

# Wel of niet investeren in uw ICT

Hak snel én onderbouwd  
de knoop door dankzij  
applicatieportfolio-  
management

‘Is het echt nodig om de overstap te maken naar de nieuwste versie van onze applicatie?’  
‘Volgens mij hebben we deze functionaliteit al in huis’  
‘Onze directie wil over naar de cloud - hoe verhoudt die beslissing zich tot onze applicaties?’  
‘Die nieuwe club brengt hun eigen applicaties mee, wat moeten we nu doen?’

# De waarde van applicatie- portfoliomanagement

De eisen die aan ICT en de informatievoorziening worden gesteld, veranderen. Soms geleidelijk, soms in één keer. Bij een reorganisatie, bij de komst van een nieuw management of als gevolg van nieuwe wet- en regelgeving. Die nieuwe eisen hebben ook gevolgen voor uw applicaties. Maar hoe weet u voor welke applicaties het precies gevolgen heeft? Of uw huidige applicaties nog wel toekomstvast zijn? Welke u kunt afstoten en in welke u nog wilt investeren?

Daarvoor is het eerst nodig om te weten welke functionaliteit nodig is, welke al in huis is, wat de (technische) kwaliteit van de ICT-middelen is en wat er nog meer aan vragen op u kan afkomen. In dit boekje leest u hoe u dit gericht doet, welke oplossingen er zijn én krijgt u alvast wat inside tips en tricks van KPN Consulting en The Lifecycle Company. Zodat u kunt meebewegen met het tempo van uw organisatie en de omgeving en zodat u alleen investeert wanneer dat echt nodig is.

# Wat leest u in dit boekje?

Heeft u uw applicatieportfolio al op orde? Dan dagen wij u graag uit om in dit boekje verbetertips te ontdekken.

- |  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Het struikelblok</b><br>onvoldoende inzicht            | <b>5</b>  |
| <b>2. De oplossing</b><br>weten wat u in huis heeft          | <b>7</b>  |
| <b>3. De aanpak</b><br>inrichting en beheer van uw portfolio | <b>9</b>  |
| <b>4. En dan</b><br>management en rationalisatie             | <b>24</b> |
| <b>5. Onze bril</b><br>advies én praktijk                    | <b>29</b> |
| <b>6. Meer informatie</b><br>contact en literatuur           | <b>30</b> |

# 1. Het struikelblok

## Onvoldoende inzicht

De business verandert, tegenwoordig steeds sneller. Tijd om goed te kijken naar wezenlijke vragen is er nauwelijks. Er zijn nieuwe functionaliteiten nodig, liefst morgen al. Maar is een update of nieuwe applicatie wel de oplossing? Lang niet altijd. Wat het besluit ook is, voor een vlotte én juiste beslissing is snel zicht op de afzonderlijke applicaties en het gehele portfolio onontbeerlijk. Zodat u in korte tijd toch een afgewogen en goed gefundeerd antwoord kunt geven op vragen vanuit de business. Of beter nog: die vragen voor kunt zijn.

### Wat zijn de risico's?

In de praktijk zien wij veel vragen over incomplete, overcomplete of onduidelijke applicatieportfolio's regelmatig terugkeren. Als gevolg van een reorganisatie of fusie - of door geleidelijke groei - zijn er bijvoorbeeld meerdere applicaties die geheel of gedeeltelijk hetzelfde doel lijken te hebben, zoals het leveren van managementinformatie. Het kan ook gebeuren dat de functionaliteit van een applicatie niet meer voldoet doordat de wetgever andere eisen stelt. Of doordat klanten en relaties nieuwe verwachtingen hebben.

Ook zijn er de applicaties die al zo lang mee gaan, dat ze niet meer goed aansluiten op de andere systemen. Verouderde software kan bovendien een ander risico vormen: namelijk dat medewerkers die het beheer en onderhoud op deze software doen gaan achterlopen op ontwikkelingen in het vakgebied.

### **Wat levert het eigenlijk op?**

Het is niet altijd direct helder of vernieuwing of vervanging wel nodig is. Zo kunnen de voordelen van een overstap naar de cloud voor de business evident zijn (plaats- en tijdonafhankelijk werken levert organisaties veel op). Voor de ICT-afdeling kan het echter veel onzekerheden opleveren. Bijvoorbeeld over de aansluiting op 'de legacy' of op het gebied van beveiliging.

De daadwerkelijke kosten van een applicatie zijn daarom soms lastig in kaart te brengen. Naast de aanschafkosten en de afschrijvingen zijn er bijvoorbeeld ook beheerkosten. Soms worden grote delen van een applicatie niet eens gebruikt. Bij elke upgrade moet echter wel het hele systeem - de applicaties en de interfaces - uitgebreid getest worden. Dat is onnodig duur. En is elke investering ook echt nodig? Zo claimen leveranciers wel eens dat een applicatie niet meer onderhoudbaar is, maar blijkt dat in werkelijkheid slechts voor een klein deel van de applicatie het geval.

### **Inzicht is noodzaak**

Kortom: beslissingen over wel of niet investeren, wel of niet afstoten, wel of niet vervangen, zijn bijna onmogelijk te nemen zónder inzicht in het applicatieportfolio. Applicatieportfoliomanagement helpt bij het krijgen en houden van overzicht.

## 2. De oplossing

### Weten wat u in huis heeft

De basis van applicatieportfoliomanagement is inzicht. En dat start met inventarisatie. Wat hebben we in huis, wat is de huidige kwaliteit, wat hebben we nodig, wat komt er op ons af, welke oplossingsmogelijkheden zijn er en welke keuzes zijn er? Door een applicatieportfolio op te stellen en te onderhouden krijgt een organisatie het noodzakelijke overzicht over de eigenschappen én de waarde van de applicaties. Bovendien geeft het antwoord op de vraag in hoeverre de huidige applicaties de toekomstambities van een organisatie belemmeren, ondersteunen of juist vooruit stuwen.

#### **Inzicht in wat er al is én wat nog nodig is**

Met applicatieportfoliomanagement zet u alle applicaties en benodigde middelen op een rij en bepaalt u de huidige kwaliteit en kosten. Zo ontstaat inzicht in wat er al is. Doorgaans wordt vervolgens als vanzelf de vraag opgeworpen of het ook echt allemaal nodig is, wat een startpunt kan zijn om tot besparingen te komen. Bovendien geeft het de basis om inzicht te krijgen in de investeringswaarde van de applicatieportfolio – deze is vaak factoren hoger dan verwacht.

#### **Weten wanneer verandering nodig is**

Organisaties hebben slechts gelimiteerde middelen om veranderingen door te voeren. Dat geldt niet alleen voor de investeringsruimte, maar ook voor wat de organisatie en de medewerkers aan kunnen, zowel aan de zijde van de business als aan de zijde van ICT. Door op een rij te zetten wat de voorziene en gewenste veranderingen zijn, wordt inzichtelijk hoe dit zich verhoudt tot de beschikbare capaciteit. Zo voorkomt u dat u teveel veranderingen tegelijkertijd moet doorvoeren, kunt u tot de juiste prioriteiten komen en investeringen beter beheersen.

### **Kosten besparen**

Onderdeel van applicatieportfoliomanagement is het beoordelen van de actuele kwaliteit van applicaties – functioneel, technisch en qua exploitatiebelasting. Problemen ontstaan vrijwel nooit in één keer, ze groeien geleidelijk en worden sluipenderwijs erger. Door deze bewegingen vroegtijdig te signaleren en daarop te reageren, kunt u tegen relatief lage kosten problemen oplossen. Door applicatieportfoliomanagement in te zetten ontstaat bovendien de mogelijkheid om de verschillende gewenste veranderingen, de benodigde capaciteit daarvoor én de belangen van de verschillende stakeholders onderling af te wegen. Zo ontstaat een goed afgewogen en over de jaren gespreid investeringsbeleid.

### **Voldoen aan compliancy-eisen**

Voor steeds meer bedrijven, met name in de financiële sector, gelden compliancy-richtlijnen. Dat betekent niet alleen aan wet- en regelgeving voldoen, maar dit ook aan kunnen tonen. Een applicatieportfolio geeft helder zicht op de bijdrage die applicaties kunnen leveren om aan die compliancy-eisen te voldoen.

### **Vooruitkijken**

Applicatieportfoliomanagement is in organisaties een onmisbaar instrument bij besluitvorming op het gebied van ICT en informatievoorziening. Het stimuleert het vastleggen van heldere lijnen en verantwoordelijkheden, waardoor het bijdraagt aan de governance - de sturing - over de informatievoorziening. Bovendien helpt applicatieportfoliomanagement u om op een gestructureerde wijze en met zekere regelmaat vooruit te kijken. Zo kunt u beter anticiperen op wat er kan gebeuren, weet u beter wat daarvan de consequenties zijn, wat de opties of scenario's zijn om ermee om te gaan en wanneer welke investeringen nodig zijn. U werkt niet reactief, maar proactief.



# 3. De aanpak

## Inrichting en beheer van uw portfolio

Op basis van onze ervaring hebben we een stappenplan ontwikkeld, waarin u in een aantal stappen komt tot een goed inzetbaar applicatieportfolio. De zes stappen - van inventarisatie tot uiteindelijke besluitvorming - helpen u bij het verwerven van het noodzakelijke overzicht en inzicht. In de kantlijn vindt u tips die helpen bij een effectieve inventarisatie en opstelling.

### **Nog even vooraf**

Voordat u begint aan stap één wilden we u nog even meenemen naar de manier waarop u het stappenplan het best kunt beginnen. Wij adviseren u namelijk een combinatie van bottom-up en top-down.

### **Bottom-up: maak gebruik van wat er is...**

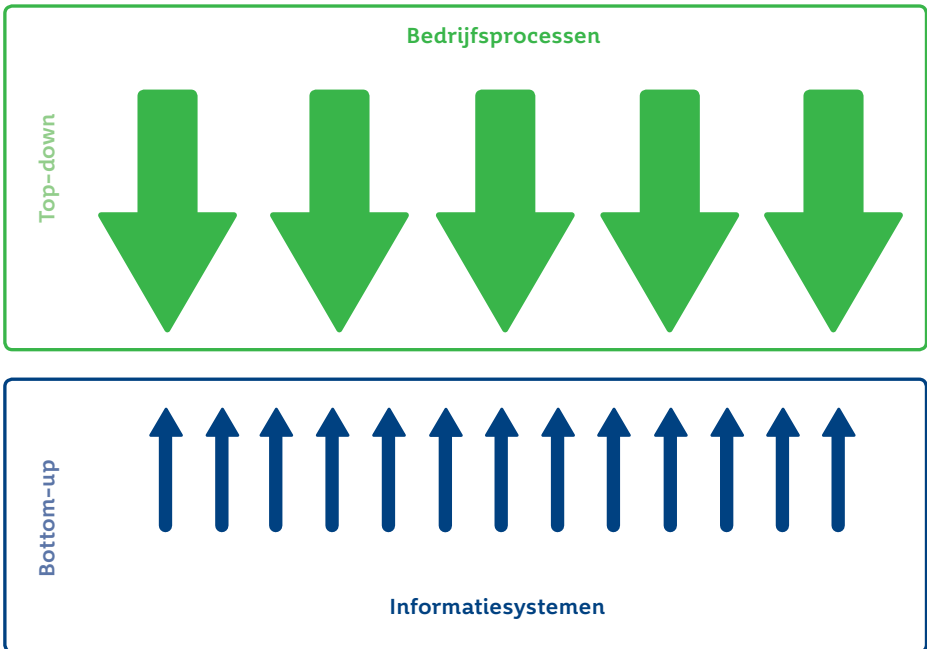
In de meeste organisaties is vaak meer informatie te vinden over de aanwezige applicaties dan u denkt. Informatie die van waarde kan zijn bij het opzetten van een applicatieportfolio. Door deze informatie te verzamelen en te verwerken in een overzicht van de belangrijkste applicaties komt u al snel tot een beeld van wat u in huis heeft en waar eventuele pijnpunten zitten of waar actie nodig is. Wij noemen dit de bottom-up benadering.

Voorbeelden van dergelijke informatie zijn licentie- en contractgegevens, financiële gegevens, de gegevens uit de Configuration Management Database (CMDB) en uit de incidentenregistratie. De CMDB kunt u overigens beter niet één-op-één voor een applicatieportfolio gebruiken. Meestal zijn er namelijk veel meer configuratie-items dan applicaties: denk aan hardware en verbindingen. En soms bevat een applicatieportfolio juist meer onderdelen dan er in de CMDB zijn vastgelegd. Een systeem als SAP, bijvoorbeeld, bestaat uit logistieke, HR-en financiële modules. Al deze modules ondersteunen ieder een bedrijfsproces en worden daarom apart opgenomen in de applicatieportfolio.

### Top-down: ... zonder u te verliezen in details

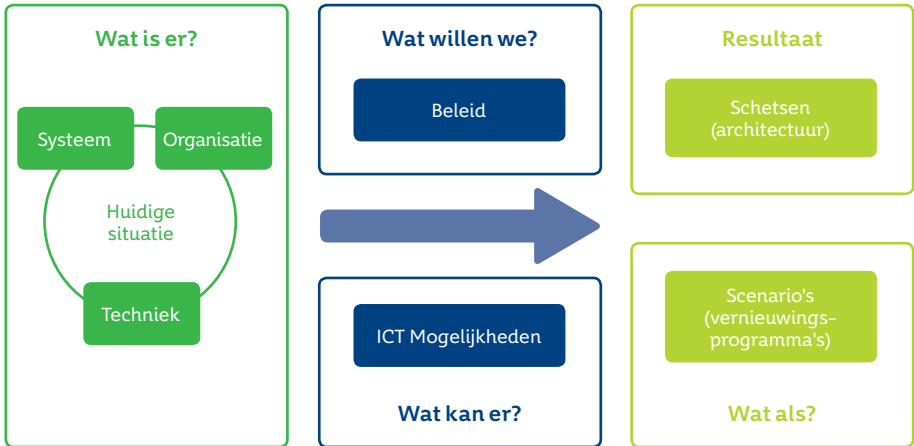
Een bottom-up benadering heeft een nadeel: de inherente neiging om voor volledigheid te gaan en elke kleine applicatie op te nemen. Ons advies is om een applicatieportfolio praktisch en handzaam te houden. Neem daarom alleen die applicaties op die echt van wezenlijk belang zijn. Via een top-down benadering achterhaalt u wat die applicaties zijn. Als uitgangspunt neemt u de bedrijfsprocessen. Denk aan een indeling als **personeel, logistiek, planning en communicatie**. Vervolgens bepaalt u welke applicaties deze processen ondersteunen. Werkt uw organisatie met informatiedomeinen, dan beelden die wellicht al de belangrijkste bedrijfsprocessen af. Zo komt de informatievoorziening van de afdeling **finance & control** doorgaans overeen met het informatiedomein **financiële informatievoorziening**. Zijn er bij uw organisatie geen informatiedomeinen, dan kunt u zelf een onderverdeling maken. Wordt de lijst met applicaties per informatiedomein te lang, verdeel de bedrijfsprocessen dan weer onder in subprocessen. Deel **logistiek** bijvoorbeeld op in **inkoop, opslag en uitvoer**.

Combineert u bottom-up en top-down dan weet u zeker dat u niets over het hoofd ziet én dat u tegelijkertijd uw portfolio overzichtelijk houdt.



## Over naar de stappen zelf

1. Inventarisatie van de huidige situatie: de objectieve gegevens
2. Inventarisatie van de huidige situatie: de kwaliteit
3. Inventarisatie van het (toekomstig) beleid en de impact hiervan
4. Inventarisatie van de (toekomstige) mogelijkheden op ICT-gebied
5. Het ontwerpen van scenario's en schetsen
6. In kaart brengen van de samenhang en het nemen van beslissingen



## Stap 1: Inventarisatie objectieve gegevens

### Wat is er al?

In deze eerste stap zoekt u uit wat u al in huis heeft, hoe het georganiseerd is en wat de kosten ervan zijn. U verzamelt de antwoorden op de volgende vragen:

- Welke applicaties worden gebruikt en welke informatie leveren ze?
- Welke versies worden gebruikt en welke licenties zijn daaraan verbonden?
- Wat voor functionaliteit bieden ze?
- Wat zijn de functionele en technische relaties tussen de applicaties?  
Wat is de samenhang?
- Wat is de organisatie rondom de applicaties? Worden ze intern beheerd of extern? Wie doet het functioneel beheer, wie is eigenaar? Welke taken zijn waar belegd?
- Wat zijn de kosten voor instandhouding? Hoe zit het met gebruikskosten (contracten en licenties), de onderhouds- en exploitatiekosten?

Belangrijk is te achterhalen in hoeverre de kosten zich redelijkerwijs verhouden tot dat wat verwacht mag worden. Betaalt u niet te veel? Ook is het van belang vast te stellen hoe afhankelijk de organisatie is van de applicaties. Om deze vraag goed te beantwoorden, kunt u hem het best opsplitsen in twee deelvragen:

1. In hoeverre is de applicatie kritisch voor de uitvoering van de taken?
2. In hoeverre zijn deze taken kritisch voor de organisatie?

Op basis van de antwoorden bepaalt u het belang van een applicatie voor de organisatie.

---

### Tip 1: Neem ook semiautomatisering op

In een applicatieportfolio neemt u die applicaties op die een groot functioneel belang hebben. En daar kan ook semiautomatisering onder vallen - denk aan een exceloverzicht. Is zo'n overzicht van wezenlijk belang voor een bedrijfsproces, dan is het aan te raden om het toch op te nemen. Wellicht kan het in de toekomst geheel geautomatiseerd worden.

---

## Stap 2: Inventarisatie kwaliteit

### Van welke kwaliteit?

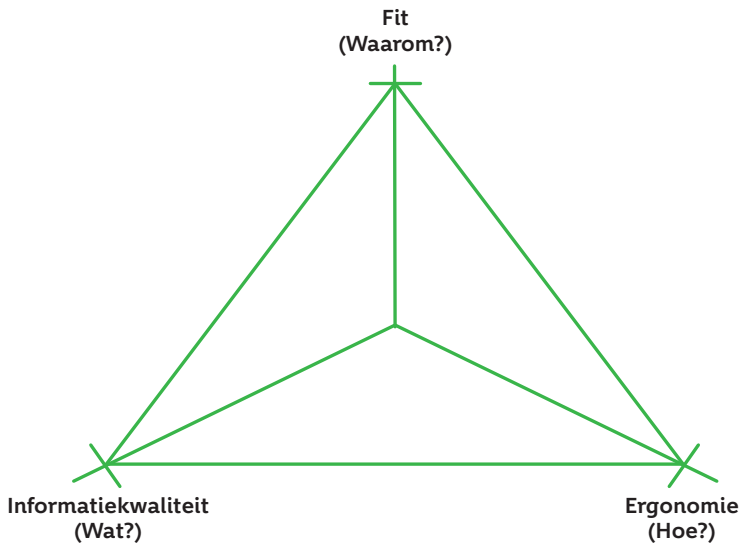
U weet nu welke applicaties er zijn, welke van primair belang zijn en waar de kosten zitten. Nu is het zaak om uit te zoeken wat de kwaliteit is - de functionele, technische én exploitatiekwaliteit. De functionele kwaliteit geeft aan in hoeverre de applicaties het bedrijfsproces ondersteunen en dus toegevoegde waarde bieden. De technische en exploitatiekwaliteit geven aan wat de beheersbaarheid en onderhoudbaarheid zijn, of hier risico's aan verbonden zijn en of er achterstallig onderhoud is er - ook wel de technische schuld of **technical debt** genoemd.

### 1. Functionele kwaliteit

Wanneer u de functionele kwaliteit gaat bepalen, dan onderzoekt u de mate waarin het informatiesysteem past bij de gebruikers, de organisatie en de werkwijzen.

De belangrijkste criteria hierbij zijn:

- Informatiekwaliteit: **wat** doet het informatiesysteem? Denk aan juistheid, volledigheid, actualiteit of nauwkeurigheid.
- Fit: **waarom** doet het informatiesysteem dat? In hoeverre ondersteunt het informatiesysteem de bedrijfsprocessen?
- Ergonomie: **hoe** doet het informatiesysteem dat? Hoe gebruiksvriendelijk is het?

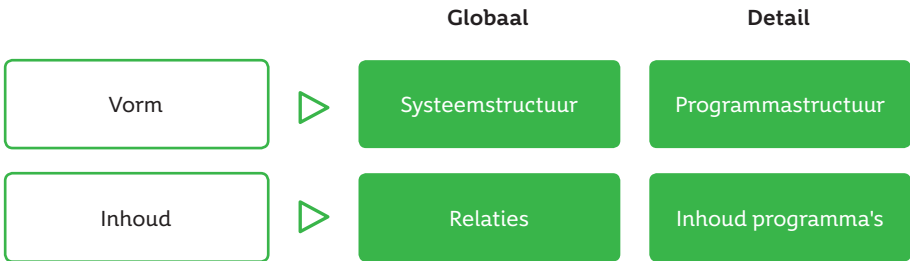


Model voor het bepalen van de functionele kwaliteit

## 2. Technische kwaliteit

De technische kwaliteit gaat over de kwaliteit van de documentatie en de kwaliteit van de programmatuur. U inventariseert hoeveel onderhoud nodig is en hoe eenvoudig het is om dit onderhoud uit te voeren. De actualiteit en volledigheid van documentatie zijn van belang, net als de vraag of de software wel logisch is opgezet. En tenslotte is er de vraag of het huidige portfolio wel voldoende basis biedt om de komende jaren de gewenste veranderingen vanuit de business aan te kunnen.

Om de technische kwaliteit te bepalen analyseert u de programmatuur en documentatie vanuit vier invalshoeken. U doet onderzoek op globaal én detailniveau, naar zowel vorm als inhoud. Dus: (1) globaal onderzoek naar vorm en (2) globaal onderzoek naar inhoud, (3) detailonderzoek naar vorm en (4) detailonderzoek naar inhoud.

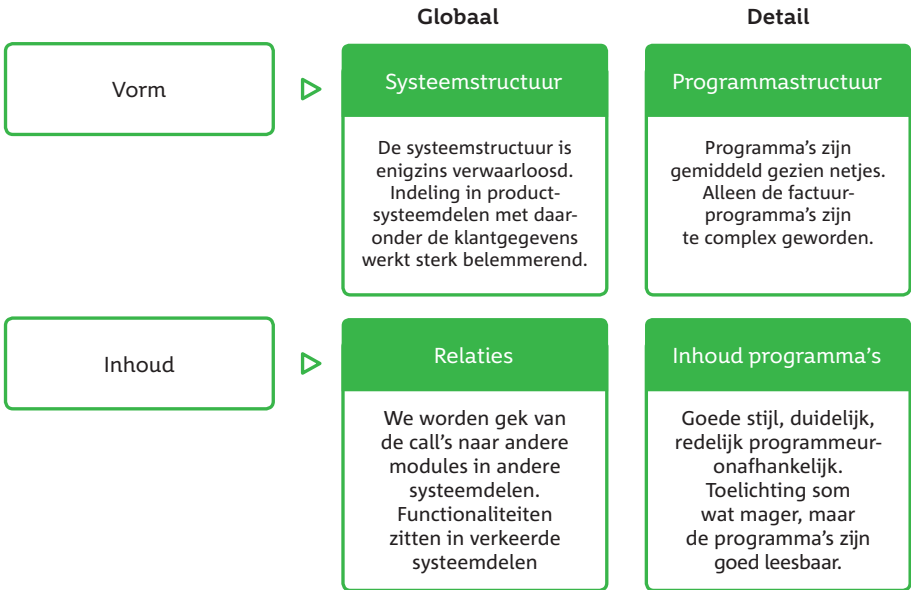


Zo bepaalt u de technische kwaliteit

Met deze aanpak krijgt u antwoord op de volgende vragen:

- Hoe is de hoofdstructuur (**systemestructuur**) opgebouwd?
- Hoe zien de detailstructuren (**programmastructuren**) eruit?
- Hoe leesbaar en volledig zijn sourcecode en documentatie (**inhoud applicatiecomponenten**)?
- Hoe correct en consistent is de **relatie** tussen programmatuur en documentatie?

Deze werkwijze, van grof naar fijn, van structuur naar inhoud, wordt ook gebruikt bij softwareonderhoud. Daarmee sluit dit model goed aan op de bestaande dagelijkse praktijk van uw beheerders.



Zo kan een rapport over de technische kwaliteit eruitzien

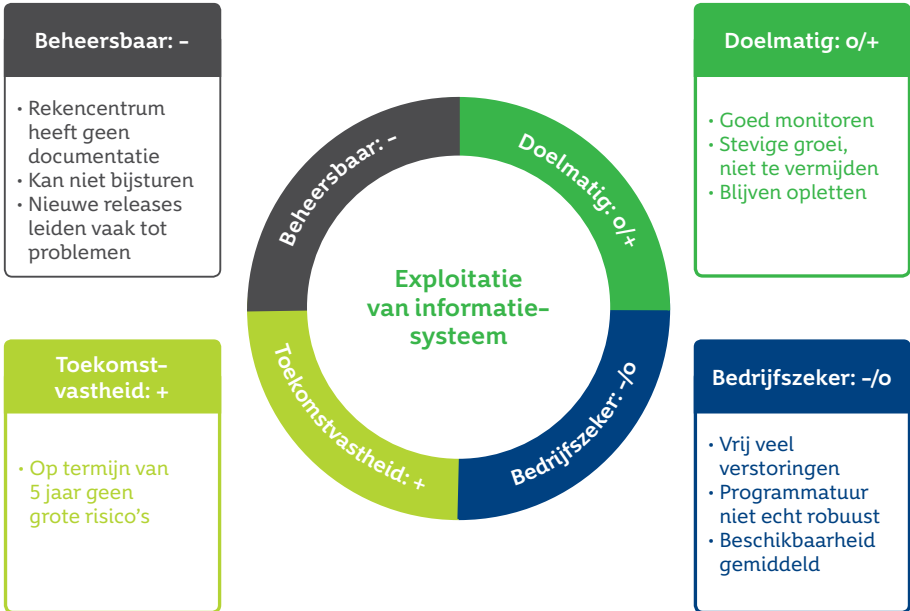
Maakt u gebruik van een pakket (**Commercial off the shelf, COTS**) dan heeft u geen of beperkt toegang tot de inhoud van programmatuur en documentatie. U kunt dan met deze vragen naar uw leverancier gaan. Natuurlijk kunt u in uw rapport ook uw eigen oordeel op basis van uw ervaringen verwerken – denk aan veel verstoringen of reparaties en lange doorlooptijden van analyses en onderhoud.

### 3. Exploitatiekwaliteit

In hoeverre is de infrastructuur geschikt voor de huidige situatie en de toekomstige ambities van een organisatie? Het begrip continuïteit staat centraal. Wat is de continuïteit van het platform, van de gebruikte technologische hulpmiddelen en van de performance?

De exploitatiekwaliteit bepaalt u door te kijken:

- of het systeem werkt (doelmatigheid)
- of het systeem goed werkt en daarmee betrouwbaar is (bedrijfszekerheid)
- of het systeem werkt wanneer er sprake is van verandering (beheersbaarheid)
- of het systeem ook in de toekomst zal werken (toekomstvastheid)



Zo kan een rapport over de exploitatiekwaliteit eruitzien

Werkt u al vanuit de cloud, dan heeft u minder invloed op de exploitatiekwaliteit. Wel kunt u kiezen voor een internationaal werkende en grotere leverancier, waardoor u meer zekerheid en continuïteit heeft dan bij een kleine lokale speler.



### Stap 3: Inventarisatie beleid en impact

#### Wat wil de business?

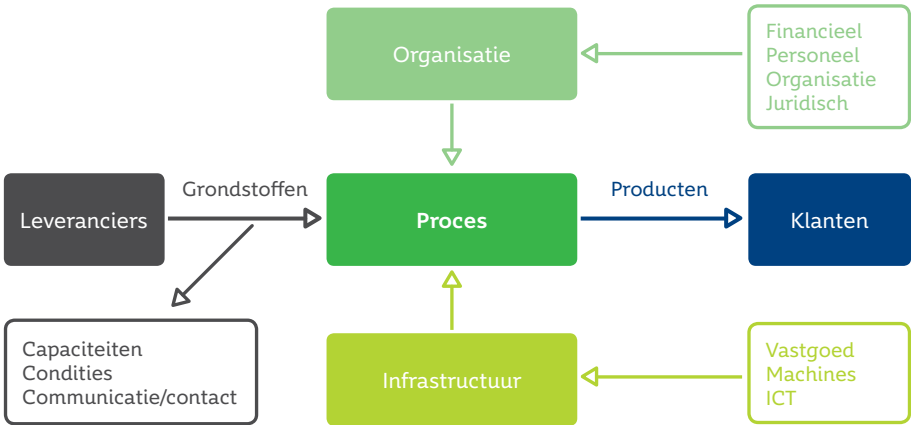
Stap 1 en 2 geven een reëel beeld van het huidige applicatieportfolio. Maar blijft dat zo? Organisaties passen sneller dan ooit hun beleid aan - als reactie op hun omgeving of om op de troepen vooruit te blijven lopen. Het is zaak om na te gaan wat de impact van het bredere organisatiebeleid op het applicatieportfolio zou kunnen zijn.

Proces/ Systemen	Verandering	Organis. impact	ICT impact	Belang verand.	Termijn

Inventariseer de impact van beleid

Hoe inventariseert u welke mogelijke veranderingen van invloed kunnen zijn op het portfolio? Begin met vast te leggen wat het belang is van elke voorgenomen beleidsverandering voor een organisatie en het management. Eén van de manieren is om te kijken welk budget ervoor gereserveerd is. Hoe meer budget, hoe groter het belang. Onderzoek ook binnen welk termijn deze verandering plaats moet vinden - dat geeft een goede indicatie van de druk die de verandering zou kunnen opleveren. Vervolgens schat u in wat de impact van elke mogelijke verandering is op zowel de organisatie als de ICT. Heeft het een grote impact en is het belang klein? Dan is het nog maar de vraag of het door moet gaan.

Veranderingen die impact op het applicatieportfolio kunnen hebben komen uit alle delen van organisatie. Veranderingen in logistiek springen het meest in het oog, maar vergeet ook andere veranderingen niet. Zoals afstoting van kantoren of de samenvoeging van afdelingen.



Voorgenomen beleidsveranderingen op verschillende terreinen kunnen van invloed zijn op het portfolio

---

## Tip 2: Richt u niet gelijk op de tooling

Houd de portfolio in eerste instantie bij als een eenvoudig lijstje waarop u de zaken noteert die u heeft geïnventariseerd. Dit zorgt ervoor dat u niet afgeleid wordt door eisen van de tooling. Probeer ook om het proces rond het applicatieportfoliomanagement in de organisatie in te bedden. Loopt het eenmaal soepel, ga dan eens kijken of applicatieportfoliomanagement verder verbeterd kan worden door gebruik te gaan maken van een tool.

Is dat moment aangebroken, dan zijn er allerlei tools in de markt voor het managen van de applicatieportfolio. Zo'n tool helpt u bij:

- De administratie van uw applicatieportfolio
  - Het identificeren van risico's en voldoen aan compliancy-richtlijnen
  - Identificeren van redundantie
-

## Stap 4: Inventarisatie mogelijkheden ICT

### Wat kan er?

Net als organisaties, staat ook de techniek niet stil. Nieuwe mogelijkheden laten steeds weer een nieuw ICT-landschap zien. Mét alle gevolgen voor het portfolio. Is het bijvoorbeeld mogelijk om een bepaalde applicatie of alle applicaties naar de cloud over te hevelen?

Technologie-ontwikkeling	Opportunity organisatie	Mogelijke oplossing knelpunt	Verwachte investering	Tijds-termijn

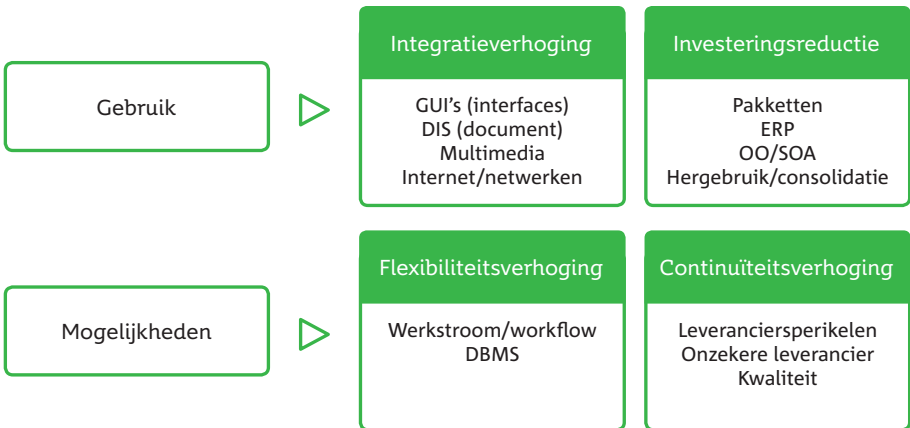
Inventarisatie van technologische mogelijkheden helpt bij besluitvorming

Door op zoek te gaan naar antwoorden op onderstaande vragen, inventariseert u de belangrijkste mogelijkheden op ICT-gebied:

- Welke technologische ontwikkelingen zijn van belang voor uw organisatie?
- Wat voor voordelen en opportuniteiten bieden deze technologische ontwikkelingen?
- Welk effect heeft dit op de bredere bedrijfsprocessen en de bestaande informatievoorziening? Heft het wellicht knelpunten op? Biedt het nieuwe mogelijkheden?
- Wat is de impact en wat is de noodzakelijke expertise en capaciteit om hier gebruik van te maken?
- Wat zijn de implementatiekosten? Op welke termijn is de nieuwe technologie beschikbaar?

Maar hoe bepaalt u nu of een technologische vernieuwing echt iets toevoegt? Onderstaande **checklist** kan u daarbij helpen:

- De technologie verbetert de communicatie en integratie. Het vergroot bijvoorbeeld de toegankelijkheid met de inzet van internet of via een verbeterde gebruikersinterface.
- De technologie verbetert de flexibiliteit en maakt innovatie van bedrijfsprocessen mogelijk. Bijvoorbeeld door de introductie van workflowmanagement of een regelgenerator.
- De technologie vermindert kosten. Denk aan lagere investeringen door hergebruik, door pakketten in plaats van maatwerk te gebruiken, of door over te stappen van een verzameling applicaties naar één ERP-systemen.
- De technologie stimuleert continuïteit en overdraagbaarheid. Voorbeelden zijn meer continuïteit door over te stappen naar een betrouwbaarder leverancier of het vergroten van de kwaliteit van een applicatie.



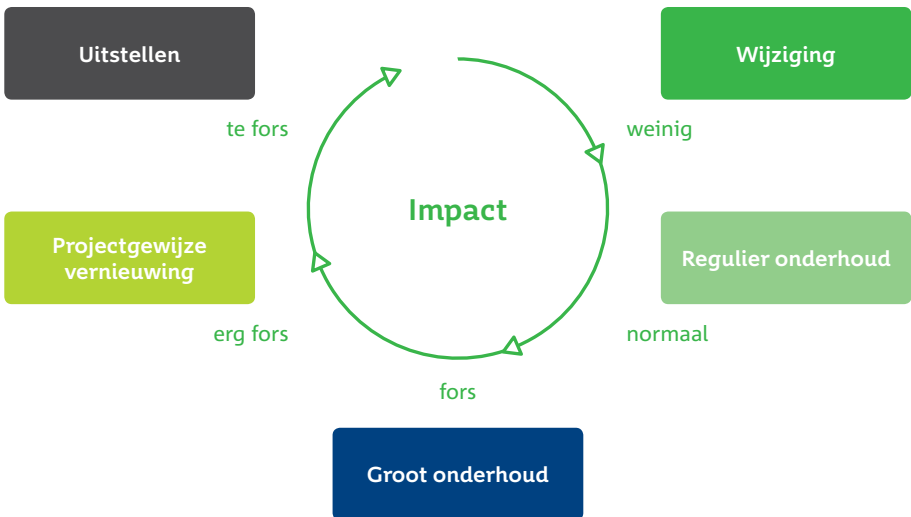
Zo kan een verkenning van de toegevoegde waarde eruit zien

Houd overigens wel rekening met de keerzijde van introductie van nieuwe technologie. Denk aan langzame gewenning aan andere - of zelfs minder - keuzemogelijkheden, een grotere afhankelijkheid van één leverancier, een complexere structuur of applicaties en de daarvoor noodzakelijke uitbreiding van uw capaciteit - ga zo maar door. Houd rekening met deze keerzijdes in uw kostenberekening en bij het managen van de verwachtingen.

## Stap 5: Ontwerp scenario's en schetsen

### Waar naartoe?

Telt u de stappen tot nu toe bij elkaar op - de huidige situatie plus de veranderings-behoeften van de organisatie plus de technische mogelijkheden - dan ziet u de contouren van de richtingen waar u met uw applicatieportfolio naar toe wilt. De volgende stap is nu: schets de richtingen, leg de informatiearchitectuur vast en bepaal de scenario's. De scenario's kunnen variëren van kleine wijzingen in een release tot groot onderhoud, van projectmatige vernieuwing tot uitstellen. Dit is helemaal afhankelijk van de impact van de mogelijke oplossingsrichting.

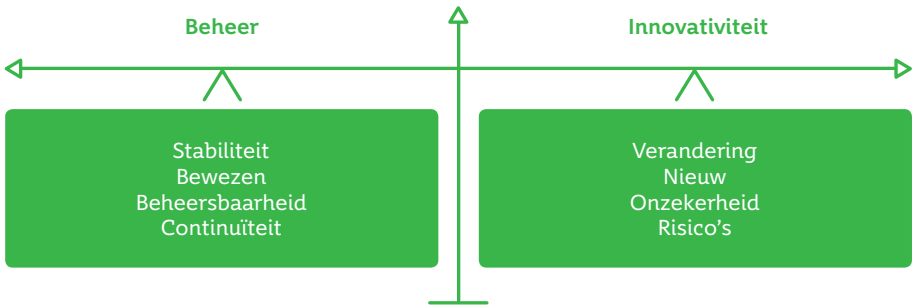


Scenario's kunnen (te) weinig of (te) veel omvatten

---

### Tip 3: Biedt keuzemogelijkheden en onderbouw deze met een businesscase

Door meerdere keuzemogelijkheden te bieden in de vorm van verschillende scenario's, creëert u meer betrokkenheid. De stakeholders hebben dan namelijk zelf gekozen. Zo kunt u het ene scenario meer innovatief en het andere meer conservatief maken. De innovatieve invalshoek leidt mogelijk tot meer flexibiliteit en besparingen. Het conservatieve scenario - dat meer gericht is op vernieuwing van de bestaande applicaties - brengt meestal minder risico's met zich mee.

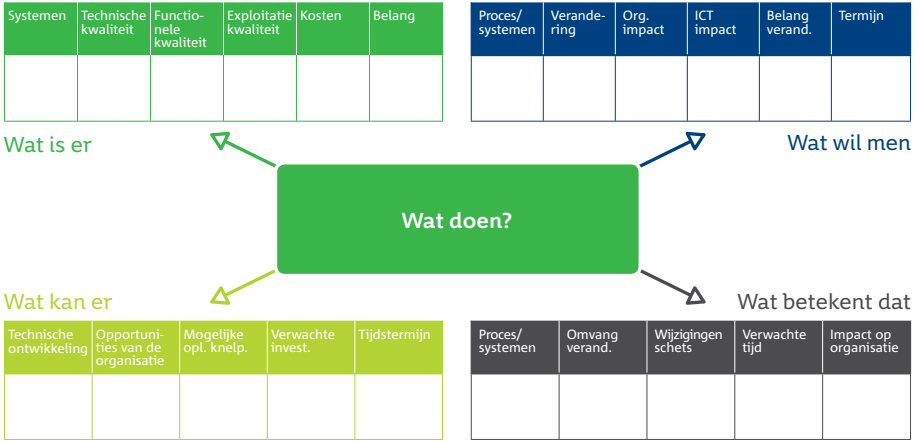


Onderbouw de scenario's met een businesscase, zodat de kosten en baten van de verschillende scenario's goed met elkaar vergeleken kunnen worden. Die baten zijn overigens soms moeilijk meetbaar of kwantificeerbaar. Denk aan de baten die meer op het emotionele of politieke vlak liggen, zoals imagoverbetering of het voldoen aan compliancy-eisen.

## Stap 6: Samenhang en beslissing

### De knoop doorhakken

In deze laatste stap kijkt u naar alle resultaten uit de vorige stappen. Vanuit een organisatiebreed perspectief worden ze nu samengebracht. Wat is de samenhang tussen de verschillende delen van informatievoorziening? Waar legt de organisatie haar prioriteiten?



Op basis van portfolio-overstijgende afwegingen komt u tot de beslissing: wat te doen?

Nu alles in samenhang is gebracht, maakt u op basis van portfolio-overstijgende afwegingen uw keuze. Denk aan beschikbare middelen, (verander)capaciteit en tijd.

### Gefeliciteerd!

Heeft u de knoop doorgehakt, eventueel samen met anderen, dan rest u alleen nog alle bevindingen en toekomstscenario's vast te leggen. Of het nu in een eenvoudig lijstje is of in een geavanceerde tool, dat maakt niet uit.

Met uw nieuwe applicatieportfolio heeft u nu snel inzicht in:

- wat u aan applicaties in huis heeft en wat de kwaliteit daarvan is
- of er binnenkort of op langere termijn investeringen noodzakelijk zijn
- waar mogelijke besparingen zitten
- welke risico's kunnen ontstaan
- welke businessvragen u kunt verwachten
- welke kansen er voor de business liggen
- wat de invloed daarvan is op uw applicatieportfolio
- en hoe u de business snel van de juiste updates of applicaties voorziet

## 4. En dan?

# Management en rationalisatie

Uw applicatieportfolio staat, inclusief relevante toekomstscenario's. Zaak is het nu om uw portfolio te onderhouden. Maar er is nog veel meer mogelijk! Zo is er applicatierationalisatie om nog efficiënter met uw middelen om te kunnen gaan. Applicatielifecyclemanagement biedt u bovendien de mogelijkheid per applicatie de levensduur en toegevoegde waarde veel nauwkeuriger in te schatten.

### Portfoliomanagement

Het opstellen van een applicatieportfolio is veel werk. De eerste keer doet u dat wellicht als een project volgens het beschreven 6-stappenplan. In de praktijk kan het natuurlijk wat meer geleidelijk gaan. Hoe geleidelijk, dat hangt af van de urgentie, het doel en de beschikbare middelen. Actualiseren is daarnaast ook van belang. Hoe vaak, dat is afhankelijk van de verandersnelheid van de organisatie en van de omgeving, van gebeurtenissen als wetswijzigingen, besparingen of compliance. Op maandelijks of jaarlijkse basis, dat verschilt per organisatie.

Belangrijk is in de governance van de informatievoorziening te beschrijven waar het applicatieportfoliomanagement wordt ondergebracht. De **governance** van een organisatie bepaalt namelijk welke domeinen er zijn en wie binnen elk domein eigenaar van de informatie en informatievoorzieningen is. Deze eigenaren zijn dan ook verantwoordelijk voor dat deel van applicatieportfoliomanagement dat hun domein raakt. Hiermee krijgen zij inzicht in de applicaties die hun informatievoorziening ondersteunen, wat de kwaliteit ervan is, wat de invloed van beleid en technologische ontwikkelingen hierop kan zijn en welke mogelijke scenario's op grond daarvan mogelijk zijn. Met deze informatie kunnen zij beleid maken en beslissingen nemen over vragen als: welke projecten en trajecten kunnen wel of niet gestart worden? Welke investeringen zijn wanneer noodzakelijk?

### Applicatierationalisatie

Rationalisatie van uw applicatieportfolio is niets anders dan het opschonen van uw portfolio, met als doel: besparen. Uw ICT-afdeling bespaart en daar profiteert de business ook van. Hoe hoog de baten uit zullen pakken, verschilt per organisatie. Wel mogen substantiële verbeteringen verwacht worden, als gevolg van minder onderhoud of lagere beheerkosten. Daarin zou 20 tot 25 procent haalbaar moeten zijn.



## Wat kán rationalisatie u opleveren?

### Technische baten

Betere beheersbaarheid van eventuele applicatieconflicten, betere databeveiliging en vereenvoudiging van het deploymentproces.

### Functionele baten

Minder keuzes voor gebruikers, een overzichtelijker bedrijfsproces, makkelijkere ondersteuning van de informatievoorziening vanuit functioneel beheer, eenvoudigere implementatie en bewaking van risicomanagement en compliance.

### Financiële baten

Lagere beheer- en onderhoudskosten, minder uitgaven aan licenties. Volgens Gartner bedragen de kosten om live te gaan voor een applicatie die vijftien jaar meegaat, slechts 8 procent van de totale kosten. Daarna volgen beheer, onderhoud, het doorvoeren van versies, licentiebeheer, het opleveren van managementinformatie en indirecte uitdagingen zoals het onderling op elkaar aan laten sluiten van applicaties. Met applicatierationalisatie valt dus veel te besparen.

Tegelijkertijd is het van belang om niet blind te willen saneren. Weeg voor- en nadelen af: soms vergt de overstap van twee naar één pakket veel meer inspanning en levert het zoveel risico's en problemen op, dat de verwachte winst nooit behaald wordt. Belangrijk is dus: wat is de businesscase en wordt die gehaald?

---

#### Tip 1: Een extra argument: juist nú!

Het is veel efficiënter om binnen een organisatie één gezamenlijke applicatie voor hetzelfde doel te gebruiken. Toch blijft de applicatieportfolio in de praktijk vaak groeien. De reden? Belangen binnen de organisatie lopen niet altijd synchroon, een afrekenmechanisme ontbreekt, net als de sturing op het effectueren van de maatregelen. Maar doordat organisaties nu erg gevoelig zijn voor het argument kostenbesparing, is het een goed moment om het applicatieportfolio aan de bron aan te pakken. Want: door 10 tot 60 procent van de applicaties uit te faseren, dalen de gebruiks-, beheer en onderhoudskosten drastisch. Haal dus juist nu de bezem door uw applicaties!

---

---

## Tip 2: Leg de verantwoordelijkheid bij de business

Een overschot aan applicaties lijkt een probleem van de ICT-organisatie. Daar worden ten slotte de kosten gemaakt. Toch is het ook een probleem van de business. Als gegevensuitwisseling tussen applicaties niet of slecht mogelijk is, dan werkt dat bijvoorbeeld belemmerend. Indirect voelt de business die pijn vaak wel. Direct niet. 'ICT heeft de middelen, ICT moet het maar oplossen', is vaak de gedachte. Zolang er sprake is van aanbodgestuurde ICT en het budget bij ICT ligt, zal ook de pijn bij ICT blijven liggen. Door de budgetten binnen de gebruikersorganisatie te leggen en intern tot verrekening te komen, komt de pijn waar hij hoort. Hoe meer men gebruikt, hoe meer men betaalt.

---

### Hoe realiseert u applicatierationalisatie?

Dat applicatiereductie veel kan opleveren, is duidelijk. Het doorvoeren is echter nog niet zo eenvoudig. Vragen vanuit de business maken het niet altijd makkelijk. 'Waarom gaan we bij de pakketten A, B en C die we in huis hebben nu precies verder met B, terwijl ik zo lekker werk met A en C goedkoper is?'

Net als bij de samenstelling van het portfolio kunt u ook hier weer kiezen voor een top-down of bottom-up benadering.

- Top-down: ontwikkel beleid, maak dat beleid bekend en voer het uit
- Bottom-up: bepaal wat er dubbel is of overlapt en ga over tot sanering

### Voorkeur voor bottom-up

Meestal pakken organisaties applicatierationalisatie aan als een top-down traject, aangestuurd vanuit het beleid. In een stabiele situatie is het doorgaans echter beter om bottom-up te werken, of op zijn minst met een mix van bottom-up en top-down. De top-down benadering is eigenlijk alleen handig bij een organisatieverandering - denk aan een fusie - waarbij dubbele functionaliteiten ontstaan of bij een gedwongen afslanking. De reductie is dan goed uit te leggen. Maar ook dan is een mix zinvol: door bij concretisering van het beleid bottom-up te kijken naar de consolidatie- en rationalisatiemogelijkheden.

De bottom-up benadering maakt de kans groter dat iedereen meewerkt. Het gaat geleidelijker, verstoort het bedrijfsproces minder en biedt de kans om naar de specifieke situatie te kijken. Daardoor neemt het risico op fouten aanzienlijk af. Bovendien werkt topdown alleen als de macht centraal boven in de organisatie zit. Dat is lang niet altijd het geval. Zelfs al is de macht wel centraal belegd, dan zijn er nog sterke 'onderstromen'. En dan is er nog het feit dat een situatie die in tientallen jaren is gegroeid, niet in één keer van bovenaf te wijzigen is.

---

### Tip 3: zorg voor een soepel proces

Voordat u start nog een paar handreikingen die u helpen bij een soepel proces:

- Wat klein en onbelangrijk is: overslaan of weggooien
  - Neem besluiten op basis van getallen en concrete informatie, zoals technische kwaliteit, functionele kwaliteit en gegevens in het systeem
  - Ga in op bezwaren, luister goed, onderzoek ze en koppel terug
- 

## Stappenplan

### 1. Stel de kaders vast en bepaal quick wins

Bepaal hoever u wilt gaan. Wat wilt u wanneer bereiken? Waar liggen de belangen? Welke partijen zijn er, wie zijn de spelers? Wat is er door wie te winnen? En welke applicaties wilt u sparen?

### 2. Creëer keuzes

Net als bij het portfoliomanagement, schetst u alle betrokkenen nu ook weer een aantal keuzes. In de scenario's laat u zien welke applicaties blijven, welke vernieuwen. U laat zien welke investeringen daarvoor nodig zijn en waar de bedrijfsrisico's liggen. In een migratieplan laat u zien hoe u de risico's spreidt.

### 3. Faciliteer en instrumenteer

Op basis van het gekozen scenario en het migratieplan, zorgt u er nu voor dat aan de randvoorwaarden wordt voldaan om de overgang te kunnen maken. Zorg voor kennis en capaciteit om eventueel van het ene systeem over te stappen naar het andere - denk aan organisatie, opleiding en ondersteuning.

### 4. Voer uit en stuur

Ga aan de slag, en: vergeet niet alle betrokkenen te laten zien welke resultaten geboekt worden!

## Applicatielifecyclemanagement

Waar we met applicatieportfoliomanagement óver de applicaties heen kijken naar het gehele portfolio, bepalen we met applicatielifecyclemanagement een strategie voor de toekomst pér applicatie. Zodat de applicatie het bedrijfsproces de komende jaren optimaal kan ondersteunen.

Per applicatie worden deze stappen genomen:

1. Inventarisatie van de huidige situatie: de objectieve gegevens
2. Inventarisatie van de huidige situatie: de kwaliteit
3. Inventarisatie van het (toekomstig) beleid en de impact hiervan
4. Inventarisatie van de (toekomstige) mogelijkheden op ICT-gebied
5. Het ontwerpen van scenario's en schetsen

Deze stappen herkent u wellicht als de stappen die we ook voor het opzetten van applicatieportfoliomanagement hebben gezet. Door deze stappen nu op applicatieniveau te zetten, is het mogelijk om met alle betrokken stakeholders specifiek naar elke applicatie te kijken. Zonder zich te laten remmen door applicatieoverschrijdende belangen. Elke applicatieeigenaar of -beheerder zal dat vervolgens met enige regelmaat voor zijn eigen applicatie blijven doen. De resultaten van het applicatielifecyclemanagement zijn tenslotte weer input voor het applicatieportfoliomanagement.

# 5. Onze bril

## Advies én praktijk

Dit boekje is ontwikkeld door KPN Consulting en The Lifecycle Company. Wij versterken elkaar in de uitvoering van opdrachten op het gebied van applicatiemanagement en businessinformatiemanagement. Samen richten wij uw applicatieportfolio graag voor u in. Of verzorgen wij de verdere professionalisering van uw portfolio. We hebben jarenlange ervaring met de inrichting van ICT- en informatievoorzieningsprocessen én met de uitvoering van ICT-toepassingen. Daarom kunnen we snel schakelen tussen business en ICT.

### Over KPN Consulting

KPN Consulting is het ICT-adviesbedrijf van KPN, Nederlands marktleider in geïntegreerde IT- en telecommunicatiediensten. Onze visie is dat ICT veel meer is dan de inzet van technologie. Het vergroten van de daadkracht van mens en organisatie staat bij ons voorop. Al decennia identificeren we nieuwe technologieën en vertalen deze naar toekomstbestendige en mensgerichte oplossingen. Oplossingen die helpen ambities en doelen te realiseren. Met ruim 1.200 gepassioneerde professionals en sterke wortels in de maatschappij, zorgen we dat organisaties klaar zijn voor de toekomst.

### Over The Lifecycle Company

The Lifecycle Company is een onafhankelijk adviesbureau op het gebied van informatievoorziening (IV) en informatietechnologie (IT). Wij geloven in groei en doorontwikkeling van IV en IT in een lifecycle. Organisaties en hun informatievoorziening ontwikkelen zich evolutionair. Markten, producten, structuren en voorzieningen komen eens, na een lang en vruchtbaar leven, aan het einde van hun levensfase. Vervanging en vernieuwing zijn dan noodzakelijk om continuïteit en groei te kunnen garanderen. Op de fundamenten van het bestaande wordt de toekomst gebouwd.



# 6. Meer informatie

## Contact en literatuur

In dit boekje heeft u in grote lijnen gelezen wat applicatieportfoliomanagement voor u kan betekenen. Ons advies gaat echter verder.

### Wilt u contact met ons?

Graag vertellen wij u meer over onze praktijkervaringen en bieden we u een advies op maat. Neem gerust contact met ons op voor een vrijblijvend gesprek.

### Contactgegevens

#### **Hans Rosenberg**

06 - 46 70 70 15  
hans.rosenberg@kpn.com  
kpnconsulting.nl

#### **René Sieders**

06 - 29 52 58 41  
rene.sieders@thelifecyclecompany.nl  
thelifecyclecompany.nl

### Wilt u meer lezen over applicatieportfoliomanagement?

We raden u de volgende literatuur aan:

- **Applicatieportfoliomanagement voor IT-complexiteitsreductie**  
Auteur: Arjan Juurlink  
Uitgever: Van Haren Publishing
- **Nieuwe informatievoorziening, Informatieplanning en ICT in de 21<sup>e</sup> eeuw**  
Auteur: Remko van der Pols  
Uitgever: Academic Service
- **Business en IT: vraag en aanbod**  
Auteurs: René Sieders, Hans Rosenberg  
Uitgever: KPN Consulting



[kpnconsulting.com](http://kpnconsulting.com) |



**The lifecycle company**  
INFORMATION PROCESS IMPROVEMENT



**kpn**  
consulting