

KPN Consulting

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. Hoe weet u voor welke applicaties ze precies gevolgen hebben? Of uw huidige applicaties nog wel toekomstvast zijn? Welke u kunt afstoten en in welke u nog wilt investeren?

Door Hans Rosenberg en René Sieders

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.

Het struikelblok: onvoldoende inzicht

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.

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 waarde van applicatieportfoliomanagement Wel of niet investeren in uw ICT?

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. 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.

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 stuwten.

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 het 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 aankunnen, 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 te veel veranderingen tegelijkertijd moet doorvoeren, kunt u tot de juiste prioriteiten komen en investeringen beter beheersen.

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.

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.

Een extra argument: juist nú!

Het is veel efficiënter om binnen een organisatie één gezamenlijke applicatie voor hetzelfde doel te gebruiken. Toch blijft het 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 tien tot zestig procent van de applicaties uit te faseren, dalen de gebruiks-, beheer- en onderhoudskosten drastisch. Haal dus juist nu de bezem door uw applicaties!

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-upbenadering. 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 het applicatieportfolio.

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

Een bottom-upbenadering 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-downbenadering 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 de auteurs

Hans Rosenberg is senior business consultant bij KPN Consulting. René Sieders is principal consultant bij The Lifecycle Company. Beiden zijn gespecialiseerd in business information management.

www.kpnconsulting.nl