

Whitepaper # 6 – applicatierationalisatie

Iedere programmamanager heeft een set instrumenten om zijn of haar ambacht goed uit te kunnen oefenen. Wandelstokken, onmisbare hulpmiddelen om snelheid te maken. Wat al eerder is uitgevonden, hoef je niet meer opnieuw te bedenken, dat kun je gebruiken. Een wandelstok is een kompaan onderweg. Je kunt er op steunen en ook mee wijzen. Omgedraaid vastgehouden, kun je ergens op aanhaken. Iedereen rondom de programmamanager kan de wandelstok zien, kan begrijpen waarom het helpt en daar samen over praten.

Net als wandelstokken, zijn goede hulpmiddelen simpel toepasbaar: eenvoudig te begrijpen en snel toe te passen. Ze helpen om de "basics" op orde te krijgen; 80% van het werk in 20% van de tijd. De aanvullingen waar de specifieke situatie om vraagt, kunnen mensen zelf wel toevoegen. Bovendien, het gaat erom dat iemand herkent in welke situatie een wandelstok een bruikbaar hulpmiddel is.

30 juni 2017

Update 27 april 2021

Niels van Loon

NOVAIM

Meer informatie? Kijk op www.novaim.nl

Voorwoord

Dit document is een introductie op het onderwerp "applicatierationalisatie". In veel programma's met een stevige IT component komt het vraagstuk van applicatierationalisatie om de hoek kijken. Soms is het zelfs hoofdonderwerp van een programma. Dan nog, hoe vaak IT ook terugkomt in de terminologie: IT is van en voor de business. In die optiek is applicatierationalisatie dus ook een business vraagstuk, al wordt het niet altijd zo beleefd of georganiseerd.

In dit document wordt vaak de term programma gebruikt. Een programma is een tijdelijke organisatie van mensen en middelen, die bijeen worden gebracht om bepaalde doelstellingen te realiseren. Het is een vorm van samenwerken met een tijdelijk karakter, aanvullend op hetgeen in de reguliere organisatie(s) al is ingericht; het is een expliciete keuze om dit aanvullend in te richten. Programmamanagement is het zodanig aansturen van het programma, dat de doelstellingen van het programma worden gerealiseerd. Een programma is net als een project een tijdelijke samenwerkingsvorm. Waar een project stuurt op een concreet, vooraf specifiek te maken resultaat, stuurt het programma op doelen en weet je vooraf nog niet precies wat je allemaal moet gaan doen, om die doelstellingen te realiseren.

Doel van dit document is om de lezer een introductie op het onderwerp "applicatierationalisatie" te bieden. Aan het einde zijn enkele leessuggesties opgenomen.

Inhoud

- Wat is applicatierationalisatie?
- Waarom doe je applicatierationalisatie?
- Standaard aanpak applicatierationalisatie
- Aandachtspunten en valkuilen
- Meer weten?

Wat is applicatierationalisatie?

Applicatierationalisatie is het doelmatig inzetten van applicaties, zorgen dat de informatievoorziening in applicaties de bedrijfsvoering op een effectieve en efficiënte wijze ondersteunt.

Bij applicatie rationalisatie richt men zich op het organiseren van het applicatielandschap (de IT), waar gekeken wordt naar functionaliteiten die de applicaties aanbieden. Applicaties die dezelfde functionaliteit aanbieden moeten worden aangepakt, zodat dubbele functionaliteit vermeden wordt. Hetzelfde geldt voor dubbele interfaces tussen de applicaties.

In de insteek worden vaak applicaties genomen; onderliggend aan applicaties zijn bedrijfsprocessen en data. Het rationaliseren van bedrijfsprocessen en data zijn onderwerpen op zichzelf; dit document beschrijft de invalshoek applicaties. Welke van de drie invalshoeken ook wordt genomen (applicaties, bedrijfsprocessen, data), uiteindelijk ontstaat hetzelfde totaalbeeld; het zijn "views" op dezelfde werkelijkheid.

Waarom doe je applicatierationalisatie?

Veelal wordt gedacht dat applicatie rationalisatie leidt tot kostenbesparing. Dat is niet altijd zo. De besparing wordt vaak overschat, en de kosten om tot die besparing te komen, worden onderschat. Besparingen zitten in kosten van beheer: minder applicaties betekent minder licenties, servers waar de applicaties op moeten draaien, minder beheerders. Het grootste deel van die kosten zit in "minder beheerders" en mensen feitelijk ontslaan gebeurt niet vaak. Veelal geven die beheerders zodra ze tijd krijgen, een andere invulling aan werkzaamheden: dingen die ook moeten gebeuren, maar bleven liggen, zoals gebruikersondersteuning of informatieanalyse of datamanagement. Ook goede doelstellingen, maar daarvan wordt het niet goedkoper maar beter. Soms is er eindelijk tijd voor nieuwe applicaties, en wordt het geheel duurder. Het is belangrijk hier vooraf een keuze in te maken: de kennis van de beheerders is cruciaal voor een succesvolle rationalisatie. Als iemand gevraagd wordt zijn eigen functie overbodig te maken (kostenbesparing), is de medewerking niet altijd even overtuigend. Aan kwaliteitsverbetering werken mensen eerder vol enthousiasme mee.

Een ander, en minstens zo belangrijk argument voor rationalisatie, is de versimpeling van het landschap van applicaties. Het wordt minder complex. Dus heb je meer overzicht, kun je sneller impact analyses doorvoeren en keuzes maken. Het betekent meer wendbaarheid, verbeterde aanpasbaarheid, verkorte doorlooptijden van changes en sneller nieuwe ontwikkelingen. Dat is veelal lastiger in cijfers uit te drukken, maar rekenmodellen zijn zeker te maken.

Indicaties voor een positieve business case:

- veel applicaties met relatief weinig gebruikers
- veel dezelfde functionaliteit in meerdere applicaties
- veel interfaces
- veel dataverzamelingen
- complex landschap zonder overzicht
- langere testtrajecten
- lange doorlooptijd van wensen vanuit de business

Standaard aanpak applicatierationalisatie

Onderstaande beschrijft een standaard aanpak applicatierationalisatie die ik zelf graag volg. Natuurlijk is dit niet de enige aanpak of methode; het is er ééntje die mij (en klantorganisaties waarvoor ik werk) goed past. De aanpak is beschreven in een aantal elkaar opvolgende stappen; in de praktijk willen de stappen nog wel eens door elkaar lopen.

Stap 1 – introductie

Delen van een opzet rondom applicatierationalisatie (zoals dit document) met programmeerders, opdrachtgevers, lijnmanagement en andere betrokkenen rondom het programma en met hen vervolgens het gesprek aangaan over het "waarom" achter de rationalisatie. Eerst zorgen voor een gedeeld referentiekader.

Stap 2 – met het eindbeeld voor ogen

Straks is het landschap rationeel; en wat dan? Dat wil je het graag rationeel houden. Dus het allereerste om te doen, is het neerzetten van een structuur / besturing om het landschap rationeel te houden. Beginnen met het eindbeeld voor ogen, dat helpt onderweg enorm met het maken van keuzes.

Zet de uitgangspunten op een rij:

- Bepaal criteria: wat is een rationeel landschap? Wanneer is het klaar?
- Geef "werken onder architectuur" vorm
- Kies overzicht boven detaillering; neem een iteratieve aanpak; blijf pragmatisch en voorkom "sterven in schoonheid"
- Beschrijf het beleid rondom informatievoorziening en ICT: hoe komt de business van wens tot realisatie?
- Betalen voor gebruik: breng het budget naar de business, dat zorgt voor betrokkenheid
- Richt eigenaarschap bij de business in; borg de doelstelling van rationalisatie in targets van de business
- Richt "applicatie portfolio management" of een soortgelijke variant in
- Stel een roadmap voor het landschap en per applicatie op en zorg dat zowel de business als IT ontwikkelingen op de roadmap terecht komen

Gebruik het POTI model om het eindbeeld te schetsen. Meer informatie over het POTI model, zie methode programmamanagement MSP (Managing Successful Programs).

Voorbeelden van onderwerpen in het beleid rondom informatievoorzieningen en ICT:

- Standaard applicaties i.p.v. maatwerk; andere make-or-buy beslissingen
- Geen dubbele functionaliteit
- Authentieke bronnen
- Eenduidige definities
- Geen dubbele interfaces

Begin de inzichten keuzes in de organisatie te implementeren en start parallel stap 3.

Stap 3 – inventariseer het landschap

Maak een basale inventarisatie van het applicatielandschap (of haal deze op bij applicatiebeheer) en leg per applicatie de volgende informatie vast:

- Nummer / ID
- Naam
- Eigenaar in de business
- Aantallen gebruikers
- Beheerder
- Leverancier extern

Applicaties zijn ook de "eigen maaksels" in bijvoorbeeld Excel die de financiële administratie heeft ontwikkeld en elke maand gebruikt om de rapportage voor de directie te produceren. Benoem iemand die tot taak heeft deze basale inventarisatie actueel te houden. Publiceer elke maand de laatste versie.

Stap 4 – bepaal de business waarde

Bepaal per applicatie de "business value" (waarde tussen 1 – 9) door de scores van noodzaak en gebruik met elkaar te vermenigvuldigen.

Scoor noodzaak

- Zonder deze applicatie kan ik mijn werk niet doen (3 punten)
- Zonder deze applicatie kan ik mijn werk minder goed doen (2 punten)
- Zonder deze applicatie kan ik ook redelijk mijn werk doen (1 punt)

en scoor gebruik

- Deze applicatie wordt door minstens 50% van de gebruikers elke werkdag gebruikt (3 punten)
- Deze applicatie wordt door minstens 25% van de gebruikers elke week gebruikt (2 punten)
- Deze applicatie wordt beperkt gebruikt (1 punt)

Bedenk hoe deze scores te geven: door het de business te vragen, door een "expert judgement" vanuit IT te doen. Denk na of een toevallige gebruiker niet het verkeerde beeld kan doen ontstaan.

Soms ontstaat het beeld in iteraties. Laat altijd de business eigenaar de score "aftekenen".

Stap 5 – bepaal de applicatiekwaliteit

Bepaal de kwaliteit per applicatie (1 – 9 punten), door elke van de onderstaande vragen met ja of nee te beantwoorden; "ja" betekent 1 punt.

Functionele kwaliteit:

- Beschikbaarheid; kan de applicatie altijd gebruikt worden?
- Integriteit, betrouwbaarheid, juistheid; werkt de applicatie altijd op de juiste manier
- Stabiliteit
- Volledigheid, dekt de functionaliteit de business behoefte
- Herstelkwaliteit; als het mis gaat, kan dan snel hersteld worden met behoud van gegevens etc?

Technische kwaliteit:

- Aanpasbaarheid
- Testbaarheid
- Koppelbaarheid / is integratie in het landschap mogelijk
- Beveiliging op orde

Laat de verantwoordelijk beheerder de uiteindelijke score "aftekenen".

Stap 6 – kies de passende aanpak

Plot alle applicaties in een grafiek op basis van de scores in stap 4 en 5.

Business value
(y-as)

Hoog = 9	
Verbeteren / alternatief	Door-ontwikkelen
	In stand houden
Laag = 1	Hoog = 9

Kwaliteit (x-as)

Stap 7 – ook interfaces, processen, data

Voer de stappen 3 – 6 ook uit vanuit de invalshoeken "interface" en "data-verzameling" en "bedrijfsproces". De behoefte tot rationaliseren zit niet altijd in aantallen applicaties, maar juist ook in interfaces, in masterdata en data, in bedrijfsprocessen. Soms is de snelste weg naar voren niet te beginnen aan de "voorkant" met de applicaties, maar aan de achterkant, met wegwerken dubbele interfaces, verbeteren gegevensverzamelings, rationaliseren bedrijfsprocessen.

Stap 8 – werk de aanpakken uit

Stel aanpakken op voor "uitzetten", "verbeteren", "door-ontwikkelen" en "in stand houden". Wat ga je in elk van die aanpakken wel en niet doen? Stem de aanpakken af met de business.

De vastgestelde aanpakken hebben consequenties: te regelen in projecten. Uit te voeren door de staande organisatie of door een aparte projectorganisatie. Maak die keuze en vertaal de aanpakken in projecten. Hou de projecten zo klein en pragmatisch mogelijk. Niet elke aanpak is per definitie 1 project.

Maak een lijst met voorgenomen projecten en zet die in volgorde. Niet alles kan tegelijk.

Stap 9 – voer projecten uit

Start projecten. Niet allemaal tegelijk, maar één voor één. Zodra een project loopt, kan de volgende starten, dakpansgewijs, totdat de grenzen van wat gelijktijdig kan lopen zijn bereikt. En als het dan sneller moet, kijk dan hoe de beperkingen kunnen worden weggenomen, doe dat, er versnel daardoor de projecten (niet andersom).

Begin sowieso het project "uitzetten": ook al zit daar niet altijd het business belang of zitten daar niet de kosten, het is een makkelijke plek om te beginnen, ruimt op, toont beweging, en geeft "lessons learned" voor de applicaties / interfaces / dataverzamelingen / processen die belangrijker zijn.

Stap 10 – groei in volwassenheid

Indien daar behoefte aan is, werk de inventarisatie van stap 3 verder uit. Houd meer gegevens per applicatie bij. Bijvoorbeeld, deel applicaties in naar de verschillende bedrijfsprocessen die ze ondersteunen. Label de applicaties naar de aard van de processen (strategisch / tactisch / operationeel) of de aard van het gebruik (dagelijkse operatie / verandering in de organisatie / innovatie).

Alternatief, deel de applicaties in naargelang het gewenste serviceniveau (7x24 ondersteuning en "always on" of 5x8 met "next business day").

Alternatief, ga de diepte in met onderwerpen als "architectuur" en "decompositie". Bedenk wel of je dit echt wilt, wat de te bereiken voordelen zijn. Probeer deze vooraf te becijferen.

Het applicatielandschap kan bijvoorbeeld ook verder worden gerationaliseerd door uniforme keuzes te maken. Bijvoorbeeld, er wordt niet meer naar een enkele applicatie gekeken, maar naar het landschap van applicaties, en herbruikbare bouwblokken binnen applicaties.

Ook hier geldt: keep it stupid simple. Niet alles hoeft tegelijk en het betere is de vijand van het goede.

Stap 11 – valideer de besturing

Valideer het resultaat van stap 2. Richt ondersteunende besturing in, passend bij de organisatie, en passend bij de ambitie; gaandeweg de rit kan deze zijn veranderd.

Bijvoorbeeld, rondom vraag naar en aanbod van informatie binnen de organisatie; welke wensen leven bij de business, hoe worden die geventileerd en vertaald in concrete vragen? Hoe wordt dat omgezet in ontwikkeling en hoe worden leveranciers aangestuurd?

Immers, als je het voorbereidingsproces hoe applicaties "ontstaan" ook niet parallel aanpakt en bestuurt, ruim je misschien aan de achterkant het applicatielandschap prachtig op, maar mis je de vernieuwing aan de voorkant.

Aandachtspunten en valkuilen

Het is geen IT feestje. Hoe niet-gewend "de business" ook is om te praten over IT, over eigenaarschap van applicaties, van processen en van data, het blijft een business verantwoordelijkheid. Vergelijk dit met andere invalshoeken binnen een organisatie die al wat langer verbijzonderd zijn, zoals HRM en Finance. Dat je een afdeling HRM hebt, wil niet zeggen dat dat "de business" niet bepaalt of er nieuwe mensen nodig zijn, wie zijn werk goed doen, waar een opleiding op zijn plaats is. Natuurlijk zijn er kaders aan beloningsbeleid, is er een curriculum aan opleidingen, maar de business is verantwoordelijk voor mensen. Idem dito Finance; natuurlijk zijn er regels rondom verantwoordelen van resultaten, rondom

autorisaties bij inkopen, rondom jaarverslag en jaarrekening; het blijft het resultaat van de business. In die manier van kijken is IT niet anders. Vaak wel één die complex is, met een eigen taal en minder toegankelijk waar veel geld in omgaat; dat maakt de verdeling in verantwoordelijkheden niet anders.

In voorgaande vorm, is applicatierationalisatie een meerjarig, langdurig traject. Voorkomen moet worden dat hier alle capaciteit naar toe gaat, waardoor er geen ruimte is voor andere ontwikkelingen. Kies het passende tempo en de bijbehorende termijn, in lijn met de andere opgaven van de organisatie. Niet alles kan tegelijk.

Meer weten?

Leestips:

- "Succesvol digitaal transformeren", Marc Beijen, 2020
 - Overzichtelijk boekje, goed leesbaar
 - Model om te komen tot een digitale strategie en implementatie
 - Sterk punt: link naar de verandering die management in de besturing moet zetten om het mogelijk te maken. En het besef dat niet alles tegelijk kan
- "TOGAF – a management guide", Tom van Sante et. al., 2007 (er zal wel een latere versie zijn...)
 - Overzichtelijk boekje over een architectuur framework
 - Toont het belang van verschillende invalshoeken (data, applicatie, proces) in samenhang te besturen
 - Sterk punt: de link naar de besturing van de organisatie
- "Managing Successful Programmes", The Cabinet Office (voorheen OGC), 2011 editie
 - Zowel in meer omvangrijk naslagwerk als klein pocketboekje
 - Redeneert vanuit een gewenste verandering, te realiseren in een programma
 - Sterk punt: framework & checklists

Bekijk ook andere wandelstokken op de website www.novaim.nl.

Of neem contact op met NOVAIM via info@novaim.nl of via het contactformulier op de website. Suggesties voor aanvullingen of verbeteringen zijn meer dan welkom.