

REALISTISCH DENKEN OVER APPLICATIES

AANVULLINGEN OP GARTNER-MODEL VOOR APPLICATIEPORTFOLIOMANAGEMENT

APPLICATIEPORTFOLIOMANAGEMENT BEHELST HET REGELMATIG EN CORRECT WEERGEVEN VAN DE APPLICATIES IN EEN IT-LANDSCHAP. MAAR OOK HET ANALYSEREN VAN DE MAATREGELEN OM DE KWALITEIT VAN HET IT-PORTFOLIO TE VERBETEREN. HOE PRAKTISCHER EN CONCRETER HET MODEL IS OM IT-MANAGERS DAARIN TE ONDERSTEUNEN, HOE BETER. HET TIME-MODEL VAN GARTNER KAN OP EEN AANTAL PUNTEN CONCRETER.

door Jochem Schulklopper en Gero Vermaas beeld Shutterstock



HET IS EVIDENT DAT DE IT-ONDERSTEUNING VAN BEDRIJFSPROCESSEN, EN DAARMEE DE AFHANKELIJKHEID VAN IT, in de afgelopen decennia is toegenomen. Gedurende een vaak lange IT-historie zijn bij bedrijven hoge en ingrijpende investeringen in IT gedaan. Mede als uitkomst van deze ontwikkelingen is bij veel bedrijven een (zeer) heterogeen IT-landschap ontstaan. Heterogeen in softwaretechnologieën, applicatietypen en toepassingsgebieden, maar ook in betrokken leveranciers, gebruikersgroepen en ontwikkel- en beheerprocessen. Natuurlijk blijft bij dit alles de wens bestaan om in een bedrijf informatievoorziening effectief en efficiënt in te zetten, zowel voor nieuwe toepassingen als voor bestaande. Dat is dan ook meteen een van de prominente redenen waarom de verantwoordelijkheid om periodiek, juist en eerlijk te beslissen over de toekomst van het applicatieportfolio, nog steeds hoog op de lijst van IT-managers staat. Dit artikel bespreekt deze verantwoordelijkheid aan het hand van een aantal stellingen.

STELLING 1: APPLICATIE-PORTFOLIOMANAGEMENT IS CRUCIAAL VOOR EFFECTIEVE EN EFFICIËNTE IT

Beslissen over een bedrijfsbreed applicatieportfolio is niet eenvoudig: IT-landschappen met 40 à 50 applicaties zijn geen uitzondering. IT-managers moeten rekening houden met complexe organisaties en bedrijfsprocessen, beperkte budgetten, een bestaand IT-landschap, een ambitieuze strategie en natuurlijk diverse belanghebbenden en betrokkenen. Hoe beslis je dan goed over de toekomst van IT? Hoe besluit je over innovatie, renovatie en uitfaseren? Wat houd je intact, herbruik je, verander je, of faseer je nu juist uit? Eén niveau hoger: hoe kom je eigenlijk tot een eerlijke en correcte waardering van de applicaties in een portfolio? Hoe neem je daarover beslissingen die passen bij de strategie en informatievoorziening die realistisch starten vanuit de huidige situatie? Hoe zorg je ervoor dat beslissingen ook daadwerkelijk uitgevoerd worden? Ziehier: de essentie van applicatieportfoliomanagement, en het heeft aan belang niet ingeboet.

STELLING 2: TIME VERDIENT AANSCHERPINGEN VOOR PRAKTISCHE TOEPASSING

Ter ondersteuning van de besluitvorming binnen applicatieportfoliomanagement zijn in de loop der tijd vaker modellen voorgesteld om een applicatieportfolio in kaart te brengen. Het bekendste model, TIME, is in 2009 beschreven door Gartner (zie kader). Voordelen van het model zijn dat het eenvoudig, begrijpelijk en nuttig is, waardoor het ook regelmatig wordt toegepast. Het is echter ook onze ervaring dat het model een aantal aanscherpingen verdient, met name over concrete en praktische aanwijzingen voor het meten van IT-kwaliteit.

REACTIES EN BIJDAGEN

Voor reacties en nieuwe bijdragen van IT-experts:
Henk Ester
020-2356415
h.ester@agconnect.nl

tijd die verstrijkt tussen het registreren van ideeën of bevindingen en het in productie gaan van de benodigde wijzigingen. Deze metriek heeft een paar belangrijke voordelen: kwaliteit is conform deze interpretatie redelijk makkelijk te meten voor alle (typen) applicaties in het landschap; concreet maar toch ook technologie-onafhankelijk. Bovendien kun je de kwaliteit van verschillende applicaties eenvoudig vergelijken. Het grootste voordeel van deze metriek is echter dat zij niet alleen iets zegt over de kwaliteit van architectuur, software en documentatie, maar ook over de hele organisatie en de processen die leiden tot veranderingen. Het beschouwt IT-kwaliteit in een veel breder perspectief.

STELLING 4: EEN APPLICATIE(PORTFOLIO) VERBETER JE DOOR DE DOORLOOPTIJD 'VAN IDEE TOT PRODUCTIE' TE VERLAGEN

Door het (aangescherpte) TIME-model worden verschillende bewegingen gesuggereerd om de kwaliteit van het gehele portfolio te verbeteren:

- het verbeteren van de IT-kwaliteit: het 'renoveren' van IT;
- het verhogen van de bedrijfswaarde, door het effectiever toepassen van IT voor (vernieuwde) bedrijfsvoering: het 'transformeren' dankzij IT;
- het verkleinen van IT-applicaties, wat een organisatie in staat stelt latere verbeteringen specifiek, goedkoper en sneller te realiseren;
- het uitfasen van applicaties die te weinig waarde voor het bedrijf vertegenwoordigen.

Het TIME-model verdient enkele aanscherpingen

Omdat de gesuggereerde metriek voor IT-kwaliteit direct gerelateerd is aan de doorlooptijd van het realiseren van veranderingen, betekent het verbeteren van kwaliteit het verlagen van die realisatietijd van wijzigingen, ceteris paribus. En dat doe je natuurlijk niet voor alle applicaties, maar vooral (of ten eerste) voor de

applicaties met een hoge bedrijfswaarde en een (te) lage IT-kwaliteit. Het portfolio verbeter je door de 'juiste' applicaties te verbeteren – en dat op de 'juiste' manier.

STELLING 5: IT-KWALITEIT IS MEER DAN ALLEEN KWALITEIT VAN SOFTWARE

Het is zonneklaar dat de doorlooptijd 'van idee tot productie' bepaald wordt door veel meer dan softwarearchitectuur, applicatietechnologie en programmacode. Andere factoren die de doorlooptijd beïnvloeden zijn bijvoorbeeld:

- de organisatie rondom het bepalen van requirements, inclusief traagheid en besluiteloosheid hierin;
- het proces van IT-analyse, inclusief ondercapaciteit, complexiteit van het domein en overanalyse;
- de IT-realisatie, inclusief traagheid in ontwerp, testen en acceptatie;
- capaciteit, kennis en productiviteit van ontwikkelteams.

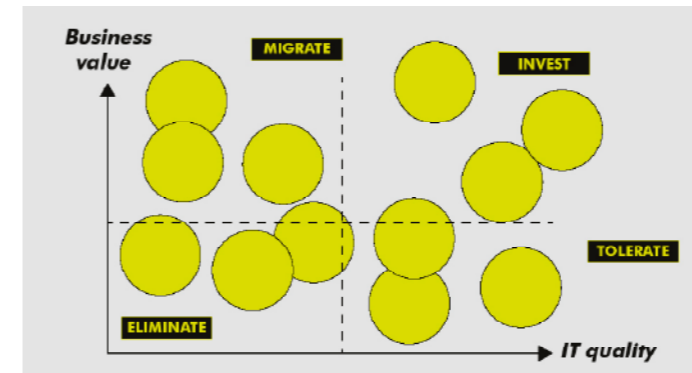
Het is dus ook duidelijk dat verkorting van de doorlooptijd in veel meer dan architectuur en code gevonden kan worden. Een besluitvaardigere organisatie, een sneller proces van requirementanalyse, autonomere ontwikkelteams, vlottere CI/CD-processen en on-demand-beschikbare infrastructuur dragen allemaal bij aan een kortere doorlooptijd. Voor het verbeteren van de IT-kwaliteit is het dus belangrijk te bepalen in welke processtappen de meeste tijd en/of kosten zitten. De techniek van Value Stream Mapping is hiervoor erg bruikbaar. Vervolgens, als de stappen met de hoogste doorlooptijd zijn gevonden, is verder

onderzoek naar eventuele vertragingen nodig. Als daaruit blijkt waar de meeste winst het makkelijkst te behalen is, kunnen specifieke verbeterprojecten voor de integrale IT-roadmap worden gedefinieerd; om zo de doorlooptijd 'van idee naar productie' te verlagen en daarmee de kwaliteit van IT te verhogen. 📌

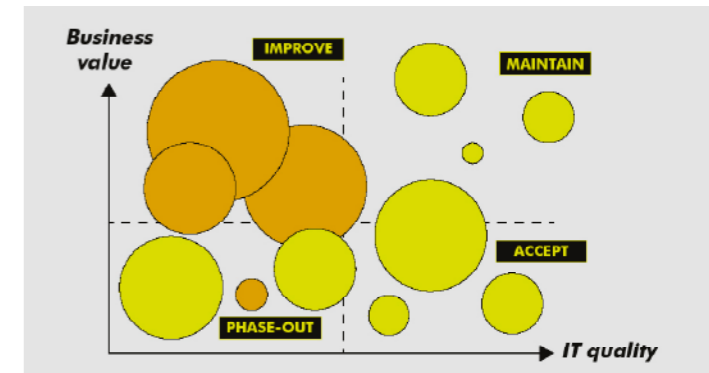
STELLING 3: IT-KWALITEIT GAAT TEGENWOORDIG OVER WENDBAARHEID

Een noodzakelijke aanscherping van het TIME-model betreft het concreet meten van IT-kwaliteit. Specifieke, bruikbare beschrijvingen daarvan blijven onderbelicht in de beschrijving van Gartner. Rondom het meten van IT-kwaliteit bestaan minstens twee uitdagingen. Eén: wat is eigenlijk een kernachtige weergave van IT-kwaliteit? Twee: wat is dan voor IT-kwaliteit een metriek die concreet, vlot en betrouwbaar te bepalen is voor alle (soorten) applicaties? Dus voor alle applicaties die in een organisatie in gebruik zijn: zelf ontwikkeld, ontwikkeld door externen, standaardpakketten met eventueel maatwerk maar ook afgenomen SaaS-diensten.

Wat is eigenlijk kwaliteit van een IT-applicatie? Op 'kwaliteit' bestaan veel perspectieven, maar in het kader van portfoliomanagement in deze tijd benadrukken we er één. Voor een bedrijf dat 'agile' wil zijn – en dus met bedrijfsvoering én IT snel wil kunnen inspelen op kansen en bedreigingen – ligt het antwoord voor de hand. Kwaliteit is een vlotte realisatie van ideeën en foutoplossingen in productie. Met andere woorden: IT-kwaliteit is de snelheid waarmee je in staat bent gewenste veranderingen correct te realiseren, terwijl die applicaties blijven voldoen aan de gestelde eisen, zowel functioneel als niet-functioneel. Die veranderbaarheid van IT kun je bijvoorbeeld uitdrukken in de gemiddelde



FIGUUR 1: Applicatieportfolio conform TIME (de assen zijn omgedraaid voor de vergelijkbaarheid met figuur 2)



FIGUUR 2: Een betere weergave van applicaties in een applicatieportfolio.

AANGESCHERPT MODEL VOOR APPLICATIEPORTFOLIOMANAGEMENT

Gartner heeft voor IT-applicatieportfoliomanagement in 2009 een model gepubliceerd: TIME (zie figuur 1). Het recept is dat applicaties op twee ordinale schalen worden ingeschat: bedrijfswaarde en IT-kwaliteit. Afhankelijk van de plek van applicaties in een 2x2-matrix besluit je over de toekomst van een applicatie: Tolerate, Invest, Migrate of Eliminate.

Het TIME-model verdient echter enkele aanscherpingen om het concreter, specifiek en praktischer te maken voor applicatieportfoliomanagement. In TIME worden door Gartner een aantal aspecten beschreven die onderdeel zijn van kwaliteit, maar er wordt helaas geen handreiking geboden om die beoordeling van IT-kwaliteit concreet te maken.

Daarnaast beschrijft het geen duidelijk voorstel voor de omvang van applicaties, de diameter van de cirkels in de weergave van het portfolio. Alhoewel deze omissie niet cruciaal is, lijkt het ons goed om de omvang van een applicatie in de weergave te relateren aan de moeite, de inherente weerstand, om een applicatie te veranderen (zie figuur 2). Dit kan technologie-neutraal uitgedrukt worden in het aantal functiepunten, de omvang van de gegevensverzamelingen, het aantal integraties met andere systemen, de omvang van de gebruikersgroep of de omvang van het ontwikkel- of beheerteam.

Voor het uitdrukken van de bedrijfswaarde van IT-applicaties noemt TIME ook aspecten of aandachtspunten. Echter, met consensus bepalen wat de onderlinge bedrijfswaarde van applicaties is, met verschillende stakeholders en belangen, is een lastige groepsexercitie. Het was nuttig geweest als TIME een proces had beschreven om dit uit te voeren.

Ten slotte, de namen voor de portfoliobeslissingen leiden tot verkeerde associaties. We vervangen de termen door betere:

- 'Tolerate' wordt 'Accept' – dit is positiever en respectvoller naar het verleden.
- 'Invest' wordt 'Maintain' – of ergens in geïnvesteerd moet worden, is nog maar de vraag.
- 'Migrate' wordt 'Improve' – 'migreren' impliceert een verplaatsing, terwijl je ook de huidige applicatie beter kunt maken.
- 'Eliminate' wordt 'Phase-out' – 'uitfasen' suggereert planmatige geleidelijkheid, in contrast met abrupt elimineren.

AUTEURS



JOCHEM SCHULENKLOPPER (jschuilenklopper@xebia.com) is IT-architect bij Xebia.



GERO VERMAAS (gvermaas@xebia.com) is IT-architect bij Xebia.