

## Deel 1

# Het managen van een applicatieportfolio...

... vergt meer dan Applicatie Portfolio Management

door: Ed Lute

Ruim drie jaar geleden publiceerde ICT/Magazine twee artikelen onder de titel 'De begrafenisondernemer van applicaties'. Tijdens de laatste Gartner ITxpo in Barcelona sprak Andy Kyte wederom over zijn geliefde onderwerp: application portfolio management (APM).

Hebben CIO's en it-managers de afgelopen jaren gehandeld naar zijn dringende adviezen van destijds? Lees en huiver!

Vice President en Gartner Fellow bij Gartner Research, Andy Kyte is al ruim 36 jaar een softwarespecialist. De laatste 21 jaar daarvan was hij consultant en analist voor Gartner. Vanuit dit enorme reservoir aan ervaring offreert hij een model voor it-managers om dit dossier – dat praktisch onveranderlijk hoofdpijn veroorzaakt – nu eindelijk eens serieus vlot te trekken. In de wetenschap dat APM door de meesten als een noodzakelijk kwaad wordt gezien, typeert hij het gekscherend als 'het meest sexy onderwerp dat je maar kan bedenken'. In dit eerste deel schetsen we de huidige stand van zaken. Het tweede deel zal voornamelijk gaan over hoe dit beest getemd kan worden.

### Applicatiemoeras

Evenals drie jaar geleden laat Kyte zich licht cynisch uit over de verslaving van IT aan projecten. "Wij zijn gek op projecten. We zijn verslaafd aan SNT's: Shiny New Things. Alleen managen we niet wat die projecten moeten opleveren. Wij maken baby's, maar doen niet aan verantwoord ouderschap." Het gevolg: een uitpuilende applicatieportfolio. In de woorden van Kyte: "Het is een moeras waarin dingen leven die je je nauwelijks kunt voorstellen en die zich ophouden buiten het gebied van de wetenschap." Dat is precies de reden waarom APM als een noodzakelijk kwaad wordt ervaren. Kortgezegd: het belang van APM wordt schromelijk onderschat.

Volgens Kyte is het onvermogen om verandering en snelheid te leveren en de operationele kosten te verlagen grotendeels te wijten aan de staat van de applicatieportfolio. In tijden van de digitale transformatie maak je daarmee niet echt een goede beurt.

### Digitale spullenboel

Kyte vat APM samen als een 'asset management discipline met een it-component'. Applicaties en data zijn ontastbare goederen. "Tegen tastbare spullen kun je schoppen en je voet bezeren", aldus Kyte. "Maar hoewel iedere organisatie tegenwoordig een digitale business is, weet niemand wat die digitale spullenboel waard is. Dat is toch vreemd. Genoeg CIO's houden een business van 100 miljoen dollar draaiende, zonder CFO. Stel, een bedrijf dat 100 miljoen waard is, opereert zonder financieel manager en hoopt maar een beetje op goed geluk dat het geld zijn werk doet... Zou jij in zo'n bedrijf investeren? Nee, natuurlijk niet." In principe moeten we applicaties, de ontastbare goederen, net zo benaderen als de tastbare goederen. Daartoe moeten it-managers eerst de principes van 'asset management' begrijpen, waardevermindering, afschrijven, life cycle, misbruik, diefstal en dergelijke. Het is enorm slaapverwekkend en vervelend, maar aangezien het al zo'n 180 jaar z'n waarde heeft bewezen, loont het misschien toch de moeite.

### Dantes Hel

Software is onzichtbaar. Daarom kun je er alleen over praten met de business in metaforen. Kyte geeft ons een metafoor: "Stel je voor dat je de productie-manager bent in een fabriek waar veel machines het werk doen. De business managers lopen dagelijks door de fabriek, langs de machines, naar hun kantoor. Ze zien de nieuwe, blinkende en zoemende machines, maar ook de kolossen die naar diesel stinken en wat luidruchtiger zijn. Maar ach, die zijn er al sinds altijd en iedereen is eraan gewend. En helemaal achteraan lijkt het wel op Dantes Hel, mannen met ontbloot



bovenlijf die kolen in iets onbestendigs blijven gooien, wat vonken en rook veroorzaakt en een enorme herrie maakt. Zet deze metafoor over naar jouw applicatieportfolio en weet dan dat die in een nog veel dramatische staat verkeert."

### Dozen en pijlen

Wat wij ons moeten realiseren is dat die business-manager alleen het scherm ziet van die applicatienachtmerries. "Ja," zeggen ze, "ik weet nog dat we dit systeem twintig jaar geleden kochten, en het scherm ziet er nog precies hetzelfde uit als destijds. Prima toch?!" Alleen de CIO of it-manager weet dat dit scherm slechts het topje is van het topje van de ijsberg. Alles dat zich daaronder bevindt, is een grote chaos. "Hoe maak je als it-manager de werkelijkheid tastbaar voor een businessmanager?" vraagt Kyte. "Nou, op dit moment doen we dat buitengewoon belabberd. Als we al de gelegenheid krijgen om aan bedrijfsleiders iets over onze applicatieportfolio te vertellen, doen we dat met dozen en pijlen. Als it-mensen over hun applicatieportfolio praten, doen ze dat met een dergelijk plaatje: dozen en pijlen. De businessmanagers leunen dan even achterover en stellen vragen als: 'Waarom hebben sommige lijnen een pijlpunt aan beide kanten en andere niet? Wat betekent het als de ene doos vierkant is en de andere rechthoekig? En, betekent het iets als de ene doos bovenop de andere is gestapeld?' En alsof dat nog niet genoeg is, zegt de it-manager dan dat dit overzicht de huidige situatie voorstelt, maar dat de volgende situatie is. 'Ah,' zegt de businessmanager, 'nog meer dozen en pijlen.' Hij kan zich hier niet mee identificeren." Kyte smeekt zijn toehoorders bijna: "Alsjeblieft, presenteer nooit en te nimmer dozen en pijlen aan executives. Dat zijn rechterhersen-helften, okay?! Die kunnen niet kaartlezen. Alleen wij it'ers, de linkerhersen-helften, zijn gek op modellen."

### De taal van de business

Wat een businessmanager wel begrijpt is als de CIO zegt: 'Wij hebben een register, waarin we alles bijhouden. We weten wat het kost om een en ander draaiende te houden en te onderhouden. We weten hoe het wordt gebruikt en we weten hoeveel werk dit systeem doet. We weten wat de diverse stakeholders vinden van dit systeem, de gebruikers, de managers, de financiële afdeling. We hebben een life cycle plan en we meten de efficiëntie die wij leveren. Volledige transparantie, dat is wat wij bieden. Dus wees ervan verzekerd, wij beheren het geld op verantwoorde manier.' Dat is taal die de business begrijpt."

### Dialogoog

Een (niet eens zo) fictieve dialoog tussen een door de wol geverfde consultant en een CEO:  
**Consultant:** Bezit u gebouwen?  
**CEO:** Zeker, jongen, wij hebben gebouwen.  
**Consultant:** Heeft u iemand in dienst die voor het onderhoud zorgt?  
**CEO:** Natuurlijk.  
**Consultant:** Is er misschien een lijst beschikbaar van alle gebouwen die u bezit?  
**CEO:** Doe niet zo raar, natuurlijk hebben we zo'n lijst. Zij weten wat ze waard zijn, en hebben een plan voor de komende jaren.  
**Consultant:** Heeft u ook technologie in huis?  
**CEO:** Jawel, we hebben veel technologie.  
**Consultant:** Iemand die dat onderhoudt?  
**CEO:** Absoluut. We hebben een it-organisatie die mij een godsvormogen kost die daarvoor zorgt.  
**Consultant:** Hebben zij een lijst van alle technologie in uw organisatie?  
**CEO:** Natuurlijk hebben ze zo'n lijst.  
**Consultant:** Nee, die hebben ze niet!  
**CEO:** Wat zeg je nu? Hoe kan de CIO de technologie beheren als hij geen lijst heeft van de applicaties die we nodig hebben om ons bedrijf draaiende te houden?  
**Consultant:** Geen idee, maar zo'n lijst hebben ze niet!  
**CEO:** Nu je het zo zegt, ik heb het hen eigenlijk nooit op de man af gevraagd. Dat zou toch onbeschoft zijn. Per slot van rekening betaal ik hen om de technologie draaiende te houden, dus ging ik er automatisch van uit dat ze wisten wat er draaide.  
**Consultant:** Neem het van mij aan, dat weten ze niet. Het interesseert ze niet wat ze hebben. Ze zijn alleen geïnteresseerd in projecten en Shiny New Things.

**Managed File Transfer as a Service**

www.scos.cloud