

Deel 2

Het managen van een applicatieportfolio...

... vergt meer dan Applicatie Portfolio Management

door: Ed Lute

In de juni-editie beschreven we de huidige stand van zaken op het gebied van applicatie portfolio management (APM). Die ziet er niet rooskleurig uit. Veel beheerders zien allang het bos niet meer door de wildgroei aan bomen. Onacceptabel in tijden van digitale transformatie, waarin alles draait om flexibiliteit, snelheid en transparantie. In dit deel zetten we uiteen hoe we de applicatiespaghetti kunnen ontwarren, zodat APM daadwerkelijk waardevolle applicatiemanagement wordt.



Andy Kyte, Vice President en Gartner Fellow bij Gartner Research voert al lange tijd een kruistocht tegen wat hij het 'het moeras' van APM noemt. De typische en voorspelbare APM-cyclus moet worden doorbroken. Zo'n cyclus ziet er volgens Kyte ongeveer als volgt uit. "In het begin wordt enthousiast geroepen: 'Laten we met een APM-proces beginnen', waarna de juiste tools worden geselecteerd. Met deze selectie houden we ons een maand of negen bezig, want het is leuk en het houdt ons lekker bezig. Natuurlijk moeten we de tools aanpassen voor onze precieze doeleinden. Laten we daar ruim een jaar voor uittrekken. Vervolgens wordt de data verzameld en dat gaat gepaard met stevige bureaucratie, omdat onze tools minstens 297 attributen vereisen. Ondertussen begint het project ons te vervelen, want de data is verouderd en niemand boeit het eigenlijk nog. Het enthousiasme van het begin is tot niets verschrompeld, dus we

laten het hele APM-project liggen. Om vijf jaar later fris en fruitig opnieuw te beginnen." Kyte legt uit dat je deze cyclus kan doorbreken door vier kern-principes te hanteren.

Geen muizen en eekhoorns

Het eerste principe is dat de CIO zich moet focussen op de applicaties. Zij/hij moet weten wat er speelt. Wat zijn de belangrijkste applicaties? Welke uitdagingen hebben we? Hoeveel geld is er nodig om te vervangen of te onderhouden? Dat moet voor de CIO gesneden koek zijn. In de huidige praktijk is een CIO maandenlang bezig met het opstellen van een budgetplan voor volgend jaar. "Kan iemand mij uitleggen wat daar de werkelijke waarde van is?" vraagt Kyte cynisch. "Dat budget kennen we toch al? Het is 2 of 3 procent meer of minder dan vorig jaar. Waar een CIO beter zijn tijd aan kan besteden, is te achterhalen welke van de dertig grootste applicaties over 15 jaar nog steeds draaien. Dat betekent dat je een plan moet hebben om gedurende die periode deze dertig grote jongens te vervangen. En als we bedenken dat er de afgelopen 10 jaar hooguit één is vervangen, dringt de trieste werkelijkheid tot je door. Namelijk dat als jij als CIO dit niet weet, niemand dat doet." Begin dus met het in kaart brengen van de applicaties. "Focus alleen op de grote," benadrukt Kyte. "De muizen en de eekhoorns boeien niet, alleen de olifanten en neushoorns. Dan kun je heldere en consistente financiële applicatie-rapporten presenteren. Dus niet een wirwar van dozen en pijlen, maar een duidelijk overzicht van de operationele kosten van de grote applicaties; wat ze nu kosten en wat ze in de toekomst gaan kosten."

Onvoldoende financiële expertise

Kyte drukt de CIO's op het hart serieus tijd te reserveren voor APM. Dat is het tweede principe. "Zorg ervoor dat je een regelmatig ritme ontwikkelt voor de operationele monitoring en rapportage. Neem in datzelfde ritme contact op met alle stakeholders, zodat eenieder aangelijnd is en blijft. Maak ernst van de levenscyclus planning van de grote applicaties." Het derde principe is de focus op de financiën. Kyte legt de vinger op de pijnlijke plek: "De meeste it-organisaties hebben onvoldoende financiële expertise in huis. Er moet iemand zijn die de financiële situatie van IT in begrijpelijke taal kan overdragen aan het financiële management van het bedrijf of aan andere business teams. Talloze CIO's houden een business van 100 miljoen euro of meer draaiende zonder CFO." Besteed dus aandacht aan zaken als inventaris, terugkerende en eenmalige kosten in het huidige jaar enzovoort. Ten vierde adviseert Kyte om een strategische planning te maken. "Doorgaan met wat je altijd al hebt gedaan – grote projecten draaien die nog meer applicaties toevoegen aan een reeds uitpuilende portfolio – draagt niet bij aan de digitale vaardigheid en wendbaarheid van jouw bedrijf."

Wat wel en wat niet?

Om te beginnen is het zaak dat je de applicaties als activa benadert, met een serieuze planning. Zorg ervoor dat je de operationele SLA's monitort en blijft monitoren. Ontwikkel een cultuur waarbinnen de volledige levenscyclus van applicaties telt. Implementeer 'net genoeg' APM. Verzamel geen data als het niets toevoegt aan life cycle management of de governance. En beperk de APM tot de grote

applicaties. Hanteer de 80/20 regel en gebruik SAM voor het kleinere grut. Waar je direct mee moet stoppen, is jezelf verliezen in korte termijn bevestigingen. "Deze zijn dodelijk voor het strategisch denken," weet Kyte. Laat je niet verblinden door 'shiny new things'. Ga er niet vanuit dat iemand anders de lange termijn wel in de gaten houdt. "Lange termijnplanning leidt meestal tot antwoorden die niemand graag hoort," weet Kyte. "Het is vrijwel onmogelijk om de held uit te hangen als jouw boodschap is dat je heel veel geld nodig hebt om de verouderde rotzooi te vervangen." Zet jouw APM niet op als een bureaucratie. Communiceer omtrent een inkoopstelsel niet over het aantal gebruikers, maar richt je op het aantal inkooporders per maand dat dit stelsel verwerkt. Dat zegt de business namelijk iets. En tot slot, éénjarige budget-planning wordt zwaar overschat.

Volwassen APM

'Ach', zullen de meesten denken. 'Mijn bestuur is hier niet in geïnteresseerd. Ik heb niet de juiste data. We hebben dit nog nooit zo gedaan.' Kyte is ervan overtuigd dat zodra jij als CIO laat zien dat je de operationele efficiency, de kosten en productiviteit van jouw IT in de smiezen hebt, jij dan het karakter van de dialoog met het bestuur ingrijpend verandert. "Al snel word je een serieuze gesprekspartner en kun jij met volwassen APM een waardevolle bijdrage leveren aan de digitale transformatie."

WIRESHARK UNIVERSITY

WIRESHARK
UNIVERSITY
Certified Training Partner

**TCP/IP Analysis
and Troubleshooting
with Wireshark 3.0**

**Amsterdam / Hoofddorp
7 – 11 October 2019**

www.tcpip.training