

Az IT-portfólió *kezelése*

Az IT-portfóliómenedzsment nem „csodafegyver”: önmagában nem oldja meg a vállalati informatikával kapcsolatos problémákat, és tudatos alkalmazása nélkül sem omlik össze a vállalati IT. Ugyanakkor az IT-portfólió folyamatos kezelése révén a korábbinál hatékonyabban működhet a vállalati IT – állítja a Stratis tanácsadója. [Rta: Mozsik Tibor]

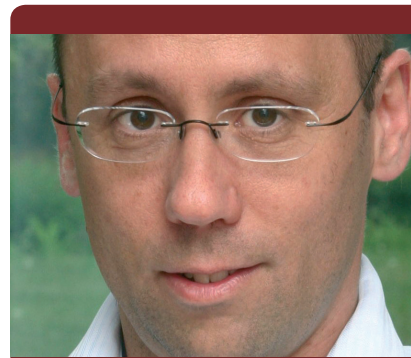
Alapvetően minden olyan cég vagy szervezet foglalkozik IT-portfóliómenedzsmenttel, ahol van informatika, legfeljebb nem tudatosan teszik. Az IT-portfóliómenedzsment viszonylag újfajta szemléletet jelent, ezért még nem alakult ki a legjobb iparági gyakorlat. Ugyan létezik már olyan modell, amely az IT eszköztárát egységesen tudja kezelni, jelenleg mégis sokan sokféleképpen próbálják menedzselni a különböző informatikai elemeket. Az egyes portfólióelemek – mint például a projektportfólió – menedzselésére ugyanakkor már léteznek kialakult módszertanok – tudtuk meg Papp Lászlótól, a tanácsadóval foglalkozó Stratis partnerétől.

ÖSSZETETT FELADAT

Az IT-portfólió menedzselése összetett feladat, ugyanis beletartozik a projekt, az alkalmazás, az infrastruktúra, az emberi erőforrás, az információs és a folyamatportfólió is, sőt egyes nézetek szerint a kockázatportfólió – azaz az IT-működési biztonság – is. Néha egy-egy területet – mint például az utóbbi időben az IT-projektport-

élelciklusuk – fejlesztés, működtetés, karbantartás – során biztonságosan, de rugalmasan legyenek működtethetők. Hasonló a célja az infrastruktúraportfólió-menedzsmentnek is: **az IT-infrastruktúrának ideális állapotban kell lennie – legyen stabil és biztonságos, emellett illeszkedjen a pénzügyi elvárásokhoz is.**

A projektportfólió menedzselésére azért van szükség, mivel amennyiben az erőforrásokat „csúcson járatják”, úgy szükség esetén nem lehet rugalmasan változtatni, ha egy újabb fontos projektet kell végrehajtani. A humán-erőforrás-portfólió a külső és a belső munkatársak összességét jelenti, akiket a kompetenciájuk, készségeik és elkötelezettségük alapján kell értékelni. Az információs portfólió kezelése amiatt szükséges, hogy a szervezet el tudja dönteni, mely adatok kulcsfontosságúak számára, ezeket hol és milyen időtartamra tárolják, és milyen módon használhatják fel azokat. A kockázatportfólió-menedzsment keretében pedig az összes előzőleg felsorolt elem működésével kapcsolatos technikai-műszaki és üzleti kockázatait kezelik.



Az IT-portfóliómenedzsment nem „csodafegyver”, önmagában nem oldja meg az informatikával kapcsolatos problémákat...

Papp László
STRATIS

fólió-menedzsmentet – jobban felkapnak, ezzel együtt minden elem kezelése szükséges.

A projektportfólió-menedzsment célja, hogy a lehető legnagyobb üzleti értéket előállító projektek kapjanak szabad utat, az erőforrások, költségek, időkorlátok és kockázatok figyelembevételével. Az alkalmazásportfólió-menedzsment arra koncentrál, hogy a vállalatnál működő alkalmazások teljes

ÉRETTSÉGI SZINTEK

Az amerikai Gartner piacelemző cég az IT-portfólió menedzselése terén több érettségi szintet különböztet meg: a nulladik szint annak a felismerése, hogy az IT-portfóliót kezelni kell. Ezen a szinten tehát még semmilyen szabályozás nincs, egyszerűen csak számba veszik, hogy egyáltalán mivel kell az informatikai szervezetnek foglalkoznia. Az IT-portfólióme-

nedzsment érettségi modell első szintjét az képviseli, amikor az IT-portfóliót már naprakészen dokumentálják, és a különböző elemek közötti összefüggéseket is látják, így például tisztában vannak azzal, hogy egy szerver vagy éppen a call center leállása milyen további rendszereket, illetve folyamatokat fog érinteni.

A második szint az IT-portfólió kézben tartása, az IT-kormányzás (IT-governance) megvalósítása: ilyenkor már van egy felelős, az informatikai vezető irányítása alatt álló IT-portfóliómenedzser, aki az operatív feladatok helyett kifejezetten ezzel foglalkozik. Ezen a szinten az IT-szervezetnél már léteznek szabályzatok, lefektetett folyamatok, amelyeket még nem biztos, hogy a legjobb iparági gyakorlat szerint alakítottak ki, de legalább betartják azokat.

A következő szintet a menedzselte portfólió jelenti: ezen a szinten már valóban érződik, hogy az IT portfóliómenedzsmentje folyamatos az egész szervezetnél. Az eseményeket folyamatosan értékelik, és szükség szerint időben beavatkoznak; a menedzsment mind a napi operatív feladatokhoz, mind a jövőbeli igényekhez jól illeszkedik. Ezen a szinten jellemző a folyamatos projektportfólió-menedzsment, azaz a projektek napi szintű követése és kezelése is. A Gartner modellje szerint az IT-portfóliómenedzsment negyedik, legmagasabb szintjét az IT-portfóliómenedzsment folyamatos továbbfejlesztése jelenti.

TUDATOSÍTANI KELL

– A magyarországi cégek többsége jelenleg a nulladik szinten van, esetleg még hátrébb, mivel **az is előfordul, hogy az informatikai munkatársak azt sem tudják pontosan megválaszolni, hogy milyen alkalmazások futnak a cégnél.** Ezen a szinten már az is nagy előrelépést jelent, ha van egy nem naprakész nyilvántartás, amely alapján meg tudja határozni az IT-vezető, hogy az elkövetkező időszakban milyen feladatai vannak az IT-szervezetnek – mutatott rá Papp László. Hozzátette: mindenki örülhet, aki akár egy területen – így például a projektek vagy az alkalmazások terén – elkezdte a portfólió menedzselését; az sem tragédia, ha a menedzsment nem teljesen konzisztens módon történik.

Az informatikai vezetőknek, illetve az IT-szervezet munkatársainak tudomásul kell venniük, hogy minden területen szükség van az informatikai portfólió kezelésére. Fontos fejben tartani, hogy például nem lehet kezelni az informatikai projekteket, amenny-

nyben nincsenek azzal tisztában, hogy azok milyen hatással vannak az IT-infrastruktúrára; különben bármit csinál az IT-szervezet, az csakis „vakrepülés” lehet. Ez még önmagában persze nem jelenti azt, hogy valamennyi változást kezelik, de az egyes események hatásaival nem árt tisztában lenni – hangsúlyozta a Stratis partnere.

A portfóliómenedzsmenttel kapcsolatban a másik alapvető elv, hogy soha nem szabad eszközoldalról kiindulva kezelni az adott területet, hanem először mindig a folyamatokat kell kialakítani, és ezt követően érdemes a megfelelő eszközt kiválasztani. Az IT-portfóliómenedzsmenttel jól működő folyamatok mellett – még ha egy speciális eszköz jobb támogatást is képes nyújtani – akár egy Excel-táblával is el lehet végezni.

NEM CSODAFEGYVER

Ha egy informatikai vezető az IT-portfóliómenedzsment bevezetéséről dönt, akkor az első teendő az, hogy a különböző portfólió-nyilvántartásokból össze kell gyűjteni a meglévő elemeket. Először még nem az a cél, hogy a lehető legaprólékosabb legyen a nyilvántartás, mindössze annyi, hogy az információk egy helyen, egységesen legyenek elérhetők. Ha a különböző informatikai elemekre egységes nyilvántartást alakítanak ki, az már jó alap lehet az IT-portfólió menedzseléséhez.

A nyilvántartás alapján már meg lehet hozni azokat a döntéseket, hogy az egyes rendszereket üzleti értékük, illetve műszaki színvonaluk alapján érdemes-e megtartani, esetleg új fejlesztésekre van-e szükség, vagy csak egyszerűen karban kell-e tartani az adott rendszert. Hasonló elemzéseket lehet elvégezni a többi portfólióelem tekintetében is. Az összefüggések feltérképezésével a későbbiekben egyszerűbben és gyorsabban meg lehet hozni az IT-vel kapcsolatos döntéseket, mivel immár tisztában lesznek azzal, hogy az adott beavatkozás milyen következményekkel jár.

Papp László hangsúlyozta: **az IT-portfóliómenedzsment nem „csodafegyver”, önmagában nem oldja meg az informatikával kapcsolatos problémákat**, és ellenkezőleg, alkalmazása nélkül sem omlik össze a vállalati IT, de lehetővé teszi, hogy az IT hatékonyabban tudjon működni. Az IT-projektportfólió-menedzsment során mindig érdemes szem előtt tartani azt az alapigazságot, hogy minden elemmel csak annyit szabad foglalkozni, amennyit feltétlenül szükséges; a lényeg az, hogy a végeredmény minden elem szempontjából „egyensúlyos” legyen.