



IT governance

PORTFOLIOMANAGEMENT GEEFT OVERZICHT BIJ STURING VAN IT

Portfoliomanagement maakt betere sturing en beheersing van projecten en middelen mogelijk. De auteur bespreekt de soorten vragen die in de theorie van IT-portfoliomanagement centraal staan. Daarnaast gaat hij in op de toepassing van de theorie in de praktijk.

DOOR THEO THIADENS

Portfoliomanagement ondersteunt de sturing van IT of de IT-governance door het management inzicht te geven in en overzicht te geven van de komende en de in productie zijnde IT-voorzieningen. Portfoliomanagement stelt een organisatie in staat om volgens een rationele procedure de inzet van IT- (middelen) te sturen, door de opties inzichtelijk te maken. De leiding kan vervolgens die optie kiezen die de meeste opbrengsten heeft, gegeven de financiële mogelijkheden, het te lopen risico en de tijd waarbinnen het resultaat moet worden gerealiseerd (Scantlebury, 2007).

Over deze vorm van portfoliomanagement gaat dit artikel. Het gaat dan om IT-portfoliomanagement op het hoogste niveau in de organisatie. Op het niveau waar beslist wordt over de inzet van IT.

De definitie van IT-portfoliomanagement die in dit artikel wordt gebruikt, luidt:

Bij dit artikel hoort de online cursus 'IT-portfoliomanagement: de praktijk'

Met deze cursus kunt u punten behalen in het kader van uw permanente educatie (PE). Ter kennismaking kunt u de cursus 'Best in finance' gratis volgen en uw eerste studiepunten behalen.

Kijk voor meer informatie en een overzicht van alle cursussen op www.finance-control.nl.



IT-portfoliomanagement is het voortdurend systematisch en gestructureerd doorlopen van een of meer IT-portfolio's op basis van vastgelegde criteria, met als doel de besturing van IT te ondersteunen. Deze portfolio's zijn voor een bepaald niveau van een organisatie gedefinieerd. Portfolio's kunnen projecten en lopende IT-voorzieningen bevatten. Elk item in de portfo-

Projectportfoliomanagement lijkt meer ontwikkeld te zijn dan applicatieportfoliomanagement of het werken met infrastructuurportfolio's

lio blijft in die portfolio totdat het niet langer operationeel is. In het eerste deel van dit artikel worden de vier soorten vragen besproken die in de theorie van IT-portfoliomanagement centraal staan. In het tweede deel wordt uitgelegd wat de toepassing van de theorie in de praktijk is.

Portfoliomanagement in theorie

De theorie over portfoliomanagement gaat in op een viertal

vragen (Maizlitz, 2005; Jeffery, 2004). Deze vragen zijn:

1. de *prelabelle vragen*. Dit zijn de vragen die een organisatie stelt voordat zij tot portfoliomanagement overgaat. Hierbij gaat het om de redenen om aan portfoliomanagement te gaan doen, het draagvlak binnen een organisatie voor het echt managen van IT-portfolio's en de te onderscheiden portfolio's en hun inhoud;
2. de *besturings- en inrichtingsvragen*. Deze vragen hebben betrekking op de besturing van de portfolio, zoals: wie beslist over gebruik van het IT-budget? én de vraag over de organisatie van het werken met een portfolio. De vragen gaan in



Portfoliomanagement is vaak synoniem met het inventariseren in en het bijhouden van de status van projecten

op de processen die moeten worden ingericht om portfoliomanagement te realiseren, de ontwikkeling van portfoliomanagement in de organisatie, het *stage-gate* proces binnen een portfolio en de bij dit proces gebruikte criteria om de projecten en in productie zijnde IT-voorzieningen op een rij te zetten en onderling te kunnen rangschikken. (Een *stage-gate*- of *phase-gate* proces beschrijft de voortgang van een traject, gemanaged via een methodiek die projecten [productontwikkeling, verbetertraject enzovoort] opdeelt in *stages*. Dat wil zeggen: fasen die door *gates* of poorten worden begrensd. Bij elke *gate* moet de verantwoordelijke partij op basis van de dan behaalde resultaten beslissen of zij met

het project zal verdergaan of niet.);

3. de *vragen over de informatie vanuit portfoliomanagement zelf* en de verwerking van de informatie binnen de diverse portfolio's. Het gaat dan over de gegevens over projecten en over de in productie zijnde IT-voorzieningen. Ook komt bij deze vragen het gebruik van tools bij portfoliomanagement aan de orde;
4. en ten slotte, de *vragen over het werken met portfolio's als zodanig*. Deze vragen gaan in op het resultaat van portfoliomanagement. Is het doel van portfoliomanagement om overzicht te krijgen over de IT-inzet en te beslissen over projecten en implementaties? Of doet een organisatie vooral aan portfoliomanagement om zich met derden te kunnen benchmarken en zo haar eigen wijze van werken te verbeteren? Heeft de organisatie wellicht beide doelstellingen?

Sector	Overheid	Onderwijs	Industrie	Nutsbedrijven	Verzekeringen
Aantal applicaties	0-200	200-600	30-90 per organisatie	20-200	300-3000
Omvang afdeling PM	7-30 fte	Vaak binnen bestaande taken	1-30 of binnen bestaande taken	1-10 fte	Ongeveer 20 fte
Type portfolio	Meerdere	Projectportfolio	Projectportfolio	Projectportfolio	Projectportfolio
Aan voorwaarden voldaan?	Geen up-to-date plan, niet altijd heldere verantwoordelijkheden	In 75 procent van de gevallen voorwaarden aanwezig	Alle voorwaarden aanwezig	Vaak alle voorwaarden aanwezig	Niet altijd een up-to-date plan; niet altijd heldere verantwoordelijkheden

Figuur 1.
De situatie bij de negentien onderzochte organisaties

Sector	Overheid	Onderwijs	Industrie	Nutsbedrijven	Verzekeringen
Initiële redenen	Te veel geld naar kleine projecten	Veel projecten en behoefte aan overzicht	Behoeftte aan overzicht en sturing	Te veel projecten en behoefte aan overzicht	Veel projecten, hoge kosten en check op dure experimenten
Huidige redenen	Betere sturing	Betere sturing in 50% benchmarking en indicatoren	Betere sturing en in 75% van de gevallen ook kengetallen	75% betere sturing, in 25% ook benchmarking en in 50% indicatoren	betere sturingen in 33% ook benchmarking
Effecten	Transparantie en samenhang	Op de lange termijn betere sturing	Beter overzicht en snel een idee van het belang	Minder projecten, beter inzicht in en overzicht van projecten	Betere sturing en aantal kleine projecten wordt kleiner

Figuur 2.

Redenen om aan portfoliomanagement te doen

Deze vier soorten vragen zijn uitgewerkt in de bij dit artikel behorende PE-cursus.

Portfoliomanagement in praktijk

Om een indruk te krijgen van de antwoorden op de hiervoor beschreven vragen, zijn ze voorgelegd aan negentien grote Nederlandse organisaties. Deze organisaties hadden zelf vooraf aangegeven met portfoliomanagement bezig te zijn. De ondervraagde organisaties zijn actief in vijf verschillende sectoren: overheid, onderwijs, industrie, openbare voorzieningen en het bank- en verzekeringswezen. Uit de antwoorden van de organisaties komt naar voren dat, wanneer zij het over portfoliomanagement hebben, ze veelal IT-project-portfoliomanagement bedoelen (zie ook figuur 1). Projectportfoliomanagement

Toepassing van portfoliomanagement leidt niet tot kengetallen en wordt niet gebruikt voor benchmarking

lijkt meer ontwikkeld te zijn dan applicatieportfoliomanagement of het werken met infrastructuurportfolio's.

De onderzochte organisaties kennen vaak een groot aantal lopende projecten. Zij hebben daarom behoefte aan inzicht en overzicht. Vaak kennen zij een IT-governance board en hebben zij een informatieplan opgesteld. Vrijwel alle organisaties gebruiken businesscases en stemmen regelmatig hun IT-budgetten af op de wensen binnen de organisatie. Sommige organisaties stemmen meer dan eens per jaar af of hun IT-portfolio nog wel in lijn is met de doelstellingen. De voorwaarden om tot een succesvol portfoliomanagement te komen, zijn veelal in de basis aanwezig. Hiermee is het antwoord op de vraag of portfoliomanagement 'wortelschiet' in een organisatie bij vrijwel alle ondervraagde organisaties positief.

Er is bij de bedrijven wel sprake van verschillende niveaus van ontwikkeling van het portfoliomanagement. Er waren geen significante verschillen qua niveau van portfoliomanagement tussen de verschillende sectoren. De financiële dienstverlening werkt zowel centraal als decentraal met IT-projectportfolio's. Deze sector kent veruit de meeste IT-projecten en beschikt vaak over vele honderden applicaties. Investerings in en kosten voor IT-voorzieningen worden veelal niet in het kader van portfoliomanagement bijgehouden.

De doorslaggevende reden om aan portfoliomanagement te beginnen, blijkt het grote aantal projecten te zijn waarmee organisaties te maken hebben (figuur 2). U moet dan denken aan tweehonderd lopende projecten in de onderzochte (grote) organisaties. Portfoliomanagement is dan ook vaak synoniem met het inventariseren in en het bijhouden van de status van projecten. Na afloop van een project is er weinig aandacht voor evaluatie. Ook maken organisaties bij het werken met portfolio's geen gebruik van normen of vergelijken ze hun portfolio's met die van andere organisaties in de sector of organisaties die eenzelfde strategie nastreven. Daarmee kan worden geconcludeerd dat de meeste organisaties de potentiële mogelijkheden van portfoliomanagement slechts ten dele benutten.

De gemaakte businesscases zijn bij vrijwel alle organisaties een randvoorwaarde voor het kunnen starten met een project. De financiële parameters van de businesscase blijken in de praktijk in bepaalde sectoren als de industrie en het bank- en verzekeringswezen het belangrijkste criterium te zijn voor het stellen van prioriteiten. Uit de empirie komt voorts naar voren dat de toepassing van portfoliomanagement en het gebruik van de gegevens die vastgelegd worden of verkregen worden door bewerking, sterk samenhangen met het doel van portfoliomanagement.

Bij projectportfolio's houden de organisaties algemene en statusgegevens van projecten bij. Bij applicatieportfolio's beperken zij zich tot de gegevens die strikt noodzakelijk zijn voor beheer van de applicaties van de individuele applicatie. Speci-

ale portfoliomanagementapplicaties (tools) dienen soms ter ondersteuning van het portfoliomanagement, maar dat is geen gemeengoed. Meer dan de helft van de organisaties gebruikt voor het registreren van de gegevens spreadsheets (Microsoft Excel) of eenvoudige databases (Microsoft Access). Toepassing van portfoliomanagement leidt niet tot kengetallen en wordt niet gebruikt voor benchmarking.

Conclusies

Uit de antwoorden van de organisaties bleek dat het feitelijk uitvoeren van portfoliomanagement pas de laatste jaren een trend is geworden en dat ze eigenlijk maar een beperkt aantal criteria hanteren bij het nemen van beslissingen over IT-voorzieningen. De meeste organisaties blijken niet meer dan één of twee keer per jaar hun IT-budgetten af te stemmen op de eigen doelstellingen. Ten slotte maakte het onderzoek duidelijk dat meer dan twee derde van de negentien geïnterviewde organisaties de inzet van IT niet benchmarkt.

De verwachting dat negen van de tien organisaties nauwelijks kwantificeerbare criteria (anders dan financiële) gebruiken

om over hun IT-inzet te beslissen, bleek onterecht. Dat bleek genuanceerder te liggen.

Literatuur

- ~ Jeffery, M. en I. Leliveld (2004), 'Best Practices in IT Portfolio Management', *Sloan Management Review*, Spring.
- ~ Maizlitz, B. en R. Handler (2005), *IT Portfolio Management, Step by Step*, Hoboken: John Wiley. (Handler is VP ERP van Gartner, Maizlitz is CTO bij Lockheed.)
- ~ Scantlebury, S. et al. (2007), "Three CIO Advisory Board Responses to "Managing the Realization of Business Benefits from IT Investments", *MIS Quarterly Executive*, May.
- ~ Thiadens, Th.J.G. (2008), *Sturen en organiseren van ICT voorzieningen*, Zaltbommel: Van Haren Publishing.
- ~ Thiadens, Th.J.G. e.a. (2010), *ICT portfolio management*, Eindhoven: Fontys ICT governance serie, zie <<http://stores.lulu.com/store.php?fAcctID=2234167>>.

Th.J.G. Thiadens is lector IT governance aan Fontys hogeschool voor ICT. Hij doceert het vak IT-governance op meerdere universiteiten. Tot 2001 werkte hij bij de Koninklijke Marine, Foxo-bor, IBM, het ministerie van Binnenlandse zaken, het kadaster, de IB groep en de politie in diverse functies op dit vakgebied.



Kluwer

a Wolters Kluwer business

Tijd voor een volgende stap in uw carrière?

De Master Finance & Control biedt u uitkomst!

Deze master biedt u de mogelijkheid om een juiste balans in actuele praktijk- en wetenschappelijke kennis te ontwikkelen! Naast het opdoen van vakkennis leert u om deze kennis te implementeren en om bruggen te bouwen tussen theorie en praktijk.

Startdata: **2 november 2011** en **7 maart 2012**

Kijk voor meer informatie op: **www.kluwerbusinessacademy.nl**

Kluwer Business Academy

In samenwerking met:



Markus Verbeek
Business Academy