

Handelen met voorkennis

Het grootste deel van de IT-projecten bij de overheid loopt onderweg averij op. De bestuurder wordt echter vooraf nauwelijks voorgelicht over de risico's. Tijd dat hij die zelf leert inschatten. Handelen met voorkennis levert namelijk geheide winst op en is – anders dan bij aandelen – niet strafbaar. Professor Chris Verhoef geeft college IT-portefeuillebeheer.

TEKST: CHRIS VERHOEF • BEELD: IVAR VAN BEKKUM/GETTY IMAGES

Nooit op één paard wedden, een gevleugeld spreekwoord dat de noodzaak van risicodiversificatie tot uitdrukking brengt. En inderdaad, als je al je geld in één aandeel belegt, kun je hoog rijden, maar ook diepe dalen tegemoet zien. Daarom zijn er fondsen die risico's dempen: als bijvoorbeeld maatwerksoftware hot is, dan zijn pakketten uit, en omgekeerd. Dus een IT-fonds zou beide soorten moeten hebben om die tegengestelde bewegingen een beetje uit te vlakken. Al met al hebben we zo allerlei technieken tot onze beschikking om financiële portefeuilles met een grote variëteit aan risicoprofielen en dito rendement door te kunnen rekenen. Dat heet portefeuillebeheer.

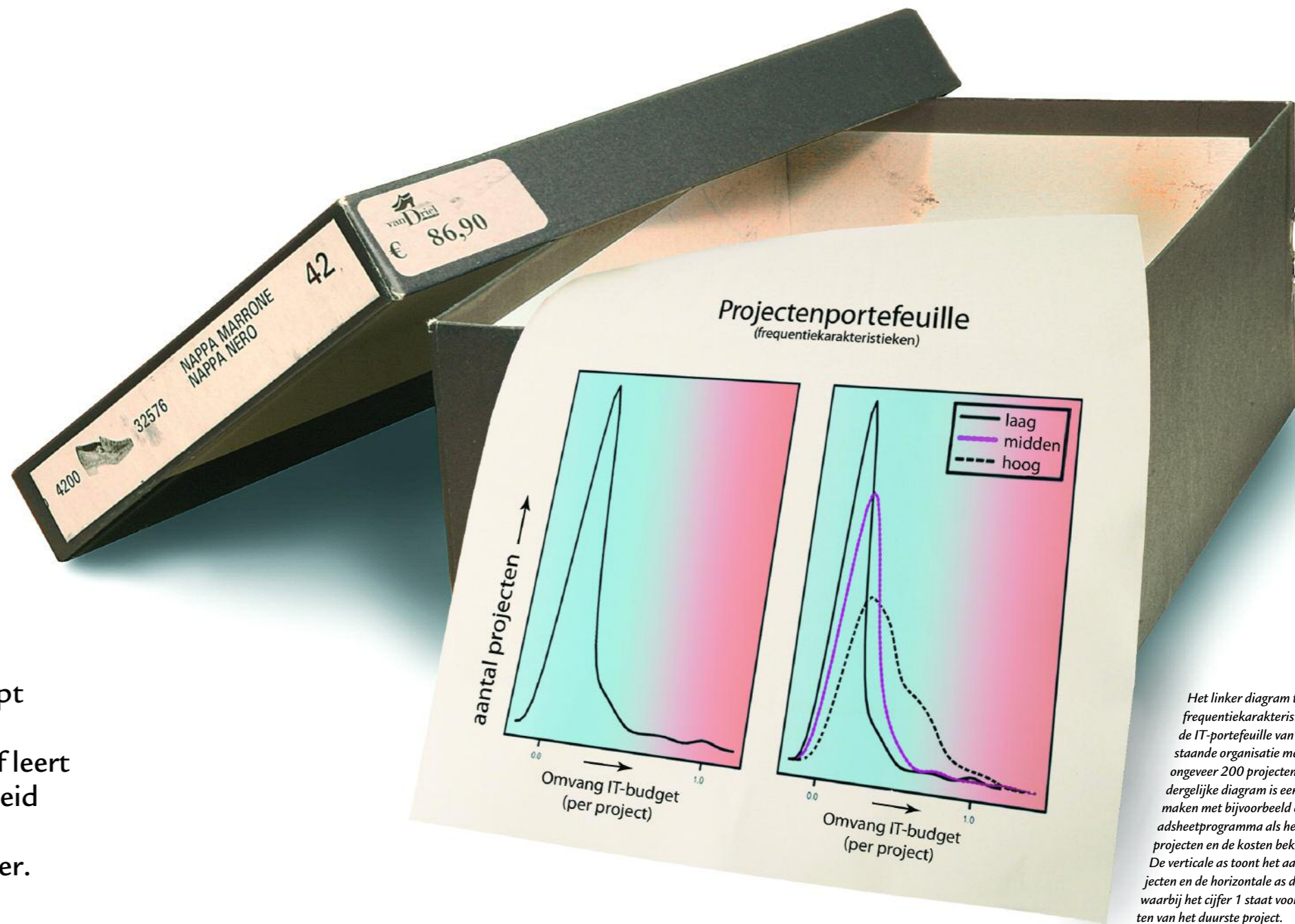
IT is eigenlijk net een aandeel. Je investeert erin en daar wil je rendement voor terug in de vorm van geld, klanttevredenheid, effectiviteit, efficiëntie en wat dies meer zij. Nu kunnen we onze risico's niet spreiden door zowel in software voor oorlogsbodems als ook in IT voor de zorg te investeren omdat die twee *lines of business* nooit

in een organisatie verenigd zijn. Dus een andere strategie is vereist als het gaat om IT-risico's.

Risicospreiding

Laten we eerst eens kijken naar zogenaamde executierisico's. Dat zijn risico's tijdens de ontwikkeling van informatietechnologie. Simpel te begrijpen vormen zijn dan risico's op budgetoverschrijding, tijdsoverschrijding en onvolgroeide functionaliteit bij oplevering. Als bestuurder krijg je risico-inzichten niet op een dienblaadje aangereikt. Vragen naar uitvoeringsrisico's levert allerlei geruststellende taal op, zonder dat uit de antwoorden kan worden opgemaakt of men over wenselijkheid of feitelijkheid praat.

Dus je zult als bestuurder zelf aan de slag moeten. Net als bij het wedden op één paard, voel je op je klompen aan dat je niet alleen maar grote complexe IT-projecten kunt uitvoeren. Die capaciteit heb je als overheid niet in huis. De mix van rijp en groen personeel, van on-



Het linker diagram toont de frequentiekarakteristiek van de IT-portefeuille van een bestaande organisatie met daarin ongeveer 200 projecten. Een dergelijke diagram is eenvoudig te maken met bijvoorbeeld een spreadsheetprogramma als het aantal projecten en de kosten bekend zijn. De verticale as toont het aantal projecten en de horizontale as de kosten, waarbij het cijfer 1 staat voor de kosten van het duurste project. Het gaat om een 'laag-risico-portefeuille' waarbij het grootste deel van de projecten een kleine en redelijk behapbare omvang heeft.

De rechtergrafiek toont daarnaast ook een 'midden-risico-' en een 'hoog-risico-portefeuille' met meer grotere projecten. De lijn van die laatste moet elke bestuurder alarmen: de risico's zijn te groot!

ervaren managers tot diegenen die het klappen van de zweep kennen, en de geldkraan die niet altijd wagenwijd open staat, laat duidelijk zien dat er een maximum zit op grote IT-investeringen.

Maar wanneer ben je aan je tax, wanneer kan er nog wat bij en wanneer moet er iets af? Op investeringsgrootte kun je wel degelijk diversifiëren om de uitvoeringsrisico's te beteugelen. Grote IT-investeringen brengen namelijk hoge executierisico's met zich mee. Dus de topinvesteringen kennen en de hoeveelheid ervan maximaleren is dan een effectieve vorm van risicobeheersing.

IT-portefeuillebeheer

In de VS is handelen met voorkennis een *must* als het gaat om IT-projecten bij de overheid. IT-portefeuillebeheer is onder de 'wet op de IT', de Clinger Cohen Act, verplicht en heeft de overheid al flink wat kosten bespaard zoals in een eerdere Digitaal Bestuur te lezen viel. Hoe maak je daarmee een begin?

Een zaak die je snel boven tafel krijgt, is de hoeveelheid IT-projecten en de daarbij behorende *effort*. Die kun je meten in fte's, geld of een technische inhoudsmaat zoals de functiepunten. Dan weet je tenminste wat je zoal in je IT-portefeuille hebt. Die projecten kun je dan uitzetten in een staafdiagram of, als we luxe willen doen, in een frequentiekarakteristiek. Dat kan eenvoudig met elk spreadsheetprogramma. Een dergelijke frequentiekarakteristiek heeft meestal een speciale vorm: een smalle piek en lange uitlopers. Dat soort vormen is wiskundig precies te definiëren en zie je ook regelmatig bij financiële portefeuilles.



Op de linkergrafiek is een laag-risicoportefeuille van een private organisatie te bewonderen. Het gaat om een portefeuille van ongeveer tweehonderd IT-projecten met een totale investering van vele miljoenen euro's. Waarom laag risico? Omdat we van die IT-investeringen weten dat ze zonder grote uitvoeringsproblemen zijn opgeleverd. Op de horizontale as zijn de kosten van de projecten uitgezet.

Hoe moeten we dit plaatje lezen? Stel je stopt die IT-projecten in een grote doos en je neemt er een uit met een blinddoek op. Dan is de kans het grootst dat je er eenje uitpikt die bij de piek zit: met een kostenindex van 0.06. Oftewel de kans is het grootst dat je er een IT-

Bij de hoog-risicoportefeuille moet per se worden ingegrepen

investering uittrekt die 6 procent bedraagt van de kosten van het grootste project. De lange uitloper naar rechts geeft aan dat er ook een gereede kans is om een veel groter project uit de schoendoos op te diepen, maar wel veel kleiner dan de bulk. Met andere woorden, de totale IT-investering van vele miljoenen is onderverdeeld in een bulk aan redelijk kleine projecten die goed behapbaar zijn en dito gemanaged kunnen worden, plus een aantal grote kritische projecten. En daarvoor heb je je ervaren teams, je doorgewinterde managers en je hoogst-persoonlijke toezicht.

Benchmarking

Uiteraard is het beter om met eigen gegevens een organisatiespecifieke frequentiekenarakteristiek te maken van een laag-risicoportefeuille. Maar bij gebrek aan beter zullen we onze voorbeeldportefeuille gebruiken als benchmark. Laten we nu eens kijken naar een paar verschillende portefeuilles van organisaties die zijn afgezet tegen onze laag-risicobenchmark. Op de rechtergrafiek zien we drie van die portefeuilles. De doorgetrokken zwarte curve is weer de portefeuille die we al kennen: onze laag-risicovoorbeeld.

Het eerste dat opvalt is dat de pieken lager worden en meer naar rechts gaan en dat de uitlopers dikker worden. De paarse lijn is een middenrisicoportefeuille. Je ziet dat de piek naar rechts zit en dat de kans groter is dat

je met projecten te maken hebt die per stuk een groter percentage zijn van de grootste investering. Voor deze portefeuille is de kans het grootst dat we een project trekken met een budget dat 13 procent bedraagt van het grootste project. Bovendien is de piek breder naar rechts toe, dus de kans dat je een nog groter project trekt is groter dan in de laag-risicoportefeuille.

In de uitlopers zien we geen noemenswaardige bobbel, dus daar lijken de risico's in dezelfde categorie te vallen als de laag-risicoportefeuille. Echter, omdat er al meer grotere projecten zijn, zijn er minder mensen beschikbaar om die grotere risico's te managen. Dus doordat de piek meer naar rechts staat en de projecten significant groter en vaker groter zijn dan bij de laag-risicoportefeuille, zal het meer geld, tijd en moeite kosten om dezelfde uitlopers te managen dan in een laag-risicoportefeuille. Het is dan ook zaak om de grotere projecten tegen het licht te houden en daar kleinere eenheden van te maken waar mogelijk. Voorts moet je kijken naar de personele bezetting en wellicht ervaren mensen inhuren om bepaalde middenrisicoprojecten nog beter aan te sturen.

De zwarte streeplijn is een hoog-risicoportefeuille. Die tref je typisch aan bij overheidsorganisaties die in eens een hoop meer werk en bijzondere projecten te verstouwen krijgen. De piek zit behoorlijk naar rechts en is laag. In de uitloper zit een enorme bult en zelfs aan het einde zit de lijn hoger dan de andere twee. Als we weer het gedachte-experiment uitvoeren, is de kans het grootst dat we een project te pakken hebben met een budget dat zo'n 20 procent uitmaakt van het project met de hoogste kosten. En daarna worden de projecten alleen maar groter want de piek is laag en de uitloper breed.

Bij de hoog-risicoportefeuille moet per se worden ingegrepen. Uit het plaatje is namelijk duidelijk op te maken dat men alleen op grote paarden aan het wedden is. De kans is minimaal dat de juiste mensen bij alle grote projecten zitten omdat er te veel ervaren teams, managers en bestuurders nodig zijn om dit succesvol te kunnen managen. De bobbel in de uitloper moet gladgestreken worden. Dat vraagt een limiet aan het aantal grote projecten dat tegelijkertijd loopt en het faseren van de monsterprojecten zodat er kleinere opeenvolgende projecten ontstaan die beter te besturen zijn. Bij voort-sudderden krijg je gegarandeerd een aantal overkokende projecten op rij.

Houvast

Voor bestuurders is het devies: zorg dat je snel inzicht krijgt in de IT-functie door elementair IT-portefeuillebeheer op te starten. Dat geeft een onderhandelingspositie om door het politieke krachtenveld te laveren. Met IT-portefeuillebeheer heb je een wapen in handen waarmee je gericht kunt sturen om de missie waar je voor staat te kunnen volbrengen. //■