

Op zoek naar de kern

Zeven views op IT Portfolio Management

Portfolio management in de IT-wereld, wat behelst dat, waar gaat dat over?

Op zoek naar de kern van een concept waarmee in de praktijk vaak wordt geworsteld, presenteert Jaap Bloem, senior analist bij het Verkenninginstituut Nieuwe Technologie van Sogeti, hier zeven views op het onderwerp.

Om maar meteen met de deur in huis te vallen: IT portfolio management draait om geld, om alignment en om knopen doorhakken. Laat u zich verderop in dit artikel vooral niet afleiden door de verschillen en nuances in de zeven views die ik hier behandel. Verstandig omgaan met IT-geld, met als doel de business vooruit te helpen, en gefundeerde beslissingen nemen, dát is waar het hier allemaal om gaat. Daarvoor moeten we de dingen in hun verband zien, en het portefeuilledenken en -doen helpt daar bijzonder bij. Zoals gezegd, behandel ik hier zeven views, zeven zienswijzen op het onderwerp. Dat is het stramien van mijn verhaal.

1. Babystapjes!

Op dit moment, zo voorspelde IT-onderzoeksbureau Gartner drie jaar geleden, zal tien procent van de grote ondernemingen portefeuillemanagement gebruiken om projectoverstijgend te plannen en te prioriteren, om beslissingen te rechtvaardigen en om te communiceren¹. Als we echter hun collega's van Forrester mogen geloven, dan stelt dat tegenwoordig nog niet zo erg veel voor. In een vooruitblik op 2005² karakteriseerde Forrester de status van IT portfolio management als 'The First Baby Steps For Many Organizations', concreter: 'Fully operational IT portfolio management is still in the future, 2005 will be the year many companies begin to lay the groundwork'. Dit jaar zijn organisaties dus voorzichtig

begonnen met IT-portefeuillemanagement. In het beste geval bouwt men dat van de grond af op, maar in een niet onaanzienlijk aantal situaties grijpt men, om een vliegende start te maken, onmiddellijk naar een softwaretool. Een bekend verhaal: 'Many CIO's treat project portfolio management tools as the silver bullet for managing IT as a business investment center. PPM tools help managers plan project funding; allocate resources and track schedules, resource use and costs. But we should know better. As the saying goes: a fool with a tool is still a fool.' (zie eWeek: 'A Culture of Governance', 11-7-2005)

Portfolio management is een uitgekende combinatie van strategie en executie

Zoals gezegd is IT portfolio management de term voor een veronachtzaamde view, waarin geld, integratie (of een goede Business-IT-alignment) en knopen doorhakken centraal staan. Om daar goed mee om te kunnen gaan, zullen we een hele hoop moeten weten. Harde project- en programmagegevens is wat we nodig hebben, maar die zullen in de meeste gevallen onvoldoende voorhanden zijn. In dat geval is het zaak om het datacorpus van de grond af op te bouwen. In die fase is een softwaretool niet aan de orde. De juiste gegevens verzamelen en dat

met vereende krachten blijven doen, komt neer op niets minder dan een attitudeverandering.

Hetzelfde zien we in het kader van onder meer compliance en van performance management. Compliance, performance management, business intelligence, programmamanagement, projectmanagement, portfolio management, governance – allemaal zijn het net iets andere views, met grote overlappings en met steeds hetzelfde doel: de business laten floreren op basis van informatie en de bijbehorende technologie.

2. John Thorp

Portefeuillemanagement kunnen we dus heel goed opvatten als een meer omvattende manier van programmamanagement, dat op zijn beurt een meer omvattende manier van projectmanagement is (zie afbeelding 1). Precies zo stelt John Thorp het voor in zijn boek 'The Information Paradox. Realizing the Business Benefits of Information Technology', uit 1998. Is that all there is? Is dit nu dat befaamde portefeuillemanagement, zult u misschien zeggen? Het is de bedoeling om deze vraag,

die Peggy Lee zo welluidend heeft bezongen, hier vanuit zeven verschillende invalshoeken te beantwoorden, waarvan er inmiddels dus al twee de revue zijn gepasseerd. Overigens wil ik daarbij geen enkele aanspraak op volledigheid maken, maar de bedoeling is wel om op die manier hét antwoord zo dicht mogelijk te benaderen.

3. De Rijksgebouwendienst

Ook in het werkelijke leven hebben we te maken met het portefeuillemanagement van Gartner en Thorp. In het jaarverslag 2002 van het ministerie van VROM bijvoorbeeld³, lezen we de volgende passage over portefeuillemanagement bij de Rijksgebouwendienst. De negen onderstreepte passages hieronder geven de kern van portfolio management goed weer.

Portefeuillemanagement

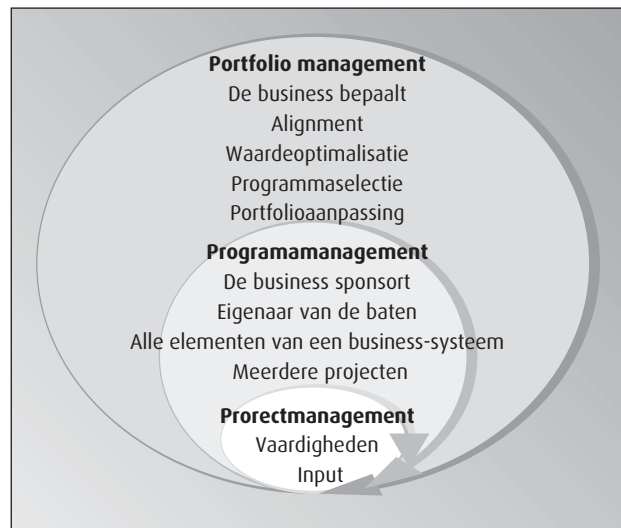
De Rijksgebouwendienst streeft naar een evenwicht tussen baten en lasten, beschouwd over een langere periode. Een belangrijk instrument daarbij is Portefeuillemanagement waarbij de gebouwenvoorraad voortdurend wordt aangepast aan de huisvestingsbehoefte van de klanten. Langetermijnafwegingen zullen daarbij vaak tot andere keuzes leiden dan kortetermijnafwegingen. Illustratief zijn de afwegingen die door de Rijksgebouwendienst worden gemaakt bij bijzondere behoeften van klanten, zoals bijvoorbeeld bij een hotelkantoor.

De Rijksgebouwendienst werkt vraaggestuurd. Alleen wanneer een klant een concrete vraag stelt en een garantie voor de gebruiksvergoeding geeft, kan hij ook daadwerkelijk een huisvestingsoplossing, een aanpassing of uitbreiding realiseren. Dit systeem geeft een grote mate van duidelijkheid en functioneert over het algemeen naar behoren.

4. Portefeuilles en overheden

Nu we toch bij het Rijk zijn aanbeland, mag niet ongenoemd blijven dat onze Rijksbegroting een mooie resultante is van het portefeuillemanagement van onze ministeries. Portefeuillemanagement komt namelijk neer op de uitgekende combinatie van strategie en executie: van strategische, tactische en operationele ambitie enerzijds, en van

Afbeelding 1. Portefeuillemanagement kunnen we opvatten als een meer omvattende manier van programmamanagement, dat op zijn beurt een meer omvattende manier van projectmanagement is.



geld anderzijds. Dat begon ooit aan de geldkant in 1952, toen het Journal of Finance het artikel 'Portfolio Selection' van Harry Markowitz afdruckte. Gedrieën ontvingen Markowitz, Miller en Sharpe in 1990 de Nobelprijs voor hun financiële rekenarij. In het geval van onze Rijksbegroting moet de combinatie van ambitie en geld de BV-Nederland ten goede komen; op kortere of langere termijn. In het geval van IT portfolio management moet die combinatie de onderneming of de organisatie ten goede komen.

Die nadruk op IT zou ons op het verkeerde been kunnen zetten, maar als informatiemanagementadepten weten we natuurlijk dat er hier – bijna noodzakelijkerwijs – Business-IT-alignment wordt bedoeld. IT is als de VPRO: het betekent niet meer wat het ooit is geweest. Voorop staat de verwevenheid van allerlei businessinhoudelijke zaken met informatie en met de bijbehorende technologie.

IT, opgevat als informatie en de bijbehorende technologie, met een intieme relatie tot operationele, tactische en strategische aangelegenheden, valt vanzelfsprekend uiteen in verschillende typen. Net als bij de ministerportefeuilles van nationale staten, kunnen we ook bij IT-portfolio's verschillen verwachten, maar gangbaar is bijvoorbeeld het onderscheid in innovatie-, project- en asset-portfolio. Voor de prestaties van die IT-portefeuilles – en vaak ook voor de businessprestaties van die portefeuilles – is in ondernemingen het CIO Office verantwoordelijk of het equivalent daarvan. Het CIO Office is als het ware het ministerie van informatievoorziening en informatie-

technologie, dat nauw samenwerkt met de verschillende business-ministeries.

Leuke vergelijking, zult u misschien zeggen. Maar, wanneer we naar nationale staten kijken, dan zien we een ministerie van IT met zoveel woorden eigenlijk alleen in India. Via haar 'Ten Point Agenda' wil India zo snel mogelijk wereldleider worden op het gebied van IT-dienstverlening (www.mit.gov.in/tenpointagenda.asp). In de westerse wereld heeft Denemarken een apart ministerie voor onderzoek en IT (www.fsk.dk). In Nederland, maar ook in Marokko, zijn er belangrijke stukken IT ondergebracht bij Post en Telecom. Respectievelijk bij het Directoraat-Generaal Telecommunicatie en Post, onderdeel van ons Ministerie van Economische Zaken, en op het Marokkaanse ministerie van Post, Telecommunicatie en IT: het 'Département de la Poste, des Télécommunications et des Technologies de l'Information' (www.septi.gov.ma). Maar of het nu India is, Denemarken, Nederland of Marokko – te oordelen naar de benamingen van de gouvernementele gremia gaat het allemaal wel erg over technologie: over IT-l'art pour l'art. En dat is vanuit een modern IT-portfolio-standpunt nou eigenlijk precies wat we niet willen.

De enige die dit een beetje lijkt te hebben begrepen, is de Maltese Archipel. Daar is er opmerkelijk genoeg een apart ministerie dat zorg moet dragen voor de combinatie van Investerings, van Economische bedrijvigheid en van IT: het 'Ministry for Investment, Industry and Information Technology' (www.miti.gov.mt).



5. Business-IT-alignment en geld

Naar informatiemanagementmaatstaven lijkt dit er meer op. De combinatie van 'Information Technology' en 'Industry' heeft namelijk verdacht veel weg van 'alignment'. 'Investment' is uiteraard de financiële component.

Alignment en investeren vinden we natuurlijk terug bij Gartner⁴, en wel in het schema in afbeelding 2. Daarin heeft ook IT portfolio management een aparte plaats. Aan de uiteinden van de verticale as, die we heel goed de alignment-as kunnen noemen, zien we strategie en architectuur. Allebei zijn dat prachtig ruime begrippen; in de IT lijken we er wel een speciaal patent op te hebben. Strategie betekent 'richting bepalen', en de verschillende IT-gerelateerde 'architectuur'-vormen hebben meer weg van de structurering van een business-ecosysteem. Alignment lijkt daarmee in eerste instantie neer te komen op het overbekende adagium 'structure follows strategy'. Echter, gegeven de verwevenheid van informatie en IT met strategische, tactische en operationele businessinhoudelijke aangelegenheden, en gegeven de verbondenheid van strategie met executie, bestaat er ook omgekeerd een hechte relatie. Dus die van: 'strategy follows structure'. We opereren immers niet in een greenfield en kun-

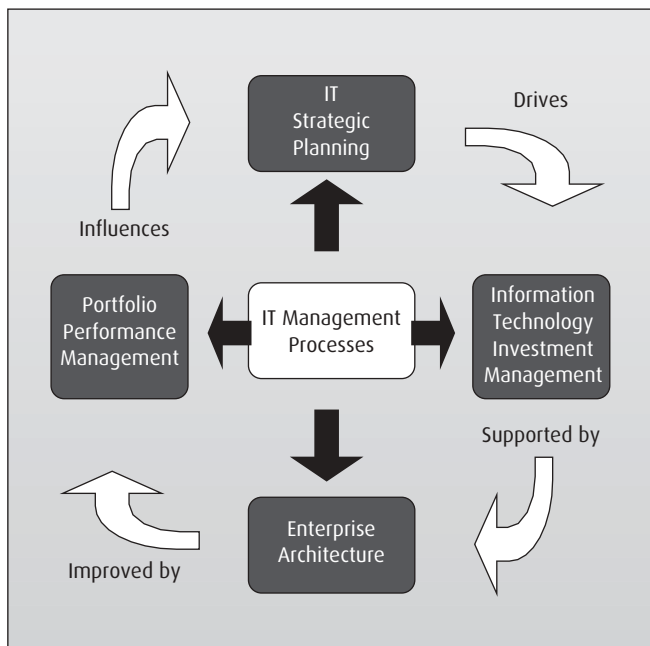
nen dus niet continu de wereld weer op zijn kop zetten. Onze vernieuwingspeelruimte is sterk afhankelijk van hoeveel we, ten behoeve van de executie, al aan strategie en structuur in onderlinge samenhang hebben gedaan.

Beroemd is in dit verband het principe 'no architecture, no funding' dat de Amerikaanse overheids-IT-chef Norm Lorenz tegenwoordig hanteert: wie niet goed heeft nagedacht over de samenhang tussen organisatie, informatie en IT, die krijgt simpelweg geen geld⁵. Lorenz accepteert geen enkel excuus voor slordig IT-bestuur. Daarbij weet hij zich gesteund door de IT management Reform Act uit 1996, beter bekend als de Clinger-Cohen Act. Die wet schrijft namelijk met zoveel woorden een enterprise-architectuur en een portfolio-aanpak voor.

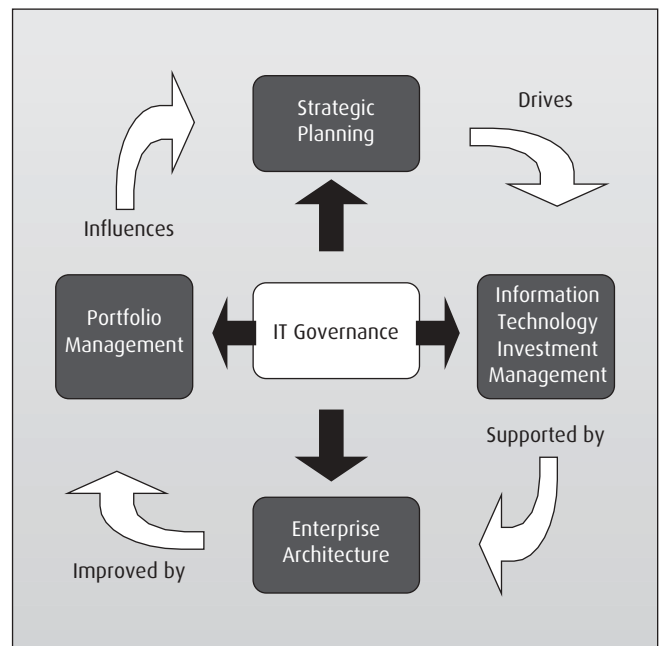
Alignment lijkt op het eerste gezicht misschien een inhoudelijke aangelegenheid tussen business, informatievoorziening en de bijbehorende technologie. Maar zonder financiële middelen – de portefeuille- insteek van Markowitz cum suis – komen we natuurlijk nooit aan executie toe. Vandaar dat Gartner haaks op de alignment-as de geldkraan heeft getekend (u ziet in afbeelding 3 de variant die Bearingpoint

gebruikte voor een opdracht bij de US Air Force). Met rechts de investeringen en links de portfolioprestaties, die het moment van de waarheid voor de uitgaven verbeelden. Het zijn de twee uitersten van hetzelfde financiële spectrum. Eigenlijk is dat plaatje niet veel meer of minder dan de traditionele rechtsdraaiende Plan-Do-Check-Act-yoghurt, die we kennen van Demings Total Quality. In deze voorstelling van zaken is portfolio management dus de afrekencomponent van IT-management of IT-governance, al naar gelang we de Gartner- of de Bearingpoint-term in het midden gebruiken.

Portfolio management is echter geen losse component. Plan-Do-Check-Act betekent dat de vier categorieën (strategische planning, investeren, structureren en portefeuillermanagement) uit deze kwaliteitscirkel onlosmakelijk samen horen en dat we dus, strikt genomen, helemaal niet zinvol kunnen spreken van portfolio management als afzonderlijk element. We zien dat des te beter wanneer we de Do-component in de plaatjes van Gartner en van Bearingpoint aan een nader onderzoek onderwerpen. Deze Do-component komt overeen met ITIM, het IT Investment Management-raamwerk van de Amerikaanse Rekenkamer⁶.



Afbeelding 2. De kijk van Gartner op Business-IT-alignment en geld: de verticale as zouden we de alignment-as kunnen noemen, met haaks daarop de 'geldkraan'.



Afbeelding 3. De variant van het Gartner-model die Bearingpoint gebruikte voor een opdracht bij de US Air Force (zoek de verschillen).

Daarin wordt in vijf stappen een volwassenheidspad geschetst van projectniveau tot strategisch businessniveau, in termen van investeren in portfolio's (zie afbeelding 4).

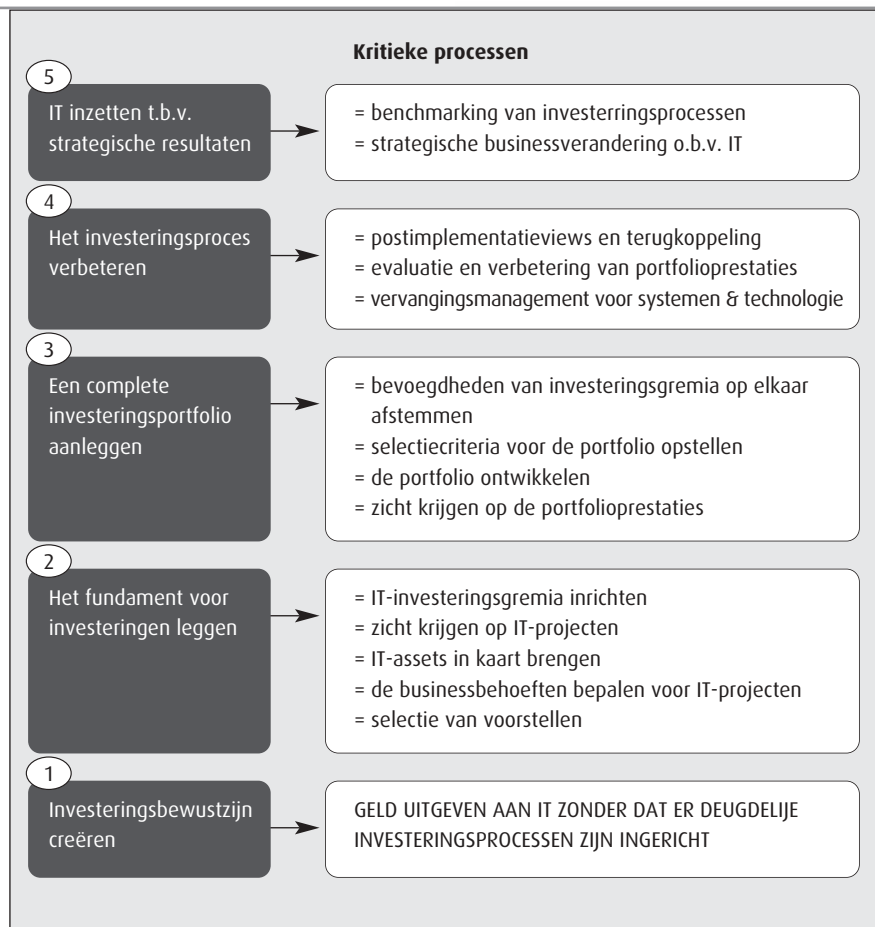
6. De kwantitatieve aanpak

Het is al gezegd, IT portfolio management is de gangbare term voor een veronachtzaamde view waarin geld, alignment en knopen doorhakken centraal staan. Te veel projecten, te weinig middelen en tijd, hoge investeringen en teleurstellende resultaten dwingen ons om IT-investeringen te filteren tot op het bot.

Chris Verhoef, hoogleraar complexe IT-vraagstukken aan de Vrije Universiteit van Amsterdam, onderscheidt tijd, budget, kosten, opbrengst en risico's als centrale parameters om IT-portfolio's de maat te nemen. Als er iemand is die IT-investeringen tot op het bot weet te filteren dan is Verhoef het wel met zijn kwantitatieve portfolio-aanpak, waarin hij zich onder meer bedient van medische statistiek. Het voert te ver om hier diep op in te gaan, maar we verwijzen graag naar zijn website, waar al zijn causerieën over rekenen aan IT zijn samengebracht (www.cs.vu.nl/~x). U moet dan wel beloven dat u niet zult schrikken van termen als: Net Present Value, Discounted Cash Flow, Internal Rate of Return en Waged Average Cost of Capital. Als inleiding op deze materie zouden we 'Performance metrics and management methodologies every IT stakeholder should know' willen aanraden, van Tom Pisello en Paul Strassmann (www.alinean.com). Hoezeer kwantitatief portfolio management een universele aangelegenheid is, die nu eindelijk zijn weg lijkt te vinden naar de manier waarop organisaties omgaan met IT, blijkt uit het volgende citaat: 'Project Portfolio Management [...] is being implemented in several markets including Petroleum and Energy, IT Governance, and Pharmaceuticals'⁷.

7. Stap voor stap

Eveneens verplichte kost is het boek 'IT Portfolio Management Step-by-Step' dat zomer 2005 is verschenen bij Wiley⁸. Het inleidende hoofdstuk, dat al behoorlijk veel informatie geeft, kunt u gewoon downloaden. Hier wordt het onderscheid gemaakt tussen Discovery Portfolio Management, tussen Enterprise Program (of Project Portfolio) Management en Asset Portfolio Management. Anders dus dan we bij Thorp



Afbeelding 4. Het ITIM-model (IT Investment Management - GAO 2000): IT-investeringsvolwassenheid van projectniveau tot strategisch en organisatieniveau in vijf stadia.

zagen (view 2), is dus hier juist de bekende term 'programmamanagement' op een hoger plan geheven, en niet 'portfolio management'. Het inleidende hoofdstuk doet uit de doeken hoe de genoemde drie samenhangen en hoe alles voortkomt uit de strategieën en ambities.

Ook het portfolio management-raamwerk PortfolioStep (www.portfoliostep.com) geeft waardevolle richtlijnen, net als de zes stappen die Mark Jeffery van de Kellogg School of Management onderscheidt⁹. Zijn derde stap is het fenomeen 'hurdle rate'. Dat is de barrière die een investering moet nemen om voldoende winstgevend te zijn. Jeffery geeft tevens een handzaam lijstje van wat we zouden moeten kunnen om IT-portefeuillemanagement goed van de grond te krijgen. Teneinde gefundeerd te kunnen beslissen of projecten door moeten gaan, of we moeten bijstellen, of dat we het doek moeten laten vallen.

Noten

- [1] symposium.gartner.com/docs/symposium/itxpo_orlando_2002/documentation/sym12_51e.pdf
- [2] www.forrester.com/Research/Document/Excerpt/0,7211,35664,00.html
- [3] www2.vrom.nl/RGD/publicaties/pdf/jaarverslag2002_binnen.pdf
- [4] www-conf.slac.stanford.edu/interlab03/talks/gartner-schneider.ppt
- [5] Bloem, J., *Geen excuus voor slordig IT-bestuur*, in: Het Financieel Dagblad, 30-12-2003, p.5
- [6] Bloem, J., Doorn, M. van (2004), *Realisten aan het roer: naar een prestatiegerichte governance van IT*, p.127
- [7] leeds-faculty.colorado.edu/glover/WSC2005.pdf
- [8] eu.wiley.com/WileyCDA/WileyTitle/productCd-0471649848.html
- [9] www.diamondcluster.com/Ideas/Viewpoint/PDF/ITPM_Study_single.pdf

JAAP BLOEM

(jaap.bloem@sogeti.nl) is senior analist bij het Verkenninginstituut Nieuwe Technologie (ViNT) van Sogeti. Dit artikel is een bewerking van een lectoraatslezing aan de Avans Hogeschool te Breda in het kader van het curriculum van Theo Thiadens (zie: home.aim.avans.nl/tjgthiad).