

Slimmer investeren in ICT met portfoliomanagement

2004-01 / WhitePaper

Nederlandse bedrijven worstelen nog steeds met ICT. Verouderde systemen, eilandautomatisering, nieuwe technologische ontwikkelingen, moeizame projecten en steeds krappere budgetten schreeuwen om aandacht. Ook neemt de vraag naar snellere en betere dienstverlening toe en staan efficiencywinst en kostenbesparingen hoog op de agenda. Veel organisaties gaan deze uitdagingen te lijf met een wildgroei van slecht op elkaar afgestemde ICT-projecten met alle problemen van dien. Dit artikel geeft handvatten om met behulp van portfoliomanagement tot betere investeringsbeslissingen te komen, waarbij rekening gehouden wordt met de belangen van alle betrokken partijen.

Wildgroei in ICT

ICT is voor steeds meer bedrijven, organisaties en instellingen een onmisbaar hulpmiddel om ambitieuze doelstellingen op het gebied van klantgerichtheid, kwaliteit en kostenbesparingen te kunnen realiseren. De projectenkalender van een middelgrote organisatie bestaat al snel uit tientallen ICT-projecten. Bestuurders, directeuren en managers staan voortdurend voor een dilemma om schaarse budgetten, middelen en resources zo efficiënt en effectief mogelijk in te zetten.

De praktijk wijst uit dat dit niet eenvoudig is. Besluitvorming over ICT-projecten is vaak versnipperd, ondersteunende afdelingen worden overspoeld met ideeën en plannen en ICT-managers bepalen nog maar al te vaak vanuit een ivoren toren wat goed is voor de organisatie. Ook zijn noodzaak, status en voortgang van projecten niet altijd duidelijk en wordt er weinig gestructureerd ingespeeld op nieuwe ontwikkelingen. Paul de Vroom en Marja van den Brink schreven al in week 41 in hun artikel over projectsucces, dat beslissingen over ICT-projecten vaak uitmonden in politieke discussies waarin op basis van macht en niet op basis van objectieve criteria besloten wordt tot het starten of stoppen van een project. Het resultaat is in veel gevallen chaos (zie kader).

66% van de ICT-projecten voldoet niet aan verwachtingen

Het Chaos onderzoek van de Standish Group onder 45.000 Amerikaanse bedrijven, uitgevoerd tussen 1994-2002, laat zien dat 15% van de ICT-projecten vroegtijdig gestopt wordt. 51% van alle projecten wordt wel afgemaakt, maar wordt later opgeleverd dan gepland en/of kost meer dan begroot en/of voldoet niet aan de eisen van de gebruiker. Slechts 34% blijkt een succes te zijn (op tijd, binnen budget, tegen afgesproken kwaliteit). De omvang en complexiteit van systemen worden als belangrijkste faalfactor gezien. Uit het onderzoek blijkt ook dat 45% van alle opgeleverde software nooit gebruikt wordt!

Daarnaast beperkt automatisering zich allang niet meer tot traditionele backoffice-functies zoals productie, logistiek of financiën. Veel nieuwe initiatieven grijpen diep in op complete processen en hebben invloed op groten delen van de organisatie of zelfs hele ketens. Denk aan projecten op het gebied van customer relationship management (CRM), elektronische dienstverlening (E-Business), logistiek (RFID) of het elektronisch patiëntendossier (EDP).

Vaak worden ICT-projecten opgestart die vanuit individueel of afdelingsbelang heel zinvol zijn, maar uit strategisch oogpunt wellicht minder prioriteit verdienen. Ook komt het voor dat projecten minder rendement opleveren dan oorspronkelijk gedacht, omdat andere randvoorwaardelijke projecten minder prioriteit hebben gekregen en niet (tijdig) zijn uitgevoerd. Naast het investeren in de juiste projecten, is ook de onderlinge afstemming tussen projecten van groot belang.

Meer grip met portfoliomanagement

Hoe komt men nu tot een betere besluitvorming over de vereiste en gewenste ICT-investeringen, waarbij integraal rekening gehouden wordt met het organisatiebelang en met de individuele belangen van alle betrokken partijen zoals directeuren, marketeers, afdelingsmanagers, financieel specialisten en ICT-medewerkers?

Het antwoord is portfoliomanagement. Hiermee kan men de hiervoor geschetste problemen grotendeels voorkomen. Portfoliomanagement is een hulpmiddel met een aantal grote voordelen zoals een holistische en organisatiebrede kijk op ICT-investeringen, op één lijn brengen van ICT met de organisatiestrategie en professionalisering van het investeringsbeslissingsproces. Hierna worden de belangrijkste elementen van portfoliomanagement toegelicht:

- Projectinventarisatie eerste stap
- Regels voor nieuwe projecten
- Beoordelen van projecten
- Vaststellen beoordelingscriteria
- Toekennen van scores
- Rol van informatiemanagement
- Projecten categoriseren en classificeren

Portfoliomanagement in ICT

Proces dat tot doel heeft een optimale coördinatie te verzorgen ten aanzien van grotere ICT-investeringen en veranderingen in de informatievoorziening. Het proces brengt de betekenis en prestaties van de verschillende informatiesystemen en projecten voor de gebruikersorganisatie in kaart, vertaalt het bedrijfsbeleid naar aanpassingen in de informatievoorziening en bepaalt op basis daarvan een strategie en projectenportefeuille.

Projectinventarisatie eerste stap

Portfoliomanagement begint met een nauwkeurige inventarisatie van alle projecten in de hele organisatie. Van alle ICT-projecten worden naam, doel, op te leveren resultaat, looptijd, kosten, baten en potentiële risico's verzameld. Het inventariseren van de projectenportefeuille is weliswaar een heel karwei, maar het is zeker de moeite waard. Voor veel bedrijven is het de eerste keer dat zij een compleet beeld krijgen van al hun ICT-projecten, waaronder allerlei overbodige projecten.

Regels voor nieuwe projecten

Daarnaast worden aan nieuwe projecten duidelijke eisen gesteld. Ieder projectvoorstel moet een projectdefinitie hebben dat bestaat uit de volgende negen onderdelen:

- Probleemstelling (welk probleem heeft de organisatie)
- Aanleiding (wat is de concrete aanleiding om het project uit te voeren)
- Bedrijfsdoel (aan welk concreet bedrijfsdoel draagt het project bij)
- Projectresultaat (welk eindproduct wordt er opgeleverd)
- Projectorganisatie (welke externe en interne resources zijn er nodig)
- Afbakening (wat wordt in het project persé niet gedaan)
- Randvoorwaarden (binnen welke kaders wordt het project uitgevoerd)
- Aanpak (wat is globaal gezien de aanpak en werkwijze)
- Business case (wat zijn de kosten, baten en mogelijke risico's)

Zonder duidelijke projectdefinitie is het niet mogelijk om een goede investeringsbeoordeling te maken. Van veel ICT-projecten is absoluut onduidelijk waarom het project wordt uitgevoerd, wat nu precies wordt opgeleverd en wat de kosten en baten zijn. Verder helpt het als er procedures zijn voor het indienen van projectvoorstellen zodat alleen geautoriseerde medewerkers dat kunnen doen.

Hiermee wordt de kwaliteit van de voorstellen beter gewaarborgd en worden overbodige of slecht onderbouwde projecten er al in een vroeg stadium uitgefilterd.

Beoordelen van ICT-projecten

Voor het beoordelen van projecten zijn meerdere oplossingen denkbaar. In de praktijk worden verschillende methoden gebruikt om tot optimale en breed gedragen investeringsbeslissingen te komen. Een praktische methode is die van Parker, Benson en Trainor (PBT). De PBT-methode is opgesplitst in een vraagcomponent (organisatiedomein) en aanbodcomponent (ICT-domein). De methode houdt, naast de traditionele kostencomponent, rekening met verschillende factoren van bedrijfsstrategie tot technische risico's. In totaal zijn er tien beoordelingscriteria geformuleerd. Dit zijn factoren die de toegevoegde waarde van de ICT-investering kunnen beïnvloeden, zowel in positieve als in negatieve zin. Deze beoordelingscriteria staan in tabel 1 vermeld.

| Beoordelingscriterium | Omschrijving |
|----------------------------|---|
| Organisatiedomein | |
| Financiële Bijdrage | Geeft aan in welke mate het project financiële opbrengsten en kosten met zich meebrengt, op korte en lange termijn. |
| Strategische Samenhang | Geeft aan in welke mate het project samenhang vertoont met en bijdraagt aan de organisatiedoelen. |
| Concurrentie Voordeel | Geeft aan in welke mate het project zorgt voor voorsprong op de concurrentie. |
| Management Informatie | Geeft aan in welke mate het project bijdraagt aan betere stuurinformatie voor besturing van primaire processen. |
| Concurrentie Reactie | Geeft aan in welke mate het project nodig is omdat de concurrentie dit project ook heeft uitgevoerd. |
| ICT-domein | |
| Project Organisatie Risico | Geeft aan in welke mate de organisatie het veranderings-proces als gevolg van het project kan dragen. |
| Project Resultaat Risico | Geeft aan in welke mate het project gedefinieerd is en in welke mate het projectresultaat concreet en bekend is. |
| Informatie Architectuur | Geeft aan in welke mate het project past binnen de informatie-architectuur (informatiebeleid, ICT-beleid, bestemmingsplan). |
| Technisch Risico | Geeft aan in welke mate het project gebruik maakt van "proven technology" dat toekomstvast is. |
| Infrastructuur Risico | Geeft aan in welke mate de organisatie vaardigheden, kennis en tools in huis heeft voor een succesvol project. |

Tabel 1 Beoordelingscriteria van ICT-investeringen naar Parker, Benson en Trainor.

Het project dat het beste scoort op een bepaald criterium krijgt voor dat specifieke aspect de hoogste positieve dan wel negatieve waarde. Aan ieder beoordelingscriterium kan vervolgens een organisatiespecifieke wegingsfactor toegekend worden. De totale waardering van een ICT-investering is dan de gewogen som van alle factorwaarderingen, opgebouwd uit alle positieve scores en negatieve scores. Op basis van totaalscores kunnen projecten vervolgens met elkaar vergeleken worden. Hierbij nemen investeringen die het gevolg zijn van wet- en regelgeving een aparte plaats in omdat dit soort projecten nu eenmaal moeten.

Vaststellen beoordelingscriteria

Beoordelingscriteria dienen vooraf wel eerst nader geconcretiseerd te worden. In het geval van Strategische Samenhang moet duidelijk zijn wat uw organisatiedoelen exact zijn en welke prioriteiten daarin onderkend worden. Als uw organisatie kiest voor een klantgerichte bedrijfsstrategie (CRM) of aan het stroomlijnen van het logistieke proces (operational excellence) topprioriteit geeft, dan moeten ICT-investeringen juist daaraan getoetst worden.

Om de concurrentieaspecten te kunnen toetsen moet men de ontwikkelingen in de branche kennen en weten wie (potentiële) concurrenten zijn en wat ze doen. Op het gebied van Informatie Architectuur moet het informatie- en ICT-beleid voldoende duidelijk zijn om projecten daaraan te kunnen toetsen. Portfoliomanagement dwingt organisaties om hun organisatie- en ICT-beleid op verschillende punten nader uit te werken in concrete doelen, uitgangspunten, randvoorwaarden en richtlijnen.

Belangrijke rol voor Informatiemanagement

Bij het toekennen van scores aan individuele ICT-projecten is het belangrijk dat men onderscheidt maakt tussen de bedrijfsfuncties Informatiemanagement en ICT. Informatiemanagement is verantwoordelijk voor de vertaling van organisatiebeleid naar informatiebeleid, uitvoeren van informatieplanning en het realiseren van toekomstvaste informatiearchitecturen en informatiesystemen. De ICT-functie is op haar beurt verantwoordelijk voor het leveren van de afgesproken ICT-diensten, denk aan het 7x24 uur beschikbaar stellen van betrouwbare, infrastructurele voorzieningen zoals hardware, software, databases en netwerken. Het ontbreken van dit onderscheid, tussen enerzijds strategie en beleid (klantdomein) en anderzijds de uitvoering en levering van ICT-diensten (leveranciersdomein), is een belangrijke oorzaak van veel afstemmingsproblemen tussen gebruikers en ICT. Klant-leverancier relaties laten zich nu eenmaal niet goed verenigen binnen één functie of persoon.

Toekennen van scores

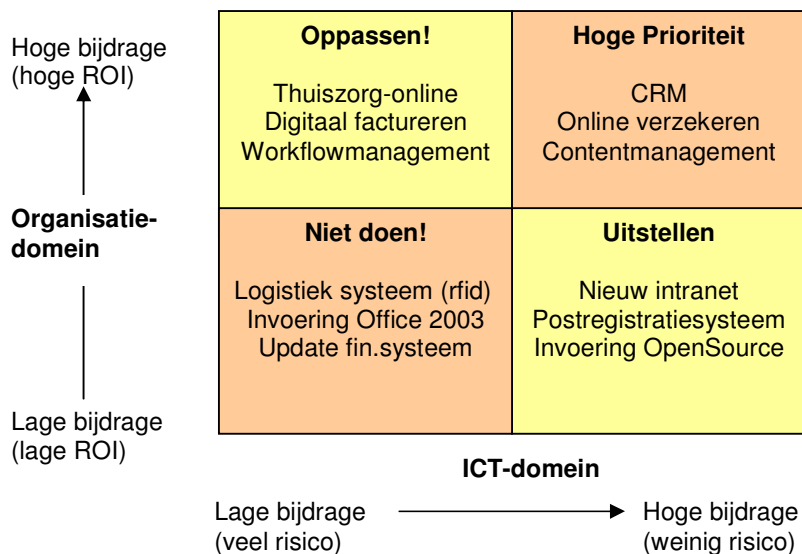
Het toekennen van scores aan de verschillende beoordelingscriteria kan op verschillende manieren plaatsvinden. Men kan een speciale adviesgroep, met senior vertegenwoordigers van alle belangenpartijen, formeren die belast wordt met het toekennen van alle scores. Een andere mogelijkheid is dat men één of meer beoordelingscriteria toewijst aan een bepaalde functionaris of afdeling. Zo zou de financiële afdeling belast kunnen worden met de beoordeling van de financiële bijdrage (zoals terugverdiendtijd of return on investment, ROI) van alle investeringsvoorstellen. Een mengvorm van deze twee varianten is ook goed mogelijk. Door vertegenwoordigers van management, marketing, operatie, financiën en ICT hierbij te betrekken, worden zowel de kwaliteit van de besluitvorming als het draagvlak voor de projectuitvoering, sterk verbeterd.

Projecten categoriseren en classificeren

ICT-projecten die nauwe relaties met elkaar hebben worden gebundeld in programma's. De projecten in zo'n programma dient u in samenhang met elkaar te plannen, uit te voeren en te bewaken. Individuele projecten en programma's kunnen vervolgens op basis van hun totaalscore ingedeeld worden in vier categorieën: hoge prioriteit (direct uitvoeren), oppassen (extra waarborgen bij de projectuitvoering), uitstellen (wachten op betere tijden) en niet doen (te weinig toegevoegde waarde). In figuur 1 staat een voorbeeld van een projectenportefeuille. Vervolgens moeten ervaren projectmanagers projecten en programma's met de hoogste prioriteit tot een goed einde zien te brengen.

Na het beoordelen van alle ICT-investeringen blijven er bij de meeste organisaties waarschijnlijk nog steeds meer projecten over dan waar feitelijk middelen voor beschikbaar zijn. De toegevoegde waarde van portfoliomanagement is dat het organisaties objectief in staat stelt om alleen die projecten te financieren die het beste aansluiten op de strategische doelstellingen van de organisatie.

Het is raadzaam om het beoordelen en prioriteren van ICT-investeringen meerdere keren per jaar te herhalen, bijvoorbeeld ieder kwartaal. Men kan dan frequent het belang van nieuwe en lopende investeringen opnieuw vaststellen en op gestructureerde wijze omgaan met nieuwe ontwikkelingen. Dit kan betekenen dat lopende of ontspoorde projecten, met een lagere bijdrage, tussentijds gestopt of uitgesteld worden ten voordele van nieuwe projecten met een hogere bijdrage. Op deze wijze kunt u op flexibele en gestructureerde wijze inspelen op nieuwe ontwikkelingen en worden schaarse resources voortdurend zo effectief mogelijk ingezet.



Figuur 1 Voorbeeld van projectenportefeuille.

Naast de PBT-methode zijn er diverse andere methoden in gebruik zoals die van M.I.T. Sloan Center For Information Systems Research, de methode van Bedell of een aangepaste versie van de Balanced Scorecard. Ieder met zijn eigen kenmerken en voor- en nadelen. In het M.I.T. model wordt de projectenportefeuille bijvoorbeeld ingedeeld in vier investeringsklassen, te weten infrastructurele projecten, transactionele projecten, informatieve projecten en strategische projecten. Afhankelijk van de strategische keuze van een organisatie voor kostenbeheersing, productleiderschap, flexibiliteit of een evenwicht daarvan, worden projecten uit de verschillende klassen anders gewaardeerd.

Wat levert portfoliomanagement op?

Goed uitgevoerd portfoliomanagement kan een aantal grote voordelen bewerkstelligen:

- Waarde van ICT-investeringen worden gemaximaliseerd, terwijl de risico's geminimaliseerd worden.
- Draagvlak voor prioriteitstellingen en uit te voeren projecten worden sterk vergroot doordat alle stakeholders betrokken worden bij de besluitvorming en het beslissingsproces transparant is.
- Communicatie en afstemming tussen organisatie en ICT worden op vele fronten verbeterd, zowel op strategisch, tactisch als operationeel niveau.
- Leidinggevenden worden aangezet om verantwoordelijkheid voor ICT-investeringen te nemen en meer te denken in termen van "wij" in plaats van "ik".
- Inspelen op nieuwe ontwikkelingen wordt gemakkelijker omdat de projectenportefeuille periodiek tegen het licht gehouden wordt.
- Benodigde budgetten, resources en middelen kunnen door "planners" effectiever en efficiënter ingezet worden.
- Aantal overbodige projecten wordt verminderd en het wordt gemakkelijker om de noodzaak van ICT-projecten te beoordelen (en om minder belangrijke projecten uit te stellen of te stoppen).

Organisaties en onderzoeksbureau's claimen dat met behulp van portfoliomanagement tot wel twintig procent op ICT-kosten bespaard kan worden. Invoering van portfoliomanagement kan dus om meerdere redenen een goede zaak zijn. Of de beoogde kostenbesparingen daadwerkelijk behaald worden, is afhankelijk van een groot aantal factoren.

Zo is de invoering van portfoliomanagement een veranderingsproces op zichzelf, met alle bijbehorende problematiek. Trek hier dan ook voldoende tijd voor uit en gebruik in eerste instantie een eenvoudig beoordelingsstelsel. Een spreadsheet met een aantal heldere criteria volstaat meestal al.

Verder is serieuze betrokkenheid en commitment van de top van de organisatie en ICT onontbeerlijk voor een succesvolle invoering. Ook zijn er nog een aantal operationele problemen op te lossen, zoals het (tijdig) verkrijgen van alle informatie over bijvoorbeeld de kosten van mensen, middelen en ICT en het inrichten van nieuwe procedures en rapportagelijnen.

Deze invoeringsuitdagingen vallen echter in het niet bij de voordelen van portfoliomanagement op langere termijn. Het dwingt immers mensen uit alle geledingen van de organisatie, zowel aan commerciële, operationele als aan technische zijde, om gezamenlijk vanuit een ondernemingsperspectief over ICT-investeringen te praten.
