

It-portfoliobeheer: inzicht als eerste stap naar controle

'Risico's it-investeringen doorgaans hoog'

Chris Verhoef, hoogleraar aan de Vrije Universiteit in Amsterdam, houdt zich al jarenlang bezig met de financieel-economische kant van informatietechnologie. "Op directieniveau moet men op dezelfde manier omgaan met it als met alle andere bedrijfsmiddelen. It-portfoliobeheer is daarbij een essentieel onderdeel."



Chris Verhoef: "Een it-systeem, dat bij een onderneming in gebruik is, is geen aandeel: immers, maatwerksoftware is niet verhandelbaar."

"It-investeringen vormen doorgaans een groot probleem voor de Raad van Bestuur van een grote onderneming. Jaarlijks moeten er honderden projecten worden beoordeeld. Bij niet-it-investeringen is dat minder moeilijk. Op basis van financieel-economische gegevens en de bedrijfsstrategie kun je een gefundeerde keuze maken. Maar voor it-investeringen ligt dat anders. Het gaat meestal om veel geld, waarvan het niet of nauwelijks is in te

schatten wat het gaat opleveren. Als Raad van Bestuur heb je bijna geen methoden of technieken om een weloverwogen beslissing te nemen. Gewoon omdat de juiste gegevens daarvoor ontbreken."

Prof. dr. Chris Verhoef (41 jaar) van de Vrije Universiteit Amsterdam houdt zich al jaren bezig met het kwantificeren van it-investeringen. "Tot tien jaar geleden waren de voordelen van it evident. Handmatige processen werden geautomatiseerd met alle besparingen van dien. Inmiddels hebben we die slag wel gemaakt. Nu moet het gaan om andere voordelen. Maar wat zijn die voordelen en hoe schat je die vooraf in? Daarnaast heeft de economische tegenwind directies laten voelen dat ook een euro maar één keer kan worden uitgegeven. Ook bij it-investeringen moet er dus wel een bepaald rendement tegenover staan."

In de afgelopen jaren werkte Verhoef ondermeer aan methodes om it-investeringen op een financieel-economische wijze te beoordelen. "Belangrijke drijfveren voor de huidige belangstelling voor It-portfoliobeheer zijn de Clinger

Cohen Act (voor publieke investeringen in it) en de Sarbanes-Oxley Act, de wet bedoeld om investeringen te beschermen. Als je dergelijke zaken wilt operationaliseren - en dat is nu net wat deze wetten behelzen - dan kun je it-projecten niet langer losstaand beoordelen. Dan moeten ze gewoon worden meegenomen in samenhang met andere zaken en op eenzelfde manier worden beoordeeld als bij andere beslissingen; met medeneming van financieel-economische argumenten."

Aandelen

De gedachte van it-portfoliobeheer bestaat al enkele decennia. Ten tijde van de Clinger Cohen Act (1996) dacht menigene dat bij it-portfoliobeheer dezelfde methodes konden worden gebruikt als bij het beoordelen en de beslissingen op het gebied van aandelenbeheer. Bij het beheren van een aandelenportfolio wordt immers ook naar samenhang gekeken en kan men met behulp van financiële wiskunde de juiste balans vinden tussen winstdoelstelling en risico. "Vanuit die gedachte ging men it-portfoliobeheer benaderen. Alleen werkte het niet."

"Het doel van it-portfoliobeheer is dat er meer inzicht, controle en sturing ontstaat op it. Het is immers een belangrijke productiefactor. Bij andere productiefactoren liggen de zaken wat helderder. Kijk bijvoorbeeld naar de staalindustrie. Niemand accepteert het dat er vijf kilo erts ongebruikt wordt weggegooid voor elke kilo geproduceerd staal. Iedere kilo erts moet een bepaalde hoeveelheid staal opleveren, moet rendement opleveren. Waarom accepteren we wel al die verkwisting op het gebied van it?" Volgens Verhoef zijn er met it-portfoliobeheer al snel resultaten te behalen. "Vaak zijn er al besparingen mogelijk door alleen maar eens te inventariseren wat er is. Vaak ontdek je dan dat er onnodige redundantie is. Het afstoten van die redundante it levert al een besparing op."

Verhoef ontdekte al snel dat het idee van aandelenportfoliobeheer wel bruikbaar was, maar de daarbij gebruikte methodes niet. "De doelstelling is wel gelijk: zoveel mogelijk waarde bij een gegeven risicoprofiel. Alleen: aandelen kun je verhandelen. Als een stuk in waarde daalt, kun je het verkopen. Maar een it-systeem, dat bij een onderneming in gebruik is, is geen aandeel: immers, maatwerksoftware is niet verhandelbaar. Je moet dus een andere methode gebruiken om het it-portfolio te beheren."

Berekenen

In de afgelopen jaren is het accent - mede door het economische klimaat - vooral op de kosten van it komen te liggen. Het grote probleem daarbij is dat misschien de kosten wel boven tafel kunnen komen, maar dat de toegevoegde waarde moeilijk te meten bleek. Het resultaat is dat er uiteindelijk alleen gekeken werd naar de kosten, en dan vooral vanuit het oogpunt van besparing.

Verhoef: "Om een goede beslissing ten aanzien van een investering te maken, moet je inzicht hebben in de risico's enerzijds en de mogelijke voordelen anderzijds. Dat geldt voor een nieuwe fabriek, maar dat geldt natuurlijk ook voor it."

Volgens Verhoef wordt het probleem vaak ook verkeerd benaderd. "Een financieel directeur weet doorgaans behoorlijk wat van boekhouden. Maar hij of zij is niet degene die de boekhouding doet. Daar heeft hij zijn staf voor." Die lijn trekt Verhoef door naar it. "Zo moet het natuurlijk ook gaan met de it-directeur. Deze persoon moet het nodige van it weten, maar hij hoeft geen it-specialist te

zijn. Wel moet hij of zij weten hoe er een goede inschatting kan worden gemaakt of een bepaalde it-investering wel of niet verantwoord is. Maar in de regel werkt het dus nog niet zo."

"De financieel directeur gaat doorgaans niet zelf de details van allerlei financiële strategieën doorrekenen. Daar zijn andere mensen voor, stafmedewerkers en externe adviseurs. Hij of zij zorgt voor de juiste mensen om zich heen, die de juiste gegevens aanleveren over de mogelijke risico's en voordelen van een bepaalde strategie. Op basis daarvan kun je dan vervolgens een gefundeerde beslissing nemen. Zo moet het ook werken voor de it-directeur."

Totale eigendomskosten

"De risico's bij it-investeringen verschillen doorgaans van die bij andere investeringen. Een auto die eenmaal is gebouwd, verandert doorgaans niet meer. Een it-systeem verandert in de praktijk vaak voortdurend. Dat is een heel ander risico. Bij it spelen talloze aspecten een rol die de mate van succes kunnen beïnvloeden. Maar de beslissingen op bestuursniveau worden doorgaans genomen op basis van vijf factoren: kosten, doorlooptijd, risico, opbrengsten en financiering. De meeste niet-it-beslissingen worden tegen het licht van die vijf aspecten gehouden. Er worden gecalculeerde risico's genomen, waarbij de bandbreedtes nauwlettend in de gaten worden gehouden. Zo zou het ook bij it moeten gaan, maar dat is dus niet zo."

Veel bedrijven zoeken hun heil in een totale-eigendomskostenbenadering (tco). Verhoef ziet daar weinig nut in. "Niemand wil toch de tco van zijn huis weten. Daar heb je niets aan. Je wilt weten wat je maandlasten zijn: kan ik het financieren en staat die financiering in verhouding tot wat ik krijg? Daar gaat het om."

Dat daar nu juist de crux zou zitten - hoe bepaal je vooraf de toegevoegde waarde van een it-systeem - is volgens Verhoef geen onoverkomelijk probleem.

"Er zijn wereldwijd verschillende benchmarkgegevens beschikbaar, op basis waarvan je berekeningen kunt maken, bij gebrek aan historische data. Daarmee kun je bepaalde wetmatigheden ontdekken die je vervolgens verder kunt gebruiken. Het werkt net als bij het bouwen van een brug. Je weet nog niet wat voor brug je gaat bouwen, maar je weet wel aan welke eisen die moet voldoen. Aan de hand van de gegevens van de bruggen die je al wel hebt gebouwd, kun je een berekening maken die een beeld geeft van bijvoorbeeld de kosten, de tijd die nodig is voor de bouw, welke risico's je mogelijk tegen komt en wat het je kan opleveren."

Bedrijfscasus

Verhoef heeft aan de hand van publieke benchmarks verschillende modellen en formules ontwikkeld op basis waarvan betere financieel-economische beslissingen zijn te maken op it-gebied. "Uit de benchmarks blijkt bijvoorbeeld een vrij vaste relatie tussen budget en doorlooptijd van het project. Maar zo is er ook een formule te destilleren die het afbreekrisico aangeeft. Die relatie zegt ruwweg dat naarmate het project langer duurt het risico stijgt. Op die manier kun je dus bepalen dat het soms zinvoller is om een project in twee aparte projecten op te delen. Gewoon om de risico's te verlagen."

"Als je kosten of tijd vastzet, kun je met behulp van een berekening een gekwantificeerde inschatting maken van de hoeveelheid functionaliteit die je kunt ontwikkelen. Je gaat prioriteiten bepalen op basis van een business case.

Niet vanuit een bepaald gevoel of idee, maar op basis van financieel-economische gegevens."

"Doordat de business case een belangrijke plaats inneemt, ga je verder kijken dan alleen de kosten, met name ook naar de baten. Het is niet erg om meer budget voor een bepaald project uit te trekken als daar een bepaalde meerwaarde tegenover staat. Waar het om gaat, is dat het in balans is. Door de waarde van een project te kwantificeren hoef je niet meer af te gaan op je gevoel, maar kun je gefundeerd beslissingen nemen. Alleen dat al verhoogt de kans op succes."

"Natuurlijk werkt het iets complexer, maar in de basis: ook voor it-investeringen is een kwantitatieve, financieel-economische analyse te maken. Zowel op het gebied van kosten-baten als van mogelijke risico's. En ook hier geldt: je moet als it-directeur dit niet zelf gaan berekenen, daar zoek je de juiste mensen voor bij elkaar. Die laat je aan de slag gaan en vervolgens kun je dan op basis van de gegevens die zij je aanleveren over mogelijke voordelen en risico's, een gefundeerde beslissing nemen."

Inzicht

Steeds meer bedrijven zijn volgens Verhoef actief op zoek naar manieren om meer inzicht en controle te krijgen, waarbij vooral gekeken wordt naar it portfoliobeheer. "Het kan ook niet meer anders. 'it-governance' en zaken zoals Sarbanes-Oxley en de Clinger Cohen Act (die portfolio-beheer sinds 1996 in de VS voor overheidsinstanties verplicht stelt, red.) verplichten ondernemingen om ook bij it-investeringen te komen met een financieel-economische onderbouwing. In deze tijd moet je als Raad van Bestuur ook op dit gebied verantwoording afleggen aan de aandeelhouders of belastingbetalers."

Snelle ontwikkelingen op dit gebied verwacht Verhoef overigens niet. "Dit soort veranderingen gaan stapje voor stapje. We zouden al een heel eind zijn als er niet zoveel it-investeringen meer zouden worden verkwist. Vorig jaar nog kwam de Standish Group met cijfers over it-projecten. Het percentage mislukte projecten was nauwelijks gedaald. Dat betekent dat er dus nog altijd weinig inzicht is en dat veel budget onnodig wordt verbrand waardoor andere - wel nuttige - projecten moeten wachten. Het zou al een hele stap zijn als bedrijven instellen dat alle it-projecten boven een bepaald budget -afhankelijk van de bedrijfsgrootte- goedkeuring van de Raad van Bestuur nodig hebben. Dat levert direct al tientallen procenten besparingen op. Het wordt direct zichtbaar als afdelingen langs elkaar heen werken: redundante projecten kunnen dan op voorhand worden tegengehouden. Daarnaast moet de bedrijfscasus echt worden berekend. Van tal van mislukte projecten blijkt achteraf dat de bedrijfscasus slecht is doorgerekend, of soms zelfs helemaal niet."

Inmiddels zijn er verschillende indicatieve en predicatieve modellen -onder meer op basis van de bestaande internationale benchmarks- om, in combinatie met de vijf factoren voor bestuursbeslissingen, het inzicht in belangrijke mate te verhogen. "En inzicht is een eerste stap naar controle," aldus Verhoef. ←

- [Terug](#)