

It-portfolio management als onderdeel van it -governance

BOTER BIJ DE VIS



De naleving van regelgeving als Sarbanes-Oxley treedt niet in de plaats van it-portfoliomanagement en -governance. In beide gevallen is transparantie het doel, maar de ene transparantie is de andere niet. Wat zijn het doel en de uitdaging van it-portfoliomanagement?

De transparante en businessgeoriënteerde afrekencomponent van it-governance krijgt nu pas de aandacht die ze verdient, nu we weer alle dubbeltjes moeten omdraaien en de roep om transparantie luider klinkt dan ooit. Hoewel serieuze it-governance een sterke wissel trekt op organisaties en op organiseren, is ze noodzakelijk vanwege de impact van informatie en it en de grote investeringen die daarmee zijn gemoeid. Niet zelden betreft het de helft of meer van alle kapitaalsinvesteringen.

Voor it-governance is een modelmatige indeling handig als plaatsbepaling. Maar de elementen vormen een sterk interacterend stelsel dat organisch ineen moet grijpen. Bovendien moet dat stelsel zijn ingebed in organisatie- en besturingsstructuren waardoor de menselijke maat – het gewenste gedrag in de omgang met informatie en it –, waarvan we hier noodzakelijkerwijs grotendeels abstraheren, de doorslaggevende factor wordt.

Een waarschuwing met betrekking tot de transparantiewet- en regelgeving vanuit de corporate-governancehoek is hier op haar plaats. Deze wet- en regelgeving kan de aandacht voor it-portfoliomanagement aanwakkeren, maar op korte termijn is het waarschijnlijk dat organisaties zich wat it-transparantie betreft, zullen beperken tot een ‘compliance-aanpak’ die alleen de gestelde sanctioneerbare doelen recht doet (bijv. Sarbanes-Oxley). Die brengen al genoeg werk en kosten met zich mee. Vanuit de it-auditinghoek biedt CobiT, de Control Objectives for Information and Related Technology, hiervoor een raamwerk met haar ‘Control Objectives for Sarbanes-Oxley’. Volgens gerenommeerde bronnen laten we dan echter enorme kansen liggen (1) door ons voornamelijk bezig te houden met de kwaliteit van financiële rapportages en niet met de waarde die it-gerelateerde investeringen moeten opleveren voor de business.

JAAP BLOEM

It-governance

It-governance is een vorm van businessprestatie management die zich richt op de besturing van informatie, van it en van de omgang daarmee. Dat overschrijdt de competenties van afzonderlijke managementlijnen en -lagen. Vandaar ook het begrip ‘governance’. Idealiter is dat een transparante ‘trias politica’ van bestuur, verantwoording en toezicht, in het kader van een adequate behartiging van uiteenlopende belangen en een transparante verslaglegging. Op zijn minst organisatie-intern, maar bij het toemennende belang van it ook richting Raad van Commissarissen en extern, richting share- en stakeholders. Traditioneel heeft de rapportage over interne controle- en risicobeheersingssystemen hierin een centrale plaats. Samenhangende it-governancepraktijken doortrekken de gehele organisatie en budgetcycli en zijn een belangrijke spil in het hele governancecontinuüm (van corporate governance, financial governance, hr-governance en it-governance). Centraal bij it-governance staat prioriteitstelling gerelateerd aan businessdoelen. Die prioriteitstelling wordt afgemeten aan kosten, baten en risico’s. Heldere maatstaven en goed ingerichte primaire en ondersteunende processen, waarin medewerkers prettig kunnen en willen functioneren, zijn daarbij van cruciaal belang. Verantwoording afleggen aan stakeholders en toezichthouders geeft de buitenwereld inzicht in het belang en de beheersing van informatie en it.

MetricNet, een onderdeel van Meta Group, beschouwt it-portfolio management als een doorslaggevende stap in de richting van volwassen omgaan met it. It-organisaties lijken vier evolutionaire fasen door te maken (2):

1. It als uitvoerende dienst

In deze fase draagt it niet direct bij aan businessgroei en is in die zin dus niet strategisch. De aandacht gaat voornamelijk uit naar een kostenefficiënte operatie. Benchmarking wordt vaak toegepast, evenals radicale downsizing.

2. It als business enabler

It draagt wat meer bij aan de groei en kan nieuwe manieren opleveren om de winstgevendheid te vergroten. Vaak worden er in deze fase forse investeringen gedaan. De aandacht is gericht op kosten en immateriële effectiviteit. De meer ontwikkelde it-organisaties gebruiken een balanced scorecard om de financiën plus het effect op klanten en processen in kaart te brengen.

3. It als business binnen de business

Stringentere kosten- en prestatienormen voor de it-organisatie maken een vergelijking mogelijk met marktpartijen. Scorecards spelen ook hier een rol, met de nadruk op kosten, kwaliteit van de dienstverlening, contacten en procesefficiëntie en –effectiviteit.

4. Volledige integratie van it met de business

De it-organisatie treedt op als een onderneming en wordt ook zo bestuurd. Dit is het stadium waarin portfolio management gaat spelen. De it-organisatie bestuurt haar activiteitenportefeuille – business-support, vervanging en ontwikkeling, en high-risk business/it-initiatieven – zo actief en adequaat mogelijk. Portfolio management is noodzakelijk om steeds verder te kunnen groeien naar volledige integratie.

Plan-Do-Check-Act

It-portfolio management is de afrekencomponent in de cirkel van plannen, investeren, samenhang bewaken en afrekenen. Zo'n budgetcyclus genereert belangrijke gegevens voor de beantwoording van de tegenwoordig prangende vraag: wat levert onze manier van omgaan met informatie/it-projecten op voor de business? Indachtig de substantiële hoogte van onze it-gerelateerde investeringen is het heel logisch dat ons dat erg bezighoudt.

Het ligt voor de hand om plannen, investeren,



samenhang bewaken en afrekenen te zien als een Plan-Do-Check-Act-cirkel. Maar dan vooral niet te 'mechanisch'. Niet alleen moet dit stelsel zijn ingebed in organisatie- en besturingsstructuren, zodat de menselijke maat de doorslaggevende factor wordt. Ook is er een spiegelrelatie tussen plan en check en tussen do en act. Tegelijkertijd kan de businessplanning niet los worden gezien van de project-portfolioafrekening en van de mate van rigiditeit waarmee we onze investeringen sturen: ons investeringsmanagement (3). Plan-Do Check-Act: we weten hoe het moet en er is dus eigenlijk geen excuus meer voor slordig it-bestuur. Maar u voelt ook wel dat dit vanwege dwarsverbanden en inbeddingsuitdagingen in de praktijk vaak een enorm understatement blijkt te zijn, ondanks de vele raamwerken, softwaretools, best practices en lessons learned (4). Goed it-governance bedrijven is geen sinecure: 'Folks don't have the knowledge to make these things reality' (5) is meer dan eens de teleurstellende praktijk. Evangelisatie en bewustzijn creëren zijn daarom van groot belang.

Alle elementen die tot nu toe zijn genoemd, hangen ten nauwste samen. En elke modelmatige afkadering daarbinnen is niet meer dan een plaatsbepaling. Net als iedere andere vorm van governance is it-governance een hecht stelsel van meet- en regelkringen, dat via de genoemde cyclus en via onze organisatie- en besturingsstructuur zo geolied mogelijk moet functioneren. We 'organiseren' opdat onze processen – die staan of vallen met de betrokkenheid van medewerkers – 'organisch' kunnen verlopen. Maar in de praktijk pakt dat vaak precies anders uit. Met name complexe stelsels van meet- en regelkringen dienen steeds op dat gevaar te worden gecontroleerd.



Zonder softwaretools geen portfoliomanagement

Deze situatieschets maakt aannemelijk dat we er zonder deugdelijke hulpmiddelen nooit uit kunnen komen. PMoffice (www.pmoffice.com), Niku (www.niku.com), Mercury Interactive (www.mercuryinteractive.com/products/it_gov) en Mirror42 (www.mirror42.com) lijken op dit moment een bijzondere plaats in te nemen in het groeiende scala aanbieders van it-governance- en portfoliomanagementsoftware.

Weliswaar beweert iValue (www.ivalueinstitute.com) in zijn marketing dat we met simpele spreadsheets de aandeelhouderswaarde van it-investeringen positief kunnen beïnvloeden ('Creating Shareholder Value from Information Technology'); de praktijk is heel anders, althans in de meer complexe omgevingen. Al was het alleen maar omdat we vanuit wet- en regelgeving als de Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act (Sarbanes-Oxley)

gehouden zijn om ook historische gegevens paraat te hebben en we op verzoek van toezichthouders moeten kunnen switchen tussen de verslaglegging en de onderliggende data, onder meer uit ERP- en emailsystemen.

De geschetste complexiteit en de geschetste samenhang zijn twee kanten van dezelfde medaille. In die

dynamiek, waar zoals bekend veel geld omgaat, is het niet onverstandig om het it-investeringsmanagement en het it-portfoliomanagement te koppelen met de boekhoudsystemen. Zeker nu IFRS, de nieuwe International Financial Reporting Standard, op komst is (www.nivra.nl/verslaggeving/verslaggeving_home.htm). Uiteraard legt ook die standaard weer meer transparantie op, bijvoorbeeld in het kader van de waardering van immateriële middelen (6). Daarvan maakt it een groot deel uit.

***Plan-Do-Check-Act:
we weten hoe
het moet, er is dus
eigenlijk
geen excuus meer
voor slordig
it-bestuur.***

Architecturen en portfoliomanagement: Sarbanes Oxley lanceert Clinger-Cohen

Net als de Sarbanes-Oxley Act uit 2002 staat in de Clinger Cohen Act (1996) transparantie centraal. Sinds in 1996 de it-Management Reform Act (Clinger-Cohen) van kracht werd om paal en perk te stellen aan slecht it-management, moesten in Amerika de CIO Offices van overheidsorganisaties zich actief gaan bezighouden met architectuur en met portfolio-

management. Echter, een rapport uit 2000 (7) maakte duidelijk dat daar in de praktijk niets van terecht kwam, ondanks allerlei richtlijnen en best practices die nog extra waren gepubliceerd (8).

In oktober 2003 zei Paul Brubaker, voormalig deputy-CIO van het Amerikaanse ministerie van Defensie, in

Federal Computer Week er het volgende over: 'Folks don't have the knowledge to make these things reality (5).' Om te beginnen hanteert de Amerikaanse overheids-CIO Norm Lorenz daarom nu het principe 'no architecture, no funding'. Wie zelfs nog steeds niet goed heeft nagedacht over de samenhang tussen organisatie, informatie en it, krijgt dus gewoon geen geld.

Al deze informatie is openbaar omdat het gaat om geld van de Amerikaanse belastingbetaler, maar in Amerika springen CIO's heen en weer van bedrijfsleven naar overheid. We kunnen dus gevoelig aannemen dat het bedrijfsleven met vergelijkbare problemen worstelt.

Zoals architecturen het structureringscomplement vormen van businessplanning, zo is portfoliomanagement het afrekencomplement van geld beschikbaar stellen. Daarnaast volgt portfoliomanagement in de Plan-Do-Check-Act-cyclus niet voor niets op de architectuurcomponent. De structuren en hun samenhang behoren namelijk belangrijke 'views' te geven op de asset- en projectportefeuilles. De derde les van 'A Summary of First Practices and Lessons Learned in Information Technology Portfolio Management' (4) gaat hierop in.

Sarbanes-Oxley kan de aandacht voor it-portfoliomanagement aanwakkeren, maar op korte termijn is het waarschijnlijk dat organisaties zich qua it-transparantie zullen beperken tot een 'compliance-aanpak'. Zoals aangegeven laten we dan echter kansen liggen (3).

Evangelisatie en bewustzijnsontwikkeling

Waar we op dit moment staan, is in dit artikel voldoende duidelijk geworden: de ontwikkeling van kennis en vaardigheden met betrekking tot wat er moet gebeuren, is een allereerste vereiste. Eigenlijk zijn we nog maar net begonnen met it-projectportfoliomanagement en met it-governance, de paraplu waaronder deze deeldiscipline, samen met andere, vaart.

De vrij toegankelijke werken van Thomas Pisello, Paul Strassmann (9) en Chris Verhoef (10) dragen hieraan bij, net als bijvoorbeeld de it-portfoliomanagementlessen (4) en waardemetingmethoden (11) van de Amerikaanse CIO Council op Internet. Het zijn fundamentele kennisbronnen waaraan iedere manager die medeverantwoordelijk is voor de omgang met informatie en it zich zou moeten laven. •

voetnoten

- 1: **Meta Group beschouwt het proces van it-portfoliomanagement als de hoeksteen voor de dynamische alignment van business en it. Door met it om te gaan vanuit een investeringsperspectief – voortdurend gefocust op kosten, baten, risico's en op prioriteitstelling – hebben ondernemingen, aldus Meta Group, hun it-kosten met dertig procent kunnen terugdringen, terwijl de it twee tot drie maal meer opbracht. (META Group (2002): 'The Business of it Portfolio Management: Balancing Risk, Innovation, and ROI' www.verizonit.com/pdf/focus/portfolio.pdf)**
- 2: **MetricNet: it-portfoliomanagement**
128.121.222.187/specials/it_portfolio_management.html
- 3: **General Accounting Office (2000): 'Information Technology Investment Management. A Framework for Assessing and Improving Process Maturity'**
- 4: **CIO Council (2002): 'A Summary of First Practices and Lessons Learned in Information Technology Portfolio Management'**
www.cio.gov/documents/BPC_portfolio_final.pdf
- 5: **Frank, D. (2003): OVERWHELMED? If your daily work leaves you no time to focus on OMB's management agenda, you're not alone'**
www.fcw.com/fcw/articles/2003/1006/cov-over-10-06-03.asp
- 6: **Daum, J. (2002): 'Accounting, Reporting and Intangible Assets', Interview with Baruch Lev'** www.juergendaum.com
- 7: **'Investigative Report of Senator Fred Thompson on Federal Agency Compliance with the Clinger-Cohen Act' (2000)**
www.senate.gov/~gov_affairs/101900_table.htm
- 8: **State of Washington (1998): 'it Portfolio Management Policy, Standards and Guidelines'** www.wa.gov/dis/portfolio/index.htm
- 9: **Pisello, T., Strassmann, P.A. (2003): 'it Value Chain Management – Maximizing the ROI from it Investments. Performance metrics and management methodologies every it stakeholder should know'**
www.alinean.com/roiarchives/roiresources.asp
- 10: **Publicaties van Chris Verhoef:** www.cs.vu.nl/~x/ipm.htm
- 11: **CIO Council (2002): 'Value Measuring Methodology – How-To guide'**
www.cio.gov/documents/ValueMeasuring_Methodology_HowToGuide_Oct_2002.

Jaap Bloem is senior analist bij het Verkenninginstituut Nieuwe Technologie van Sogeti Nederland. Samen met Menno van Doorn schreef hij over ditzelfde onderwerp het boek 'Realisten aan het roer, Naar een prestatiegerichte governance van it' (2004). ISBN 90-75414-09-9. Jaap Bloem is bereikbaar via jaap.bloem@sogeti.nl