

## Portfoliomanagement – Een hoofdtaak van de CIO

### Verslag van het HEC-symposium Portfoliomanagement op dinsdag 31 mei 2011

Tegenwoordig is portfoliomanagement is een *hot topic* bij overheidsorganisaties. Steeds vaker zijn projecten en programma's een belangrijk onderdeel van het werk dat een organisatie doet, maar er is vaak geen bedrijfsvoeringsinstrument om overzicht te behouden en om belangrijke keuzes te maken. Door middel van portfoliomanagement wordt dit proces gefaciliteerd.

#### Inleiding

Portfoliomanagement is een sturinginstrument dat, als het goed wordt geïmplementeerd, het toestaat om projecten te besturen vanuit de strategie van de organisatie. Te vaak wordt er vanuit de wetenschap en de media eenzijdig gekeken naar de kosten van een ICT-project. Een goed voorbeeld hiervan levert prof. dr. Chris Verhoef (onderzoeker aan de Vrije Universiteit Amsterdam) regelmatig schrijft hij over miljardenverspilling bij de overheid, terwijl de focus wellicht eens verlegd zou moeten worden naar projecten die wel succesvol worden afgerond, zoals de vooringevulde belastingaangifte of mijnpensioenoverzicht.nl. Om goed en gefundeerd te kunnen kiezen waar de organisatie haar kostbare middelen en tijd aan besteedt, is portfoliomanagement een essentieel instrument.

#### Portfoliomanagement

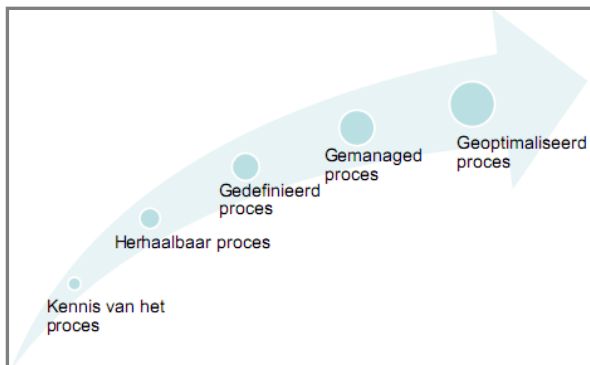
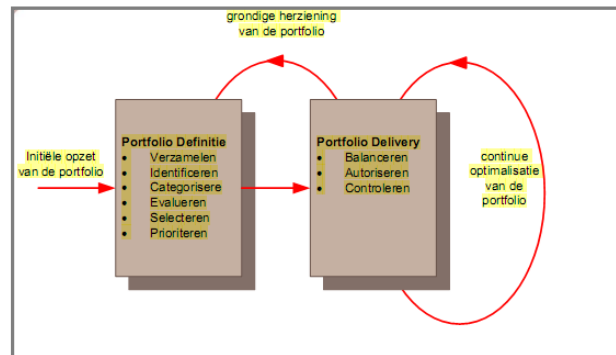
Een portfolio is een verzameling van projecten, programma's en ander werk. Oorspronkelijk is portfoliomanagement vanuit de financiële sector gekomen, onder andere om investeringsportefeuilles samen te stellen en afgewogen keuzes te maken. De scope van portfoliomanagement is in beginsel organisatiebreed, hoewel er in dit symposium voornamelijk aandacht wordt besteed aan ICT-projecten.

Er bestaat een verschil tussen de implementatie van portfoliomanagement bij het bedrijfsleven en de overheid. Bij de eerste gaat het voornamelijk om het selecteren van de projecten die het meest rendabel zijn; bij de overheid gaat het daarentegen eerder om de implementatie van beleid en wettelijke verplichtingen. Zowel het bedrijfsleven als de overheid dient echter bij het samenstellen van hun portefeuille afwegingen te maken over de aansluiting van projecten bij de organisatiestrategie en het managen van risico's, om uiteindelijk daarmee meer aandacht te besteden aan de vraag 'doen we de juiste dingen?'.

Portfoliomanagement krijgt juist nu aandacht, en dat is niet verwonderlijk. Niet alleen de staat van de overheidsfinanciën is een goede aanleiding, maar ook de inrichting van de CIO-functie (Chief Information Officer) heeft hier veel mee te maken. Portfoliomanagement kan daarmee vanuit de CIO worden ingezet als een bindmiddel voor het *richten* van de organisatie. Architectuur kan daarbij worden ingezet als selectiemechanisme voor de portfolio, aangezien dit een middel is om de organisatiestrategie te concretiseren. Qua besturing dient er daarnaast een keuze gemaakt te worden of portfoliomanagement alleen ICT-projecten betreft, of juist het totaal aan programma's en projecten binnen de organisatie.

*Inrichten* is een van de grootste valkuilen voor het opzetten van portfoliomanagement. Het operationele werk van opzetten en onderhouden van het portfolio hoort thuis bij een stafafdeling, maar het managen ervan is een lijnverantwoordelijkheid. Van belang is daarom dat de relatie gelegd blijft worden tussen de primaire en de ondersteunende processen, aangezien portfoliomanagement anders verwordt tot een betekenisloos 'speeltje van de staf'.

*Verrichten* is een combinatie van 'portfolio definitie' en 'portfolio delivery', waarbij continue optimalisatie plaatsvindt. Dit is niet een eenmalig proces maar vindt voortdurend plaats. Belangrijk is voldoende managementaandacht in zowel het definitiestadium als het deliverystadium. Zo moet bijvoorbeeld in het definitiestadium wel duidelijk worden wat de prioriteringscriteria zijn voor projecten en programma's om goede onderbouwde keuzes te kunnen maken over het al dan niet starten of stoppen van projecten.



Portfoliomanagement kent een graduele opbouw in volwassenheid. HEC heeft een model opgesteld dat gebaseerd is op de P3M3-structuur van de Office of Government Commerce (OGC) om volwassenheid van een organisatie op portfoliogebed te kunnen toetsen. Faseringen zijn zichtbaar in het overzicht hiernaast. Bij deze fasen wordt onder andere getoetst op de sturing op toegevoegde waarde die de organisatie kent, het management control niveau, 'organisational governance', het financiële beheer en

risicomanagement.

### Het juiste plaatje, het goede gesprek

Waarom portfoliomanagement? Omdat het simpelweg beter moet, stelt Bob Papenhuijzen (directeur informatisering en inkoop van het Ministerie van Veiligheid en Justitie). Feit is dat er veel te leren valt van de ervaringen die worden opgedaan rondom grote ICT-projecten, en het moet nu eenmaal met minder. Keuzes maken is noodzakelijk, maar dat komt niet uit armoede. Als uiteindelijk wordt gekeken naar waarde, dan zijn we wellicht niet eens slechter af, ondanks de recessie. Zoals OGC stelt, *"never waste a good recession"*.

Portfoliomanagement gaat om selecteren, prioriteren, beheren en evalueren. Bob is onderdeel van de interdepartementale commissie CIO's, kortweg ICCIO genoemd, die onder Maarten Hillenaar (Rijks CIO), valt. Vanuit de daaronder ressorterende subcommissie portfoliomanagement wordt het Rijk als één concern gezien. Op departementaal niveau wordt daarbij de 'wat' vraag beantwoord; beleidsprioriteiten worden omgezet in concrete projecten waarbij een afweging dient te worden gemaakt tussen kosten en maatschappelijke baten. Op het interdepartementale niveau waarop de ICCIO opereert wordt eerder de 'hoe' vraag gesteld. In plaats van de vraag te stellen of iets een goed project is, wordt gevraagd of er wellicht binnen het Rijk al andere soortgelijke projecten zijn uitgevoerd waaruit te leren of wellicht te lenen valt.

Er zijn voldoende voorbeelden te noemen van de synergie die dit kan creëren. Zo kon het voormalige ministerie van Verkeer en Waterstaat toch haar doelen (omtrent het oppervlaktewaterniveau) bereiken. Dit ondanks te weinig financiële middelen, maar het lukte door samen te werken met andere spelers in het veld. Op domein- en departementsoverstijgende niveaus moet daarom het goede

gesprek gevoerd worden om goede oplossingen te vinden. De ICCIO draagt hieraan bij door op interdepartementaal niveau de portfoliodiscussie te voeren.

Bij het ministerie van Veiligheid en Justitie (min. V. en J.) zijn veel waarneembare verschillen te ontdekken op portfoliogebed tussen de organisatieonderdelen. Zo zijn er uitvoeringsorganisaties als DJI, die groot genoeg zijn om een eigen CIO te hebben, maar ook talloze kleinere organisaties. Het gesprek wordt vooral sectoraal gevoerd, terwijl de Bestuursraad aan zet is bij min. V. en J.-brede projecten. Het goede gesprek wordt zeker gehouden; als voorbeeld het stopzetten van een groot DJI-project voor de uitrol van een Capaciteit en Justitiabelen Informatiesysteem (CAJIS). DJI (h)erkende hierbij de optredende *sunk cost fallacy* waarbij het reeds bestede geld een vals argument vormde voor het blijvend doorzetten van het project. Ook *scope creep* vond hier plaats.

De vraag dient gesteld te worden waaruit de hoofdrol van de CIO bestaat. Bij min. V. en J. is zichtbaar dat deze bij projecten soms de Senior Responsible Owner (SRO) is en soms de CIO.

Verantwoordelijkheden rondom projecten worden daarom snel met elkaar verweven. Gaat het goed, dan is dit geen probleem, maar zoniet dan wordt dit erg lastig. Zou het in een dergelijk geval zijn foutgegaan als de rolscheiding was ingebouwd? Uiteindelijk gaat het om het creëren van waarde door het accommoderen van het juiste gesprek. George Westerman (MIT) zegt hierover *“The CIO creates the picture, the business people make the decisions.”*

### De kunst van het kiezen – Havenbedrijf Rotterdam

Het Havenbedrijf Rotterdam (HbR) is een organisatie die wellicht niet direct geassocieerd wordt met grootschalige ICT-projecten. Toch is het havenbedrijf een voorbeeld van een organisatie waar op veel gebieden projectmatig wordt gewerkt en aan projecten die, hoewel ze misschien relatief weinig IT bevatten, wel zeer grootschalig zijn zoals het project *Maasvlakte 2*.

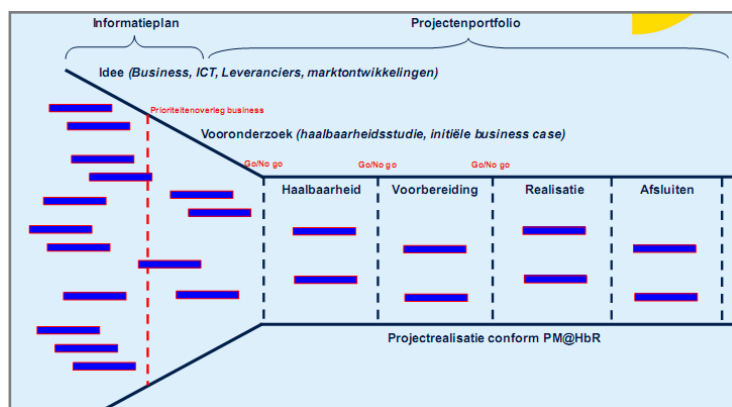


In theorie lijkt het invoeren van portfolio management erg eenvoudig, geeft Ron Meijer (manager projectmanagement en realisatie bij Havenbedrijf Rotterdam) aan. In de praktijk wordt er nog wel geworsteld. Het is daarom van belang om te werken met een visie, die de kapstok vormt voor het gehele IT-portfolio. De eerste les omtrent portfolio management was om alle in uitvoering zijnde projecten te plotten op een

overzicht per visieonderdeel. Bij het HbR werden tachtig procent van de projecten vóór de invoering van portfolio management ondergebracht in de organisatiehoek. Dit betekende dat deze projecten voornamelijk efficiency- en flexibiliteitsverbeteringen opleverden maar niet direct bijdroegen aan de hoofdonderdelen van de visie.

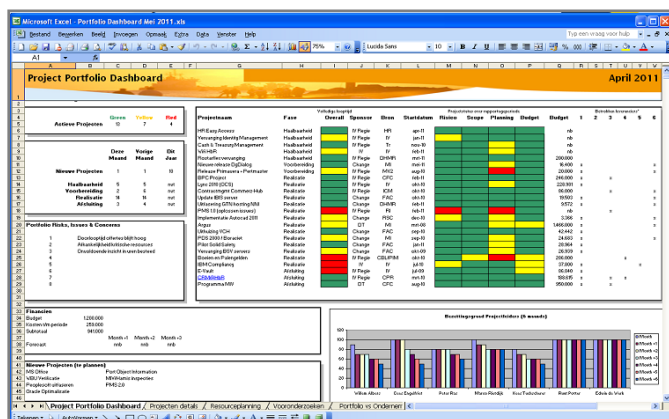
Wat betreft portfoliomanagement hanteert het HbR de definitie van de OGC.

Belangrijk is hierbij dat er ook sprake is van het *managen* van de *benefits*, iets dat nu grote aandacht krijgt. Wat betreft organisatiestructuur is het HbR een regieorganisatie. Dit maakt het extra lastig, omdat de organisatie voor het IT-aanbod volledig afhankelijk is van de IT-



leveranciers en dit zijn eigen dynamiek oplevert. Wat betreft de inrichting van het proces van portfoliomanagement maakt het HbR gebruik van een 'trechter' waarin ideeën worden gevormd, worden onderzocht en uiteindelijk omgezet worden naar projecten, mits haalbaar. Er wordt verwacht dat tachtig procent van de ideeën afkomstig zijn uit het jaarlijkse informatieplan, alhoewel er ook ruimte moet zijn voor uitzonderingen.

Het maken van keuzes is alleen mogelijk met een goede governance-structuur. Bij het HbR is hiervoor een IV-regiegroep opgericht met twee hoofddirectieleden die maandelijks de portfolio bespreken, en waarbij projecten op alle 'Go/No-Go momenten' worden besproken. De informatie die aan de regiegroep wordt geleverd heeft betrekking op strategische waarde, financiën, resources, afhankelijkheden, haalbaarheid en risicobeheersing. Het portfoliomanagementproces is strak gestuurd, en er is sprake van een formele procesgang met veel *deliverables*. Zo moet bijvoorbeeld een Project Startarchitectuur (PSA) worden voorzien van een stempel door de architect om te worden ingebracht en dienen Business Cases te zijn gezien door de financiële controller. Het zorgen voor naleving daarvan is lastig; hier moet strikt op gestuurd worden.



Portfoliomanagement levert het HbR veel op. Ten eerste zorgt het voor eenduidigheid en heldere fasering van projecten. Daarnaast worden project door de *business* gedreven en niet door stafafdelingen. Ook wordt het mogelijk om andere projectvormen, zoals *Agile* projecten, toch te blijven aansturen. Projecten die niet bestuurbaar zijn, kunnen worden bijgestuurd, gesplitst, in programma's worden ondergebracht of in het uiterste geval gestopt.

De ervaring leert dat projecten in de regel beter worden uitgevoerd door de invoering van portfoliomanagement. De governance structuur werkt goed: er vindt betere besluitvorming plaats en minder interne discussie. Onderlinge afhankelijkheden zijn beter in kaart gebracht en keuzes worden gemaakt aan de hand van *business* criteria in plaats van 'wie het eerst komt, het eerst maalt'. Het wordt daarnaast eenvoudiger om met leveranciers af te stemmen en biedt projectleiders de mogelijkheid om beter hun rol te nemen. Het belang van ICT en de toegevoegde waarde ervan voor de business neemt ook toe. Dit neemt niet weg dat er nog wel wat te wensen valt, zoals tooling, een goede oplossing voor het inrichten van resource management en doorgaande verbetering van vaardigheden en competenties van projectleiders.

## Discussie

Er wordt gevraagd wat de belangrijkste criteria zijn om een project in een portfolio op te nemen. Ron Meijer antwoordt hierop dat het voornamelijk niet te complex gemaakt moet worden. Simpelweg vier of vijf criteria, met een grove hoog/middel/lage gradering zouden voldoende moeten zijn. Verder zijn er veel standaardcriteria, zoals technische en organisatorische complexiteit, budget, en wettelijke verplichting. Hierop vult Bob Papenhuijzen dat, ondanks deze formele criteria, er in de praktijk vaak grote persoonlijke belangen meespelen en dat deze inbreng bij prioritering niet moet worden vergeten.

Er wordt gevraagd of portfoliomanagement niet een te strategisch instrument is, en of de creativiteit en innovativiteit wel behouden kan worden. Bob antwoordt hierop dat de crux is om te ontdekken welke projecten het meest verstandig zijn om te doen. Elementen van aanbodsturing zijn nodig om echt krachtige vraagsturing te krijgen. Rob Meijer (senior consultant bij Het Expertise Centrum) vult aan dat ervoor opgepast moet worden te denken dat er direct een totaaloplossing staat met portfoliomanagement. Criteria zijn wellicht niet direct het belangrijkste; daarmee kan een bestuursraad op het verkeerde been worden gezet.

Vanuit de zaal wordt opgemerkt dat er geen verschil wordt gemaakt tussen '*run the business*' en '*change the business*'. Waar portfolio's van projecten voornamelijk over het veranderende deel gaat, kunnen portfolio's van diensten en applicaties voor het '*run the business*' wel iets toevoegen. Er vindt discussie plaats over hoe deze bij elkaar kan worden gebracht, waarbij wordt genoemd dat complexiteitsreductie op de bestaande IT vaak ruimte kan opleveren voor innovatie.

De afsluitende vraag aan de sprekers luidde wat er zou gebeuren als men zou stoppen met portfoliomanagement. Volgens Bob zou min. V. en J. dan een flink aantal stappen terug in de tijd gaan, waarbij er wordt ingeboet op kwaliteit, effectiviteit en resultaat. Volgens Ron zou er bij het HbR dan achteraf geconstateerd worden dat de verkeerde keuzes gemaakt zijn.

### **Deelnemers**

Het seminar Portfoliomanagement van HEC vond op 31 mei 2011 plaats.

Sprekers waren:

- ◆ Rob Meijer, senior consultant bij Het Expertise Centrum
- ◆ Bob Papenhuijzen, directeur inkoop en informatisering en CIO van ministerie van Veiligheid en Justitie
- ◆ Ron Meijer, manager projectmanagement en realisatie bij het Havenbedrijf Rotterdam.

De discussie werd geleid door Femke Westbroek, consultant bij Het Expertise Centrum. Deelnemers kwamen uit diverse delen van de publieke sector. Daarnaast waren er medewerkers en trainees van HEC aanwezig.