

Resultaten van een empirisch onderzoek

PORTFOLIOMANAGEMENT IN NEDERLAND

Organisaties hebben vaak te maken met een groot aantal verschillende IT-projecten die gelijktijdig lopen. Om deze projecten goed te kunnen volgen is portfoliomanagement het aangewezen instrument. Uit onderzoek onder negentien bedrijven blijkt dat portfoliomanagement vooral wordt gebruikt als vastleggingstool, maar nauwelijks als instrument voor benchmarking en projectranking. Daar ligt volgens de auteurs nog veel ruimte voor verbetering.

DOOR THEO THIADENS EN WILCHARD STEENBAKKERS

Portfoliomanagement staat volop in de belangstelling in Nederland. Zowel in de theorie, waar het vaak als onderdeel van het bredere en meer 'moderne' IT-governance wordt gezien, als in de praktijk. Dit artikel gaat over portfoliomanagement zoals het anno 2010 in Nederland plaatsvindt. Dit komt veelal neer op het zorgen voor overzicht van de geïnstalleerde ICT-voorzieningen. Dit overzicht is input bij het besturen van ICT.

In dit artikel gaan we allereerst in op de redenen om portfoliomanagement toe te passen in de organisatie en de besturing en organisatie. Vervolgens bespreken we de dagelijkse uitvoering van portfoliomanagement, waarbij de vastlegging van data centraal staat (wat wordt er vastgelegd?). De kengetallen die portfoliomanagement oplevert en het gebruik ervan komt eveneens aan de orde. Verder beschrijven we de resultaten van het onderzoek dat we hielden onder negentien organisaties in ons land in vijf verschillende sectoren. Dit zijn de overheidssector, de onderwijssector, de industrie, het bank- en verzekeringswezen en de sector openbare voorzieningen. Voor de opzet van het onderzoek, zie kadertekst.

Onze conclusie is dat de volwassenheid van portfoliomanagement verschilt per sector. Organisaties richten zich hierbij meestal op projectportfoliomanagement. In de sector bank- en verzekeringswezen werkt men vaak zowel centraal als decentraal met ICT-projectportfolio's. De reden om aan portfoliomanagement te beginnen blijkt het grote aantal projecten te zijn waarmee organisaties te maken hebben. In het algemeen

zijn de gegevens om portfolio's te besturen centraal aanwezig. Het niveau van sturing van ICT-portfolio's verschilt per sector. In de onderwijswereld vindt nog ad-hocsturing plaats, terwijl in de sector industrie al sprake kan zijn van sturing na ranking van projecten volgens bepaalde – vaak financiële – criteria. De inhoud van bijgehouden portfolio's is direct gerelateerd aan het doel van het portfoliomanagement. Bij projectportfolio's richt men zich op het bijhouden van algemene en statusgegevens van projecten.

Voor de ondersteuning van het proces van portfoliomanagement worden maar mondjesmaat tools ingezet. In meer dan 50 procent van de gevallen gebruiken organisaties spreadsheets (Excel) en/of eenvoudige databaseapplicaties (Access) voor het registreren van de gegevens. Ze gebruiken portfolio's niet om tot kengetallen te komen of om tot benchmarken over te gaan.

Inleiding

Benson c.s. (2004) definiëren een portfolio als een verzameling van gegevens over een bepaald onderwerp, welke zo wordt ingericht, dat haar gegevens eenvoudig gebruikt kunnen worden om hierop beslissingen te nemen. Kaplan (2005) geeft voorts aan dat portfoliomanagement een proces is om de investeringen in ICT over de gehele organisatie te besturen en te zorgen dat deze investeringen voor een organisatie een zo groot mogelijke waarde opleveren. Portfoliomanagement geeft een organisatie een methode om in tijden van groei en in tijden van recessie gedisciplineerd verbeteringen aan te

brengen in het omgaan met de inzet van ICT (Maizlitz, 2005). Op die manier is het mogelijk om consistent, herhaalbaar en verifieerbaar ICT-budgetten toe te wijzen en af te stemmen op de doelen van de organisatie.

Door consistent om te gaan met de ICT-portfolio's voorkomen organisaties onder meer (Maizlitz, 2005; Kaplan, 2005) dat:

- ~ er te veel geld gaat naar kleine, niet aan de strategie bijdragende ICT-projecten;
- ~ er geen terughoudendheid is om investeringen of lopende uitgaven te beperken;
- ~ er te veel projecten tegelijkertijd uitgevoerd worden;
- ~ men geen inconsistente en niet-complete criteria hanteert bij de keuze van ICT-middelen;
- ~ ICT-programma's *ad hoc* gemanaged worden.

IT-portfolio management kan een organisatie inzicht geven in haar lopende projecten op het terrein van applicaties en infrastructuur en over haar in productie zijnde applicatie- en infrastructuur, de zogenaamde *assets*. Hierdoor kan men onderscheid maken tussen een projectenportfolio en een asset-portfolio. De projectenportfolio geeft aan welke projecten een organisatie in ontwikkeling heeft. De asset-portfolio geeft aan welke applicaties en infrastructuur nu in gebruik

zijn. Gebruikmakend van criteria worden portfolio's doorgelopen en kan worden besloten over de prioriteiten bij toekenning van een budget.

Er zijn vier aspecten van belang bij portfoliomanagement (Maizlitz c.s., 2005):

- ~ de redenen van portfoliomanagement. Het gaat daarbij om initiatie van portfoliomanagement en de voedingsbodem binnen een organisatie om echt portfoliomanagement te gaan doen;
- ~ besturings- en inrichtingsvragen. Dit betreft vragen over beslissingsbevoegdheid als het gaat om ICT-budget. Ook de organisatie en procesinrichting van portfoliomanagement horen hierbij. Daarbij is het vaststellen van criteria voor het beoordelen van portfolio's een randvoorwaarde;
- ~ de informatie en haar verwerking binnen de diverse portfolio's. Het gaat hierbij om het vaststellen en verzamelen van de informatie die nodig is over projecten en assets om portfoliomanagement te doen. De gebruikte tools en de kentallen die portfoliomanagement oplevert behoren eveneens tot dit aspect;
- ~ het gebruik van portfolio's. In het onderzoek worden bij dit aspect vragen gesteld over het gebruik (overzicht/inventarisatie, besluitvorming, benchmarking e.d.).

Opzet van het onderzoek

De status van portfoliomanagement in Nederland werd onderzocht met behulp van diepte-interviews. Deze diepte-interviews werden gehouden met directeurs ICT en portfoliomanagers van negentien grote organisaties. De interviews werden gehouden met behulp van standaardvragenlijsten, die van tevoren aan de geïnterviewden waren toegestuurd. Het onderzoek is gedaan in het kader van het onderzoek naar portfoliomanagement van het door Simac gesponsorde lectoraat ICT governance van Fontys Hogeschool ICT. Dit onderzoek wordt gedaan als voorbereiding op een congres te houden op 28 juni 2010 a.s te Eindhoven. Aan de kenniskring IT risk van dit lectoraat nemen deel: Th.J.G. Thiadens (lector), J. van den Broek (Fontys), A. Cornelissen (Fontys), C. Schellekens (Fontys), G. Coenders (Simac) en W. Steenbakkers (Data eXcellence). De vragen voor de interviews werden geformuleerd door de kenniskring van het lectoraat. Hierbij vormde de theorie over het werken met ICT-portfolio's van Maizlitz c.s. (2005), Kaplan (2005) en Kraan c.s. (2007) de basis voor de vragen in het interview over portfoliomanagement. De theorie van Weil c.s. (2005) en Thiadens (2008) vormde de basis voor de vragen over IT-governance en IT-organisatie.

Geïnterviewde organisaties

De geïnterviewde organisaties komen uit vijf sectoren in de maatschappij. We hebben in totaal negentien grotere organisaties onderzocht. Dit betekent dat in we in de meeste sectoren mensen bij vier verschillende organisaties interviewden. Steeds werd het interview gehouden met de CIO, respectievelijk de directeur ICT of de portfoliomanager. De gegevens van elke organisatie zijn per sector weergegeven. Het resultaat is een overallscore op een bepaald onderwerp in een bepaalde sector. Wat betreft de indeling in sectoren is besloten om APG in te delen in de financiële en verzekeringssector. Deze sector bestaat uit APG, Achmea en een andere verzekeringsmaatschappij. De sector openbare voorzieningen bevat voorts een aantal organisaties die alle min of meer een publieke taak uitvoeren, maar waarvan het primaire proces in elke organisatie anders is. Dit zijn de organisaties Essent, Prorail, Luchthaven Schiphol en de woningstichting Ymere.

Fontys Hogeschool

De interviews zijn gehouden door een groot aantal studenten van Fontys Hogeschool ICT. Zij werden voorbereid voor het doen van interviews over dit onderwerp door het houden van twee proefinterviews. Deze proefinterviews werden gehouden met leden van de kenniskring van het lectoraat en bij medewerkers van de Fontys Informatiemanagement- en ICT Services-afdeling. Daarna bezocht elke student twee externe organisaties. Alle onderzochte organisaties hebben meer dan dertienhonderd medewerkers.

Positionering van de organisaties						
Sectoren van de geïnterviewde organisaties	Overheid	Onderwijs	Industrie	Openbare voorzieningen	Banken en verzekeraars	
	(IB groep, Kadaster, een grote overheidsorganisatie, het ministerie van LNV)	(ROC Eindhoven, Hanze hogesch., Fontys hogesch., Univers. Delft)	(Vanderlande, drie elektrotechnische industrieën)	(ProRail, Luchthaven Schiphol, Ymere, Essent)	(APG, Achmea, een grote verzekeraar)	
Omvang van de organisatie	Tussen de 2100 - 55000 fte.	Budget tussen 120 - 350 miljoen. Tussen de 1250 - 5000 fte	Tussen 2000 - 128.000 fte. Tussen 600 miljoen - 26 miljard.	Tussen 1300 - 3500 fte. Tussen 1-7 miljard.	Tussen 4000 - 22.000 fte.	
Omvang van de ICT-afdeling	Tussen 290 - 1700 fte.	Tussen 60 - 205 fte.	Tussen 200 - 800 fte.	Tussen de 100 - 800 fte.	Tussen 800 - 3000 fte.	
Grootte afdeling portfolio-management	7-30 fte	Binnen bestaande taken	1-30 fte, in 50% van de gevallen binnen bestaande taken	1-10 fte	Centraal en decentraal ingericht, rond 20 personen	
Omvang IT-projectenbudget	0-50 miljoen	Wordt soms per project gezien	Tussen 3,5 en 145 milj.	Meestal groter dan 20 milj.	Tussen 30 en 450 miljoen pj.	
Hoeveelheid projecten	0-200	Tussen 10 en 40	30-90 per organisatie-eenheid	20-200	100-300	
Hoeveelheid applicaties	Tussen 70-1800	Tussen de 200 en de 600.	Tussen de 20 en 3000	Tussen 20 en 500	Tussen 300-3000	
Soort portfolio	Diverse soorten portfolio's	Altijd projectenportfolio, 50% heeft ook een asset-portfolio	Projectenportfolio-management	Alleen projectenportfolio	Projectenportfolio, men begint soms aan een asset-portfolio	
Aanleiding	Belangrijkste redenen om portfolio-management te doen:	1. Erg veel projecten 2. Wens om transparant en systematisch te werken 3. Niet altijd visie op kritische service levels	1. Transparantie en te veel geld naar kleinere projecten 2. Beheersbaarheid assets 3. Transparantie	1. Veelheid aan projecten 2. Achterstand in resultaat 3. Transparantie	1. Grote aantal projecten 2. De kosten 3. Controle op inzet van 'cole' technologie	
Bevorderende factoren	Principes	1. Houdere principes	1. Houdere principes aanwezig	1. Vaak principes aanwezig	1. Principes aanwezig	
	Plannen aanwezig	2. Niet altijd actueel IV- en ICT-plan	2. Actuele plannen aanwezig	2. Vaak actueel plan	2. Er is niet overal een ICT-plan	
	Governance ingericht	3. Niet altijd verantwoordelijkheden helder	3. 75% heeft heldere besluitvormingsstructuur	3. Beslisstructuur duidelijk	3. Niet overal is er een heldere beslissingsverantwoordelijkheid	
	Projectmanagement methode in gebruik en overzicht projecten aanwezig		4. Er is een standaard projectmanagementmethode en overzicht	4. Projectmanagementmethode en overzicht aanwezig	4. Standaard projectmanagement. Methode en centraal overzicht projecten	

Figuur 1

Reden om over te gaan tot portfolio-management en de factoren die het inrichten en uitvoeren ervan vereenvoudigen

De resultaten van het onderzoek

Redenen voor portfoliomanagement. Uit het onderzoek (zie figuur 1) komt naar voren dat portfoliomanagement in Nederland vooral betekent *project*portfoliomanagement. Bij projectportfoliomanagement worden gegevens van over het algemeen honderd tot tweehonderd projecten bijgehouden. Het kleinste aantal projecten treffen we aan in de onderwijssector; het grootste aantal projecten in de bank- en verzekeringswereld.

Sommige organisaties hebben een organisatie-eenheid ingericht die portfoliomanagement uitvoert. Bij andere organisaties is dit een taak die, naast bestaande taken van het stafbureau van de directie of van de afdeling informatiemanagement, onder leiding van een CIO wordt uitgevoerd. De geïnterviewden gaven vaak duidelijk aan dat de hoogste leiding blindvaart op de gegevens uit portfoliomanagement en hooguit vijf tot tien van de belangrijkste projecten op de voet volgt. De gegevens uit portfoliomanagement zijn hierbij leidend.

De doorslaggevende aanleiding om tot projectportfoliomanagement (zie figuur 2 op blz. 20) over te gaan, blijkt het zorgen voor overzicht te zijn. In de sector bank- en verzekeringswezen wordt als reden aangegeven het direct zicht hebben op de kosten. In de overheidsector en in de sector openbare voorzieningen zien de ondervraagde managers als reden het achterblijvende resultaat van de ondernomen projecten. Het inrichten en doen van portfoliomanagement werd in alle sectoren, op de sector onderwijs na, ondersteund door het hebben van heldere uitgangspunten bij de inzet van ICT. Niet altijd was een actueel informatie- of ICT-plan aanwezig en niet altijd kon er bij portfoliomanagement van worden uitgegaan dat de verantwoordelijkheden om te besluiten over projecten duidelijk zijn belegd. Dit geldt vooral in informatie-intensieve sectoren als het bank- en verzekeringswezen en de sector onderwijs.

Gegevens voor portfoliomanagement. Bij het portfoliomanagement in organisaties kan onderscheid gemaakt worden in niveau waarop het wordt uitgevoerd. Het gaat dan om vijf verschillende niveaus. Het eerste niveau is het centraal verzamelen van gegevens, ter ondersteuning van de besturing van ICT op organisatieniveau. Op niveau 2 zijn de gegevens centraal aanwezig. Op het derde niveau zijn de gegevens aanwezig en vindt op basis hiervan sturing plaats. Op het vierde niveau vindt besturing plaats op basis van een ranking van projecten met gewogen criteria en op niveau 5 vindt niet alleen ranking plaats, maar is er veelvuldig sprake van afstemming tussen project, IT en business en wordt een project over zijn hele looptijd gevolgd en na implementatie geëvalueerd.

Voor wat betreft het niveau constateren we dat in de sector industrie soms op het niveau van ranking (niveau 4) wordt gewerkt (zie figuur 2). In alle overige sectoren zijn de gegevens centraal aanwezig en ondersteunen deze de besluitvorming. Een uitzondering hierbij vormt de onderwijssector, waar alle gegevens van projecten niet altijd op centraal niveau beschikbaar zijn en waar de sturing zich soms beperkt tot de schoolbreed uitgevoerde projecten. Gaat we dieper in op de sturing van ICT, dan blijkt afhankelijk van het onderwerp van sturing, de besluitvorming in de onderzochte organisaties te verschillen. In alle gevallen gaat de ICT-organisatie over de besluitvorming ten aanzien van de exploitatie van ICT. Figuur 2 laat echter zien dat de besluitvorming over andere onderwerpen kan verschillen. Vaak zet het algemeen management de uitgangspunten neer; soms doet het dat in overleg met lijn- of businessmanagement en met ICT-management. Tot de activiteit 'portfoliomanagement' behoort zowel het inrichten van de functie in de organisatie als het maken van portfolio's, het beoordelen van de inhoud, het up-to-date houden ervan en het erover adviseren. Deze processen zijn niet altijd expliciet ingericht. Vaak wordt daarbij gebruikgemaakt van projectplannen en businesscases, maar blijft evaluatie (het achteraf verifiëren of de businesscase gerealiseerd is conform de uitgangspunten bij de start van het project) en het borgen van geleerde lessen achterwege. Evaluatiecriteria voor het beoordelen van projecten blijken in de sectoren industrie, de sector openbare voorzieningen en het bank- en verzekeringswezen in de eerste plaats financiële criteria te zijn. In de overheid- en de onderwijssector is het beeld minder eenduidig. Voor het portfoliomanagement worden op centraal niveau vooral algemene gegevens en statusgegevens bijgehouden. Hierbij gaat het veelal sec om het verloop van het project en het middelenbeslag. We onderscheiden de *ex ante* geprognosticeerde situatie en de actuele situatie.

Tools en kengetallen. Figuur 3 (blz. 21) laat duidelijk zien dat minder dan de helft van de onderzochte organisaties een specifiek op portfoliomanagement gerichte tool gebruikt. Veelal worden de projecten bijgehouden in Excel of in een Access-toepassing. Portfoliomanagement is erop gericht om de besturing van IT in een organisatie te ondersteunen. De gegevens die bij portfoliomanagement gebruikt worden, kunnen wor-

Beter overall inzicht, minder, maar betere projecten, betere sturing op prioriteit en meer samenhang tussen de projecten

Besturing en organisatie					
Vraag	Nadere uitleg	Sector overheid	Sector onderwijs	Sector industrie	Sector openbare voorzieningen
Werkt men met portfolio's en hoe?	Ad-hocsturing, centrale sturing, maar geen beleid op centraal niveau alle data etc.	In het algemeen zijn de gegevens op centraal niveau bekend en stuurt men op basis van deze gegevens	Wisselend niveau: van ad-hocsturing tot het centraal aanwezig zijn van gegevens en het besturen van portfolio's	In het algemeen zijn de gegevens van projecten op centraal niveau aanwezig en vindt sturing van de projecten plaats. Ranking is in 75% van de gevallen ingevuld	Bewust van projecten. Alle informatie centraal aanwezig. Er wordt gestuurd, maar ranking van projecten naar objectieve criteria wordt niet gedaan. Ook wordt geen product of asset gedurende de gehele levenscyclus gevolgd.
Sector bank- en verzekeringswezen					
Meestal nog geen gebruik van key performance indicatoren. Men doet niet aan ranking en houdt projecten niet bij over de hele levenscyclus. Men wil hier soms wel naartoe					
Besluitvorming over ICT					
Wie beslist over welk aspect?	Weil (2005) onderkent zes wijzen, welke hier?	Soms beslist ICT, maar in het algemeen management, lijn en ICT, ieder naar eigen verantwoordelijkheid	Wisselend, maar in het algemeen algemeen management	Vaak of lijn en CIO samen of algemeen management, lijn en CIO samen	Algemeen, lijn en ICT-management worden ieder op eigen verantwoordelijkheid aangesproken
Waarover beslist wie?	Principes, architectuur, exploitatie, applicaties, etc.	1. Principes: in 50% beslist ICT 2. Architectuur: in 50% beslist ICT 3. Exploitatie: 100% ICT 4. Applicaties: wisselend beeld 5. Prioriteiten: in 75% beslist algemeen management	1. Algemeen management: principes 2. Lijn/ICT: architectuur 3. ICT: exploitatie 4. Algemeen/lijn: applicaties 5. Algemeen: prioriteiten	1. Algemeen management, lijn of ICT bepaalt de te hanteren principes 2. Architectuur: ICT 3. Exploitatie: ICT 4. Applicaties: lijn, algemeen management en ICT 5. Prioriteiten: lijn, algemeen management en ICT	1. Algemeen management: principes 2. ICT/CIO: architectuur 3. ICT: exploitatie 4. Lijn: applicaties 5. Algemeen + lijn: prioriteiten
Welke processen zijn ingericht?	De processen om met portfolio's te werken zijn aanwezig. De controle op deze processen is in 50% van de gevallen ingericht.	1. Verplichte projecten 2. Doorlopende projecten 3. Afspraken met klanten	Processen vaak niet expliciet ingericht. En indien ingericht, dan werken zij nog niet optimaal	Alle onderdelen doet men, maar opschonen en controleren verdienen aandacht	Niet altijd een organisatie voor portfoliomanagement aanwezig
Criteria bij het stage gate-proces:			Niet altijd zijn de criteria helder en eenduidig	Steeds meer komen financiële criteria op	Veelal gecompliceerd proces, maar wettelijke plicht en het financiële criterium zijn het voornaamst. 70% projecten is een must. 30% afweging te maken
Projecten gegevens	Algemene data: o.a. naam en eigenaar	75% houdt deze bij bij PM	In alle organisaties is of geen echt portfoliomanagement of men verzamelt de gegevens die bij een Prince-2-project naar voren komen. Dit zijn ongeveer de genoemde data	Deze gegevens zijn vaak grotendeels aanwezig, waarbij het accent vaak ligt op de financiële data. Slechts in een beperkt aantal gevallen gegevens over levensduur, slagingskans, etc. aanwezig	In algemeen worden de algemene en de statusgegevens vastgelegd. Bij de andere gegevens zijn er in elke organisatie andere conventies
Status: start/eind/inzet		50% houdt deze bij bij PM			
Kenmerken: bijv. risico		50% houdt deze bij			
Overig: slagingskans, ROI		50% houdt deze bij			

Figuur 2

Besturing en organisatie van portfoliomanagement en de gegevens die daarbij gebruikt worden

Vormgeving en gebruik						
		overheid	onderwijs	industrie	voorzieningen:	verzekeringswezen
Tools	Zoja, welke?	50% gebruikt tool als Apex of principal toolbox. Meestal Excel gebruikt	25% gebruikt tool (Principal toolbox)	In 50% van de gevallen wordt een tool gebruikt (Clarity of HP PpM)	50% heeft tool, waarvan 25% deze aankoopt (Principal toolbox of eigen)	67% gebruikt een tool (Clarity, Principal toolbox of HP BTO)
Kengetallen	Over ontwikkeling	37,5% heeft deze	Geen kengetallen gebruikt	Vaak geen kengetallen gebruikt	Alleen over productiviteit of changes/asset 50% van de gevallen	Niet altijd gewerkt met kengetallen over bijv. functiepunten
	Over exploitatie	50% deels, bijv. changes/asset				
	Op project, asset of portfolio-level en vergelijken	In 25% van de gevallen				
Gebruik	Reden gebruik portfolio					
	- besturing	Ja	100% van de gevallen	100% van de gevallen	75% van de gevallen	100% van de gevallen
	- benchmarken (met wie?)	In 50% van de gevallen	Nee	0% van de gevallen	25% van de gevallen	33% van de gevallen
	- kengetallen maken en verbeteren	In 50% van de gevallen	Nee	75% van de gevallen	50% van de gevallen	0% van de gevallen
Effecten	% projecten toe/afname? % projecten geslaagd nu en vroeger	Transparantie, samenhang en betere besluitvorming	Hoopt op termijn meer sturing van projecten te krijgen	Beter overall inzicht, sneller bekeken of project zin heeft	Minder projecten, betere projecten, meer overzicht	Er wordt beter gestuurd op prioriteit en het aantal kleine projecten neemt af

Figuur 3

Tools en kengetallen bij en gebruik van portfoliomanagement

den ingezet om tot kengetallen te komen. Dit kunnen kengetallen zijn om een applicatie te ontwikkelen met gebruikmaking van een bepaalde technologie. Het kunnen kengetallen zijn over het aantal malen dat applicaties worden veranderd. Zo zijn er meer mogelijkheden. Het blijkt dat het distilleren van dergelijke kengetallen uit de verzamelde data niet vaak wordt gedaan. Vaak houdt men op bij het grafisch weergeven van het percentage projecten binnen de geplande tijd of het aantal projecten binnen het geplande budget.

De geïnterviewden zijn eenduidig wanneer ze spreken over het doel van het inrichten van portfoliomanagement. Het doel is om tot transparantie te komen en een helder overzicht te krijgen van de status van lopende projecten. Portfoliomanagement wordt niet gedaan om zich als organisatie te benvergelijken met derden (benchmarking) of om de beschikking te krijgen over kengetallen over ICT-projecten. Dit kunnen echter wel bijkomende voordelen zijn. Rond 20 tot 40 procent van de ondervraagde organisaties rapporteert dit. Dat zijn vaak organisaties die al langer portfolio's bijhouden. Sommige organisaties waren hier pas recent (in de laatste drie jaar) mee begonnen.

Het doel van portfoliomanagement is helder: beter overall inzicht, minder, maar betere projecten, betere sturing op prioriteit en meer samenhang tussen de projecten.

Conclusie

In dit artikel geven we resultaten weer van ons onderzoek naar de status van portfoliomanagement in ons land. Het onderzoek vond plaats bij negentien organisaties die hun besturing van ICT ondersteunden met een duidelijk inzicht in de binnen de organisaties aanwezige projecten. Hierbij ging het gemiddeld om meer dan honderd projecten per organisatie. Inzet van portfoliomanagement is er in eerste instantie op gericht tot een duidelijk overzicht te komen en vervolgens om tot betere prioriteitstelling van projecten. Het gaat dan ook vrijwel altijd over projectportfoliomanagement. Alleen bij de overheid kwamen we expliciet applicatieportfoliomanagement tegen. Het is duidelijk dat de onderzochte organisaties op centraal niveau vrijwel altijd een overzicht hebben van de lopende projecten. Bij de besturingsvraagstukken op het gebied van ICT werd dit centrale projectenoverzicht gebruikt. Bij projectportfoliomanagement concentreren organisaties zich

vooral op het bijhouden van algemene en statusgegevens van projecten. Dat is de kern van portfoliomanagement en vaak beschouwt de leiding van de organisatie de gegevens in de rapporten van het portfoliomanagement als een weergave van de status van projecten. Bij portfoliomanagement gebruikt minder dan de helft van de ondervraagden een op portfoliomanagement gerichte tool. Anno 2010 bereikt het niveau van het werken met portfolio's zelden de status van het op basis van criteria geven van rankings van projecten. Het huidige portfoliomanagement is erop gericht om overzicht te hebben van de status van ICT en minder op de bruikbaarheid bij benchmarking of om betere kengetallen over ICT-projecten te genereren. Dat betekent dat er nog ruimte ligt voor verbetering.

Literatuur

- ~ Benson, R.J. c.s. (2004) *From Business Strategy to IT Action: Right Decisions for a Better Bottom Line*, 1st edn., Hoboken, NJ, Wiley.
- ~ Jeffery, M. and Leliveld, I. (2003) 'Best Practices in IT Portfolio Management', *Sloan Management Review* (Spring).
- ~ Kaplan, J. (2005) *Strategic IT Portfolio Management*, New York, Pittiglio, Rabin Tood & McGrath (PRTM).
- ~ Kenniskring portfoliomanagement (2010) *Portfoliomanagement in Place*, Serie publicaties Lectoraat ICT governance, Eindhoven, Fontys hogeschool voor ICT.
- ~ Maizlitz, B. and Handler, R. (2005) *IT Portfolio Management, Step by Step*, Hoboken, NJ, Wiley.
- ~ Thiadens, Th.J.G. (2008) *Sturing en organisatie van ICT voorzieningen*, 2e druk, Zaltbommel, Van Haren Publishing.
- ~ Weil, P. and Ross, J. (2004) *IT Governance*, Boston, MA, Harvard Business Press.
- ~ Zwaan, H. en Steenbakkers, W. (2007) *Puzzelen met portfolio's*, Den Haag, Sdu Uitgevers.

De auteurs danken de geïnterviewde organisaties, te weten Achmea, APG, ASML, een grote verzekeraar, Essent, Fontys hogescholen, Hanze hogeschool, de IB-Groep, het Kadaster, Vanderlande Industries, Luchthaven Schiphol, het Ministerie van Landbouw, Visserij en Natuurbehoud, Philips, een grote overheidsorganisatie, Prorail, NXP semiconductors, ROC Eindhoven, Universiteit Delft en Ymere voor hun medewerking aan het onderzoek en dit artikel.

Checkpoint IC

Kwaliteitscontrolesysteem voor gemeenten

Deregulering?

Checkpoint IC controleert doeltreffend, doelmatig, rechtmatig en integer.

Wilt u de rechtmatigheid, doelmatigheid en doeltreffendheid van uw financiële beheersmaatregelen meten? Checkpoint IC biedt u een webbased applicatie met een betrouwbare, transparante omgeving voor uw kwaliteitsmetingen.

Wanneer u nu reageert controleert u 2009 geheel gratis.*
Ruim 50 gemeenten gingen u voor.

**Vraag een vrijblijvende demonstratie
aan of kijk voor meer informatie op
www.checkpoint-ic.nl**

Het
1^e jaar
gratis*



* Het eerste jaar gratis in combinatie met een 3-jarig abonnement