

IT Service- portfoliomanagement

Maximaliseer de waarde van IT



Han Verniers
Wim Teunissen

IT Service-portfolio management

Andere uitgaven bij Van Haren Publishing

Van Haren Publishing (VHP) is gespecialiseerd in uitgaven over Best Practices, methodes en standaarden op het gebied van de volgende domeinen:

- IT-management,
- Architecture (Enterprise en IT),
- Business management en
- Projectmanagement.

Deze uitgaven worden uitgegeven in verschillende talen in series, zoals *ITSM Library*, *Best Practice*, *IT Management Topics* en *I-Tracks*.

Van Haren Publishing biedt een groot aanbod aan whitepapers, templates, gratis e-books, docentmateriaal etc. via de **VHP Freezone**: freezone.vanharen.net

VHP is tevens de uitgever voor toonaangevende instellingen en bedrijven, onder andere: ASL BiSL Foundation, CA, Centre Henri Tudor, Gaming Works, Getronics, IACCM, IAOP, IPMA-NL, ITSq, NAF, Ngi, PMI-NL, PON, Quint, The Open Group, The Sox Institute

Onderwerpen per domein zijn:

IT (Service) Management / IT Governance

ASL
BiSL
CATS
CMMI
COBIT
ISO 17799
ISO/IEC 27001
ISO/IEC 20000
ISPL
IT Service CMM
ITIL® V3
ITSM
MOF
MSF
SABSA

Architecture (Enterprise en IT)

Archimate®
TOGAF™
GEA®

Business Management

EFQM
eSCM
ISA-95
ISO 9000
OPBOK
SixSigma
SOX
SqEME®

Project-, Programma- en Riskmanagement

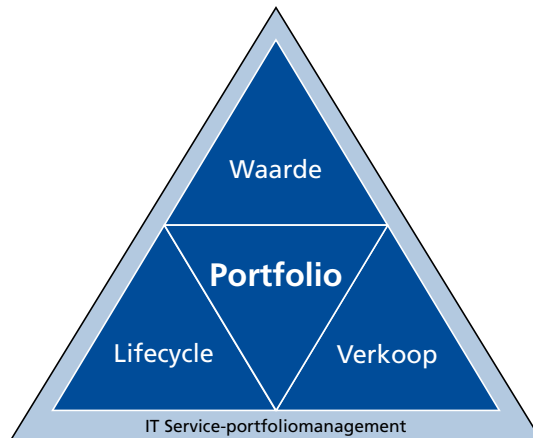
A4-Projectmanagement
ICB / NCB
MINCE®
M_o_R®
MSP™
PMBOK® Guide
PRINCE2®

Voor een compleet overzicht van alle uitgaven, ga naar onze website: www.vanharen.net en freezone.vanharen.net voor whitepapers, templates, gratis e-books, docentmateriaal etc.

IT Service- portfoliomanagement

Maximaliseer de waarde van IT

Han Verniers en Wim Teunissen



Colofon

Titel:	IT Service-portfoliomanagement - Maximaliseer de waarde van IT
Serie:	Best Practice
Auteurs:	Han Verniers, Wim Teunissen
Reviewers:	Oskar Brink (Shell) Erik van Eeden (ISES) Peter van Gijn (Logica) Louis van Hemmen (Bitall) Wil Janssen (Achmea IT) Jeroen Onderwater (Logica) Carl Reitsma (VKA) Paul van Riel (Van Riel Consultancy) Kees Soonius (Logica)
Tekstredactie:	Kees van der Staak
Uitgever:	Van Haren Publishing, Zaltbommel, www.vanharen.net
ISBN:	978 90 8753 644 2
NUR-Code(s):	982, 113
Druk:	Eerste druk, eerste oplage, mei 2011
Lay-out en zetwerk:	CO2 Premedia bv, Amersfoort
Omslagontwerp:	CO2 Premedia bv, Amersfoort

Voor verdere informatie over Van Haren Publishing, e-mail naar: info@vanharen.net.

Niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. No part of this publication may be reproduced in any form by print, photo print, microfilm or any other means without written permission by the publisher.

Hoewel deze uitgave met veel zorg is samengesteld, aanvaarden auteur(s) noch uitgever enige aansprakelijkheid voor schade ontstaan door eventuele fouten en/of onvolkomenheden in deze uitgave.

Voorwoord

Informatietechnologie verandert ons leven voortdurend. Op het moment dat u dit leest, is mijn referentiekader wat betreft hulpmiddelen, informatievervaardigers, informatiedragers en connectiviteit al weer flink veranderd. Bedrijven en ook wij, staan steeds weer voor de keuze of we instappen in een nieuwe ontwikkeling of nog even wachten. Terwijl we tegelijkertijd weten dat op het moment dat we instappen, de wereld al weer verder veranderd is.

Er zijn weinig vraagstukken die complexer zijn dan IT-investeringsbeslissingen. Dit heeft een aantal oorzaken. Eén van de oorzaken is het snel bewegende veld waarin men beslissingen moet nemen; een andere oorzaak is dat beleidsmakers dit (nog steeds!) te veel overlaten aan IT-ers. Verder is het financiële budget altijd beperkt, levert IT niet altijd wat men heeft beloofd of verwacht, en is de time-to-market lang, soms heel lang. Nieuwe ontwikkelingen en functionaliteit kosten tijd en geld, en worden bovendien geacht in de oude IT-omgeving te passen. Of zoals een CIO laatst zei: *“We proberen de versies 8.1 in een omgeving 1.0 te laten werken. En we nemen personeel 3.0 aan en verwachten dat die in functiehuis 1.0 succesvol kunnen zijn.”*

Ons denken over en werken met IT moet met de tijd mee. Daarom waardeer ik dit boek zo. Ook in de digitale wereld leren we denken in termen als én-én in plaats van óf-óf. Dat dit een bijzonder grote uitdaging is voor klassieke IT-ers zal u niet verbazen. Dit betekent dat bedrijven en organisaties zowel moeten vernieuwen als in stand houden, zowel moeten uitbreiden als uitdunnen, zowel moeten innoveren als “stekkers eruit trekken”.

William Sahlman beschrijft in zijn boekje *How to write a great business plan* op uitstekende wijze hoe hij – een succesvol investeerder – naar nieuwe plannen kijkt. Hij kijkt voorbij de business case en volgens mij moeten we dat veel meer doen. Daarmee zeg ik niet dat een business case niet noodzakelijk of nuttig is, maar veeleer dat een sluitende business case (*if any*) geen voldoende justificatie is voor het inslaan van nieuwe wegen. Bij het op portfolioniveau kijken naar activiteiten gaat het om de vraag: *past dit voorstel in het geheel van de activiteiten die ik wil uitvoeren*, in plaats van: is dit een sluitende business case en zijn de vooronderstellingen realistisch?

Het interessante is dat – mits goed toegepast – er bij portfoliomanagement een scherp oog is voor zowel kosten als *benefits*, voor zowel het investeren als het verzilveren. Te vaak mis ik in organisaties de drive om de gedane investeringen echt te verzilveren; het lijkt alsof men blij is dat er een besluit is genomen over de business case en men gaat over tot de orde van de dag (die soms weer een andere business case betreft). Bedenk dat organisaties slechts kunnen bestaan als ze waarde leveren aan de klant. En dat geldt nadrukkelijk ook voor IT: de investeringen en kosten leiden tot bedrijfsondersteunende systemen en diensten, die vroeg of laat moeten leiden tot meer waarde voor de klant, waardoor klanten willen terugkomen bij het bedrijf. De auteurs laten zien dat wanneer IT alleen maar infrastructuur is, of wil bieden, men moet stoppen met het aanmerken van IT als strategische enabler.

In de Verenigde Staten heeft de centrale overheid een portfoliobenadering afgedwongen voor haar overheidsdiensten: directeuren moeten zich volgens de *Clinger Cohen Act* bij hun besluitvorming over IT-uitgaven laten leiden door een portfoliobenadering. Hiermee bedoelt men een portefeuillebenadering waarbij het hoofddoel is het optimaliseren van het resultaat van

de *hele portefeuille*. De wetgever hoopte dat men dankbaar gebruik zou maken van de ervaringen en *best practices* rondom portfoliomanagement in de financiële wereld. En voor een deel is dat ook gebeurd.

De *Clinger Cohen Act* is niet overgewaaid naar Nederland en West-Europa. Maar dat is slechts een kwestie van tijd. Het belangrijkste resultaat van deze wet is geweest dat transparantie is gecreëerd over wat er met al die IT-dollars gebeurt / is gebeurd. De situatie in Nederland kan men momenteel als volgt beschrijven (voor zowel overheden als bedrijven): men weet nauwelijks hoeveel geld er in IT wordt gestoken, hoeveel dat oplevert voor de klanten/burgers en men kan ook niet aangeven wat de return-on-investment is. We hebben hier een flinke weg in te gaan. En dat vraagt om een andere kijk op business, op business en IT en op IT zelf. Dit boek kan daar enorm bij helpen.

Kan men innoveren terwijl men tegelijk weet dat *daardoor* de hoeveelheid legacy alleen maar toeneemt? Het antwoord is eenvoudig: *ja, want het kan niet anders*. Iets dat niet beweegt, is dood of gaat dood, zo luidt een oud Chinees gezegde. En dat geldt ten principale voor bedrijven en organisaties. En doordat het veel lastiger is om oude tools, systemen en interfaces te elimineren, stapelt men aldus steeds weer een nieuwe laag op de reeds bestaande lagen. Voor de geologen onder ons: je ziet dus al die lagen in IT en kunt ze dateren: 1960, 1970, 1980, etc.

Service-portfoliomanagement helpt om slank en soepel te (willen) worden: hoe kun je – met al die legacy – toch snel reageren en bewegen op vragen uit de markt? Je hebt overzicht nodig en je wilt het meeste uit je IT-euro halen. Je moet vanuit je huidige business-situatie belangrijke keuzen maken, ook over IT. Hoe doe je dat? En ... *last but not least*, hoe breng je die veranderingen tot stand en hoe maak je ze toekomstvast?

Dit boek is voor mensen die beslissingen moeten nemen over hun business. Of u het leuk vindt of niet, IT is uw verantwoordelijkheid. U kent de business het best en weet welke rol IT daarin speelt.

Dit boek is tevens voor mensen die beslissingen nemen en uitvoeren over IT. Bedenk dat IT geen *single domain* is: alles is met alles verbonden en in de Nieuwe Wereld is connectiviteit koning. Het succes van uw bedrijf hangt af van of klanten bij uw bedrijf producten en diensten afnemen, dat is de bottom line.

Dit boek is ook een uitstekende aanvulling op de bestaande literatuur voor universiteiten, hogescholen en docenten: eindelijk een boek dat het gat dicht tussen 'harde' IT en de strategische rol van IT in organisaties. Over het laatste is veel Engelstalige literatuur (zie o.a. het goede werk van Weill en Ross) en nu is er gelukkig een degelijk en goed gestructureerd Nederlands handboek. Succesvolle organisaties nemen betere besluiten over IT en sturen IT beter aan, zo tonen veel onderzoeken aan. Maar hoe doe je dat nu? Dit boek heeft als voordeel dat het de aandacht een niveau hoger richt dan de applicatie of het IT-systeem: op de portfolio. Daar moet blijken of de beslissers overzicht en visie hebben.

Prof. dr. Bert Kersten
Hoogleraar Business & IT
Nyenrode Business Universiteit

Inhoud

Voorwoord	V
1	Introductie 1
1.1	Wat is IT Service-portfoliomanagement? 1
1.2	IT Service-portfoliomanagement, de context 5
1.3	Woordgebruik en terminologie 10
1.4	Leeswijzer 13
2	IT Service-portfoliomanagement 19
2.1	Introductie 19
2.2	Hoe portfoliomanagement helpt 28
2.3	IT Service-portfoliomanagement gevisualiseerd 33
2.4	Context van IT Service-portfoliomanagement 39
2.5	Conclusie 45
3	IT-diensten als portfolio 47
3.1	Introductie 47
3.2	Dienstverlening ontleed 48
3.3	Verkoop 54
3.4	Manage diensten als een portfolio 57
3.5	Conclusie 66
4	De waarde van IT 67
4.1	Introductie 67
4.2	De vele gezichten van waarde 68
4.3	De bedrijfswaarde van IT 73
4.4	Toepassing in de praktijk 79
4.5	Businessservices als drager van waarde 84
4.6	Conclusie 88
5	Lifecyclemanagement 91
5.1	Introductie 91
5.2	Wat lifecyclemanagement is 91
5.3	Waardemaximalisatie met lifecyclemanagement 93
5.4	Levenscyclus van diensten en ketens 98
5.5	Change- en capaciteitsmanagement 102
5.6	Managementuitdaging 108
5.7	Conclusie 110
6	Motieven voor IT Service-portfoliomanagement 115
6.1	Introductie 115
6.2	Situaties uit de praktijk 116
6.3	Conclusie 150

7	Hoe SPM kan helpen	151
7.1	Introductie	151
7.2	Eisen en wensen aan het ontwerp van SPM	153
7.3	Conclusies en samenhang	166
8	Gereedschappen voor SPM	171
8.1	Introductie	171
8.2	Gereedschappen en hun toepassing	172
8.3	Conclusie	210
9	Organisatie en werkwijzen	211
9.1	Introductie	211
9.2	Lessen uit de organisatieleer	212
9.3	Werkwijzen en hun toepassing	219
9.4	Conclusie	260
10	Veranderaanpak en prioriteiten	263
10.1	Introductie	263
10.2	Lessen in verandering	264
10.3	Strategie, startpunt voor SPM-ontwikkeling	269
10.4	Cases – voorbeelden van de aanpak	271
10.5	SPM implementeren	280
10.6	Ambities en volwassenheidsstadia	284
10.7	Conclusie	288
11	Conclusies	289
	Literatuurlijst	293
	Index	297

1 Introductie

1.1 Wat is IT Service-portfoliomanagement?

1.1.1 Portfoliomanagement voor IT-services

Met IT Service-portfoliomanagement (SPM) wordt in dit boek het bekende begrip portfoliomanagement toegepast op IT-services. Als tactisch en strategisch proces heeft portfoliomanagement tot doel het maximale resultaat te behalen met de portfolio van IT-services. Een resultaat dat ten goede moet komen aan de afnemers van de IT-diensten die er uiteindelijk een waardeoordeel over vellen. Aldus is IT Service-portfoliomanagement verantwoordelijk voor het maximaliseren van de klant- of businesswaarde van IT.

De verantwoordelijkheid van SPM omvat het ontwikkelen en beheren van een portfolio aan diensten. Niet door zelf de ontwikkeling of het beheer van de IT-diensten uit te voeren, maar door ervoor te zorgen dat vraag en aanbod aan IT-diensten perfect op elkaar aansluiten ten tijde van de levering. Opzet daarbij is het behalen van een maximaal resultaat over alle diensten, door zichtbaar te maken wat er allemaal geleverd wordt en in welke mate het nog beter kan. Dat kan door voortdurend te kijken of het niet slimmer kan of simpeler, of dat er met minder meer te bereiken is, met de juiste snelheid en flexibiliteit. Vanzelfsprekend moet dat ook nog eens plaatsvinden tegen de laagste kosten en conform de regels van de onderneming (security, compliance, enterprisearchitectuur).

Een voorbeeld: de TravelTours-portfolio

Laten we eens kijken naar een voorbeeld: de reisorganisatie TravelTours. De serviceportfolio van TravelTours biedt een scala aan mogelijkheden (zie tabel 1.1). U kunt er een simpele vlucht boeken, maar ook een onderkomen reserveren op de plaats van bestemming, een auto huren, een volledig verzorgde trektocht met bed & breakfast of een fraaie cruise. Er zijn twee serviceportfoliomanagers, elk verantwoordelijk voor de samenstelling van een deel van de Vakantiereizen-portfolio. Een vlucht boeken en verblijven in een hotel, met of zonder auto, dat is het domein van de portfolio *Verre Reizen* die zich vooral richt op vakanties voor het hele gezin. Een ander deel bestaat uit de *Adventure Travels*, verantwoordelijk voor de trektochten. Deze portfolio richt zich op de doelgroep van avontuurlijk ingestelde jongeren die individueel of in groepsverband de wereld door trekken, daarbij slim gebruikmakend van enkele diensten uit de portfolio Verre Reizen.

Tabel 1.1 De portfolio van TravelTours

TravelTours	Vakantiereizen	Verblijf	Autohuur	Gids
Verre Reizen	Antillen reizen	Hotel	Ja	Nee
	Afrika reizen	Hotel	Ja	Nee
	Indonesië rondreis	B&B	Nee	Ja
	Caribische gebied	Boot	Nee	Nee
Adventure Travels	Africa travel	Lodges	Nee	Ja
	Diving in blue	Hotel	Ja	Ja
	Asia on tour	B&B	Nee	Nee

De toegevoegde waarde van TravelTours bestaat vooral uit het samenvoegen van de diensten van anderen zoals luchtvaartmaatschappijen, autoverhuurders, hotels en gidsen. De diensten hangen sterk met elkaar samen; zij vormen ketens van onderling gerelateerde diensten. IT Service-portfoliomanagement is de kunst het maximale rendement te behalen uit het totale, integrale aanbod van diensten. Daartoe moeten de diensten maximaal aansluiten bij de wensen van de klant, slim in elkaar steken en goed op elkaar afgestemd zijn. Door mensen een plezierige vakantie te bezorgen met maximale waarde tegen de juiste prijs, realiseert TravelTours vervolgens ook de eigen doelstelling: winstmaximalisatie.

Heeft u wel eens in een winkel gestaan, overweldigd door het enorme aantal keuzes die u kunt maken bij het kopen van een product?

Als u een winkel binnenloopt, kijk dan eens naar de talrijke klanten die zich afvragen welk product ze moeten kopen en wat de verschillen zijn tussen de diverse keuzes. U zult merken dat dit selectieproces een groot obstakel kan vormen bij het verkopen van producten. De oplossing voor dit probleem ligt in het creëren van een klantgerichte productportfolio. Hiermee zijn producten helder te positioneren en wordt voor klanten inzichtelijk wat producten te bieden hebben en welk product ze moeten kiezen.

Bron: SunIdee

1.1.2 Portfoliomanagement is maximalisatie van waarde

Portfoliomanagement is een veelgebruikt hulpmiddel om een verzameling producten, diensten of andere objecten in samenhang te beheren. Daarbij wordt bijvoorbeeld gekeken naar verbanden tussen objecten:

- Welke consequenties heeft deze beslissing voor andere diensten?
- Wat betekent dit voor het beleid ten aanzien van externe leveranciers?
- Moeten we hiervoor nieuwe kennis of mensen aantrekken? Kunnen we die kennis wellicht inzetten op andere plaatsen?
- Past deze beslissing in onze langetermijnstrategie?
- Wat betekent dit voor onze klanten?
- Als we dit doen, wat kunnen we dan niet doen? Is dit de juiste keuze?

De laatste vragen raken de kern van wat portfoliomanagement in het algemeen en IT Service-portfoliomanagement in het bijzonder tot doel heeft.

IT Service-portfoliomanagement heeft tot doel de waarde van de IT-diensten te maximaliseren

Kijken we opnieuw naar TravelTours: een beslissing om de frequentie aan Verre Reizen naar het Caribisch gebied drastisch terug te brengen, betekent tevens dat de duikvakantie in de categorie Adventure Travel naar dezelfde locatie in het water valt. Die moet geschrapt worden of er moet een heel andere oplossing voor worden gezocht.

De holistische kijk, die de basis vormt van het portfoliomanagement, geeft een onderneming de mogelijkheid om de totale portfolio – in plaats van elk product afzonderlijk – te besturen op karakteristieken als budget, Return-on-Investment, strategische doelen, marktpositie,

gebruiksgemak, risico's en dergelijke. Het woord 'holistisch' wordt veelvuldig gebruikt als aanduiding dat de samenhang pas blijkt uit de beschouwing van het geheel en dat die samenhang niet is terug te vinden in de afzonderlijke onderdelen binnen de portfolio.

Maximaliseren van de waarde van vandaag...

Voor een dienstverlener is het van wezenlijk belang het perspectief van de klant als uitgangspunt te nemen bij het maximaliseren van waarde. Voor de IT-functie kennen we twee typische klanten:

- *de gebruiker* – de persoon die uiteindelijk gebruikmaakt van de dienst en vooral op zoek is naar een simpele dienst die goed aansluit bij het dagelijkse werk en die intuïtief te bedienen is;
- *de eigenaar* – de persoon die eigenaar is van het bedrijfsproces waarvoor de gebruikers werkzaam zijn. Deze klant wil weten wat er beschikbaar is (welke alternatieven er zijn), wat het kost, welke de kwaliteitsniveaus zijn, wat het risicoprofiel is en dergelijke.

De uitdaging voor de IT-functie is de klant de beste keuze te laten maken met voor de onderneming de optimale prijs-kwaliteitverhouding. Dit betekent niet alleen dat de juiste dienst beschikbaar moet zijn in de dienstencatalogus, maar ook dat de klant bewust moet worden gemaakt dat deze dienst de beste keuze is. Dit is een duidelijke verkooptaak, waarbij zaken als de productinformatie in de vorm van brochures, een catalogus en (marketing)communicatie een rol spelen.

IT zal zich moeten inspannen om de portfolio op de juiste wijze voor het voetlicht te brengen bij de juiste personen.

We hebben toch al een catalogus...

'Kijk, voor ons als IT-ers geen probleem, wij hebben een prachtige producten- en dienstencatalogus waarin alles staat. Het kan toch niet duidelijker, alle specificaties zijn beschreven...'

Toetst u dat ook geregeld bij uw klanten? Kent de klant uw taalgebruik?

'Oh... u bedoelt de producten- en dienstencatalogus, ja die ken ik, maar ik begrijp niet zo veel van wat daarin staat en vooral wat nu in mijn situatie van toepassing is. Om de dingen te doen die ik wil, moet ik drie losse onderdelen bestellen waarbij ik mij afvraag of ze gezamenlijk ook zullen werken. Je vergeet altijd wel één ding te bestellen; dan moet je weer een week wachten... Kan dat niet wat handiger?'

Kent u soortgelijke feedback van uw gebruikers?

We hebben account-, project- en servicemanagers

'Voor ons geen probleem, als iemand iets nodig heeft, stapt hij toch gewoon naar zijn eigen aanspreekpunt. We hebben een accountmanager, een projectmanager en ook nog een paar servicemanagers paraat. Maatwerk is heel gewoon. De managers weten precies hoe de hazen bij ons lopen... dus ik denk... dat het ergens volgende week wel geregeld is...'

***De Waarde van vandaag ligt in de Portfolio besloten
en wordt zichtbaar bij de Verkoop***

Maximaliseren van de waarde van morgen

In tegenstelling tot tastbare producten, vraagt IT-dienstverlening continue aandacht, ook lang nadat de dienst voor het eerst is aangeschaft. De operationele organisatie en supportorganisatie van elke willekeurige IT-dienstverlener is daarvan het bewijs. Vervolgens komt de klant natuurlijk vroeg of laat met de vraag om een betere of geheel nieuwe dienst. Daarvoor is een proces nodig dat minimaal de eenmaal aangeschafte waarde continueert en tevens in staat is de huidige portfolio op gecontroleerde wijze aan te passen. Of het nu gaat om continuering of verandering van de omgeving, de IT-functie is nooit klaar met het leveren van haar diensten en moet zich steeds bezighouden met het leven ná de verkoop, met de dag van morgen of misschien beter: met de consumptie van morgen door het managen van de levenscyclus.

De Waarde van morgen ligt besloten in de Lifecycle van vandaag

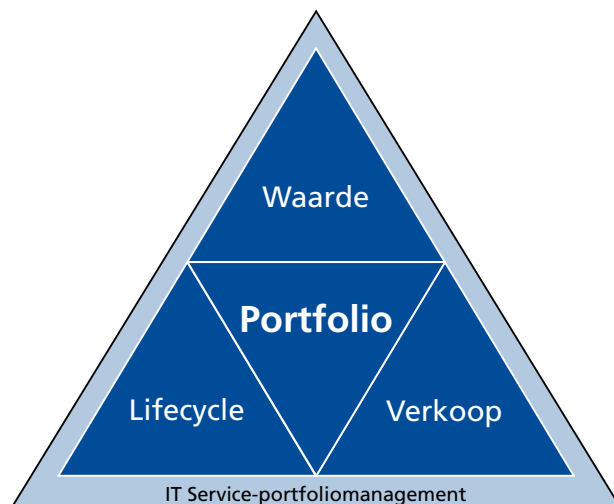
Maximaliseren van de waarde van overmorgen

Stilstand is achteruitgang, dat geldt in veel situaties en voor IT helemaal. Natuurlijk hoeft niet elke onderneming de laatste snufjes toe te passen, maar zonder vernieuwing houdt geen enkele onderneming het lang uit. Het is essentieel mee te bewegen met de technologische en functionele ontwikkelingen om zo steeds meer waarde te leveren. De strategie van de onderneming is daarbij de leidraad voor wat belangrijk – van waarde – is en dus voor het toekennen van prioriteiten. Een wijziging in de strategie kan dus consequenties hebben voor wat van waarde is, waardoor op hun beurt prioriteiten en beslissingen anders kunnen uitvallen, met consequenties voor de portfolio.

De Waarde en Portfolio van overmorgen ligt besloten in de strategie van vandaag

1.1.3 De vier domeinen van IT Service-portfoliomanagement

De vier genoemde begrippen – Waarde, Portfolio, Lifecycle en Verkoop – uit de voorgaande paragrafen, vormen samen de kern voor IT Service-portfoliomanagement. Dit wordt weerspiegeld in het beeldmerk van IT Service-portfoliomanagement dat we in dit boek hanteren (zie figuur 1.1). De vier begrippen worden aangeduid als de vier domeinen van SPM.



Figuur 1.1 De vier domeinen van SPM

- *Waarde* – De waarde van IT is direct gekoppeld aan de (IT)-strategie van de onderneming. Waarde moet daarom worden geoperationaliseerd: concreet en meetbaar gemaakt. Pas dan kan een onderneming keuzen maken en de beste diensten leveren om zo de waarde te maximaliseren.
- *Lifecycle* – Maximalisatie van de waarde vereist een langetermijnvisie. Kortetermijninvesteringen kunnen namelijk op de lange termijn vele malen worden terugverdiend. Voor IT vormen ontwikkelprojecten vaak slechts een fractie van de totale kosten van een dienst als we de operationele kosten gedurende het gehele leven meetellen. Sturing is nodig gedurende de gehele levenscyclus van een dienst.
- *Verkoop* – Door actief te verkopen, helpt de IT-functie haar klanten (gebruikers en eigenaren) de juiste dienst op het juiste moment in te zetten. Verkoop is zo een simpel maar effectief middel om de waarde van bestaande IT-diensten te maximaliseren. Interactie is daarbij van wezenlijk belang om diensten blijvend te kunnen laten aansluiten op gebruik binnen de bedrijfsprocessen.
- *Portfolio* – Zonder een goed beeld van de huidige portfolio kan deze niet worden beheerd. Maximalisatie van de waarde is slechts mogelijk als de waarde van alle individuele diensten bekend is en de onderlinge samenhang kan worden gemanaged. Ook moeten exacte inhoud en opzet bekend zijn, evenals wie waarover beslissingen neemt en met welke partners wordt samengewerkt enzovoort.

Elk van de vier domeinen speelt een cruciale rol binnen IT Service-portfolio management. De Portfolio (als concept of als 'bril') is de spil waar alles om draait, Waarde is essentieel om überhaupt richting te kunnen geven, Lifecycle en Verkoop zijn twee ondersteunende begrippen waarmee de richting handen en voeten wordt gegeven. Dit boek is gestructureerd rondom deze vier domeinen: Waarde, Portfolio, Lifecycle en Verkoop.

1.2 IT Service-portfolio management, de context

1.2.1 Waarom IT Service-portfolio management – Aanleiding

Zoals we regelmatig in dit boek zullen herhalen: IT levert pas waarde – is pas waardevol – wanneer het wordt *gebruikt*: als de gebruiker de transacties in zijn applicatie kan uitvoeren, rekeningen worden verstuurd, voorraden worden bijgehouden, financiële verslagen worden gemaakt enzovoort. De waarde komt dan voort uit het feit dat het met IT-systemen sneller of nauwkeuriger gaat dan met de hand, dat meer klanten kunnen worden bediend of dat het resultaat kwalitatief beter is.

Onze controller kan het zo vertellen

'Als eigenaar van het bedrijfsproces heb ik veel geld moeten steken in het ontwikkelen van het nieuwe product en nu het eenmaal in gebruik is, schrik ik van de exploitatiekosten. Er komen nu al vragen om uitbreiding van de capaciteit, terwijl dat pas voor volgend jaar gepland is. Waar zijn al mijn investeringen nu gebleven? Ik word voortdurend geconfronteerd met rekeningen die ik moet betalen. Wanneer gaat het ons wat opleveren? Als ik dat had geweten...'

Maar is het dan niet vreemd dat organisaties vrijwel zonder uitzondering hun IT managen door zich te concentreren op IT-projecten in plaats van de operatie? Beheer – het managen van de operationele systemen – krijgt uitzonderlijk weinig aandacht, evenals de vraag of applicaties en alle andere IT-hulpmiddelen op de juiste manier worden gebruikt. Eigenlijk wordt er slechts gekeken naar het gebruik om de business case voor het project op te stellen. Maar is het project eenmaal goedgekeurd, verdwijnt de business case naar de achtergrond. En hoeveel organisaties kent u waar wordt gemeten of de geprojecteerde voordelen daadwerkelijk worden gerealiseerd nadat het project decharge heeft gekregen?

Ons inziens zijn binnen IT doel en middel verwisseld: projecten moeten een middel zijn om meer waarde te kunnen leveren in de operatie. De operatie moet dus het uitgangspunt, het doel, zijn. IT Service-portfoliomanagement stelt de operatie centraal. De portfolio van IT-diensten wordt gevormd door de verzameling van operationele IT-diensten, in combinatie met wat er beschikbaar is in de catalogus. Maximaliseren van de waarde van IT betekent dus in eerste instantie het maximaliseren van de diensten van vandaag. Door de portfolio – over tijd – op de juiste manier te managen, kan de waarde van IT verder worden vergroot.

Management van IT moet zich concentreren op het management van de serviceportfolio!

Misschien is hij wel onze belangrijkste inspiratiebron voor het vakgebied van IT Management: Edward A. van Schaik. Zijn boek 'A Management System for the Information Business: Organization Analysis' (Schaik, 1985) was zijn tijd ver vooruit. Ofschoon delen ervan zijn aangetast door de tand des tijds, staat de kern nog steeds als een huis: waar gaat het om bij het management van IT. Zijn driedeling van IT in een Development mission, Consultation mission en Service mission geldt tot op de dag van vandaag. Juist het benadrukken van de Service mission en Consultation mission was vernieuwend. De Service mission bevatte al zaken als serviceplanning, servicelevelplanning en servicemarketing, waar veel ondernemingen nog altijd niet aan toe zijn gekomen. Een ijzersterke uitspraak uit de eerste paar regels van het boek willen wij graag overnemen als belangrijk uitgangspunt voor ons boek: 'Planning must degenerate to work'. Leuk om de mooiste modellen, processen of architecturen te beschrijven, maar zoals van Schaik zegt: 'This book focuses on how to take the things I/S, user, and corporate management would like I/S to do, and make them happen'. Als we het woordgebruik van I/S vervangen door IT is de zin nog even waar en herkenbaar. In dat licht zouden we de lezer dan ook willen meegeven:

IT Service-portfoliomanagement moet ontaarden in werk!

Als het niet zover komt, zijn we niet geslaagd in onze missie.

Passie voor IT-management

De diepste motivatie voor het schrijven van dit boek ligt in onze passie voor het onderwerp IT-management. Als wij dat ergens in terugvinden, dan is het wel in het onderwerp IT Service-portfoliomanagement. Wij zijn ervan overtuigd dat aansturing van IT wezenlijk beter kan. Een van de instrumenten die een onderneming daarvoor kan inzetten, is IT Service-portfoliomanagement. Voor veel ondernemingen een nieuw instrument, maar welbeschouwd toch ook weer een oud

instrument omdat het grote overeenkomsten heeft met het veel bekendere productportfoliomanagement. Wij hebben geprobeerd het onderwerp zo dicht mogelijk te positioneren bij al veel langer bestaande instrumenten. Het boek bevat dan ook verschillende voorbeelden die iedereen zal herkennen, zowel binnen als buiten de IT. Op die manier hopen we vergelijkingen te maken tussen de concepten en uitwerkingen van IT Service-portfoliomanagement met bekende situaties of al bestaande instrumenten. Of we daarin zijn geslaagd? Oordeelt u zelf!

1.2.2 Waarin IT Service-portfoliomanagement anders is

Deze introductie zou niet compleet zijn zonder een beschouwing van de vraag hoe SPM past in de grote verzameling van modellen, best practices en (deel)processen voor het management van IT. In de navolgende alinea's wordt in het kort uitgelegd hoe SPM zich verhoudt tot de belangrijkste elementen daarvan.

ITIL V3

Het begrip serviceportfoliomanagement wordt voor het eerst gebruikt in ITIL V3 (Office of Government Commerce, 2007) en wordt gedefinieerd als 'Service Portfolio Management is a dynamic method for governing investments in service management across the enterprise and managing them for value'. Waarde speelt ook hier een grote rol (zoals in het deel over Service Strategy), maar het is opvallend dat de definitie in werkelijkheid de nadruk legt op het management van de investeringen in plaats van de diensten en hun waarde. Met deze definitie neigt ITIL meer naar het investeringsportfoliomanagement en het projectportfoliomanagement. Dit wordt versterkt door de bespreking van de methoden voor serviceportfoliomanagement waarin de nadruk opnieuw ligt op het (intern binnen IT) nemen van investeringsbeslissingen. Ook de publicatie van Van Bon (2007) schiept nauwelijks helderheid in het serviceportfoliomanagement binnen ITIL V3.

Het nu voorliggende boek diept het begrip IT Service-portfoliomanagement dan ook veel verder uit dan wat er binnen ITIL gebeurt en brengt het in verband met sleutelbegrippen als waarde, levenscyclus en verkoop. Daarbij staan de klant en de waarde die de IT-diensten voor de klant hebben, centraal.

In dit boek wordt veelvuldig verwezen naar ITIL, reden dat we niet telkens opnieuw een verwijzing opnemen naar de genoemde bronnen, maar dat hier eenmalig doen.

CMMi for Services

Het Capability Maturity Model for Services (SEI/CMMi) is een maturitymodel dat kan worden gebruikt als gids bij het implementeren van ITIL. Het beschrijft welke processen nodig zijn om te komen tot het gewenste niveau van volwassenheid in IT-servicemanagement. CMMi SVC blijft echter consequent aan de oppervlakte en gaat niet of nauwelijks in op het 'hoe' van de verschillende processen. Daarvoor leunt het sterk op ITIL. IT Service-portfoliomanagement wordt in CMMi SVC niet genoemd, hoewel de rol van serviceportfoliomanager wel voorkomt in de bespreking van het Strategic Service Management. Dit onderdeel van CMMi SVC sluit aan bij het in dit boek gepresenteerde SPM. Maar, zoals gezegd, ITIL diept SPM ook nauwelijks uit. CMMi SVC kan dus prima naast dit boek worden gebruikt als leidraad bij het kiezen welke processen moeten worden geïmplementeerd voor een bepaald niveau van volwassenheid. Als onderdeel van Strategic Service Management komt Service Portfolio Management voor het eerst aan bod op niveau 3 (*Defined*).

ISO 20000 (voormalig BS15000)

De standaard ISO 20000 is vooral gericht op het certificeren van ondernemingen op het gebied van IT-servicemanagement. ISO 20000 is direct gerelateerd aan ITIL en groepeerde de ITIL kernprocessen in vijf bundels:

- Service Delivery Processes – Service Level Management, Availability Management, Capacity Management, Continuity Management en Budgeting and Accounting for IT Services (Financial Management) tesamen met Information Security Management and Service reporting.
- Relationship Processes – Business Relationship Management en Supplier Management.
- Resolution Processes – Incident Management en Problem Management.
- Control Processes – Configuration Management en Change Management.
- Release Process – Release Management.

Deze processen blijven echter voornamelijk operationeel en komen niet in de buurt van de meer tactische en strategische processen zoals IT Service-portfoliomanagement.

COBIT en Val-IT

COBIT en Val-IT (IT Governance Institute, 2008) zijn raamwerken die vooral vanuit het perspectief van een auditor kijken naar IT-processen en -management. Zij definiëren de kritieke succesfactoren (CSF's) en de bijbehorende Key Performance Indicators (KPI's) waaraan de processen (waaronder die uit ITIL) moeten voldoen. De grote belangstelling voor COBIT en – in mindere mate – Val-IT is vooral het gevolg van de toename in wetgeving zoals Sarbanes-Oxleywet (SOx) die betere controle afdwingt.

De beschrijving van IT Service-portfoliomanagement in dit boek is sterk gericht op het *waarom* en het *wat*. Voor het *hoe* – inbegrepen *hoe* doen we controles – bevelen we COBIT en Val-IT van harte aan.

Maar we hebben toch al?

Regievoering en governance

Regievoering en governance zijn essentieel voor het uitvoeren van beleid. Maar zij bieden geen handvat bij de vorming van het beleid. IT Service-portfoliomanagement biedt uitkomst bij het zoeken naar de juiste criteria op basis waarvan beleid wordt gevormd. Zo wordt binnen het domein Waarde de relatie gelegd naar de klant en de soms zelfs de strategische rol die IT daarbij speelt. Lifecycle is vervolgens het domein waarmee de dienst intern op de juiste wijze wordt ontwikkeld en met Verkoop wordt de klantrelatie bestendig en de klant geholpen de beste keuze te maken. Regievoering en governance zijn nodig om op de juiste plaatsen in de organisatie de benodigde besluiten te nemen en uitvoering te kunnen geven aan de daadwerkelijke levering van diensten. Daarmee zijn het belangrijke onderdelen van SPM en ze worden om die reden in deel III praktisch uitgewerkt.

IT-portfoliomanagement

Voor de volledigheid merken we hier nog op dat IT-portfoliomanagement in veel publicaties verwijst naar IT-investeringsportfoliomanagement en het projectportfoliomanagement in plaats van IT Service-portfoliomanagement. Het zijn echter verschillende begrippen die elkaar aanvullen zoals aan het begin van deze paragraaf is aangegeven en zoals dat verder wordt besproken in hoofdstuk 2. In dit boek zullen we steeds expliciet aangeven welke vorm van portfoliomanagement wordt bedoeld.

Lifecyclemanagement

Lifecyclemanagement (LCM) is een van de belangrijkste processen waarop IT Serviceportfoliomanagement steunt. LCM is het proces dat de waarde van een enkele dienst gedurende de levenscyclus maximaliseert. Daarmee is LCM een essentieel onderdeel voor SPM. Andersom voorkomt SPM suboptimalisaties die voorkomen als LCM voor elke dienst apart (geïsoleerd) zou worden uitgevoerd. De relatie tussen IT Serviceportfoliomanagement en lifecyclemanagement komt uitgebreid aan de orde in hoofdstuk 5.

1.2.3 Wat moet ik nu doen?

Het eerste wat je moet doen

Wij zijn er van overtuigd dat elk onderdeel van SPM – hoe klein dan ook in toepassing – snel voordelen kan opleveren. Dat gebeurt vaak alleen al doordat er over gesproken wordt met als gevolg een vergroting van het zich bewust zijn waar het bij dienstverlening om draait.

Implementatie van lifecyclemanagement en andere onderdelen van SPM zoals gepresenteerd in dit boek vragen natuurlijk meer inspanning, maar de effecten zijn des te groter. Hoe hoog u de lat wilt leggen is aan u, maar het advies is simpel: ga er gewoon mee aan de slag. Ervaar het zelf, neem kleine stapjes zodat er steeds extra voordelen worden gerealiseerd en u onderweg geen mensen verliest. Er liggen meer dan genoeg uitdagende en prachtige kansen voor het verder professionaliseren van het management van IT!

Het laatste wat je moet doen

Vermijd SPM te verheffen tot doel. Mocht bij het lezen van dit boek op enig moment de indruk ontstaan dat SPM het doel is, dan is het ons als schrijvers blijkbaar niet gelukt u te overtuigen. SPM is een instrument, een hulpmiddel waar vrijwel iedereen zijn voordeel mee kan doen, maar het is ook niet meer dan dat.

Laat u niet overbluffen. Het is bijna onvermijdelijk dat het u op een zeker moment overvalt: wat is het veel, wat moeten we allemaal overhoop halen, dat lukt ons nooit... Probeer kleine stappen; werk naar snelle succesjes; maak uw eigen momentum. Zelfs een organisatie die iets te lang in de comfortzone heeft vertoefd, moet zo toch vlot te trekken zijn. En tja, als verandering dan echt niet mogelijk is, wordt het tijd om misschien een andere baan te zoeken, want de wereld (en zeker de IT-wereld) om ons heen verandert voortdurend.

Leg de lat bij uw eerste stappen niet te hoog. Bouw leermomenten in en bepaal steeds opnieuw hoe u voordeel kunt halen met een volgende stap. Stop niet bij de eerste tegenwind. Er valt veel te winnen!

De (IT-)wereld van morgen

Het is onze overtuiging dat ondernemingen uiteindelijk niet zonder SPM kunnen. Als u die mening deelt – misschien na het lezen van dit boek – dan moet het besef leven dat ondernemingen op weg zijn naar een hoge mate van assemblage van diensten en goederen van anderen. Dat was al af te leiden uit het voorbeeld van TravelTours; wat doen ze nu eigenlijk zelf nog? Een rechtstreekse vraag naar de waarde van de TravelTours-dienstverlening! Als TravelTours even niet oplet, dan

doen we het toch gewoon lekker zelf via internet, of is dat te simpel? De dienstverlening van IT krijgt steeds vaker de trekken van regisseur in plaats van het zelf doen.

De informatietechnologie die we in ondernemingen toepassen, bestaat in toenemende mate uit geïntegreerde delen. Applicaties komen deels misschien uit India, deels bestaan ze uit standaardsoftware en deels zijn ze zelfgemaakt. Support wordt geleverd door een samenspel tussen uw eigen onderneming en gespecialiseerde bedrijven die op hun beurt weer gebruikmaken van anderen. Andere diensten die u ongetwijfeld nu of in de nabije toekomst van derden afneemt zijn: data-netwerken en platforms, cloud computing, elektra, consultancybedrijven zoals specialisten of projectmanagers, werkplekleveranciers, telefonie, datacenters, lease-auto's en ga zo maar door. Al deze diensten en hun leveranciers moeten op de juiste wijze worden gedefinieerd, geleverd, geïntegreerd en beheerd. SPM kan helpen bij het in de hand houden van de verdere ontwikkeling van interne en externe leveranciers van IT-middelen naar een makelaar en vooral integrator van dienstverlening, waarbij alleen het eindresultaat telt!

Dus... doe iets!

De toenemende complexiteit van IT maakt integraal management onvermijdelijk. Maar houd het simpel en laat zien dat SPM een kans biedt en werkt. Er zit te veel ongebruikte waarde opgesloten binnen IT. Het ligt voor het oprapen, laat het niet verloren gaan. Ga aan de slag met SPM!

Ontketen de waarde van IT met IT Service-portfoliomanagement

1.3 Woordgebruik en terminologie

Bij een onderwerp horen meestal speciale en veelgebruikte woorden of begrippen. Dit geldt zeker ook voor IT Service-portfoliomanagement. Om verwarring te voorkomen volgen hier de belangrijkste begrippen en hoe deze in dit boek worden gebruikt. Daarbij is voor de schrijfwijze van vakinhoudelijke termen in de informatietechnologie – op een enkele uitzondering na – de woordenlijst gebruikt die is opgesteld door ITSMEF Nederland. Deze is gepubliceerd als ‘Nederlandse vertaling “Glossary of Terms” en “Definitions” (ITIL V3 Glossary, NL v02, 4 December 2008)’.

Producten, diensten, goederen

Diensten worden in de literatuur meestal gedefinieerd aan de hand van een aantal kenmerken zoals: een dienst is ontastbaar; de klant is betrokken bij het productieproces. Maar – zoals in hoofdstuk 3 uitgebreid wordt besproken – een goed en duidelijk onderscheid tussen producten en diensten is niet goed te maken. Producten hebben vaak een dienstcomponent (denk aan onderhoud en klantenservice) en omgekeerd hebben diensten vaak een productcomponent (de hosting service heeft bijvoorbeeld een server als hardwarecomponent).

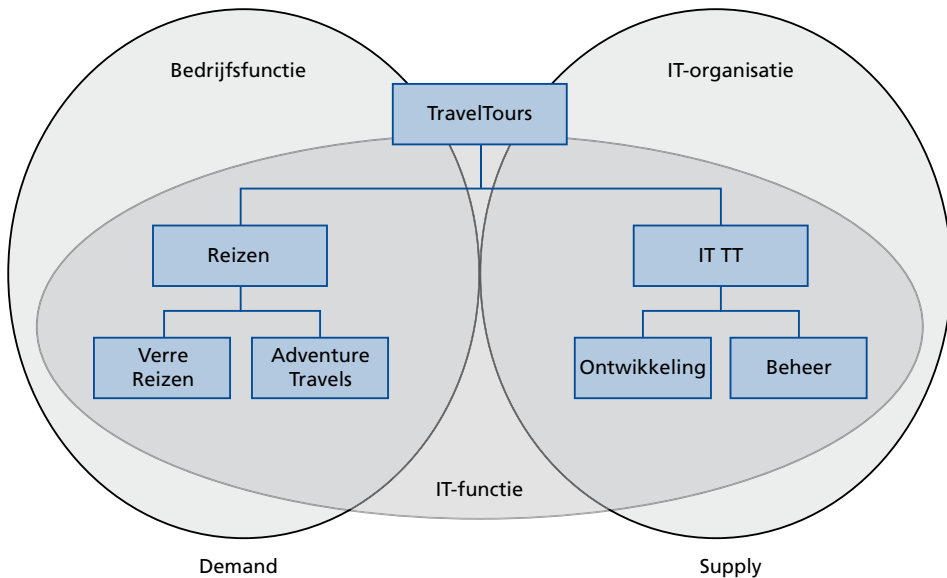
Feitelijk is een product een voortbrengsel of resultaat van een productieproces. Daarbij kan het gaan om de productie van goederen, diensten of een combinatie van beide. Omdat normaal gesproken producten en goederen (ten onrechte) als synoniem worden beschouwd, kan dat leiden tot verwarring. In het boek is geprobeerd de begrippen consequent te gebruiken of anders het onderscheid expliciet aan te geven.

Diensten en services

In dit boek geven we de voorkeur aan dienst boven service, hoewel deze termen als synoniemen worden beschouwd. Slechts daar waar het gaat om termen als servicemanagement, serviceportfoliomanagement of Service Level Agreement, wordt het woord service gebruikt. De term dienstenniveau-overeenkomst zou niet worden begrepen!

Bedrijfsfunctie en IT-functie

Er schuilt een uiterst belangrijke opvatting achter het gebruik van de woorden bedrijfsfunctie en IT-functie. Veel literatuur, vooral op het gebied van IT-servicemanagement, maakt onderscheid tussen de vraagzijde en de aanbodzijde, tussen business en IT, tussen demand en supply. Wij geloven niet in deze splitsingen, want dat leidt al snel, ondanks de goede bedoelingen, tot een wij-zij-denken. Er wordt een streep getrokken: het ene gebeurt hier en het andere daar. Natuurlijk is een scheiding van taken en verantwoordelijkheden onvermijdelijk bij het organiseren, maar voor IT Service-portfoliomanagement willen we zo min mogelijk muren optrekken. Vandaar het gebruik van het woord functie: de IT-functie – in tegenstelling tot de IT-organisatie – is diffuus en aanwezig op allerlei plaatsen in een onderneming (zie figuur 1.2).



Figuur 1.2 Bedrijfsfunctie, IT-functie en IT-organisatie

Rollen en functies

Het boek spreekt uitsluitend over rollen en niet over functies. De serviceportfoliomanager bijvoorbeeld is een rol die uitgevoerd kan worden door een persoon als taak naast andere activiteiten, maar in een grote organisatie kan deze rol ook door drie functionarissen ingevuld worden. Daar waar het gaat om zaken als een functie, functionaris of medewerker wordt dit expliciet vermeld.

Onderneming, bedrijfsvoering, business, organisatie

Wij geven de voorkeur aan de termen onderneming en bedrijfsvoering boven organisatie of business. Allereerst is binnen overheidsinstanties het begrip business niet zo goed toepasbaar. Ook spreken we liever over de bedrijfsvoering waarmee we de exploitatie van de onderneming bedoelen. Omdat we 'bedrijf' minder goed vinden passen bij een onderwerp als IT Service-portfoliomanagement, spreken we in het boek voortdurend over 'onderneming'. Of het nu de overheid betreft of het bedrijfsleven, het toepassen van SPM koppelen wij graag aan het voeren van een onderneming. Het maakt voor de resultaten van SPM niet uit of die onderneming uit is op dienstverlening aan het grote publiek (maatschappelijke doelen) of aan het bedrijfsleven (winstoogmerk). Verder wordt het woord organisatie veelal geïnterpreteerd als de formele indeling met fraaie harkjes (organogram). Vandaar dat we dat uitsluitend gebruiken waar het gaat over zaken als organisatie of organisatiestructuren. Zoals hiervoor al aangegeven, verschilt de IT-organisatie dus van de IT-functie. Bij de eerste gaat het om de manier waarop de mensen in de organisatie hun plek hebben, terwijl het bij de tweede gaat om alle plaatsen waar informatietechnologie wordt ingezet.

Op een aantal plaatsen in het boek is bewust gebruikgemaakt van het woord organisatievoordeel, omdat het de beste vertaling leek vanuit het Engels en ondanks dat het consequenter zou zijn om hier het woord ondernemingsvoordeel te gebruiken.

Klant, afnemer, eigenaar, gebruiker, consument

De klanten van de IT-functie zijn in te delen in een aantal categorieën:

- *Eigenaar* – de eigenaar van een bedrijfsproces of bedrijfsfunctie. De eigenaar is veelal geïnteresseerd in hoe IT het bedrijfsproces optimaal kan ondersteunen en heeft dus een voornamelijk bedrijfseconomische band met IT (Engels: economic buyer).
- *Afnemer* – synoniem aan eigenaar, maar wordt vermeden.
- *Gebruiker* – de groep van klanten die in hun dagelijkse werk daadwerkelijk gebruikmaken van de IT-hulpmiddelen. De relatie met IT wordt daarmee in hoge mate bepaald door het gebruiksgemak en de kwaliteit van de IT-toepassingen en van klantcontactpunten zoals een helpdesk of servicedesk.
- *Consument* – wordt gebruikt als synoniem voor gebruiker, in het bijzonder in de context van Verkoop.
- *Eindgebruiker* – wordt vermeden. Het geeft een verkeerd beeld, het is immers eerder de begin-gebruiker!

Partner of leverancier

Een dienst zoals door de gebruiker afgenomen, is meestal een combinatie van een groot aantal diensten (werkstation, netwerkverbinding, datacenter, hosting en applicatiediensten) aaneengeregen tot een keten. Zo'n dienstenketen kent meestal vele vertakkingen en strekt zich uit tot buiten de eigen organisatie. Daar is een keten van organisaties gezamenlijk verantwoordelijk voor de levering van die ene integrale dienst (end-to-end). Externe partijen die (mede) deze gezamenlijke leveringsverantwoordelijkheid dragen, hebben een andere rol dan partijen die slechts een product leveren dat de IT-functie zelf dient te integreren en uit te voeren. Dit is het verschil tussen partners en leveranciers.

IT Service-portfoliomanagement en SPM

In dit boek wordt IT Service-portfoliomanagement afgekort tot SPM en dus niet tot IT SPM of ISPM. Slechts op een klein aantal plaatsen in het boek – voornamelijk in hoofdstuk 2 waar we IT Service-portfoliomanagement introduceren – zou dit tot verwarring kunnen leiden. In zo'n geval wordt steeds expliciet vermeld welke vorm van portfoliomanagement wordt bedoeld.

1.4 Leeswijzer

1.4.1 Voor wie is dit boek bestemd?

IT Service-portfoliomanagement is een nog grotendeels onbekend begrip. Daarom is dit boek geschreven voor een breed publiek en niet toegespitst op slechts de *IT Service-portfoliomanager*. Vandaar dat het boek op twee pijlers is gebouwd. In het bijzonder in deel I is dat soms meer theoretisch om SPM te kunnen plaatsen en de relatie met bestaande modellen aan te geven. Soms is het meer praktisch (in de delen II en III) om SPM meer handen en voeten te geven.

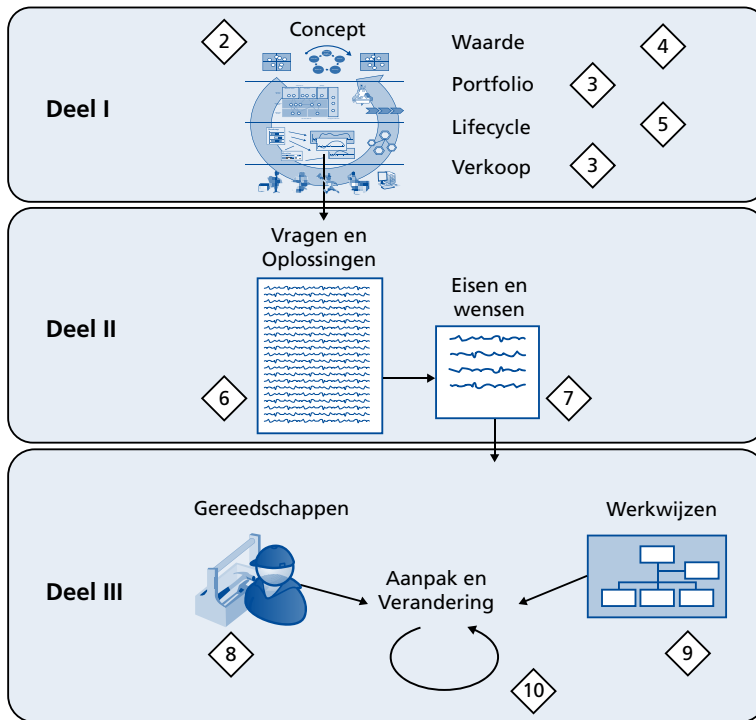
Een belangrijk deel van het boek is gewijd aan de definitie van SPM en hoe dat past in de bredere context van een organisatie en haar doelen. Het boek is daarmee uitermate geschikt voor bijvoorbeeld het management dat betrokken is bij de IT-dienstverlening, waaronder de *CIO* en zijn *managementteam*. Hierdoor is het ook geschikt voor de *klanten van de IT-dienstverlening*, zoals alle personen binnen de bedrijfsprocessen die verantwoordelijk zijn voor beleid, innovatie, investering, aanschaf, functionaliteit, operatie en verantwoording binnen de verschillende bedrijfsonderdelen.

Tot de doelgroep behoren ook de *servicemanagers*, *service-ontwerpers* en andere *professionals* die betrokken zijn bij levering, ondersteuning, opzet en toepassing van IT-diensten. Zij zullen waarschijnlijk vooral geïnteresseerd zijn in het antwoord op de vraag hoe SPM in te richten en welke hulpmiddelen ervoor beschikbaar zijn.

Tot slot kan het boek een aanknopingspunt vormen voor *studenten* en *docenten* in het wetenschappelijk en hoger beroepsonderwijs. Juist zij zijn de toekomst, de managers van morgen die nieuwe concepten en managementprincipes als SPM een plek moeten geven in ondernemingen.

1.4.2 De structuur van het boek

Het boek bestaat uit drie delen, weergegeven in de figuur 1.3. Deel I presenteert de verschillende ideeën en concepten als portfolio en waarde en legt de koppeling naar de beschikbare literatuur. In deel II wordt de koppeling gemaakt tussen de concepten uit deel I en de praktische invulling in deel III. Dit gebeurt aan de hand van vragen die er kunnen leven in een organisatie en waar SPM een antwoord kan zijn. Deel III beschrijft de verschillende gereedschappen en werkwijzen waarmee SPM handen en voeten kan worden gegeven.



Figuur 1.3 Hoofdstructuur van het boek

Deel I

Dit deel bevat de concepten en theoretische achtergrond van SPM:

- Hoofdstuk 2 'IT Service-portfoliomanagement' beschrijft de essentie van management op basis van het portfoliodenken: wat zijn de doelen achter het werken met een portfolio, voorbeelden van portfolio's en het onderscheid tussen deze verschillende vormen. Het werkt tevens de vier domeinen van SPM (Waarde, Portfolio, Lifecycle en Verkoop) verder uit.
- Hoofdstuk 3 IT 'Diensten als portfolio' gaat in op wat IT-diensten zo bijzonder maakt en de consequenties daarvan. Portfolio's van IT-diensten worden gepresenteerd en de manier waarop ze kunnen worden gebruikt om de levering vorm te geven. Behalve het domein Portfolio beschrijft dit hoofdstuk ook het domein Verkoop met zijn accent op de interactie met gebruikers en eigenaren.
- Hoofdstuk 4 'De waarde van IT' geeft inzicht in wat we verstaan onder het domein Waarde. Om de serviceportfolio goed op te zetten en er mee te gaan sturen, moet bekend zijn op basis waarvan die sturing moet plaatsvinden: 'Wat is waardevol voor de onderneming?'. Dit is vanzelfsprekend verschillend per onderneming, maar waar is dat van afhankelijk, en hoe maken we dat concreet en meetbaar? Dit hoofdstuk bevat een aantal handreikingen zonder te pretenderen dat het compleet is.

- Hoofdstuk 5 'Lifecyclemanagement' gaat uitgebreid in op het bewaken en bijsturen van de operationele dienstverlening vanuit het langetermijnperspectief. Diensten en de besturing ervan zijn niet iets eenmaligs, maar moeten continu in beeld blijven voor het beste resultaat. De levenscyclus vormt de kern van de sturing op de te behalen waarde en op de verandering die bijvoorbeeld het gevolg is van de afhankelijkheden tussen diensten. Roadmaps worden gepresenteerd als een belangrijk middel om de veranderingen te sturen en erover te communiceren.

Deel II

SPM is toe te passen bij elke onderneming, groot of klein, publiek of commercieel. Iedereen kan delen van SPM implementeren op weg naar een steeds beter functionerende IT-functie. Deel II beschrijft wanneer SPM kan worden ingezet op basis van vraagstukken of problemen die er leven in een onderneming.

- Hoofdstuk 6 'Motieven voor IT Service-portfoliomanagement' beschrijft welke veelvoorkomende vragen er binnen de IT-functie leven die met typische SPM-oplossingen zijn in te vullen. De vragen kunnen worden gesteld vanuit verschillende rollen en steeds vanuit een ander perspectief. Voor elk van de vragen is de beschrijving van de aangedragen oplossingsrichting ingedeeld naar de vier SPM-domeinen.
- Hoofdstuk 7 'Hoe SPM kan helpen' helpt de lezer bij het concretiseren van de aangedragen oplossingen. Na analyse zijn de vragen van elk van de rollen samen te voegen tot een paar essentiële kwesties voor elk van de vier SPM-domeinen. Het hoofdstuk gaat in op de gereedschappen en werkwijzen die nodig zijn om SPM in te vullen. Het hoofdstuk kan worden gezien als presentatie van de eisen en wensen voor een succesvolle implementatie van SPM. De daadwerkelijke beschrijving van de implementatie ervan volgt in deel III.

Deel III

Dit deel gaat in zijn geheel over de implementatie van Service Portfolio Management. Het geeft praktische voorbeelden, handvatten en best practices vanuit verschillende praktische probleemstellingen die direct gaan over SPM of een duidelijk raakvlak hebben met SPM.

- Hoofdstuk 8 'Gereedschappen voor SPM' gaat in op de gereedschapskist die is in te zetten binnen SPM. Sommige gereedschappen behoren tot de kern van SPM, maar er zijn er ook die een breder terrein beslaan. Het gaat erom de nuttige kanten van deze gereedschappen te herkennen voor inzet binnen SPM. Voor elk van de SPM-domeinen zijn gereedschappen beschreven.
- Hoofdstuk 9 'Organisatie en werkwijzen' gaat in op het onderscheid en de wijze van organiseren en inrichten. Waarin zijn ondernemingen verschillend, wat komt daarbij kijken en hoe passen de werkwijze rond IT Service-portfoliomanagement het beste. Het hoofdstuk bevat allerlei ideeën over hoe processen zijn op te zetten om er een goed werkend geheel van te maken.
- Hoofdstuk 10 'Veranderaanpak en prioriteiten' schept inzicht in de voor de hand liggende scenario's voor implementatie, gaat in op afhankelijkheden en biedt daarmee een handvat voor aanpak en prioriteitstelling, zoals de volgorde voor de best haalbare en stapsgewijze im-

plementaties. Daar zijn diverse mogelijkheden voor die in de vorm van cases worden besproken. Tevens wordt een beeld gegeven van de volwassenheidsstadia waarin SPM zich kan bevinden.

Deel I

2 IT Service-portfoliomanagement

2.1 Introductie

Portfoliomanagement heeft in verschillende situaties zijn plaats inmiddels bewezen, zoals in de financiële wereld bij het beheer van aandelen of investeringen en in de marketingwereld als middel voor analyse en sturing van een productmix. Sinds de lancering van ITIL V3 wordt steeds vaker het meer specifieke IT Service-portfoliomanagement genoemd, maar dat kent nog maar weinig inhoud. Met dit boek willen we daar verandering in brengen door te kijken naar wat eerder geschreven is over portfoliomanagement in het algemeen en IT Service-portfoliomanagement in het bijzonder. Vervolgens spitsen we deze kennis en ervaringen toe op wat portfoliomanagement te betekenen heeft voor specifiek de IT-dienstverlening.

Voor de introductie van het gedachtegoed achter het portfoliomanagement bespreken we twee bekende voorbeelden:

- de financiële of investeringsportfolio's op basis van de Moderne portefeuilletheorie (MPT) van Markowitz;
- het strategische en marketing portfolio van de Boston Consulting Group (BCG) als meest bekende en eenvoudige opbouw van een portfolio.

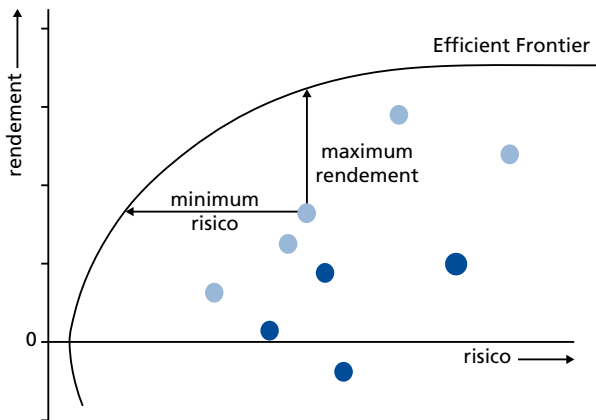
2.1.1 Financiële portfolio's

Markowitz (1952) is met zijn Moderne portefeuilletheorie (MPT) een veel gerefereerde grondlegger van het financiële portfoliodenken, komend uit het domein van de vermogensbeheerders en fundmanagers. MPT is gebaseerd op een investeringsbenadering waarmee investeerders het verwachte risico en verwachte rendement van hun beleggingen willen beheersen. Een van de essentiële onderdelen ervan is het kwantificeren van de risico-rendementsverhouding waarbij rekening wordt gehouden met de onderlinge samenhang tussen beleggingen. Het fundamentele doel van MPT is om de optimale verdeling van de investeringen over de diverse beleggingsmogelijkheden te bepalen.

Wanneer we de ontwikkeling van een willekeurige belegging in een bepaalde periode bekijken, dan onderscheiden we enerzijds de schommeling in de koers van de belegging (volatiliteit) en anderzijds het rendement ervan. Deze twee grootheden bepalen de positie van de belegging in figuur 2.1. De volatiliteit (die bij MPT geldt als grootheid van risico) wordt weergegeven door de standaardafwijking van de koers. Dit wordt op de x-as uitgezet. Op de verticale as wordt het rendement weergegeven. Het zal duidelijk zijn dat iedere belegging in een dergelijke figuur kan worden weergegeven.

Volgens Markowitz is er een grenslijn, Efficient Frontier genaamd, die de best mogelijke verhoudingen tussen rendement en risico aangeeft. De punten op deze lijn geven daarmee het maximale rendement van de portefeuille aan bij gegeven risico. Tegelijkertijd kan men uitlezen hoe groot het minimale risico is bij een gekozen rendementsniveau. Elk punt op de Efficient Frontier komt overeen met een optimale portefeuille met bijbehorende combinatie van beleggingen.

Zo kan men de huidige portefeuille grafisch weergeven. De portfoliomanager kan, uitgaande van het huidige risico, pogen het rendement van de portfolio te verbeteren. Anderzijds is het mogelijk om bij gelijkblijvend rendement minder risico te lopen.



Figuur 2.1 Risico, rendement en de Efficient Frontier van beleggingen

Vergelijking en nut voor de IT-functie

Met het toenemen van de afhankelijkheid van IT, neemt ook het risico voor de IT-intensieve onderneming toe. Vandaar dat voorstellen naast het verwachte rendement een risicoanalyse bevatten. Dit maakt vervolgens een MPT-analyse mogelijk. Het in MPT eenvoudige begrip risico is in een IT-context veel gecompliceerder. Risico's bij IT lopen uiteen van continuïteitsrisico, afbreukrisico, juridisch risico en dergelijke. Deze verschillende risico's zijn te combineren tot een te berekenen risicofactor of tot een simpele ordinale variabele (laag, gemiddeld, hoog).

Het spreekt voor zich dat investeringen in aandelen een heel andere snelheid kennen dan investeringen in goederen (assets) zoals we die binnen IT kennen. Een van de uitgangspunten die bij de theorie en toepassing van MPT gelden, is de verhandelbaarheid van de beleggingen, zowel op de markt als voor het losweken uit de huidige portefeuille. Dat is binnen IT duidelijk anders. Aankopen verlopen traag, zeker daar waar aan- of uitbesteding een rol speelt, en wat nog belangrijker is, IT-assets zijn niet zomaar te verhandelen.

Wat uitermate interessant is in het denken over aandelenportefeuilles is de behoefte aan diversificatie. Niet alles op één paard zetten, maar spreiden. Binnen IT hebben we het echter vaker over rationalisatie of standaardisatie met als meest bekende doel het drukken van kosten, om zodoende het rendement te vergroten. Dat speelt vooral bij het hebben van assets in de vorm van hardware- en software(licenties). Als de IT-functie in de gelegenheid is om meer gebruik te gaan maken van in te kopen diensten, kan dat een verschuiving geven naar dezelfde behoefte aan spreiding, in dit geval van leveranciers die meer van hetzelfde leveren (commodities).

Waar het op aankomt

MPT leent zich goed voor het maximaliseren van de opbrengst van een beperkte hoeveelheid geld, met als randvoorwaarde het risicoprofiel. Portefeuilles helpen omdat het eenvoudiger is de juiste mix te creëren van opbrengst versus risico. Als we kijken naar de toepasbaarheid voor IT-diensten valt het volgende op.

Overeenkomsten

- Ook IT heeft er baat bij de waarde te maximaliseren voor inzet binnen de bedrijfsprocessen. Het bieden van inzicht (transparantie) is een pluspunt.
- Toepassing van IT kent – zeker voor de investeerders – verschillende risico's. Door deze af te zetten tegen de opbrengsten kan besluitvorming op betere gronden worden gebaseerd.

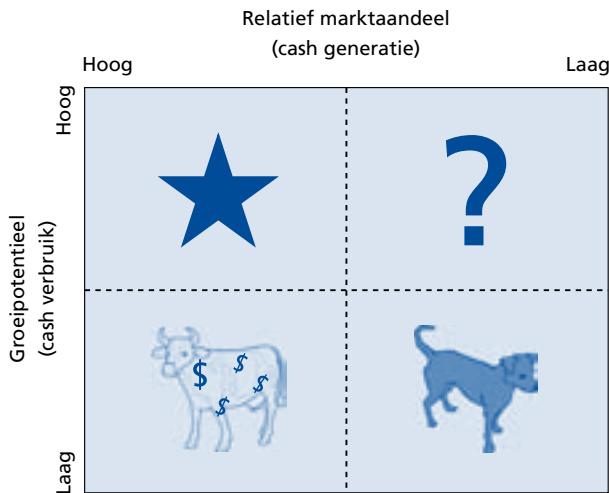
- Omdat de volatiliteit van IT hoog is (nieuwe vragen en aanpassingen volgen elkaar in rap tempo op), kan een betere afweging ontstaan over het nut van een investering.
- Resources (geld en zeker ook mensen) zijn binnen IT een schaars goed. Een goede afweging waar deze het beste ingezet kunnen worden is van belang.
- Er is bijna altijd sprake van onderlinge afhankelijkheden waaruit een optimum moet ontstaan. Aanpassing of toevoeging (andere vraag, andere technologie) op een plaats heeft bijna altijd gevolgen voor andere plaatsen binnen de gehele portfolio.

Beperkingen

- IT-diensten zijn niet zo gemakkelijk uitwisselbaar. Het simpelweg afstoten of vervangen ervan is meestal een complexe en tijdrovende operatie met grote risico's.

2.1.2 Productportfolio's en de BCG-matrix

De Boston Consultancy Group (BCG) introduceerde in 1968 het begrip productportfolio's in hun marktaandeelmatrix (Henderson, 1968, 1973). Dit staat bekend als de eerste toepassing van het portfoliodenken binnen een breder gebied dan de financiële sector. De zogenaamde BCG-matrix (zie figuur 2.2) heeft grote navolging gekregen vanwege de inzichtelijkheid en eenvoud; wat daarmee zowel haar kracht als haar zwakte is. Net als in de financiële portfolio spelen risico en potentiële opbrengst een grote rol. De opbrengst wordt in het geval van de BCG-matrix gekarakteriseerd door vier kwadranten.



Figuur 2.2 De BCG-matrix

Producten, diensten of business-units worden in deze matrix gepositioneerd op basis van de dimensies marktaandeel en marktgroei. Men stelde dat een gezonde onderneming een evenwichtig productportfolio moet bezitten, van producten met verschillende groei(potentie) en marktaandeel. Want alleen zo kan een onderneming bouwen op zijn sterke punten en zijn groeipotentie kapitaliseren. Een evenwichtige portfolio heeft:

- *Stars* – die met hun (potentiële) groei en marktaandeel de toekomst veilig stellen;
- *Cash cows* – die middelen (cash) genereren waardoor de onderneming profijtelijk kan draaien, de continuïteit veiligstelt en innovatie (R&D) kan bekostigen;

- *Question marks* – producten die in ontwikkeling zijn en tot stars kunnen worden getransformeerd of tot dog kunnen vervallen;
- *Dogs* – zijn aan het eind van hun levenscyclus of het onvermijdelijke bewijs van mislukte ontwikkelpogingen.

Elk product heeft zijn eigen specifieke toegevoegde waarde en levert een bijdrage op aan succes en continuïteit van de onderneming, nu of in de toekomst. De grootste kracht van de matrix zit in de toepassing als visualisatie- en communicatiemiddel. Door elk product of elke dienst te plotten in een overzichtelijk diagram worden zaken inzichtelijk, ontstaan vragen en nieuwe ideeën voor de besturing van de producten. Door toepassing van andere dimensies zoals omvang, kleur, vorm of patronen kan gemakkelijk extra informatie worden toegevoegd.

Met de BCG-matrix wordt tevens de aandacht gevestigd op de levenscyclus van een product of dienst en meer nog van alle producten en diensten samen. Juist deze holistische beschouwing raakt bij uitstek het domein van het portfoliomanagement. Hebben we niet teveel Question marks, kunnen we Dogs wel snel genoeg afgebouwd krijgen zodat ze geen blok aan ons been vormen, hebben de Question marks of Stars wel voldoende potentie om zich tot Cash cow te ontwikkelen? Allemaal vragen die voortkomen uit de beschouwing van producten en diensten in hun totale context.

Door de simpele structuur is het eenvoudig om de beide dimensies van de matrix aan te passen naar eigen goeddunken; hier komen we nog op terug. Aanpassing is zeker nodig omdat de matrix van oorsprong gebaseerd is op toepassing binnen een markt, wat feitelijk alleen voor (IT)-ondernemingen met winstoogmerk van toepassing is, maar waar weinig interne IT-functies mee te maken hebben.

Waar het opaan komt

De BCG-matrix is geschikt om producten (goederen en diensten) met elkaar in verband te brengen om tot een gebalanceerde portfolio te komen. Met als argument dat we op zoek zijn naar tactische en soms strategische (plannings)instrumenten geldt dat niet alleen voor het heden, maar ook voor de toekomst. Als communicatiemiddel heeft de BCG-matrix zich ontwikkeld als een populair en nuttig instrument. Als we kijken naar de toepasbaarheid voor IT-(diensten) dan valt het volgende op.

Overeenkomsten

- De inzet als hulpmiddel om de verzameling producten te analyseren en te managen.
- De mogelijkheden om aan betere balans en prioriteitstelling te doen zijn identiek voor IT.
- De levenscyclusgedachte achter de BCG-matrix is zeer zeker van toepassing op IT.
- Voor IT is de toekomstige waarde voor de afnemers overeenkomstig te waarderen, zij het met andere dimensies dan die binnen de BCG-matrix.

Beperkingen

- IT heeft veelal een enkele vaste interne klant. Er is geen sprake van een markt waarop de BCG-matrix van oorsprong is gebaseerd. De BCG matrix kan daarmee niet een-op-een worden overgezet.

2.1.3 Productportfolio's vertaald naar IT

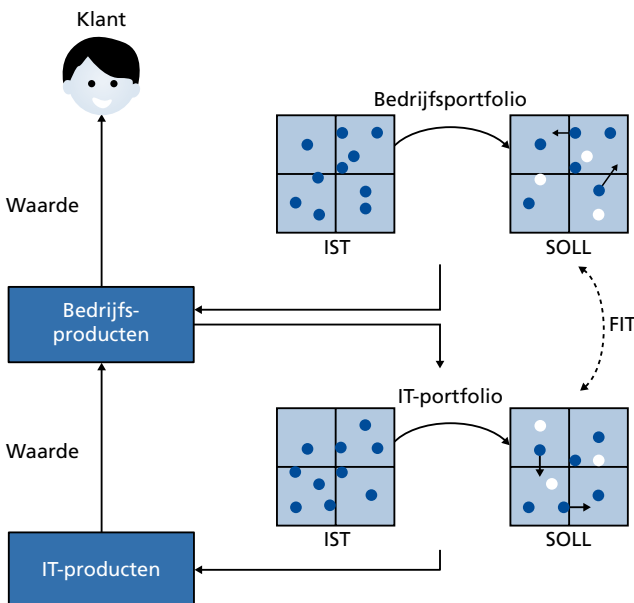
Het weergeven van de portfolio is altijd een momentopname. Zelfs als geen enkele sturing plaatsvindt, verandert de portfolio als vanzelf. De omgeving verandert immers en dat heeft directe consequenties voor de portfolio, zoals de bruikbaarheid of het marktaandeel van de producten.

Het voordeel van een instrument komt pas tot zijn recht als de informatie gebruikt wordt om er mee te gaan sturen. Een onderneming moet immers niet lijdzaam toezien hoe een product afglijdt naar de status van Dog. Het leven van een product kan op vele manieren worden verlengd, zoals door het introduceren van nieuwe functionaliteit, het verlagen van de prijs of het verhogen van de kwaliteit. Al deze aanpassingen leveren een nieuwe positie in de matrix op.

Hoe een onderneming precies acteert en welke stappen worden ondernomen, hangt af van gekozen visie en strategie die uiteindelijk zijn weerslag vindt in de waarde voor de klant. Een portfolio benadering ondersteunt dit proces van strategievorming met het visualiseren van onderlinge samenhang en evenwicht van producten (diensten of goederen) binnen de portfolio. Door het op gezette tijden toetsen van de effecten van strategische keuzen op producten en hun toegevoegde waarde, ontstaat een voortdurende 'regelkring' tussen bedrijfsdoelstelling en producten.

Balanceren met IT

Wat betekent dit voor de IT-functie als partner in IT-dienstverlening? Veruit de meeste IT-functies opereren niet in een echte markt. Doorgaans sturen de eisen en wensen van slechts die ene interne klant de nieuwe ontwikkelingen. Maar nog steeds zal de strategie moeten leiden tot levering van op IT gebaseerde producten met voldoende toegevoegde waarde. Daar verandert niets aan. Dit moet vervolgens ook nog passen binnen de IT-doelstellingen en uiteindelijk de maximale bijdrage leveren aan de bedrijfsvoering van de klant, zoals beschreven door bijvoorbeeld Parker e.a. (1988) in hun boek over Information Economics. Op die manier is het succes van de IT-functie direct gekoppeld aan het succes van de onderneming.



Figuur 2.3 Relatie bedrijfsportfolio – IT-portfolio

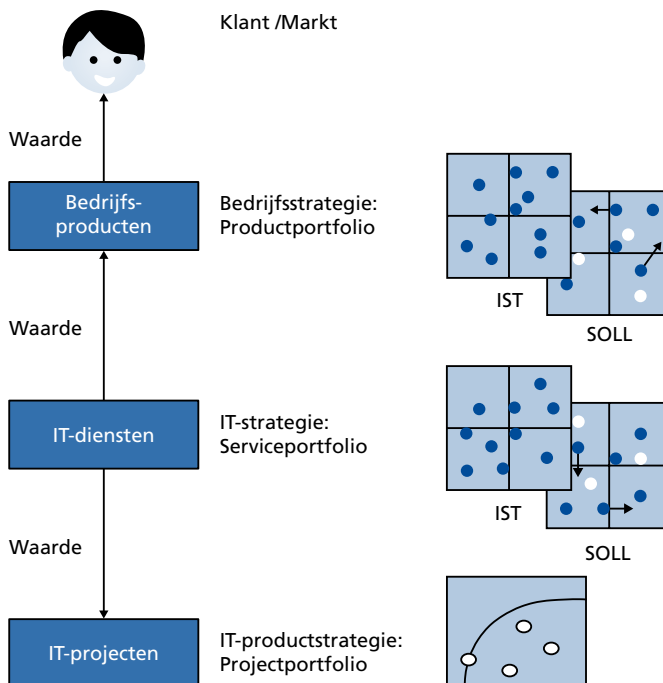
In de praktijk zullen portfolio's van de onderneming en die van de IT-functie, grote gelijkenis vertonen (zie figuur 2.3). De IT-functie levert daarbij IT-producten (waarde) voor inzet binnen de bedrijfsprocessen. Aldus levert de functie een bijdrage aan het realiseren van de bedrijfsdoelen, die er op hun beurt op gericht zijn waarde toe te voegen aan de klanten van de onderneming. Zoals voor de uitwerking van de bedrijfsstrategie – met inzet van de bedrijfsportfolio – gebruik wordt gemaakt van een besturingscyclus (van Ist naar Soll), zo geschiedt dat ook voor de IT-portfolio. Het is zaak om beide opgelijnd te houden. Het oplijnen en opgelijnd houden is een mate van strategische fit.

Een onderneming zal op deze manier in een uitermate stabiele omgeving stellig ook volwassen en stabiele IT-producten hebben. Een onderneming daarentegen in een turbulente omgeving met veel nieuwe producten en diensten wordt het best ondersteund door een IT-functie die ook snel en adequaat innoveert en anticipeert.

De conclusie is dat hoewel de BCG-matrix op basis van andere, later te bespreken criteria moet worden ingericht, het binnen de IT-functie zeer de moeite waard is om een afgeleide vorm van de BCG-matrix in te zetten als middel om tot maximalisatie van waarde te komen.

Relatie met projectportfolio's

Projectportfolio's mogen dan populair zijn, zij leveren een eenzijdig beeld op van het management binnen de IT-functie. Projectportfolio's zijn vooral belangrijk om de vele projecten in kaart te brengen en om bij nieuwe projecten een goede afweging te maken en wanneer deze gestart moeten worden. Met de beperkte middelen (financiën, tijd, mensen) moet het beste resultaat worden behaald.



Figuur 2.4 Serviceportfolio complementeert de projectportfolio

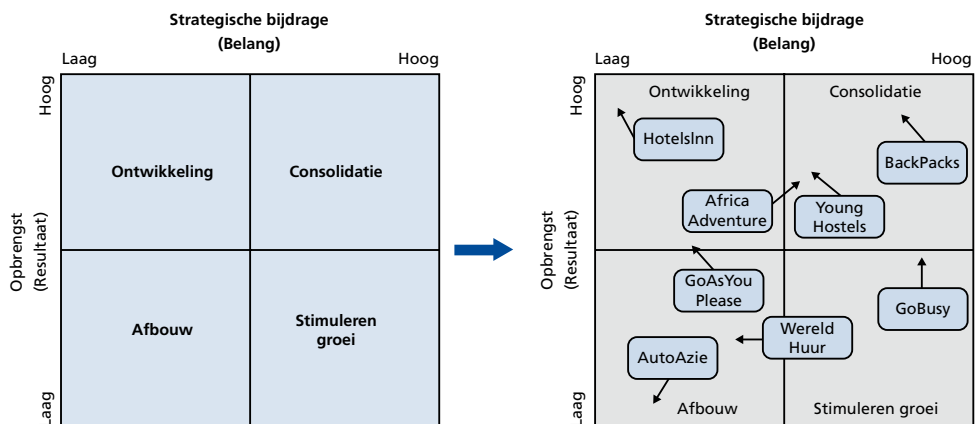
In figuur 2.4 is de relatie weergegeven tussen product-, service- en projectportfolio's. De behoefte aan wijzigingen binnen de bedrijfsfunctie moet vertaald worden naar wijzigingen van IT-diensten. Als dat alleen zou betekenen dat er een project wordt gestart dat de wijziging gaat uitvoeren, dan zou het effect ervan wel eens snel verloren kunnen gaan. Het project valt op enig moment uiteen en er wordt niet meer omgekeken naar de opgeleverde resultaten. Dit hele vraagstuk vergt dus een vorm van management gedurende de hele levenscyclus van de opgeleverde of gewijzigde functies of anders gezegd, gedurende de levenscyclus van de dienst. Hier gaan we in hoofdstuk 5 (Lifecyclemanagement) uitgebreid op in. Voor dit moment kunnen we vaststellen dat een project slechts het begin is en dat het projectresultaat waarde moet toevoegen aan de levering van de dienst, die over langere tijd het succes van de bedrijfsvoering gaat bepalen. Op die manier vullen project- en serviceportfolio's elkaar aan om te komen tot de beste producten van de onderneming.

Waar het op aankomt

Een onderneming doet er goed aan om met behulp van portfolio-instrumenten zoals de BCG-matrix de samenhang en balans binnen de IT-portfolio te besturen. Er zijn altijd beperkte resources (geld, mensen). Zowel aan afnemerszijde als aan de kant van partners zijn er veel relaties tussen partijen die deelnemen, tussen ingezette technologie, aansluitende processen, opvattingen over wat het meest opportuun is in de nabije toekomst enzovoort. Kortom, het gaat om de rechtvaardiging dat afgewogen beslissingen noodzakelijk zijn.

2.1.4 IT-portfolio's: variaties op de BCG-matrix

Om de BCG-matrix concreet toe te passen op IT-diensten, is het vrijwel onvermijdelijk om andere, meer passende dimensies te gaan gebruiken. Als de dimensies worden aangepast, verandert ook de betekenis van de vier kwadranten. Het gaat erom wat met de totale portfolio tot uitdrukking gebracht moet worden. Bij de BCG-matrix is dit vooral het sturen van producten naar een bewuste positie in de markt, evenals de balans van producten in hun verschillende levensstadia. Dat past bij weinig IT-functies, omdat er doorgaans geen sprake is van een vrije markt. Het zoeken naar een balans is echter weer wel een punt dat speelt binnen de IT-dienstverlening. Het volgende voorbeeld in figuur 2.5 is daarom toegespitst op de situatie bij TravelTours en bevat de IT-diensten (businessservices) van TravelTours, maar binnen een aangepaste BCG-matrix.



Figuur 2.5 Voorbeeld van een BCG-matrix binnen TravelTours

De IT-diensten van TravelTours worden in dit voorbeeld geplaatst in de BCG-matrix, gebaseerd op de twee dimensies: bijdrage aan de opbrengst en bijdrage aan de strategie van de onderneming. Kosten of risico's kunnen als derde of vierde dimensie aan de afbeelding worden toegevoegd door gebruik te maken van omvang (groot/klein) of kleuren (rood/groen) op elk van de businessservices. In een oogopslag is te zien dat door de inzet van de Africa Adventure Service de opbrengsten toenemen, waarbij de dienst steeds beter past bij de gekozen TravelTours-strategie. De AutoAzië-diensten dragen echter te weinig bij en vragen mogelijk om afbouw. Uiteraard komen de aangegeven bewegingen tot stand door vergelijking met eerdere portfolioprojecties. Een ander voorbeeld van een variant op de BCG-matrix is eerder gepubliceerd door Teunissen en Verniers (2005).

Andere afwegingen zichtbaar maken

Mogelijke combinaties van de dimensies zijn weergegeven in tabel 2.1.

Tabel 2.1 Voorbeelden van dimensies voor de BCG-matrix

Type	Dimensie 1	Dimensie 2
Opbrengst versus risico	Een uitdrukking van de mate van bedrijfsopbrengst verkregen met behulp van de inzet van de betreffende IT-dienst. (Het kan ook met IT-opbrengst maar dit kan leiden tot suboptimalisatie).	De mate van bedrijfsrisico die de toepassing van IT met zich meebrengt.
Strategische fit versus opbrengst	De mate van bijdrage aan de strategische doelen van de onderneming of het bedrijfsproces waar de IT voor wordt geleverd.	Een uitdrukking van de mate van bedrijfsopbrengst verkregen met behulp van de inzet van de betreffende dienst. Voorbeelden: aantal verkochte producten, aantal geleverde transacties, omzet.
Voordelen (benefits) versus kosten	Een uitdrukking van de mate van organisatievoordeel, gebruikersnut enzovoort, zoals verkregen met behulp van de inzet van de IT-dienst.	De (integrale) kosten die gemoeid zijn met de levering.
Belang versus flexibiliteit	Een uitdrukking van het bedrijfsbelang zoals de mate van afhankelijkheid van de betreffende IT-dienstverlening.	De mate van aanpasbaarheid van de IT-dienst (snelheid van adaptie, schaalbaarheid, technologiegebondenheid, partnercontracten en dergelijke).

Het spreekt voor zich dat in welke vorm dan ook het begrip waarde op een of andere wijze voorkomt. Dat geldt bijvoorbeeld voor het in de tabel genoemde organisatievoordeel of gebruikersnut. Hoofdstuk 4 gaat uitgebreid in op wat waarde is. Met die bagage zijn veel van de hier aangedragen dimensies van meer detail te voorzien.

Naast deze variaties op de BCG-matrix kan het interessant zijn om ook andere mogelijkheden te overwegen, zoals de McKinsey-GE matrix (McKinsey, 2008), de Ansoff-matrix (Ansoff, 1957) of door de ideeën te volgen van Maizlish (Maizlish e.a., 2005).

Portfolio van potentiële diensten of van werkelijke diensten

Hoewel IT Service-portfoliomanagement vele overeenkomsten heeft met productportfoliomanagement, is er in ieder geval één groot verschil. Een dienstenleverancier moet niet alleen de potentiële diensten voeren waaruit de klant kan kiezen (de menukaart), maar er ook zeker van

zijn dat alle diensten waarover in het verleden afspraken tot levering zijn gemaakt en die nog steeds operationeel zijn, blijvend en op de juiste manier worden geleverd. Anders gezegd gaat het binnen de portfolio over capability's of over de installed base aan diensten.

Een voorbeeld: een kapper kan niet halverwege de groei naar een specifiek kapsel zomaar stoppen en naar een heel ander type kapsel overgaan. Dat de kapper het kapsel inmiddels niet meer voert, mag geen argument zijn om de klant met een scheve haardos op te zadelen.

De kapper heeft een groot voordeel ten opzichte van de IT-functie: zijn operationele proces van levering is eindig, daar waar de IT-functie zich voor jaren bindt aan het leveren van een dienst. En dat in een context waar technologieën en businessmodellen elkaar met grote snelheid opvolgen. Daardoor moeten er vaak meerdere modellen tegelijk worden ondersteund.

Voor een leverancier van goederen is dit onbekend terrein: het enige contact dat de leverancier na verkoop nog heeft is via onderhoud of het leveren van reserveonderdelen. De dienstenleverancier echter is via het primaire leveringsproces direct en blijvend gekoppeld aan de klant en moet alle operationele diensten tegelijkertijd in de lucht zien te houden. Dit vraagt een enorme en langdurige krachtsinspanning, bijvoorbeeld in de vorm van het moeten bijhouden van de kennis van verschillende diensten en het beschikbaar hebben en houden van de juiste capaciteit van elke dienst. De inspanning is nodig om te voldoen aan zowel de eerder ingevulde vraag (bestaande operationele diensten), de huidige vraag (meer van hetzelfde of net even anders) en zelfs de toekomstige vraag als gevolg van innovatie in de portfolio. De consequenties hiervan werken door tot in de portfolio.

De IT-dienstenleverancier heeft daarmee twee extra uitdagingen in vergelijking met de productenleverancier:

1. De exploitatiefunctie moet feitelijk vele diensten leveren en daarmee diverse portfolio's in de lucht houden. Men draagt een groot stuk historie mee, waardoor de operationele omgeving snel in complexiteit toeneemt.
2. Mocht er een besluit zijn om een dienst uit te faseren en te migreren naar een andere dienst in de portfolio, dan is dat nog niet zo eenvoudig. Er moet dan zeer zorgvuldig worden omgesprongen met de keten aan diensten, die vaak ook nog verspreid is over meerdere organisaties en locaties. De klant dient namelijk zo min mogelijk te merken van die migratie.

De kapper kent dit laatste probleem ook: de klant die van kort naar lang haar wil, zal tussentijds nog steeds een mooi kapsel verlangen, echter met als extra eis aan de kapper dat het haar steeds langer moet groeien tot het uiteindelijk gewenste kapsel. Dit vraagt een grote mate van creativiteit van de kapper en zo nu en dan zal de klant toch even moeten doorbijten, omdat het kapsel van dat moment niet in de smaak valt maar er geen goed alternatief is.

Juist portfoliomanagement kan bij dit soort problematiek helpen. Enerzijds zijn met inzicht in de samenhang beslissingen te nemen om te voorkomen dat de complexiteit te groot wordt. Anderzijds kan portfoliomanagement helpen bij de beslissing tot de af en toe noodzakelijke migratie, door van een dienst een compleet beeld te verstrekken op welke plaats die gebruikt, door welke klant en dergelijke. Voor de concrete invulling worden processen van servicemanagement als configuratiemanagement gebruikt.

2.2 Hoe portfoliomanagement helpt

Uit het voorgaande blijkt dat portfoliomanagement voor verschillende functies wordt ingezet als instrument. Het gaat dan om de inzet voor:

- *Verkoopondersteuning* – de portfolio als basis voor de etalage van wat er te koop is of wat er bij komt kijken om de koop tot stand te brengen en te kunnen leveren.
- *Beslissingsondersteuning* – de portfolio als basis voor analyse en besluitvorming.
- *Communicatie en visualisatie* – de portfolio als instrument voor weergave van de producten en diensten, en hun samenhang als ondersteuning voor de communicatie met de verschillende stakeholders.

Dit wordt in de volgende paragrafen verder uitgewerkt.

2.2.1 Inzet van de portfolio voor verkoop en marketing

Dat portfoliomanagement veel gebruikt wordt binnen marketing zal niet verbazen. Productportfolio's en de BCG-matrix zijn typische voorbeelden van het gebruik van portfolio's om producten te positioneren en zo een – zij het misschien wat simpel – overzicht te verkrijgen in de huidige portfolio. Dat levert de basis voor verkoop én inkoop.

Catalogus versus portfolio

De catalogus moet een gestructureerd overzicht geven waaruit de samenhang tussen de diensten duidelijk is en de klant in staat is om de juiste keuze te maken. Daarbij ontstaat een veel voorkomende vergissing om catalogus en portfolio op één hoop te gooien: waarom is een portfolio nodig als er al een catalogus is? Een catalogus heeft echter een duidelijk andere functie dan een portfolio. Gartner (Young, 2005) benoemt de in tabel 2.2 weergegeven verschillen.

Tabel 2.2 Verschil tussen catalogus en portfolio

Catalogus	Portfolio
<ul style="list-style-type: none"> • Gericht op IT-gebruikers • Bestelinstrument (operationeel) • Overzicht van componentsamenstelling • Geeft prijzen weer • Beschrijft afhandelingproces • Lijst van beschikbare IT-diensten • Geeft termen en condities aan • Stuurt levering aan 	<ul style="list-style-type: none"> • Gericht op management en eigenaren • Beslisinstrument (strategisch) • Overzicht van diensten en ketens • Geeft waarde/opbrengsten weer • Beschrijft relatiebeheer • Weergave van verantwoordelijkheden • Geeft richting en uitgangspunten aan • Stuurt levenscyclus aan

Ook ITIL V3 maakt in zowel het deel over Service Strategy als in het deel Service Design, een soortgelijk onderscheid tussen portfolio en catalogus vanuit de status die een dienst kan hebben. Als een dienst in de servicepijplijn zit maakt die wel deel uit van de portfolio, maar (nog) niet van de catalogus. Hetzelfde geldt voor diensten in de afbouwfase. Zo is de catalogus dus een weergave van een deel van de portfolio. Dat maakt het mogelijk om de catalogus los te koppelen van een specifieke portfolio of juist dat een catalogus meerdere portfolio's als een geheel beschouwd.

Verkoop is meer dan een catalogus

Catalogi werken goed voor het bestellen of aanvragen van een (standaard)dienst, maar er moet meer gebeuren. Eigenaren van de bedrijfsprocessen moeten weet hebben van de status van een dienst, bijvoorbeeld wanneer een dienst in omloop wordt gebracht. Gebruikers moeten weten

wanneer zich wijzigingen voordoen. Misschien willen ze meer details weten over een dienst, meer dan valt af te leiden uit de catalogus. Iemand zal voor de aanvraag van een dienst betalen, hoe werkt dat, hoe wordt er afgerekend. Feitelijk allemaal zaken die sterke overeenkomsten hebben met een marketing- en saleseenheid die gaat over publicaties, voorlichting, brochures enzovoort. Tabel 2.3 geeft een korte opsomming die we in deel III voor een aantal van de genoemde zaken concreet zullen uitwerken.

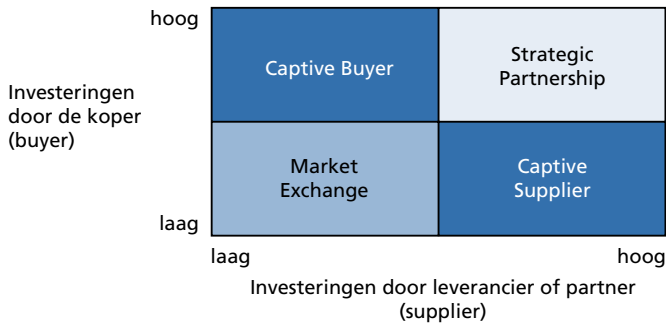
Tabel 2.3 Activiteiten van verkoop

Bestelinformatie	Informatie en teksten in de catalogus of het bestelsysteem die nodig zijn om de gebruiker te ondersteunen bij de aankoop.
Servicebrochure of servicesheet	Een beknopte beschrijving van de dienst met de meest in het oogspringende kenmerken en servicelevels (fact sheets), die de gebruiker de details verschaffen voor het maken van de juiste keuzen.
Prijzen, kosten en tarieven	Het vaststellen van de prijs van de dienst, de bepaling hoe deze tot stand komt, hoe wordt omgegaan met kosten, de afrekening via eenmalige betaling, een abonnement, het al of niet voorzien in managementfees of winstmarges en dergelijke.
Request to pay	De werkwijze rond de verrekening, zoals welke autorisatie er nodig is, op welke manier de rekening wordt gepresenteerd, waarvoor en aan wie.
Voorlichting en training	Het vooraf voorbereiden en informeren over lopende ontwikkelingen van alle betrokkenen zoals afnemers, proceseigenaren, gebruikers en partners. Het organiseren van training of coaching met betrekking tot verkoop of levering van de diensten.
Bestelondersteuning	Uiteraard blijven er altijd vragen over. Het moet geregeld zijn dat gebruikers weten waar ze hiervoor terecht kunnen en tevens dat supportmedewerkers op de hoogte zijn van de lancering van nieuwe of het opheffen van bestaande diensten, inclusief de benodigde kennis voor het beantwoorden van de vragen.

De lijst is niet uitputtend, maar geeft een beeld van de relatie tussen het beheren van de portfolio en het uiteindelijke contact met de buitenwereld via de verkoop. Het is het afgeven van het visitekaartje van de IT-functie, om het zo te zeggen.

IT als inkoper en verkoper

Bij het inzetten van portfoliomanagement verkeert de IT-functie in een merkwaardige situatie. Om de optimale portfolio voor de afnemer samen te stellen, komt het steeds vaker voor dat gebruik wordt gemaakt van partners (van leveranciers tot outsourcing). De IT-functie heeft in die situatie te maken met het beheren van een portfolio aan de kant van de afnemers, maar net zo goed aan de kant van leveranciers en partners. Deze spagaat is eerder beschreven door Bensaou (1999). Juist de inbreng van de portfolio van deze partners kan tot dan toe ongekende mogelijkheden bieden, maar ook ernstige beperkingen opleggen aan de afnemersportfolio. Het effect dat er steeds meer relaties moeten worden onderhouden met derden wordt door Bensaou *relationship portfolios* genoemd. Als typologie van deze verschillen noemt hij de relaties, weergegeven in figuur 2.6.



Figuur 2.6 Relaties tussen afnemer en leverancier

De kwadranten geven vier typen relaties tussen de afnemende partij en leverende partij weer.

- *Strategic Partnership* – beide partijen hechten veel belang aan de wederzijdse relatie, vanwege de gezamenlijk productie en de hoge investeringen die beide daarin doen. We spreken hier dan ook van partnerschap.
- *Captive Buyer* – de afnemer/koper is gevangen door het grote belang dat deze heeft bij levering van juiste datgene wat de leverende partij heeft te bieden.
- *Captive Supplier* – de leverancier is gevangen. Voor de leverancier is het product of de dienst belangrijk, maar de afnemer zou bijvoorbeeld ook andere partijen kunnen uitnodigen.
- *Market Exchange* – het gaat vooral om commodities die overal vrij op de markt zijn te verkrijgen; beide partijen zijn niet echt afhankelijk van elkaar.

Het mag duidelijk zijn dat het heel wat uitmaakt of we met partners te maken hebben die ons op gezette tijden van toner of papier voorzien (een vervangbare marketexchange-relatie) of met strategische partners, waarbij zowel de partner en de eigen onderneming hoge investeringen doen om de relatie strategisch en in beider belang te houden, zoals in het geval van een outsourcer.

Volgens Bensaou zal in captive relaties de onvrede snel kunnen toeslaan en zijn de risico's groot voor de partij die investeert. Voor inzet van IT lijkt de partnerschapsrelatie het meest veelbelovend, maar die wordt nog te vaak afgesloten alsof het gaat om een marketexchange-relatie. De uitwisselbaarheid van IT-goederen mag dan wel steeds beter worden (IT als commodity of utility), maar is onvoldoende doordacht en uitgewerkt binnen een keten van diensten. Diensten vereisen immers een continue stroom van levering van de dienst, waarbij de kleinste schakel tot verstoring van veel ketens kan leiden. Wil dit goed werken, dan moeten afspraken gaan over de resultaten van de te leveren diensten en niet slechts over het leveren van individuele componenten.

2.2.2 Portfolio als inzet voor visualisatie en communicatie

Portfolio's worden vaak gebruikt om te structureren en te analyseren, waarbij simpele visualisatie-technieken als 2x2-matrices worden gebruikt. Het resultaat van dit proces is vervolgens prima te gebruiken om beslissingen te nemen en deze over te brengen aan anderen.

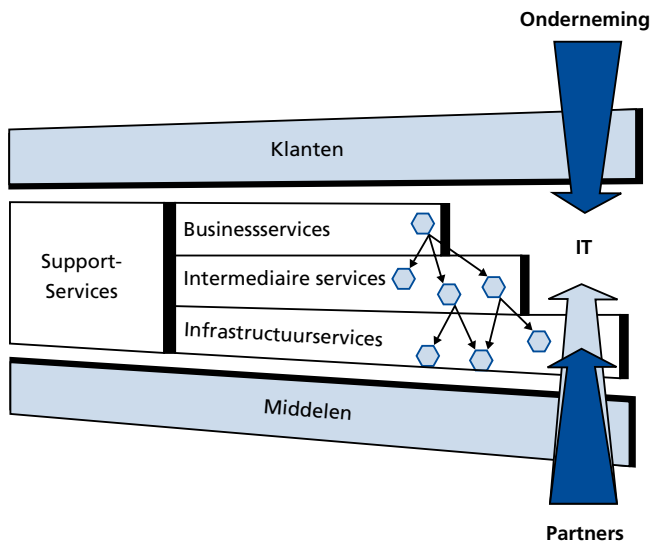
Structuur aanbrengen binnen de portfolio

Om de portfoliostructuur voldoende flexibel op te zetten, valt te denken aan een opbouw van in elkaar passende legoblokken: kleine, overzichtelijke componenten die telkens een stukje van het dienstengebouw vormgeven. Verschillende diensten kunnen voor de meer basale functies gebruikmaken van generieke, ondernemingsbrede en gedeelde diensten: de zogenaamde intermediaire services (zie figuur 2.7).

Aan de andere kant zijn er de businessservices die hun indeling ontleen aan de afbakening in de bedrijfsprocessen of de bedrijfs- of informatiearchitectuur. Op die manier zal een aantal vertaalslagen nodig zijn van businessservices naar bijvoorbeeld intermediaire services en verder naar infrastructuurservices, die al of niet afkomstig zijn van externe partners. Het aantal lagen waarmee dit gepaard gaat, kan per onderneming of bedrijfseenheid verschillen (we komen hier op terug in hoofdstuk 3).

Een voorbeeld is een businessservice zoals sparen bij een bank, dat een systeem vereist voor het verwerken van spaartransacties, maar ook voor de ontsluiting via het internetkanaal. Beide systemen moeten weer vertaald worden naar soortgelijke types diensten zoals het platform: het ene mogelijk naar een mainframeplatform, het andere naar bijvoorbeeld een Unix-platform. Beide zullen verbonden moeten zijn met een gezamenlijke component: het netwerk.

Grote ondernemingen hebben doorgaans meer lagen, kleinere volstaan met twee of drie lagen. Bij grote ondernemingen is de kans aanwezig dat de businessserviceportfolio ook nog eens is onderverdeeld in meerdere afzonderlijke businessportfolio's, bijvoorbeeld per lijn in de bedrijfsvoering van een onderneming. Bij een bank zouden dat zijn sparen, betalen, lenen, hypotheeken enzovoort.



Figuur 2.7 Samenhang tussen diensten in de keten

De samenhang tussen de ketencomponenten verdeeld over meerdere portfolio's is weergegeven in figuur 2.7. Die toont de genoemde gelaagdheid in drieën met de vertaalslag van businessservices naar onderliggende intermediaire services. Eenzelfde vertaalslag kan gemaakt worden van intermediaire services naar infrastructuurservices.

Communicatie-instrument

Deze manier van vertalen kan meer betekenis krijgen dan alleen het aanbrengen van structuur of relaties tussen diensten binnen de ketens. Misschien wel het belangrijkste is de communicatie over onderwerpen die met de portfolio-opzet te maken hebben:

- Het vergroten van de inzichtelijkheid: de uitwerking hoe de diensten onderling samenhangen (weten we nog hoe zaken in elkaar steken), dat heel verschillende doelen van beheer kan dienen.

- Het duidelijk maken wie voor welk deel verantwoordelijk is of voor de uitvoering zorgdraagt (de partners in dienstverlening).
- Het verschil in aard van de dienst en daarmee het helder maken van de totaal verschillende transactietypes, resultaten of werkeenheden en daarmee hun verschil in levering- en afrekenmechanismen. Zo verschilt een transactie bij een businessservice wezenlijk van een infrastructuurservice.
- Het vergroten van de uitwisselbaarheid door ontkoppeling, zodat bijvoorbeeld delen of complete lagen gemakkelijker zijn uit te besteden.
- De ontwikkeling van praktische werkwijzen, bijvoorbeeld de vergroting van de flexibiliteit en onafhankelijkheid van de onderdelen binnen de keten.
- Onderlinge afspraken te maken tussen verantwoordelijken of afdelingen die diensten leveren in de diverse lagen (bijvoorbeeld de OLA's in ITIL).
- Verschillen in beheer en besturing zoals kosten, doorbelasting, performance en dergelijke.

In deel III zullen we bij de praktische uitwerking van de gelaagdheid en het vertalen van diensten naar componenten in de keten volgens de zogenaamde servicedecompositie dieper op deze materie ingaan aan de hand van voorbeelden. Hier volstaan we met het benoemen van het principe dat er meerdere portfolio's zijn die op de een of andere wijze gekoppeld moeten worden, om zo het meest waardevolle eindresultaat te bereiken.

2.2.3 Portfolio-inzet voor beslissingsondersteuning

Portfolio's worden eveneens gebruikt als beslissingsondersteunend middel. Dat komt bijvoorbeeld bij de BCG-matrix al meteen tot uiting: welk product willen we uitbouwen, van welk de levensduur verlengen of welke willen we afbouwen. Het nemen van beslissingen strekt zich uit naar verschillende zaken zoals:

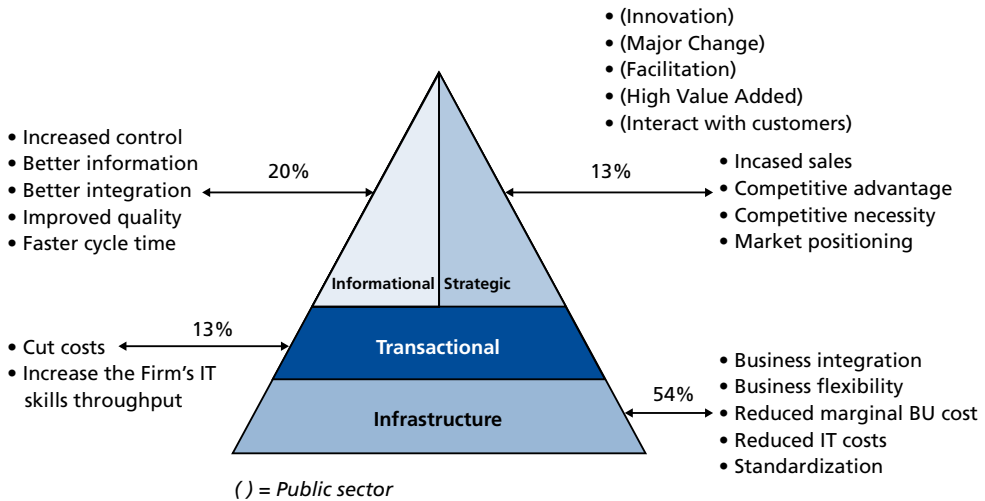
- waarover moeten beslissingen worden genomen (het wat);
- wie mag beslissen, wie mag of zelfs moet bijdragen aan het nemen van beslissingen (governance).

Voor het eerste punt geldt dat met het zorgvuldig kiezen van de dimensies en de visualisatie van de onderdelen van de portfolio een veelheid aan informatie kan worden getoond die ten goede komt aan de kwaliteit van de beslissing. Het tweede punt vereist een set aan gekoppelde spelregels wie er over de inhoud van de portfolio mag (mee)beslissen en vooral – in het licht van SPM – over welke portfolio.

Deel III gaat in op de praktische invulling met regels, rollen en processen rond besluitvorming en governance. Hier gaat het vooral om de toepassing van de portfolio als instrument voor het positioneren van de producten (het wat) en daarmee het verkrijgen van een helder overzicht in de portfolio. Dat is nodig om goede beslissingen te nemen en dient tevens als afbakening van product- en portfoliogrenzen, zodat de juiste beslisser over de juiste zaken beslissen.

Waarover beslissen en door wie

In hun boek over IT-governance (Weil en Ross, 2004) en de daaraan voorafgaande studies, werken Weil en Ross met een veelgerefereerde indeling naar soorten beslissingen, de zogenaamde Key IT Governance Decisions. Deze zullen later worden gebruikt in deel III van dit boek. Als het gaat om investeringsbeslissingen wordt ook wel gebruikgemaakt van de indeling volgens Weill & Aral (2005) naar type asset. Dit is weergegeven in figuur 2.8.



Figuur 2.8 Typen asset en criteria voor beslissing volgens Weill en Aral

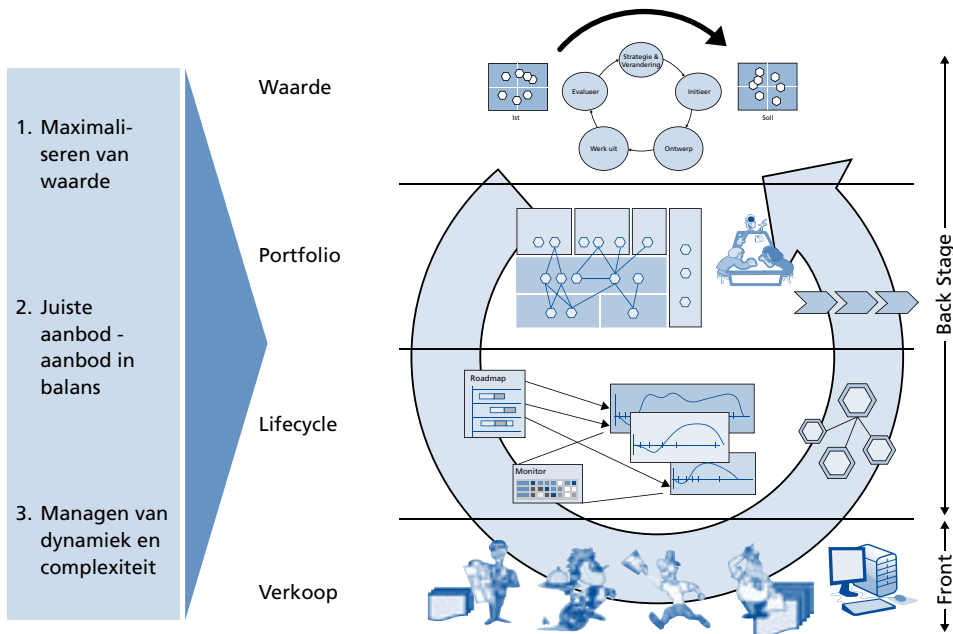
Het wordt snel duidelijk dat het bittere noodzaak is een goede afbakening te maken tussen de verschillende portfolio's, die verschillen zijn immers groot en de doelen lopen sterk uiteen. Volgens Weill en Aral nemen investeringen gericht op infrastructuur 54 procent in beslag, maar leveren ze heel andere opbrengsten dan bijvoorbeeld strategische investeringen. Die betreffen slechts 13 procent van het totaal, maar behelzen heel andere doelen en opbrengsten. Door het werken met portfolio's wordt het mogelijk gericht onderscheid te maken naar een bestuurbaar deel van de IT-voorzieningen.

2.3 IT Service-portfoliomanagement gevisualiseerd

Om de verbanden tussen de hiervoor besproken onderwerpen te vergroten en een leidraad te hebben voor verdere uitwerking, wordt het noodzakelijk om een samenhangende weergave, een soort kapstok voor SPM te introduceren. Het gedachtegoed van het portfolioidenken mag dan wel vanuit verschillende invalshoeken beschreven zijn, maar hoe werkt dat uit in een vorm die geschikt is binnen het werkkterrein van IT Service-management? Dit is weergegeven in figuur 2.9, die daarmee de kapstok vormt voor 'ons' IT Service-portfoliomanagement.

De figuur bevat de doelen van SPM en de uitwerking in de vier domeinen, beide zoals genoemd in hoofdstuk 1. In deze paragraaf gaan we een stap dieper in de uitwerking van vooral de vier domeinen van SPM. Daarbij blijft het niet, want in de volgende hoofdstukken worden de hoofdonderwerpen binnen de vier domeinen verder uitgewerkt. Zo wordt de uitwerking van de portfolio met zijn diensten en het onderwerp van verkoop besproken in hoofdstuk 3. Het begrip waarde staat centraal in hoofdstuk 4 en de levenscyclus van diensten binnen de portfolio in hoofdstuk 5.

De figuur laat zien dat het binnen het domein Waarde gaat om het aanbrengen van sturing op de portfolio, binnen het domein Portfolio om het aanleggen van het juiste aanbod en passende structuur, binnen Lifecycle om opbouw, planning en maximalisatie van de dienstverlening en tenslotte voor het domein Verkoop gaat het om de juiste en concrete aansluiting tussen vraag en aanbod te krijgen, voor de belangrijkste afnemers van IT: de gebruikers.



Figuur 2.9 De IT Service-portfolio management-kapstok

2.3.1 De drie doelen van IT Service-portfolio management

De doelen van SPM zoals al genoemd in hoofdstuk 1 zijn beknopt weer te geven als:

1. Het maximaliseren van de waarde of anders gezegd: het alles uithalen wat erin zit. IT niet op zijn beloop laten, maar actief sturen op resultaten binnen de bedrijfsfunctie en helder maken wat het meest waardevol is.
2. Het zorgen voor een juist en gebalanceerd aanbod. Een perfecte fit tussen aanbod en vraag is de basis voor successen binnen de bedrijfsfunctie en het met het aanbod te bereiken effect. Dat gaat samen met de meest uitgelezen balans van wat IT te bieden heeft door slimme inzet van wat er al is en innovatie rond wat er moet komen.
3. Het ondervangen van dynamiek en verlagen van complexiteit. Als één ding kostenverhogend werkt, is het wel het creëren en daarmee moeten onderhouden van complexe structuren en de wens te veranderen nog voordat de vorige verandering iets heeft opgeleverd. Het gaat erom het hoofd te bieden aan alle beweging, onder reductie van overcomplexiteit.

De volgorde is daarbij heel bewust en zorgvuldig gekozen. De uiteindelijke kern waar het bij (IT Service-)portfoliomanagement om gaat, is immers het maximaliseren van de waarde voor de onderneming, met afweging van risico's en kosten. Het mag duidelijk zijn, dat de uitwerking van SPM daarmee niet alleen een zaak is van de IT-functie maar evenzeer of juist een zaak van de bedrijfsfunctie.

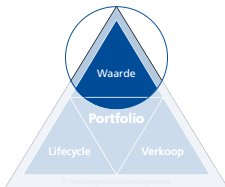
Om dynamiek beter te ondervangen of de complexiteit te verlagen als een betere balans of aansluiting voordeel kan opleveren, dan moet dat groeien uit het gezamenlijk managen van de portfolio aan dienstverlening. Het is niet voor niets dat we op diverse plaatsen spreken over het 'slim' toepassen van IT-diensten. Niet alleen de gewenste functionaliteit of de meest noodzakelijk geachte technologie op de voorgrond plaatsen, maar deze zo effectief mogelijk toepassen. Er is winst te behalen met slim aangepakte en waarden toevoegende levering van diensten.

Wat het niet is

Door SPM zo te beschrijven, lijkt het of dit de allesomvattende oplossing of besturing vormt van heel de IT-functie. Die indruk willen we niet wekken en vandaar dat op diverse plaatsen – zoals ook hier – benadrukt wordt dat SPM in de eerste plaats een hulpmiddel is.

De omvang van processen en medewerkers die zich bezighouden met de kernactiviteiten van SPM is klein. Om SPM toe te passen, moet dat op essentiële plekken aanwezig zijn met als doel het bewerkstelligen van betere beslissingen, sneller handelen en betere resultaten met de toepassing van IT. Anderen zijn prima in staat om de diensten te leveren, te ontwikkelen, te bewaken en te verkopen, en SPM helpt daarbij. Kortom: SPM is slank, maar bijna overal in aanwezig.

2.3.2 Domein Waarde



Waarde is het ultieme doel van (service)portfoliomanagement. Met de integrale en samenhangende benadering is het de bedoeling om inzichtelijk te maken wat de waarde is van de verschillende diensten en hoe deze zich onderling verhouden (wat is de mix). In de tijd gezien veranderen deze omdat de omgeving nu eenmaal verandert. Van belang is om er bewust sturing op aan te brengen. Bij niets doen en afwachten zorgen concurrentie of marktomstandigheden vanzelf voor aanpassing van de (waarde)positie binnen de portfolio.

Al weer enige jaren geleden realiseerde TravelTours zich dat het verkopen van reizen via winkels een kostbare zaak aan het worden was: er moet een winkel onderhouden worden op plaatsen waar veel mensen komen, klanten vragen om ervaren verkopers die spreken uit eigen ondervindingen. Ook in het maken en drukken van kleurrijke brochures ging heel wat geld zitten. Er moest iets gebeuren, een andere strategie was nodig die vergaande gevolgen had voor de medewerkers, werkprocessen en niet in de laatste plaats voor de IT. Inmiddels is de op de massa gerichte webwinkel niet meer weg te denken bij TravelTours. Een beperkt aantal fysieke winkels is nog steeds aanwezig, maar opgezet voor een zeer gespecialiseerde en veeleisende doelgroep van avonturiers. De verkopers maken daarbij gebruik van zeer specifieke applicaties, die TravelTours een wijdverbreide reputatie bezorgt in dit reissegment.

Als de strategie van de onderneming verandert, moet de samenstelling gericht worden aangepast. Dat kan bij het maken van ondernemingsbrede keuzen voor kostleiderschap of groei door bijvoorbeeld verdere concentratie of productdifferentiatie (Porter, 2000). Het is in al die gevallen de kunst om de waarde van de IT-diensten in de portfolio te maximaliseren door de samenstelling van de portfolio te beïnvloeden. Dat kan op veel manieren, zoals door aanpassingen op het gebied van personeel of technologie of op enig ander onderdeel van de dienstverlening.

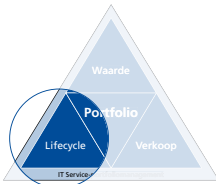
Maximaliseer de waarde

Van belang is vast te stellen wat waarde is en langs welke meetlat de IT-diensten worden gelegd. Van daaruit kunnen beslissingen worden genomen over de meest gewenste portfoliosamenstelling voor de toekomst. Concreet kan SPM hier op de volgende punten helpen.

- Het als leiding van de onderneming met elkaar uitwerken en opbouwen van een waarderaamwerk, met als doel de uitkomsten van dit proces te gebruiken als meetlat bij ondermeer de hierna beschreven activiteiten.
- Het in gezamenlijkheid helder in beeld krijgen welke diensten het meest waardevol zijn voor de verschillende bedrijfsprocessen (portfolioanalyse) en er als zodanig mee omgaan: de belangrijke diensten moeten in verhouding voldoende aandacht hebben in vergelijking met meer onbetekenende diensten, zodat er zo min mogelijk verspilling ontstaat.
- Het vaststellen welke diensten ontwikkeld of juist afgebouwd moeten worden op basis van doelgroepen en klantvragen (segmentatie), mogelijkheden van IT-voorzieningen (differentiatie en integratie) en de strategische keuzen zoals geborgd in het waarderaamwerk, zodat de optimale portfolio ontstaat.
- Het voorkomen van suboptimalisatie door eenzijdige focus op een te klein deel van de IT-middelen of mogelijkheden.
- Het beoordelen van belangrijke wijzigingen op basis van het waarderaamwerk om zodoende prioriteiten vast te stellen.
- Het actief sturen bij het realiseren van de waarde gedurende de levenscyclus van een dienst. In de ontwikkel- en groeifase is extra waakzaamheid nodig om de dienst volwassen te laten worden. Eenmaal volwassen moet de gedefinieerde opbrengst (waarde, benefits) zoals geprognosticeerd in de benefits of business case daadwerkelijk worden gerealiseerd.
- Risicovolle diensten moeten bewaakt worden tegen degradatie van de kwaliteit van dienstverlening, zoals de zorg voor continuïteit en alle te nemen maatregelen die daarbij horen.

Het begrip waarde wordt verder uitgediept in hoofdstuk 4.

2.3.3 Domein Lifecycle



Binnen het domein Lifecycle gaat het om verschillende zaken die met de levenscyclus van de diensten in de portfolio te maken heeft. Dat begint door vast te stellen waaruit de waarde van een dienst zou moeten bestaan. Daarna volgt het in de ontwikkeling beoordelen of dit voornemen gerealiseerd kan worden (potentie). Na de ingebruikname volgt uiteindelijk het ten volle uitbaten in de exploitatiefase, om aan het einde van de levenscyclus te zorgen voor een goede ontmanteling. Een leven lang leveren.

Gedurende de levenscyclus van een dienst dienen we ons regelmatig af te vragen: zijn we op dit moment met hetgeen de dienstverlening oplevert waar we moeten zijn, of kan het nog beter? Maakt IT het afgegeven commitment bij de ingebruikname waar? Wat kunnen we in de komende tijd verwachten aan verbeteringen of nieuwe diensten en hoe communiceren we daarover met de bedrijfsfunctie?

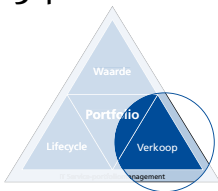
Zorg voor optimale balans en aansluiting (fit)

Er is in het recente verleden veel gepubliceerd over het onderwerp business/IT-alignment: hoe krijgen en houden de bedrijfsfunctie en de IT-functie hun zaken goed op elkaar afgestemd? Juist met een instrument als IT Service-portfoliomanagement is dit heel concreet te maken, onder meer door de volgende acties.

- De bijdrage aan de bedrijfsvoering opvoeren door maatregelen te nemen of voorstellen te doen om te komen tot verhoging van omzet, verlaging van kosten, verminderen van risico's en dergelijke.
- Slimmere inzet van IT-diensten door aanbrengen van de juiste balans bij afwegingen tussen lange- en kortetermijndoelstellingen, veel of weinig risico willen nemen, zelf doen of uitbesteden, uitvoering door project of lijn, uitvoering centraal of lokaal, met huidige of nieuwe diensten enzovoort.
- Het voortdurend zoeken naar de balans in toepassing van diensten uit een of meer portfolio's die gezamenlijk een keten vormen en het daarbij vermijden van te grote complexiteit, het anticiperen op de voorkomende dynamiek in de keten of het garanderen van voldoende continuïteit.
- Bijdragen leveren aan multidisciplinair uit te voeren innovatie en ontwikkelprojecten zoals het service-ontwerp en zaken rond de planning van in- of af te voeren diensten binnen de portfolio.
- Inzicht in hoeveel varianten (uitvoeringen, versies) er bestaan van een en dezelfde dienst of type dienst. Beoordelen of dat past bij de eisen of behoefte aan segmentatie, differentiatie, integratie of andere doelstellingen rond het bedienen van de klanten van IT of die van IT zelf (als het gaat om vraagstukken ten aanzien van het onderhoud aan IT-diensten).
- Inzicht hebben in de actuele status en conditie van de serviceportfolio's.

Hoofdstuk 5 gaat uitgebreid in op het hele vraagstuk van het lifecyclemanagement.

2.3.4 Domein Verkoop



Binnen het domein Verkoop gaat het erom dat diensten in de portfolio onder de aandacht worden gebracht van (potentiële) afnemers zoals consumenten (gebruikers) en eigenaren van de bedrijfsprocessen. Standaarddiensten moeten te bestellen zijn via een catalogus, al of niet vanuit een specifieke besteltoepassing. Voor maatwerkdiensten gaat dat meer via functies voor relatiebeheer zoals de servicemanager. Wel is er bij beide de noodzaak dat kosten en afrekening transparant zijn. Ook moet er achtergrondinformatie beschikbaar zijn, inclusief ondersteuning bij vragen rond bestelling of inhoud. De bestellers moeten geholpen worden bij het vinden van de beste oplossing.

Dit onderdeel vormt als het ware de voorkant van wat er achter de schermen aan IT Service-portfoliomanagement wordt bedreven. In alles houdt het zich bezig met de interactie met de consument. Hier liggen de eigenlijke momenten der waarheid van een succesvol SPM. Komt de dienstverlening goed terecht, dan is men tevreden, zowel de consument, de eigenaar van bedrijfsprocessen als de onderneming in zijn geheel. Anders dan bij de verkoop van goederen is Verkoop dan ook gedurende de hele levenscyclus van een dienst aanwezig. Het is het 'is alles naar wens?' bij een etentje of het 'kan ik nog iets meer voor u betekenen'. Maar ook vragen naar ervaring en feedback zoals 'wat kan er volgens u beter' als input voor productverbetering of het 'Geef hier uw beoordeling' als referentie voor anderen.

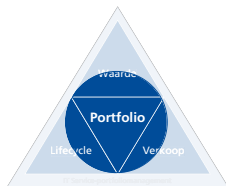
Verkoop is interactie

Omdat dienstverlening altijd gepaard gaat met mensenwerk, ligt de focus op de interactie met de klant. Alles wat bijdraagt om gebruikers te voorzien van juist dát wat ze nodig hebben aan IT-voorzieningen, is in het belang van zowel de gebruiker als de totale bedrijfsfunctie. Tevens is het de eerste belangrijke stap naar maximalisatie van de waarde van de dienst, of dat nu bij aanschaf is, bij latere aanpassing of gedurende de fase van levering. Men schiet er niets mee op als klanten ontevreden zijn. Het instrument IT Service-portfoliomanagement biedt de volgende concrete mogelijkheden binnen het domein Verkoop.

- De vaststelling welke delen van de portfolio op welke wijze worden aangeprezen of verkocht en hoe deze worden aangeboden (distributiekanaal).
- De standaarddienstverlening aan te prijzen via een catalogus in verschillende vormen zoals papier of webtoepassing inclusief de benodigde achtergrondinformatie om daarmee keuzen te maken en manieren om de klant te helpen bij het zoeken naar de beste oplossing.
- Voor maatwerkdienstverlening: het bijdragen aan het ontwerp, het inlichten of voorlichten van gebruikers en het afgestemd houden van kwaliteit en functionaliteit van de dienstverlening met eigenaren van de bedrijfsprocessen.
- Het toetsen en bewaken van de effecten van de dienstverlening en het verzamelen van ervaringen om de dienstverlening verder te verbeteren (Consumer Experience).
- Het integreren en afstemmen van de portfolio's en catalogi, met die van de partners (diensten) en leveranciers (componenten).
- Het zorgen voor optimale afhandeling van aanschaf of uitbreiding van diensten zoals een bestelsysteem, het doen van betalingen, de integratie rond bestelling en bestelopties.

Het domein Verkoop wordt uitgediept in hoofdstuk 3.

2.3.5 Domein Portfolio



Vanzelfsprekend neemt het domein Portfolio de centrale plek in binnen IT Service-portfoliomanagement. Het vormt de basis voor de andere drie domeinen die IT Service-portfoliomanagement vormgeven. Verkopen gebeurt met wat in de portfolio is opgenomen, de Lifecycle van opgenomen diensten uit de portfolio wordt gemanaged en uiteindelijk wordt gewerkt aan de integrale Waarde van de IT-portfolio voor de bedrijfsfunctie.

Binnen het domein Portfolio gaat het om het ontwikkelen van de meest optimale structuur van de portfolio aan diensten en de manier waarop de diensten het beste zijn op te bouwen in ketens. Dat kan niet los worden gezien van de aansluiting op de structuur van besluitvoering (governancestructuur) en over onderwerpen als overlegstructuren, community's van gebruikers, experts en dergelijke. Vervolgens moet dit ingepast worden in processen, taken van medewerkers en de organisatiestructuur. Omdat de vraag naar IT-diensten voortdurend verandert, gaat het niet om een eenmalige inrichting maar om het permanent werken aan de beste opzet.

Portfolio als basis voor structuur en inrichting

De integrale portfolio benadering waarin steeds naar de samenhang en afhankelijkheden tussen diensten wordt gekeken, helpt om structuren te ontdekken en te managen. Deze holistische kijk

kan helpen bij de volgende acties.

- Het samenvoegen van diensten tot portfolio's die vanuit een bepaald besturingsmotief worden bestuurd. Dit kan zijn op basis van een indeling naar bedrijfsprocessen, naar technologie, aard van de dienstverlening zoals bij shared services of op basis van onderneming- of organisatiegrenzen zoals bij extern geleverde diensten door partners.
- Meer gerichtheid op gebieden waar risico's bestaan, terwijl de uitkomsten kritiek zijn voor de bedrijfsprocessen. De portfolio kan antwoord geven op vragen als welke diensten kritiek zijn en wat de zwakste schakels zijn.
- Vaststellen hoeveel functioneel dezelfde maar telkens anders uitgevoerde diensten er bestaan. Vervolgens ervoor zorgen dat bij nieuwe verzoeken geen nieuwe of grotere redundantie ontstaat en die zoveel mogelijk proberen terug te dringen.
- Het beter onderbouwen van beslissingen door een objectief en samenhangend beeld te hebben van de huidige diensten en daarmee de consequenties van beslissingen beter te overzien.
- Het helder in beeld hebben of krijgen wie de eigenaar is van bepaalde diensten en wie er feitelijk beslist, volgens welke spelregels en hoe daaraan inhoud wordt gegeven. Dat kan voor businessservices die rechtstreeks geleverd worden aan een bepaalde eigenaar van een bedrijfsproces redelijk eenvoudig zijn. Omdat IT-diensten bestaan uit ketens, begint dit snel onduidelijk te worden naarmate men verder in de ketens komt.
- De ontwikkeling van leveringsmodellen voor de diensten binnen een portfolio zoals kost- en prijsstructuren, wijze van levering zoals op continue basis of af te nemen transacties, inclusief de daarbij horende tariefopbouw, besteleenheden en de wijze van prognosticeren van de vraag.
- De opzet en inrichting van het portfoliomanagement zoals de rol en taken van de serviceportfoliomanager en de daarbij horende processen.

In hoofdstuk 3 volgt een verdieping in de elementen waaruit IT-diensten bestaan, welke mogelijkheden er liggen bij het ontwerp en hoe ze tot samenhangende ketens en portfolio's zijn te vormen. In deel III zijn de nodige uitwerkingen te vinden.

2.4 Context van IT Service-portfoliomanagement

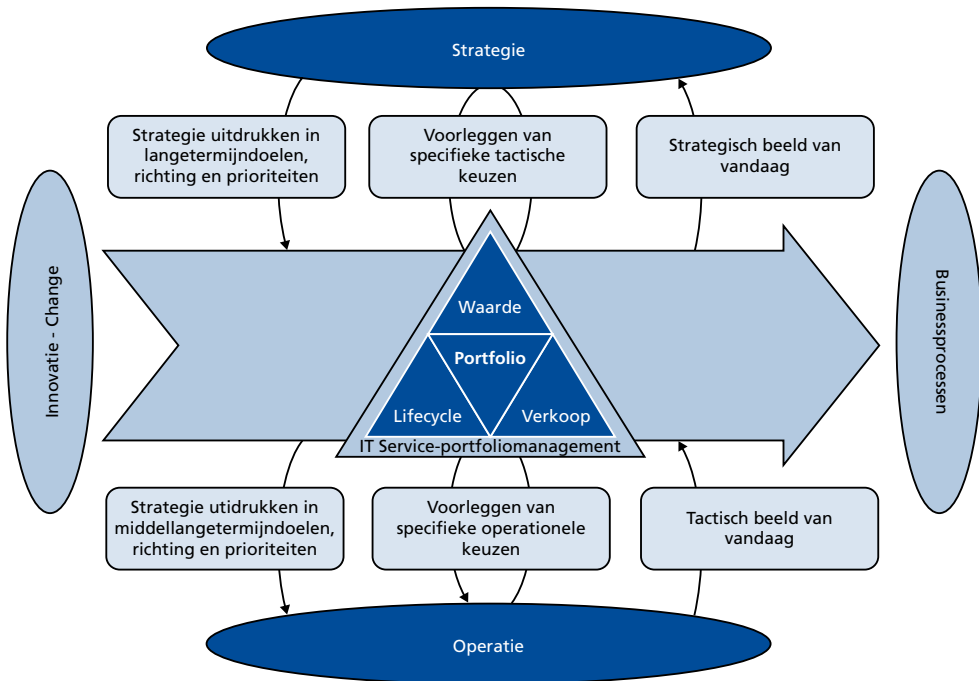
Om te onderstrepen dat de hiervoor beschreven kapstok voor het IT Service-portfoliomanagement niet een geheel eigen leven moet gaan leiden en een model gaat vormen, willen we hier de context schetsen waarbinnen SPM opereert. Daarbij bekijken we SPM eerder als ontbrekende en in te passen schakel in een groter geheel, dan als wondermiddel voor alle IT-kwalen.

2.4.1 IT Service-portfoliomanagement als tactisch proces

In hoofdstuk 1 is al gesproken over de plaats, of eerder het gat, dat IT Service-portfoliomanagement kan vullen. Met de positie tussen strategie en operatie vormt SPM als het ware de vertaalslag tussen beide. Dit is in figuur 2.10 weergegeven als de verticale as.

Daarmee is het doel van SPM als tactisch proces te omschrijven als

- het krijgen van een beeld van de situatie van vandaag om op basis daarvan beslissingen te nemen voor de dag van morgen;
- het faciliteren van het nemen van beslissingen en het maken van keuzen;
- het concreet vorm en inhoud geven aan de strategie door deze te vertalen in beweging (doelen, richting, prioriteitstelling), in lijn met de strategie.



Figuur 2.10 SPM geïntegreerd als spilfunctie

Behalve de positie tussen strategie en operatie vormt SPM tevens een belangrijke schakel tussen de behoefte aan innovatie en verandering en de daadwerkelijke levering van de best passende IT-diensten ter ondersteuning van de bedrijfsprocessen. Dit is in figuur 2.10 weergegeven als horizontale as. Ondernemingen moeten zuinig omgaan met hun middelen, vandaar dat de beste ideeën moeten worden geïmplementeerd om daarna bij het uitbaten de maximale waarde te leveren voor de bedrijfsfunctie met beheersbare kosten en beheersbare risico's.

Beiden assen vereisen bovenal het maken van keuzes, planning en bewaking op het proces van levering, zodat dit ook echt leidt tot de gevraagde en gestelde eisen vanuit functionaliteit en strategie (waardegeneratie). Daarbij is het zaak dat er op tijd wordt bijgestuurd, nog voordat operatie en strategie te ver uiteen gaan lopen. Het laatste leidt immers onherroepelijk tot ontevredenheid binnen de bedrijfsfunctie en tot verspilling van schaarse bronnen. De rol van SPM daarin is niet om zelf die keuzes te maken of de realisatie en performance te bewaken, maar om dergelijke activiteiten te faciliteren. SPM maakt consequenties inzichtelijk. Niet zomaar laten gebeuren, maar in samenhang laten ontstaan.

Zoals alle tactische en strategische instrumenten is SPM afhankelijk van wat uit de omgeving wordt aangereikt. Richting en aanwijzingen komen 'van boven', behaalde resultaten en effecten komen 'van beneden'. Als spilfunctie tussen strategie en operatie is het noodzakelijk in te gaan op zaken die buiten de directe kern van SPM liggen maar randvoorwaardelijk zijn voor haar succes. Juist het praktische deel (deel III) van dit boek zal op een aantal plaatsen verdergaan dan de pure kern van SPM, zoals bij het opzetten van de portfolio aan diensten, de catalogus of van een waarderamenwerk. Al deze zaken hebben niet alleen een functie binnen de kern van SPM, maar juist en bovenal een effect en impact buiten de kern van SPM. Een catalogus is niet los te zien van de portfolio, een projectplanning niet los van de roadmap, de SLA niet los van de ketenstructuur

en haar partners. Daarbij gaat het bij SPM nooit of zelden over individuele diensten maar om diensten:

- als groep (bijvoorbeeld alle businessservices of alle infrastructurele diensten);
- in hun onderlinge samenhang (bijvoorbeeld bij waardeketens van diensten aan te duiden als Service Supply Chains);
- vanuit een bepaald gezichtspunt zoals hun geconsolideerde resultaat (het behaalde effect van bijvoorbeeld alle diensten ingezet voor een bepaalde bedrijfslijn).

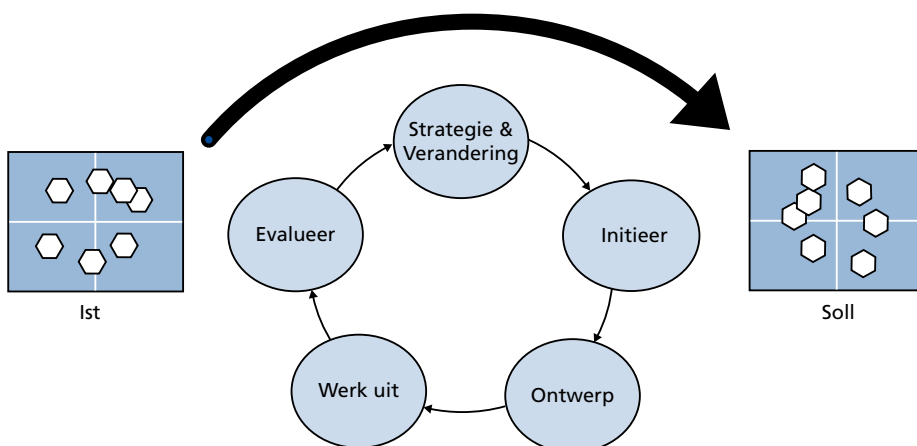
SPM beoogt daarmee te sturen en grip te houden op activiteiten die buiten de eigen kern liggen. Tenslotte gaat het niet om SPM als doel, maar als middel. Daarbij ontstaat een dilemma. Met de bespreking van alleen de kernzaken van SPM zou het boek tekortschieten in praktische waarde. Met de bespreking van alle raakvlakken en details waarin SPM een rol kan vervullen, kan men snel de essentie uit het oog verliezen. Als SPM iets is, dan is het wel het zoeken naar de beste balans.

2.4.2 Portfoliomanagementcyclus

Als we de eerder gestelde doelen van het IT Service-portfoliomanagement willen bereiken (maximaliseren waarde, beste fit, omgaan met dynamiek en complexiteit), moet er wel het nodige gebeuren om dat voor elkaar te krijgen. De waardeontwikkeling gaat tenslotte niet vanzelf; er zal geen sturing nodig zijn op de individuele diensten, maar juist op de portfolio als geheel. Met het doorlopen van een regelmatig terugkerende portfoliomanagementcyclus is hier concreet invulling aan te geven. Daarbij is het niet zo nuttig om elke dag naar de portfolio te kijken en zich af te vragen waar het nu weer naar toe moet met al die diensten.

Het doorlopen van de cyclus past in het strategisch-tactische patroon van analyse, handelen, doen. Een dergelijke besturingscyclus is in te passen in de gangbare cycli zoals die voor begroting, budgettrondes, strategie, rapportage of andere vormen die bekend zijn binnen elke onderneming. Dit zal mede afhangen van hoe actueel men de sturing wil aanbrengen en hoe volwassen SPM zich heeft ontwikkeld.

In de kern ziet de managementcyclus eruit als in figuur 2.11. Het is uiteraard goed mogelijk andere, soortgelijke vormen van managementcycli toe te passen. De hier genoemde cyclus is een voorbeeld en schetst een iteratief proces.



Figuur 2.11 Portfoliomanagementcyclus

Strategie en verandering

Elke onderneming beweegt en het management voelt zich ongemakkelijk als het niet zelf en vooraf bepaalt in welke richting het wil bewegen. Dat geldt natuurlijk ook voor de diverse onderdelen van de onderneming. Dit is niet veel anders dan het uitvoeren van een proces van strategievorming. Dat heeft consequenties voor de totale bedrijfsvoering, de verschillende bedrijfsprocessen en dus ook voor de IT-functie. Dit bewegen van de onderneming wordt gedreven door zowel strategische keuzen als door externe regelgeving.

Voor SPM betekent dit dat de gevolgen van de strategie en bedrijfsverandering beoordeeld moeten worden op hun effect op de IT-dienstverlening. Hoe staan we er nu voor (Ist) en waar willen we naartoe (Soll). Veranderingen kunnen echter ook voortkomen uit nieuwe technologische mogelijkheden en innovatie. SPM heeft daarbij de taak de potentie te beoordelen en het inbrengen van de verandering op plaatsen waar tot strategie en verandering wordt besloten te organiseren, te bewaken en te bespoedigen.

Initiëren

Elk idee vereist onderzoek en vooral een afgewogen beslissing om de dienstverlening en daarmee de portfolio aan te passen. SPM draagt hierin bij door inzicht in de bestaande portfolio aan te wenden en slimme oplossingen voor te stellen. Om SPM en meer in het bijzonder het lifecyclemanagement (LCM) te bedrijven, is het noodzakelijk dat elk voorstel wordt onderbouwd met een business case. Dit levert onderbouwing voor de door te voeren verandering inclusief het investeringsverzoek, meestal uit te voeren in de vorm van een project.

De uitkomst is in de eerste plaats de opdracht voor aanpassing van de portfolio. Het hoeft overigens niet altijd zo te zijn dat er een opdracht volgt voor een project. De mogelijkheid bestaat dat maatregelen of andere niet-projectactiviteiten – zoals die binnen de lijnorganisatie – de verandering tot stand kunnen brengen. In dat geval doorloopt de cyclus een kortere route. Overigens kan het initiëren ook iets inhouden als het starten van een project om een dienst of een groep van diensten af te bouwen, anders gezegd uit te faseren uit de portfolio.

Ontwerp

Hier zal zeker een onderscheid nodig zijn in de mate van volwassenheid van SPM. Bij een nog onvolwassen niveau van SPM zal de bijdrage en sturing op de inhoud van de te ontwikkelen of te verbouwen functionaliteit niet groot zijn. Het is van groot belang voor SPM dat het resultaat in lijn is met de ontwikkeling van de portfolio en alle randvoorwaarden die daar mee te maken hebben. Het opstellen van servicespecificaties (het ontwerp) vindt plaats tijdens deze fase, om vervolgens de kwaliteit van de uitwerking te toetsen met de portfolioafspraken. Naarmate het SPM zich verder ontwikkelt, zullen inhoud en sturing nadrukkelijker hun invloed doen gelden op de ontwikkeling van de dienstverlening en de inhoud van de te initiëren projecten.

Werk uit

De rol van SPM zal in de uitvoering betrekkelijk gering zijn, omdat het niet de taak ervan is uitvoering te geven aan de verandering. In de praktijk blijkt – en dat geldt zeker voor IT – dat zaken weleens anders uitpakken dan voorzien. Dit kan flinke risico's veroorzaken voor de garantie om later de gevraagde diensten – naar waarde – te leveren.

Wijzigingen tijdens de ontwikkeling zijn misschien wel de grootste veroorzakers van ontevreden klanten. Het is zaak om gedurende de realisatie de ontwikkeling te bewaken en te voorkomen dat de waarde op voorhand al devalueert, zonder dat hier duidelijke afspraken over komen en er na

afloop van het project totaal andere beelden zijn over wat deze dienst werkelijk gaat opleveren. Dit is noodzakelijk omdat lifecyclemanagement alleen succesvol is toe te passen als er een regelmatige toetsing plaatsvindt tussen de waarde zoals bedoeld en waarde zoals geleverd. Het eindresultaat van deze stap is de integrale realisatie van de uiteindelijke dienst.

Evalueer

Als de diensten uit de portfolio eenmaal operationeel zijn, is het wezenlijk om de totale portfolio op gezette tijden te toetsen. Het resultaat van deze toets levert mogelijke input op voor het wijzigen van de strategie of de noodzaak om significante wijzigingen te gaan doorvoeren. Ook de levering is immers geen statisch gebeuren. Zo kan de supporteenheid voor steeds terugkerende problemen komen te staan of leveranciers kunnen aankondigen dat het onderhoud van bepaalde componenten op termijn wordt stopgezet. Daarnaast kan het zijn dat de kwaliteit van het geleverde niet meer voldoet aan de veranderende behoefte van bedrijfsproceseigenaar of gebruiker. Resultaat van deze stap is een regelmatig terugkerende rapportage over de status van de portfolio met aanbevelingen of aanwijzingen voor noodzakelijke veranderingen.

2.4.3 Serviceportfolio in relatie tot andere portfolio's

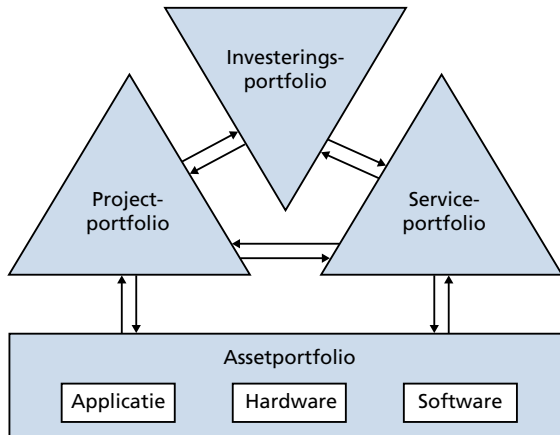
Een andere manier om SPM te plaatsen, is het relateren aan andere vormen van portfoliomanagement naast het IT Service-portfoliomanagement. In de kern zijn dat er drie.

- *De investeringsportfolio* – richt zich op het financieel-economisch beheer rond IT en is gericht op het verantwoord investeren inclusief prioriteitstelling, mogelijkheden om investeringen terug te verdienen en de afweging rond de risico's van die investeringen.
- *De projectportfolio* – heeft als doel het beheren van alle lopende en nog te starten projecten. Daar gaat het vooral om prioriteitstelling (welk project eerst) en het omgaan met schaarse resources zoals middelen en kennis.
- *De assetportfolio* – meer een verzamelnaam voor de portfolio's die elk een eigen deel van de IT-middelen beheren. Hiertoe behoren
 - de *applicatieportfolio* die zich richt op het beheer van applicaties en meer nog op die van de samenhang van applicaties binnen complete en vaak complexe informatiesystemen;
 - de *hardwareportfolio* die zorg draagt voor het managen van apparatuur en technische componenten. Doorgaans gericht op standaardisatie om kosten te besparen, maar ook op een goed configuratiebeheer.
 - de *softwareportfolio* voor het beheren van vooral standaardpakketten. Richt zich op aspecten zoals licenties en de zaken rond de toeleveranciers van softwarepakketten. Vooral softwareportfolio's nemen een grote vlucht door de opkomst van de toepassing van Software Oriented Architecture (SOA) en Software as a Service (SaaS).

Samenhang tussen de portfolio's

Figuur 2.12 laat de wisselwerking zien tussen de verschillende portfolio's. De investeringsportfolio heeft een leidende positie omdat zowel projecten als de levering van IT-diensten aanspraak doen op investeringen.

De projectportfolio en de serviceportfolio hebben onderling een sterke relatie. Significante aanpassingen in de dienstverlening vereisen een realisatie door middel van projecten. Andersom werkt dat precies hetzelfde, de uitkomsten van de diverse projecten zullen bijna altijd leiden tot aanpassingen aan de dienstverlening en daarmee aan de serviceportfolio.



Figuur 2.12 Relaties en wisselwerking tussen de verschillende portfolio's

De assetportfolio is meer te zien als randvoorwaardelijk voor zowel de projectportfolio als de serviceportfolio. Er is feitelijk geen directe relatie tussen investeringsportfolio en assetportfolio omdat assets ergens voor worden ingezet, hetzij binnen een project, hetzij binnen een dienst. Van de assetportfolio's staat met name de applicatieportfolio in de belangstelling, vooral vanwege toepassing binnen het ASL-framework (ASL Foundation).

Inzet van de verschillende portfolio's

Tabel 2.4 geeft een beknopt overzicht van de kenmerken van elk van de genoemde portfolio's, naast die van de Service Portfolio.

Tabel 2.4 Kenmerken van de verschillende portfolio's

Aspect	Service	Investing	Project	Asset
Doelen	<ul style="list-style-type: none"> Maximaliseren van de resultaten van de IT-diensten door managen van de waardegeneratie Blijvend aangesloten houden van IT-diensten op businessvraag 	<ul style="list-style-type: none"> Beslissen over nieuwe en lopende investeringen in IT Bewaken van de verzilvering van de opbrengsten. Beheren van risico's rond de investeringen 	<ul style="list-style-type: none"> Maximaliseren van de uitvoering van projecten en programma's Beslissen over de uitvoering zoals de prioriteitstelling van nieuwe en lopende projecten 	<ul style="list-style-type: none"> Maximaliseren van de inzet van IT-assets Kostenverlaging door uniformering en rationalisatie
Focus	<ul style="list-style-type: none"> IT-services Serviceketens Servicelevels Kosten Lifecycle Partners 	<ul style="list-style-type: none"> Investingen Cashflow Risico Lifecycle Return-on-Investment 	<ul style="list-style-type: none"> Programma's Projecten Tijd Kwaliteit Resources Lifecycle Partners 	<ul style="list-style-type: none"> IT-assets Kosten Lifecycle Leveranciers Contracten Inkoop Configuraties
Belangrijke stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> Businesseigenaar CIO Service managers Interne en externe serviceproviders 	<ul style="list-style-type: none"> CEO CFO CIO Businesseigenaar 	<ul style="list-style-type: none"> Businesseigenaar CIO Project- en programmaleiding Externe leveranciers 	<ul style="list-style-type: none"> Asset-eigenaar Leveranciers Inkoop Portfoliomanagers Externe leveranciers

Waar IT Service-portfoliomanagement voor staat

Het schetsen van de onderlinge posities van de portfolio's roept mogelijk de vraag op wat de serviceportfolio en daarmee het IT Service-portfoliomanagement nu zo specifiek maakt tussen de andere, al langer bestaande, portfolio's.

Als belangrijkste bijdrage van het IT Service-portfoliomanagement geldt dat het dé plaats is van waaruit het genereren van waarde daadwerkelijk kan worden gemanaged. Daar waar het project-portfoliomanagement en het management van de investeringsportfolio voorwaarden scheppen en het mogelijk maken om waarde te creëren, is het management van de serviceportfolio erop gericht die waarde daadwerkelijk te realiseren en het maximale uit de IT-voorzieningen te halen. Het ene creëert potentie, het andere maakt waar; het ene kan niet los van het andere worden gezien; men kan niets waarmaken als men niets heeft, zoals men ook niets heeft aan potentie die geen effect resulteert.

2.5 Conclusie

Het doel van IT Service-portfoliomanagement is het maximaliseren van wat IT aan waarde te bieden heeft. Dat SPM hierin een rol kan vervullen, is gebaseerd op de overtuiging dat portfoliomanagement in zijn algemeenheid eerder heeft bewezen succesvol te zijn. Dit is gebleken uit de toepassing van Markowitz en de BCG-matrix, maar moet nog wel vertaald worden naar de werking binnen de IT-functie.

Er liggen een paar interessante mogelijkheden om portfolio's toe te passen zoals die bij de ondersteuning van het nemen van beslissingen, bij het communiceren over de dienstverlening en het maken van keuzen over welke diensten men nu wel of niet wil inzetten. Om dat mogelijk te maken, werkt het IT Service-portfoliomanagement op vier belangrijke gebieden (domeinen) die elk hun eigen focus hebben:

- *Waarde* – richt zich op het maximaliseren van portfolioresultaten en daarmee het effect van de dienstverlening op de uitvoering van bedrijfsprocessen.
- *Lifecycle* – richt zich op de bewaking en planning van de diensten binnen een portfolio met als oogmerk het beste te halen uit de diensten gedurende de levenscyclus. Zoekt daarvoor maximale aansluiting onder gelijktijdige slimme toepassing van alles wat er al is.
- *Verkoop* – richt zich op de interactie met de gebruikers door de diensten op prettige en professionele wijze aan te bieden en goed te kijken en luisteren naar wat de ervaringen zijn met het gebruik.
- *Portfolio* – richt zich op de beste samenstelling van portfolio, diensten en ketens, evenals op de inrichting daaromheen zoals de governancestructuur.

Voor hen die zich nog verder in het onderwerp willen verdiepen, wijzen wij op de in de Literatuurlijst opgenomen referenties naar publicaties van Kersten (2003, 2004) en die van Verniers en Teunissen (2008).

