Benchmarking en de EDP-auditor

Drs. J.C. de Boer en mw. ir. E.R. van Sommeren

Benchmarking is van een zuiver statistische bezigheid geëvolueerd tot een hulpmiddel voor de plaatsbepaling van organisaties. Vanuit het bedrijfseconomisch perspectief is ook een benchmark ontwikkeld die zich specifiek richt op ICT-aangelegenheden. Deze wordt beschreven, tezamen met de invloed die de IT-auditor ervan ondervindt in zijn werk.

Inleiding

Het maken van (strategische) keuzen op het gebied van IT, en het op basis van deze keuzen op een juiste wijze inzetten en beheren van IT, is uitermate complex. Ontwikkelingen volgen elkaar in een hoog tempo op en investeringen in IT nemen sterk toe. Vanzelfsprekend ontstaan bij het management dan ook de vragen: Maken we de juiste keuzen? Hoe doen we het ten opzichte van andere organisaties? Hoe is het beheer ingericht? Geven wij niet te veel uit aan IT? Globaal is bij elke organisatie wel een idee hoe soortgelijke organisaties of de concurrentie omgaan met IT-vraagstukken. Deze informatie is veelal niet objectief en te gefragmenteerd. Een EDP-auditor adviseert het management mede op basis van bevindingen opgedaan uit audits en ervaring bij andere organisaties. De hedendaagse EDP-auditor kan door de gegevens systematisch te verzamelen en deze te gebruiken voor het benchmarken input leveren voor de eerder opgesomde vragen van het management.

Uit de stroom van publicaties, seminars en casestudies is af te leiden dat benchmarking in toenemende mate de interesse heeft van het bedrijfsleven. De populariteit van en onduidelijkheid over het concept heeft ertoe geleid dat een aantal processen onterecht als benchmarking wordt aangeduid. Duidelijk is wel dat niet alle benchmarkstudies even succesvol zijn. De vraag die dan ook rijst is hoe IT-benchmarking succesvol kan worden toegepast en op welke wijze benchmarking door de EDP-auditor kan worden gebruikt bij het uitvoeren van de dagelijkse werkzaamheden.

In dit artikel wordt ingegaan op benchmarking in het algemeen en vervolgens op het benchmarkingproces ([Camp89]). Tevens wordt de vraag behandeld hoe benchmarking kan worden toegepast bij EDP-audits. Dit wordt gedaan aan de hand van een praktijkvoorbeeld.

Benchmarking in het algemeen

Benchmarking is een populaire term en het lijkt alsof tegenwoordig alles zo wordt genoemd. De praktijk leert dat het begrip veelal wordt gebruikt als een moderne aanduiding voor iets wat altijd al door organisaties is gedaan, namelijk: het vergelijken van gegevens. Benchmarking is echter meer dan dat:

Benchmarking is een continu, systematisch proces waarbij een vergelijking plaatsvindt van een organisatie met soortgelijke organisaties. De resultaten van deze vergelijking worden geëvalueerd en gebruikt om de performance van de organisatie te verhogen.

Het belangrijkste onderscheidende kenmerk wordt gevormd door van tevoren vastgestelde performanceindicatoren te meten en deze te vergelijken met die van andere (soortgelijke) organisaties. Door het toepassen van het concept kan dus duidelijkheid worden verkregen over de positie die wordt ingenomen ten opzichte van anderen. Aangezien organisaties continu in beweging zijn, spreekt het voor zich dat het toepassen van benchmarking geen eenmalige actie kan zijn.

Benchmarking kan in verschillende typen worden ingedeeld ([Pryo89]):
* *strategic benchmarking*: de vergelijking van verschillende marktstrategieën en de verbanden tussen deze strategieën en hun succes in de markt.
* *operational benchmarking*: de vergelijking van een specifiek onderdeel van de bestaande functionele onderdelen van een organisatie met die van andere organisaties. De analyse concentreert zich in het algemeen op een beperkt aantal variabelen, waaronder bijvoorbeeld kosten.
* *business management benchmarking*: de vergelijking van ondersteunde functies van organisaties. De analyse richt zich op het bepalen van de huidige waarde van de betreffende functie voor de onderneming in vergelijking met andere organisaties.

Een tweede indeling van typen benchmarking kan worden gemaakt op basis van de groep organisaties waarmee men zich wil (laten) vergelijken:
* intern, vergelijking vindt binnen de organisatie plaats tussen zelfstandig te onderscheiden onderdelen, bijvoorbeeld tussen businessunits;
* branche, vergelijking vindt plaats met organisaties uit dezelfde branche;
* algemeen, vergelijking vindt plaats met 'alle' organisaties (ook buiten de branche).

Binnen de genoemde typeringen kan de vergelijkingspopulatie aanvullend worden afgebakend door het beperken aan de hand van variabelen zoals de omzet en/of het aantal medewerkers. De keuze voor het type vergelijking is afhankelijk van de eisen en wensen van het bedrijf dat en/of de instelling die het benchmarkingproces doorloopt. Grotere organisaties zijn vaak benieuwd naar het functioneren van de verschillende organisatieonderdelen (interne benchmarking). Door echter alleen intern vergelijkingen uit te voeren, ontbreekt een externe spiegel: er vindt geen vergelijking plaats met bijvoorbeeld branchegenoten.

Naast een vergelijking met soortgelijke bedrijven of instellingen kan het ook wenselijk zijn om een vergelijking te maken met de 'best presterende' organisatie. Op

deze manier ontstaat er inzicht in de gebieden waar men zich zou kunnen verbeteren om het 'best' te presteren van allemaal. Vergelijking kan in dit geval met zowel organisaties binnen als buiten de branche plaatsvinden.

Interpretatie benchmarks

Vergelijking van gegevens met als doel de performance van de organisatie te verhogen staat bij benchmarking centraal. Het vergelijken van gegevens van organisaties onderling, het interpreteren en evalueren daarvan lijkt een eenvoudige exercitie die door bijna iedereen kan worden uitgevoerd. De praktijk bewijst het tegendeel. Een fout die veelvuldig wordt gemaakt, is het vergelijken van gefragmenteerde gegevens, en het op basis hiervan trekken van conclusies en initiëren van ad-hocacties.

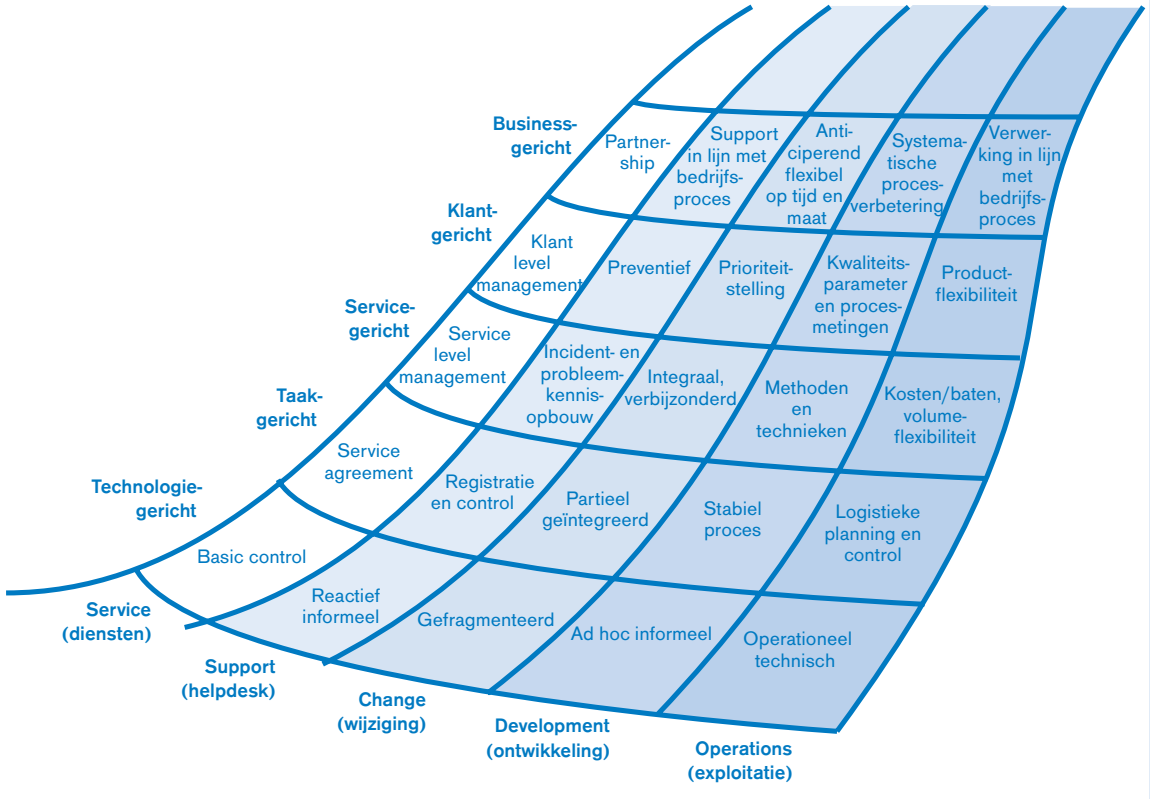
Een voorbeeld van deze benadering is het vergelijken van IT-kosten. Uit een vergelijking blijkt dat de organisatie meer aan automatisering besteedt dan gemiddeld in de referentiegroep. Dient de actie derhalve te zijn het reduceren van de IT-kosten? Deze vraag is niet direct met ja of nee te beantwoorden. De resultaten dienen te worden geïnterpreteerd en in een bepaalde samenhang te worden gezien.

Mogelijk blijkt het management van de betreffende organisatie uit concurrentieoogpunt bewust een hogere graad van automatisering na te streven dan organisaties uit de referentiegroep. Daarnaast kunnen incidentele kostenverhogende factoren, zoals de verbetering van de IT-infrastructuur en uitgaven voor het oplossen van het millenniumprobleem, een oorzaak zijn van de hoge automatiseringskosten. Dit eenvoudige voorbeeld geeft aan dat de resultaten van de vergelijking nader geanalyseerd moeten worden en in een juiste samenhang dienen te worden gezien. Vanzelfsprekend stelt dit zekere eisen aan degenen die het benchmarkingonderzoek uitvoeren.

Om vervolgens tot de juiste analyse, interpretatie en implementatie van de resultaten van de vergelijking te komen, is het van belang dat de systematische gegevensverzameling is gebaseerd op een groeimodel; een weg waarlangs een bepaalde groei/verbetering kan worden bereikt. Een voorbeeld hiervan is het groeifasenmodel voor de ICT-organisatie (zie figuur 1). Dit model is enerzijds gebaseerd op de processen die binnen Information Technology Infrastructure Library (ITIL) worden onderkend, en anderzijds op vijf generieke fasen van volwassenheid van processen gericht op producten ([KPMG96]) en diensten ([Hump89]). Per groeifase zijn specifieke toetsingscriteria opgesteld die door de EDP-auditor worden gemeten en gebruikt bij het uitvoeren van audits of bij zijn rol als adviseur. Het model en de toetsingscriteria blijken in de praktijk een krachtig hulpmiddel voor het evalueren van de ICT-organisatie en als referentie bij het interpreteren van benchmarkgegevens ([Boer98]).

Om te constateren wat daadwerkelijke sterkten en zwakten zijn, is het van belang een goede analyse en evaluatie uit te voeren. Evaluatie kan op twee manieren plaatsvinden:

* constateren en evalueren van verschillen ten opzichte van soortgelijke organisaties;
* evalueren van sterkten en zwakten van de organisatie ten opzichte van het 'eigen' risicoprofiel (afhankelijkheid



Figuur 1. Groeifasenmodel van de ICT-organisatie.

van de beschikbaarheid van automatisering en de betrouwbaarheid van automatisering).

Het is volgens de auteurs noodzakelijk om minstens deze twee vergelijkingen te maken omdat men het risico loopt dat de populatie bestaat uit 'laag' scorende organisaties waardoor het benchmarkingproces geen zwakke plekken weergeeft terwijl deze wel degelijk aanwezig zijn. Door tevens een vergelijking te trekken naar de risico's omtrent automatisering, het gewenste profiel van de organisatie en de kennis en ervaring van de EDP-auditor wordt het genoemde gevaar bestreden. Indien duidelijk is waar de knelpunten voor de organisatie liggen kan een actieplan worden ontwikkeld.

Normen die de EDP-auditor hanteert bij het uitvoeren van audits moeten niet worden verward met benchmarks die op basis van metingen bij verschillende organisaties worden verzameld.

De laatste tijd is bij het toepassen van benchmarking een trend waarneembaar waarbij de vergelijking met organisaties buiten de eigen branche aan populariteit wint. Dus niet enkel en alleen vergelijking met soortgelijke organisaties. Elke branche heeft zijn eigen kenmerken ten aanzien van IT. Door juist te kijken naar het goede buiten de branche kan een aanzienlijk performancevoordeel ten opzichte van de directe concurrenten worden verkregen. Een voorbeeld hiervan is een transportbedrijf dat problemen heeft met de in figuur 1 genoemde processen. Door zich te vergelijken met het bankwezen, een branche waar een falend beheer van de ITIL-processen direct invloed heeft op het primaire proces, kunnen vele punten ter verbetering worden verkregen die uit de vergelijking met branchegenoten mogelijk niet naar voren zouden zijn gekomen.

Benchmarking en normenstelsels

Het is mogelijk organisaties te vergelijken met normenstelsels zoals de Code voor Informatiebeveiliging. De Code voor Informatiebeveiliging is een naslagdocument voor bedrijven en instellingen voor het opzetten, implementeren en onderhouden van informatiebeveiliging ([NEN94]). Gemeten kan worden in hoeverre een organisatie voldoet aan de in de documenten gestelde normen. Kan een onderzoek met als doel het toetsen aan een normenstelsel benchmarking worden genoemd? Indien de uitkomsten worden vergeleken met een normenstelsel vindt geen vergelijking plaats met soortgelijke organisaties. Volgens de definitie kan dan niet worden gesproken van benchmarking.

In geval van de Code voor Informatiebeveiliging is deze constatering niet in zijn geheel van toepassing. De Code is gebaseerd op een verzameling van de beste praktijkmethoden van informatiebeveiliging, in algemeen gebruik in vele toonaangevende internationale bedrijven ([NEN94], [Krol96]). Voor organisaties die soortgelijk zijn aan de bedrijven die hebben meegewerkt aan de Code, kan een vergelijking meer informatie verschaffen over de positie die wordt ingenomen ten opzichte van de Code (en indirect ten opzichte van genoemde internationale bedrijven). Volgens de eerder gegeven definitie in dit artikel zou een dergelijke vergelijking benchmarking kunnen worden genoemd. Naar de mening van de auteurs kan hierbij wederom niet worden gesproken van benchmarking omdat vergelijking niet direct met andere organisaties plaatsvindt maar met de 'beste' praktijkmethoden van een aantal organisaties. Vergelijking vindt in dit geval plaats met een soort ideaaltype bedrijf.

Wel zijn normensets bij uitstek geschikt om gehanteerd te worden als uitgangspunt bij het opstellen van een benchmarkstudie en het inrichten van het benchmarkingproces. Immers, de verschillende normen geven veel aanknopingspunten om een meetlat te bouwen op basis waarvan benchmarks kunnen worden verzameld. In de subparagraaf 'Opstellen benchmarking-tool' wordt hierop nader ingegaan.

Benchmark als norm

Een misverstand dat in de praktijk voorkomt is dat benchmarks worden gezien als een norm. Vaak wordt gedacht dat een bedrijf dat lager scoort dan de referentiegroep het niet goed doet. Zoals eerder aangegeven gaat het om de interpretatie van wat is gemeten. Het is dan ook beter om te spreken van een spiegel (referentieinformatie) dan van een norm. De benchmarkinformatie dient gebruikt te worden voor het bewust maken van bedrijven en instellingen van het bestaan van verschillen tussen organisaties onderling, waarbij in eerste instantie niet kan worden gesproken over 'goed' of 'fout'. Het advies is om te spreken van 'hoger' of 'lager' ten opzichte van de vergelijkingsmaatstaf. Nadere analyse moet uitwijzen of de geconstateerde verschillen door het benchmarkingproces daadwerkelijk acties tot gevolg moeten hebben.

De normen die de EDP-auditor hanteert bij het uitvoeren van audits moeten dan ook niet worden verward met benchmarks die op basis van metingen bij verschillende organisaties worden verzameld. In de praktijk kan het voorkomen dat de normen die een EDP-auditor hanteert in een audit zwaarder zijn dan de verzamelde benchmarks van de referentiegroep waar de onderzochte organisatie deel van uitmaakt.

Het benchmarkingproces

Om benchmarking succesvol te kunnen toepassen is het van belang dat het proces en de bijbehorende producten voldoen aan bepaalde eisen. Van der Zee ([Zee94]) geeft de volgende spelregels voor een IT-meet- en regelsysteem weer:

* een uniform begrippenkader;
* een juiste afgesproken timing;
* een bepaalde frequentie van meting;
* een onafhankelijke rapporteur;
* inbedding in de reguliere managementrapportage.

Naast genoemde spelregels is het voor de organisatie die het benchmarkingproces ondergaat van belang dat zij sterk betrokken is bij het proces en bereid is te leren en te veranderen. Benchmarking is een onderdeel van een bewustwordingsproces.

Een ander belangrijk aspect is dat een voldoende grote hoeveelheid vergelijkingsgegevens verzameld wordt om zinvolle vergelijkingen te kunnen maken. Het verzamelen van deze gegevens kan in de praktijk nogal wat problemen opleveren. Als een bedrijf of instelling gegevens wil verzamelen van soortgelijke organisaties betreft het veelal concurrenten. Het verkrijgen van de benodigde informatie kan in dergelijke gevallen problematisch zijn. In Nederland is reeds een aantal organisaties ingesprongen op dit probleem door als 'onafhankelijke' organisatie (een deel van) het benchmarkingproces voor een bedrijf of instelling uit te voeren.

Het proces

De eerste fase van een benchmarkingproces bestaat uit het definiëren van de toegevoegde waarde van benchmarking en het selecteren van de methode van benchmarking: strategic, operational of business management. Vanaf deze keuze kan het benchmarkingproces vereenvoudigd worden weergegeven door middel van vijf stappen ([Camp89]):

* Wat? Selecteer het onderwerp van benchmarking.
* Wie? Selecteer bedrijven en/of instellingen waarmee men zichzelf wil vergelijken.
* Waar? Bepaal de methode van gegevensverzameling.
* Hoe? Verzamel en analyseer (en presenteer) de gegevens.
* Actie. Stel acties op en implementeer eventueel verbeteringen.

Selecteer het onderwerp van benchmarking

Er zijn voor bedrijven en instellingen vele onderwerpen interessant om te benchmarken. Deze kunnen bijvoorbeeld betrekking hebben op de financiële functie, de productie- en/of logistieke functie en de automatiseringsfunctie van een organisatie. De praktijk heeft geleerd dat een goede afbakening van het benchmarkingonderwerp noodzakelijk is. Dit mede om te voorkomen dat het onderzoek een te omvangrijk en tijdrovend proces wordt.

Selecteer bedrijven en/of instellingen waarmee men zichzelf wil vergelijken

Het selecteren van bedrijven of instellingen kan worden gestart met het beantwoorden van de vraag: met wie wil de organisatie worden vergeleken? Er is al aangegeven dat kan worden gekozen voor een interne of een externe vergelijking. De te selecteren organisaties kunnen bijvoorbeeld ook aan een aantal eisen moeten voldoen: ze moeten alle actief zijn in dezelfde branche, een ongeveer overeenkomende omzet en een vergelijkbaar aantal medewerkers hebben.

Bepaal de methode van gegevensverzameling

Het verzamelen van gegevens kan op verschillende manieren plaatsvinden. Hierbij kan worden gedacht aan het versturen van vragenlijsten, het afnemen van interviews en/of het organiseren van workshops waaraan alle belanghebbenden deelnemen.

Ongeacht de methode van gegevensverzameling is het altijd van belang dat de verzamelde gegevens worden gecontroleerd op kwaliteit. Deze bewaking van de kwaliteit vormt één van de belangrijkste onderdelen van het benchmarkingproces. Indien de verzamelde gegevens niet van voldoende kwaliteit zijn, is het gevolg dat kwaliteit van de database onvoldoende is en daarmee ook de benchmark die wordt uitgevoerd. Om te waarborgen dat kwalitatief goede informatie wordt verzameld, is het van belang om in het verzamel- en verwerkingsproces kwaliteitsborgingen in te bouwen. Voorbeelden hiervan kunnen zijn:

* het inbouwen van controlevragen in de vragenlijst. Met behulp van controlevragen kunnen onjuistheden en/of inconsistenties worden gedetecteerd.
* het beoordelen van de verzamelde informatie op basis van kennis en ervaring van het onderwerp en de organisatie.

Verzamel en analyseer (en presenteer) de gegevens

Na de bepaling van de methode van gegevensverzameling moeten de gegevens daadwerkelijk worden verzameld. Na voltooiing van dit proces zullen de gegevens moeten worden verwerkt. De resultaten van deze verwerking kunnen vervolgens worden geanalyseerd.

Veelal wordt voorbijgegaan aan de inspanning die geleverd moet worden voor het verkrijgen van de goede informatie. Juist deze stap bepaalt voor een groot deel de kwaliteit van de informatie en daarmee eveneens die van de benchmark. Aan de kwaliteit van de te verzamelen gegevens kan als belangrijkste eis worden gesteld dat de verzameling van gegevens op een systematische wijze heeft plaatsgevonden. Hierbij speelt de juiste definiëring van de performance-indicatoren een belangrijke rol. Bij IT-kosten dient bijvoorbeeld iedereen te weten welke afschrijvingsperiode wordt gehanteerd, of de kosten voor telefonie worden meegenomen, wat gedaan moet worden met end-user-computing-kosten, etc. Bij benchmarking van IT-beheersingsmaatregelen dient bijvoorbeeld nauw omschreven te worden welke niveaus van logische toegangsbeveiliging zijn te onderscheiden.

De benodigde gegevens van andere organisaties kunnen zelf worden verzameld of worden verkregen bij organisaties die hierin zijn gespecialiseerd, zoals het Centraal Bureau voor de Statistiek, marktonderzoekbureaus en advieskantoren. Een groot nadeel dat kleeft aan het concept benchmarking is dat het verkrijgen van de benodigde informatie van bijvoorbeeld de concurrent haast onmogelijk en erg kostbaar is. Het inschakelen van gespecialiseerde en onafhankelijke bureaus lijkt derhalve een logische en misschien noodzakelijke stap.

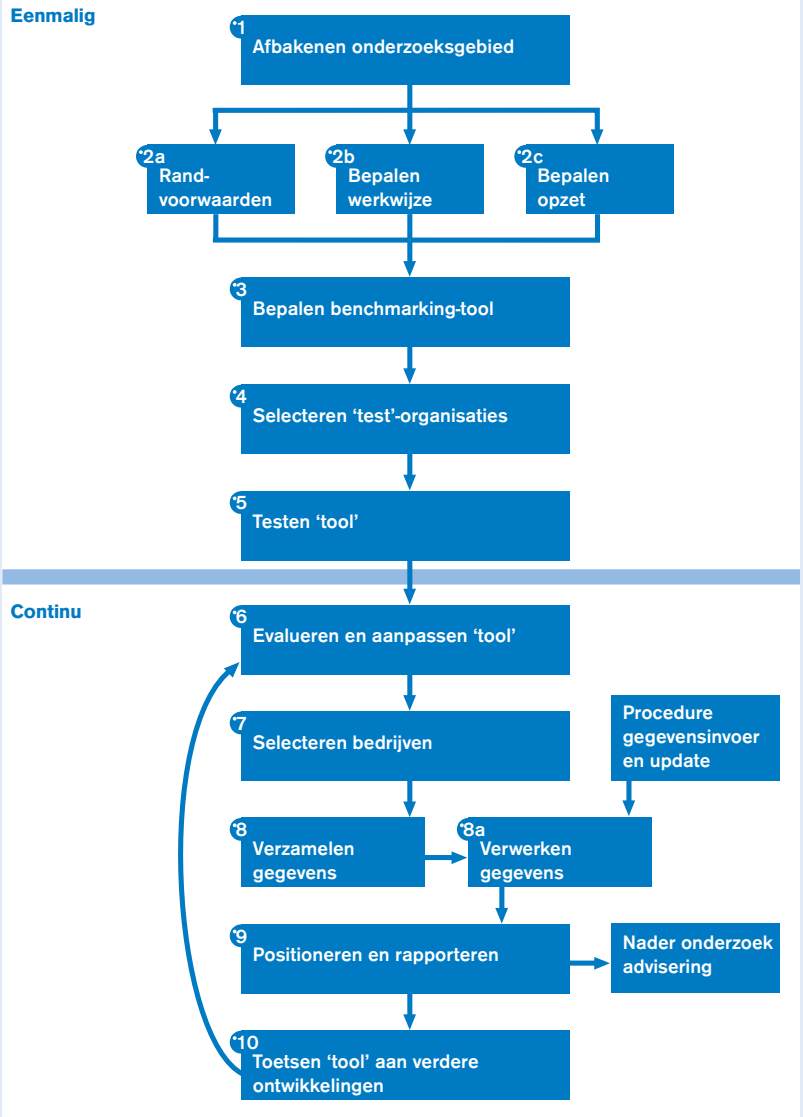
De positionering, op basis van scores en/of kengetallen (bijvoorbeeld score mate/kwaliteit beheer IT, automatiseringskosten per medewerker, etc.), is vaak het meest krachtig indien dit grafisch in één oogopslag zichtbaar is. Een voorbeeld van het benchmarken van IT-beheersingsmaatregelen wordt weergegeven in figuur 3. Voor het management van de gebenchmarkte organisaties verschaft deze vorm van presenteren van resultaten meer helderheid dan omvangrijke rapportages. Een voordeel van het presenteren van de benchmarkingresultaten is dat naast afwijkingen in negatieve zin ook afwijkingen in positieve zin zijn af te lezen.

Aan het 'zomaar' presenteren van benchmarks kleven grote gevaren. Al eerder in het artikel is aangegeven dat de evaluatie en analyse van gefragmenteerde informatie noodzakelijk is om de juiste vervolgacties te initiëren. Benadrukt wordt dat het bij benchmarking dus niet gaat om het 'beter' of 'slechter' scoren, maar om zich bewust te worden van het bestaan van verschillen tussen organisaties onderling. Een nadere analyse moet uitwijzen of er daadwerkelijk acties nodig zijn. Benchmarking is dus een onderdeel van een bewustwordingsproces.

Stel acties op en implementeer eventueel verbeteringen

Op basis van de verzamelde gegevens, de vergelijking van die gegevens met die van het bedrijf of instelling en de analyse van de resultaten van de vergelijking kunnen actiepunten worden opgesteld.
Wegen tot verbetering moeten naar de mening van de auteurs niet worden gezocht in het kopiëren (klonen) van 'beter' presterende organisaties. Het is vrijwel uitgesloten dat twee organisaties identiek aan elkaar zijn. Het is dan ook vaak zinvoller om de performance van andere organisaties als uitgangspunt voor evaluatie te nemen en om de tijd die het zou kosten om een andere organisatie te kopiëren, te gebruiken om de 'eigen' organisatie door te lichten.

Figuur 2. Benchmarkingproces inclusief het ontwikkelen van een benchmarking-tool.



Deze stappen geven slechts een kader aan voor het uitvoeren van het benchmarkingproces. Dit kader is abstract gedefinieerd waardoor het mogelijk en noodzakelijk is om nog een aantal keuzen te maken.

Opstellen benchmarking-tool

De definitie van benchmarking heeft al aangegeven dat het proces continu dient te worden uitgevoerd om zo de sterkten en zwakten van de organisaties te kunnen bepalen. Om organisaties daadwerkelijk te kunnen gaan meten (en gegevens te gaan verzamelen) dienen benchmarking-tools te worden ontwikkeld. Voorbeelden van tools zijn vragenlijsten (gebaseerd op groeimodellen), databases en rapportages. Deze dienen eenmalig te worden opgezet om vervolgens in de tijd te kunnen worden gebruikt voor het opbouwen van referentiemateriaal. Het spreekt voor zich dat organisaties aan veranderingen onderhevig zijn waardoor bepaalde metingen niet meer relevant zijn of nieuwe meetpunten interessant zijn geworden. Het benchmarking-tool zal dan dienen te worden aangevuld of te worden gewijzigd. Let wel dat bij veranderingen voor een aantal meetpunten geen vergelijkingen in de tijd kunnen worden uitgevoerd. Gezien de moeite die gepaard gaat met het verzamelen van benchmarkinformatie is het raadzaam veranderingen tot een minimum te beperken.

Het ontwikkelen van een benchmarking-tool neemt veel tijd in beslag; een dergelijk hulpmiddel is ook niet zonder meer op de markt te verkrijgen. Bijkomend nadeel is dat over het ontwikkelen van dergelijke tools in de literatuur zeer weinig is geschreven. Vaak wordt gestart met de stappen meten en vergelijken, en dan verbeteren. De vraag die hierbij rijst is: hoe wordt de meting uitgevoerd zodat een reële vergelijking plaatsvindt en de informatie wordt verkregen om daadwerkelijke verbeteringen te kunnen aanbrengen?

Het ontwikkelen en opzetten van een benchmarking-tool is binnen KPMG reeds een aantal malen uitgevoerd. De stappen die hierbij zijn doorlopen, zijn weergegeven in figuur 2. Dit stappenplan is gebaseerd op het eerder voorgestelde benchmarkingproces.

De fasen van het benchmarkingproces zijn al eerder in het artikel toegelicht. De stappen die aanvullend dienen te worden doorlopen om een benchmarking-tool op te kunnen zetten, worden toegelicht. Hierbij wordt vanuit de eigen ervaring van de auteurs geredeneerd waarbij het ontwikkelen van een benchmarkingvragenlijst als uitgangspunt bij het opzetten van het benchmarking-tool heeft gediend.

Randvoorwaarden, Bepaling werkwijze, Bepaling opzet indicatoren (benchmarks)

Voordat de stap kan worden genomen om over te gaan op de bepaling van de benchmarks, en daarmee ook het tool (bijvoorbeeld een vragenlijst), moet eerst een aantal beslissingen worden genomen. Deze beslissingen zijn

mede van invloed op de vorm en de inhoud van het te ontwikkelen tool; bepaling randvoorwaarden, werkwijze en opzet indicatoren.

Randvoorwaarden die ten aanzien van het benchmarking-tool kunnen worden gesteld, zijn ([Zee94], [Kroo92]):

1 De vragen van het benchmarking-tool moeten duidelijk, begrijpbaar en eenduidig worden omschreven. Alle ondernemingen moeten de vragen op dezelfde wijze interpreteren en beantwoorden. Een toelichting bij elke vraag zou hierbij behulpzaam kunnen zijn.
2 Een goede timing is van belang (wanneer dient het proces te worden doorlopen?). Gekozen kan worden de periode waarin de EDP-auditor bij de organisatie werkzaam is om gegevens, bijvoorbeeld in het kader van de jaarrekeningcontrole, te verzamelen.
3 De frequentie van meting dient te zijn vastgesteld (benchmarking is een continu proces). Door deze frequentie van meting kan de cliënt zien welke ontwikkeling heeft plaatsgevonden (wat er in een jaar is verbeterd of verslechterd).
4 Degene die het proces uitvoert, moet een onafhankelijke positie hebben. Deze randvoorwaarde kan als een kans voor de EDP-auditor worden gezien.
5 De metingen geven een indicatie aan. Benchmarking en de resultaten daarvan vormen geen doel op zich maar zijn een middel (indicatie) om sterke en zwakke kanten van de automatisering te signaleren.
6 De resultaten van het benchmarking-tool moeten aan de perso(o)n(en) worden teruggekoppeld die in staat is (zijn) invloed uit te oefenen op de performance van de gemeten gebieden, bijvoorbeeld het hoofd automatisering. Omdat vaak betrokkenheid van het (top)management belangrijk is voor het doorvoeren van veranderingen, moet ook aan deze personen worden gerapporteerd.
7 Het verkrijgen van de benodigde gegevens dient in verhouding te staan tot de informatie die het uitvoeren van de benchmarking oplevert.
8 Naast het aanpassen van de inhoud van het benchmarking-tool aan nieuwe ontwikkelingen, moeten verzamelde gegevens worden verwerkt en 'oude' gegevens verwijderd uit de database. Ten aanzien van de beheersing van deze processen moeten procedures worden opgesteld. Gezien de snelle ontwikkelingen op het gebied van IT kan een termijn van maximaal drie jaar worden aangehouden.

De manier waarop het verzamelen van de benchmarkgegevens zal worden uitgevoerd, is een belangrijk inputgegeven voor de ontwikkeling van het benchmarking-tool (vragenlijst) omdat rekening dient te worden gehouden met de kennis en de ervaring van de invuller. Er zijn nogal wat mogelijkheden voor de verzameling van de automatiseringsgegevens: door de organisatie zelf, door de EDP-auditor zelf of door beiden (in samenwerking met elkaar). De keuze van een werkwijze kan per organisatie verschillen. Vanwege het aspect tijd en kwaliteit (toetsen beantwoording) heeft de derde vorm een duidelijke voorkeur. Indien deze werkwijze door genoemde factoren niet mogelijk is, zal een andere werkwijze worden gevolgd.

De opzet betreft de beantwoording van de vragen, zoals: Wat wordt gemeten (meetmogelijkheden)? Op welke wijze worden de metingen geclassificeerd zodat ze geschikt zijn voor vergelijking (classificeren)? Door middel van het stellen van een vraag kunnen verschillende aspecten worden gemeten. Het is belangrijk vooraf te weten welk aspect van een onderwerp wordt gemeten omdat hierdoor de formulering van de vraag eventueel moet worden aangepast. Als mogelijke aspecten om te worden gemeten komen onder andere in aanmerking:

* de uitvoering en de formaliteit. Een voorbeeld is de vraag: Heeft u een informatieplan? Is dit plan formeel (op papier)?
* de kwaliteit van het product. Indien de vragen door de organisatie zelf worden beantwoord, kan bijvoorbeeld de kwaliteit van een informatieplan niet worden afgelezen aan het antwoord Ja. Om de kwaliteit te kunnen meten, kan worden gevraagd welke punten zijn opgenomen in het plan. Deze meting kan als een soort corrigerende factor optreden. Deze vragen kunnen worden aangeduid als 'Quality Assurance'-vragen.
* het belang en/of ambitieniveau. Het belang van bijvoorbeeld een informatieplan is geformuleerd als de waarde die een dergelijk document heeft voor een goede uitoefening van de informatievoorzieningsfunctie. Het ambitieniveau geeft aan welk niveau de organisatie in de toekomst zou willen bereiken.

Er bestaan verschillende mogelijkheden om de antwoorden te classificeren. De vragen kunnen op een zodanige wijze worden opgesteld dat ze met Ja of Nee moeten worden beantwoord. Een andere mogelijkheid is dat de vraag dusdanig is geformuleerd dat slechts één antwoord mogelijk is; onder deze mogelijkheid vallen vragen zoals naar leeftijd en kosten. Naast een goede definiëring van begrippen is het mogelijk bijvoorbeeld een lijst toe te voegen met mogelijke antwoorden. Een derde mogelijkheid is het categoriseren van de mogelijke antwoorden op de vraag in punt 1 tot en met 5.

Het gaat bij benchmarking niet om het 'beter' of 'slechter' scoren, maar om de bewustwording van het bestaan van verschillen tussen organisaties onderling.

Bepaling van het benchmarking-tool

In deze fase vindt de realisatie van het tool plaats. Om te kunnen meten zijn gegevens nodig. Deze gegevens worden door middel van bijvoorbeeld een vragenlijst verzameld. Vorm en presentatie van het benchmarking-tool spelen hierbij een rol.

Een belangrijk onderdeel van het benchmarking-tool vormt de keuze van de aspecten waarop organisaties worden getypeerd. Waarom is dit zo belangrijk? De benchmarkdienst dient voor meerdere organisaties (of onderdelen) te worden gebruikt. Om zinvolle vergelijkingen te kunnen maken moet vergelijking plaatsvinden met gegevens van soortgelijke ondernemingen. Om een selectie te kunnen maken zal een aantal aspecten moeten worden vastgelegd, waardoor het mogelijk is dergelijke soortgelijke ondernemingen te selecteren. Hierbij is ook de typering van IT-organisatie van belang.

Om de verzamelde gegevens te kunnen verwerken dient een database te worden ontwikkeld en te worden beheerd. In de database moeten de typeringsgegevens en automatiseringsgegevens van de organisaties zodanig zijn opgeslagen dat het mogelijk is met de gegevens bewerkingen en/of berekeningen uit te voeren. Om voldoende vergelijkbare bedrijven of instellingen te kunnen selecteren, dient de database niet alleen de gegevens van een groot aantal bedrijven te bevatten maar dient deze ook voldoende te zijn gesegmenteerd. Beide overwegingen leiden tot de noodzaak van het opbouwen en onderhouden van een relatief grote database. Het zal voor een organisatie vrijwel ondoenlijk zijn voor elke benchmark opnieuw relevante gegevens van andere organisaties te verkrijgen. Reeds eerder in dit artikel is aangegeven dat een oplossing voor een dergelijk probleem wordt geboden door de vergelijkingsgegevens te betrekken van een in benchmark-databases gespecialiseerde organisatie.

Benchmarks worden ten onrechte vaak gezien als norm.

Naast het opzetten en het vullen van de database zijn het onderhoud en de beveiliging van een dergelijke database van groot belang voor de kwaliteit van het referentiemateriaal en de bescherming van de gegevens. Het beveiligen van de gegevens in de database dient een tweeledig doel. Enerzijds is het belangrijk dat de database voldoende is beveiligd tegen ongeautoriseerde raadplegingen of wijzigingen en onbevoegden. Anderzijds moet anonimiteit van de gegevens zijn gewaarborgd. Het moet voor organisaties niet mogelijk zijn andere organisaties te ‘herkennen’ in de resultaten. Vergelijking moet derhalve plaatsvinden met een minimumaantal bedrijven en instellingen (minimaal vijf tot tien organisaties), zodat de herkomst van de gegevens niet herleidbaar is. Het is belangrijk organisaties toestemming te vragen voor het opnemen van de gegevens in de database. Tevens zal de waarborging van de anonimiteit van de gegevens duidelijk aan de betreffende organisatie kenbaar moeten worden gemaakt.

Het onderhoud van de database betreft het verwerken en updaten (aanpassen en verwijderen) van de gegevens. Het updaten van de database vormt een belangrijk onderdeel omdat op het gebied van automatisering ontwikkelingen elkaar in een hoog tempo opvolgen waardoor gegevens snel verouderen. Verouderde gegevens moeten dan ook uit de database worden verwijderd zodat deze gegevens de bepaling van de benchmarks niet kunnen beïnvloeden.

Selecteren van ‘test’-organisaties

Na de bepaling van het benchmarking-tool (prototype) zal dit voor daadwerkelijk gebruik moeten worden getest. Na de test kan een aantal organisaties worden geselecteerd die worden gevraagd de opgestelde vragen te testen. Het benchmarking-tool kan onder andere getest worden op duidelijkheid, relevantie en waarde.

Evalueren en aanpassen benchmarking-tool

Na de testfase kan het benchmarking-tool worden bijgesteld. Het benchmarking-tool kan na bijstelling eventueel weer worden getest.

Toetsen benchmarking-tool aan verdere ontwikkelingen

Deze fase dient voor de verdere ontwikkeling van het benchmarking-tool. De behoeften van organisaties en nieuwe ontwikkelingen kunnen in het benchmarking-tool worden verwerkt of in een nieuw product vorm krijgen. Vanuit de marktvraag ontwikkelt het benchmarking-tool (of ontwikkelen nieuwe producten) zich verder. Voor de toekomstige ontwikkeling van het benchmarking-tool zal een projectplan worden opgesteld.

Conclusie benchmarking en benchmarkingproces

Op basis van het voorgaande kan worden geconcludeerd dat benchmarking meer is dan ‘vergelijken’. Tevens dient het opzetten en inrichten van een benchmarkingproces plaats te vinden volgens afgewogen stappen. Het ‘zomaar’ starten van een benchmarkingproces is niet mogelijk en leidt veelal tot een langdurig en niet succesvol traject. Immers, een belangrijke kritische succesfactor is het nauwkeurig bepalen van het doel en de reikwijdte van het proces. Hierbij dienen duidelijke keuzen te worden gemaakt, onder andere voor wat betreft:

* het type benchmarking;
* de te meten objecten (IT-kosten, IT-personeel, IT-beheer, etc.);
* de wijze van gegevensverzameling en het te gebruiken tool;
* de wijze van rapporteren.

Het ontwikkelen van de benodigde benchmarking-tools, en het verzamelen van en beschikken over voldoende vergelijkingsgegevens zijn in de praktijk veel voorkomende knelpunten. De ervaring van de auteurs heeft geleerd dat het opzetten van benchmarking-tools veel tijd en geld kost. Dan moet de stap van daadwerkelijk verzamelen, opslaan en verwerken van gegevens nog plaatsvinden. Ook deze stap brengt kosten met zich mee en het is niet altijd even makkelijk informatie te verkrijgen van andere organisaties. Het opsommen van deze knelpunten heeft tot doel organisaties bewust te maken van de tijd en kosten die gepaard gaan met het totaal zelfstandig ontwikkelen van een benchmarkingproces.

Voor organisaties die zelf willen benchmarken, is het om ervaring op te doen aan te raden te starten met interne benchmarking. Bij dit type is het verzamelen en het vergelijken van de gegevens relatief eenvoudig. Immers, de gegevens zijn in tegenstelling tot die van concurrerende organisaties direct toegankelijk. Tevens zijn de verschillende zelfstandige organisatieonderdelen door de grote overeenkomsten vaak goed vergelijkbaar. Door echter alleen intern vergelijkingen uit te voeren vindt geen vergelijking plaats met bijvoorbeeld branchegenoten. Hiermee gaat een belangrijk deel van de kracht van het benchmarkingconcept verloren.

Benchmarking is zeker niet voorbehouden aan een beperkt aantal grote (advies)organisaties. Het concept, zoals in dit artikel gedefinieerd, wordt vrijwel in alle branches toegepast. Hoewel de laatste tijd het MKB steeds meer belangstelling toont, lopen de grote organisaties op dit gebied nog steeds voorop.

* Bepaling en afbakening van de scope.
* Systematische wijze van gegevensverzameling.
* Voldoende kennis en ervaring met benchmarking en het onderwerp van benchmarking.
* Ontwikkeling van benchmarking-tools.
* Onderhoud, beheer en beveiliging van de benchmarkinformatie.
* Heldere presentatie van de resultaten.
* Evaluatie van de resultaten in een samenhangend perspectief.

Kadertekst 1.
Succesfactoren uitvoeren benchmarkingproces.

Gebruik benchmarking bij EDP-audits

Benchmarking kan op een aantal wijzen worden gebruikt bij EDP-audits:
* benchmarking als apart onderzoek. Het benchmarkingproces wordt in samenwerking met een bedrijf of instelling uitgevoerd.
* benchmarks als extra hulpmiddel bij de audits.

Indien een organisatie wil weten hoe haar positie is ten opzichte van andere soortgelijke organisaties kan een benchmarkingonderzoek worden uitgevoerd. Eerder is reeds aangegeven dat het voor een organisatie zelf vaak moeilijk is om het benchmarkingproces zelfstandig uit te voeren. Gezien de onafhankelijke positie van EDP-auditors ten opzichte van organisaties en hun concurrenten biedt dit een uitstekende positie voor het uitvoeren van een dergelijk benchmarkingproces.

Benchmarks kunnen ook worden gebruikt als extra hulpmiddel bij EDP-audits. Een belangrijk voordeel hiervan is dat aan een organisatie tevens informatie kan worden verschaft over andere (soortgelijke) ondernemingen: de externe spiegel. De klant krijgt een aanzienlijke hoeveelheid marktinformatie waardoor het gebruik ervan in zijn algemeenheid als een toegevoegde waarde aan de audit kan worden gezien. Ook kunnen de benchmarks een aantal andere doelen dienen, zoals:
* referentiemateriaal. Door het gebruik van benchmarks kunnen uitgangspunten voor onderzoek worden opgesteld door de sterkte(n) en zwakte(n) ten opzichte van andere organisaties in kaart te brengen. Dit overzicht kan behulpzaam zijn bij het opstellen van de aandachtspunten van onderzoek en mogelijk kunnen prioriteiten van de te ondernemen activiteiten worden aangegeven.
* ondersteuning van aanbevelingen. Als op basis van onderzoek aanbevelingen zijn opgesteld, kunnen de benchmarks worden gebruikt als ondersteunende gegevens.
* 'eye-opener'. Benchmarks kunnen zeer goed als aanknopingspunten worden gebruikt voor het leveren van aanvullende diensten. Het feit dat andere organisaties een hogere score bereiken zal een organisatie ervan overtuigen dat wegen tot verbetering bestaan.

Indien benchmarks worden gebruikt als extra hulpmiddel bij het uitvoeren van audits dient de auditor ervoor te waken dat de benchmarks worden verward met de normenset die wordt gehanteerd. Zoals eerder aangegeven in dit artikel kan het in de praktijk voorkomen dat de normen die een EDP-auditor hanteert in een audit zwaarder zijn dan de verzamelde benchmarks van de referentiegroep waar de onderzochte organisatie deel van uitmaakt.

Praktijkvoorbeeld benchmarking

Om te illustreren wat benchmarking kan betekenen voor de hedendaagse EDP-auditor wordt in het verdere deel van dit artikel ingegaan op een praktijkvoorbeeld.

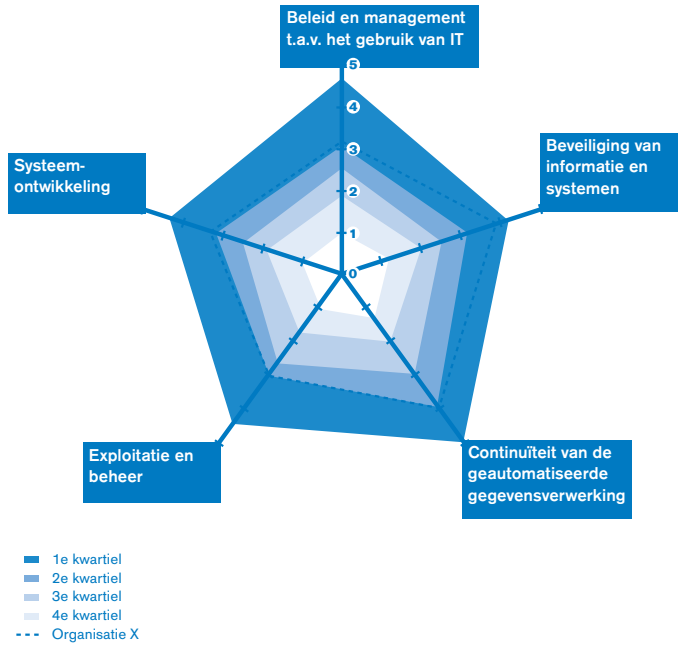
Uitgegaan wordt van het product IT Controls Benchmarking, zoals dat door KPMG EDP Auditors is ontwikkeld. Met IT Controls Benchmarking is een benchmarkingmethode ontwikkeld die een organisatie de gelegenheid geeft haar IT Controls (beheersingsmaatregelen voor onder andere logische en fysieke toegangsbeveiliging, continuïteit en systeemontwikkeling) te toetsen aan die van vergelijkbare organisaties of de 'best practices' binnen en buiten de branche. De informatie uit deze vergelijking stelt de organisatie in staat de beheersingsmaatregelen rond de toepassing van IT te verbeteren en risico's effectiever te beheersen. Het product IT Controls Benchmarking wordt wereldwijd door KPMG bij haar klanten ingezet. Het product is ontwikkeld en wordt toegepast op basis van het benchmarkingproces zoals dat eerder is weergegeven in dit artikel.

De data die als uitgangspunt voor dit artikel zijn genomen, komen voort uit 1200 internationale benchmarkingonderzoeken die de afgelopen drieënhalf jaar zijn uitgevoerd. De onderzoeken zijn uitgevoerd bij bedrijven uit de volgende branches: banken, verzekeringen, dienstverlening, handel, overheid, transport, olie en metalen, chemische industrie, elektronica, technische industrie, foodindustrie en bouw. Ten behoeve van dit artikel is een selectie uit de benchmarkdatabase gemaakt naar de mate waarin organisaties afhankelijk zijn van IT. Tevens is een selectie gemaakt op basis van de grootte van de IT-organisatie (in casu het aantal IT-medewerkers).

Het praktijkvoorbeeld richt zich niet op het gehele benchmarkingproces maar met name op de presentatie en interpretatie van de benchmarkgegevens. Hierbij wordt gebruikgemaakt van zogenaamde spinnenwebgrafieken. Een voorbeeld hiervan wordt weergegeven in figuur 3.

In figuur 3 geeft de stippellijn de score op een schaal van 1 tot 5 van organisatie X weer. Hierbij geeft de score 1 aan dat geen beheermaatregelen zijn getroffen en de score 5 geeft aan dat proactief met de getroffen beheermaatregelen wordt omgegaan binnen de organisatie. De scores van de organisaties waarmee de organisatie X is vergeleken, zijn weergegeven in kwartielen (25-procentsintervallen). Op bijvoorbeeld het onderdeel Systeemontwikkeling scoort de organisatie X hoger dan (beter dan) 75 procent van de andere organisaties.

Benchmarking kan bij EDP-audits gebruikt worden als onderzoek en als extra hulpmiddel.



Figuur 3.
Voorbeeld benchmark IT-beheermaatregelen.

In de benchmarkingonderzoeken zijn deze aandachtsgebieden onderzocht door vragen te stellen naar het gebruik van beheermaatregelen. De beantwoording van de vragen is gebaseerd op het groeimodel zoals eerder weergegeven in figuur 1. Het groeimodel identificeert vijf afzonderlijke fasen. Op deze vragen kan een score worden gegeven van 1 tot en met 5. De score op de vragen wordt geverifieerd door de onderzoeker. De verificatie geschiedt door te vragen naar bewijzen voor de gegeven antwoorden. De achterliggende gedachte van de score 1 tot en met 5 is:

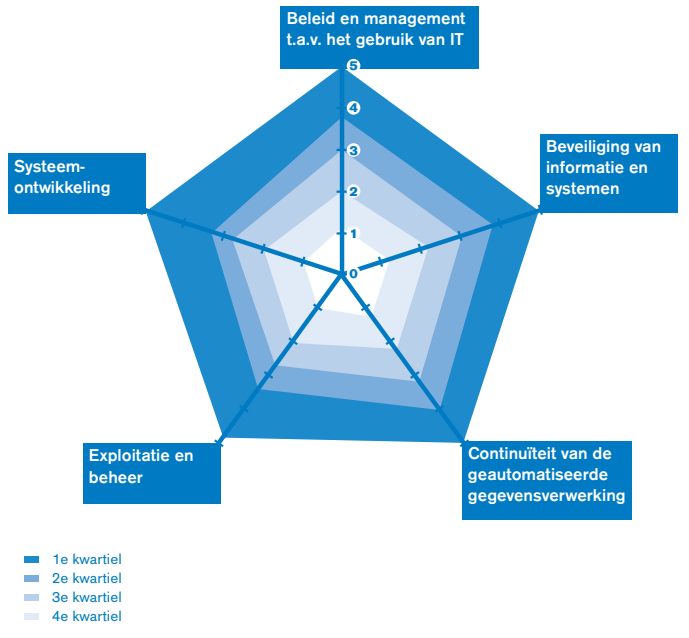
1 De organisatie heeft geen maatregelen getroffen.
2 De organisatie heeft informele maatregelen getroffen.
3 De organisatie heeft formele maatregelen getroffen.
4 De organisatie beheerst de maatregelen en stuurt.
5 Er is een evaluatiecyclus om de maatregelen bij en af te stellen op de wensen uit de organisatie (proactief).

Overzicht mate afhankelijkheid van IT

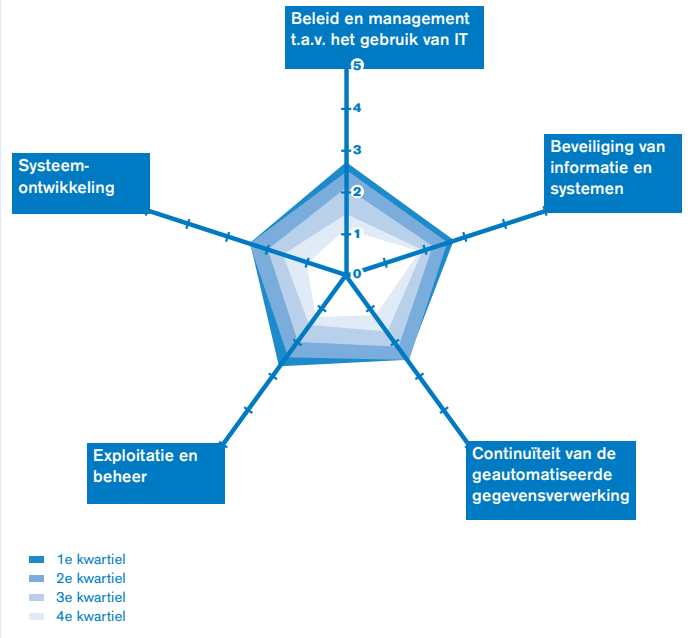
De afhankelijkheid van de organisatie van IT wordt bepaald aan de hand van de scores van 1 tot en met 5. Hierbij is een organisatie met een score 1 zeer beperkt afhankelijk van IT. IT is in dit geval niet vereist voor het uitvoeren van de bedrijfsprocessen. Een score 3 betekent dat de organisatie afhankelijk is van IT. Belangrijke processen kunnen in dat geval echter nog wel een redelijke tijd zonder IT (circa een week). Een score 5 betekent dat er binnen de organisatie niet gewerkt kan worden zonder IT. Uitval heeft dan een hoge impact op de organisatie (vertraging, verliezen, etc.).

Verwacht mag worden dat organisaties met een hoge afhankelijkheid meer beheermaatregelen hebben genomen dan bedrijven die dat in het geheel niet zijn. Immers, indien hogere eisen worden gesteld aan de beschikbaarheid en de betrouwbaarheid van IT, zal de inrichting en beheersing van de IT-situatie daarop aangepast moeten worden.

Uit de database is een selectie gemaakt van organisaties die sterk afhankelijk zijn van IT (zie figuur 4) en organisaties die beperkt afhankelijk zijn van IT (zie figuur 5). Geanalyseerd is in hoeverre het niveau van de beheermaatregelen voor elk van deze figuren van elkaar afwijkt. Hierbij is een onderscheid gemaakt in beheermaatregelen op het gebied van:



Figuur 4.
Organisaties die zeer sterk afhankelijk zijn van automatisering.



Figuur 5.
Organisaties die zeer beperkt afhankelijk zijn van automatisering.

* beleid en management ten aanzien van het gebruik van IT. Maatregelen die hiertoe horen zijn onder andere: betrokkenheid van het management van een organisatie bij IT, IT-beleid en -planning en beoordeling van IT.
* beveiliging van informatiesystemen. Maatregelen die hiertoe horen zijn onder andere: IT-beveiligingsbeleid, logische toegangsbeveiliging, en beveiligingsmaatregelen met betrekking tot externe communicatie.
* continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking. Maatregelen die hiertoe horen zijn onder andere: back-up van gegevens en systemen, continuïteitsplanning en fysieke toegangsbeveiliging.
* exploitatie en beheer. Maatregelen die hiertoe horen zijn onder andere: configuration management, service level management, problem management en change management.
* systeemontwikkeling. Maatregelen die hiertoe horen zijn onder andere: gebruik systeemontwikkelingsmethodiek, projectmanagement, en quality management.

De grafieken laten een duidelijk verschil zien tussen organisaties die sterk afhankelijk en zij die beperkt afhankelijk zijn van IT. Wat opvalt is het verschil in spreiding tussen beide grafieken. De selectie van organisaties die beperkt afhankelijk zijn van IT scoren niet hoger dan ongeveer 2,5. Dit wil zeggen dat er geen of informele maatregelen binnen de organisatie zijn getroffen om de geautomatiseerde gegevensverwerking te beheersen. Veelal is de betrokkenheid van het management bij IT beperkt, is geen formeel IT-beleid aanwezig, is de logische toegangsbeveiliging beperkt ingericht, zijn geen formele continuïteitsplannen aanwezig en zijn de rekencentrumprocedures beperkt ingericht.

De organisaties die sterk afhankelijk zijn van IT scoren maximaal een 5. Organisaties die een 5 scoren kenmerken zich door een hoge volwassenheid. Dit wil zeggen dat door dergelijke organisaties onder andere informatieplannen worden opgesteld en uitgevoerd, 'changes' volledig worden beheerst, voorzieningen in geval van een calamiteit zijn getroffen en informatiebeveiliging op een hoog niveau is ingericht. Wat opvalt is dat tevens een grote spreiding van de scores is te zien (zie figuur 4). Dit betekent dat een aantal organisaties die in sterke mate afhankelijk zijn van IT geen of informele beheermaatregelen hebben getroffen. Gezien de trend dat de mate van toepassing van IT en de afhankelijkheid daarvan in de komende jaren alleen nog maar meer zal toenemen, betekent dit dat bij veel organisaties ten aanzien van het beheer nog veel kan en zal moeten worden verbeterd. Het spreekt voor zich dat de EDP-auditor hierbij een belangrijke rol kan spelen.

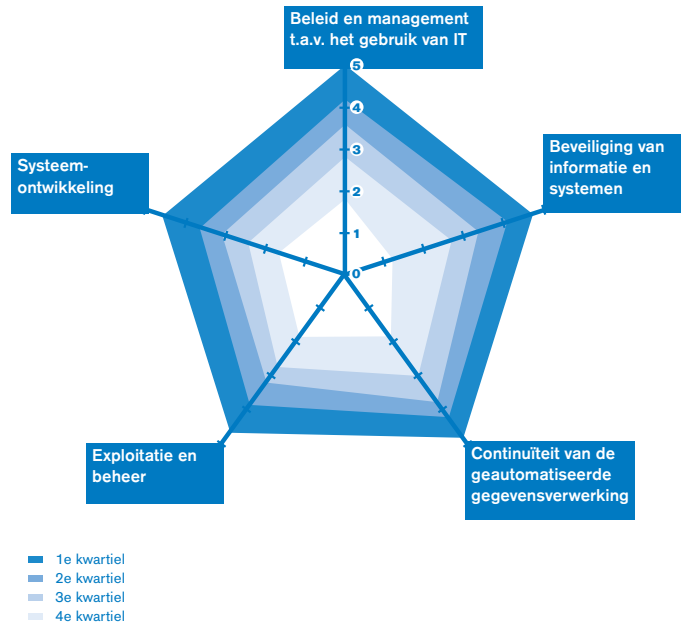
Omvangrijke IT-afdeling		Beperkte IT-afdeling	
Kwartiel	Score	Kwartiel	Score
Minimum	1,8	Minimum	1,0
Gemiddeld minimum	2,8	Gemiddeld minimum	1,6
Gemiddeld	3,5	Gemiddeld	2,4
Gemiddeld maximum	4,3	Gemiddeld maximum	3,1
Maximum	5	Maximum	5

Tabel 1. Scores op het gebied 'Beleid en management ten aanzien van het gebruik van IT'.

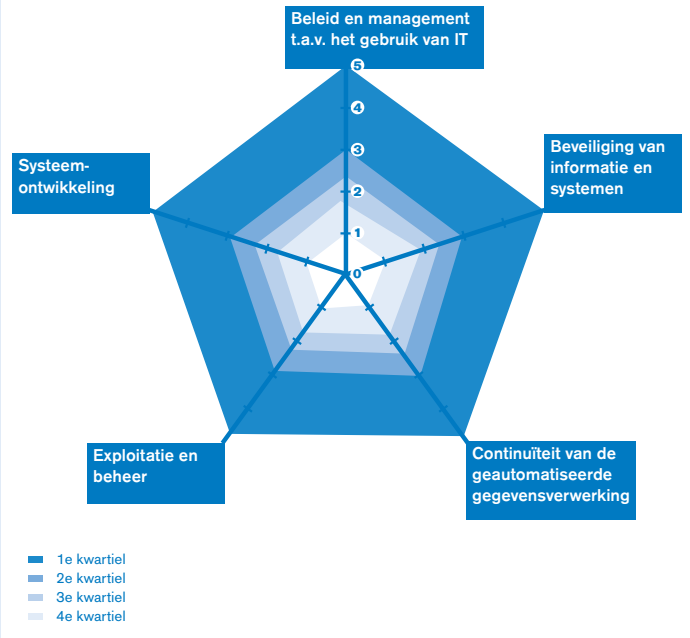
Overzicht grootte IT-organisatie

De grootte van de IT-organisatie wordt bepaald aan de hand van het aantal medewerkers. De gehanteerde klassen zijn hierbij: 1 tot 5 medewerkers, 6 tot 26 medewerkers, 26 tot 100 medewerkers, 101 tot 500 en meer dan 500 medewerkers.

Verwacht mag worden dat binnen organisaties met een grote IT-organisatie sprake zal zijn van een hoger niveau aan beheermaatregelen dan bij bedrijven met een



Figuur 6. Organisaties met een zeer omvangrijke IT-organisatie.



Figuur 7. Organisaties met een beperkte IT-organisatie.

beperkte IT-organisatie. Immers, om een grote organisatie te managen zijn formele structuren en procedures een belangrijk hulpmiddel. Tevens wijst een grote IT-organisatie op een grote afhankelijkheid van IT.

Uit de database is een selectie gemaakt van organisaties met een zeer omvangrijke IT-organisatie (zie figuur 6) en organisaties die over een beperkt aantal IT-medewerkers beschikken (zie figuur 7). Bekeken is in hoeverre het niveau van de beheermaatregelen voor elk van deze figuren van elkaar afwijkt.

De grafieken laten ten aanzien van de maximale score geen grote verschillen zien. De verschillen worden met name gevonden in de spreiding. Ter illustratie zijn de scores op het gebied 'Beleid en management ten aanzien van het gebruik van IT' in tabel 1 overzichtelijker naast elkaar gezet.

Uit deze tabel is op te maken dat meer dan vijftig procent van de organisaties met een beperkte IT-afdeling geen of informele maatregelen heeft getroffen. Van de organisaties met een omvangrijke IT-afdeling heeft bijna zeventig procent beheermaatregelen op een hoog niveau getroffen. Voor de overige gebieden in de grafiek is een soortgelijk beeld te onderkennen.

Geconcludeerd kan worden dat ondanks dat er geen verschil zit in maximale scores er toch wel degelijk een verschil zit in het niveau van de beheermaatregelen. Het verschil is echter niet zo groot als dat bij de selectie op afhankelijkheid van IT is aangetroffen.

Tot slot

In dit artikel is nog eens duidelijk aangegeven dat het begrip benchmarking een nadere toelichting verdient en dat het opzetten en uitvoeren van succesvolle benchmarkingonderzoeken volgens een gestructureerd proces dient plaats te vinden. Hiervoor is dan ook een groot aantal handreikingen gedaan. De praktijk wijst uit dat het toepassen van benchmarking een hoge toegevoegde waarde heeft voor organisaties en dat het daadwerkelijk leidt tot een performanceverbetering.

Met benchmarking wordt de vinger op de zere plek gelegd. Het management reageert dan ook vaak heftig op de uitkomsten van een benchmarkingonderzoek. De reacties kunnen het beste worden getypeerd aan de hand van de volgende fasen:

1 ontkenning: de resultaten kloppen niet, het is een foutief onderzoek, wij zijn niet te vergelijken;
2 boosheid: zoeken naar zondebokken binnen de organisatie voor de lage scores;
3 overleg: bespreken en analyseren van de resultaten;
4 depressie: opzien tegen de inspanning die nodig is om verbeteringen door te voeren;
5 acceptatie: een verbeterplan wordt opgesteld, de intentie is er om de zaken goed aan te pakken;
6 verbetering: de verbeteringen worden doorgevoerd.

Om voordeel uit een benchmarkstudie te halen, en om daarmee vervolgens de performance van de organisatie van IT te verhogen, is het van belang dat de fase van ontkenning en boosheid relatief snel wordt doorbroken. Als dit niet gebeurt, is de kans groot dat de benchmarkresultaten door een organisatie worden ontkend en vervolgens in een diepe la verdwijnen. Degene die de eindverantwoordelijkheid voor het onderzoek heeft dient derhalve voldoende aanzien in de organisatie te hebben en (sociaal) vaardig te zijn. Kennis en ervaring met benchmarking en het object van benchmarking bij de uitvoerders van het onderzoek zijn tevens voorwaarden om voldoende acceptatie te verkrijgen.

Literatuur

[Boer98]
J.C. de Boer en J.R.M. Vandecasteele, *De EDP-auditor en de veranderende ICT-organisatie*, Compact 1998/2.

[Camp89]
R.C. Camp, *Benchmarking: The search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance*, Milwaukee WI, Quality Press, 1989.

[Hump89]
Watss S. Humphrey, *Managing the Software Process*, Addison-Wesley Publishing Company, 1989.

[KPMG96]
World-Class IT, *Maturity Levels of Management practices*, KPMG, februari 1996.

[Kroo92]
H. Kroodsma, *Op weg naar een betere performance*, Universiteit Twente, 1992.

[NEN94]
Code voor Informatiebeveiliging, Een leidraad voor beleid en implementatie, Nederlands Normalisatie-instituut, 1994.

[Pryo89]
L.S. Pryor, *Benchmarking: A Self-Improvement Strategy, The Journal of Business strategy*, November/December 1989.

[Somm95]
E.R. van Sommeren, *IT Controls benchmarking: De ontwikkeling en marketing van een adviesprodukt voor KPMG EDP Auditors*, Universiteit Twente, 1995.

[Somm95]
E.R. van Sommeren en J.A.M. Donkers, *Benchmarking, een hulpmiddel voor de EDP-auditor?*, Compact 1996/2.

[Somm97]
E.R. van Sommeren, J.C. de Boer en J.A.M. Donkers, *Benchmarking van Informatietechnologie*, Automatisering Gids, oktober 1997.

[Zee94]
H.T.M van der Zee, *Kwantitatieve kwaliteitsverbetering en benchmarking van de informatievoorziening*, Praktijkgids De Controller & Informatiemanagement, afl. 8, maart 1994.