

Het initiëren van IT-kostenbesparingen met een benchmark

Drs. G.A. de Roest en drs. ing. W.H.P. van Boven RE

'De IT-kosten en IT-investeringen zijn hoog en/of dienen te worden teruggebracht.' Dit is een uitspraak waarmee, in het huidige economische klimaat, vrijwel elke IT-manager vroeg of laat wordt geconfronteerd. Maar zijn de IT-kosten daadwerkelijk (te) hoog of is er slechts sprake van een gevoel? En als de IT-kosten daadwerkelijk te hoog zijn wat is dan de oorzaak? Om van dit gevoel een objectief gegeven te maken kan een vergelijking van de eigen IT-kosten met die van andere willekeurige organisaties of organisaties in dezelfde branche helpen. Een zogenaamde benchmark geeft namelijk inzicht in de relatieve hoogte van de IT-kosten. Een benchmark kan daarmee een gevoel over IT-kosten onderbouwen of juist verwerpen.

Inleiding

In de afgelopen jaren is het belang van IT voor veel organisaties toegenomen. Daarnaast zijn de uitgaven aan IT en daarmee ook het aandeel in de totale operationele kosten voor veel bedrijven flink gestegen. Mede als gevolg van de verslechterende economie zoeken veel organisaties naar mogelijkheden om kostenbesparingen te realiseren. Vanzelfsprekend heeft dit ook vaak zijn weerslag op de IT-budgetten. Uit recente onderzoeken ([Gomo01a]) blijkt dat bijna 75 procent van de IT-budgetten sinds januari 2001 is afgenomen of gestabiliseerd. De IT-manager dient als gevolg van deze ontwikkelingen antwoord te kunnen geven op de vraag: 'Welke kostenbesparingen zijn mogelijk binnen de IT-afdeling en welke maatregelen hebben het meeste effect zonder de uitgezette IT-strategie te sterk te beïnvloeden?'. Of zoals Gartner Group concludeert: 'IT-managers moeten kostenbesparende mogelijkheden benutten en zich gelijktijdig beschermen tegen onderinvesteren in IT en het verkleinen van het personeelsbestand' ([Gomo01b]).

*Kader 1.
Enkele niet-kostengerelateerde benchmarks binnen de IT-afdeling.*

Benchmark algemene computercontroles. De kwaliteit van de algemene computercontroles, zoals beveiliging en continuïteit, varieert van bedrijf tot bedrijf. Zo zal de kwaliteit van de controles bij een financiële instelling hoger liggen dan bij een organisatie uit het midden- en kleinbedrijf. Benchmarkgegevens kunnen onder andere worden gebruikt om te bepalen of de kwaliteit van de computercontroles op een acceptabel niveau ligt ([Boer00]).

Benchmark algemene computercontroles

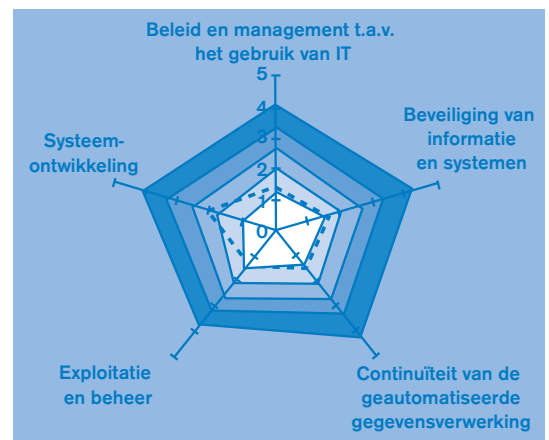
Het vergelijken van de IT-kosten binnen een organisatie met die van vergelijkbare organisaties is niets nieuws. Het thema is echter actueel en kan IT-managers ondersteunen bij het bepalen van mogelijke acties ten behoeve van het realiseren van kostenbesparingen. Om de juiste maatregelen te kunnen treffen dient een benchmark de juiste spiegelinformatie te geven. Een goed gebruik van de benchmark en de daaruit voortkomende gegevens is daarom essentieel.

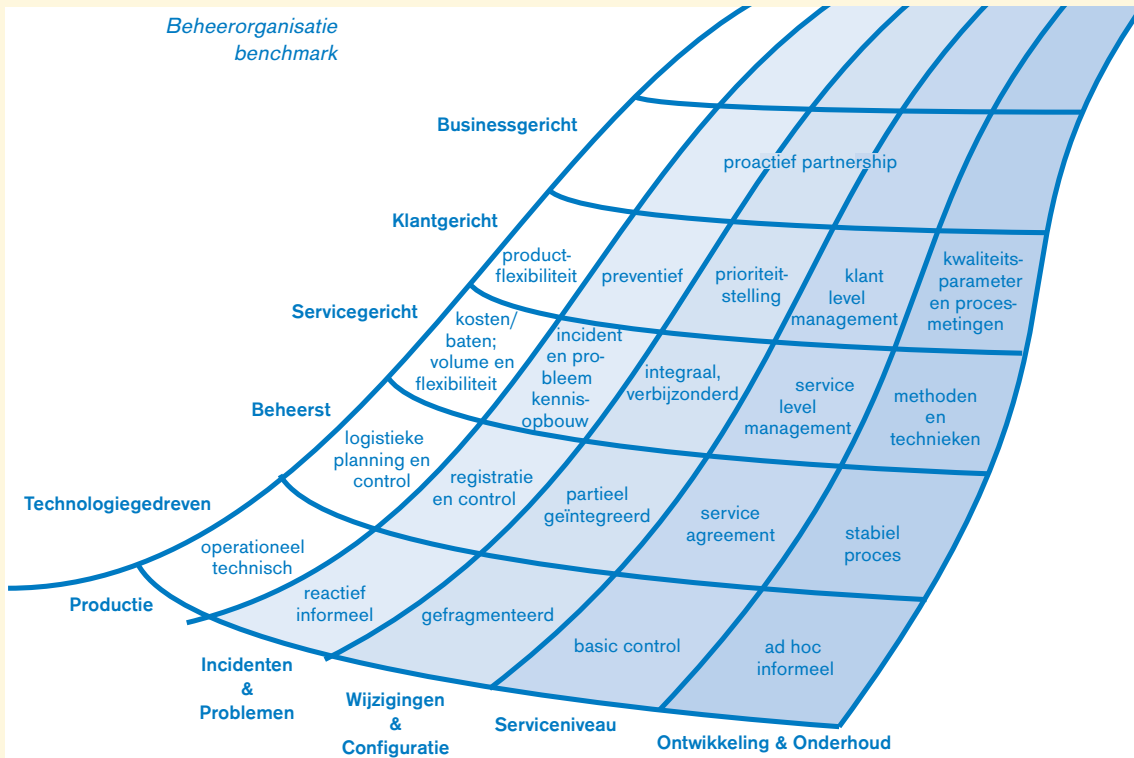
Maar wat is een benchmark, hoe dient een benchmark te worden uitgevoerd en wat is de waarde van het resultaat? Dit artikel geeft antwoord op deze vragen en beschrijft hoe organisaties dienen om te gaan met IT-kostenbenchmarks, alsmede de mogelijkheid om op basis van de behaalde resultaten kostenbesparingen te initiëren.

Wat is benchmarking?

Benchmarking kan kortweg worden gedefinieerd als het vergelijken van organisaties of organisatieonderdelen ([Pryo89]). Volgens een andere definitie is benchmarking 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 positief te beïnvloeden ([Boer99]).

Voor dit artikel is het van belang om vast te stellen, dat een benchmark te maken heeft met het vergelijken van bepaalde prestaties van de ene organisatie met bepaalde vergelijkbare prestaties van andere organisaties, waarbij de andere organisaties het ijkpunt of referentiepunt vormen. De prestaties die worden vergeleken, zijn in dit geval de IT-kosten van de automatisering. Natuurlijk vormen de IT-kosten slechts een prestatie-indicator voor de automatisering en kunnen benchmarks worden uitgevoerd op veel verschillende onderdelen binnen een IT-organisatie. Kader 1 beschrijft enkele voorbeelden van benchmarks binnen de IT-afdeling, die niet-kostengerelateerd zijn.

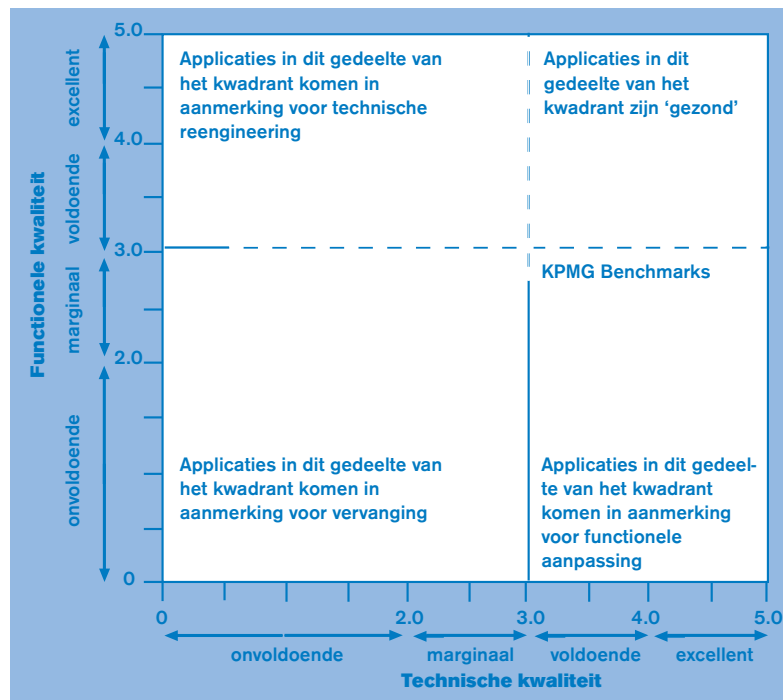




Beheerorganisatiebenchmark. Het is mogelijk om de kwaliteit van het beheer van de automatisering van een organisatie te vergelijken met andere organisaties. Daarbij wordt eerst de kwaliteit van de IT-beheerprocessen geanalyseerd en vervolgens vergeleken. Een mogelijk hulpmiddel bij deze analyse is het groei-

del voor IT-organisaties volgens World Class IT van KPMG ([KPMG96]). Met dit groeimodel wordt, op basis van benchmarkgegevens, bepaald in hoeverre de te vergelijken automatiseringsorganisatie volwassen is ten opzichte van andere organisaties.

Applicatieve benchmark. Op basis van technische en functionele kenmerken kan de kwaliteit van de applicaties worden bepaald. Benchmarkgegevens worden gebruikt om de strategie voor de applicatieportfolio vast te stellen. Hierbij wordt onderscheid gemaakt in behoud, technische of functionele opwaardering, of volledige vervanging ([KPMG96]).



Applicatieve benchmark



IT-kostenspecifieke benchmarking

Een IT-kostenbenchmark biedt een breed scala van mogelijkheden. De volgende mogelijkheden op basis van reikwijdte en type organisatie kunnen worden onderkend:

- * Een aanbieder van IT-diensten kan zich de vraag stellen of de tarieven van de diensten die worden aangeboden te laag, te hoog of marktconform zijn.
- * Een afnemer van IT-diensten stelt dezelfde vraag vanuit klantperspectief.
- * De reikwijdte bepaalt of de benchmark intern of extern wordt uitgevoerd en bepaalt daarmee op hoofdlijnen met welke organisaties de kosten of prijzen worden vergeleken.

De aanbieder of afnemer van diensten dient vervolgens vast te stellen welke diensten moeten worden vergeleken en op welke manier (tijd, geld of middelen) dat moet gebeuren. Dankzij verschillende instanties en bedrijven is een lange lijst van kostencomponenten binnen de IT-organisatie voorhanden. De bekendste van deze overzichten is de IT-kosten en IT-staffing vragenlijst van Gartner Group ([Gomo01c]). In de breedste zin is sprake van een Total Cost of Ownership (TCO)-onderzoek waarbij alle kosten die gepaard gaan met het in eigendom hebben en het gebruik van ICT worden vergeleken, zowel voor een informatiesysteem als voor een organisatie(-eenheid). Andere – meer beperkte – voorbeelden zijn het vergelijken van de implementatiekosten van een systeem, de kosten van de uitbesteding van het beheer van de hardware, en de personeelskosten van de automatiseringsmedewerkers.

Redenen

Waarom willen bedrijven zich eigenlijk zo graag vergelijken met andere organisaties? Een eenduidig antwoord is op deze vraag niet te geven. Maar door antwoord te geven op vragen die gerelateerd zijn aan het organisatie- en reikwijdteperspectief wordt inzicht gegeven in de verschillende redenen waarom organisaties het zinvol vinden zich met anderen te vergelijken. Om deze verklaring te verduidelijken worden drie voorbeeldvragen uitgewerkt, die zijn gepositioneerd in figuur 1.

* *Aantal IT-medewerkers.* Bij organisaties waar het aantal IT-medewerkers de laatste jaren is gestegen, zal wellicht de vraag bestaan wat de oorzaak van deze personele stijging is. In andere gevallen zoeken organisaties naar een kwantificering of rechtvaardiging van het aantal fulltime equivalents (fte's) dat minimaal nodig is om de juiste kwaliteit – zoals serviceniveaus – van de IT te garanderen.

* *SAP-beheerkosten.* Nu veel organisaties de eerste golf van implementaties van ERP-systemen hebben afgerond, bevinden zij zich in de beheerfase waarin de jaarlijkse beheerkosten onder de loep worden genomen. In grotere organisaties met meerdere business units kan het onderling vergelijken van bijvoorbeeld SAP-beheerkosten leiden tot kostenreducties of tot extra investeringsaanvragen. Verschillen tussen business units kunnen leiden tot een interne discussie over de onderlinge afwijkingen en daardoor tot het delen van kennis en ervaring.

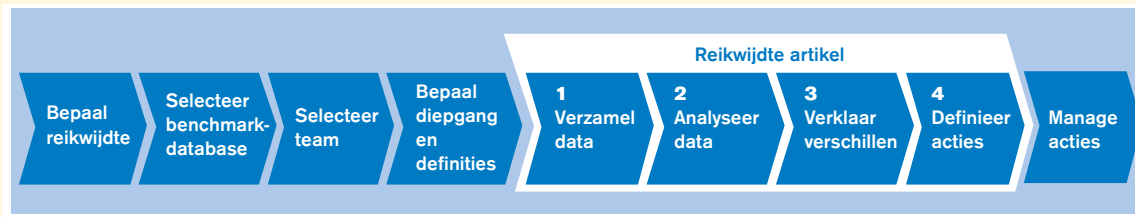
* *Uurtarieven system engineers.* Als onderdeel van een concurrentieanalyse zullen aanbieders van IT-diensten regelmatig hun tariefstellingen van bijvoorbeeld system engineers vergelijken met die van concurrenten. Indien een IT-organisatie transformeert van interne kostenplaats naar marktconforme aanbieder, kan een dergelijke benchmark een eerste stap zijn.

In het kader van dit artikel wordt de totale set van IT-kosten verder uitgewerkt. Het betreft dan een vergelijking van de IT-kosten met externe organisaties om de marktconformiteit in een specifieke branche te kunnen vaststellen. Facetten zoals beheerkosten en personele kosten maken hier onderdeel van uit. De redenen voor een dergelijk onderzoek kunnen evenals de redenen voor een IT-kostenbenchmark voor diverse organisaties uiteenlopend zijn. Enkele vaak aangedragen argumenten zijn:

- * Het management vindt de IT-kosten te hoog.
- * De IT-manager wil aantonen dat het IT-budget beperkt is.
- * Het management zoekt naar een opstap voor uitbesteding.
- * De IT-manager wil kostenbesparingen initiëren.



Figuur 1. IT-kostenspecifieke benchmarking.



Figuur 2. Benchmarkproces.

Daarnaast is er soms ook nog de emotionele of politieke reden om voor de uitvoering van een benchmark te kiezen. Soms wil een organisatie weten – en extern laten bevestigen –, dat haar IT-afdeling een goede kwaliteit diensten en prestaties levert tegen gerechtvaardigde IT-kosten.

Tot slot is de belangrijkste reden voor het uitvoeren van een benchmark wel het vragen om bevestiging van een bepaalde verwachting. Belangrijkste vraag is in dit geval: welke verwachting en voor wie dient deze verwachting te worden bevestigd c.q. verworpen? Bijvoorbeeld: zijn de IT-kosten werkelijk te hoog of is er slechts sprake van een gevoel bij het management? Of: verwacht de IT-manager lage IT-kosten te hebben in vergelijking met de benchmarkorganisaties, waardoor een grote IT-investering in zijn ogen kan worden gerechtvaardigd?

Benchmarkactiviteiten

In deze paragraaf worden de stappen voor het uitvoeren van een benchmark beschreven met daarbij praktische aandachtspunten en problemen die kunnen optreden. Van der Zee ([Zee97]) onderscheidt negen stappen binnen het benchmarkproces, die in figuur 2 worden weergegeven.

Een tweede indeling kan worden gemaakt op basis van het type benchmarkproces:

- * actief, waarbij het gehele benchmarkproces van het vaststellen van de reikwijdte van de benchmark tot het managen van de acties wordt uitgevoerd;
- * passief, waarbij gebruik wordt gemaakt van een publiek beschikbare benchmarkdatabase met branches en prestatie-indicatoren met bijbehorende definities en diepgang van de IT-kostenbenchmark.

In dit artikel wordt het passieve benchmarkproces gebruikt.

Stap 1. Verzamel data

De doelstelling van de eerste stap is het verzamelen van gegevens die nodig zijn voor het uitvoeren van een benchmark. Het betreft hier de actuele en historische financiële en niet-financiële gegevens van de IT-afdeling en de totale onderneming over meerdere jaren. De financiële IT-gegevens dienen te worden uitgesplitst in diverse onderdelen, zoals de IT-kosten per kostencomponent (o.a. hardware, software, personeel en uitbesteding).

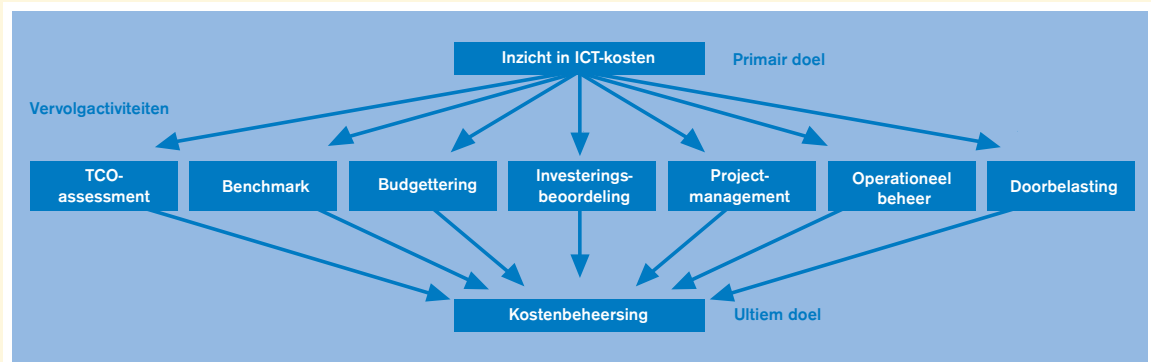
De gegevens van de totale onderneming, zoals bruto-omzet en totaal aantal medewerkers, zijn noodzakelijk om de IT-kosten in relatie te brengen met de omvang en het type organisatie. Aanvullend worden gegevens verzameld over reeds uitgevoerde projecten en de IT-strategie. Voor het verzamelen van de gegevens wordt gebruikgemaakt van een vragenlijst met bijbehorende terminologie. Dit is noodzakelijk opdat de onderneming dezelfde terminologie hanteert als de gegevens in de benchmarkdatabase; hiermee wordt voorkomen dat verschillende prestatie-indicatoren worden vergeleken.

Ondanks een verder groeiend kostenbewustzijn in het bedrijfsleven blijkt dat er bij veel bedrijven onvoldoende inzicht bestaat in de totstandkoming, opbouw en doorbelastingsmethodiek van de ICT-kosten. Hierdoor blijkt het verzamelen van de gewenste – vaak voor de hand liggende – gegevens lastig en tijdrovend te zijn. Onderstaand is een aantal problemen samengevat, die een onderneming tegen kan komen bij het verzamelen van gegevens:

- * onduidelijk welke bronnen moeten worden geraadpleegd;
- * ontbreken van een integraal IT-budget met IT-kosten;
- * kosten verborgen opgenomen in afdelingsbudgetten;
- * verschillende bronnen voor de gegevens, die niet op elkaar aansluiten;
- * beperkt inzicht in de totstandkoming en opbouw van de IT-kosten;
- * gebruik van andere categorieën voor het registreren van de IT-kosten;
- * verborgen kosten, bijvoorbeeld voor decentraal uitgevoerd beheer van hardware.

Het bovenstaande kan leiden tot het niet of niet juist meenemen van bepaalde IT-kosten in de benchmark. Hierdoor is het mogelijk dat verkeerde conclusies worden getrokken, waardoor eventuele vervolgacties tot het initiëren van kostenbesparingen niet het gewenste resultaat zullen opleveren.

Een positief effect van een benchmarkonderzoek kan zijn dat de onderneming beter inzicht krijgt in de opbouw van de IT-kosten. Hierdoor wordt de eerste stap, het in kaart brengen van de kosten en de kostenstructuur, vaak al als zeer verhelderend ervaren. Echter, tegelijkertijd beseffen veel IT-managers pas op dat moment de complexiteit van een benchmarkonderzoek naar de IT-kosten.



Figuur 3.
Overzicht vervol-
activiteiten voor het
bereiken van
kostenbeheersing.

Om vervolgens de IT-kosten te kunnen reduceren is het noodzakelijk deze kosten te kunnen beheersen. Derhalve is transparant inzicht in de structuur van deze kosten een basisvoorwaarde ([Neut98]). Wanneer een organisatie inzicht heeft in de opbouw van de IT-kosten, kan zij een aantal vervolgvactiteiten initiëren voor het kunnen beheersen van deze kosten. Dit om niet alleen te weten waar de IT-kosten zitten, maar ook om deze kosten te kunnen sturen en beheersen. De vervolgvactiteiten zijn (zie ook figuur 3 ([Maan00]):

- * TCO-assessment, waarbij alle IT-kosten van een bedrijfs onderdeel over een bepaalde periode in kaart worden gebracht;
- * benchmarking, dit toepassingsgebied wordt beschreven in dit artikel;
- * budgettering, waarbij per bedrijfs onderdeel het IT-budget wordt ingevuld;
- * investeringsbeoordeling, waarbij het geheel van kosten, baten en projectrisico's conform het IT-kostenmodel wordt ingevuld;
- * projectmanagement, waarbij een voorcalculatie van de verwachte kosten, voortgangsrapportage van kosten en nacalculatie van de gemaakte kosten kunnen worden gemaakt;
- * operationeel kostenbeheer, waarbij de operationele IT-kosten van een informatiesysteem of organisatieonderdeel kunnen worden beheerd;
- * doorbelasting, waarbij doorbelasting van IT-kosten mogelijk is aan degene die deze kosten veroorzaakt.

Stap 2. Analyseer data

Doelstelling van de tweede stap – analyseer data – is het vergelijken en toetsen van de verzamelde gegevens met de gegevens in de database. De toetsing van de gegevens richt zich op het vaststellen van de volledigheid en juistheid van de gegevens. Deze toetsing is noodzakelijk, aangezien het niet of niet juist meenemen van bepaalde IT-kosten kan leiden tot verkeerde conclusies, waardoor eventuele vervolgvacties tot het initiëren van kostenbesparingen niet het gewenste resultaat zullen opleveren.

In een recent uitgevoerde kostenbenchmark bleek dat IT-kosten als percentage van de bruto-omzet met ruim 25 procent waren gestegen ten opzichte van het vorige jaar, zelfs bij een stijgende omzet. Na afstemming met de IT-manager bleek dat de kosten voor laptops, desktops en servers twee keer waren opgenomen in de vragenlijst, namelijk als kostenpost voor nieuwe hardware en

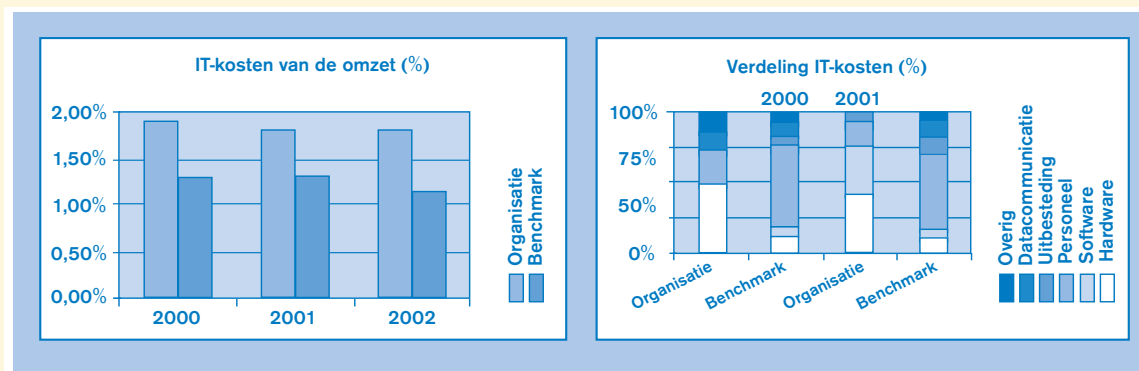
afschrijving hardware. Daarnaast bleek dat er binnen de organisatie ruim honderd computers meer aanwezig waren dan het aantal computergebruikers. Na afstemming bleek dat er verscheidene uitzendkrachten en gedetacheerden, die allen de beschikking hadden over een eigen desktop, binnen de organisatie werkzaam waren. Tevens bleek dat sommige accountmanagers de beschikking hadden over twee laptops. Vervolgens zijn de uitzendkrachten en gedetacheerden (in fte's) toegevoegd aan het aantal computergebruikers, waardoor de gegevens volledig en juist waren.

Een laatste controle betreft het kijken of alle gegevens zijn verzameld en of de voorgeschreven indeling is gehanteerd. Na deze laatste controle worden de verzamelde gegevens vergeleken met de benchmarkgegevens. De gegevens in de benchmarkdatabase bieden de mogelijkheid tot het uitvoeren van een groot aantal vergelijkingen op basis van prestatie-indicatoren. Indien een onderneming bepaalde gegevens of de invulling van categorieën niet kan achterhalen, wordt het aantal prestatie-indicatoren beperkt. De belangrijkste prestatie-indicatoren – waarvan in figuur 4 voorbeelden zijn opgenomen – voor de IT-kosten zijn:

- * IT-kosten als percentage van de omzet;
- * procentuele verdeling in IT-componenten;
- * procentuele verdeling in IT-activiteiten;
- * IT-kosten per medewerker van de onderneming;
- * IT-kosten per IT-medewerker;
- * IT-kosten per werkplek (laptop en desktop);
- * aantal eindgebruikers per IT-medewerker;
- * percentage IT-medewerkers van het totaal aantal medewerkers.

Bovenstaande prestatie-indicatoren zijn gericht op het indelen van kosten in IT-middelen, zoals hardware, software, personeel, etc. Een nadeel van deze indeling is dat geen inzicht wordt verkregen in de activiteiten waar de kosten voor worden gemaakt, aangezien IT-middelen door meerdere bedrijfs onderdelen worden gebruikt. Zo wordt een centraal rekencentrum waar alle centrale applicaties draaien of het centrale netwerk van de organisatie door alle bedrijfs onderdelen gebruikt.

Een verdere verdieping van het inzicht wordt bereikt door het indelen van de IT-kosten naar activiteiten, zoals de ontwikkeling van nieuwe toepassingen, ondersteuning en onderhoud van bestaande IT-toepassingen, beheer van IT-infrastructuur, administratie en IT-plan-



Figuur 4. Voorbeelden vergelijking van prestatie-indicatoren.

ning, en overige activiteiten. Door vanuit een tweetal invalshoeken de IT-kostenopbouw te analyseren wordt een beter inzicht verkregen. In een recent benchmarkonderzoek bleek dat er geen grote verschillen bestonden in de opbouw van de IT-kosten naar middelen tussen de organisatie en de benchmarkbedrijven. Vervolgens werd de opbouw naar activiteiten vergeleken met de benchmarkbedrijven en toen bleek dat er ten opzichte van de benchmarkbedrijven weinig overbleef voor ontwikkeling van nieuwe systemen.

Een essentieel onderdeel van de vergelijking is de selectie van de juiste branche waarmee de organisatie wordt vergeleken. Tussen de verschillende branches bestaan namelijk aanzienlijke verschillen. De verschillen met de indeling naar segmenten zijn weergegeven in figuur 5.

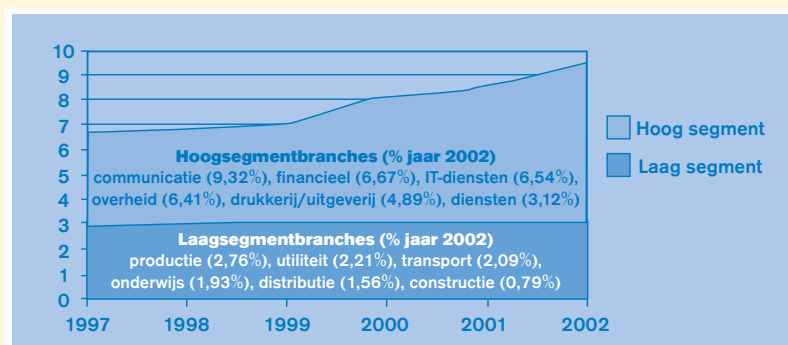
Uit ervaringen is gebleken, dat de beschreven prestatie-indicatoren voldoende inzicht geven in de opbouw van de IT-kosten en in mogelijke verschillen met de benchmarkgegevens. Het is niet aan te bevelen de benchmark uit te voeren op louter één prestatie-indicator, omdat dit een te beperkt en daarmee verkeerd beeld kan geven. Als een onderneming behoefte heeft aan aanvullende prestatie-indicatoren, is het aan te bevelen een andere database te selecteren of een eigen database op te zetten. In het laatste geval is sprake van een actief benchmarkproces.

Stap 3. Verklaar verschillen

Na het verzamelen en analyseren van de gegevens worden in de derde stap – verklaar verschillen – de eventuele verschillen tussen de kostengegevens van de onderneming en de kostengegevens van de benchmark verklaard. De doelstelling is het trekken van aannemelijke en logische conclusies ([Zee97]). Nadat dezelfde organisaties met elkaar zijn vergeleken, dienen de verschillen tussen de prestatie-indicatoren te worden verklaard.

Door het verklaren van de verschillen wordt de kans op onjuiste conclusies geminimaliseerd. Er zijn tenslotte tal van mogelijke verklaringen voor verschillen tussen ondernemingen in de inzet van IT. Zo zal een onderneming die IT inzet als strategisch middel en daarvoor nieuwe technologieën gebruikt, een hoger IT-budget hebben dan een onderneming waarvoor IT als administratief hulpmiddel wordt ingezet. Dit heeft een nadrukkelijke invloed op de hoogte van de IT-kosten en er zal

vaker sprake zijn van desinvesteringen in IT. Tevens dient met eventuele recente grote investeringen rekening te worden gehouden. De evaluatie van verschillen is helaas niet zo eenvoudig als het lijkt. Dit komt door het feit dat vaak een combinatie van factoren de oorzaak van een afwijking is ([Donk95]).



Figuur 5. Algemene verdeling branches (IT-kosten als percentage van de omzet).

Een aantal praktijkvoorbeelden is onder stap 4 beschreven.

Stap 4. Definieer acties

De laatste stap die in dit artikel aan de orde komt, omvat het definiëren van acties die direct dienen te volgen uit het uitvoeren van een benchmark. Nadat verschillen zijn verklaard en conclusies zijn getrokken, kan de organisatie acties definiëren om eventuele kostenbesparingen te realiseren. Het komt ook voor dat de verwachting van te hoge kosten niet wordt bevestigd en dat de benchmark aangeeft dat de IT-kosten op hetzelfde niveau liggen of lager zijn dan in de branche gebruikelijk.

Een onderneming is tijdens deze laatste fase geheel afhankelijk van de resultaten van de benchmark. In kader 2 zijn vier voorbeelden op basis van KPMG-ervaringen opgenomen. Het blijkt dat in alle gevallen verder onderzoek noodzakelijk is geweest en dat de benchmark richtinggevend heeft gewerkt voor het initiëren van mogelijke IT-kostenbesparingsacties.



*Kader 2.
Praktijkvoorbeelden
van ondernomen
acties na de
benchmark.*

Van Ferrari naar Volkswagen

Een groothandelonderneming heeft beperkt zicht op de invloed van de huidige IT-oplossing gerelateerd aan de jaarlijkse IT-kosten. Na analyse blijkt dat de IT-kosten marktconform zijn. Echter, de verdeling van de kosten voor de IT-componenten is onevenredig. De personeelskosten zijn relatief laag en de kosten voor software zijn aanzienlijk hoger dan de benchmark. Uit verder onderzoek naar de gewenste IT-ondersteuning en de aanwezige software blijkt dat de onderneming beschikt over een 'Ferrari die rijdt op een zandweg'. Er wordt besloten om een selectie op te starten om de softwareoplossing te downsizen naar een betrouwbare 'Volkswagen'.

Van te veel naar minder

De directie van een productieonderneming heeft het gevoel dat er te veel IT-medewerkers in dienst zijn. Het gevoel van de directie wordt bevestigd met een benchmark die is uitgevoerd. Na verder onderzoek blijkt dat een relatief groot aantal IT-platforms – zoals Unix, AS400 en Windows NT – operationeel is. Er wordt besloten de technische infrastructuur te standaardiseren tot maximaal twee platforms, waardoor de behoefte aan beheeractiviteiten wordt gereduceerd.

Van weinig tot normaal

Een productieorganisatie is van mening dat de IT-kosten de laatste jaren te sterk zijn gestegen. Na onderzoek blijkt dat de IT-kosten de afgelopen twee jaar aanzienlijk zijn gestegen naar aanleiding van een opwaardering van de applicaties. De organisatie werkte voorheen veelal met spreadsheets en heeft vanwege de groei van de organisatie gekozen voor de implementatie van een geïntegreerd systeem. Na deze opwaardering blijken de IT-kosten marktconform te zijn.

Van decentraal naar centraal

Een financiële organisatie besluit tot het uitvoeren van een benchmarkonderzoek vanwege de aanstaande investering in een decentrale technische infrastructuur. De organisatie wil een volledig beeld van de opbouw van de IT-kosten met en zonder de geplande investering. Na onderzoek blijkt dat de toekomstige investering leidt tot een boven marktconform hoog IT-budget met als opvallende prestatie-indicator de hoogte van het toekomstige aantal medewerkers voor beheer en de hoogte van de beheerkosten. Door de organisatie wordt besloten om de investering verder onder de loep te nemen. Uiteindelijk wordt gekozen voor een centrale infrastructuur, waardoor het aantal noodzakelijke beheerders op het huidige niveau blijft.

Waarde van de benchmark

Zoals beschreven in dit artikel houdt een IT-kostenbenchmark het management een spiegel voor. Helaas blijkt uit praktijkervaringen dat veel organisaties benchmarkgegevens niet juist gebruiken door bijvoorbeeld een vergelijking uit te voeren met een organisatie die niet geschikt is voor de benchmark of door te harde conclusies aan de resultaten van een benchmark te verbinden.

Waarom is het eigenlijk niet mogelijk direct conclusies te verbinden aan de resultaten van een benchmark? Dit wordt primair veroorzaakt doordat inzicht in de kosten nog geen inzicht in de kwaliteit van de IT-dienstverlening geeft. De kwaliteit van de IT-dienstverlening wordt vaak bepaald door de combinatie van de vier factoren 'Management en Organisatie', 'Infrastructuur en beheerorganisatie', 'Mensen en cultuur' en 'Processen'. De kwaliteit van elk van deze componenten is van invloed op de kosten en baten van de IT. Als een organisatie van plan is de kwaliteit van de IT te verbeteren zal dit veelal een kostenverhogende en waarschijnlijk een batenverhogende werking hebben. Deze groeiprocessen vormen de drijvende kracht achter het totale kostenniveau. Vaak duidt een hoog kostenniveau met beperkt ontwikkelde groeiprocessen immers op een inefficiënt en/of ineffectief gebruik van de beschikbare middelen. De IT-kosten zijn dus eigenlijk maar één kant van de medaille.

Conclusie

De beheersing van IT-kosten staat voor veel organisaties in het middelpunt van de belangstelling. In de afgelopen jaren is het belang van IT voor de bedrijfsvoering van organisaties sterk toegenomen, waardoor vrijwel iedere beslissing invloed heeft op IT en daarmee op de kosten van IT. Tegelijkertijd worden IT-projecten complexer en omvangrijker en zijn voor de realisatie meer tijd, mensen en geld benodigd. Daarnaast vormen de IT-investeringen voor veel organisaties een hoog percentage van de totale omzet, waardoor het van groot belang is dat deze optimaal worden benut.

Het is noodzakelijk voor het sturen en beheersen van de IT-kosten inzicht te hebben in de opbouw en relatieve hoogte van de IT-kosten. Een IT-kostenbenchmark ondersteunt bij het inzichtelijk maken en vergelijken van de IT-kosten met andere organisaties. Zo'n benchmark is een goed richtinggevend instrument voor het bepalen van mogelijke acties ten behoeve van het realiseren van kostenbesparingen. De belangrijkste randvoorwaarden zijn daarbij de kwaliteit van het benchmarkproces en de beschikbare benchmarkgegevens, de kwaliteit van de spiegelinformatie. Daarnaast dient te worden benadrukt dat inzicht in de IT-kosten geen directe relatie heeft met de kwaliteit van de IT-dienstverlening.

Literatuur

- [Boer99]
J.C. de Boer en E.R. van Sommeren, *Benchmarking en de EDP-auditor*, in: Compact & ICT-auditing, 25 jaar Compact, jubileumuitgave, 1999.
- [Boer00]
J.C. de Boer en E.R. van Sommeren, *Benchmarking van de general IT controls in de praktijk*, Compact 2000/2.
- [Donk95]
J.A.M. Donkers, M. Groesz en J.A. Verstelle, *Management control van de geautomatiseerde informatievoorziening*, Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1995.
- [Gomo01a]
B. Gomolski, *Low IT spending growth in 2002 means tough times for vendors*, Gartner FirstTake, 12 november 2001.
- [Gomo01b]
B. Gomolski, *Can you survive without cutting your IT budget?*, Gartner Research Note, 17 oktober 2001.
- [Gomo01c]
B. Gomolski, J. Grigg and K. Potter, *IT-spending and staffing survey 2001*, Gartner Strategic Analysis Report, 16 september 2001.
- [KPMG96]
World-Class IT, Maturity Levels of Management practices, KPMG, februari 1996.
- [Maan00]
H. van Maanen, *Total Cost of Ownership; ICT-kosten vanuit een informaticaperspectief*, afstudeerscriptie, december 2000.
- [Neut98]
W.J. Neuteboom, E.R. van Sommeren en R.J.J. Weerts, *Inzicht in de kosten van informatietechnologie*, Compact 1998/2.
- [Zee97]
H.T.M. van der Zee, *In search of the value of Information Technology*, Tilburg University Press, 1997.
- Drs. G.A. de Roest* is als junior consultant werkzaam bij KPMG Information Risk Management. Zijn werkzaamheden zijn gericht op audit- en adviesopdrachten op het gebied van onder andere effectiviteit en efficiëntie van de geautomatiseerde gegevensverwerking en pakketselecties en -implementaties.
- Drs. ing. W.H.P. van Boven RE* is als manager werkzaam bij KPMG Information Risk Management. Hij is gespecialiseerd in vraagstukken rondom een efficiënte en effectieve inrichting van de IT. ERP-selectie, inrichtingsbeheer, benchmarking van IT-kosten en IT-kwaliteit zijn enkele aandachtsgebieden.