

Benchmarking van IT-dienstverlening



Dr. ing. Jan Willem van den Bos

is als senior manager werkzaam bij KPMG EquaTerra en heeft meer dan vijftien jaar ervaring in de IT-industrie als IT-manager bij een internationale financiële dienstverlener en als sourcingadviseur bij KPMG EquaTerra en haar rechtsvoorgangers.

vandenbos.janwillem@kpmg.nl

Dr. ing. Jan Willem van den Bos

De IT-kosten zijn regelmatig onderwerp van gesprek in directiekamers. Zowel organisaties die de uitvoering van hun IT-dienstverlening hebben belegd als organisaties die hebben gekozen voor uitbesteding moeten zich op gezette tijden de vraag stellen of de IT-kosten nog wel marktconform zijn. Deze vraag is niet eenduidig te beantwoorden. Bij de beantwoording is het belangrijk om rekening te houden met de specifieke kenmerken van de IT-dienstverlening, zoals bijvoorbeeld service levels en de gevraagde flexibiliteit. Deze specifieke kenmerken hebben een invloed op de hoogte van de IT-kosten. Aan de hand van een benchmarkonderzoek kunnen organisaties zich een beeld vormen van een marktconforme prijs. Dit geeft houvast bij de beantwoording van de vraag of er niet te veel geld wordt uitgegeven aan de uitvoering van de IT-dienstverlening. Maar ook voor leveranciers van IT-dienstverlening biedt een benchmark kansen, de uitkomst van de benchmark kan immers worden gebruikt om een aantal verbeteringen door te voeren in de dienstverlening en zodoende de duur van de contractperiode te verlengen.

Dit artikel gaat in op de wijze waarop een benchmark kan worden uitgevoerd en behandelt per fase van het benchmarkingproces de taken en verantwoordelijkheden van de betrokken partijen. Hierbij wordt ook ingegaan op valkuilen van benchmarking en hoe benchmarking contractueel kan worden verankerd in uitbestedingscontracten.

Inleiding

IT-budgetten worden in de meeste organisaties op gezette tijden ter discussie gesteld. De aanleidingen voor het starten van deze discussies zijn legio. In de meeste gevallen is er onvrede over het kostenniveau dan wel over de kwaliteit van de geleverde IT-dienstverlening, of erger nog onvrede over zowel het prijsniveau als de kwaliteit. Een benchmark kan organisaties helpen om richting te bepalen in deze discussies. Hierbij kan er een onderscheid worden gemaakt naar een toets op de marktconformiteit van het dienstenpakket (zijn de geleverde diensten en service levels nog wel marktconform?) en het prijspeil (zijn de tarieven die ik betaal nog wel marktconform gegeven de geleverde diensten en service levels?).

Een organisatie kan op verschillende momenten en om verschillende redenen ervoor kiezen over te gaan tot een toets met de markt. Allereerst kan een organisatie een benchmark uitvoeren als onderdeel van een sourcingstrategie. De uitkomsten van de benchmark bepalen dan mede de vragen, afhankelijk van de situatie van een organisatie, of er gekozen gaat worden voor uitbesteding, of een contract met een leverancier verlengd gaat worden of dat de uitvoering van de IT-dienstverlening weer geïnsourced gaat worden. Maar een benchmark kan ook worden uitgevoerd gedurende de looptijd van een uitbestedingscontract of op ieder willekeurig moment voor de organisaties die zelf de uitvoering van de IT-dienstverlening voor hun rekening nemen. Het doel van de benchmark is in de meeste gevallen per direct een kostenverlaging te realiseren. Tot slot kan ook een benchmark worden uitgevoerd aan het einde van de looptijd van een uitbestedingscontract. De uitkomsten van de benchmark kunnen dan worden gebruikt om de marktconformiteit van een verlengingsvoorstel van de huidige leverancier te meten.

Het is belangrijk om een onderscheid te maken tussen een marktconformiteitstoets en een benchmark. In een marktconformiteitstoets van het contract en de geleverde dienstverlening wordt de leverancier van de dienstverlening niet meegenomen in het proces. Het contract en de servicerapportages worden opgevraagd. In aanvulling kunnen er bij de organisatie die haar IT-dienstverlening heeft uitbesteed, interviews worden gehouden met informatiemangers, contractmanagers en businessmanagers. De uitkomst van de marktconformiteitstoets geeft een organisatie een beeld van de mate van marktconformiteit van de aan haar verleende diensten: worden de juiste kosten in rekening gebracht door de leverancier van de IT-dienstverlening.

Dit artikel gaat echter in op benchmarkonderzoeken. Een benchmark is een marktconformiteitstoets waarbij de leverancier wel wordt betrokken in het proces. In deze vorm is de validatie van de verkregen informatie vanuit de leverancier en de interpretatie van deze informatie van groot belang. Tevens dienen er voor het starten van het benchmarkonderzoek afspraken te worden gemaakt tussen de leverancier en de organisatie over hoe er met de uitkomsten van de benchmark zal worden omgegaan.

Fasen in een benchmarkonderzoek

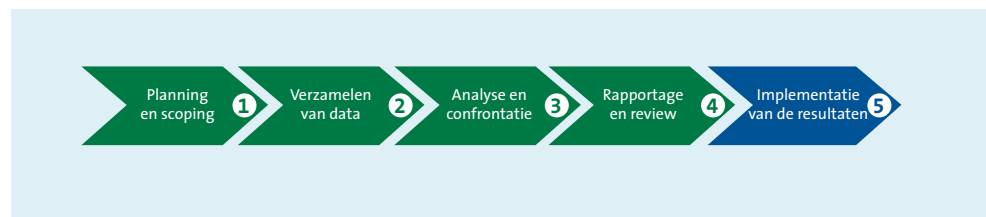
Voordat een organisatie die haar IT-dienstverlening heeft uitbesteed, besluit om haar IT-diensten te laten benchmarken, dient men de afspraken die destijds in het contract met de leverancier(s) zijn opgenomen te verifiëren. Vaak kennen uitbestedingscontracten een apart artikel dat gewijd is aan benchmarking. Hierin kunnen afspraken opgenomen zijn omtrent de keuze van de partij die de benchmark mag uitvoeren (hierna de benchmarker), maar ook bijvoorbeeld welke inspraak beide partijen hierin hebben. Tevens komt het voor dat het te volgen proces voor de benchmarker al is vastgelegd in de contracten en zijn er soms afspraken contractueel vastgelegd hoe met de uitkomsten van de benchmark zal worden omgegaan. Een good practice is om één keer per jaar de mogelijkheid te hebben om een benchmarkonderzoek te doen.

In een benchmarkonderzoek kunnen vijf fasen worden onderscheiden: planning en scoping, verzamelen van data, analyse en confrontatie, rapportage en review, en implementatie van de resultaten (zie figuur 1). Dit artikel gaat in op de eerste vier fasen van een benchmarkonderzoek. De implementatie van de resultaten is te specifiek om nader uit te werken. De uitkomsten van het benchmarkonderzoek zijn de basis voor de implementatie.

Fase 1. Planning en scoping

De eerste stap die bij het uitvoeren van een benchmark gezet zal moeten worden, is het opstellen van een projectplan waarin de scope van de benchmark en de aanpak met bijbehorende planning uiteen worden gezet met daarin de belangrijkste mijlpalen opgenomen. Het is belangrijk dat dit projectplan wordt afgestemd met zowel de opdrachtgevende organisatie als met de betrokken leverancier. Na goedkeuring door beide partijen kan het projectplan worden gebruikt voor de uitvoering van het benchmarkonderzoek.

Bij het vaststellen van de scope worden de te benchmarken kavels geïdentificeerd: bijvoorbeeld werkplekdiensten (file, print, mail-diensten), servicedeskdiensten, serverbeheerdiensten, housing of co-locatiediensten, etc. Na vaststelling van deze scope op hoofdlijnen kan de detailplanning worden toegevoegd aan het projectplan. Op basis van deze scope kan de benchmarker ook een lijst opstellen van de informatie die noodzakelijk is voor het uitvoeren van de benchmark. Op basis van deze lijst kan in fase 2 deze informatie worden verzameld.



Figuur 1. Fasen in een benchmark.

Planning en scoping	
Activiteit	
1	Stel vast wat de organisatie wil bereiken met de benchmark. Wat zijn de doelen die de benchmark moet dienen?
2	Stel vast welke vorm er wordt gekozen om de benchmark uit te voeren, namelijk marktconformiteitstoets of benchmark?
3	Check contractuele afspraken omtrent benchmarking t.a.v. keuze benchmarkpartij, te volgen proces, wijze van verwerken van uitkomsten, etc.
4	Stel de gewenste scope van de benchmark vast en communiceer deze helder.
5	Stel de leverancier op de hoogte en laat deze op hoofdlijnen het gewenste proces zien.
6	Neem de leverancier mee in de aanpak en planning zodat hij tijdig benodigde resources kan vrijmaken.

Tabel 1. **Overzicht van de activiteiten in de fase Planning en scoping.**

In de planning is het belangrijk dat de benodigde activiteiten van alle betrokken partijen eenduidig worden vastgelegd. Een heldere communicatie omtrent de benodigde activiteiten en de hieraan gekoppelde mijlpalen voorkomt dat later in het traject 'ruis' kan ontstaan tussen de leverancier, de opdrachtgevende organisatie en de benchmarker.

Fase 2. Verzamelen van data

Binnen deze fase wordt de basis van de benchmark gelegd. Het betreft het vergaren van de benodigde data om te komen tot het Base Model. Hiervoor wordt een datagathering sheet gebruikt (zie tabel 3 voor een voorbeeld). Het Base Model (zie tabel 4) vormt het uitgangspunt voor de benchmark. Het Base Model bestaat uit het vaststellen van het huidige kostenniveau en het vaststellen van de te benchmarken diensten in termen van:

1. componenten;
2. activiteiten;
3. volume;
4. serviceniveau.

Bij het opstellen van het Base Model zal de nadruk komen te liggen op het goed doorgronden van de scope van dienstverlening, waarbij de focus zal liggen op de volgende aspecten: overeengekomen service levels, volumes, volumekortingen per component, bonus-malusafspraken, aansprakelijkheden en financiële condities zoals bijvoorbeeld betalingstermijnen en valutarisico's. Deze aspecten hebben een invloed op de prijs van de IT-dienstverlening.

Zodra de inventarisatie is gedaan kan het Base Model worden opgesteld door de benchmarker. Bij het vaststellen van de huidige kosten is het uiteraard van groot belang om slechts dat deel van de kosten in het model op te nemen dat daadwerkelijk

Verzamelen van data	
Activiteit	
1	Check in hoeverre de gevraagde documentatie geleverd kan worden. De kwaliteit en volledigheid van de documentatie kan een eerste beeld geven van de dienstverlening.
2	Check in hoeverre de data gathering templates kunnen worden gevuld. De mate van volledigheid vergroot de kans op een goede vergelijking (in kwalitatieve alsmede kwantitatieve zin).

Tabel 2. **Overzicht van de activiteiten in de fase Verzamelen van data.**

betrekking heeft op de in scope IT-dienstverlening. In sommige gevallen is de relatie tot de te beheren componenten en de kosten niet eenduidig. In die gevallen dient in de in het Base Model opgenomen huidige kosten een correctie gemaakt te worden.

Bij het vaststellen van de componenten in termen van activiteiten, volume en serviceniveau wordt door benchmarkers gebruikgemaakt van datagathering templates. Hierdoor kan de informatie snel worden omgezet naar de classificaties van de componenten zoals de benchmarker deze hanteert. Hierbij is het wel belangrijk dat de benchmarker al in een vroeg stadium de definities van de classificatie van de componenten met zowel de opdrachtgevende organisatie als de leverancier afstemt. Hierdoor ontstaan tijdens het benchmarkproces geen verrassingen en zal de uiteindelijke validatie en acceptatie van het Base Model door zowel de opdrachtgevende organisatie als leverancier gemakkelijker verlopen.

Ten slotte zal de businesscontext en toekomstvisie ten aanzien van de dienstverlening geïnventariseerd moeten worden door de benchmarker om het kader waarbinnen de dienstverlening tot stand komt goed te doorgronden. Dit om eventuele reeds gestarte initiatieven tot bijvoorbeeld kostenverlaging of verbetering van de dienstverlening mee te kunnen nemen in de conclusies van het onderzoek. Hierbij kan men denken aan vragen als:

- Wat is de businesscontext van de klant waarbinnen de dienstverlening van de leverancier geleverd wordt?
- Wat is de bedrijfsstrategie van de klant en welke veranderingen ondergaat zij in de komende jaren die van invloed kunnen zijn op de diensten in scope?
- Wat zijn de verbeterinitiatieven en specifieke targets voor de diensten in scope?
- Welke mogelijkheden en beperkingen kennen deze verbeterinitiatieven?
- Hoe is de wijze van dienstverlening vanuit de leverancier (klanttevredenheid, service level rapportering, attitude, samen-

Described requested information	Key elements
Service catalogue which describes the in scope services & activities	<ul style="list-style-type: none"> • Description of the services delivered to clients (detailed description of which activities are in scope/which are out of scope) • Description of underlying infrastructure & architecture • Description of the service delivery model
RASCI matrices	<ul style="list-style-type: none"> • Which parties are involved in delivering activities related to the service catalogue and activities 'interfacing' with the in scope activities? • What are the roles & responsibilities per party?
Service Level Agreement: which Service Level Agreements are agreed upon regarding the in scope services of the catalogue?	<ul style="list-style-type: none"> • Availability requirements • Bandwidth requirements • Windows in which support is delivered and in which end users are able to register calls: Availability windows, Service windows, Support windows, Service request windows, Incident windows, Question windows, Complaints windows, Maintenance windows and Change windows (for changes resulting from high priority incidents) • Priorities (e.g. for service requests, incidents, problems, changes, questions, complaints, etc.): Definition of different priorities, Examples of different priorities, Response time per priority
Resolution time incident tickets	<ul style="list-style-type: none"> • By priority in average hours
Reports	<ul style="list-style-type: none"> • Relevant reports related to the in scope services, e.g.: Number of locations, Number of end users per location, Number of desktops, laptops, thin clients per location, Number of blackberries, PDA's, Number of networkprinters (incl. specifications), Number of LAN ports (incl. specifications), Number of servers (incl. specifications), Number of gigabites (incl. specifications) and Number of databases (incl. specifications)
Cost model	<ul style="list-style-type: none"> • Total costing related to the scope of the service catalogue per month and year • All cost drivers applied for invoicing the services • The tariffs per cost driver • The number of items which is delivered to clients per cost driver • Detailed list of elements which are included in the tariffs • Details regarding T&M activities (roles, seniority levels, hour tariffs) • Financial agreements related to: indexation, invoicing, assumptions, project costs, hour tariffs per role, definition for each role.

Tabel 3. Datagathering in IT-benchmarkonderzoeken.

Scope	Componenten	Activiteiten	Volume	Serviceniveau
Werkplekken	Desktop, laptop, tablet	Housing facilities, beheer van HW/SW, on site support, enz.	#Werkplekken	Brons, zilver, goud
Mobile phone	Blackberry/ smartphone	Housing facilities, beheer van HW/SW, on site support, enz.	#Mobile phones	Brons, zilver, goud
Service Desk	1e, 2e en 3e lijn	Wel/niet dispatch naar derde partijen, proactieve feedback tijdens incident, enz.	#Calls	Brons, zilver, goud
LAN-mgmt	N.v.t.	Patchwerkzaamheden, on site support, beheer van HW/SW, enz.	N.v.t.	N.v.t.
Servercapaciteit	<ul style="list-style-type: none"> • Mainframe • Windows, Unix, Linux • Virtueel en fysiek 	Wel/niet dispatch naar derde partijen, proactieve feedback tijdens incident, enz.	Small, medium, large	Brons, zilver, goud
Databases	Oracle, SQL, DB2	Tunen van database, monitoren van database, enz.	Small, medium, large	Brons, zilver, goud
Storage	Tier 1, 2, 3, Backup, Archief	Beheer van HW/SW, monitoring, enz.	#TB	N.v.t.
WAN-diensten	DSL, ADSL, glasvezel	Beheer van HW/SW, monitoring, enz.	#Mbps, #GB	Brons, zilver, goud

Tabel 4. Voorbeeld van de scope van de IT-dienstverlening in een benchmark.

Analyse en confrontatie	
Activiteit	
1	Check in hoeverre het relevant is dat er peers in de vergelijking worden meegenomen die uit dezelfde sector komen.
2	Check in hoeverre componenten op prijsniveau vergeleken kunnen worden of wegens een ander aggregatieniveau meer op kosten per kavel / clusters van kavels.
3	Check in hoeverre er complexiteitsverhogende factoren zijn waar te nemen die van invloed kunnen zijn op het prijsniveau (ook als deze in kwantitatieve zin niet te corrigeren zijn). Let op! Deze dienen vermeld te worden bij de kwantitatieve bevindingen.

Tabel 5. Overzicht van de activiteiten in de fase Analyse en confrontatie.

werking (overlegstructuren/regievoering), toepassing van verbetercyclus)?

- Wat is de huidige mate van recentheid en toekomstvastheid van de services, technologie en architectuur?

Na de validatie en de acceptatie van het Base Model door zowel de opdrachtgevende organisatie als de leverancier start fase 3.

Fase 3. Analyse en confrontatie

In de derde fase wordt allereerst door de benchmarker de *Peer Group* vastgesteld. De *Peer Group* zijn die organisaties en hun kostenniveaus die vergelijkbaar zijn met de 'in scope dienstverlening' die voor de opdrachtgevende organisatie gebenchmarkt wordt. Hierbij moet de vergelijkbaarheid op de componenten, activiteiten, volumes en serviceniveau groot zijn. Daarnaast is het bij het opstellen van de *Peer Group* voor applicatiemanagement en applicatieontwikkeling ook nog belangrijk om organisaties in de *Peer Group* te hebben die actief zijn in een sector die vergelijkbaar is met de sector waarin de opdrachtgevende organisatie actief is. Een benchmark waarbij op basis van een *Peer Group* de confrontatie met het Base Model wordt gedaan, is een kwalitatief betere benchmark dan een benchmark waarbij marktdata worden genormaliseerd en geïnterpreteerd en deze marktdata worden toegepast op het Base Model. De kosten-niveaus van een *Peer Group* zijn immers gebaseerd op reeds gecontracteerde IT-dienstverlening, op basis van tarieven en kosten die daadwerkelijk door leveranciers bij klanten in rekening worden gebracht.

De confrontatie van het Base Model en de *Peer Group* resulteert in een rapportage met aanbevelingen over de marktconformiteit waar de benchmarker in de vierde fase over rapporteert.

Rapportage en review	
Activiteit	
1	Check in hoeverre de uitkomsten te beïnvloeden zijn door leverancier en klant (en/of derden). Dit is relevant voor implementatie van de uitkomsten.

Tabel 6. Overzicht van de activiteiten in de fase Rapportage en review.

Fase 4. Rapportage en review

Bij het rapporteren over de resultaten van de benchmark is het essentieel dat de benchmarker naast een kwantitatieve analyse ook een kwalitatieve analyse oplevert. Deze kwalitatieve analyse onderbouwt en nuanceert de kwantitatieve analyse. Op basis van kennis en ervaring is een benchmarker in staat de juiste conclusies te verbinden aan de kwantitatieve analyse. Dit is belangrijk omdat een kwantitatieve analyse vaak een te ongenueanceerd beeld geeft en tevens weinig richting geeft voor zowel de opdrachtgevende organisatie als de leverancier. Daarnaast leveren kwalitatieve bevindingen ook input voor beide partijen om te bekijken hoe zij in de toekomst samen verder kunnen.

De conceptrapportage van de benchmarker wordt aangeboden aan de opdrachtgevende organisatie en de leverancier. Beide organisaties zullen de conceptrapportage reviewen. Indien daar behoefte aan is zal de benchmarker een toelichting geven op het conceptrapport. Op basis van de reviewcommentaren van beide organisaties zal de benchmarker de rapportage definitief maken en zijn bevindingen presenteren aan beide partijen. Indien daartoe aanleiding is kan de benchmarker de discussie tussen de opdrachtgevende organisatie en de leverancier om te komen tot een aangepaste prijsstelling faciliteren.

Conclusies

Benchmarking is een project waarbij op basis van een gedefinieerde scope een toets gedaan wordt op de marktconformiteit van de kosten van de IT-dienstverlening. Het doen van een benchmarkonderzoek is zowel in het belang van de opdrachtgevende organisatie als van de leverancier. Het belang van de opdrachtgevende organisatie is evident, een lagere prijs voor de uitvoering van de IT-dienstverlening of een betere dienstverlening tegen dezelfde prijs. Maar ook de leverancier heeft een belang bij het doen van een benchmarkonderzoek. Een benchmarkonderzoek legt weer een gezonde basis voor de samenwerkingsrelatie met de opdrachtgevende organisatie. Door het benchmarkonderzoek kan de duur van de samenwerkingsrelatie ook weer worden verlengd. De samenwerking is weer voor de volgende periode veiliggesteld!