

Benchmark doorbreekt kaders

Grote efficiencyslag bij ministerie van SZW

Voor het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft Metri Measurement Consulting, voorafgaand aan een grote reorganisatie, in een benchmark kosten, doelmatigheid en processen van ICT in kaart gebracht. "Met het inzicht dat dit geeft in efficiency en kostenreductie kun je verbetertrajecten inzetten. Efficiënter werken is leuker werken."

ICT is nauw verbonden met de strategische doelen van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW). De verantwoordelijkheid daarvoor ligt bij de Plaatsvervangend Secretaris-Generaal (PSG), die als het ware CIO is bij een ministerie. De uitvoering is ondergebracht bij de afdeling ICT Diensten. Toen twee jaar geleden een nieuwe PSG aantrad besloot hij te inventariseren wat op het ministerie de stand van zaken was rond ICT. Dat onderzoek heeft tot een rapport geleid waarin een reeks aanbevelingen is gedaan om tot een meer effectieve inzet van de ICT-functie te komen. De besluitvorming kon beter, projecten zouden beter gemanaged kunnen worden, en het zou allemaal goedkoper kunnen.

Jan Ruijter was als coördinator betrokken bij het onderzoek. Hij zag al snel dat een benchmark nodig was om het veranderingstraject goed in te gaan: "We hadden behoefte aan een nulmeting. De afdeling automatisering van het departement heeft zichzelf tot doel gesteld om marktconform te opereren. Maar dan is het wél nodig om materiaal te hebben waar je jezelf mee kunt vergelijken." Die meting had nog een voordeel, al was dat niet het hoofddoel van het project: het ministerie had plannen om intern kosten door te berekenen, maar daarvoor bestond nog geen goede calculatiemethode. De benchmark zou daar verandering in brengen.

Begin 2004 heeft het ministerie contact gehad met een aantal partijen die de benchmark konden doen. Uiteindelijk is de keuze gevallen op Metri Measurement Consulting. Ruijter: "Metri had een goede balans tussen onderzoek en meerdere aspecten: kosten, doelmatigheid en processen. En natuurlijk was er een bepaalde klik." Bij het besluit speelde ook een rol dat Metri al was begonnen aan een interdepartementale benchmark, op dat moment met zes andere ministeries. "Het is een voordeel om dan met één partij samen te werken."

Wat eveneens een rol speelde is de modulaire opbouw van de database van Metri, zodat daar informatie op maat van de *peer group* uitgehaald kan worden.

Gekozen is eerst voor een benchmark van de infrastructuur, met een looptijd van twee maanden. Daarna is in het vervolgtraject het kostenmodel onder de loep genomen, eveneens met een doorlooptijd van twee maanden. De benchmark is van start gegaan onder leiding van Frank van der Knaap en Jan Ruijter. Zij waren er verantwoordelijk voor dat Metri efficiënt kon werken, en zorgde ervoor dat alle relevante gegevens snel werden aangeleverd. "Voorwaarde voor een snel verloop van het proces is dat de eigen administratie goed in orde moet zijn. Anders ga je werken met aannames, en dat is nu juist niet de bedoeling. Hoe beter het cijfermateriaal is, hoe scherper en beter de conclusies van het onderzoek zijn. Goede basisgegevens komen een snelle doorlooptijd ten goede. Meten is weten."

Om tot de beste en meest waarheidsgetrouwe resultaten te komen zijn geen lijstjes naar de medewerkers gestuurd, maar zijn alle zaken zoveel mogelijk in een-op-een gesprekken behandeld. Op die manier konden medewerkers direct antwoord geven op vragen. De medewerkers kregen vervolgens wat 'huiswerk' mee, en kwamen later terug om de resultaten te valideren. Daarmee bleef de werklast voor de gemiddelde medewerker beperkt, en kregen de onderzoekers een grondig inzicht in de organisatie.

Ruijter: "Het ging allemaal vrij makkelijk, de organisatie werkte goed mee." Een cruciale voorwaarde daarin was, dat de operatie tot op het hoogste niveau is gedragen door de PSG. "Dit geeft de uitstraling naar alle betrokkenen dat het een belangrijk project is.

Daarnaast blijft het belangrijk om goed uit te leggen wat het belang is van de benchmark. Al die vragen roepen soms weerstand op. Ook daarom is de persoonlijke aanpak, in de vorm van een-op-een gesprekken, belangrijk. In die gesprekken zie je wanneer iemand twijfelt bij het beantwoorden van een vraag. Dat zie je op schrift niet terug. In een persoonlijk gesprek zie je ook makkelijker of mensen strategische antwoorden geven, die kun je er beter uitfilteren."

De resultaten zijn uiteindelijk gepresenteerd aan de deelnemers, de doelgroep en de PSG. De concrete aanbevelingen en constatering zijn goed ontvangen. Metri heeft een aantal gevoelige uitspraken gedaan, maar in essentie zijn ook die allemaal overeind gebleven. Ruijter: "We hebben bevestiging gekregen dat we het niet zo slecht doen. We zitten op het marktgemiddelde. Wat veel geholpen heeft is dat we een goed inzicht hebben gekregen in de kosten die we maken. Zo kunnen we rond applicatie-ontwikkeling bijvoorbeeld leveranciers beter scherp houden. Met de sturingsmechanismen die zijn aangereikt kunnen we trends signaleren. En als het nodig is kun je de diepte ingaan."

Concreet zijn er verschillende adviezen uitgekomen die deels al zijn overgenomen. Zo wordt de organisatie op een logischer manier ingedeeld. Ook wordt met ondersteuning van het rapport het aantal pc's gereduceerd. "Er bleken veel teveel pc's te staan, daar zijn we handig op geweest." Ook is gekeken naar regio-ondersteuning, waarbij bleek dat we dat effectiever konden doen. En tenslotte konden de kwaliteitsnormen en SLA's richting gebruikers strakker. "We sprongen eerst hoog over een lat van vijftig centimeter. Dat kan beter."

Alle menskracht, middelen en kapitaal zijn zo in kaart gebracht. Het rapport van Metri heeft een sterke bijdrage geleverd aan het reorganisatievoorstel. "Met het inzicht dat dit geeft in efficiency en kostenreductie kun je verbetertrajecten inzetten. Efficiënter werken is leuker werken. Je houdt tijd over voor uitdagender zaken, zoals strategie. Dat is interessanter dan dagelijks brandjes blussen."

Het vervoltraject is ondertussen voortvarend op de rails gezet. Ook is de bredere interdepartementale benchmark afgerond met zeven ministeries. Hier zijn een aantal duidelijke besparingen en efficiencyvoordelen uit naar voren gekomen. In een recent interview in CIO (nr. 3/2005) zei de PSG daarover: "Een goede benchmark geeft aan in welke richting je dergelijke oplossingen moet zoeken. Denk daarbij eens buiten de bekende kaders."