



Benchmarking

Algemeen	
Beschrijving instrument:	<p>Een benchmark is een referentiekader of een ijkingskader, waarmee het mogelijk is prestaties te vergelijken met die van anderen. Samen met andere organisaties of afdelingen kunnen resultaten worden gemeten, aan de hand van een aantal van te voren vastgestelde indicatoren. Daarna worden de best practices, de organisaties die het best scoorden aangegeven, deze kunnen als voorbeeld dienen. De prikkel is dan gelegen in publicatie van de vergeleken prestaties ('naming and faming' of 'naming and shaming'). Met de bevindingen kunnen organisaties hun eigen prestaties verbeteren.</p> <p>Benchmarking kan worden onderverdeeld in vrijwillige benchmarking en benchmarking door een onafhankelijke partij die consequenties kan verbinden aan verschillen in doelmatigheid.</p> <p>Het benchmarkproces kent globaal de volgende stappen</p> <ol style="list-style-type: none">1. Benchmarkonderwerp, prestatie-indicatoren en benchmarkpartners bepalen.2. Informatie over het actuele presteren van de benchmarkpartners verzamelen.3. Prestaties onderling vergelijken.4. Succesfactoren (in processen en werkmethoden) van de benchmarkpartners analyseren.5. Lessen trekken/aanbevelingen doen voor het verbeteren van processen binnen de eigen organisatie (met als doel een betere prestatie) en bijstellen van de eigen prestatienorm (deze stap leidt tot beste practices, zie factsheet best practices). <p>Benchmarking onderscheidt zich van andere instrumenten door het meten van prestaties van verschillende organisaties. Benchmarking verschilt bijvoorbeeld van het instrument monitoring. Bij monitoring gaat het om een vergelijking van resultaten op verschillende momenten, met als doelregulering of afspraken te evalueren en zo mogelijk bij te stellen. Bij monitoring kan de betrokkenheid van de deelnemers beperkt blijven tot het invullen van vragenlijsten.</p>
Kwalificatie instrument:	<p>Benchmarking is als beleidsinstrument op belangrijke punten vergelijkbaar met het verspreiden van best practices:</p> <ul style="list-style-type: none">• Het is een specifiek instrument, gericht op een duidelijk afgebakende doelgroep.• Er is sprake van sociale regulering.• Het is meestal een informeel instrument, zonder wettelijke grondslag.• Het is een vorm van co-regulering (de overheid neemt de taak niet zelf op zich, maar stimuleert anderen dit op de gewenste wijze te doen).• Benchmarking kan zowel worden toegepast in een verticale relatie tussen overheid en doelgroep (als de overheid via benchmarking gewenst gedrag wil 'afdwingen') als in een meer horizontale setting (als de overheid een van de actoren is in een netwerk). <p>Door de overheid wordt benchmarking wel ingezet als aanvullend of</p>

	<p>alternatief verantwoordingsinstrument. Het kan dan gebruikt worden als sturingsinstrument in plaats van een meer directe controle.</p> <p>Benchmarking is te zien als een instrument met een stimulerend én (in enige mate) repressief karakter, meer dan overigens het enkel inzetten van best practices. De gevolgen van het niet halen van de benchmarkdoelen zijn wel afhankelijk van daarover geformuleerd beleid en/of met de doelgroep gemaakte afspraken. Verder is benchmarking een effector omdat het bijdraagt aan realisatie van beleid. Benchmarking kan ook veel nuttige beleidsinformatie opleveren en kan daarom ook een goede detector zijn.</p>
Kenmerken op een rij	
Wie stelt de regels op? Met wie worden de regels opgesteld?	De deelnemende partijen, proces wordt gestimuleerd door de overheid. Soms is de overheid initiërend.
Dwingendheid (mate van beperking gedragsvrijheid)	Van benchmarking zelf gaat geen dwang uit. Uitkomsten van benchmarking kunnen wel dwingende gevolgen hebben bijvoorbeeld als zij onderdeel zijn van prestatieafspraken en als zij gepubliceerd worden.
Reikwijdte (gerichtheid)	Op bedrijven en instellingen in dezelfde markt of op overheden of instanties in de semi-overheid op gelijk bestuursniveau.
Internationale aspecten/ internationaal juridische randvoorwaarden	<p>De EU probeert op verschillende wijzen het beleid van lidstaten te coördineren. In sommige gevallen gebeurt dat op basis van dwingende regelgeving (monetair beleid, begrotingsbeleid, mededingingsbeleid), in andere gevallen door te proberen lidstaten van elkaars fouten en successen te laten leren. Het laatste speelt onder meer in het arbeidsmarktbeleid, emancipatiebeleid en innovatiebeleid.</p> <p>Omdat arbeidsmarktbeleid (bestrijding van werkloosheid, verhogen van de kwaliteit van de arbeid) tot de nationale competentie hoort, ontbeert de EU formele beleidsinstrumenten om lidstaten tot innovatie te brengen. De zogenaamde 'open policy coordination', die is vastgelegd in de Europese Arbeidsmarktstrategie, is een poging om toch te sturen. Een belangrijk onderdeel van deze strategie is het verzamelen van indicatoren, op basis waarvan lidstaten met elkaar vergeleken kunnen worden.</p>
Evaluatie	
Wat is er bekend over de (kosten)effectiviteit?:	De kosten per doelgroeplid zijn laag. Verwachting is dat benchmarking een positief effect heeft op de effectiviteit van andere partijen.
Voordelen	<ul style="list-style-type: none"> • Met benchmarks kan het gedrag van een doelgroep worden beïnvloed. • Toepassing van het instrument leidt tot transparantie van prestaties en levert de mogelijkheid tot het van vergelijking van prestaties.
Nadelen	<ul style="list-style-type: none"> • Bij het gebruik van een benchmark is de gedragsverandering die er vanuit gaat van te voren slecht in te schatten.
Slaagfactoren:	<ul style="list-style-type: none"> • Er moet voldoende consensus zijn over de variabelen waarop de benchmark uitgevoerd wordt. • Er moeten voldoende data zijn om de vergelijking uit te kunnen voeren. • Indien informatie van bedrijven en instellingen nodig is die hun reputatie kan schaden, zullen ze niet geneigd zijn die te verschaffen, waardoor het extra moeilijk wordt om die te verzamelen.
Faalfactoren:	<ul style="list-style-type: none"> • Starre toepassing van streefcijfers.
Valkuilen en tips:	<ul style="list-style-type: none"> • Benchmarking is vooral geschikt voor personen en bedrijven die zich positief willen onderscheiden. • Bedrijfsonderdelen moeten min of meer vergelijkbaar zijn bij interne bedrijfsvergelijkingen.

	<ul style="list-style-type: none">• Voorwaarden voor interne vergelijking zijn dat de sector bestaat uit voldoende organisaties/bedrijven om met elkaar te kunnen vergelijken.• Het is goed benchmarkuitkomsten periodiek te heroverwegen in het licht van nieuwe omstandigheden
--	---