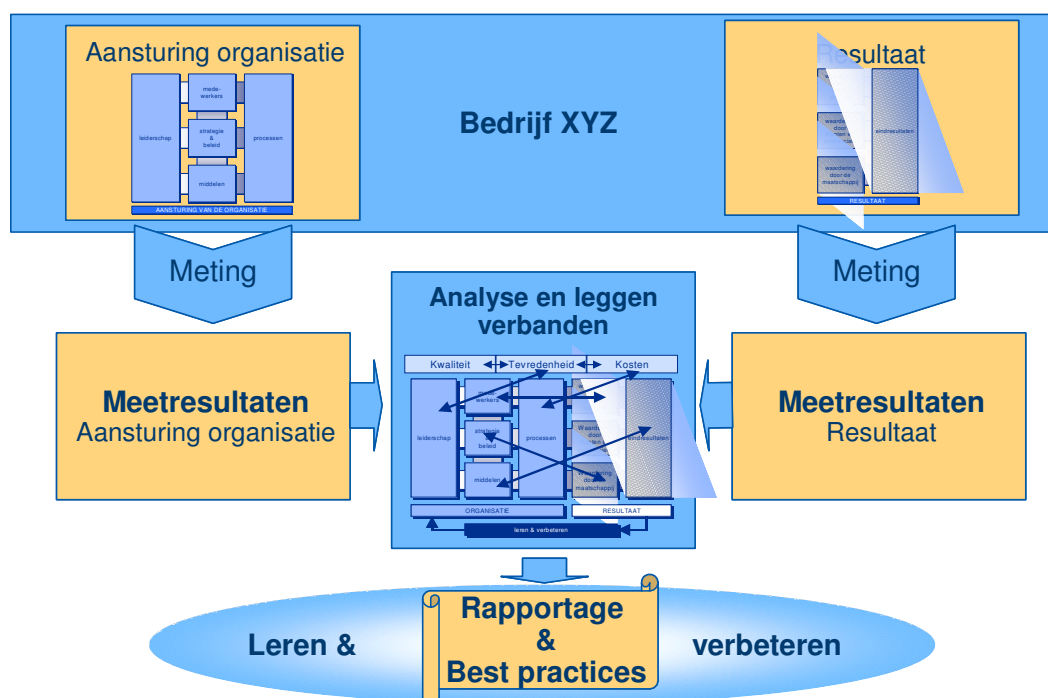


Benchmarken

In feite is benchmarken meten, vergelijken, leren en vervolgens verbeteren. Dit kan op zeer uiteenlopende gebieden. Van de behandelresultaten van een zorgmedewerker tot de resultaten van het projectmanagement van een goede doelen organisatie. Onze aanpak gaat veel verder dan alleen het meten en vergelijken van resultaten. Wij kijken ook naar hoe resultaten tot stand komen. Wat is “het geheim” om te komen tot een goed resultaat? En hoe is die aanpak te vertalen naar andere deelnemers aan de benchmark? Het echte rendement van een benchmark komt ons inziens dan ook pas uit het leer- en verbetertraject.

Wij vinden het belangrijk bij benchmarks die wij begeleiden dat de benchmark eenvoudig van opzet is en de resultaten praktisch toepasbaar zijn. Meestal starten we dan ook met een beperkt aantal onderwerpen. Dit houdt het eenvoudig en zorgt ervoor dat de belasting van de deelnemers beperkt blijft. In de onderstaande figuur staat onze aanpak weergegeven.

Benchmarkmodel



Workshop 1: Prestatie-indicatoren kiezen en definities bepalen per indicator

Allereerst moeten de resultaten van de deelnemers aan de benchmark meetbaar en vergelijkbaar gemaakt worden. Met resultaten bedoelen we dat wat een organisatie aantoonbaar heeft bereikt. Dit kan gemeten worden met een prestatie-indicator. In een workshop van een halve dag worden door een beproefde methodiek de relevante prestatie-indicatoren voor de benchmark bepaald.

Om goede prestatie-indicatoren vast te stellen voor het thema “Maatschappelijke resultaten” voor een fondsenwervende instelling wordt eerst gekeken welke bedrijfsprocessen hierop betrekking hebben. Uit de workshop kan komen dat dit bijvoorbeeld de volgende processen zijn:

- Toekennen van geld aan projecten van derden;
- Monitoren en evalueren van projecten/bestedingen;
- Hulpverlening/uitvoerende diensten door de eigen organisatie.

Per proces kunnen vervolgens weer prestatie-indicatoren bepaald worden. Prestatie-indicatoren die aangeven of de bovenstaand processen goed functioneren zijn bijvoorbeeld:

- % projecten dat slaagt (de doelstelling wordt gehaald);
- Tevredenheid van de doelgroep over de projecten (b.v. patiënten);
- Tevredenheid van de doelgroep over de eigen hulpverlening/uitvoerende diensten;
- % van de doelgroep van de organisatie dat bereikt wordt met de projecten;
- % van de bereikte personen dat baat vindt bij de aangeboden diensten/gefinancierde projecten;
- Aantal concrete toepassingen voor de doelgroep van wetenschappelijk onderzoek;
- Aantal relevante wetenschappelijke publicaties.

Allereerst wordt dus bepaald welke prestatie-indicatoren gebruikt gaan worden. Vervolgens dient per prestatie-indicator de definitie ervan vastgesteld te worden zodat de verschillende deelnemers onderling te vergelijken zijn.

Meting uitvoeren op de prestatie-indicatoren

De geselecteerde prestatie-indicatoren (en definities) worden omgezet naar een vragenlijst. Aan de hand van een persoonlijke en schriftelijke toelichting verzamelen de deelnemers de meetgegevens op de prestatie-indicatoren. Wij richten meestal een helpdesk in om de deelnemers te ondersteunen bij het verzamelen van de gegevens.

Workshop 2: Organisatie/aansturingsfactoren bepalen

Wat is het verhaal achter de cijfers? Om te kunnen verbeteren is het van belang inzicht te krijgen in welke aansturingfactoren bij de deelnemers suboptimaal zijn. Met aansturingfactoren wordt de wijze bedoeld waarop de deelnemende organisatie georganiseerd is. Bij elke prestatie-indicator stellen we in deze stap vast wat de deelnemers geregeld of georganiseerd moeten hebben om maximaal te kunnen scoren op deze prestatie-indicator. Dit doen we in een workshop van een halve dag met de deelnemers. Op basis van deze kennis kunnen we vervolgens een vragenlijst maken.

Als kapstok voor de benchmark gebruiken we een organisatiemodel, bijvoorbeeld het INK-managementmodel. Het betreffende organisatiemodel wordt in het benchmarktraject gebruikt om de te meten prestaties te rubriceren en de wijze van aansturen inzichtelijk te maken.

Hieronder staat een voorbeeld van mogelijke aansturingfactoren voor de prestatie-indicator “% projecten dat slaagt”.

Aansturingfactoren die mogelijk bepalen of de deelnemer hoog scoort op het % projecten dat slaagt:

- Werken met vastgestelde toekenningscriteria voor het toekennen van gelden aan projecten;
- Alleen gelden toekennen aan projecten die precies binnen de strategie van de organisatie passen;
- Medewerkers inzetten die relevante kennis en ervaring hebben van het vakgebied waarop de projecten betrekking hebben;
- Meten en sturen op het % geslaagde projecten
- Afgesloten projecten evalueren

Leren van projecten die niet geslaagd zijn en de resultaten hiervan verwerken in de toekenningscriteria

Aanvragers van projectgelden adviseren bij het opstellen van het projectplan (hen laten leren van de ervaring bij andere projecten)

Aansturing in kaart brengen

De vragenlijst over de aansturing wordt ingevuld op basis van interviews/audits door een medewerker van Change-up. Antwoorden over de aansturing worden tijdens deze interviews/audits geobjectiveerd op basis van bewijsmateriaal (plannen, verslagen, rapportages, notulen etc.) en concrete voorbeelden.

Analyseren en rapporteren

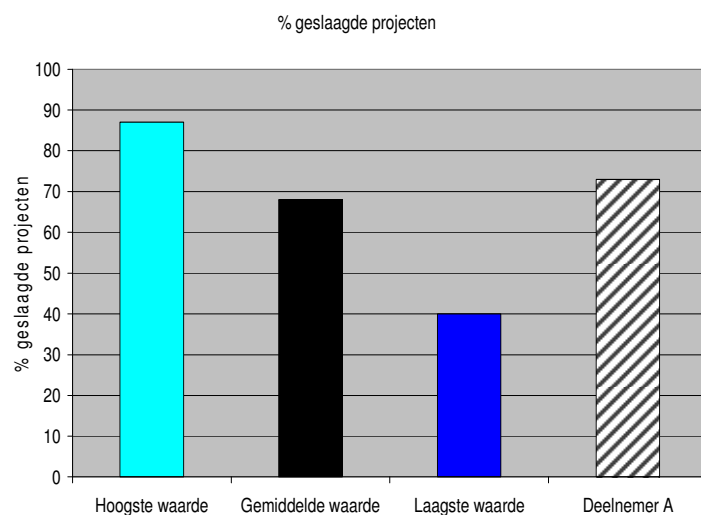
Change-up voert de analyse van de resultaten uit en maakt voor elke deelnemer een eigen rapport. Daarin worden de eigen prestaties per prestatie-indicator vergeleken met de (**anonieme**) hoogste, gemiddelde en laagste score. Per prestatie-indicator wordt vervolgens gekeken hoe de deelnemers presteren op de aansturing van de betreffende prestatie-indicator ten opzichte van de andere deelnemers. Door op deze link te klikken krijgt u een **voorbeeld** van de rapportage.

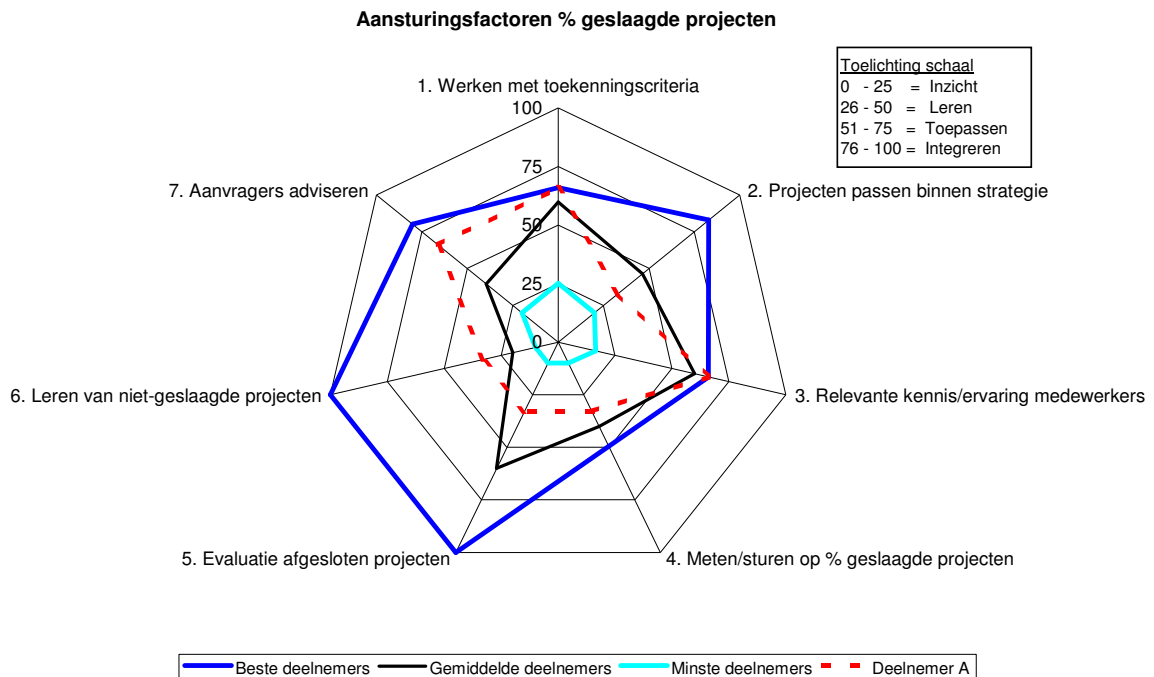
Uitwisselen van best practices

Door de meetgegevens van de prestatie-indicatoren te koppelen aan de gegevens over de aansturing (het verhaal achter de getallen) wordt duidelijk welke aansturing en organisatie vereist is om goede resultaten te behalen. Dit noemen we best practices. Nadat de benchmarkgegevens gerapporteerd zijn, begint pas 'het echte werk'. Het uitwisselen van best practices en vervolgens op basis daarvan het leren van elkaar. Vanaf nu zal de benchmark rendement op gaan leveren door met de resultaten aan de slag te gaan.

Change-up doet in overleg met de deelnemers voorstellen om de uitwisseling en daarmee het leren optimaal te laten verlopen. Zij zal daarmee het leertraject opstarten. Na de opstart nemen de deelnemers het veelal zelf over.

Voorbeeld van de rapportage van benchmarkresultaten





Deelnemer A scoort met het slagingspercentage iets boven gemiddeld. In de aansturing zijn nog een aantal duidelijke verbetermogelijkheden ten opzichte van de deelnemers die op of nabij de hoogste score zitten. Verbetermogelijkheden liggen op het vlak van het selecteren van projecten die duidelijk binnen de strategie van de organisatie passen. Dus bewustere keuzes maken. Ook op het vlak van het evalueren en het leren van afgesloten projecten liggen duidelijke verbetermogelijkheden. In de rapportage voor Deelnemer A wordt vervolgens verteld hoe Deelnemer A invulling geeft aan deze aansturingsfactoren. Dus wat er nog ontbreekt en wat de best scorende deelnemers op deze aansturingsfactoren