

Benchlearning

(paragraaf 3.2.2 ■ Oriëntatie op mesoniveau)

Zoals je in hoofdstuk 3 (paragraaf 3.2.2) hebt kunnen lezen, gaat het bij benchlearning om vergelijken en zoeken naar goede voorbeelden. Door het vaststellen van een standaard of ijkpunt (de benchmark) kan worden bepaald welk team/welke organisatie de beste prestaties levert.

Bij een interne benchmark vergelijk je bijvoorbeeld de prestaties van verschillende teams met elkaar. Extern benchmarken is een methode om de kwaliteit van verschillende processen, werkwijzen, systemen, producten en diensten te vergelijken met de kwaliteit van de processen en dergelijke binnen andere organisaties.

Door te bestuderen welke factoren voor betere prestaties zorgen, kan de kwaliteit binnen de eigen organisatie worden verbeterd.

Bij benchmarken gaat het dus om ten minste drie elementen:

- het vergelijken van prestaties;
- het identificeren van verbeteringsmogelijkheden;
- het implementeren van verbeteringsmogelijkheden.

Benchmarks kunnen verschillen in doel. Denk daarbij aan:

- een *strategische benchmark*: wat zijn onze sterke en zwakke kanten en hoe verhouden die zich tot de kansen en bedreigingen in de omgeving?
- een *competitieve benchmark*: waarin zijn we beter en waarin minder goed dan onze concurrenten?
- een *procesgerichte benchmark*: hoe doen we het ten opzichte van eerdere metingen?

Benchmarks kunnen verschillen in reikwijdte:

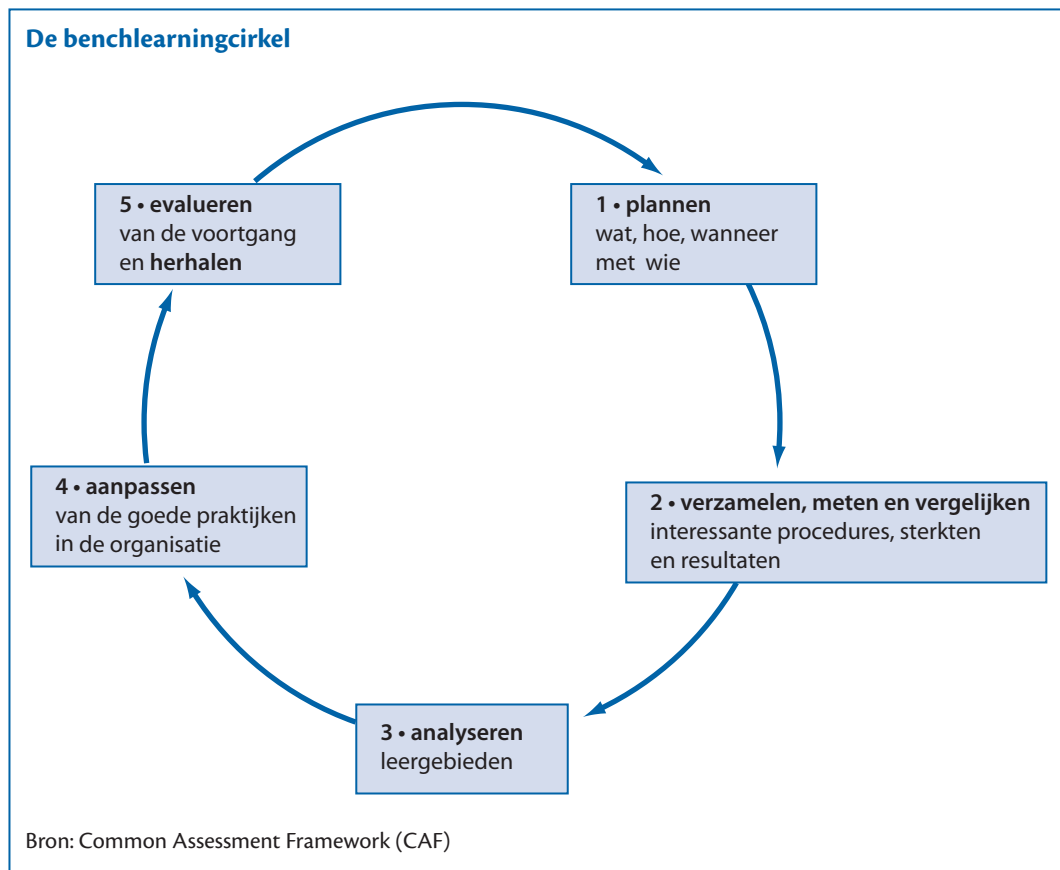
- intern: welke locaties doen het minder goed dan gemiddeld en welke juist beter? Welke zijn best practices?
- extern: hoe doen we het ten opzichte van de concurrenten in de regio of in de rest van het land?

In tegenstelling tot benchmarken wordt bij *benchlearning* niet noodzakelijk naar vergelijkbare organisaties gezocht. Juist het kijken naar minder vergelijkbare partners uit andere sectoren kan heel inspirerend zijn. En daar gaat het om: leren van inspirerende voorbeelden. De nadruk ligt veel meer op het leren van anderen, het uitwisselen van ervaringen, dan op het maken van vergelijkingen. ‘Het wiel niet opnieuw willen uitvinden’ is daarbij het standpunt. Het doel van benchlearning is om te leren van elkaars sterktes en inspiratie op te doen voor het eigen werk. Leren van elkaars fouten en deze vermijden. Benchlearning is beslist niet het lukraak kopiëren van een ‘succesformule’. Iedere organisatie is immers uniek. Zo’n succesformule moet worden vertaald naar de eigen kenmerken van de organisatie. Ook dit is een actief, doorlopend proces om van elkaar te leren, verantwoording af te leggen en toezicht te vergemakkelijken.

Aan benchlearning gaat een goede *zelfevaluatie* vooraf. De reden hiervoor is dat een zelfevaluatie inzicht geeft in de sterke en zwakke punten van een organisatie. Hierdoor kan de organisatie beter vaststellen welke onderwerpen het meest in aanmerking komen voor

benchlearning. Benchlearning wordt schematisch voorgesteld als een cirkel van vijf stappen (Verhagen, 2011):

- 1 plannen
- 2 verzamelen, meten en vergelijken
- 3 analyseren
- 4 aanpassen
- 5 evalueren en herhalen



Stap 1 • Plannen

Tijdens de eerste fase van een benchlearningproject – de planning – zoekt de organisatie naar geschikte partners. Zo gauw is bepaald wie dat is/zijn, worden contacten gelegd. Het is erg belangrijk om in elke organisatie een projectmanager aan te stellen. Een van de deelnemers aan het project wordt aangewezen als coördinator. Er wordt besproken welke gebieden of resultaten worden bekeken. Alle partners zien voortdurend toe op het evenwicht tussen de geleverde bijdragen en de uiteindelijke voordelen voor henzelf. Hierdoor ontstaat een win-winsituatie voor iedereen. Doorgaans stellen de partners een gedragscode op met regels voor vertrouwelijkheid, beveiliging van informatie en eventuele deadlines.

Stap 2 ■ Verzamelen, meten en vergelijken

De tweede stap bestaat uit het verzamelen van interessante procedures en suggesties van de partnerorganisaties: hoe pakken zij de aan het licht gekomen problemen aan? En hoe komen zij tot hun resultaten?

Deze gegevens worden verzameld met behulp van goed voorbereide vragenlijsten, door vergaderingen met de deelnemers of door bij de organisaties op bezoek te gaan. Alle verzamelde informatie, zowel over successen als mislukkingen, wordt zo mogelijk gemeten en vervolgens vergeleken. Ook wordt nagegaan wat de oorzaak is van eventuele verschillen en wat de voorwaarden zijn tot slagen.

Stap 3 ■ Analyseren

De derde stap is de analyse. Alle deelnemende organisaties geven aan wat de oorzaken van de problemen zijn. Iedere partner bepaalt daarbij, waar dat mogelijk is, wat de oorsprong van de problemen is en hoe deze kennis kan bijdragen tot het oplossen ervan. Zijn de oorzaken bekend? Dan worden de goede praktijken gekozen of aangepast aan de situatie van de organisatie. Het is aan te raden de deelnemers aan het project te laten aangeven waarom bepaalde procedures, resultaten of methodes geschikter of succesvoller zijn dan andere.

Stap 4 ■ Aanpassen

De volgende stap is de **implementatie**. Goede ideeën, suggesties, procedures en oplossingen worden geselecteerd. Iedere partner neemt deze op in de dagelijkse praktijk van de organisatie. Bij deze stap is de volledige instemming, betrokkenheid en deelname van de medewerkers cruciaal voor een succesvolle implementatie. Natuurlijk worden de medewerkers in alle fasen op de hoogte gehouden van de voortgang van het project. Dit is onderdeel van de normale communicatie binnen de organisatie. Vervolgens wordt een eindrapport opgesteld. Dit rapport bevat een lijst met suggesties voor goede praktijken, de implementatie ervan en de verwachte resultaten en gevolgen.

Stap 5 ■ Evalueren en herhalen

De laatste stap is een evaluatie van de resultaten van het project. In deze evaluatie wordt besloten over de verdere stappen, zoals het verbeteren van de bestaande aanpak met nieuwe suggesties en ideeën. Voortdurende verbetering is immers een dynamisch proces. Dit beïnvloedt alle belanghebbenden en vraagt hun bijdrage. Om de gerealiseerde verbeteringen permanent te kunnen meten, is het belangrijk om de vooruitgang van het project te volgen (Verhagen, 2011).

Benchlearning kent ook enkele valkuilen. Waar moet u voor uitkijken?

- Beperk u niet tot alleen uw eigen sector om benchlearningpartners te zoeken: bepaalde processen kunnen toch gemeenschappelijk zijn, zelfs in verschillende sectoren. Zoals het meten van klanttevredenheid. Deze processen kunt u dus perfect vergelijken tussen verschillende soorten organisaties. De organisatie moet 'uit haar cocon komen'.
- Leg u niet alleen toe op vergelijkende metingen van de prestatie. Houd ook rekening met de processen en activiteiten die leiden tot de goede praktijken.
- Ga er niet zonder meer van uit dat benchlearning snel en gemakkelijk verloopt.
- Besteed niet te veel tijd en middelen aan één specifieke fase van het proces.
- Verwacht niet dat u alle componenten van de organisatie kunt vergelijken met andere organisaties.
- Vraag alleen informatie en gegevens op als u bereid bent om uw eigen gegevens en informatie met anderen te delen. En, omgekeerd, verwacht niet dat alle andere organisaties openlijk informatie delen die een belangrijke commerciële waarde heeft. Volgens onze ervaringen zijn de meeste organisaties graag bereid om de meeste informatie te delen als er vanaf het begin een correct partnerschap ontstaat. Respecteer de ander. En werk als partners. Dat is fundamenteel voor het slagen van benchlearningprojecten.
- Zorg ervoor dat de aandacht en het enthousiasme niet verwateren! Hoe langer het benchlearningproces duurt, hoe moeilijker het wordt om het enthousiasme en de toewijding vast te houden van de mensen die verantwoordelijk zijn voor het bevorderen van de acties en de uiteindelijke implementatie.

Bron: *Common Assessment Framework (CAF). De organisatie verbeteren door zelfevaluatie*. Centrum voor good governance. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Bron

Verhagen, P. (2011) *Kwaliteit met beleid, basisboek voor sociale studies*. Bussum: Coutinho.