

Verbinden door te vergelijken

In juli 2018 is het rapport *Inzicht in en verantwoording van onderwijsgelden* van de Onderwijsraad verschenen en raadt de sector als geheel aan, maar individuele onderwijsinstellingen in het bijzonder, om te leren van elkaar door zich te vergelijken. Benchmarking en benchlearning, nu al bij de meeste scholen bekend, worden hierdoor steeds onmisbaarder in het onderwijs. In dit artikel: Wat maakt een Benchmark effectief? Experts van Berenschot geven een voorproefje van de nieuwste ontwikkelingen.

De Onderwijsraad constateert dat *'de discussies over bestedingen in het onderwijs lijden onder [...] gebrekkelijk inzicht in hoe onderwijsinstellingen middelen besteden'*. Het uitvoeren van een breed en gefundeerd benchmarkonderzoek is daarmee meer urgent geworden. Het inzicht in de bestedingen is - zo constateert de Onderwijsraad - matig omdat er nauwelijks koppeling is tussen doel en uitgave, maar ook omdat een beeld over de redelijke hoogte van de uitgave ontbreekt. Daarom wordt de suggestie gedaan onderwijsinstellingen te helpen met benchmarks en normeringen. Sinds 2004 biedt Berenschot door benchmarks onderwijsinstellingen inzicht in overhead en prikkelt staf en directie met een frisse blik op management van bedrijfsvoerings- en onderwijsprocessen. Frank Gortemaker, projectleider: "Berenschot is open en kritisch op het fenomeen overhead en stelt dat overhead belangrijk is om bedrijfsprocessen goed te kunnen uitvoeren. Te veel overhead is onwenselijk, maar ook te weinig leidt tot problemen: dan wordt de organisatie niet bestuurd en ondersteund."



Frank Gortemaker

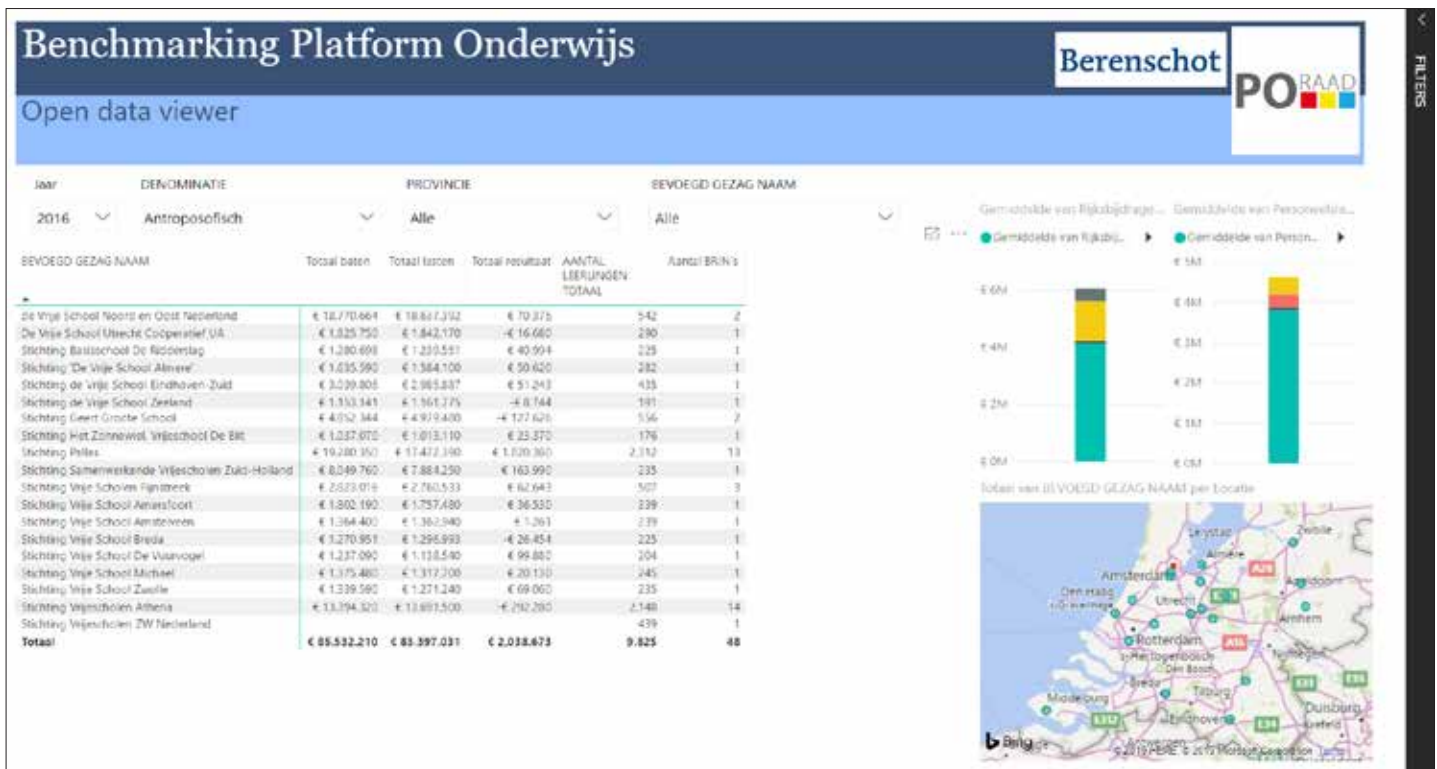
Met de benchmark verkrijgt de onderwijsinstelling niet alleen inzicht in zichzelf, maar ook hoe dit zich verhoudt tot soortgelijke onderwijsinstellingen.



ZUIVERE DISCUSSIE

Voor een zuivere discussie over de overhead is het van belang dat iedereen daaronder hetzelfde verstaat. En juist dat is niet het geval, met veel begripsverwarring tot gevolg. Het is immers moeizaam discussiëren, wanneer de ene gesprekspartner bij overhead denkt aan alle uren die niet ingezet worden om voor de klas te staan, terwijl een andere gesprekspartner het heeft over alle functies op het bestuurskantoor. Daarbij is nog niet eens belangrijk wat goed of fout is, maar wel dat een gemeenschappelijke taal nodig is om de discussie zuiver te kunnen voeren.

Maar hoe werkt dat dan? In de benchmarks creëert Berenschot een gemeenschappelijke taal door te werken met een uniforme categorisering van functies, taken en kosten. De formatie en kosten van alle instellingen worden aan de hand van begrippen en definities gecategoriseerd. Dat is de eerste stap naar



vergelijkbaarheid. De tweede stap is het creëren van kengetallen. Door capaciteit en werklust te verbinden wordt een verhouding weergegeven die onafhankelijk is van de grootte van een instelling. De derde en laatste stap is kiezen van de referentiegroep waaraan een instelling zich wil meten. Bij referenties is het van belang dat er een relevante selectie wordt gemaakt van instellingen. Het basisonderwijs is immers niet zonder meer vergelijkbaar met het speciaal onderwijs. Berenschot maakt referentiegroepen op basis van sector, omvang en onderwijsaanbod.

BENCHMARKONDERZOEK

In het benchmarkonderzoek worden geen kwalitatieve beoordelingen gedaan, zoals dat uw organisatie 'te veel' of 'te weinig' overhead zou hebben. Berenschot geeft met het benchmarkonderzoek wel informatie voor het sturen op een overhead die voldoende omvang heeft om de gewenste kwaliteit te leveren. Wij hanteren daarvoor twee ijkpunten, te weten het gemiddelde van waarnemingen in uw referentiegroep, maar ook de kwartielscore. Het gemiddelde geeft het punt waarop de 50% is bereikt in een (op omvang van de overhead) geordende set van waarnemingen en het kwartiel geeft het punt aan waarop 25% is bereikt. Indien uw overhead hoger is dan de referentie "Gemiddelde" dan kunt u zichzelf de vraag stellen of dit efficiënt is, gezien het feit dat ongeveer de helft van de deelnemende instellingen minder overhead heeft. Anderzijds kunt u zich, wanneer uw overhead lager is dan het kwartiel, de vraag stellen waarom driekwart van de deelnemende instellingen meer overhead heeft en in hoeverre uw organisatie in staat is om met deze omvang de gewenste kwaliteit te leveren.

"Overhead wordt vaak gezien als 'te veel' of overbodig voor het bieden van goed onderwijs, terwijl overhead noodzakelijk is om elke organisatie te laten fungeren"

TECHNIEK VERBETERD

Deze techniek wordt sinds 2004 tot tevredenheid van vele instellingen ingezet. Dit jaar is de benchmark verbeterd, zodat instellingen meer kunnen met de gegevens en minder tijd besteden aan de gegevensverzameling:

- De gegevens kunnen rechtstreeks uit het HR systeem worden ingelezen. Hiermee reduceren we de tijdsbesteding met 85% tot ongeveer 4-8 uur per deelnemer.
- De benchmarkuitkomsten zijn direct te zien nadat de gegevens zijn gevalideerd.
- Deelnemers krijgen toegang tot een online omgeving waarin instellingen zichzelf eenvoudig kunnen vergelijken met een zelf samengestelde referentiegroep.

Berenschot zet bewust in op *benchlearning*, zodat kennis wordt gedeeld en onderwijsinstellingen van elkaar kunnen leren door bijvoorbeeld good practices te delen. In de nieuwe benchmark wordt het portaal in plaats van het rapport centraal gezet. Nu kan de deelnemer zelf kennis vergaren over zijn peer group en daaruit conclusies destilleren. De mogelijkheid van een rapport blijft uiteraard wel bestaan, in sommige gevallen is het prettig als de analyse en conclusie wordt aangeboden. Wij merken echter in toenemende mate dat onderwijsinstellingen dit graag in eigen beheer nemen. De netwerkbijeenkomsten in combinatie met het portaal maken dit mogelijk. 🗨️

🗨️ Wilt u meer weten over benchmarking voor uw onderwijsinstelling? Neem contact op met het benchmarkteam Onderwijs of schrijf u nu nog in voor de benchmark: www.berenschotbenchmarking.nl.