

# WORKING PAPER

# 7-99

## Benchmarking in a nutshell

Historiek, begrippen, Europese en  
Belgische initiatieven



**Federaal  
Planbureau**

Economische analyses en vooruitzichten

Kunstlaan 47-49

B-1000 Brussel

Tel.: (02)507.73.11

Fax: (02)507.73.73

E-mail: [contact@plan.be](mailto:contact@plan.be)

URL: <http://www.plan.be>

Herman Van Sebroeck  
September 1999



---



# **Benchmarking in a nutshell**

Historiek, begrippen, Europese en  
Belgische initiatieven

Herman Van Sebroeck  
September 1999

---

---

*Abstract*

Benchmarking is a process that can foster better performance. The European Council and Commission are convinced that a broad implementation of benchmarking in enterprises, especially in European SMEs, and in governmental institutions, would lead to a better competitive position of European industry. The recent decision that benchmarking must be integrated in the yearly competitiveness report, illustrates the firm belief of European decisionmakers in the potentiality of benchmarking.

This paper summarizes briefly the principles of Benchmarking and focuses on the benchmarking of the framework conditions because the latter has to be initiated by the policy makers. It brings an overview of the benchmarking initiatives taken by the European Commission and of the Belgian respons.

It is obvious that Belgium has still an important task ahead in the implementation of benchmarking, especially in the benchmarking of the framework conditions.

---



## Federaal Planbureau

Het Federaal Planbureau (FPB) is een instelling van openbaar nut.

Het FPB voert beleidsrelevant onderzoek uit op het economische, sociaal-economische en leefmilieuterrein.

Hiertoe verzamelt en analyseert het FPB gegevens, onderzoekt het aanneembare toekomstscenario's, identificeert het alternatieven, beoordeelt het de gevolgen van beleidsbeslissingen en formuleert het voorstellen.

Het stelt zijn wetenschappelijke expertise onder meer ter beschikking van de Regering, het Parlement, de sociale gesprekspartners, nationale en internationale instellingen.

Het FPB zorgt voor een ruime verspreiding van haar werkzaamheden. De resultaten van haar onderzoek worden ter kennis gebracht van de gemeenschap en dragen zo bij tot het democratische debat.

## Internet

URL: <http://www.plan.be>

E-mail: [contact@plan.be](mailto:contact@plan.be)

## Publicaties

Terugkerende publicaties:

*De economische vooruitzichten*  
*De economische begroting*  
*De "Short Term Update"*

Planning Papers (de laatste nummers)

- 84 *Les priorités d'Essen en matière d'emploi*  
F. Bossier, I. Lebrun, S. Mertens, C. Streel, P. Van Brusselen - Janvier 1998
- 85 *Un projet à l'échelle mondiale: le développement durable*  
*Duurzame ontwikkeling: een project op wereldschaal*  
N. Gouzée, N. Zuinen, S. Willems - Février/Februari 1999
- 86 *Vieillessement démographique et financement de la sécurité sociale: un défi soutenable? - Actes du Colloque organisé par le Bureau fédéral du Plan à Bruxelles, les 2 et 3 décembre 1997*  
*Vergrijzing en financiering van de sociale zekerheid: een haalbare uitdaging?*  
*Handelingen van het door het Federaal Planbureau georganiseerde Colloquium, Brussel, 2 en 3 december 1997*

Working Papers (de laatste nummers)

- 5/99 *SPOT - un modèle d'équilibre général appliqué de l'économie belge*  
Thierry Bréchet - Juillet 1999
- 6/99 *Effets macroéconomiques et budgétaires de l'instauration d'une cotisation sociale généralisée - Macro-economische en budgettaire effecten van de invoering van een algemene sociale bijdrage*  
F. Bossier, M. Englert, F. Vanhorebeek - Augustus/Août 1999

Overname wordt toegestaan, behalve voor handelsdoeleinden, mits bronvermelding.

Verantwoordelijk uitgever: Henri Bogaert

Wettelijk Depot: D/1999/7433/26





## Inhoudstafel

I	Inleiding	1
A.	Niveaus	2
B.	Europese initiatieven	3
1.	Europese initiatieven voor BM van kadervoorwaarden	3
2.	Europese initiatieven voor BM van bedrijven	7
3.	Europese initiatieven voor BM van sectoren	9
	Beoordeling van de Europese BM-initiatieven	9
C.	Belgische initiatieven	10
	Besluit	13

---







## Inleiding<sup>1</sup>

Het woord "*benchmarks*" werd voor het eerst in 1860 gebruikt door landmeters voor vaste merkpunten die de hoogte ten opzichte van het zeeniveau bepaalden. Het is omwille van dat idee van vergelijking met een standaard dat "*benchmarking*" (BM) thans een begrip is geworden in het moderne management.

Een benchmarking-proces heeft een dubbele functie: 1) Het is de analyse van de confrontatie van de eigen instelling of het eigen bedrijf met de praktijken, processen en methodes van gelijkaardige maar uitstekend presterende organisaties of bedrijven. Zulke analyse gebeurt op basis van indicatoren die performantie omschrijven; 2) Het is een permanent leerproces dat een instrument verschaft om de eigen performantie op te voeren.

BM is bijgevolg niet hetzelfde als *competitiviteitsanalyse*. Competitiviteitsanalyse resulteert, op basis van een analyse van indicatoren, in een verschil met de concurrent op het stuk van feiten, cijfers en strategische doelen, maar geeft geen inzicht in het waarom van dat verschil. BM daarentegen is precies gericht op het zoeken naar "*good or best practices*", hoe die bereikt werden en wat men er kan uit leren. Benchmarks gaan dan ook verder dan indicatoren: het zijn referentiepunten die moeten bereikt worden. Vandaar ook dat BM veel meer is dan het gewoon kopiëren door een onderneming van zijn beste concurrent, of het gewoonweg overnemen van een goede reglementering als het om de overheid gaat.

Vermits BM het opvoeren van de performantie beoogt, kan het worden toegepast door ondernemingen, sectoren, instellingen en overheden. Het analyseprocédé werd reeds in de jaren '70 in de VSA ontwikkeld in de bedrijfswereld (de RANK XEROX-Corporation geldt als pionier) en wordt meer en meer toegepast in bedrijven en organisaties. Ook in het VK, Ierland en de Skandinavische landen is het analysesysteem ingeburgerd. In het VK bijvoorbeeld heeft de DTI (Department of Trade and Industry) zelfs een "*UK Benchmarking Index*" gemaakt die een bedrijf toelaat, op basis van een vragenlijst, aan BM te doen met andere firma's om haar relatieve positie te bepalen.

Op anderhalf jaar tijd werden al 1000 BMs gedaan en ook opgevolgd vermits men na één jaar gaat kijken hoe het bedrijf geëvolueerd is.

---

1. Met dank, voor de opbouwende opmerkingen bij deze paper, aan **Mevr. F.Thys**, Conseiller-Adjoint, van het Ministerie van Economische Zaken en **Dhr. N.Geerts**, vroeger Adjunct-Adviseur bij dezelfde administratie, thans verbonden aan de Vlaamse administratie.

Als in 1996 de Rondetafelconferentie van Europese industriëlen<sup>1</sup> en ook de EU-Commissie<sup>2</sup> de achterstand van Europa tegenover Japan en de VSA vaststellen inzake productiviteit, jobcreatie en technologische ontwikkeling, wordt er bij de Raad van Ministers op aangedrongen de BM te bevorderen als instrument om het concurrentievermogen van de Europese industrie te verbeteren. De bedoeling ervan is de ondernemingen, sectoren en de overheid te voorzien van een middel om hun performantie te verbeteren.

## A. Niveaus

*De BM van het concurrentievermogen* kan als instrument worden gebruikt op het niveau van de ondernemingen, de sectoren en de overheid. Als benchmarks hoeft men in die drie niveaus natuurlijk niet altijd de VSA of Japan te gebruiken; benchmarks kunnen ook gezocht worden binnen Europa, binnen een lidstaat en dat binnen elk van de drie niveaus.

1. **BM van ondernemingen** is een kwaliteitsinstrument gericht op het voortdurend verbeteren van de beleidsprocedures in de onderneming (ook genoemd: quality management, lean production, world class manufacturing). Multinationals passen dit al langer toe, maar ook sommige overheidsinstellingen zoals bijvoorbeeld de telefoondiensten in de VSA en de Customs & Excise-diensten in het VK pasten het toe. Het komt erop aan nu ook de KMO's het nut van BM te doen inzien.
2. **Sectorale-BM** ligt in het verlengde van de bedrijfs-BM omdat de principes die toegepast worden op één bedrijf ook kunnen toegepast worden op de groep van bedrijven voor dewelke dezelfde types van good-management gelden om de competitiviteit te verbeteren. Bepaalde regelgevingen waarvoor de overheden verantwoordelijk zijn en die mede die competitiviteit bepalen, zijn immers vaak gemeenschappelijk voor de bedrijven uit dezelfde sector. Om maar één voorbeeld van sectorale BM te nemen, maar er zijn er andere: CEFIC (De Europese Chemische Industrieraad die nationale chemische federaties en chemische bedrijven in Europa vertegenwoordigt) heeft al BM-onderzoek gedaan.
3. **BM van de kadervoorwaarden (framework conditions)** is gericht op de optimalisatie van sleutelfactoren, extern aan de ondernemingen, die de competitiviteit van de Europese industrie bepalen. Het gaat om sleutelfactoren in verband met de omgeving waarin mensen werken en ondernemingen opereren zoals arbeidskost, fiscaliteit, telecommunicatie en transportinfrastructuur, milieureglementeringen, immateriële investeringen, innovatie, regelgevingen met hun prijskaart en hun stabiliteit doorheen de tijd, financiering van KMO's, administratieve infrastructuur enz., ... Ze worden gebenchmarked om te leren van "*good or best practices*". Vermits het om "externe" sleutelfactoren gaat, ligt het voor de hand dat de overheid het voortouw moet nemen inzake die BM van de kadervoorwaarden.

---

1. European Round Table of Industrialists, Brussels, (Oct 96), "*Benchmarking for Policy-Makers. The Way to Competitiveness, Growth and Job Creation*".  
2. "*Benchmarking the Competitiveness of European Industry*" (Com (96) 463 / 9.10.96).

Macro-economische indicatoren met globale gegevens over competitiviteit zijn vrij gemakkelijk te vinden maar veel kadervoorwaarden zijn moeilijk kwantificeerbaar of zijn moeilijk vergelijkbaar. Toch is het in een BM-proces van belang dat men zich niet beperkt tot de output-indicatoren maar ook oog heeft voor de inputs, de oorzaken en de onderliggende processen. Zo volstaat het bijvoorbeeld niet vast te stellen dat er door Europese pensioenfondsen verschillend belegd wordt in risicokapitaal, als men ook de onderliggende reglementering niet vergelijkt.

## B. Europese initiatieven

### 1. Europese initiatieven voor BM van kadervoorwaarden

In oktober 1996 publiceerde de EU-Commissie het rapport "*Benchmarking the competitiveness of European Industry*"<sup>1</sup> waarin ze tot de conclusie kwam dat de achterstand van de Europese economie te verklaren was door de relatieve zwakte van de Europese industriële kadervoorwaarden. Er moest ingewerkt worden op een herstel van de productiviteitsgroei en de creatie van jobs; BM was het aangewezen middel daartoe. Het nieuwe daarbij was, dat voor het eerst kadervoorwaarden op internationaal niveau moesten gebenchmarked worden.

In april 1997 vroeg de **Industrieraad**<sup>2</sup> aan de Commissie en de lidstaten om enkele BM **pilotprojecten** te starten inzake de kadervoorwaarden. De bedoeling was de efficiëntie te evalueren van beleidsmaatregelen in verband met de kadervoorwaarden die een invloed hebben op de competitiviteit van de industrie.

De vier volgende onderwerpen werden door de lidstaten gekozen omdat ze van groot belang werden geacht voor de competitiviteit. De projecten werden zodanig georganiseerd dat telkens één lidstaat de coördinatie op zich nam en bijgestaan werd door een extern consulentenbureau:

#### 1 Logistiek

- 5 deelnemende landen: IE, AT, FI, PT, ES
- Coördinatie: Forfas, the Policy Advisory and Co-ordination Board for Industrial Development and Science and Technology (Ierland).
- Consulent: TNO (Nederland)

#### 2 Vakkennis

- 8 deelnemende landen: ES, FI, DE, GR, IE, IT, NL, UK.
- Coördinatie: Ministry for Industry and Energy (Spanje).
- Consulent: Fundacion Tomillo (Spanje).

---

1. o.c.

2. Raad van Ministers bevoegd voor Industrie. Voor België zetelen om beurt de bevoegde regionale Ministers bijgestaan door de federale Minister voor Economische Zaken.

3 ICT-O (Information Communication Technology and Organisational Change)

- *9 deelnemende landen:* FI, AT, FR, DE, GR, IE, IT, ES, SE.
- *Coördinatie:* Ministry of Trade and Industry (Finland).
- *Consulent:* Helsinki University of Technology (Finland)

4 Financiering van Innovatie.

- 14 deelnemende landen: alle lidstaten behalve LU
- *Coördinatie:* Ministry of Business and Industry (Denemarken).
- *Consulent:* Bannock Consulting (Ierland).

De lidstaten waren vrij om deel te nemen aan de projecten en moesten zelf instaan voor de financiering. België heeft slechts deelgenomen aan het laatste project. Het geheel werd administratief ondersteund door het **Benchmarking Co-ordination Office** (Irish Productivity Center) in Brussel.

De aanpak was bij de vier projecten dezelfde: eerst dienden de belangrijkste onderwerpen die vatbaar waren voor verbetering geselecteerd te worden. Vervolgens moesten de referentie-indicatoren gezocht worden die het best die onderwerpen zouden omschrijven. Op basis van die indicatoren en de onderliggende regelgevingen en de resultaten moesten dan, gesteund op de vastgestelde "*good practices*", beleidsmaatregelen gedistilleerd worden.

De vier pilootstudies, die op zeer korte termijn werden gerealiseerd, werden in november 1998 voorgelegd aan de Industrieraad waarna ze werden vrijgegeven. Ze zijn te consulteren op het net onder: <http://www.benchmarking-in-europe.com>. Deze webstek, die in 1998 werd opgericht, biedt informatie over alle BM-aspecten en geeft bindingen met andere BM-sites in de wereld.

Op 16 november 1998 vroeg de industrieraad dat de lidstaten en de commissie:

- De resultaten van de pilootprojecten zouden verspreiden en een passende dialoog met de industrie zouden aangaan;
- Zouden voorzien in een opvolging van de pilootprojecten;
- De deelneming van de industrie (en vooral van de KMO's) zouden versterken via de beroepsfederaties.

De EU-Commissie richtte tevens in 1998 een "**High Level Group on BM**" op, opdat alle betrokkenen (bedrijfsleiders, vakbonden, kamers van koophandel, consumenten, enz...) zouden kunnen meebeslissen over de richtlijnen en prioriteiten inzake BM. De groep moet de Commissie helpen de prioriteiten te bepalen, moet de deelneming van de industrie in het BM- proces stimuleren, moet de resultaten van BM-studies verspreiden en nieuwe onderzoeksdomeinen aanbevelen. De groep werd benoemd door Commissaris Bangemann en telde 7 leden; er is geen Belg bij. Het eerste rapport van de groep werd gepubliceerd in 1999 en bevat een reeks aanbevelingen, waaronder de volgende<sup>1</sup>:

---

1. "First Report by the High Level Group on Benchmarking". No2/1999 EU-Commission DG3

- Er zou een inspanning moeten geleverd worden om de kwaliteit en de performantie van diensten verleend door de overheid te benchmarken;
- De kadervoorwaarden voor industriële ontwikkeling die door de overheid beïnvloed worden, moeten gebenchmarked worden en daarbij moet de aandacht uitgaan naar de KMO's;
- De resultaten van de 4 pilootprojecten moeten omgezet worden in acties
- De groep suggereert volgende onderwerpen voor toekomstige BM-activiteiten:
  - regelgeving inzake tewerkstelling,
  - overheidsdiensten (ook die van gezondheid en onderwijs),
  - technische innovatie en de transfert ervan naar KMO's
  - infrastructuur (inclusief belastingsystemen)

Het is inmiddels duidelijk geworden dat de Europese instanties verder willen gaan met BM.

Naast de vier pilootprojecten staan er al **vier nieuwe BM-projecten** op het getouw:

1. "*Benchmarking the Industry-Science Relation. A Strategy for Employment and Growth*". Dit voorstel werd ingediend door Oostenrijk als een uitbreiding van het pilootproject "*financiering van innovatie*". Dit voorstel wil zelfs verder gaan dan BM en een permanent platform op EU-niveau creëren dat de verbinding verzekert tussen afzonderlijke Nationale Innovatie Systemen. Het BM-voorstel werd aanvaard en de drie regio's van België hebben beslist mee te doen. (Dit project gaat starten).
2. "*Enhancing Competitiveness of Enterprises by ICT-O*" een voorstel ingediend door Finland in het verlengde van het gelijknamige pilootproject. Het voorstel werd aanvaard maar België heeft beslist niet mee te doen, ondermeer omwille van de te krappe reactietijd. Fabrimetal, dat ICT-O zeer belangrijk vindt voor de Belgische ondernemingen, is geïnteresseerd in de resultaten van dit project.
3. "*Licensing, Permits and Authorisations for Industry*" een voorstel ingediend door Oostenrijk. Deelnemende landen zijn: FI, SE, LU, GR, PT en twee Belgische regio's: Vlaanderen en Brussel. (dit project is in zijn eindfase).
4. "*How to Create Sustainable Consistency and Value in a European Supply Chain*". Dit is een voorstel dat uitgaat van Ierland maar ingegeven werd door de Ierse industrie om op gebied van de ganse voedselketen competitief te zijn met de VSA en Australië. Het project strekt zich uit over de aanbodsketen en over de kadervoorwaarden. (over dit project werd nog niets beslist).

Op basis van rapporten over het resultaat van de BM-oefening in Europa en over de vraag hoe het nu verder moet<sup>1</sup>, doet de Commissie aanbevelingen die hun beslag krijgen in de besluiten van de **Industrieraad** van 29.4.99<sup>2</sup> waaruit duidelijk blijkt:

- dat er een grotere inspanning moet geleverd worden om BM te ontwikkelen; op alle niveau's maar vooral voor de kadervoorwaarden;
- dat men een band wil leggen tussen **het jaarlijkse competitiviteitsrapport**<sup>3</sup> en BM. Op die manier zullen de Ministers, bij discussie van het rapport in de Raad, beter de ontwikkelingen en de zwakheden van de industriële competitiviteit kunnen beoordelen. BM-initiatieven zouden dan kunnen opgezet worden om na te gaan waarom Europa achterop ligt en welke acties moeten ondernomen worden om de achterstand in te lopen. Die binding zal er ook toe bijdragen dat de BM van de kadervoorwaarden gericht wordt op het essentiële. Hier wordt veel van verwacht;
- dat er moet onderzocht worden hoe de industrie en vooral de KMO's nauwer kunnen betrokken worden bij BM;
- dat er een werkgroep BM moet opgericht worden binnen de Groep van de Afgevaardigden van de Directeurs-Generaal van de industrie.

In de schoot van de Groep van de Afgevaardigden van de Directeurs-Generaal van de Industrie werd dan ook, speciaal voor BM, voor het eerst een aparte werkgroep, "**BM Competitiveness Group**", opgericht die om de drie maand zal samenkomen. Die groep wordt een spil inzake BM en krijgt een vrij belangrijke taak omdat hij sleutelfactoren van competitiviteit moet identificeren en aansluitend daarop BM-oefeningen moet implementeren. In België worden die vergaderingen voorbereid in de Interministeriële Economische Commissie (voorgezeten door Economische Zaken).

De EU-Commissie brengt in juli 99 op de vergadering van de Afgevaardigden van de Industrie al een nieuw document over "**future strategy**"<sup>4</sup> naar voor met vier doelstellingen:

1. De "**BM-Competitiveness Group**" moet het kanaal worden dat er moet op toezien dat BM gericht wordt op het versterken van de Europese competitiviteit en op het verbeteren van het ondernemingsklimaat;
2. Een verfijning van de BM-methodologie teneinde verder te gaan dan analyse en het implementeren van "**good practices**" te bereiken;
3. Het versterken van BM-netwerken en -communicatie via de Europese webstek en het netwerk en via nationale contactpunten;
4. Een grotere synergie tussen BM-activiteiten en het jaarlijks competitiviteitsrapport.

---

1. - "Benchmarking the Competitiveness of European Industry: Assessment of the Initiatives" Commission staff working paper .SEC(1999)523, 12.4.99.  
- "Benchmarking Activities: the Way Forward" DG3.

2. "Council Conclusions on Benchmarking and Competitiveness" DG C1 7416/99.

3. "The Competitiveness of European Industry: 1998 Report" European Commission, 97 Pag. (Het rapport voor 1999 zal in de 2de helft van september '99 uitkomen.)

4. Discussion Note for Delegates of Directors General of Industry: Benchmarking: Future Strategy. DG3.

## 2. Europese initiatieven voor BM van bedrijven

De toepassing van BM in de bedrijven is in de eerste plaats de verantwoordelijkheid van de bedrijven zelf. Ze verschilt van lidstaat tot lidstaat, vaak al naargelang de overheid hulpschema's aanreikt.

De Commissie ondersteunt weliswaar de toepassing van BM met enkele projecten:

1. Het "**Benchmarking for Success**"- initiatief (geleid door FORBAIRT, een door de Ierse overheid gesteunde organisatie voor de ontwikkeling van de Ierse industrie). Om de geïnteresseerden en de belangstellenden te verenigen in een netwerk werd een "*European Company Benchmarking Forum*" (ECBF) en een "*European Company Benchmarking Network*" (ECBN) gecreëerd, die nu werden samengesmolten tot één geheel: "*European Benchmarking Forum and Network*".

Op een eerste workshop van het netwerk in Dublin (juni 1997) en een tweede in Londen in 1998, werden ondermeer volgende acties overeengekomen:

- Aanvaarding van **een model**. BM zit vervat in het concept "Quality Management" waarbij een instelling zichzelf analyseert op basis van prestatie-indicatoren. Bij BM gaat men verder en maakt men de vergelijking met anderen. Als vertrekbasis voor een BM-model heeft men dan ook het *EFQM-model*<sup>1</sup> for Business Excellence en enkele "*Core Metrics*" genomen met een aantal vergelijkingscriteria gegroepeerd in: customers satisfaction, people satisfaction, impact on society, business results, return on investment, financial measures, sectoral and functional specific measures.
- Aanvaarding van een **Europese gedragscode** omdat de actoren die elkaar benchmarken dit op basis van vertrouwen moeten kunnen doen. Er werd een Europese versie van een Amerikaanse standaard aanvaard.
- De creatie van **locale contactpunten (National Focal Points)** om de nationale toepassing van BM te verspreiden en te vergemakkelijken.

Het ECBF heeft een boek en CD-Rom gepubliceerd<sup>2</sup> waarin bedrijven nuttige informatie kunnen vinden over de praktische toepassing van BM.

Voor de toepassing van de *Core Metrics* beoogt de ECBF de aanvaarding en invulling op kwartaalbasis van een set van Europese Core Metrics die als basis zouden kunnen dienen voor een Europese Benchmarking die algemeen zou kunnen gebruikt worden in de EU.

---

1. EFQM=European Foundation for Quality Management

2. Benchmarking FACTS .A European Perspective" Edited by R.Keegan , Forbairt, 1998, EU-Commission, DG3.

De **National Focal Points** moeten als coördinatie- en aanspreekpunten dienen om de BM-idee op nationaal vlak op alle niveau's te verspreiden, te organiseren en op te volgen. Tevens moet het de binding met Europese instellingen en initiatieven verzekeren. Dit betekent meer concreet ondermeer het volgende:

- Vooral bij de KMO's de toepassing van BM promoten;
- Toegankelijke gegevensbestanden maken en ter beschikking stellen;
- Als tussenpersoon optreden voor ondernemingen die BM-partners zoeken;
- De binding met Europese initiatieven verzekeren.

Negen lidstaten hebben nu al een nationaal contactpunt. In België is de oprichting ervan in zijn aanloopfase.

2. Het "**Quality & Benchmarking for SMEs**"-project (gesteund door DG3 van de EU-Commissie en onder leiding van EUROCHAMBERS; dit is de Associatie van de Europese Kamers van Koophandel en Nijverheid).

Dit initiatief is bedoeld als een start-en demonstratieproject voor de toepassing van BM door KMO's. Het werd opgezet rond enkele grote acties: bewustmaking voor KMO's, trainingseminaries voor experts van de Kamers van Koophandel en de creatie van een databank.

Reeds 600 KMO's werden bevraagd in vier lidstaten (IT, FR, DE, ES) die van bij de aanvang een actieve rol hebben gespeeld. BM-pilootprojecten werden in die vier landen aangevangen met de medewerking van de opgeleide experts van de Kamers van Koophandel; hierbij werden self-assessment tools gebruikt zoals PROBE, MICROSCOPE en de UK **BM-index**<sup>1</sup>. Eind 1998 werd het project beëindigd.

3. Het "**REACTE**"-programma<sup>2</sup>. Dit programma voorziet twee BM-projecten opgezet door DG23 en DG16 :
  - Het project "*Developing the Competitiveness of SMEs through the Development of International Benchmarking and Management of Good Practice*" (geleid door het DTI van de UK );
  - Het project "*SME Benchmarking*" voor de promotie van KMO's op de buitenlandse markten door middel van gedeelde commerciële platformen. De deelnemende lidstaten zijn: AT, IE, FI, DE, GR, IT, PT, ES, UK. Dit programma zal kortelings, na akkoord van DG16, starten.

---

1. MICROSCOPE is gebaseerd op het "world class model" van de London Business School and IBM en is een bewerking van het bestaande BM-middel PROBE (Promoting Business Excellence).  
2. REACTE (Régions Entreprises Actions de Coopérations Transnationales Européennes) is een Europees project, gefinancierd door de Commissie en geleid door de CERRM (Centre Européen de Ressources sur les Restructurations et les Mutations), gericht op KMO's, dat 30 organisaties en regio's groepeerd waaronder EUROCHAMBERS, en voor België : de GOM Vlaams Brabant. (Website: [www.reactecerrm.com](http://www.reactecerrm.com)).



### 3. Europese initiatieven voor BM van sectoren

Voor de sectoren gaan de acties van de EU twee richtingen uit. Het eerste objectief was erop gericht de acties van de vertegenwoordigers van de sectoren in hun BM-oefeningen met financiële en technische hulp te ondersteunen. Een reeks van BM-oefeningen werden gemaakt inzake: energieprijzen, flexibele werkorganisatie, de chemische sector, de organisatie in de autonijverheid, innovatie in de biotechnologie, toelevering in de sector van de consumentenelectronica, aanbesteding in de ICT-sector. BM-studies voor de farmaceutische sector en voor de non-ferro metalen zitten in de pipeline.

Sommige oefeningen werden dan weer gemaakt op initiatief van de industrie zelf zoals in de biotechnologie, de machinebouw en de bouw.

Een tweede initiatief was erop gericht BM te promoten als een gestructureerd proces van invoeging van verbeteringen in de industrie. Dit is blijkbaar geen groot succes geweest omdat niet aan echte BM werd gedaan.

#### Beoordeling van de Europese BM-initiatieven<sup>1</sup>

Wat de EU-Instanties uit de pilootprojecten voor kadervoorwaarden hebben geleerd, is:

- dat het een succesvolle oefening is geweest in de organisatie van samenwerking, op specifieke domeinen, tussen lidstaten;
- dat de tijd nodig voor de coördinatie van nationale inbrengen was onderschat;
- dat er teveel aandacht ging naar dataverzameling en analyse waardoor men meer ging besluiten trekken inplaats van acties op te zetten. Vandaar ook dat de pilootprojecten niet genoeg geleid hebben tot implementatie van "*best or good practices*".

Wat er nu volgens de EU-Instanties verder moet gebeuren, is:

- dat er een methodologie moet uitgewerkt worden voor de BM van de kadervoorwaarden. De Commissie heeft een werkschema opgesteld tot eind '99 om een duidelijker methodologie inzake BM van kadervoorwaarden te bekomen op basis van buitenlandse voorbeelden;
- dat "*core indicators*" van de competitiviteit zouden moeten geïdentificeerd worden;
- dat de industrie en vooral de KMO's nauwer bij BM moet betrokken worden (een telkens weerkerende suggestie);
- dat een BM omtrent het goed functioneren van de overheid met een kwalitatieve dienstverlening prioritair moet zijn omdat het van essentieel belang is voor de competitiviteit van de Europese industrie.

---

1. "Benchmarking the Competitiveness of European Industry: Assessment of the Initiatives" o.c.

- dat de overheidsdiensten moeten gebenchmarked worden. DG9 heeft in april '99 het initiatief "Innovative Public Services" gelanceerd met twee activiteiten als doelstelling:
  - 1) best practices of public administrations, en
  - 2) EU-wide learning laboratories on BM performance indicators
- dat het BM-netwerk voor de bedrijven verder moet uitgebouwd worden.

### C. Belgische initiatieven

Uit het voorgaande is duidelijk gebleken dat België op het stuk van benchmarking, vooral van de kadervoorwaarden, niet bij de kopgroep van landen behoort die BM willen gebruiken om de competitiviteit te verbeteren. Daar zijn enkele redenen voor:

- België heeft een federale staatsstructuur waarbinnen het industriebeleid tot de bevoegdheid van de gewesten behoort. De gewesten zijn vertegenwoordigd in de "*Interministeriële Economische Commissie*", commissie die voorgezeten wordt door het federale Ministerie van Economische Zaken (Bestuur Economische Betrekkingen/Afdeling Europees Beleid). Het is precies die commissie die het Belgische standpunt voorbereidt voor de EU-Groep van de Directeurs Generaal van de Industrie (en van de Groep van de afgevaardigden van de Directeurs Generaal) en vooral voor de Europese Industrieraad. Voor beslissingen inzake BM is bijgevolg het akkoord nodig van de Gewesten en dat vergt meestal veel overleg en tijd.
- De federale staatsstructuur brengt ook mee dat het verzamelen van data, van indicatoren en van de onderliggende regelgevingen een hele klus is omdat ze dikwijls zo verschillen dat aggregatie zeer moeilijk is. Als die aggregatie, voor internationale vergelijkingen, dan nog moet gebeuren binnen een strikte timing en in het Engels, wordt het soms moeilijk te realiseren.

#### Desondanks werd in België toch al een en ander gerealiseerd:

1. We hebben deelgenomen aan één BM-pilootproject: "**Financiering van Innovatie**". Het Federaal Planbureau heeft de coördinatie op Belgisch niveau op zich genomen en België vertegenwoordigd in het Steering Committee. Het Vlaamse Gewest heeft op de resultaten voortgebouwd en de verdere analyse voor Vlaanderen uitbesteed aan universiteiten. De resultaten van dat voortgezet onderzoek werden gepubliceerd<sup>1</sup>. Het Federaal Planbureau zal binnenkort een paper uitbrengen over de resultaten van het pilootproject.
2. Het Vlaamse en Brusselse Gewest hebben deelgenomen aan het nieuwe project "**Licensing, Permits and Authorisations for Industry**". Het onderzoek op basis van een enquête is afgerond maar de resultaten zijn nog niet bekend.

---

1. K. Debackere, H. Vermeulen, B. Van Looy, E. Zimmermann: "Financiering van Innovatie in Vlaanderen. Het aanbod van risicokapitaal" IWT publicatie nr 15.  
S. Manigart, W. Van Hyfte: "Financiering van innovatie in Vlaanderen. De venture capital sector in internationaal perspectief" IWT publicatie nr 24.

3. Het Federaal Planbureau heeft op haar website een **databank** gezet met 150 competitiviteits-indicatoren die een vergelijking toelaten met onze buurlanden, met het gemiddelde van Europa en met de VSA en Japan<sup>1</sup>. Dit werkstuk is geïnspireerd op een gelijkaardige Nederlandse en een Deense publicaties<sup>2</sup>. De indicatoren worden gerangschikt naargelang ze boven, onder of gelijkvalen met het gemiddelde van de landen. Ze werden gegroepeerd in volgende 9 rubrieken:

- Macro-economische context
- Arbeidsmarkt
- Onderwijs en opleiding
- Vervoer en telecommunicatie
- Milieu
- Energie
- O&O en de financiering van innovatie
- Buitenlandse handel en directe buitenlandse investeringen
- Fiscaliteit

Deze databank is de aanzet voor een latere BM-oefening omtrent de kadervoorwaarden voor industriële ontwikkeling die door de overheid beïnvloed worden. Zulke actie was gevraagd door de High Level Group.

In opdracht van het Ministerie van Economische Zaken en gefinancierd door de SSTC in het kader van het **AGORA-project**, gaat het Planbureau trouwens vanaf 2000 die databank vervolledigen met core-indicatoren voor het ondernemingsklimaat en voor de dienstverlening door de overheid. Dit laatste is ook één van de aanbevelingen van de High Level Group.

4. België heeft, in de schoot van het reeds eerder genoemde Interministeriële Commissie en in het kader van het door DG23 opgezette **BEST-programma** (Business Environment Simplification Task Force), een subcommissie "BEST" opgericht die de mogelijkheid onderzoekt voor het formuleren van indicatoren die een aanzet vormen voor latere BM.

Het BEST-project vloeide voort uit de Europese Top van Amsterdam in 1997. De Raad vroeg er de Europese Commissie een task force op te zetten om de kwaliteit van communautaire regelgeving te verbeteren en de administratieve last te beperken die de ondernemingen, en meer bepaald de KMO's, worden opgelegd.

---

1. <http://www.plan.be> (onder Facts en Figures).

2. - "Toets op het concurrentievermogen 1997. Klaar voor de toekomst" Ministerie van Economische Zaken van Nederland, 288 pag.  
 - "A structural Monitoring System for Denmark" The Danish Government, 1997, 260 pag.

De Europese Top van Cardiff in 1998 heeft de Commissie verzocht een tijdschema op te stellen voor actie<sup>1</sup>. Het gaat ondermeer om:

- het bevorderen van ondernemerschap in samenwerking met scholen en universiteiten;
- het bevorderen van scholing ;
- het bevorderen van de financiering van kleine ondernemingen, van ondernemingen in een vroeg stadium en van high-tech ondernemingen;
- het bevorderen van R&D bij KMO's;
- het bevorderen van de samenwerking tussen KMO's ;
- het invoeren van universele loketten ;
- het vereenvoudigen en bevorderen van brevetneming

Vanaf 2000 moeten de lidstaten rapporten voorleggen aan de Europese Industrieraad over de uitvoering van de in het actieplan van de Commissie voorgestelde maatregelen. Het is de bedoeling van de Commissie - en hierin zit de band met BM - om indicatoren te vinden die de impact meten van beleidsmaatregelen voor de bevordering van het ondernemerschap.

5. België is betrokken bij de BM-werkzaamheden van de OESO:

- BM van de performantie van de overheid (Het PUMA-project) (Ambtenarenzaken vertegenwoordigde België).
- BM van innovatie en technologie (het Instituut Wetenschap en Technologie en de DWTC vertegenwoordigen België).
- BM van "*intangibles*" (Economische Zaken vertegenwoordigt België).

6. Er dient te worden vermeld dat inzake de BM van bedrijven en sectoren, FABRIMETAL (Namur) en het VIZO (Hasselt), van bij de aanvang betrokken waren bij het hierboven vermelde MICROSCOPE project.

Daarenboven dient aangestipt te worden dat instellingen en ondernemingen dikwijls onbewust, of zonder de naam BM te gebruiken, aan BM doen. Een voorbeeld daarvan lijken de werkzaamheden van de Verbruikersunie te zijn.

---

1. Communication de la Commission: "Promotion de l'esprit d'entreprise et de la compétitivité", Com 98, 550 final, 9/98

## Besluit

De Europese Raad en de Commissie zien duidelijk in BM hét middel om de performantie van de ondernemingen en van de overheid te verbeteren en lanceren dan ook diverse initiatieven om de BM-idee ingang te doen vinden bij de overheid, bij de ondernemingen en hun federaties en vooral bij de KMO's. Alles wijst erop dat meer en meer BM-projecten zullen gerealiseerd worden.

Het valt op dat ons land moeite heeft om de talrijke initiatieven van de Europese Raad en Commissie te volgen en te implementeren. We doen, in vergelijking met andere landen, aan weinig projecten mee en er is blijkbaar een gebrek aan informatiedoorstroming tussen de verschillende potentiële betrokkenen in ons land. Daar zijn enkele redenen voor zoals onze federale staatsstructuur met de daaruit volgende moeilijkheid van uniforme datacollectie en van snelle gecoördineerde beslissingsstrategie. Ook de organisatie van de informatiedoorstroming tussen de Europese instanties en de verschillende nationale instellingen, federaties en ondernemingen - en dan in het bijzonder onze talrijke KMO's - die mogelijke betrokkenen kunnen worden in BM, is momenteel vatbaar voor verbetering. Alle hoop is gericht op de zo vlug mogelijke totstandkoming van het nationale contactpunt dat de nodige middelen en mankracht moet krijgen om een rol als centraal aanspreekpunt uit te kunnen bouwen.

Ter afsluiting van deze working paper is volgend citaat gepast: "*Industry is the end client of the benchmarking process. It must be recognised, however, that the political level is an important intermediate client, which must be convinced that benchmarking is an effective instrument for promoting the competitiveness of European industry before it will endorse its continuation.*"<sup>1</sup>

---

1. "Benchmarking the Competitiveness of European Industry: Assessment of the Initiatives" o.c.

