

2de uitgave



Belgische uitgave



Het Zelf-evaluatiekader
voor Overheidsdiensten

Het Common Assessment Framework (CAF)

De organisatie verbeteren door zelfevaluatie

2^{de} herziene en uitgebreide uitgave, 3^{de} trimester 2008
Wettelijk depot : D/2006/7737/67
Verantwoordelijke uitgever : J. Leroy, Wetstraat 51, 1040 Brussel

Index

Voorwoord.....	7
Inleiding.....	9
Factoren	19
Criterium 1: Leiderschap	20
Criterium 2: Strategie en planning	27
Criterium 3: Medewerkers	32
Criterium 4: Partnerschappen en middelen.....	37
Criterium 5: Processen.....	43
Resultaten	50
Criterium 6: Resultaten bij de burger/klant.....	51
Criterium 7: Resultaten bij de medewerkers.....	56
Criterium 8: Resultaten in de samenleving.....	60
Criterium 9: Resultaten op het vlak van de sleutelactiviteiten.....	64
CAF- scoringssystemen en beoordelingsschema's	68
Richtlijnen voor het gebruik van het CAF	87
Bench learning – Leren door te vergelijken.....	109
Glossarium.....	116

Alle woorden met een asterisk zijn opgenomen in het glossarium.

Tabellen

1. De klassieke scoringstabel van de FACTOREN	71
2. Type blad voor de zelfevaluatie met de klassieke scoring	72
3. De klassieke scoringstabel van de RESULTATEN.....	74
4. De verfijnde scoringstabel van de FACTOREN.....	76
5. Geïntegreerde tabel van de klassieke en verfijnde scoring van de FACTOREN.....	78
6. De verfijnde scoringstabel van de RESULTATEN	80
7. Geïntegreerde tabel van de klassieke en verfijnde scoring van de RESULTATEN.....	81

Voorwoord

Voor u ligt de herziene uitgave versie van het CAF 2006 !

Inderdaad, de 5000 exemplaren van de eerste uitgave waren snel de deur uit. Het gebruik van het model zelf en het denkwerk rond een aangepaste versie voor de onderwijssector, hebben geleid tot enkele verbeteringen. De pedagogische slagkracht werd verhoogd en de klassieke en verfijnde scoringssystemen werden in mekaar geschoven¹.

Op 23 mei 2008 telde België 218 van de 1238 Europese CAF toepassingen. Ze zijn weergegeven op de internetsite www.publicquality.be en op de website van het European Institute of Public Administration (EIPA) www.eipa.eu.

Het is nu overduidelijk dat de dynamiek van het kwaliteitsdenken verre van uitgeblust is, integendeel. Het verankert zich meer en meer in de administratieve cultuur van alle bestuurlijke niveaus. We kunnen er alleen maar over verheugd zijn dat het CAF 2006 hiertoe manifest bijdraagt.

Jean-Marc Dochot
Nationale CAF Correspondent
Wetstraat 51
1040 Brussel
Tel : +32-(0)2-790.54.09
e-mail : jean-marc.dochot@p-o.belgium.be

¹ De Nederlandstalige versie van deze publicatie werd verzorgd door Patrick Staes, hoofd van het Europees ondersteuningscentrum van CAF in EIPA te Maastricht.

Inleiding

Omschrijving

Het Common Assessment Framework (CAF)² is een instrument voor totale kwaliteitszorg*, geïnspireerd op het Excellence Model* van de European Foundation for Quality Management (EFQM) en het model van de Duitse Universiteit voor Bestuurswetenschappen in Speyer. Het vertrekt vanuit de stelling dat een organisatie uitstekend presteert en buitengewone resultaten behaalt in haar sleutelprestaties*, bij de burger/klant*, bij haar medewerkers* en in haar directe omgeving dankzij een leiderschap* dat de strategie* en de planning, de medewerkers, de partnerschappen*, de middelen* en de processen* aanstuurt. Het benadert de organisatie gelijktijdig vanuit verschillende invalshoeken. Dat noemen we een holistische analyse van het functioneren van een organisatie.

Ontstaan en groei

Het CAF is het resultaat van de samenwerking tussen de Europese ministers, die verantwoordelijk zijn voor de overheidsdiensten. Het is ontwikkeld door de Innovative Public Services Group (IPSG). Die werkgroep van nationale experts werd opgericht door de directeurs-generaal (dg's), die verantwoordelijk zijn voor de overheidsdiensten in de lidstaten. Hij heeft als opdracht de uitwisseling van ervaring en de samenwerking tussen de lidstaten van de Europese Unie te promoten om op innovatieve* wijze het bestuur en de openbare dienstverlening te moderniseren.

Het CAF werd voorgesteld in mei 2000 op de 1^{ste} Europese Conferentie over de Kwaliteit van de Overheidsdiensten in Lissabon en een eerste herziene versie werd in 2002 verspreid op de 2^{de} Europese Conferentie in Kopenhagen.

² In de vertaling van de eerste twee versies van het CAF is de Nederlandse benaming Gemeenschappelijk Zelf evaluatiekader voor Overheidsdiensten gebruikt. Ondertussen is de term CAF zodanig ingeburgerd dat er voor is geopteerd om de moeilijk uitspreekbare Nederlandse benaming te laten vallen.

Het CAF ondersteuningscentrum of CAF Ressource Centre (CAF RC) in het European Institute of Public Administration (EIPA) te Maastricht.

In het European Institute of Public Administration (EIPA) in Maastricht, werd een Europees CAF- ondersteuningscentrum opgericht. Het werkt nauw samen met het netwerk van nationale CAF- correspondenten, bijgestaan door EFQM en de universiteit van Speyer.

Het CAF RC stelt verschillende formules voor om de toepassing van het model te ondersteunen en evalueert het gebruik ervan. Tussen 2000 en 2008 pasten ongeveer 1300 Europese overheidsdiensten* het model toe om hun werking te verbeteren. Buiten Europa is er ook veel belangstelling voor het model, bijvoorbeeld in China, het Midden-Oosten, de Dominicaanse Republiek en Brazilië.

Meer dan 600 CAF- gebruikers kwamen samen op drie Europese CAF-gebruikersevenementen: in 2003 in Rome, in 2005 in Luxemburg en in 2007 in Lissabon. In tegenstelling tot de Europese kwaliteitsconferenties richten de CAF Events zich uitsluitend tot CAF gebruikers. Ter gelegenheid van de eerste 2 bijeenkomsten maakte het CAF RC twee studies met gedetailleerde informatie over het gebruik van CAF in Europa. Deze studies lagen aan de basis van de tweede herziening van het CAF in 2006.

Op de website (www.eipa.eu) kan men een databank van CAF-toepassingen raadplegen die onder andere goede praktijken* van overheidsdiensten uit heel Europa, en zelfs van nog verder, wil samenbrengen. Een CAF e-tool wordt er ter beschikking gesteld van de CAF- gemeenschap. Het model is momenteel vertaald in negentien talen. Alle versies kunnen worden gedownload.

Bovendien hebben verschillende landen op nationaal vlak ondersteunende initiatieven ontwikkeld om het CAF te gebruiken, zoals opleiding, e-tools, brochures, CAF- gebruikersbijeenkomsten en CAF- databanken. Voor België; raadpleeg www.publicquality.be. Al die activiteiten verzekeren alle betrokken CAF- actoren ervan dat de doelstelling van tweeduizend geregistreerde CAF-gebruikers in 2010, zoals vastgelegd tijdens het Britse EU-voorzitterschap, zal worden gehaald. De ministers die verantwoordelijk zijn voor de

overheidsdiensten in de Europese Unie, ondersteunen het CAF en vroegen om de kwaliteitsaanpak nog meer te integreren in de Lissabonstrategie. Het CAF 2006 heeft daar rekening mee gehouden.

Opzet en uitwerking

Het CAF is ontwikkeld als een eenvoudig instrument om Europese overheidsdiensten te ondersteunen bij het toepassen van technieken van kwaliteitsmanagement* om hun werking te verbeteren. Het CAF is een raamwerk voor zelfevaluatie* dat rekening houdt met de specifieke eigenschappen van de overheidssector. Het model is inhoudelijk sterk gelijklopend met de belangrijkste TQM - modellen*, en met EFQM in het bijzonder.

Het CAF heeft vier belangrijke doelstellingen*:

1. overheidsdiensten inleiden in de principes van total quality management (TQM) en hen stap voor stap, door het gebruik van zelfevaluaties, begeleiden van de gebruikelijke opeenvolging van plannen-uitvoeren naar de volledige plan-do-check-act (PDCA) cyclus*: plannen – doen – controleren – aanpassen;
2. zelfevaluatie van overheidsdiensten bevorderen om tot een diagnose en tot verbeteracties te komen;
3. een brugfunctie vervullen tussen de verschillende kwaliteitsmodellen die vandaag gebruikt worden;
4. bench learning bevorderen tussen overheidsdiensten.

Om die doelstellingen te ondersteunen werden een aantal instrumenten ontwikkeld die verder worden toegelicht in deze brochure: de structuur met 9 criteria en 28 subcriteria met voorbeelden, de beoordelingsschema's voor de factoren en de resultaten, de richtlijnen voor de zelfevaluatie en verbeteracties, bench learning* projecten, en een glossarium. Zij vormen de inhoud van dit document.

Doelorganisaties

Het CAF is ontwikkeld voor alle onderdelen van de publieke sector en is toepasbaar in overheidsdiensten op nationaal of federaal, regionaal en lokaal niveau. Het CAF kan gebruikt worden in verschillende omstandigheden, bijvoorbeeld als onderdeel van een systematisch verbeterprogramma of als basis om doelstellingen vast te leggen voor verbeteracties in specifieke overheidsorganisaties. In sommige gevallen, en in het bijzonder in zeer grote organisaties, kan een zelfevaluatie worden uitgevoerd in een deel van de

organisatie, bijvoorbeeld in een bepaald departement, een bepaalde afdeling of een bepaalde dienst.

Aanpassing van het instrument

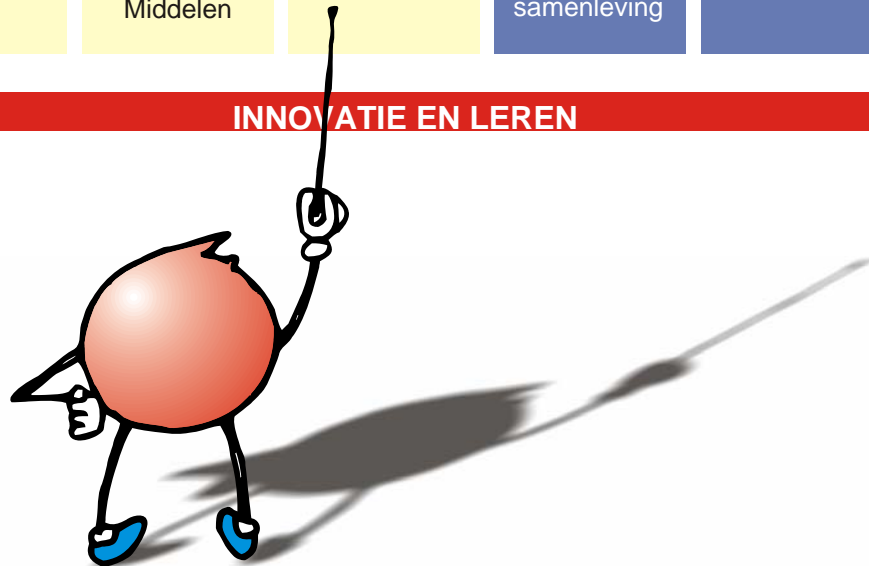
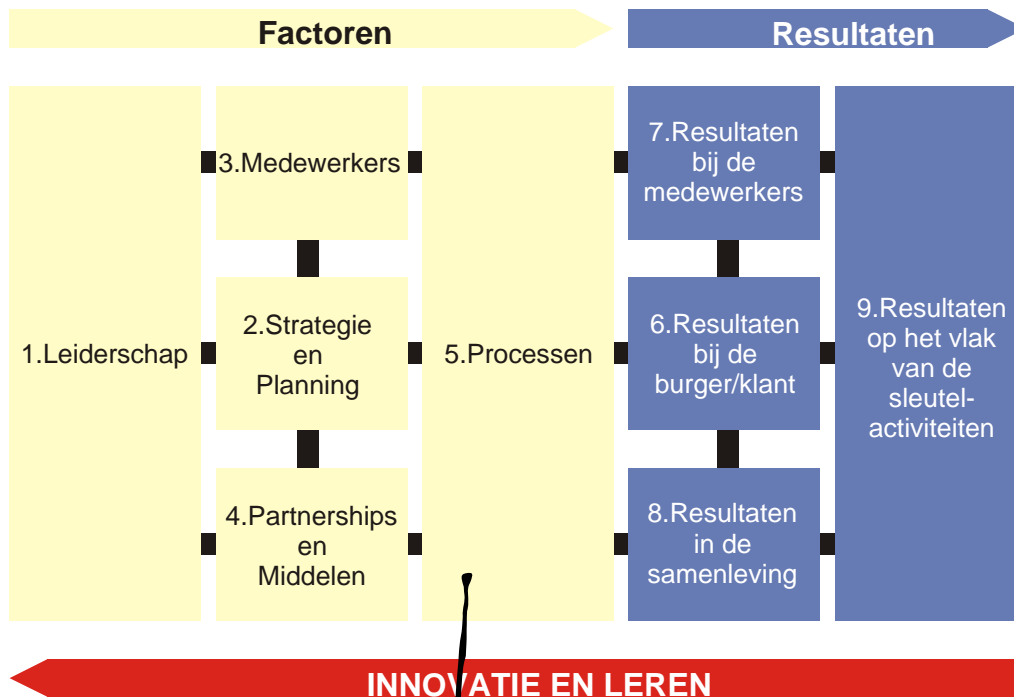
Aangezien het CAF een generiek model is, kan het nuttig zijn om het aan te passen aan de omgeving waarin het gebruikt wordt, maar de basiselementen moeten gerespecteerd worden: de 9 criteria, de 28 subcriteria, het scoringssysteem en de richtlijnen. De voorbeelden geven toelichting bij elk subcriterium en kunnen worden aangepast en aangevuld.

In Franstalig België werd een aangepaste CAF versie voor de onderwijssector opgesteld. Zij wordt verder uitgewerkt tot een Europees instrument samen met Portugal, Noorwegen, Slowakije, Italië, Luxemburg en EIPA.

Structuur

De structuur van het CAF ziet er als volgt uit:

Het CAF model



Het CAF Model

De structuur van het CAF bestaat uit negen criteria. Die negen criteria geven de belangrijkste aspecten weer die in overweging moeten worden genomen bij een organisatieanalyse.

De factoren:

Criteria 1 tot en met 5 hebben betrekking op de werking van een organisatie. Zij geven weer wat een organisatie onderneemt en hoe ze haar opdrachten uitvoert om de gewenste resultaten te behalen.

De resultaten:

In criteria 6 tot 9 gaat het over de resultaten die de organisatie behaalt bij burgers/klanten, bij de medewerkers, in de maatschappelijke* omgeving en op het vlak van de sleutelactiviteiten. De resultaten worden in kaart gebracht aan de hand van perceptiemetingen* en de evaluatie van interne indicatoren*. Criterium 9 meet de externe en interne resultaten. Deze zijn sterk verbonden met de strategische planning en het beheer van de middelen.

Elk criterium wordt verder opgesplitst in subcriteria. De 28 subcriteria geven de belangrijkste aspecten weer die onderzocht moeten worden als een organisatie wordt geëvalueerd. Ze worden verduidelijkt door voorbeelden die de inhoud van elk subcriterium gedetailleerd uitleggen en die aangeven welke domeinen er onderzocht kunnen worden om na te gaan hoe de administratie beantwoordt aan het subcriterium in kwestie.

Belangrijkste eigenschappen

Het gebruik van het CAF geeft een organisatie een krachtig kader om een proces van continue verbetering op te starten.

Het CAF biedt:

- een evaluatie op basis van tastbare bewijzen en van een geheel van criteria die algemeen aanvaard zijn in de publieke sector in Europa;
- mogelijkheden om vooruitgang vast te stellen en naar waarde te schatten;
- een manier om een zekere samenhang te bereiken over de richting die gevolgd moet worden en om consensus te bereiken over te ondernemen verbeteracties;
- een link tussen de doelstellingen en de strategieën of middelen om ze te bereiken;
- een manier om de medewerkers te motiveren door hen te betrekken bij het verbeterproces;
- mogelijkheden om goede praktijken te promoten en uit te wisselen tussen de verschillende onderdelen van een organisatie onderling en met andere organisaties;

- een middel om verschillende kwaliteitsinitiatieven te integreren in de normale activiteiten van de organisatie;
- een manier om vooruitgang in de tijd te meten aan de hand van regelmatige zelfevaluaties.

Concepten en waarden* van het CAF

Als een instrument van TQM wordt het CAF aangestuurd door de fundamentele beginselen van uitmuntendheid* zoals bepaald door EFQM: resultaatgerichtheid, focus op de burger/klant, leiderschap en vastberadenheid, aansturing via processen en feiten, betrokkenheid van de medewerkers*, continue verbetering en innovatie*, partnerschappen* in wederzijds belang en maatschappelijk verantwoordelijkheidsgevoel* van de organisatie. Het CAF wil de prestaties van overheidsorganisaties verbeteren op basis van die concepten.

In vergelijking met de private sector hebben overheidsmanagement en kwaliteit* in de publieke sector een aantal specifieke kenmerken. Ze gaan uit van een aantal belangrijke basisvereisten die eigen zijn aan onze Europese socio-politieke en ambtelijke cultuur*: de legitimiteit (democratisch, parlementair), de rechtstaat en het ethisch handelen. Ze zijn gebaseerd op gemeenschappelijke waarden en principes zoals openbaarheid van bestuur*, toerekenbaarheid, participatie, diversiteit*, gelijke kansen, sociale rechtvaardigheid, solidariteit, samenwerking en partnerschappen..

Hoewel het CAF zich aanvankelijk vooral toespitst op de evaluatie van het prestatie management en op mogelijke aanpassingen op organisatorisch vlak om deze prestaties te verbeteren, is het uiteindelijke doel toch een bijdrage te leveren aan goed bestuur*. Daarom houdt het CAF bij de evaluatie van de prestaties ook rekening met de volgende kenmerken:

- respect voor de democratische waarden en verantwoordelijkheidsgevoel;
- respect voor het wettelijke, wetgevende en regelgevende kader;
- gerichtheid op communicatie met het politieke niveau;
- raadpleging van belanghebbenden* en afweging van hun behoeften;
- uitmuntendheid in de dienstverlening;
- goed gebruik van de middelen of efficiëntie;
- behalen van de gestelde doelstellingen of effectiviteit;
- aansturen van modernisering, innovatie en verandering.

Onderlinge verbanden binnen het model

De holistische benadering van TQM en het CAF betekent niet alleen dat alle aspecten van de werking van een organisatie zorgvuldig worden onderzocht, maar ook dat alle samenstellende delen onderling een impact hebben op elkaar. Er moet een onderscheid gemaakt worden tussen:

- de oorzaak - gevolgrelatie tussen het linkse deel van het model (de factoren) en het rechtse deel (de resultaten of effecten) enerzijds en
- de onderlinge relaties tussen de factoren anderzijds.

Beide aspecten moeten in rekening worden gebracht willen we kunnen spreken van een globale benadering van een organisatie.

Het onderlinge verband tussen het linkse en rechtse deel van het model: er wordt uitgegaan van het postulaat dat er een oorzaak – gevolgrelatie bestaat tussen de factoren (oorzaken) enerzijds en de resultaten (effecten) anderzijds en dat de er nuttige informatie kan gehaald worden uit de resultaten om de factoren te verbeteren. Bij een zelfevaluatie is het van fundamenteel belang om deze oorzakelijke verbanden na te gaan maar het is niet altijd gemakkelijk om alle oorzakelijke verbanden weer te geven

Het onderlinge verband tussen de factoren:

Aangezien de kwaliteit van de resultaten in sterke mate wordt bepaald door de aard en de intensiteit van de relaties tussen de factoren onderling, *moeten* die relaties bekeken worden tijdens de zelfevaluatie. Uitmuntende organisaties worden bijvoorbeeld gekenmerkt door sterke interacties tussen criterium 1 en de criteria 2,3,4 en tussen de criteria 3 ,4 en 5. De onderlinge verhoudingen beperken zich uiteraard niet tot het niveau van de criteria. Vaak is er een belangrijke interactie of relatie op niveau van de subcriteria.

Het belang van bewijzen en metingen

Zelfevaluatie en verbetering van overheidsdiensten zijn zeer moeilijk zonder betrouwbare informatie over de verschillende aspecten van het functioneren van de organisatie. Het CAF stimuleert overheidsorganisaties om informatie in te zamelen en te gebruiken, maar vaak is die niet voorhanden bij een eerste zelfevaluatie. Daarom wordt het CAF vaak gezien als een nulmeting. Het geeft die gebieden aan waar er zeker gemeten moet worden. Naarmate een organisatie evolueert in de richting van continue verbetering, zal ze meer en systematischer informatie verzamelen en beheren, zowel intern als extern.

Waarom een scoresysteem?

Het scoringssysteem is één van de verplichte elementen van het CAF. Het belang ervan is echter relatief aangezien de belangrijkste resultaten van de zelfevaluatie het aantonen van sterke en verbeterpunten en daaraan verbonden verbeteracties is. Het scoringssysteem is echter behouden en zelfs verder verfijnd in de nieuwe versie van het CAF.

Een score toekennen aan elk subcriterium van het CAF heeft vier belangrijke doelstellingen:

1. een aanwijzing geven voor de te volgen richting bij verbeteracties;
2. de vooruitgang van de organisatie meten;
3. goede praktijken identificeren, die zich vertalen in een hoge score bij de resultaten maar vaak hun oorsprong vinden in de factoren (zie onderlinge verbanden in het model);
4. waardevolle partners helpen vinden van wie de organisatie kan leren*.

Nieuw in het CAF 2006 zijn de twee soorten scores: de klassieke CAF- score en de verfijnde CAF- score. Meer informatie hierover is terug te vinden in het hoofdstuk over de scoring.

Managementtaal en het glossarium

Veel overheidsorganisaties die het CAF voor de eerste keer gebruiken, worden geconfronteerd met een moeilijk toegankelijke terminologie. Een zekere achtergrond in overheidsmanagement helpt natuurlijk, maar niet alle deelnemers die aan de CAF- zelfevaluatie deelnemen, hebben die achtergrond. Het glossarium aan het einde van deze publicatie bevat definities van de voornaamste begrippen en concepten. De termen die erin voorkomen worden in de tekst met een asterisk weergegeven.

Gezien de soms bijzondere aard van de klanten van een overheidsdienst willen we van bij de start duidelijk stellen wat we verstaan onder burger/klant*. Die term legt de nadruk op de tweeledige relatie tussen de overheidsdiensten en

- de gebruikers van de eigenlijke overheidsdiensten en
- alle leden van het grote publiek, die als burger en belastingbetaler belang hebben bij de verleende diensten en de resultaten ervan.

Belangrijkste verschillen tussen het CAF 2002 en het CAF 2006

De gebruikers van de vorige CAF- versies zullen het niet moeilijk hebben om hun weg te vinden in de nieuwe versie.

In de Lissabonstrategie werd sterk de nadruk gelegd op modernisering en innovatie. Die aspecten zijn daarom explicieter aanwezig in de criteria over het leiderschap(1) en de strategie(2), terwijl de noodzaak van de voortdurende innovatie van de processen in criterium 5 naar voren wordt geschoven.

De inleiding van de criteria en de verscheidene nieuwe voorbeelden illustreren beter de bijdrage van kwaliteitsmanagement aan het streven naar een degelijk bestuur.

Dankzij het scoringssysteem kunnen organisaties hun evaluatieresultaten meer uitdiepen en kunnen ze zich beter focussen op verbeteracties.

In de richtlijnen is er aanvullend advies opgenomen voor de zelfevaluatie en voor de verbeteracties.

Het recente succes van bench learning met het CAF heeft geleid tot nieuwe richtlijnen op dat gebied.

Kort samengevat: een zelfevaluatie met behulp van het CAF-model biedt een organisatie de kans om meer te weten te komen over zichzelf. Anders dan gedetailleerde TQM modellen is het CAF een gebruiksvriendelijke opstap naar het TQM, ideaal om een eerste beeld te krijgen van het functioneren van de organisatie. Elke organisatie die wenst verder te gaan kan daarna één van de meer uitgewerkte modellen gebruiken. Het CAF is uitwisselbaar met deze andere modellen en kan daarom een eerste stap betekenen voor een organisatie die aan de slag wil gaan met kwaliteitsmanagement. Het is openbaar en staat gratis ter beschikking.

CAF werkt.

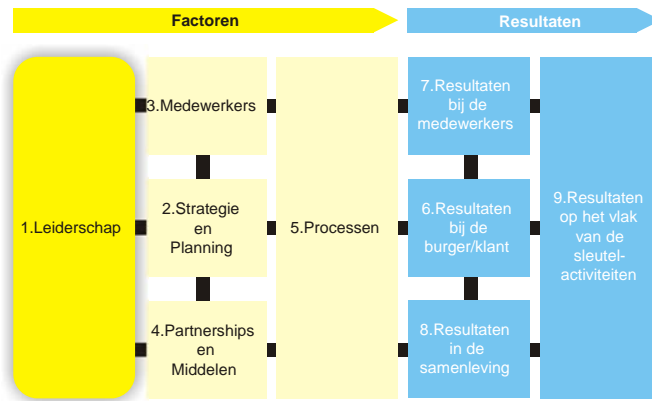
CAF maakt deel uit van het publieke domein en kan gratis gebruikt worden door de overheidsorganisaties.

De factoren

Criteria 1-5 behandelen de factoren van een organisatie. Die bepalen wat een organisatie doet met de middelen waarover zij beschikt om de beoogde resultaten te bereiken. Acties die verbonden zijn aan de factoren worden beoordeeld op basis van het evaluatieschema Factoren (zie CAF- scoringssystemen en beoordelingschema's).

Criterion 1 : Leiderschap





Definitie

De wijze waarop leiders* en managers zich opstellen draagt bij tot duidelijkheid en eensgezindheid over de doelstellingen en tot de creatie van een omgeving waarin de organisatie en de medewerkers kunnen uitblinken.

Leiders geven richting aan de organisatie. Leiders ontwikkelen de missie*, de visie* en de waarden* die nodig zijn voor het succes van de organisatie op lange termijn*. Door als rolmodel* te fungeren en zich conform de heersende waarden te gedragen, motiveren en ondersteunen de leiders de medewerkers.

Leiders ontwikkelen, implementeren en bewaken het managementsysteem van de organisatie en evalueren de prestaties en resultaten. Ze zijn verantwoordelijk voor prestatieverbeteringen en zij bereiden zich voor op de toekomst door de veranderingen door te voeren die noodzakelijk zijn om de missie van de organisatie te verwezenlijken.

In de overheidssector zijn de managers de voornaamste schakel tussen de organisatie en de politici. Zij streven ernaar de verantwoordelijkheden te delen en een zekere synergie te bereiken. Ze bouwen netwerken* uit om tegemoet te komen aan de behoeften van alle andere belanghebbenden.

Belangrijkste aandachtspunten

In een representatief democratisch systeem maken de verkozen politici de strategische keuzes en definiëren ze in de verschillende beleidsdomeinen de te bereiken doelstellingen. Overheidsmanagers ondersteunen hen bij het formuleren van hun beleid met analyses, projecties op lange termijn of strategische planning. Ze zijn eveneens verantwoordelijk voor de beleidsuitvoering.

In de openbare sector moet daarom een onderscheid gemaakt worden tussen de rol van het politieke leiderschap en de rol van de overheidsmanagers. Het CAF legt de focus op het management van openbare organisaties en niet op de kwaliteit van het overheidsbeleid* aangezien dat een politieke verantwoordelijkheid is.

Naast hun specifieke waardeketen delen de Europese overheidsorganisaties een aantal waarden zoals wettelijkheid, transparantie*, gelijkheid, diversiteit, verwerpen van belangenvermenging, enzovoort. Leiders communiceren die waarden in de gehele organisatie en vertalen ze bijvoorbeeld in een gedragscode die als leidraad geldt voor het professionele gedrag van de medewerkers.

Managers creëren optimale omstandigheden waardoor de organisatie zich kan aanpassen aan de continu veranderende samenleving. Ze zoeken zelf actief naar mogelijkheden van modernisering en vernieuwing waarbij onder meer e-government actief wordt geïntegreerd.

Leidinggevend in overheidsdiensten moeten hun doelstellingen echter nastreven binnen de hun toegewezen middelen. Hierbij balanceren ze soms tussen de behoeften van de burgers, de politici en andere belanghebbenden. Daarom moeten overheidsmanagers aantonen dat ze een duidelijk beeld hebben van wie hun klanten zijn, wat hun behoeften zijn en hoe die in overeenstemming gebracht kunnen worden met politieke verplichtingen, waarbij ze een duidelijk engagement tonen, zowel voor de burgers/klanten als voor andere belanghebbenden.

Evaluatie: Ga na wat het leiderschap van de organisatie doet om:

1.1 Richting te geven aan de organisatie door haar missie, visie en waarden te ontwikkelen.

Voorbeelden:

- a. voor de organisatie een missie (wat moeten we bijdragen aan de samenleving) en een visie (hoe willen we dat in de nabije toekomst waarmaken) formuleren en ontwikkelen, rekening houdend met de relevante belanghebbenden en de medewerkers;
- b. de missie, visie en waarden periodiek evalueren op basis van veranderingen in de politieke, economische, socio-culturele en technologische omgeving (PEST analyse);
- c. een waarde kader invoeren, in samenspraak met de belanghebbenden, waarin transparantie, ethisch gedrag en dienstverlening aan de samenleving zijn opgenomen en het vertalen in een gedragscode;
- d. de voorwaarden creëren voor een doeltreffende communicatie;
- e. zorgen voor een goede communicatie en verspreiding van de missie, visie en waarden aan alle medewerkers en aan de andere belanghebbenden;
- f. belangenconflicten* beheersen door potentiële conflictgebieden te identificeren en te voorzien in richtlijnen voor de medewerkers.
- g. wederzijds vertrouwen en respect tussen het management en de medewerkers versterken (bijvoorbeeld door de continuïteit van missie, visie en waarden te bewaken).

Geef een beoordeling op basis van de scoringstabel van de factoren

1.2 Een systeem te ontwikkelen en te implementeren voor het beheer van de organisatie, de prestaties en de verandering.

Voorbeelden:

- a. de management verantwoordelijkheden (het organigram), de functies en competenties* definiëren;
- b. gebruik makend van hedendaagse technieken, een systeem voor het beheer van de processen en de organisatiestructuur opmaken, in overeenstemming met de strategie, de planning, de behoeften en verwachtingen van de belanghebbenden;
- c. de e-government strategie formuleren en in overeenstemming brengen met de strategische en de operationele doelstellingen van de organisatie;
- d. in overleg, meetbare doelstellingen voor alle niveaus van de organisatie vastleggen;

- e. doelstellingen inzake output* en outcome* bepalen en hierbij de behoeften en verwachtingen van de verschillende belanghebbenden onderling afwegen;
- f. zich voortdurend steunen op de principes van een Total Quality Managementsysteem, zoals het CAF-model of het EFQM-Excellence model;
- g. een systeem van meetbare strategische en operationele doelstellingen ontwikkelen in de organisatie zoals bijvoorbeeld Balanced Scorecard*;
- h. systemen van kwaliteitsbeheer opzetten zoals ISO 9001-2000 * of andere;
- i. een managementinformatiesysteem opmaken met controles (doelbereiking meten) en interne audits*;
- j. geschikte werkvormen opmaken voor projectmanagement en teamwerk;
- k. samenwerkingsakkoorden tussen diensten formaliseren, bijvoorbeeld aan de hand van Service Level Agreements (SLA's)*;
- l. onderzoeken welke veranderingen noodzakelijk zijn in het beheer van de organisatie en haar activiteiten en die veranderingen prioritair doorvoeren;
- m. communiceren over veranderingsinitiatieven en de redenen voor deze veranderingen bij de medewerkers en de belanghebbenden.

Geef een beoordeling op basis van de scoringstabel van de factoren

1.3 De medewerkers te motiveren en te ondersteunen in de organisatie en als rolmodel te fungeren.

Voorbeelden:

- a. als leider het voorbeeld geven en handelen in overeenstemming met de vastgelegde doelstellingen en waarden;
- b. de persoonlijke wil tot verandering tonen door rekening te houden met de constructieve feedback van medewerkers;
- c. de medewerkers over belangrijke aangelegenheden in de organisatie regelmatig informeren;
- d. de medewerkers helpen bij het goed uitvoeren van hun taken en het realiseren van hun plannen en doelstellingen in het kader van de doelstellingen van de organisatie;
- e. de medewerkers stimuleren en aanmoedigen en de mogelijkheid creëren om bepaalde beslissingsmacht, verantwoordelijkheid en bevoegdheid te delegeren samen met de af te leggen verantwoording (delegatie + verantwoording = empowerment*);
- f. een organisatiecultuur* promoten die openstaat voor innovatie en verbetering, door de medewerkers aan te moedigen om voorstellen tot vernieuwing en verbetering te formuleren en om proactief te zijn in hun dagelijks werk;
- g. team- en individuele inspanningen erkennen en belonen;

- h. individuele behoeften van de medewerkers respecteren en op een adequate manier omgaan met persoonlijke omstandigheden;
- i. een cultuur van onderling vertrouwen en respect bevorderen;
- j. activiteiten inzake opleiding en competentieontwikkeling van de medewerkers stimuleren;
- k. feedback geven aan de medewerkers en hun presteren met hen bespreken.

Geef een beoordeling op basis van de scoringstabel van de factoren.

1.4 De relatie met politici en andere belanghebbenden te beheren om de gedeelde verantwoordelijkheid te verzekeren.

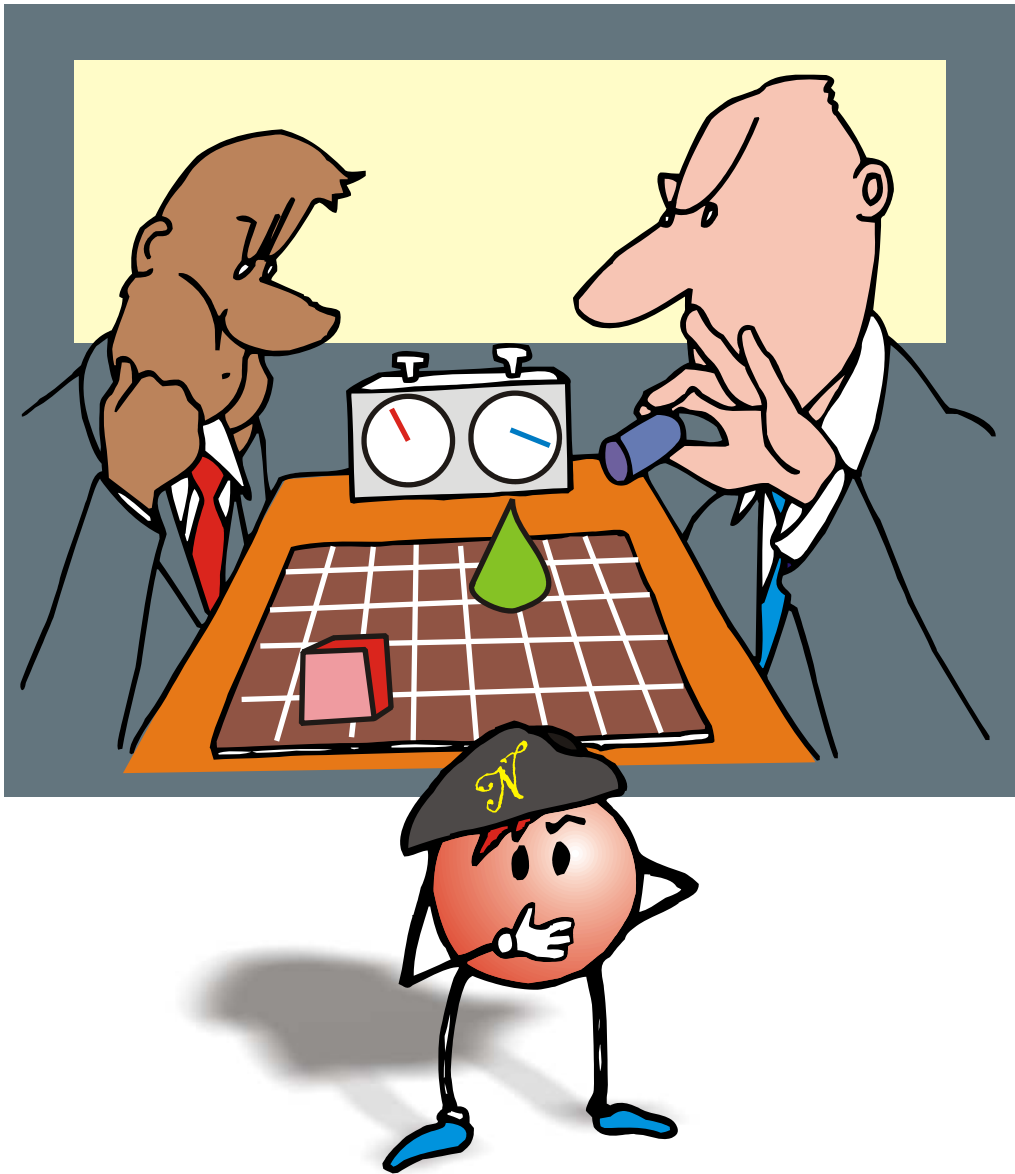
Voorbeelden:

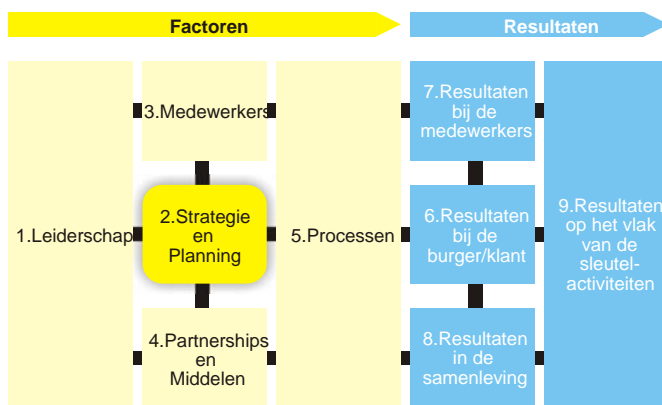
- a. de politieke beslissingen identificeren die een invloed hebben op de organisatie;
- b. ervoor zorgen dat de doelstellingen van de organisatie afgestemd zijn op de politieke beslissingen;
- c. proactieve en regelmatige relaties onderhouden met de politieke verantwoordelijken van de uitvoerende en de wetgevende machten;
- d. politieke en andere belanghebbenden betrekken bij het bepalen van de beoogde diensten en producten (output) en resultaatsdoelstellingen (outcome) en bij de ontwikkeling van het managementsysteem van de organisatie;
- e. partnerschappen* en netwerken ontwikkelen en onderhouden met de voornaamste belanghebbenden (burgers, ngo's, belangengroepen, industrie, andere overheden, enzovoort);
- f. deelnemen aan activiteiten van beroepsverenigingen, representatieve organisaties en belangengroepen;
- g. publieke erkenning nastreven en een goede reputatie opbouwen;
- h. een product- en dienstgericht marketingconcept ontwikkelen gericht op de belanghebbenden.

Geef een beoordeling op basis van de scoringstabel van de factoren



Criterion 2 : Strategie en planning





Definitie

De manier waarop een organisatie haar verschillende activiteiten op effectieve wijze coördineert, bepaalt haar totale prestatie. De organisatie verwezenlijkt haar missie en visie door middel van een duidelijke strategie die op de belanghebbenden is gericht, in overeenstemming met de doelstellingen van het beleid enerzijds en de behoeften van de andere belanghebbenden anderzijds. Daarbij moet de manier waarop de middelen en de processen beheerd worden continu worden verbeterd. De strategie wordt vertaald in plannen en meetbare doelstellingen. De strategie en planning geven ook weer hoe de organisatie modernisering en vernieuwing aanpakt.

Voornaamste aandachtspunten

Strategie en planning maken deel uit van de PDCA-cyclus (plan-do-check-adapt). Hun opmaak begint met het verzamelen van informatie over de huidige en toekomstige behoeften van de belanghebbenden en met het onderzoeken van te leveren producten, diensten en beoogde resultaten om het planningsproces van de nodige input* te voorzien. Dit houdt in dat de organisatie over betrouwbare informatie moet beschikken, met inbegrip over de wijze waarop ze wordt gepercipieerd door alle belanghebbenden. De informatie wordt immers gebruikt om de strategische richting vast te leggen en om de planning en de operationele doelstellingen op te stellen. De feedback die verkregen wordt vanuit interne controle-rapporten is van fundamenteel belang om verbeteringen in de organisatie door te voeren.

Het identificeren van kritieke succesfactoren* – voorwaarden die vervuld moeten zijn om de strategische doelstellingen te bereiken – en het stellen van doelstellingen, spelen een cruciale rol om een effectieve follow-up* en resultaatmeting te verzekeren. De doelstellingen moeten zodanig

geformuleerd worden dat er een onderscheid gemaakt wordt tussen outputs (de verstrekte producten en diensten) en de outcomes* (de bereikte effecten in de samenleving).

Organisaties moeten op consistente en kritische wijze de toepassing van hun strategie en planning evalueren, zodat de strategie en planning geactualiseerd en aangepast kunnen worden indien nodig.

Evaluatie: Ga na wat de organisatie doet om:

2.1 Informatie te verzamelen over de huidige en toekomstige behoeften van de belanghebbenden.

Voorbeelden:

- a. alle relevante belanghebbenden identificeren;
- b. informatie over de belanghebbenden, hun behoeften en verwachtingen systematisch verzamelen en analyseren;
- c. informatie over belangrijke variabelen zoals sociale, ecologische, economische, wettelijke en demografische ontwikkelingen verzamelen en analyseren, en de oorsprong, juistheid en kwaliteit ervan onderzoeken.

Geef een beoordeling op basis van de scoringstabel van de factoren.

2.2 De strategie te ontwikkelen, te evalueren en te actualiseren, rekening houdend met de behoeften van de belanghebbenden en de beschikbare middelen.

Voorbeelden:

- a. vanuit de missie, visie en waarden strategische (op lange en middellange termijn) en operationele doelstellingen* (concreet en op korte termijn) bepalen en hen uitwerken in een operationele planning en werkprocessen;
- b. de belanghebbenden betrekken bij het ontwikkelen, herzien en aanpassen van de strategie en de planning. Hun verwachtingen en behoeften onderling afwegen;
- c. de risico's en opportuniteiten systematisch onderzoeken (bijvoorbeeld aan de hand van een SWOT- analyse*) en de kritieke succesfactoren bepalen door regelmatig de organisatieomgeving te analyseren (met inbegrip van de politieke veranderingen);
- d. sterke punten en verbeterpunten van de organisatie systematisch analyseren (bijvoorbeeld door een TQM- diagnose met EFQM of CAF of een SWOT- analyse);

- e. de bestaande taken evalueren in termen van outputs (de verstrekte producten en diensten) en de outcomes (de bereikte effecten in de samenleving) en de kwaliteit controleren van de strategische en operationele plannen;
- f. een evenwicht vinden tussen taken en middelen, lange- en korte termijnindruk en de verwachtingen van de belanghebbenden;
- g. op alle niveaus nagaan in welke mate de doelstellingen gehaald worden en indien nodig de strategie en de planning bijstellen;
- h. evalueren of de strategieën en planningsmethoden moeten veranderd en verbeterd worden.

Geef een beoordeling op basis van de scoringstabel van de factoren.

2.3 De strategie en planning te implementeren in de hele organisatie.

Voorbeelden:

- a. de strategie en planning in overleg uitvoeren door prioriteiten te stellen, tijdsaders te bepalen, de juiste processen en de organisatiestructuur in te voeren.
- b. de strategische en operationele doelstellingen van de organisatie vertalen in actieplannen en activiteiten voor de diensten en de medewerkers;
- c. Interne communicatiekanalen ontwikkelen om doelstellingen, plannen en taken te verspreiden in de organisatie.
- d. methodes ontwikkelen en toepassen om de prestaties van de organisatie op alle niveaus te volgen, te meten en evalueren (diensten, functies en organigram) om de uitvoering van de strategie op te volgen;
- e. methodes ontwikkelen en toepassen om de prestaties van de organisatie op alle niveaus te meten m.a.w. om de relatie tussen input en output (efficiëntie* of doelmatigheid) en tussen input en outcome (effectiviteit* of doeltreffendheid) te meten;
- f. Opzetten en opvolgen van managementorganen (bijv. Beleidsraad, directiecomité en stuurgroepen).

Geef een beoordeling op basis van de scoringstabel van de factoren.

2.4 Modernisering en vernieuwing te plannen, in te voeren en te evalueren.

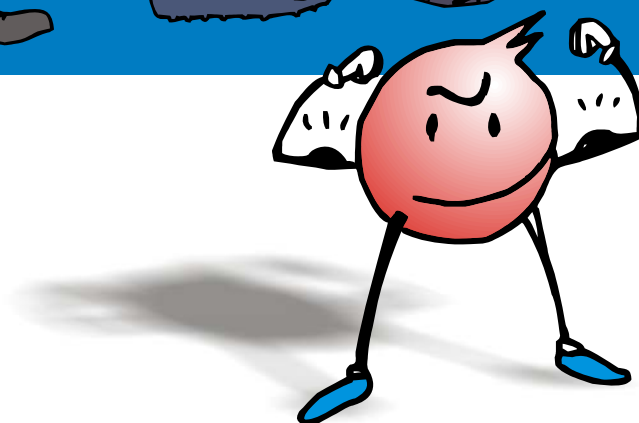
Voorbeelden:

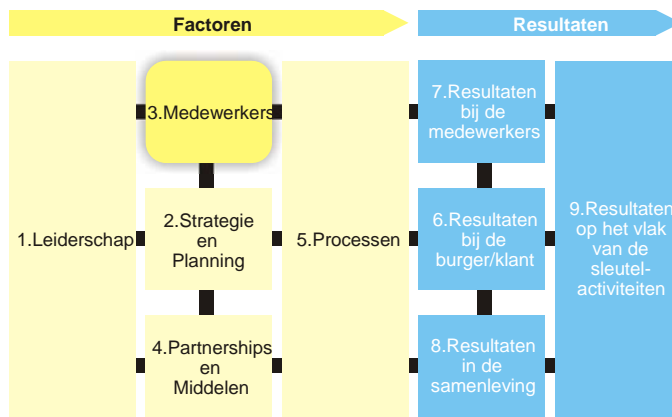
- a. een nieuwe cultuur ontwikkelen van aandacht voor innovatie door middel van opleiding, leren uit uitwisseling van ervaring (bench learning) en leerlaboratoria, (learning labs), waarbij gefocust kan worden op de rol van strategisch denken en plannen;

- b. systematisch oog hebben voor interne indicatoren of drijfveren voor verandering en de externe vraag naar modernisering en innovatie;
- c. veranderingen plannen die leiden tot het proces van modernisering en vernieuwing (bijvoorbeeld elektronische dienstverlening*) in overleg met de belanghebbenden;
- d. een efficiënt systeem van veranderingsmanagement* uitwerken waarin de gecreëerde innovatie opgevolgd wordt;
- e. in de nodige middelen voorzien om de geplande veranderingen in te voeren;
- f. overleggen met alle belanghebbenden, met inbegrip van de representatieve verenigingen, over de geplande veranderingen en hun uitvoering;
- g. waken over het evenwicht tussen top down en bottom up aanpak van verandering;
- h. het veranderingsproces efficiënt doorvoeren bijvoorbeeld door projectmanagement, benchmarking, pilootprojecten, opvolgingsrapportering, toepassing van de PDCA etc.

Geef een beoordeling op basis van de scoringstabel van de factoren.

Criterion 3 : Medewerkers





Definitie

Mensen maken de organisatie. Zij vormen de belangrijkste activa van de organisatie. De manier waarop medewerkers met elkaar omgaan en de beschikbare middelen beheren, bepaalt uiteindelijk het succes van de organisatie. Respect, dialoog, empowerment en een veilige en gezonde omgeving zijn fundamenteel om het engagement en de participatie van medewerkers te verzekeren op weg naar een uitmuntende organisatie. De organisatie beheert en ontwikkelt de competenties en mogelijkheden van de medewerkers, zowel op individueel als op een breder organisatorisch niveau en schept er ruimte voor, met het oog op de ondersteuning van de strategie en de planning en de operationele effectiviteit van de processen.

Voornaamste aandachtspunten

criterium 3 evalueert of de organisatie het aanwezige menselijke potentieel afstemt op haar strategische doelstellingen* door de human resources te identificeren, te ontwikkelen en optimaal te benutten zodat ze leiden tot succes. Om de voordelen voor de organisatie en de medewerkers zo groot mogelijk te maken, moet het personeelsbeleid zo ruim mogelijk begrepen worden. Mensen moeten ondersteund worden om hun volledig potentieel te kunnen bereiken. Zorgen voor het welzijn van de medewerkers is een belangrijk aspect van het personeelsbeleid.

Als organisaties een omgeving creëren waarbinnen de medewerkers hun competenties continu kunnen ontplooiën, een grotere verantwoordelijkheid kunnen opnemen en meer initiatief mogen tonen, dan dragen de medewerkers meer bij tot de ontwikkeling. Dit kan verder worden onderbouwd door de

individuele prestatiedoelstellingen te linken aan de strategische doelstellingen van de organisatie, door de medewerkers te betrekken bij het opstellen van het beleid inzake rekrutering, opleiding en erkenning van hun inzet.

Criterium 3 werpt ten slotte het licht op de mogelijkheid van managers en medewerkers om actief samen te werken aan het ontwikkelen van de organisatie en aan het slopen van organisatorische silo's. Dat kan door een open dialoog te voeren, ruimte te bieden aan creativiteit, vernieuwing en suggesties voor verbetering van prestaties. Dat verhoogt eveneens de tevredenheid van de medewerkers.

De correcte uitvoering van een personeelsbeleid hangt af van het management en van alle leidinggevenden van de organisatie. Zij moeten tonen dat ze gevoelig zijn voor de menselijke aspecten en dat ze actief een cultuur van open communicatie en transparantie promoten. Dat is niet alleen de taak van het HR- departement.

Bij het evalueren van hun prestaties kunnen organisaties rekening houden met mogelijke beperkingen vanuit het algemene of nationale personeelsbeleid van de overheid, het beloningsbeleid enzovoort, en kunnen ze aantonen hoe ze binnen die beperkingen toch het potentieel van hun medewerkers proberen te optimaliseren.

Evaluatie: Ga na wat de organisatie doet om:

3.1 De menselijke middelen transparant te plannen, te beheren en te verbeteren met het oog op de strategie en de planning.

Voorbeelden:

- a. de huidige en toekomstige personeelsbehoeften geregeld analyseren, rekening houdend met de behoeften en verwachtingen van de belanghebbenden;
- b. een personeelsbeleid ontwikkelen en toepassen dat gebaseerd is op de strategie en de planning van de organisatie, bijvoorbeeld door rekening te houden met de noodzakelijke competenties voor de toekomst;
- c. zich ervan verzekeren dat voldoende expertise op het vlak van het HR-beleid (rekrutering, toewijzing, ontwikkeling) aanwezig is om de missie te vervullen en om de taken en verantwoordelijkheden in evenwicht te houden;
- d. speciale aandacht besteden aan de menselijke middelen die nodig zijn voor de productie en ontwikkeling van elektronische dienstverlening (bijvoorbeeld door de nodige opleiding en omkadering te voorzien);
- e. een duidelijk beleid ontwikkelen met objectieve criteria inzake aanwerving, promotie, beloning en toewijzing van leidinggevende functies;

- f. goede werkomstandigheden verzekeren in de ganse organisatie en de gezondheids- en veiligheidsvereisten naleven;
- g. de management- en leiderschapsvaardigheden bepalen voor managers zodat de juiste profielen kunnen worden opgesteld bij aanwerving;
- h. de aanwerving en loopbaanontwikkeling beheren vanuit een eerlijke tewerkstelling, gelijke kansen en diversiteitsaspecten (zoals geslacht, seksuele oriëntatie, invaliditeit, leeftijd, ras en religie);
- i. zich ervan verzekeren dat de werkomstandigheden een aanvaardbaar evenwicht tussen werk en privé-leven mogelijk maken voor de medewerkers;
- j. functiebeschrijvingen gebruiken bij aanwervingen en ontwikkelingsplannen;
- k. extra aandacht besteden aan de behoeften van mindervalide medewerkers.

Geef een beoordeling op basis van de scoringstabel van de factoren.

3.2 De competenties van de medewerkers te identificeren, te ontwikkelen en te gebruiken met het oog op de individuele en organisatorische doelstellingen.

Voorbeelden:

- a. de huidige competenties identificeren op individueel en organisatorisch niveau in termen van kennis, vaardigheden en gedragingen;
- b. een strategie van competentieontwikkeling opstellen in overleg en erover communiceren. Die strategie bevat onder andere een algemeen opleidingsplan dat gebaseerd is op de huidige en toekomstige behoeften van de individuen en de organisatie (met bijvoorbeeld verplichte en vrijwillige opleidingsprogramma's);
- c. in overleg met het personeel een persoonlijk opleidings- en ontwikkelingsplan ontwikkelen voor alle medewerkers;
- d. management-, leiderschap- en relationele vaardigheden ontwikkelen bij het management om met medewerkers, verschillende burgers/klanten en partners om te gaan;
- e. nieuwe medewerkers ondersteunen en begeleiden bijvoorbeeld door een mentor of coach of door individuele begeleiding;
- f. interne en externe mobiliteit van medewerkers bevorderen;
- g. moderne opleidingsmethodes ontwikkelen en bevorderen (bijvoorbeeld multimedia-aanpak, training op de werkplek, e-learning);
- h. opleidingsactiviteiten organiseren en communicatietechnieken ontwikkelen op het gebied van de beheersing van risico's en belangenconflicten en deontologie in het algemeen;
- i. de impact van opleidingen en ontwikkelingsprogramma's evalueren in relatie tot de kostprijs door een permanente opvolging, door kosten-batenanalyses, door overdracht van de inhoud van de opleidingen aan collega's en door impactmetingen op de werkvloer.

Geef een beoordeling op basis van de scoringstabel van de factoren.

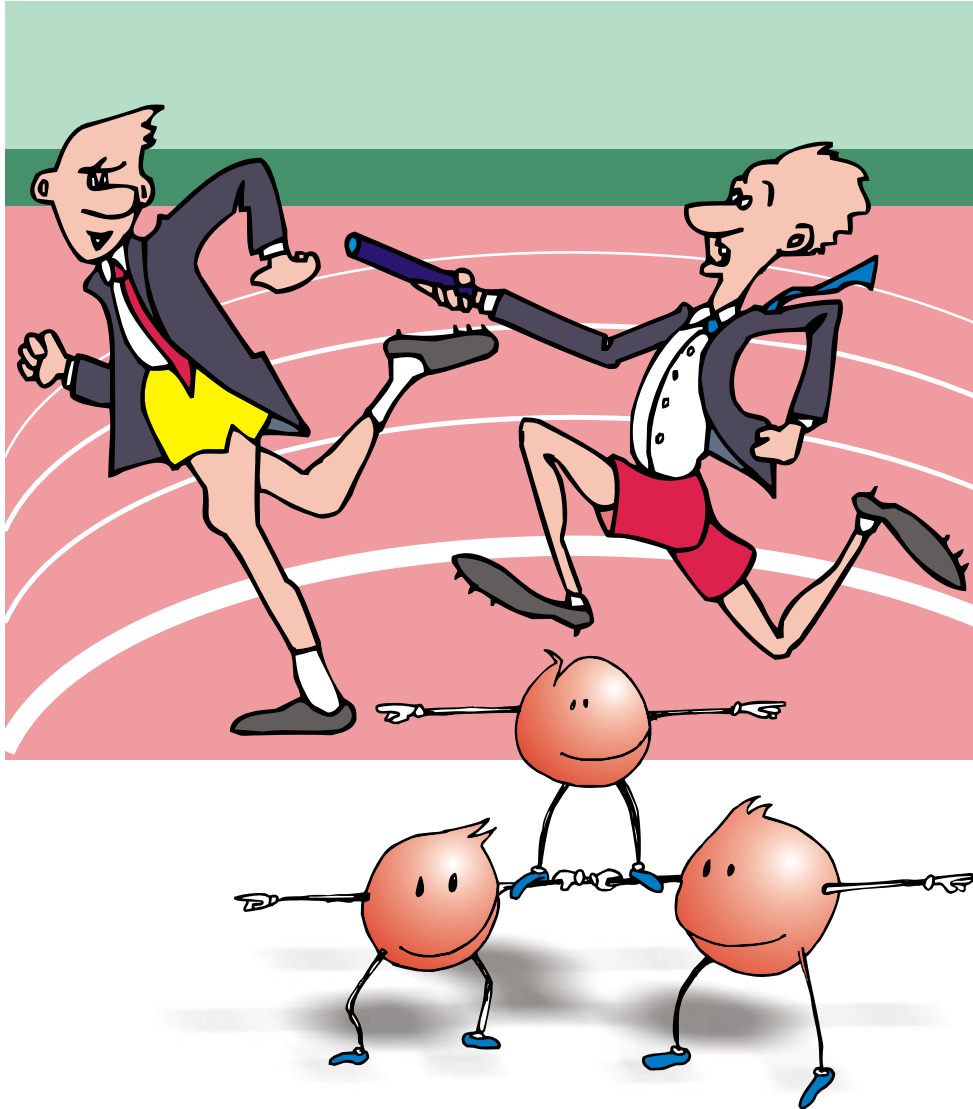
3.3 De medewerkers te betrekken bij het beleid door een open dialoog te voeren en door hen meer verantwoordelijkheid te geven.

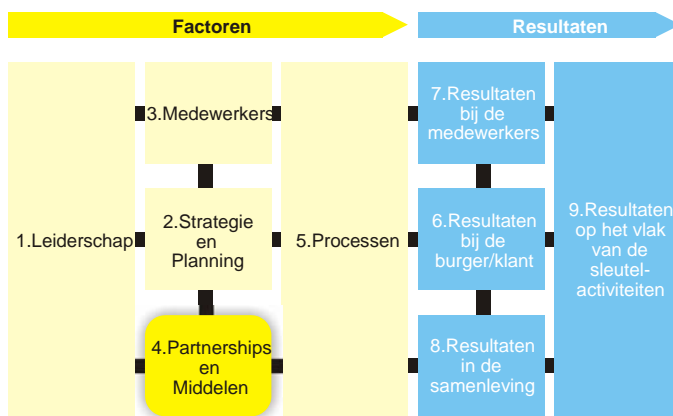
Voorbeelden:

- a. een cultuur van open communicatie en dialoog in de organisatie promoten en teamwerk aanmoedigen;
- b. proactief een omgeving creëren voor het laten opborrelen van ideeën en suggesties van medewerkers en hiertoe gepaste mechanismen ontwikkelen (bijvoorbeeld suggestieschema's, werkgroepen, brainstorming * enzovoort);
- c. medewerkers en hun vertegenwoordigers betrekken bij de ontwikkeling van plannen, strategieën, doelstellingen, het uittekenen van processen en bij de identificatie en invoering van verbeteracties;
- d. overeenstemming/consensus* zoeken tussen de managers en de medewerkers over de doelstellingen en de manieren waarop het bereiken van die doelstellingen gemeten kan worden;
- e. regelmatig onderzoek voeren en enquêtes houden bij het personeel, en de conclusies, syntheses of analyses publiceren;
- f. ervoor zorgen dat medewerkers de mogelijkheid hebben om hun leidinggevenden te evalueren;
- g. overleg plegen met de vertegenwoordigers van de werknemers (bijvoorbeeld vakbonden).

Geef een beoordeling op basis van de scoringstabel van de factoren.

Criterion 4 : Partnerschappen en middelen





Definitie

De wijze waarop de organisatie haar belangrijkste partnerschappen – en in het bijzonder de burger/klantrelatie* - plant en beheert, is erg belangrijk om de strategie en planning te realiseren en de effectiviteit van de processen te ondersteunen.

Naast partnerschappen hebben organisaties de meer traditionele middelen nodig om te functioneren, zoals financiën, technologie en voorzieningen. Die worden gebruikt en ontwikkeld om de organisatiestrategie en de belangrijkste processen te ondersteunen en zo de organisatiedoelstellingen te bereiken op de meest efficiënte manier. Door een beleid van transparantie kunnen overheidsorganisaties op een open wijze verantwoording afleggen aan de burgers/klanten over het rechtmatige gebruik van de hun toegewezen middelen.

Voornaamste aandachtspunten

In onze constant veranderende en complexer wordende maatschappij is het vereist dat overheidsorganisaties relaties onderhouden met andere organisaties, zowel uit de publieke als uit de private sector, om hun strategische doelstellingen te realiseren.

Een ander gevolg van die complexiteit is de behoefte aan een steeds actievere rol van de burgers/klanten als belangrijke partners. De begrippen burgers/klanten wijzen op de wisselende rol van de burger als belanghebbende en gebruiker. In dit criterium focust het CAF op de betrokkenheid van de burgers in publieke aangelegenheden en bij de ontwikkeling van het overheidsbeleid en op de aandacht voor hun behoeften en verwachtingen.

Overheidsorganisaties worden vaak onderworpen aan beperkingen en externe druk bij het beheer van hun financiële middelen, meer dan in de private sector. De mogelijkheden van een overheidsorganisatie om extra financiële middelen te verwerven zijn beperkt, net als haar vrijheid om financiële middelen toe te wijzen aan of te herverdelen over diensten die ze wil leveren. Daarom moet de efficiëntie* en effectiviteit gemeten worden van de diensten die ze moet leveren. Volledig financieel management, interne controle en goede boekhoudsystemen vormen de basis voor een correcte kostenberekening. Overheidsorganisaties hebben vaak weinig zeggenschap over de middelentoewijzing. Als ze in staat zijn meer en betere diensten aan te bieden tegen lagere kosten, kunnen ze sneller nieuwe en innoverende diensten en producten verstrekken.

Het is belangrijk om de kennis- en informatievereisten van de organisatie te identificeren en ermee rekening te houden bij de evaluatie van de strategie en de planning. De organisatie moet ervoor zorgen dat de juiste kennis en informatie op tijd beschikbaar worden gemaakt in toegankelijke vormen zodat de medewerkers hun werk op effectieve wijze kunnen uitvoeren.

De organisatie moet ervoor zorgen dat ze belangrijke informatie en kennis deelt met de belangrijkste partners en andere belanghebbenden, rekening houdend met hun behoeften.

Evaluatie: Ga na wat de organisatie doet om:

4.1 Samenwerkingsverbanden met de belangrijkste partners te ontwikkelen.

Voorbeelden:

- a. potentieel strategische partners identificeren en de aard van de relatie bepalen (bijvoorbeeld aankoop - leverancier, coproductie, internetdiensten);
- b. aangepaste partnerschapsovereenkomsten opstellen, rekening houdend met de aard van de relatie ;
- c. de verantwoordelijkheden van alle betrokken partijen bepalen voor het beheer van de partnerschappen, zowel m.b.t. de controle erop als de evaluatie ervan;
- d. de processen, de resultaten en de aard van de partnerschappen regelmatig volgen en evalueren;
- e. taakspecifieke partnerschappen stimuleren en organiseren en gemeenschappelijke projecten met andere overheidsorganisaties ontwikkelen en uitvoeren;
- f. personeel uitwisselen met partners;
- g. activiteiten op het gebied van collectieve sociale verantwoordelijkheid stimuleren.

Geef een beoordeling op basis van de scoringstabel van de factoren.

4.2 Partnerschappen met de burgers/klanten te ontwikkelen.

Voorbeelden:

- a. een proactief informatiebeleid voeren (bijvoorbeeld over de werking van de organisatie, de bevoegdheden van de verschillende interne en externe overheden, de structuur en de processen van de organisatie);
- b. burgers/klanten actief aanmoedigen om zich te organiseren en hun behoeften en verwachtingen uit te drukken en representatieve burgergroeperingen ondersteunen;
- c. de betrokkenheid aanmoedigen van burgers/klanten of hun wettige vertegenwoordigers bij het beheer van de organisatie en bij de besluitvormingsprocessen;
- d. openstaan voor ideeën, suggesties en klachten van burgers/klanten, gepaste mechanismen ontwikkelen en gebruiken om die te verzamelen (bijvoorbeeld door middel van onderzoek, overleggroepen, vragenlijsten, klachtenbussen, opiniepeilingen etc.). Deze informatie analyseren en exploiteren en de resultaten verspreiden.
- e. zich ervan verzekeren dat de organisatie, haar beslissingen en verdere ontwikkeling transparant zijn (bijvoorbeeld door jaarverslagen te publiceren, persconferenties te houden en informatie te verspreiden via het Internet).

Geef een beoordeling op basis van de scoringstabel van de factoren.

4.3 De financiën te beheren.

Voorbeelden:

- a. het financieel management afstemmen op de strategische doelstellingen;
- b. financiële en budgettaire transparantie verzekeren;
- c. zorgen voor een efficiënt beheer van de financiële middelen;
- d. vernieuwende systemen van budgettering en kostenplanning invoeren (bijvoorbeeld meerjarenbegroting, programma voor projectbudgetten, budgetten die rekening houden met de man/vrouw verhouding);
- e. risico's en kansen van financiële beslissingen analyseren;
- f. de kostprijs per eenheid of per klantengroep van de aangeboden diensten voortdurend opvolgen, met doorrekening van de personeelskost;
- g. financiële verantwoordelijkheden delegeren en decentraliseren en afstemmen op een centrale controle;
- h. investeringsbeslissingen nemen op basis van kosten-batenanalyses;

- i. een moderne vorm van financiële controle introduceren (bijvoorbeeld door interne financiële audits) en zorgen dat het financieel controlesysteem voor alle medewerkers transparant is;
- j. financiële en analytische boekhoudkundige systemen gebruiken, inclusief balansen (hoofdrekeningen);
- k. interne kosten toewijzen;
- l. andere dan louter financiële prestatie gegevens (zoals efficiëntie en effectiviteit) opnemen in de budgetdocumenten;
- m. vergelijkende analyses maken (bijvoorbeeld benchmarking) met andere organisaties.

Geef een beoordeling op basis van de scoringstabel van de factoren.

4.4 De informatie en kennis te beheren.

Voorbeelden:

- a. systemen ontwikkelen om informatie en kennis in de organisatie te beheren, te behouden en te evalueren, in overeenstemming met de strategische en operationele doelstellingen;
- b. relevante extern informatie inwinnen, verwerken en effectief aanwenden;
- c. verzekeren dat de kennis en informatie gedeeld wordt met de belanghebbenden, in het bijzonder met de medewerkers (via permanente opleiding etc.)
- d. de informatie en kennis waarover de organisatie beschikt voortdurend controleren op hun juistheid, betrouwbaarheid, veiligheid en de overeenstemming ervan met de strategie en de huidige en toekomstige behoeften van alle belanghebbenden verzekeren;
- e. interne informatiekkanalen ontwikkelen om te verzekeren dat elk personeelslid toegang heeft tot de informatie en kennis die relevant is voor zijn taak en doelstellingen (intranet, nieuwsbrief, huisblad,etc.)
- f. zorgen voor toegankelijkheid en uitwisseling van relevante informatie met alle belanghebbenden en die informatie op een gebruiksvriendelijke manier aanbieden;
- g. verzekeren in de mate van het mogelijke, dat de informatie en de kennis van medewerkers die de organisatie verlaten, behouden blijft.

Geef een beoordeling op basis van de scoringstabel van de factoren.

4.5 De technologie te beheren.

Voorbeelden:

- a. een geïntegreerd technologiebeleid voeren dat in overeenstemming is met de strategische en operationele doelstellingen;
- b. de aangepaste technologie efficiënt toepassen bij:

- het beheer van taken;
 - het beheer van kennis;
 - het ondersteunen van opleidings- en verbeteractiviteiten;
 - het ondersteunen van de interactie met belanghebbenden en partners;
 - het ondersteunen van de ontwikkeling en het onderhoud van interne en externe netwerken.
- c. de technologische vooruitgang opvolgen en de nodige vernieuwingen doorvoeren.

Geef een beoordeling op basis van de scoringstabel van de factoren.

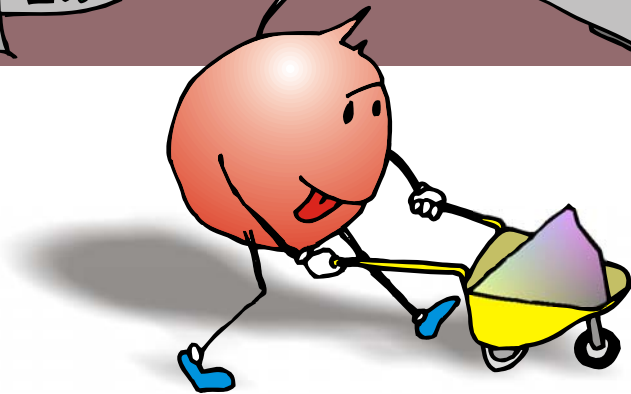
4.6 De voorzieningen te beheren.

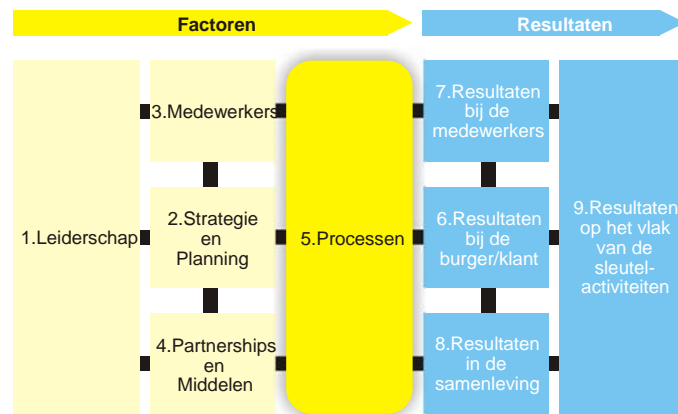
Voorbeelden:

- a. de kosteneffectiviteit* van de infrastructuur afwegen tegen de behoeften en verwachtingen van de gebruikers (bijvoorbeeld centralisatie versus decentralisatie van gebouwen, toewijzing van lokalen, bereikbaarheid met openbaar vervoer);
- b. zorgen voor een veilig, doelmatig (efficiënt) en doeltreffend (effectief) gebruik van de kantoorfaciliteiten (bijvoorbeeld landschapsbureaus versus individuele bureaus, mobiele kantoren) en technisch materiaal (bijvoorbeeld het aantal pc's, kopieermachines en projectoren per dienst) gebaseerd op de strategische en operationele doelstellingen, de persoonlijke behoeften van het personeel, de lokale cultuur, fysieke beperkingen.
- c. een efficiënt, kosteneffectief, planmatig en duurzaam onderhoud van gebouwen, kantoren en materiaal verzekeren;
- d. zorgen voor een efficiënt, kosteneffectief en duurzaam gebruik van transport- en energievoorzieningen;
- e. de toegankelijkheid van gebouwen verzekeren in overeenstemming met de behoeften en verwachtingen van medewerkers en burgers/klanten (bijvoorbeeld toegankelijkheid voor mindervaliden tot de toiletten, de parking of het openbaar vervoer);
- f. een geïntegreerd beleid ontwikkelen voor het beheer van de uitrustingen, met inbegrip van hergebruik, in eigen beheer of via onderaanneming.

Geef een beoordeling op basis van de scoringstabel van de factoren.

Criterion 5 : Processen





Definitie

De organisatie identificeert, beheert, verbetert en ontwikkelt haar sleutelprocessen* met oog op de uitvoering van haar strategie en planning. Innovatie en de nood om meerwaarde te creëren voor de burgers/klanten en de andere belanghebbenden, zijn twee belangrijke stimuli om de processen steeds verder te ontwikkelen.

Voornaamste aandachtspunten

Elke organisatie die goed functioneert wordt gestuurd door een aantal processen. Elk proces is een geheel van opeenvolgende activiteiten die middelen (input) omzetten in producten en diensten (output) en resultaten (outcome) waardoor een meerwaarde wordt gecreëerd. Die processen kunnen van allerlei aard zijn:

- de **kernprocessen**, verbonden met de missie, zijn essentieel om de producten of diensten te leveren.
- de **managementprocessen** sturen de organisatie.
- de **ondersteunende processen** voorzien in de nodige middelen.

Alleen de belangrijkste processen, **de sleutelprocessen**, zijn het object van de CAF- zelfevaluatie. De sleutelprocessen kunnen geïdentificeerd, geëvalueerd en verbeterd worden door na te gaan hoezeer ze bijdragen tot het bereiken van de missie van de organisatie.

Burgers/klanten en andere belanghebbenden betrekken bij de verschillende stadia van het procesmanagement en rekening houden met hun verwachtingen, bevordert de algemene kwaliteit en betrouwbaarheid van de processen.

De aard van processen in overheidsorganisaties varieert enorm, gaande van relatief abstracte activiteiten, zoals ondersteuning van beleidsontwikkeling of regulering van economische activiteiten, tot erg concrete vormen van dienstverlening. In elk geval moet de organisatie in staat zijn om de sleutelprocessen te identificeren die uitgevoerd worden om de verwachte outputs en resultaten te leveren, rekening houdend met de verwachtingen van de burgers en andere belanghebbenden.

Voorbeelden van processen binnen overheidsadministraties:

- Kernprocessen:
 - o belastingen innen;
 - o sociale tussenkomsten betalen;
 - o diensten verlenen aan de gebruikers na analyse van hun behoeften en verwachtingen;
 - o regelgeving uitwerken en toepassen;
 - o
- Ondersteunende processen:
 - o de externe communicatie (publiciteit, beurzen, opendeurdagen, websites, onthaaldagen, etc...);
 - o personeelsbeleid (selectie, behoud en ontwikkeling van competenties, etc.);
 - o financieel beheer;
 - o
- Management processen
 - o aansturen van de organisatie;
 - o beslissingen nemen;
 - o meten en evalueren van de verschillende stappen in de kernprocessen en de ondersteunende processen
 - o

Het is belangrijk om te waken over de interacties tussen de verschillende processen om een globale en geïntegreerde visie op het functioneren van de organisatie te bewaren.

Management en ondersteunende processen worden sleutelprocessen als ze direct bijdragen tot de realisatie van de strategie. In de andere gevallen blijven ze gewone management en ondersteunende processen.

Ze kunnen tijdelijk sleutelprocessen worden in bijvoorbeeld uitzonderlijke situaties wanneer ze van primordiaal belang zijn voor de uitvoering van de missie van de organisatie (bijvoorbeeld bij een belangrijke budgettaire ontsporing of bij de opmaak van het budget, bij een herstructurering etc.).

De rol van de burgers/klanten in de processen kan drievoudig zijn:

1. representatieve burgers/klanten en verenigingen of ad hoc panels van

- burgers worden betrokken bij het uittekenen van de diensten en producten die de organisatie verstrekt;
2. burgers/klanten werken mee aan de levering van diensten en producten;
 3. burgers/klanten krijgen verantwoordelijkheid om zelf diensten en producten te ontwikkelen of te verschaffen bijvoorbeeld door de toewijzing van bepaalde dienstverlening aan erkende NGO's, overheids- of privé bedrijven etc.

Rekening houden met de persoonlijke behoeften van de burger/klant vraagt complexe transversale processen zowel op lokaal, nationaal, Europees als internationaal niveau. Het is essentieel om het beheer van die processen succesvol te integreren aangezien de efficiëntie en de effectiviteit van het geheel van de sleutelprocessen van de organisatie ervan afhangen. Goed aangepaste beheersvormen zijn noodzakelijk zoals bijvoorbeeld speciale teams die transversale processen aansturen, samengesteld uit personeel met verschillende kwalificaties en onder de leiding van een eigen teamleider.

Het profiel van de burger/klant, het opleidingsmethoden, innovaties en nieuwe technologieën veranderen snel. Het is dus noodzakelijk dat de processen continu herbekeken worden Om voordeel te kunnen halen uit potentiële verbeteringen, moeten overheidsorganisaties ervoor zorgen dat ze over systemen beschikken die hen feedback bezorgen van alle belanghebbenden over de vernieuwing van de processen zodat ze regelmatig kunnen worden aangepast.

Evaluatie: Ga na wat de organisatie doet om:

5.1 Op continue wijze de processen te identificeren, te ontwerpen, te beheren en te verbeteren.

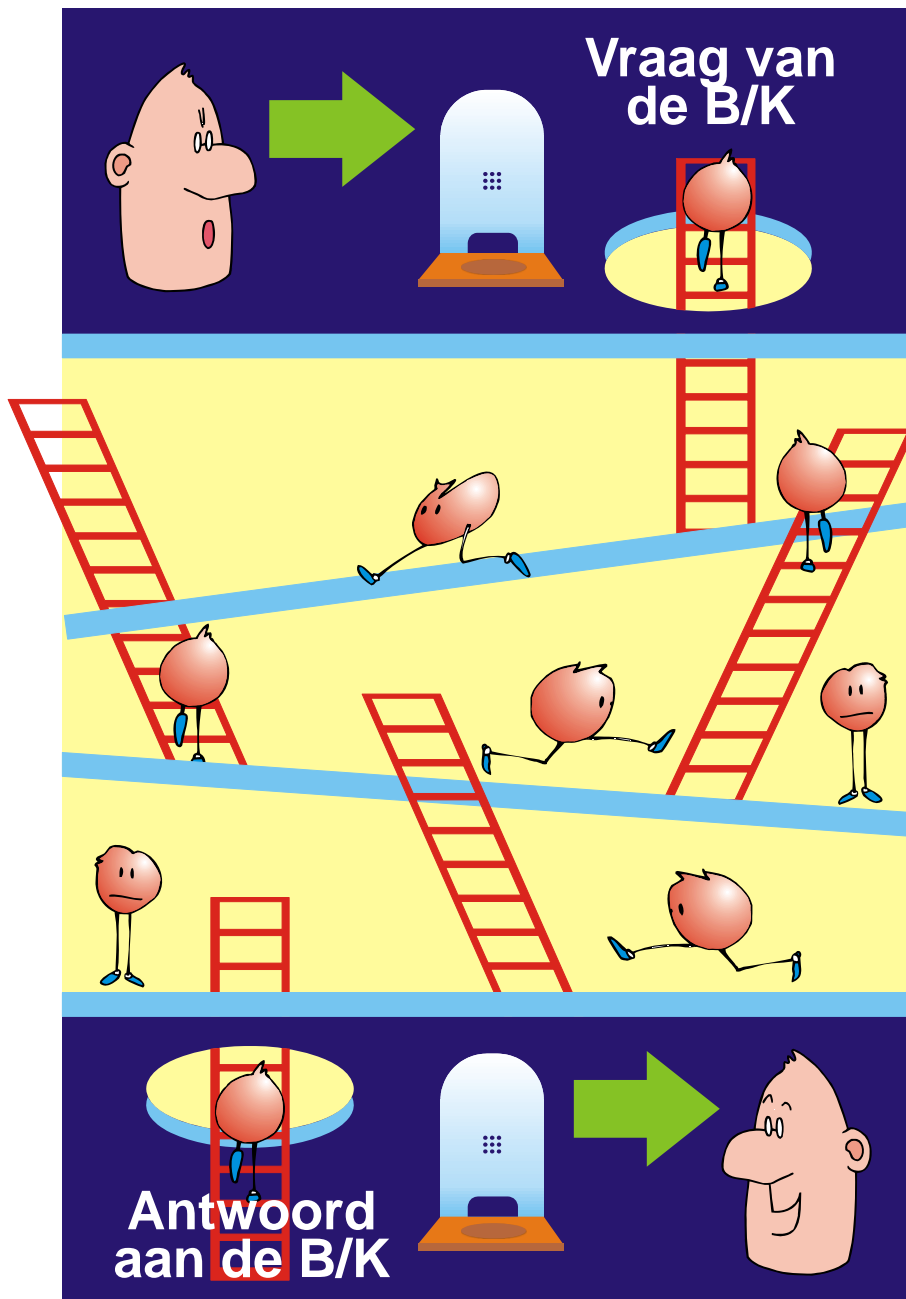
Voorbeelden:

- a. voortdurend de sleutelprocessen identificeren, beschrijven en documenteren;
- b. de proceseigenaars* (personen die alle stappen in het proces controleren) identificeren en hun verantwoordelijkheid bepalen;
- c. verzekeren dat de sleutelprocessen de strategische doelstellingen ondersteunen;
- d. de medewerkers en andere externe belanghebbenden betrekken bij het ontwerp en de ontwikkeling van sleutelprocessen;
- e. middelen toewijzen aan processen, in functie van hun bijdrage tot de verwezenlijking van de strategische doelstellingen van de organisatie;
- f. wetten en regelgevende teksten met betrekking tot de sleutelprocessen verzamelen, bijhouden, toepassen en analyseren en voorstellen doen voor

- hun vereenvoudiging, met als doel de administratieve lasten te verlagen en de bureaucratie te verminderen;
- g. procesindicatoren invoeren en resultaatsdoelstellingen vastleggen die op de burger/klant gericht zijn;
 - h. de processen coördineren en op elkaar afstemmen;
 - i. de impact van internetdiensten of elektronische dienstverlening op de organisatorische processen (bijvoorbeeld op het vlak van de efficiëntie, kwaliteit en doeltreffendheid) nagaan en evalueren;
 - j. de processen verbeteren op basis van de gemeten efficiëntie, doeltreffendheid en resultaten (outputs en outcomes), in samenspraak met de relevante belanghebbenden;
 - k. sleutelprocessen, risico's en belangrijke kritieke succesfactoren analyseren en evalueren, rekening houdend met de doelstellingen van de organisatie en de veranderende omgeving;
 - l. procesveranderingen identificeren, ontwerpen en invoeren die leiden tot unieke contactpunten die diverse diensten verstrekken (contactpersonen of uniek loket);
 - m. de doeltreffendheid van procesveranderingen meten en evalueren, en bench learning uitvoeren om tot verbetering te komen.

Geef een beoordeling op basis van de scoringstabel van de factoren.

Identificeer uw processen en verbeterpunten



B/K : burger/klant

5.2 Om klantgerichte diensten en producten te ontwikkelen en te leveren.

Voorbeelden:

- a. burgers/klanten en andere belanghebbenden betrekken bij de ontwikkeling en verbetering van diensten en producten bijvoorbeeld
 - door middel van enquêtes, feedback van gebruikers, groepsdiscussies en peilingen naar de wenselijkheid en het nut van producten of diensten;
 - door rekening te houden met geslacht – en diversiteitaspecten;
- b. burgers/klanten en andere belanghebbenden betrekken bij de ontwikkeling van kwaliteitsstandaarden voor producten, diensten en informatie;
- c. duidelijke richtlijnen en regelgeving in een begrijpbare taal ontwikkelen;
- d. burgers/klanten en andere belanghebbenden betrekken bij het ontwerp en de ontwikkeling van informatiebronnen en -kanalen;
- e. zorgen voor gepaste en betrouwbare informatie met als doel hulp te bieden aan burgers/klanten en andere belanghebbenden;
- f. de toegankelijkheid van de organisatie bevorderen, bijvoorbeeld door flexibele openingsuren, door documenten zowel in papieren als in elektronische versie ter beschikking te stellen en in verschillende talen, in Braille schrift etc.;
- g. elektronische communicatie en interactie met burgers/klanten promoten;
- h. invoeren van klachtenmanagement en een efficiënt beheer van antwoorden op vragen om inlichtingen.

Geef een beoordeling op basis van de scoringstabel van de factoren.

5.3 Vernieuwende processen te plannen door de burgers/klanten erbij te betrekken.

Voorbeelden:

- a. effectief leren van vernieuwingen in andere organisaties in binnen- of buitenland;
- b. burgers/klanten en belanghebbenden betrekken bij procesvernieuwingen, bijvoorbeeld via nieuwe diensten en e-government oplossingen;
- c. voorzien in de middelen die nodig zijn voor procesvernieuwingen;
- d. obstakels voor innovatie identificeren, analyseren en uitschakelen.

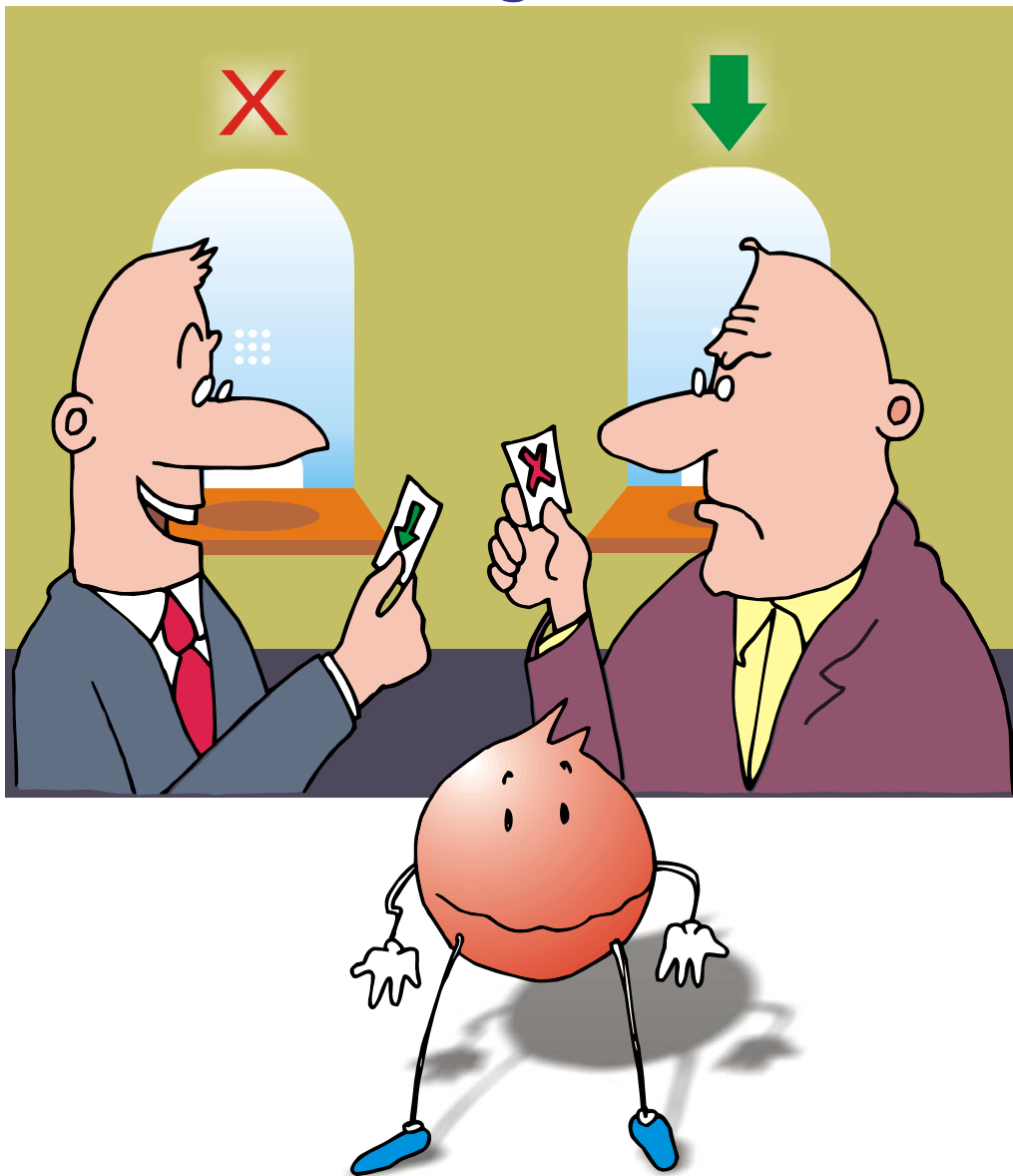
Geef een beoordeling op basis van de scoringstabel van de factoren.

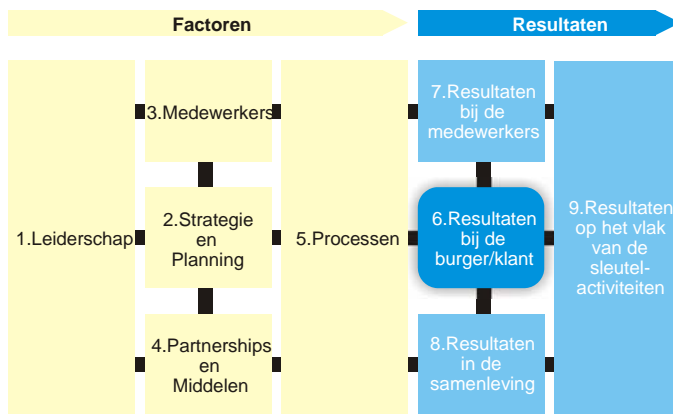
Resultaten

Vanaf criterium 6 verschuift de focus van de evaluatie van de factoren naar de resultaten. In de resultaatscriteria meten we vooreerst de percepties: wat denken de burgers/klanten, de medewerkers en de maatschappij van de organisatie. Daarnaast zijn er de interne prestatie-indicatoren die aantonen in welke mate de organisatie de doelstellingen haalt die ze zich heeft gesteld, met ander woorden welke resultaten ze behaalt.

Om de resultaten te beoordelen maakt u gebruik van de scoringstabel van de resultaten (zie CAF- scoringssystemen en beoordelingsschema's).

Criterion 6 : Resultaten bij de Burger/Klant





Definitie

De resultaten bij de burger/klant geven aan in welke mate de burgers/klanten tevreden zijn over de organisatie en de producten en de diensten die zij verstrekt.

Voornaamste aandachtspunten

Overheidsorganisaties hebben een complexe verhouding met het publiek. In sommige gevallen kunnen we spreken van de burger als klant, bijvoorbeeld bij rechtstreekse dienstverlening door de overheidsorganisatie. In andere gevallen spreken we van een louter burgergerichte relatie, met de burger in een meer ondergeschikte rol. In dat geval legt de organisatie het maatschappelijke kader op waarin het economische en sociale leven zich afspelen. Aangezien die twee gevallen niet altijd duidelijk te onderscheiden zijn, wordt die complexe relatie omschreven als de relatie met de burger/klant. Burgers/klanten zijn de ontvangers of begunstigden van de activiteit, van de producten of diensten van de overheidsorganisaties. Wie de burgers/klanten zijn van de overheidsorganisatie die zichzelf evalueert moet omschreven worden. Het zijn niet noodzakelijk alleen de directe gebruikers van de geleverde diensten.

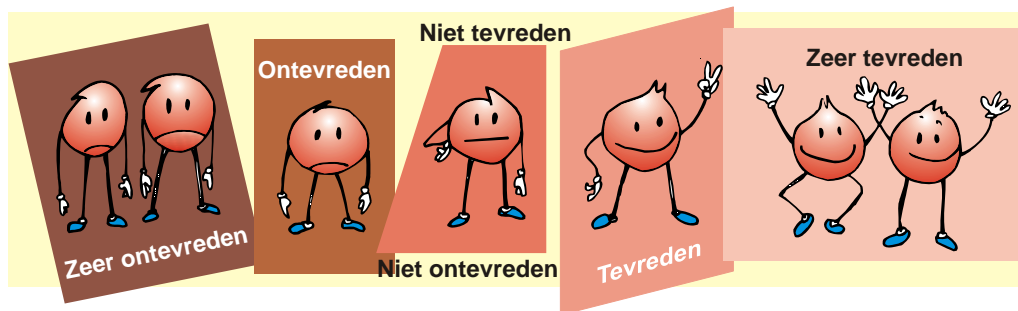
Overheidsorganisaties leveren diensten in overeenstemming met het lokale of centrale overheidsbeleid. Ze worden door de politieke belanghebbenden verantwoordelijk geacht voor hun prestaties. Resultaten op het vlak van de kerntaken worden behandeld onder criterium 9: resultaten op het vlak van de sleutelactiviteiten. Metingen van de burger/klanttevredenheid worden normaal gezien gehouden op domeinen die burgers/klanten belangrijk vinden.

Ze richten zich op de aspecten die de organisatie kan verbeteren binnen het kader van haar specifieke bevoegdheden.

Het is belangrijk voor elke overheidsorganisatie om rechtstreeks de tevredenheid te meten van de burgers/klanten over bijvoorbeeld

- het algemene imago van de organisatie;
- de producten en dienstverlening die ze aanbiedt;
- de openheid van de organisatie;
- de mate waarin burgers/klanten betrokken worden bij haar werking;
- de vriendelijkheid, welwillendheid, minzaamheid en beleefdheid van de medewerkers.

Organisaties gebruiken gewoonlijk enquêtes en onderzoeken bij burgers/klanten om het tevredenheidspeil vast te stellen, maar er kunnen ook andere aanvullende instrumenten gebruikt worden, zoals focusgroepen en gebruikerspanels.



Evaluatie: Ga na in welke mate de organisatie is tegemoet gekomen aan de behoeften en verwachtingen van de burgers/klanten aan de hand van de

6.1 Resultaten van tevredenheidsmetingen bij burgers/klanten.

Voorbeelden:

- a. resultaten die betrekking hebben op het globale imago van de organisatie (bijvoorbeeld: reputatie van de organisatie, vriendelijkheid, gelijke behandeling, openheid, helderheid van de verstrekte informatie, luisterbereidheid van het personeel, het onthaal, flexibiliteit en individuele benadering van de gebruiker etc...)
- b. resultaten op het vlak van betrokkenheid en participatie van de burger/klant bij de werking en de besluitvorming van de organisatie;

- c. resultaten op het vlak van toegankelijkheid (bijvoorbeeld bereikbaarheid met het openbaar vervoer, toegankelijkheid voor mindervalide, openingsuren, kostprijs van de diensten, etc...);
- d. resultaten op het vlak van de transparantie van de regelgeving en de beslissingen;
- e. resultaten die gerelateerd zijn aan producten en diensten (bijvoorbeeld kwaliteit, betrouwbaarheid, bereik van kwaliteitsstandaarden, verwerkingstijd, kwaliteit van het advies dat aan burgers/klanten wordt gegeven);
- f. resultaten m.b.t. de beschikbare informatie: kwantiteit, kwaliteit, betrouwbaarheid, transparantie, leesbaarheid, aangepastheid aan de doelgroep etc.
- g. resultaten m.b.t. de goede ontvangst van de informatie door de burger/klant.

Geef een beoordeling op basis van de scoringstabel van de resultaten.

6.2 Resultaten van interne metingen van burger/klantgerichte indicatoren.

Voorbeelden:

Indicatoren op het vlak van het globale imago van de organisatie:

- a. het aantal klachten en de behandel- of verwerkingstijd ervan;
- b. de mate waarin het publiek vertrouwen heeft in de organisatie;
- c. de wachttijden aan het loket of aan de telefoon;
- d. de behandel- of verwerkingstijd van documenten;
- e. belang van de opleiding die de medewerkers krijgen om hun professionalisme te verbeteren en de manier waarop ze communiceren met burgers/klanten;
- f. aandacht voor de bewustwording van genderaspecten en het respect voor culturele en sociale diversiteit, zowel ten opzichte van het personeel als van de burger/klant;
- g. aantal tussenkomsten van de ombudsdienst.

Indicatoren op het vlak van betrokkenheid:

- h. de mate waarin de burger/klant en andere belanghebbenden betrokken worden bij het ontwerpen en het leveren van diensten of producten of bij de ontwikkeling van de besluitvormingsprocessen;
- i. aantal ontvangen en geregistreerde suggesties;
- j. de mate waarin op een nieuwe en innovatieve manier met burgers/klanten wordt omgegaan;

Indicatoren betreffende de toegankelijkheid van de organisatie

- k. openingstijden van de verschillende diensten en wachttijden;
- l. prijs van de diensten;

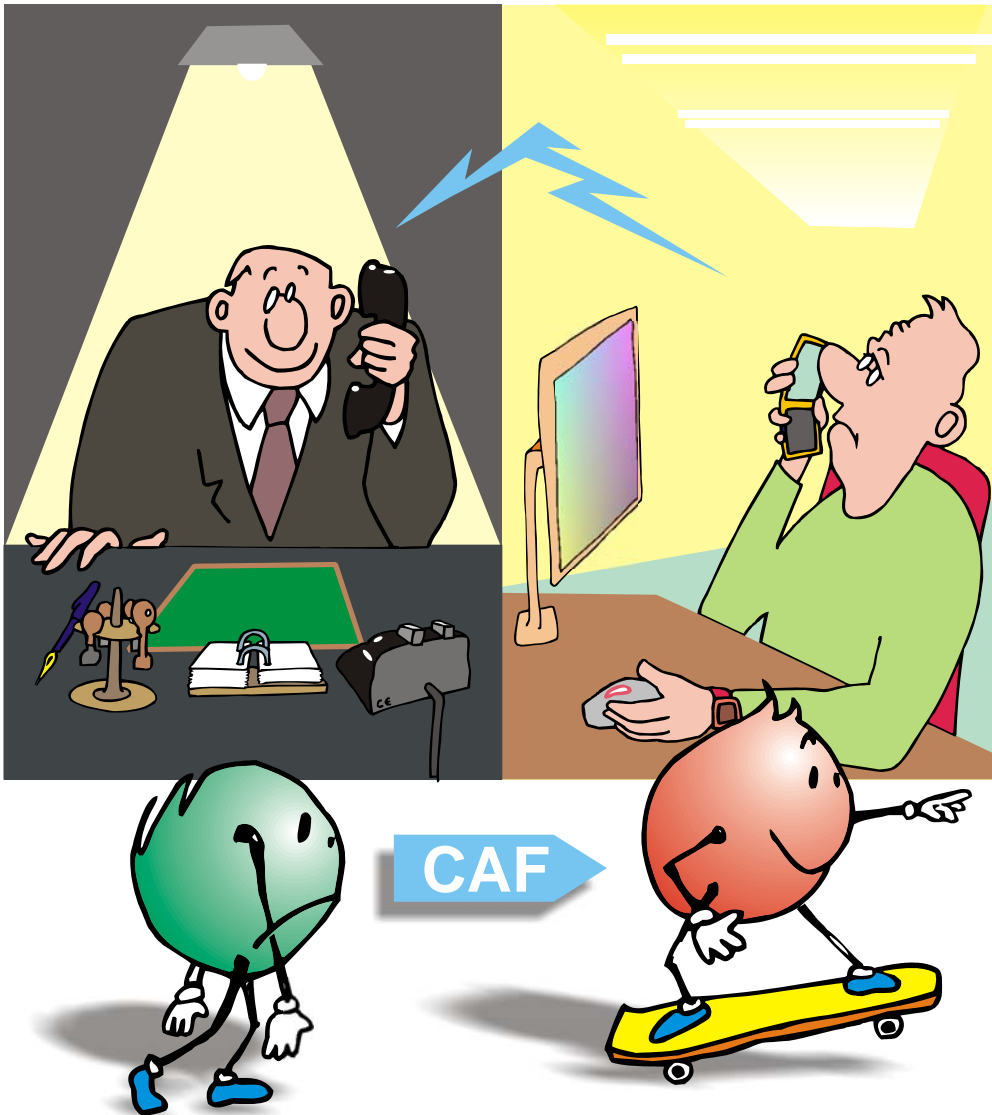
- m. kwantiteit en kwaliteit van de beschikbare informatie, website etc.
- n. belang van de aanpassing van de ingang en de installaties;

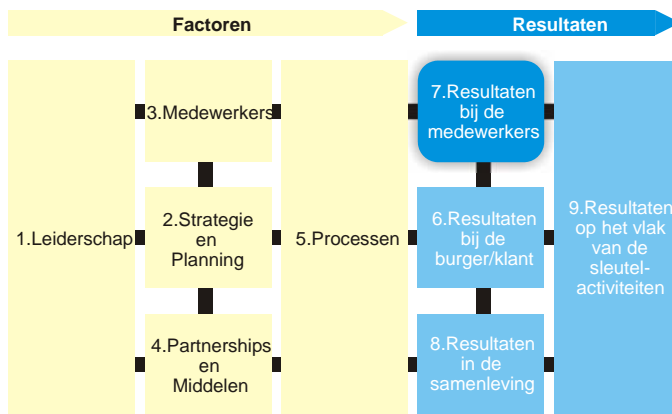
Indicatoren m.b.t. de transparantie van de processen

- o. aantal klachten en succesvolle beroepsprocedures;
- p. aantal informatiekkanalen en hun efficiëntie;
- q. belang van de inspanningen die geleverd worden om de beschikbaarheid, de juistheid en de transparantie van de informatie te verbeteren (vb. aantal informatiepunten, informatiebladen, aankondigingsborden, moderne informatietechnieken zoals SMS of e-mail, aantal keren dat de informatie niet toekwam, etc.)

Geef een beoordeling op basis van de scoringstabel van de resultaten.

Criterion 7 : Resultaten bij de medewerkers





Definitie

De resultaten die de organisatie behaalt inzake de competentie, motivatie, tevredenheid en prestaties van haar medewerkers

Voornaamste aandachtspunten

Dit criterium heeft betrekking op de tevredenheid van alle medewerkers in de organisatie. Meestal houden organisaties enquêtes bij medewerkers om het niveau van tevredenheid te stellen. Maar ze kunnen ook gebruik maken van complementaire hulpmiddelen zoals discussiegroepen, evaluatiegesprekken en uitstapgesprekken*. Organisaties kunnen ook de prestaties van hun medewerkers onderzoeken en het ontwikkelingsniveau van hun competenties.

Soms wordt de bewegingsvrijheid van de organisatie op dat vlak ingeperkt door maatregelen van buitenaf. De inspanningen die de organisatie levert om hiermee om te gaan en deze beperkingen te overstijgen, moeten duidelijk worden weergegeven.

Het is voor alle overheidsorganisaties belangrijk om na te gaan wat hun medewerkers denken over de eigen organisatie en haar missie, de werkomgeving, het management en de managementsystemen van de organisatie, de loopbaanontwikkeling, de ontwikkeling van hun eigen vaardigheden en over de producten en diensten die de organisatie aanbiedt.

Organisaties moeten ervoor zorgen dat ze beschikken over een reeks van interne indicatoren die de globale tevredenheid meten van de medewerkers m.b.t. hun doelstellingen en verwachtingen, hun prestaties, de ontwikkeling

van hun competenties, hun motivatie en de mate waarin ze betrokken zijn bij de organisatie.

Evaluatie: Ga na in welke mate de organisatie is tegemoet gekomen aan de behoeften en verwachtingen van haar medewerkers aan de hand van de

7.1 Resultaten van metingen van de tevredenheid en motivatie bij de medewerkers.

Voorbeelden:

Resultaten van de algemene tevredenheid inzake:

- a. het globale imago en de algemene performantie van de organisatie (voor de samenleving, burgers/klanten, andere belanghebbenden);
- b. de mate waarin medewerkers zich betrokken voelen bij de organisatie en zich van haar missie bewust zijn;
- c. de mate waarin de medewerkers zich bewust zijn van mogelijke belangenconflicten en ze belang hechten aan ethisch gedrag;

Resultaten betreffende de tevredenheid over het management en de managementsystemen:

- d. de capaciteit van het top- en middenmanagement om de organisatie te sturen (bijvoorbeeld doelstellingen vastleggen, middelen toewijzen, de globale performantie van de organisatie evalueren) en erover te communiceren (zie sub criterium 1.2);
- e. de afspraken over de taakstelling en het evaluatiesysteem;
- f. de mate waarin individuele en teaminspanningen gewaardeerd worden.
- g. de conceptie van de processen van de organisatie;
- h. de houding van de organisatie t.o.v. innovatie

Resultaten op het vlak van tevredenheid over de arbeidsomstandigheden:

- i. de werksfeer (bijvoorbeeld de manier waarop er met conflicten of persoonlijke problemen wordt omgesprongen) en de organisatiecultuur (bijv. de bevordering van transversaliteit tussen de verschillende departementen, diensten, eenheden etc.)
- j. de aanpak van sociale aangelegenheden (bijvoorbeeld flexibele werkuren, evenwicht tussen werk en persoonlijke zaken, gezondheid);
- k. de mate waarin belang wordt gehecht aan gelijke kansen, een eerlijke behandeling;
- l. de inrichting van de werkomgeving.

Resultaten betreffende de motivatie en tevredenheid over de loopbaan en de competentieontwikkeling:

- m. de capaciteit van het management om een hrm-strategie te promoten en te zorgen voor een systematische ontwikkeling van de competenties en van de kennis van de medewerkers over het doel van de organisatie;
- n. de opleiding: toegang en kwaliteit van het aanbod in verhouding tot de noden;
- o. loopbaanontwikkeling;
- p. bereidheid van de medewerkers om veranderingen te aanvaarden.

Resultaten betreffende de betrokkenheid van de medewerkers:

- q. betrokkenheid in het besluitvormingsproces;
- r. betrokkenheid in de verbeteractiviteiten;
- s. de mechanismen van raadpleging en dialoog.

Geef een beoordeling op basis van de scoringstabel van de resultaten.

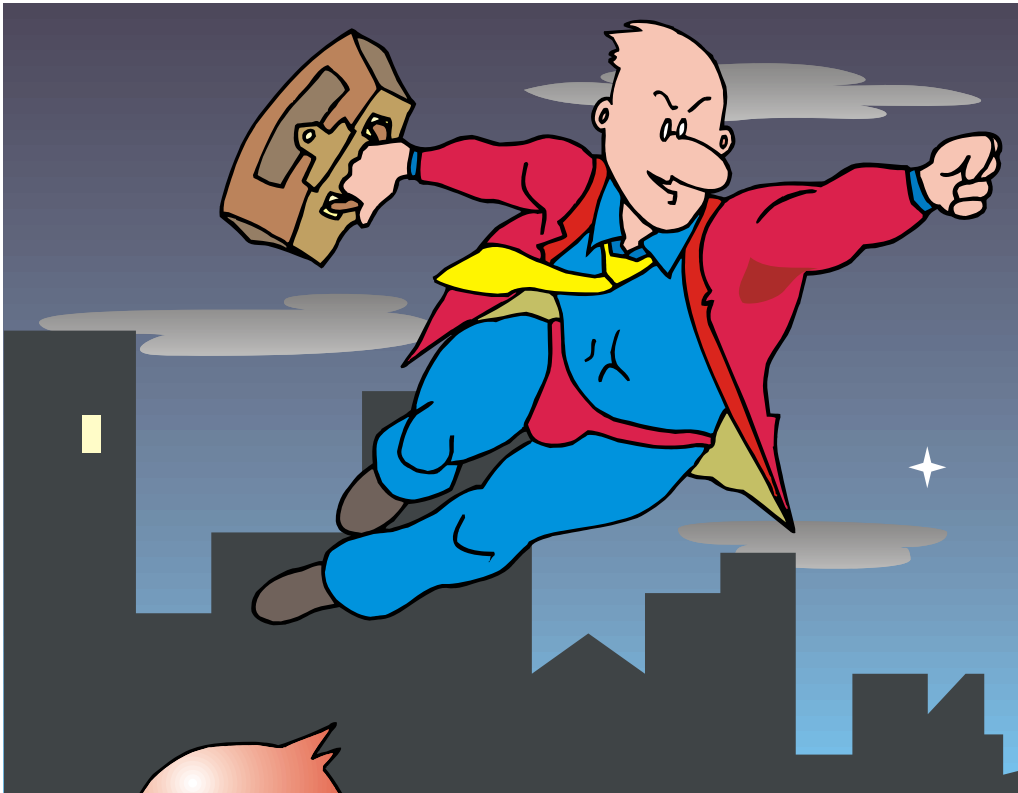
7.2 Resultaten van interne metingen van indicatoren gericht op de medewerkers.

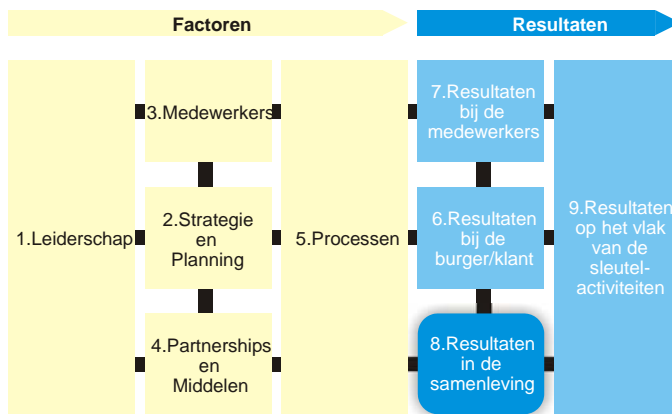
Voorbeelden:

- a. indicatoren betreffende tevredenheid (bijvoorbeeld mate van absentieïsme of ziekte, personeelsverloop, aantal klachten, aantal stakingsdagen);
- b. indicatoren op het vlak van prestaties (bijvoorbeeld resultaten van de evaluaties van het personeel);
- c. de mate waarin informatie- en communicatietechnologie door medewerkers wordt gebruikt;
- d. indicatoren betreffende de ontwikkeling van competenties (bijvoorbeeld deelname aan en succesratio van opleidingsactiviteiten, doeltreffendheid van opleidingsbudgetten);
- e. de capaciteit om te kunnen omgaan met burgers/klanten en een antwoord te bieden op hun behoeften (aantal vergaderingen, aantal bevestigingen per jaar etc.);
- f. indicatoren betreffende motivatie en betrokkenheid (bijvoorbeeld het aantal reacties op personeelsenquêtes, het aantal voorstellen tot vernieuwing, de deelname aan interne gespreksgroepen);
- g. de mate waarin individuen en teams beloofd worden;
- h. het aantal gerapporteerde gevallen van mogelijke belangenconflicten of onethisch gedrag;
- i. de mate waarin het personeel adequaat informatie capteert (raadpleging van e-mail, ontvangstberichten, etc...)

Geef een beoordeling op basis van de scoringstabel van de resultaten.

Criterion 8 : Resultaten in de samenleving





Definitie

De resultaten in de samenleving geven aan in welke mate de organisatie beantwoordt aan de behoeften en verwachtingen van de lokale, nationale en internationale gemeenschap. Hoe percipieert de samenleving de bijdrage van de organisatie aan de kwaliteit van het leven, het verbeteren van de leefomgeving en de duurzame ontwikkeling? Wat zijn de resultaten van de metingen die de organisatie zelf houdt om na te gaan hoe ze presteert op dit vlak?

Voornaamste aandachtspunten

Door de aard van hun kernactiviteiten of officiële opdrachten hebben overheidsorganisaties een impact op de samenleving en zullen de outputs van de kernactiviteiten rechtstreeks en onrechtstreeks de begunstigden beïnvloeden en dus outcomes creëren. De analyses van de onmiddellijke effecten op de begunstigden worden voorgesteld in criterium 6 (tevredenheid van de burger/klant) en bij criterium 9 (resultaten inzake de sleutelactiviteiten).

Criterium 8 wil de bedoelde en niet-bedoelde impact op de samenleving meten, namelijk de algemene effecten van het beleid van de organisatie **naast** haar missie, officiële opdracht of kernactiviteit. In deze betekenis zal de analyse rekening houden met de afgeleide effecten van de vastgelegde doelstellingen en met de niet bedoelde gevolgen, m.a.w. met de indirecte positieve of negatieve effecten op de samenleving.

De metingen omvatten zowel kwalitatieve metingen van perceptie als kwantitatieve metingen van indicatoren.

Ze kunnen betrekking hebben op:

- de economische impact;
- de sociale dimensie, bijvoorbeeld de inzet van mindervalide mensen;
- de levenskwaliteit;
- de impact op de omgeving;
- de kwaliteit van de democratie.

Evaluatie: Ga na welke impact de organisatie heeft bereikt op de samenleving aan de hand van de :

8.1 Resultaten van perceptiemetingen bij de belanghebbenden inzake de maatschappelijke effecten van de organisatie.

Voorbeelden:

- a. de mate waarin het grote publiek zich bewust is van het effect van het functioneren van de organisatie op de levenskwaliteit van de burger/klant (bijvoorbeeld gezondheidsopvoeding, steun aan sportieve en culturele activiteiten, deelname aan humanitaire acties, openstellen restaurant voor minderbedeelden, verstrekken van producten en diensten aan sociaal kwetsbare groepen zoals de senioren, culturele activiteiten die openstaan voor het publiek, etc.). Andere voorbeelden van impact op de levenskwaliteit zijn de impact op de mobiliteit door de promotie van het gebruik van openbaar vervoer, van de fiets etc...
- b. de algemene reputatie van de organisatie (bijvoorbeeld als werkgever en ondersteuner van de lokale of algehele samenleving);
- c. de economische impact op de samenleving op lokaal, regionaal, nationaal en internationaal niveau (bijvoorbeeld door de creatie van kleinhandelszaken in de buurt);
- d. de aanpak van milieuaspecten (bijvoorbeeld perceptie van de ecologische voetafdruk, energiebeheer, bescherming tegen lawaai, luchtvervuiling);
- e. de impact op het milieu op lokaal, regionaal, nationaal en internationaal niveau (beheer van eventueel toxisch afval, selectief afvalbeheer, etc.) ;
- f. de impact op de duurzame ontwikkeling van de samenleving op lokaal, regionaal, nationaal en internationaal niveau (aankoop producten van eerlijke handel, herbruikbare producten, productie hernieuwbare energie etc.);
- g. de impact op de kwaliteit van de participatie van de burgers aan het democratische leven op lokaal, regionaal, nationaal en internationaal niveau (bijv. open conferenties over complexe politieke problemen);
- h. het imago bij het grote publiek met betrekking tot de openheid en transparantie van de organisatie;
- i. ethisch functioneren van de organisatie (strikt respect voor de principes van de openbare dienst zoals gelijke behandeling, continuïteit, etc.);

- j. betrokkenheid op de gemeenschap waarin de organisatie zich bevindt door financiële of andere steun te verlenen, door culturele of maatschappelijke initiatieven te organiseren etc.
- k. de teneur van de media-aandacht.

Geef een beoordeling op basis van de scoringstabel van de resultaten.

8.2 Resultaten van de interne metingen van indicatoren gericht op de maatschappelijke effecten van de organisatie.

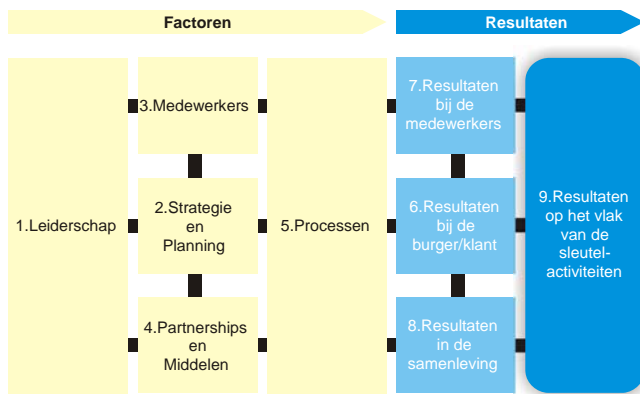
Voorbeelden:

- a. de kwaliteit van de relatie met de lokale overheden, groepen en vertegenwoordigers van de gemeenschap;
- b. het belang van de verkregen media-aandacht (aantal artikels, omvang ervan, inhoud);
- c. steun aan sociaal benadeelde burgers (schatting van de kostprijs van deze hulp, aantal begunstigden);
- d. steun voor integratie en aanvaarding van etnische minderheden (organisatie van specifieke etnische evenementen);
- e. steun aan internationale ontwikkelingsprojecten;
- f. steun aan maatschappelijk engagement van burgers/klanten, andere belanghebbenden en de eigen medewerkers;
- g. succesvolle uitwisseling van kennis en informatie met derden (aantal georganiseerde conferenties voor het grote publiek, aantal tussenkomsten in nationale en internationale colloquia);
- h. preventieprogramma's over gezondheidsrisico's en ongevallen voor de burgers/klanten en medewerkers (aantal en types van ontradingsprogramma's, begeleiding in de strijd tegen tabak en voor gezonde voeding educatie, het aantal begunstigden en de verhouding kost/kwaliteit van deze programma's);
- i. activiteiten van de organisatie om middelen te behouden en duurzaam te benutten (bijvoorbeeld het naleven van milieustandaarden, gebruik van gerecycleerd materiaal, gebruik van milieuvriendelijke transportmiddelen, vermindering van overlast, schade en geluidshinder, vermindering van het gebruik van nutsvoorzieningen zoals water, elektriciteit, gas).

Geef een beoordeling op basis van de scoringstabel van de resultaten.

Criterion 9 : Resultaten op het vlak van de sleutelactiviteiten





Definitie

De resultaten op het vlak van de sleutelactiviteiten geven aan in welke mate de strategie en planning van de organisatie ten opzichte van de noden en verwachtingen van de verschillende belanghebbenden gerealiseerd is (externe resultaten). Ze geven ook aan welke resultaten de organisatie bereikt op het vlak van het management en de verbetering van haar werking (interne resultaten).

Voornaamste aandachtspunten

Resultaten op het vlak van de sleutelactiviteiten houden verband met wat de organisatie als meetbare en essentiële verwezenlijkingen voor haar succes op korte en lange termijn beschouwt. Ze geven weer in welke mate de planning en de processen in staat zijn om de doelstellingen te realiseren die in het strategisch plan van de organisatie zijn opgenomen.

Deze resultaten kunnen onderverdeeld worden in:

1. **externe resultaten:** de metingen van de doeltreffendheid van de strategie en de diensten/producten om de levenskwaliteit van de rechtstreeks begunstigen te verbeteren: de verwezenlijkingen van de doelstellingen van de kernprocessen (zie criterium 5) in termen van outputs – diensten en producten - en outcomes – effecten van de kernactiviteiten op de externe belanghebbenden (doeltreffendheid);
2. **interne resultaten:** de metingen van het intern functioneren van de organisatie: het management, de modernisering en het gebruik van de middelen (efficiëntie en zuinig beheer*).

Deze metingen zijn nauw verbonden met de strategie en planning (criterium 2), de partnerschappen en middelen (criterium 4) en de processen (criterium 5).

Evaluatie: Ga na in welke mate de organisatie haar doelstellingen behaald heeft op het vlak van haar:

9.1 Externe resultaten: outputs en outcomes in verhouding tot de doelstellingen.

Voorbeelden:

- a. de mate waarin de doelstellingen bereikt zijn op het vlak van output (leveren van producten of diensten);
- b. de mate waarin de doelstellingen bereikt zijn op het vlak van de outcome (maatschappelijk effect van de geleverde output of producten en diensten);
- c. kwaliteitsverbetering van de geleverde diensten of producten;
- d. resultaten van inspecties en audits;
- e. resultaten van deelname aan competities, kwaliteitsprijzen en certificatie van kwaliteitsmanagementsystemen (Excellence Awards, ISO 9000-certificaten)
- f. resultaten van benchmarking (vergelijkende analyse) of bench learning (leren door uitwisseling van ervaring);
- g. kostprijsdoeltreffendheid (outcome verwezenlijkt tegen de laagst mogelijke kostprijs).

Geef een beoordeling op basis van de scoringstabel van de resultaten.

9.2 Interne resultaten.

Resultaten op het vlak van management en innovatie.

Voorbeelden:

- a. efficiëntie: de doelstellingen van de organisatie zo goed mogelijk verwezenlijken met de beschikbare middelen;
- b. bewijzen van de betrokkenheid van alle belanghebbenden op de organisatie;
- c. resultaten van partnerschappen en gemeenschappelijke activiteiten (het aantal partnerschappen met externe organisaties);
- d. het vermogen om de behoeften van alle belanghebbenden tegen elkaar af te wegen en om alle belanghebbenden tevreden te stellen bijv. sociale vrede, aantal conflicten tussen de belanghebbenden; aantal tussenkomsten van de ombudsdienst;

- e. het succes bewijzen van de verbetering en vernieuwing van organisatorische strategieën, structuren en/of processen en innovatie op dit gebied (gunstige evolutie in het aantal beroepen tegen beslissingen, vermindering van het aantal klachten, verhoging van de efficiëntie);
- f. verbeteringen qua gebruik van informatietechnologie aantonen voor het beheer van interne kennis of voor interne en externe communicatie en netwerken (verhouding tussen het aantal PC gebruikers en aantal uren dat PC's worden gebruikt, evolutie in de tevredenheidsenquêtes ter zake etc.);
- g. resultaten van inspecties en audits;
- h. doelmatigheid van de processen.

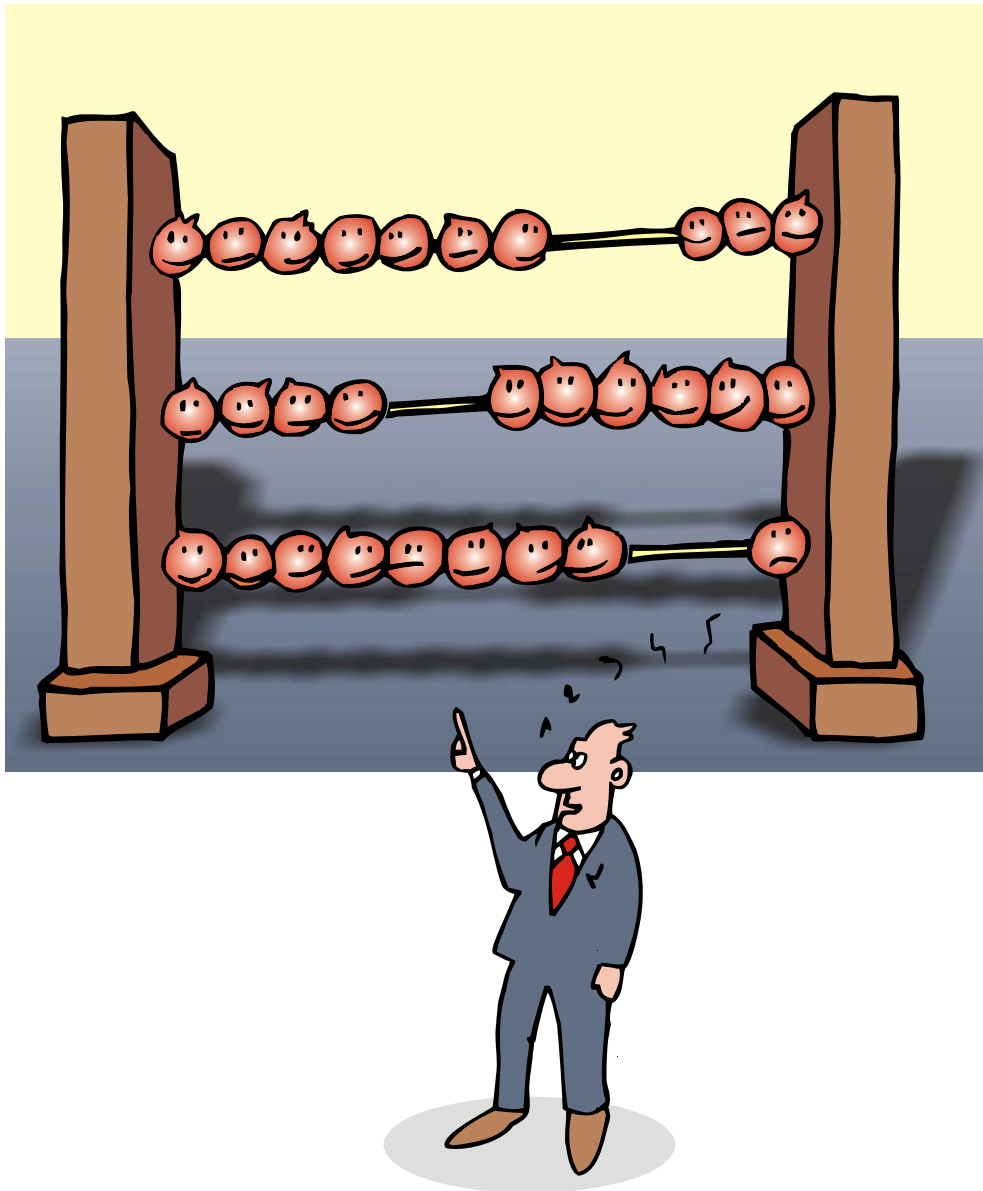
Resultaten op financieel vlak.

Voorbeelden:

- i. de mate waarin budgetten en financiële doelstellingen gerespecteerd zijn;
- j. de doeltreffendheid van het gebruik van het budget;
- k. de mate waarin de organisatie op haar eigen fiscale middelen en opbrengsten kan rekenen door honoraria en winsten van verkoop van diensten of goederen;
- l. het vermogen om de financiële belangen van alle belanghebbenden tegen elkaar af te wegen en alle belanghebbenden tevreden te stellen;
- m. de resultaten van het beheer van de financiële risico's
- n. de resultaten van financiële inspecties en audits.

Geef een beoordeling op basis van de scoringstabel van de resultaten.

De CAF - scoring en de beoordelingschema's



Waarom scoren ?

Het toewijzen van een score aan elk subcriterium van het CAF-model heeft vier doelstellingen:

1. informatie verstrekken en een aanwijzing geven over de richting waarin de verbeteractiviteiten moeten gaan;
2. goede praktijken* identificeren, zoals aangegeven door hoge scores bij factoren en/of resultaten. Hoge scores op de resultaten zijn een aanwijzing voor de aanwezigheid van goede praktijken in het domein van de factoren;
3. de eigen vooruitgang meten. De CAF- evaluaties moeten regelmatig worden uitgevoerd: elk jaar of om de twee jaar zoals de meeste kwaliteitsmethodes naar voren schuiven;
4. partners helpen vinden van wier goede praktijken men kan leren (bench learning)³.

Bench learning wil de verschillende manieren waarop de factoren worden beheerd en de resultaten worden behaald vergelijken tussen organisaties. Op deze wijze draagt bench learning bij tot het verbeteren van organisaties. De CAF- scores kunnen hierbij dienen als uitgangspunten. Maar de eenvoudige vergelijking van de scores heeft slechts een beperkte waarde als ze niet wordt uitgevoerd door een ervaren externe evaluator die opgeleid is om scores van verschillende overheidsorganisaties op een homogene manier te valideren.

Hoe scoren ?

Het CAF 2006 voorziet in twee manieren van scoren: de “ klassieke scoringswijze” en de meer “verfijnde score”. De verfijnde CAF- scoring is geschikt voor organisaties die meer in detail willen nadenken over de analyse van de subcriteria.

Hoe men ook te werk gaat, het is altijd noodzakelijk om eerst de klassieke scoring toe te passen en pas daarna de verfijnde scoring aan te pakken indien men dat wenst. Het is bovendien niet aan te raden bij een eerste CAF toepassing al meteen de verfijnde scoring toe te passen. Men riskeert immers de zaken te moeilijk te maken bij de eerste kennismaking met het CAF model. De PDCA cyclus (Plannen-Doen-Checken en Aanpassen) is het fundament van de beide manieren van scoren die trouwens complementair zijn. Elke lerende organisatie* past alle fases van de PDCA toe in het geheel van haar management praktijken.

³ Hiertoe kan men gebruik maken van de databanken op de sites www.publicquality.be met een gegevensbank van goede praktijken en de Europese site www.eipa.eu/caf waar de CAF gebruikers worden geregistreerd.

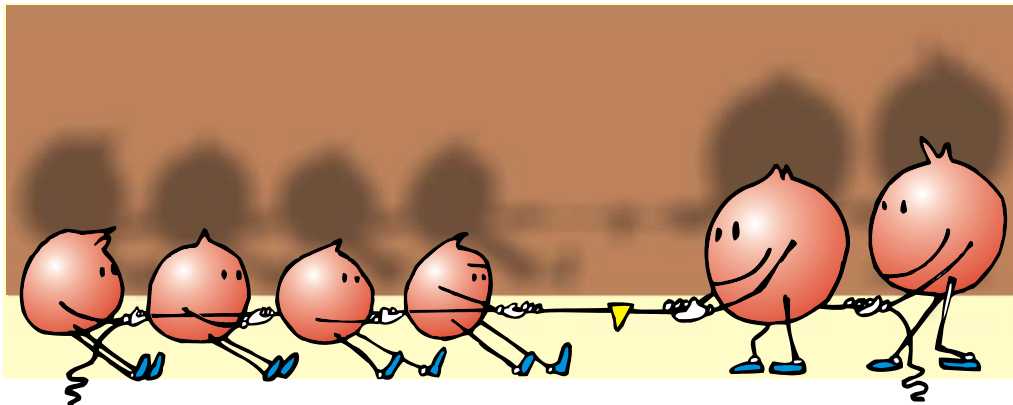
1. De klassieke CAF- scoring

De klassieke CAF- scoring wil voor elk subcriterium van de factoren de globale positie van de organisatie in de PDCA cyclus bepalen door de fase aan te duiden waarin ze zich bevindt. De manier van scoren is cumulatief binnen elk subcriterium. In principe zou een fase van de PDCA moeten afgewerkt zijn (bijv. de planning) alvorens een score kan worden toegekend in de volgende fase (bijvoorbeeld een Doen). In de praktijk vergt deze wijze van scoren echter een zekere soepelheid. In elk geval worden voorgaande fases die nog niet volledig afgewerkt zijn, geïdentificeerd als verbeterdomeinen in de weerhouden fase.

In de scoringstabel van factoren kunnen we pas spreken van een volledige PDCA wanneer bench learning activiteiten deel uitmaken van de continue verbetercyclus.

In de scoringstabel van de resultaten is een onderscheid gemaakt tussen de tendens in de evolutie van de resultaten en het bereiken van de doelstellingen.

Achteraf kan men dan eventueel beslissen om verder te gaan met de verfijnde scoring.



1.1. De evaluatie van de FACTOREN met de klassieke CAF- scoring.

Fase	KLASSIEKE SCORINGSTABEL VAN DE FACTOREN	Score
	We zijn niet actief op dit terrein. We hebben geen of louter anekdotische informatie.	0-10
PLAN (Plannen)	We hebben een plan om dit te doen.	11-30
DO (Doen)	We doen dit/voeren dit in.	31-50
CHECK (Checken)	We controleren/gaan na of we de juiste dingen doen op de juiste manier.	51-70
ACT (Aanpassen)	Op basis van de controle of het nazicht doen we aanpassingen indien nodig.	71-90
PDCA	Alles wat we doen, plannen, implementeren, controleren en passen we regelmatig aan en we leren van anderen. We zijn in een continue verbetercyclus op dit gebied.	91-100

Tabel 1.

Instructies:

Voor elk sub criterium :

- Lees in de klassieke scoringstabel van de factoren (tabel1) de definitie van elke fase (geen spoor van activiteiten, plannen, doen, checken, aanpassen).
- Zoek bewijzen over de sterke punten en de verbeterdomeinen van de organisatie. Hiervoor kan men het type blad voor de zelfevaluatie voor de klassieke scoring gebruiken zoals hieronder in tabel 2 voorgesteld. Het kan gratis worden gedownload van de site www.publicquality.be .

Type blad voor de zelfevaluatie met de klassieke scoring.

Criterium 1 : Leiderschap			
Evaluatie van Criterium 1 : Ga na wat het leiderschap van de organisatie doet om:			
Subcriteria			
1.1. Richting geven aan de organisatie door haar missie, visie en waarden te ontwikkelen.			
1.2. Een systeem te ontwikkelen en te implementeren voor het beheer van de organisatie, de prestaties en de verandering.			
1.3. De medewerkers te motiveren en te ondersteunen in de organisatie en om als rolmodel te fungeren.			
1.4. De relatie met politici en andere belanghebbenden te beheren om de gedeelde verantwoordelijkheid te verzekeren			
Sub-criteria	Sterke punten	Verbeterdomeinen	Score/ 100
1.1.			
Voorstellen voor verbeteracties:			
1.2.			
Voorstellen voor verbeteracties:			
1.3.			
Voorstellen voor verbeteracties:			
1.4.			
Voorstellen voor verbeteracties:			
Totaal /400			
Gemiddelde op 100			

Tabel 2.



- Kies voor elk subcriterium van de factoren de fase die de organisatie bereikt heeft: geen spoor van activiteiten, Plannen (PLAN), Doen (DO), Checken (CHECK) of Aanpassen.
- Geef een score binnen de vork van scores van elke fase naargelang het niveau dat de organisatie binnen die fase bereikt heeft (zie tabel1). Bijvoorbeeld tussen 31 en 50.

1.2. De evaluatie van de RESULTATEN met de klassieke CAF- scoring.

KLASSIEKE SCORINGSTABEL VAN DE RESULTATEN	Score
Er zijn geen resultaten gemeten en/of er is geen informatie beschikbaar.	0-10
De resultaten zijn gemeten en tonen een neerwaartse tendens en/of de belangrijkste doelstellingen worden niet gehaald.	11-30
De resultaten tonen een vlakke tendens en/of sommige van de belangrijkste doelstellingen worden gehaald.	31-50
De resultaten tonen een opwaartse tendens en/of de meeste van de belangrijkste doelstellingen worden gehaald.	51-70
De resultaten laten een substantiële verbetering zien en/of alle belangrijkste doelstellingen worden gehaald.	71-90
Excellente en duurzame resultaten zijn bereikt. Alle belangrijkste doelstellingen worden gehaald. Op het vlak van onze sleutelactiviteiten kunnen we ons meten met relevante organisaties.	91-100

Tabel 3.

Instructies:

- Verzamel informatie over de realisatie van de doelstellingen en/of de evolutie van de organisatie over de laatste jaren (zie type blad voor de zelf-evaluatie met de klassieke scoring, tabel 2)
- Geef voor elk subcriterium van de resultaten een score tussen 0 en 100 op een schaal die verdeeld is in 6 niveaus (zie tabel 3)
- Voor elk niveau laat de vork toe rekening te houden met ofwel de mate waarin de doelstellingen zijn bereikt ofwel met de tendens in de evolutie van de resultaten over meerdere jaren ofwel beide.

2. De verfijnde CAF- scoring

De verfijnde score is complementair aan de klassieke scoring. Zij laat toe om voor elk subcriterium, alle fases van de PDCA te scoren om op die manier beter de realisaties van de organisatie in kaart te brengen. Veel overheidsorganisaties doen bijvoorbeeld een aantal dingen (Do) maar soms met onvoldoende planning (Plan).

Bij de **factoren** geeft deze wijze van scoring meer informatie over de domeinen waar verbeteringen bijzonder nodig zijn.

Bij de **resultaten** geeft de aparte scoring van de mate waarin de doelstellingen zijn bereikt en van de tendens in de evolutie van de resultaten over meerdere jaren aan of de tendens moet versterkt worden ofwel dat er meer gefocust moet worden op het halen van de doelstellingen.

2.1. De evaluatie van de FACTOREN met de verfijnde CAF- scoring.

De verfijnde scoring wordt op complementaire wijze gebruikt bij de klassieke scoring wat toelaat om:

- één globale score aan het subcriterium te geven en een gedetailleerde score voor elke fase van de PDCA aan hetzelfde subcriterium;
- de sterke punten en verbeterdomeinen gemakkelijker te visualiseren en te noteren

1^{ste} etappe: instructies voor de evaluatie van de factoren met de verfijnde scoring:

- Lees de definitie van elke fase (Plan, Do, Check en Act) in de tabel van de verfijnde scoring van de factoren (tabel 4). Deze definities zijn meer genuanceerd dan in de klassieke scoring.
- Zoek bewijzen van sterktes en verbeterpunten (zie typeblad in tabel 2) om de organisatie in ELKE FASE van de PDCA te positioneren tussen 0 en 100 : lijnen (1) van tabel 4.
- Geef een score voor elke fase van de PDCA: lijnen (2) van tabel 4.

VERFIJNDE SCORINGSTABEL VAN DE FACTOREN: Score van subcriterium ...								
	Fase	Schaal	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100
		Bewijzen	Geen bewijs of slechts enkele ideeën	Een zwak bewijs van activiteiten op sommige domeinen	Een goed bewijs van activiteiten op belangrijke domeinen	Een sterk bewijs van activiteiten op de meeste domeinen	Een zeer sterk bewijs van activiteiten op alle domeinen	Bewijs van uitstekende activiteiten op alle domeinen, in vergelijking met andere organisaties
		Definities						
(1)	Plannen (PLAN)	Planning is gebaseerd op de behoeften en verwachtingen van de belanghebbenden. Planning wordt systematisch aangewend in de belangrijke onderdelen van de organisatie.						
(2)		Score						
(1)	Doen (DO)	Uitvoering wordt geregeld door vastgelegde processen en verantwoordelijkheden. Dit wordt systematisch in de belangrijke onderdelen van de organisatie doorgevoerd						
(2)		Score						
(1)	Checken (CHECK)	Vastgelegde processen worden gecontroleerd op basis van relevante indicatoren en systematisch bekeken in de belangrijke onderdelen van de organisatie						
(2)		Score						
(1)	Aanpassen (ACT)	Correctie- en verbeteracties worden na de resultaatcontrole systematisch ondernomen in de belangrijke gebieden van de organisatie						
(2)		Score						

Tabel 4

Legende:

Prioritair te verbeteren

Aanbevolen te verbeteren

Eventueel licht te verbeteren

2^{de} etappe: instructies voor de integratie van de klassieke en de verfijnde scoring van de factoren.

- zet de klassieke score zoals toegekend aan elk subcriterium op het type blad (tabel 2) over in kolom (1) van tabel 5.
- voor de fase die toegekend is in de klassieke scoring (men mag dus slechts 1 fase invullen per subcriterium) : kolom (2) van tabel 5 invullen met de scores die voorafgaandelijk werden toegekend in tabel 4 aan elke fase van de PDCA.

Opmerking: de fase van de PDCA die in de klassieke scoring wordt gekozen zou moeten overeenkomen met de fase van de verfijnde scoring die het hoogst wordt geëvalueerd.

GEINTEGREERDE TABEL VAN DE KLASSIEKE EN VERFIJNDE SCORING VOOR DE FACTOREN Subcriterium...									
Fase	Schaal klassieke scoring	Klassieke Score (1)	Fases van de verfijnde scoring	Verfijnde scoring (2)					
	0-10			We zijn niet actief op dit terrein. We hebben geen of louter anekdotische informatie.					
Plannen PLAN	11-30			We hebben een plan om dit te doen.					
			Fases	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
			Plan						
Doen DO	31-50			We doen dit/voeren dit in.					
			Fases	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
			Plan						
			Do						
Checken CHECK	51-70			We controleren/gaan na of we de juiste dingen doen op de juiste manier.					
			Fases	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
			Plan						
			Do						
			Check						
Aanpassen ADAPT	71-90			Op basis van de controle of het nazicht doen we aanpassingen indien nodig.					
			Fases	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
			Plan						
			Do						
			Check						
			Act						
PDCA	91-100			Alles wat we doen, plannen, implementeren, controleren en passen we regelmatig aan en we leren van anderen. We zijn in een continue verbetercyclus op dit gebied.					

Tabel 5

Legende:

Prioritair te verbeteren

Aanbevolen te verbeteren

Eventueel licht te verbeteren

2.2. De evaluatie van de RESULTATEN met de verfijnde CAF- scoring.

Als de organisatie beschikt over gegevens met betrekking tot de tendens in de evolutie van de resultaten over meerdere jaren (≥ 3 jaar) en over de bereikte doelstellingen, kan ze de verfijnde scoring gebruiken.

Zoniet, gebruik de klassieke scoring.

In de klassieke scoring kan men rekening houden met

- ofwel de tendens in de evolutie van de resultaten
- ofwel het bereiken van de doelstellingen
- ofwel met beide aspecten samen.

In de verfijnde scoring evalueert men voor elk subcriterium van de resultaten beide aspecten afzonderlijk: de tendens in de evolutie van de resultaten gedurende de laatste 3 jaren en de doelstellingen die gedurende het laatste jaar werden bereikt.

1^{ste} etappe: instructies voor de evaluatie van de resultaten met de verfijnde scoring:

Evalueer afzonderlijk de tendens in de evolutie van de resultaten gedurende de laatste 3 jaren en de doelstellingen die gedurende het laatste jaar werden bereikt.

Ken aan de tendens in de evolutie een score toe tussen 0 en 100 volgens een schaal verdeeld in 6 niveaus: tabel 6.

Ken aan de doelstellingen die gedurende het laatste jaar werden bereikt een score toe tussen 0 en 100 volgens een schaal verdeeld in 6 niveaus: tabel 6.

VERFIJNDE SCORINGSTABEL VAN DE RESULTATEN: Score van subcriterium ...						
Schaal	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100
Tendens	Geen metingen	Negatieve trend	Vlakke tendens of bescheiden vooruitgang	Gestage vooruitgang	Wezenlijke vooruitgang	Positieve vergelijking met relevante organisaties voor alle resultaten
Score						
Doelstellingen	Weinig of geen informatie	Resultaten halen de doelstellingen niet	Maar enkele doelstellingen zijn bereikt	Sommige belangrijke doelstelling en zijn bereikt	De meeste belangrijke doelstelling en zijn bereikt	Alle doelstellingen zijn bereikt
Score						

Prioritair te verbeteren

Aanbevolen te verbeteren

Eventueel licht te verbeteren

Tabel 6

2^{de} etappe: instructies voor de integratie van de klassieke en de verfijnde scoring van de resultaten.

- zet de klassieke score zoals toegekend aan elk subcriterium op het type blad over in kolom (1) van tabel 7.
- zet de scores van tabel 6 voor de tendens en de realisatie van de doelstellingen over in kolom (2) van tabel 7.

Opmerking: de globale klassieke score voor elk subcriterium van de resultaten zou moeten overeenkomen met het gemiddelde van de scores voor de tendens en de doelbereiking in de verfijnde scoring.

GEINTEGREERDE TABEL VAN DE KLASSIEKE EN VERFIJNDE SCORING VOOR DE RESULTATEN									
Subcriterium...									
Klassieke scoring van de resultaten	Schaal van de klassieke scoring	Klassieke scoring (1)	Verfijnde scoring	Verfijnde scoring (2)					
Er zijn geen resultaten gemeten en/of er is geen informatie beschikbaar.	0 - 10								
De resultaten zijn gemeten en tonen een neerwaartse tendens en/of de belangrijkste doelstellingen worden niet gehaald.	11 - 30		Tendens	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
			Doelstellingen	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
De resultaten tonen een vlakke tendens en/of sommige van de belangrijkste doelstellingen worden gehaald.	31 - 50		Tendens	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
			Doelstellingen	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
De resultaten tonen een opwaartse tendens en/of de meeste van de belangrijkste doelstellingen worden gehaald.	51 - 70		Tendens	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
			Doelstellingen	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
De resultaten laten een substantiële verbetering zien en/of alle belangrijkste doelstellingen worden gehaald.	71 - 90		Tendens	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
			Doelstellingen	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
Excellente en duurzame resultaten zijn bereikt. Alle belangrijkste doelstellingen worden gehaald. Op het vlak van onze sleutelactiviteiten kunnen we ons meten met relevante organisaties.	91 - 100		Tendens	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
			Doelstellingen	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100

Tabel 7

Legende:

Prioritair te verbeteren

Aanbevolen te verbeteren

Eventueel licht te verbeteren

3. Voorbeelden van een klassieke en een verfijnde scoring.

VOORBEELD van een scoring van de Factoren : subcriterium 1.1.

Richting geven aan de organisatie door haar missie, visie en waarden te ontwikkelen

De onderstaande tekst beschrijft een aantal feitelijke gegevens die als uitgangspunt dienen om verbeteracties te ontwikkelen en op basis waarvan een score wordt gegeven.

1.1.a. Drie jaar geleden werd op vraag van de directeur generaal een missie en visie ontwikkeld voor de administratie. Alle hiërarchische oversten hebben deelgenomen aan de gedachtewisselingen. Een mooi document in kleur dat de missie en visie uiteenzette werd aan het personeel uitgedeeld.

1.1.b. Het formuleren van de waarden en de opstelling van een gedragscode moeten nog gebeuren. Er werd een project uitgewerkt door de verantwoordelijken van de HR dienst. Het omvat een denk seminarie met alle leidinggevenden en de concrete beleving van de waarden van de organisatie door het promoten van aangepaste gedragingen in moeilijke situaties.

1.1.c. Tot nu toe werden de medewerkers, de burger/klanten en de andere belanghebbenden niet betrokken bij het proces van de bepaling van de missie en de visie. Twee jaar geleden zijn we er ons echter bewust geworden van het belang van dergelijke betrokkenheid toen een aantal top leidinggevenden van onze administratie deelnamen aan seminars over het totale kwaliteitsmanagement en meer in het bijzonder aan een sessie die gewijd was aan het CAF. De beslissing werd toen genomen om interne en externe enquêtes te houden om de mening van de medewerkers en de burger/klanten te kennen. De resultaten toonden aan dat voor het middenkader en de medewerkers, de formulering van de doelstellingen op lange termijn en de missie gelijk stonden aan loutere intentieverklaringen, totaal vervreemd van de realiteit en dat de vastgelegde doelstellingen vaak leken af te wijken van deze verklaringen. De enquêtes hebben ook aangetoond dat de top leidinggevenden hun visie moesten doen aansluiten op wat de burger/klanten wensten. Vergaderingen met de top leidinggevenden en de medewerkers werden geprogrammeerd evenals met de burgers/klanten. Er werd ook beslist elk jaar enquêtes te houden bij het personeel en de burgers/klanten.

1.1.d. De hierboven vermelde enquêtes moeten garanderen dat in de toekomst, de formulering van de missie en visie op regelmatige tijdstippen zal worden bekeken en aangepast aan de noden en verwachtingen van de burgers/klanten en de andere belanghebbenden, dat het personeel er meer zal worden bij betrokken en dat de communicatie binnen de organisatie zal verbeteren.

De gegevens van paragraaf 1.1.a tot en met 1.1.d. zijn hieronder verwerkt in de evaluatietabel van de factoren met de verfijnde CAF scoring.

Klassieke scoring

Voorbeeld 1.1.d toont aan dat de organisatie de fase ACT van de PDCA heeft bereikt, minstens in de aanvang ervan. Een score van 72 kan worden toegekend.

FASE	KLASSIEKE SCORINGSTABEL VAN DE FACTOREN		Score
ACT (Aanpassen)	Op basis van de controle of het nazicht doen we aanpassingen indien nodig.	71-90	Score 72

Verfijnde scoring:

VERFIJNDE SCORINGSTABEL VAN DE FACTOREN: Score van subcriterium 1.1								
	Fase	Schaal	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100
		Bewijzen	Geen bewijs of slechts enkele ideeën	Een zwak bewijs van activiteiten op sommige domeinen	Een goed bewijs van activiteiten op belangrijke domeinen	Een sterk bewijs van activiteiten op de meeste domeinen	Een zeer sterk bewijs van activiteiten op alle domeinen	Bewijs van uitstekende activiteiten op alle domeinen, in vergelijking met andere organisaties
		Definities						
(1)	Plannen (PLAN)	Planning is gebaseerd op de behoeften en verwachtingen van de belanghebbenden. Planning wordt systematisch aangewend in de belangrijke onderdelen van de organisatie.			1.1.b			
(2)		Score			50			
(1)	Doen (DO)	Uitvoering wordt geregeld door vastgelegde processen en verantwoordelijkheden. Dit wordt systematisch in de belangrijke onderdelen van de organisatie doorgevoerd			1.1.a			
(2)		Score			40			
(1)	Checken (CHECK)	Vastgelegde processen worden gecontroleerd op basis van relevante indicatoren en systematisch bekeken in de belangrijke onderdelen van de organisatie					1.1.c	
(2)		Score					85	
(1)	Aanpassen (ACT)	Correctie- en verbeteracties worden na de resultaatcontrole systematisch ondernomen in de belangrijke gebieden van de organisatie	1.1.d					
(2)		Score	5					

Synthese van de klassieke en verfijnde scoring voor factor 1.1 :

GEINTEGREERDE TABEL VAN DE KLASSIEKE EN VERFIJNDE SCORING VOOR DE FACTOREN									
Subcriterium 1.1.									
Aanpassen ADAPT	71-90	72		Op basis van de controle of het nazicht doen we aanpassingen indien nodig.					
			Fases	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
			Plan						
			Do						
			Check						
Act									

Prioritair te verbeteren

Aanbevolen te verbeteren

Eventueel licht te verbeteren

Opmerking : Het subcriterium 1.1. heeft een globale score van 72, een ACT in de vork 71 tot 90.

Maar op de schaal van 0 tot 100 binnen in de verfijnde scoring, heeft het een score van 5 met betrekking tot de fase ACT.

VOORBEELD van een scoring van de Resultaten : subcriterium 9.1.

Resultaten op het vlak van de sleutelactiviteiten. Externe resultaten.

De onderstaande tekst beschrijft een aantal feitelijke gegevens die als uitgangspunt dienen om verbeteracties te ontwikkelen en op basis waarvan een score wordt gegeven.

In het kader van de voorbereiding van de strategische vergadering die begin van volgend jaar moet worden gehouden, werd een rapport opgesteld voor het directiecomité over de resultaten van de sleutelactiviteiten in het voorbije jaar. Dit rapport moet de planning voor het volgende jaar optimaal mogelijk maken. De conclusies van het rapport zijn ondubbelzinnig: meer dan 50 % van de prestatie doelstellingen werden gehaald en een vooruitgang met 10% ten opzichte van het voorgaande jaar werd vastgesteld. Deze conclusies werden niet unaniem gunstig onthaald maar hebben daarentegen geleid tot een vinnige discussie onder de leden van het directiecomité.

Klassieke scoring:

Een score van 55 kan worden toegekend.

KLASSIEKE SCORINGSTABEL VAN DE RESULTATEN		Score
De resultaten tonen een opwaartse tendens en/of de meeste van de belangrijkste doelstellingen worden gehaald.	51-70	55

Verfijnde scoring

VERFIJNDE SCORINGSTABEL VAN DE RESULTATEN: Score van subcriterium ...						
Schaal	0 – 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100
Tendens	Geen metingen	Negatieve trend	Vlakke tendens of bescheiden vooruitgang	Gestage vooruitgang	Wezenlijke vooruitgang	Positieve vergelijking met relevante organisaties voor alle resultaten
Score			45			
Doelstellingen	Weinig of geen informatie	Resultaten halen de doelstellingen niet	Maar enkele doelstellingen zijn bereikt	Sommige belangrijke doelstellingen zijn bereikt	De meeste belangrijke doelstellingen zijn bereikt	Alle doelstellingen zijn bereikt
Score				65		

Prioritair te verbeteren

Aanbevolen te verbeteren

Eventueel licht te verbeteren

Opmerking: In de klassieke scoring van de resultaten evalueert men voor elk subcriterium van de resultaten ofwel de tendens in de evolutie van de resultaten gedurende de laatste 3 jaren ofwel de doelstellingen die gedurende het laatste jaar werden bereikt. Als beide informatie beschikbaar zijn, is het gemakkelijk de verfijnde scoring te gebruiken.

Synthese van de klassieke en verfijnde scoring voor resultaat 9.1 :

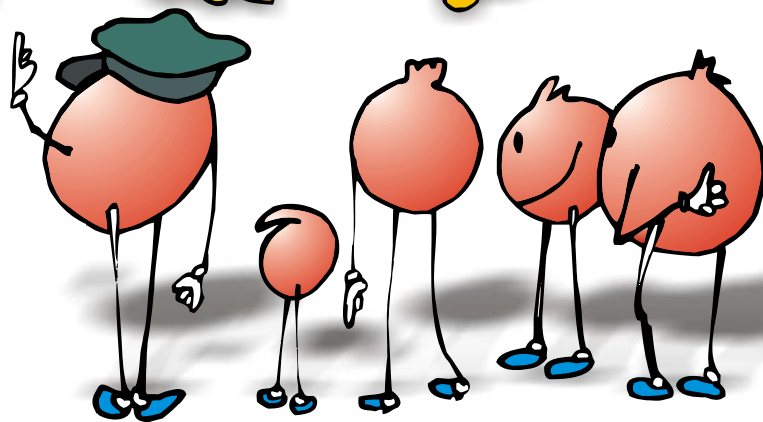
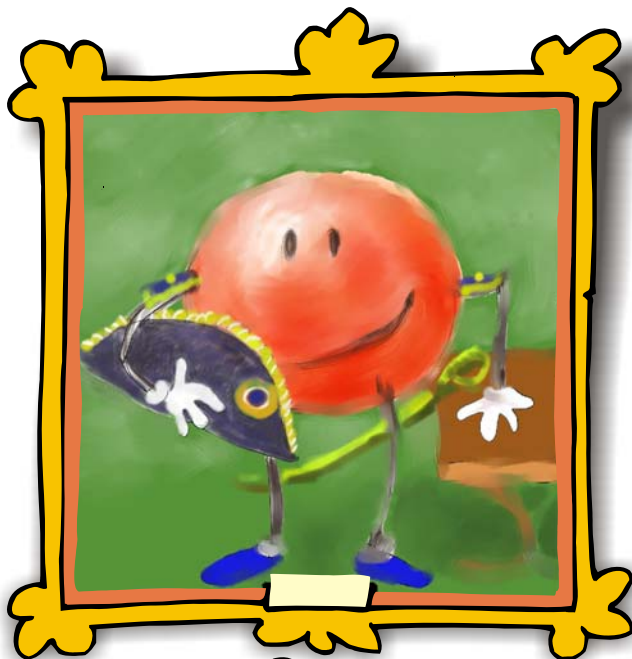
GEINTEGREERDE TABEL VAN DE KLASSIEKE EN VERFIJNDE SCORING VOOR DE RESULTATEN Subcriterium...									
De resultaten tonen een opwaartse tendens en/of de meeste van de belangrijkste doelstellingen worden gehaald.	51 - 70	55	Tendens	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
			Doelstellingen	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100

Prioritair te verbeteren

Aanbevolen te verbeteren

Eventueel licht te verbeteren

Richtlijnen voor de organisatieverbetering met het CAF



Het proces van de voortdurende verbetering kan op verschillende manieren worden uitgetekend en uitgevoerd. De grootte van de organisatie, haar organisatiecultuur en haar eerdere ervaringen met kwaliteitsmanagement zijn enkele elementen die bepalen op welke manier men best van start gaat.

In dit hoofdstuk beschrijven we het proces van de voortdurende organisatieverbetering met het CAF aan de hand van een tienstappenplan dat voor de meeste organisaties van toepassing kan zijn.

Dat stappenplan kwam tot stand op basis van de opgedane ervaringen van organisaties die het CAF-model al gebruikt hebben. Toch is elk zelfevaluatieproces uniek. Deze richtlijnen moeten dan ook eerder beschouwd worden als ondersteuning bij het opzetten van het proces dan als een punctueel te volgen checklist, waarbij elke stap precies moet worden gevolgd.

FASE 1 – De start.

Stap 1 : De beslissing hoe de zelfevaluatie wordt aangepakt en een planning gemaakt.

Een hoge mate van engagement en inzet van het management en de medewerkers van de organisatie zijn de belangrijkste aspecten van een geslaagd zelfevaluatieproces.

Ervaringen in talrijke organisaties tonen aan dat, om die steun en dat draagvlak te verkrijgen, een duidelijke managementbeslissing nodig is na grondig overleg met de belanghebbenden. In deze beslissing bewijst het management actief betrokken te zijn bij wat gaat gebeuren door te wijzen op de meerwaarde van een zelfevaluatie, door de vrijheid van spreken te garanderen en de resultaten van de zelfevaluatie te respecteren en door zijn vaste wil te tonen om met die resultaten aan de slag te gaan en gepaste verbeteracties op te starten. Het management moet de nodige middelen willen vrijmaken om de evaluatie op een professionele manier uit te voeren.

Kennis van de voordelen en meerwaarden van een zelfevaluatie met het CAF, de structuur van het model en het verloop van het zelfevaluatieproces zijn noodzakelijke elementen voor het management om een gefundeerde beslissing te nemen. Het is belangrijk dat alle verantwoordelijken van bij de aanvang overtuigd zijn van de meerwaarde van de zelfevaluatie.

Studie 2005 – De belangrijkste meerwaarden van een CAF- zelfevaluatie

In de CAF- gebruikersbevraging* van 2005 worden de belangrijkste voordelen beschreven als:

- identificatie van de sterkten van de organisatie en de domeinen waar er verbetering mogelijk is;
- identificatie van de relevante verbeteracties;
- betere kennis van de organisatie en sterkere communicatie binnen de organisatie;
- bewustmaking van de medewerkers en het opwekken van hun interesse in de kwaliteitsmaterie;
- in vergelijking met andere kwaliteitsmodellen wordt het CAF-model omschreven als makkelijk toepasbaar, goedkoop en aangepast aan de publieke sector.

In dit stadium is het van groot belang dat één of meerdere personen de verantwoordelijkheid op zich nemen om deze basisprincipes te verzekeren. Het kan interessant zijn om contact op te nemen met de instelling die verantwoordelijk is voor de verspreiding van het CAF in uw land (www.publicquality.be). Men kan hen vragen het CAF te komen voorstellen of informatie te geven over andere organisaties die het model al hebben toegepast en die over hun ervaring willen komen spreken.

Om het draagvlak voor het evaluatieproces binnen de organisatie zo groot mogelijk te maken is het belangrijk om naar de medewerking van de medewerkers te peilen voor de beslissing om van start te gaan wordt genomen.

Want naast de algemene meerwaarde van een zelfevaluatie hebben ervaringen aangetoond dat CAF door veel medewerkers wordt aan gevoeld als een ideale manier om betere inzichten te verwerven in de werking van de organisatie en dat ze actief willen meewerken aan de ontwikkeling van de organisatie.

Voor sommige organisaties kan het relevant zijn om een draagvlak of zelfs goedkeuring te zoeken bij andere belanghebbenden alvorens met de zelfevaluatie wordt gestart. Dit kan het geval zijn voor bijvoorbeeld politici of het topmanagement van hogere bestuurslagen die van dichtbij betrokken zijn bij de beleidsbeslissingen. Die belanghebbenden kunnen een belangrijke rol vervullen bij het verzamelen van gegevens en ervaren de positieve gevolgen op de verbeterdomeinen die werden geïdentificeerd.

Planning van de zelfevaluatie

Als de beslissing eenmaal genomen is om van start te gaan met een zelfevaluatie, moet de planning worden opgemaakt. Het eerste aspect dat bekeken moet worden in de planning en dat deel kan uitmaken van de managementbeslissing, is de bepaling van de scope (de reikwijdte) en de aanpak van de zelfevaluatie.

Een veelgestelde vraag is of de zelfevaluatie betrekking heeft op de volledige organisatie of dat bepaalde onderdelen van de organisatie, zoals administraties en afdelingen een zelfevaluatie kunnen uitvoeren. De zelfevaluatie kan uitgevoerd worden op bepaalde onderdelen van de organisatie als die een welomschreven missie en opdracht hebben, over voldoende autonomie beschikken en een zekere zeggenschap hebben over het personeelsbeleid en de financiële processen. In die gevallen moeten de relaties tussen het onderdeel dat de zelfevaluatie doet en de rest van de organisatie duidelijk in rekening worden genomen zoals bijvoorbeeld de relatie leverancier/klant of de relatie met externe belanghebbenden.

Het is aanbevolen om bij de managementbeslissing een keuze te maken over de manier van scoren (de klassieke of de verfijnde scoring). De 2 manieren van scoren zijn complementair. Bij die keuze moet rekening worden gehouden met de tijd die besteed kan worden aan het scoren en aan de ervaring en de maturiteit van de organisatie.

Een belangrijke actie die het management in deze fase moet ondernemen is de aanstelling van een projectleider die verantwoordelijk is voor het zelfevaluatieproces. Taken die projectleiders meestal op zich nemen zijn:

- een gedetailleerde project- en communicatieplanning opstellen;
- de communicatie naar en overleg met alle belanghebbenden bij dit project verzorgen;
- de opleiding organiseren van de zelfevaluatiegroep;
- de documenten en aanvullende informatie verzamelen;
- actief participeren in de zelfevaluatiegroep;
- de consensusvorming mogelijk maken;
- de opmaak van het zelfevaluatie rapport* in goede banen leiden;
- het management bijstaan bij het prioriteren van de acties, de aanpak van het actieplan* en het opzetten van de verbeteracties.

De verwachtingen in de competenties van die projectleider zijn hoog. Die persoon moet een goed inzicht hebben in zowel de werking van de organisatie als in de werking van het CAF-model en de wijze waarop het proces van zelfevaluatie moet ondersteund worden. De aanstelling van de geschikte projectleider die de beschreven competenties bezit en het vertrouwen van het management en de medewerkers van de organisatie heeft, is één van de succesfactoren van de zelfevaluatie en heeft een invloed op de kwaliteit en het resultaat van de evaluatie.

De terminologie en de voorbeelden in het CAF model zijn voor sommige organisaties nieuw en te ver verwijderd van hun dagelijks praktijk om zonder meer te worden gebruikt. Als hieraan niet snel een mouw wordt gepast in het begin van het ganse proces dan riskeert dit achteraf voor problemen te zorgen tijdens de zelfevaluatie. Naast opleiding, zoals verder beschreven, kan een aanpassing van het model aan het taalgebruik in de organisatie hieraan verhelpen. Alvorens hieraan te beginnen lijkt het nuttig eerst even uit te kijken of dit al niet door een gelijkaardige organisatie is gebeurd. Dit kan gebeuren met de hulp van de nationale CAF verantwoordelijke (www.publicquality.be) of van het CAF Ondersteuningscentrum in EIPA (www.eipa.eu).

Stap 2 : De communicatie over het project van de zelfevaluatie.

Een tweede belangrijke activiteit is de uittekening van een communicatieplan. In dat plan zitten alle communicatieacties vervat gericht op de verschillende actoren in de organisatie, met speciale aandacht voor het middenkader en de medewerkers van de organisatie.

Communicatie is een kernopdracht bij alle veranderingsprojecten, maar bij uitstek bij het uitvoeren van een zelfevaluatie. Als de communicatie over het doel en de verschillende stappen van de zelfevaluatie niet duidelijk is, bestaat het risico dat die zelfevaluatie beschouwd wordt als het zoveelste project of één of andere managementoefening, zeker als er een zekere terughoudendheid is bij het middenmanagement en andere medewerkers om zich volledig te engageren en in te zetten in het gebeuren.

Studie 2005 – Het belang van communicatie om betrokkenheid bij de medewerkers te creëren wordt over het algemeen onderschat.

Een belangrijke conclusie uit de CAF- gebruikersbevraging is dat de organisaties aangeven dat ze onvoldoende aandacht besteed hebben aan de communicatie naar de medewerkers tijdens het

evaluatieproces. Eén van de mogelijke voordelen van een CAF-zelfevaluatie is de verhoogde informatie en communicatie binnen de organisatie. Dat voordeel kan alleen worden gerealiseerd als de leidinggevenden en de verantwoordelijken voor de evaluatie al in een vroeg stadium permanent actief communiceren over het project en medewerkers en middenkader betrekken bij de doelstellingen en de mogelijke voordelen van de zelfevaluatie.

Het belangrijkste resultaat van een vroege communicatieactie is het verhogen van de interesse van medewerkers en managers om deel te nemen aan de zelfevaluatie of de zelfevaluatiegroep. Die bereidheid is idealiter gebaseerd op persoonlijke motivatie. De doelstelling van de zelfevaluatie moeten daarom van bij de aanvang duidelijk zijn voor de medewerkers namelijk de globale prestatie van de organisatie verbeteren. Die communicatiestrategie moet gericht zijn op de win-win uitkomst voor alle belanghebbenden, de medewerkers en de burgers/klanten..

Een duidelijke en samenhangende communicatie, gericht op alle belanghebbenden tijdens elke fase van het project, is de sleutel tot het succes van het project en zijn opvolging in de toekomst. De projectleider en het topmanagement moeten dit beleid ondersteunen en vooral nadenken over: Wat is de meerwaarde en het resultaat van een zelf-evaluatieoefening?

- de manier waarop de zelfevaluatie de dingen kan veranderen;
- de reden waarom ze voorrang heeft gekregen;
- de relatie met de strategische planning van de organisatie;
- de relatie van de zelf-evaluatie met een ruimer streven naar een permanente verbeteringsaanpak* door bijvoorbeeld een innovatief hervormingsprogramma op te starten of haar te zien als een eerste stap in de globale kwaliteitsaanpak

Het communicatieplan moet minstens volgende componenten bevatten: doelgroep, boodschap, middel, boodschapper, frequentie, hulpmiddelen.

Fase 2 – Het zelfevaluatie proces.

Stap 3 : De samenstelling van de zelfevaluatiegroep(en).

De zelfevaluatiegroep wordt zo representatief mogelijk samengesteld voor het geheel van de organisatie. Meestal worden mensen gekozen vanuit de verschillende afdelingen, met verschillende functies en ervaringen en van verschillende niveaus. Het doel is een groep samen te stellen die zo efficiënt mogelijk kan werken en die toch een zo goed mogelijk en gedetailleerd zicht heeft op de volledige organisatie.

De ervaringen van de organisaties die al met CAF hebben gewerkt, tonen aan dat de groepen tussen de 5 à 20 deelnemers kunnen bevatten. Om de interactieve en efficiënte werking van de zelfevaluatiegroep te vrijwaren, wordt aangeraden om een groep van een 10-tal mensen samen te stellen.

Als de organisatie zeer groot en complex is, kan het goed zijn om meerdere zelfevaluatiegroepen samen te stellen. Het is belangrijk om goed te bepalen wanneer en hoe de coördinatie van de groepen en eventueel de resultaten zal verlopen.

De leden worden eerder op basis van hun kennis van de organisatie en van hun persoonlijke kenmerken zoals hun analytische en communicatieve vermogen geselecteerd dan op basis van hun beroepsmatige kennis. Zij kunnen op vrijwillige basis worden geselecteerd, maar de projectleider en het management bewaken de kwaliteit, de representativiteit en de geloofwaardigheid van de groep.

De projectleider kan tegelijk de voorzitter van de zelfevaluatiegroep zijn. In dat geval moet men waakzaam zijn voor belangenvermenging. Het is belangrijk dat de voorzitter aanvaard wordt door alle leden van de groep, de vergaderingen kan leiden op een efficiënte manier, en iedereen kan betrekken in het proces. De voorzitter kan door de groep zelf worden aangewezen. Een secretariaatsondersteuning is noodzakelijk tijdens de vergaderingen maar ook om de bijeenkomsten te organiseren zoals zalen reserveren en informatica-ondersteuning voorzien.

Een veelgestelde vraag is of het topmanagement deel kan uitmaken van de evaluatiegroep. Dat hangt vooral af van de cultuur en de tradities van de organisatie. Als het management deel uitmaakt van de groep, zal extra informatie kunnen worden aangeleverd en zal het eigenaarschap van het management over de implementatie van het verbeterplan en de acties achteraf alleen maar verhogen. De aanwezigheid verhoogt ook de diversiteit

en representativiteit van de groep zelf. Als de organisatiecultuur echter de aanwezigheid van het topmanagement niet tot een positief punt maakt, dan bestaat het gevaar dat de kwaliteit van de zelfevaluatie daalt wanneer één of meerdere leden van de groep zich belemmerd en niet volledig vrij voelen om te spreken of te participeren.

Stap 4 : De organisatie van de opleiding.

Verstrekken van informatie en opleiding voor het management

Het kan een meerwaarde zijn om top- en middenmanagement en andere belanghebbenden een opleiding in de zelfevaluatie (op een vrijwillige basis) aan te bieden. Op die manier worden de doelstellingen, de kennis en het begrip van de concepten van het kwaliteitsmanagement en de resultaten van de zelfevaluatie duidelijk.

Verstrekken van informatie en opleiding voor de zelfevaluatiegroep.

Het CAF moet voorgesteld worden en het doel en de aard van de zelfevaluatieprocedure uitgelegd. Als de projectleider vooraf een opleiding heeft gevolgd kan hij of zij een belangrijke rol spelen in de opleiding. Naast theoretische uiteenzettingen zijn praktische oefeningen wenselijk om de principes van TQM aan de deelnemers duidelijk te maken en hen te laten voelen wat consensusvorming betekent. De meesten hebben immers geen ervaring met die begrippen en attitudes. Het CAF Resource Centre organiseert elk jaar in de lokalen van EIPA "Train the Trainers" opleidingen. Gelijkaardige acties worden ook in een aantal Europese landen ondernomen.

Een lijst met alle relevante documenten en informatie voor de effectieve evaluatie van de organisatie moet beschikbaar gesteld worden voor de groep door de projectleider. Om de groep een beter inzicht bij te brengen in de werking van het CAF kan één subcriterium van de factoren en één subcriterium van de resultaten gemeenschappelijk geëvalueerd worden. Dat laat de groep toe beter te begrijpen hoe zo'n zelfevaluatie met CAF werkt. De groep moet een consensus bereiken over hoe ze het bewijsmateriaal moet evalueren inzake sterke punten en verbeterdomeinen en hoe ze scores kan toekennen.

Het is ook zeer nuttig om in een speciale sessie gemeenschappelijk te bepalen:

- wie de belangrijkste belanghebbenden van de organisatie zijn: de burgers/klanten, de politieke verantwoordelijken, de leveranciers, de partners, de leidinggevenden en de medewerkers;
- welke de belangrijkste producten en diensten zijn die aan deze belanghebbenden worden verstrekt of van hen worden verkregen en

- welke de sleutelprocessen zijn.

Stap 5 : De uitvoering van de zelfevaluatie.

Uitvoeren van een individuele evaluatie.

Aan ieder lid van de zelfevaluatiegroep wordt gevraagd om een correcte inschatting van de organisatie te doen voor elk subcriterium, op basis van de relevante informatie die ze ontvingen en hun kennis en werkervaring binnen de organisatie. De leden van de groep noteren telkens kernachtig hun aanduidingen van de sterktes en de verbeterpunten van hun organisatie. Deze verbeterpunten worden best zo precies mogelijk beschreven zodat het achteraf gemakkelijk is om verbeteracties te formuleren. Daarna overlopen ze hun bevindingen en geven een score aan elk subcriterium volgens het scoringssysteem dat ze hebben gekozen (klassiek of verfijnd).

Gedurende de individuele evaluatie moet de voorzitter beschikbaar zijn om vragen van de leden van de zelfevaluatiegroep te beantwoorden. Hij kan de coördinatie doen van de bevindingen van de afzonderlijke leden ter voorbereiding van de gezamenlijke bijeenkomst.

Uitvoeren van consensus in de evaluatiegroep

Zo snel mogelijk na de individuele evaluatie zou de groep samen moeten komen en het eens worden over de sterke punten en de verbeterpunten van de organisatie voor elk subcriterium en over de score. Onderhandelen en overleggen kan nodig zijn om hierbij tot een overeenkomst te komen. Zij maken een belangrijk deel uit van het leerproces. Belangrijk in de zoektocht naar consensus is het begrijpen van de verschillen in de sterktes, de verbeterpunten en bijgevolg in de score. De 9 criteria hoeven niet noodzakelijk in de voorgestelde volgorde behandeld worden. De groep kan die volgorde zelf bepalen.

Hoe consensus zoeken

In het proces om tot een consensus te komen kan een 4 stappenmethode worden gebruikt.

1. De leden stellen per subcriterium elk hun sterke punten en verbeterpunten voor.
2. De leden komen tot een consensus over de sterke punten en de verbeterpunten per subcriterium. Meestal wordt die bereikt na discussie over de aangebrachte bewijzen en aanvullende informatie.
3. De leden stellen hun individuele scores per subcriterium voor.
4. De leden bereiken overeenstemming over de eindscore.

Studie 2005 – de toegevoegde waarde van de discussie

In de meeste gevallen wordt consensus gezocht na het voeren van een uitgebreide discussie. De discussie op zich wordt vaak gezien als een van de interessante punten. De consensus is meer dan de optelsom van de individuele meningen. Het is de gedeelde mening van een representatieve groep van de organisatie. Het aanbrengen van voorbeelden om sterktes en verbeterpunten van de organisatie te verduidelijken wordt aanvoeld als veel belangrijker dan de scores op zich.

Een goede voorbereiding van de vergaderingen door de voorzitter, bijvoorbeeld door belangrijke informatie te verzamelen of door de individuele voorbereidingen te coördineren, helpt om de bijeenkomsten vlot en binnen de afgesproken tijdspanne te laten verlopen. De voorzitter heeft een sleutelrol in het leiden van dat proces en het bereiken van een consensus. In ieder geval moet de discussie gebaseerd zijn op concrete bewijzen van de geleverde inspanningen op het vlak van de factoren en de bereikte resultaten. In het CAF is een lijst van relevante voorbeelden opgenomen om hulp te bieden bij het zoeken naar bewijzen. Het is niet noodzakelijk om alle mogelijke voorbeelden te onderzoeken: alleen de voorbeelden die relevant zijn voor de organisatie zijn voldoende. In elk geval is de groep vrij om aanvullend bewijsmateriaal aan te brengen dat eveneens relevant is voor de eigen organisatie.

De voorbeelden moeten helpen om de inhoud van de subcriteria te verduidelijken, meer in het bijzonder moeten ze toelaten om:

1. na te gaan hoe de organisatie tegemoetkomt aan de vereisten die in het subcriterium worden gesteld;
2. hulp te bieden bij het zoeken naar voorbeelden en informatie in de eigen organisatie en;
3. een idee te geven van de goede praktijken op het domein in kwestie.

Hoe scoren?

Het CAF 2006 voorziet in twee manieren van scoren: de klassieke scoring en de meer verfijnde scoring. Beide scoringsmethodes worden in deze brochure in detail uiteengezet. De klassieke manier van scoring kan het best gebruikt worden als de organisatie een eerder beperkte ervaring heeft met de techniek van zelfevaluatie en TQM.

Duur van de zelfevaluatie

Uit de bevraging van gebruikers in 2005 blijkt vijf à zes dagen dagen te volstaan voor de uitvoering van een zelfevaluatie. Het is moeilijk om een ideale duur voorop te stellen omdat vele aspecten meespelen, zoals de verwachtingen van het management, de uitgetrokken tijd, de beschikbaarheid van tijd, middelen en expertise voor de oefening, de beschikbaarheid van informatie, politieke druk enzovoort.

De meeste organisaties hebben ongeveer twee tot vijf dagen nodig voor de uitvoering van de individuele evaluaties en om tot consensus te komen.

Het volledige project kan idealiter afgerond worden in een termijn van drie maanden, inclusief de voorbereiding, de zelfevaluatie en de opmaak van een verbeterplan.

Drie maanden is een ideale tijd om geconcentreerd te blijven op het project. Meer tijd houdt het risico in dat de motivatie van alle betrokkenen wegebt. Daarnaast kan de eindsituatie veranderd zijn ten opzichte van de beginsituatie, waardoor de analyse minder accuraat wordt. Dat dit gebeurt is goed mogelijk aangezien de organisatieverbetering aan de hand van het CAF een doorlopend en dynamisch proces is en dat de actualisering van de gegevens en de informatie hiervan integraal deel uitmaakt.

Stap 6 : De opmaak van een rapport met de resultaten van de zelfevaluatie.

Een typisch zelfevaluatierapport volgt de structuur van het CAF-model (zoals voorgesteld in bijlage A) en bestaat minstens uit de volgende elementen:

1. de sterke punten en verbeterdomeinen voor alle subcriteria gebaseerd op relevante informatie;
2. een score op basis van de gekozen scoringstabel;
3. ideeën voor concrete verbeteracties.

Het is belangrijk dat het management dat rapport officieel aanvaardt en wat nog beter is, het goedkeurt. Dit zou niet zo moeilijk moeten zijn wanneer de communicatie van in het begin goed is gebeurd. Hierdoor kan het rapport als basis dienen voor het opzetten van verbeteracties. De leidinggevenden moeten alleszins hun wil herbevestigen om deze verbeteracties door te voeren. In dit stadium is het van het allergrootste belang om de belangrijkste resultaten van de zelfevaluatie te communiceren aan alle belanghebbenden, en aan de medewerkers in het bijzonder.

Fase 3 – Het verbeterplan met de prioritering van acties.

Stap 7 : Het voorstel van een verbeterplan.

Studie 2005 – Gebrek aan metingen

Veel organisaties worden geconfronteerd met obstakels tijdens de eerste CAF- evaluatie. Het gebrek aan systematische metingen wordt aangegeven als de meest voorkomende moeilijkheid. Het opzetten van een aantal doelgerichte metingen is dan meestal één van de eerste verbeteracties die worden ondernomen na een evaluatie.

De zelfevaluatie resulteert dus in een rapport met een aantal sterke punten en verbeterpunten dat tevens een aantal mogelijke verbeteracties vermeldt. Daar mag het echter niet bij blijven. De zelfevaluatie moet leiden tot een actieplan dat de werking van de organisatie daadwerkelijk verbetert.

Dat verbeterplan is een van de belangrijkste doelstellingen van de CAF-toepassing. Het levert vitale informatie voor het strategisch verbeteren van de werking van de organisatie. Het vormt een coherent geheel dat de werking van de organisatie globaal wil verbeteren. Specifiek aan dat verbeterplan is:

- 1 dat het een systematisch actieplan is dat de ganse organisatie wil verbeteren;
- 2 dat het, als resultaat van een zelfevaluatie, gebaseerd is op voorbeelden en bewijzen die mensen uit de organisatie zelf – en dit is absoluut essentieel - hebben aangedragen;
- 3 dat het verder bouwt op de sterktes en de verbeterpunten wil aangrijpen om gerichte verbeteracties op te starten.

De prioritering van domeinen voor verbetering.

Bij de opmaak van een verbeterplan kan het management het best gestructureerd te werk gaan door de volgende vragen te stellen:

- Waar willen we over twee jaar staan, gelet op de algemene visie en de strategie van onze organisatie?
- Welke acties moeten we ondernemen om die doelstellingen te halen (strategie en planning)?

De opmaak van een verbeterplan kan als volgt worden aangepakt. Het management, in overleg met de belangrijkste belanghebbenden:

- 1 verzamelt de verbetervoorstellen van de evaluatiegroep en brengt ze samen onder een aantal grote thema's;
- 2 analyseert de verbeterdomeinen en de verbetervoorstellen en formuleert gerichte verbeteracties in overeenstemming met de doelstellingen van de organisatie;
- 3 legt prioriteiten bij de verbeteracties, volgens overeengekomen criteria die een uitspraak toelaten over de impact van de actie (laag, medium, hoog) op de verbeterdomeinen:
 - het strategische gewicht van de actie (impact op de belanghebbenden, impact op resultaten van de organisatie en interne of externe zichtbaarheid);
 - de moeilijkheidsgraad om de actie te realiseren (complexiteit, behoefte aan middelen, snelheid van uitvoering) enhoudt hierbij ook rekening met de CAF- score van elk criterium of subcriterium, die een idee geeft hoe de organisatie presteert op dat gebied.
- 4 wijst een verantwoordelijke aan voor elke actie, tekent een tijdsplan uit en legt de nodige middelen vast.

Het kan handig zijn om de lopende en geplande verbeteracties te verbinden met de CAF-structuur om zo een goed overzicht te behouden.

Aanbevelingen.

Een zelfevaluatie moet de start zijn van een verbeterprogramma op lange termijn. Toch kan het verstandig zijn om in het actieplan een aantal makkelijke en snel te realiseren verbeteringen op te nemen (quick wins). Zulke quick wins zijn goed zichtbaar in de organisatie en versterken de geloofwaardigheid van de verbeteringsaanpak. Bovendien tonen ze een snelle opbrengst van de investeringen in tijd en opleiding die de organisatie op zich neemt en stimuleren ze om verder te doen. Succes creëert succes.

Het is een goed idee om de mensen die rechtstreeks aan de evaluatie hebben meegewerkt te betrekken bij de verbeteracties, als erkenning en als stimulant. Op die manier worden zij ambassadeurs van de verbeteringen in de organisatie.

Studie 2005 – De leden van de zelfevaluatiegroep(en)

De leden van de zelfevaluatiegroep hebben veel tijd en energie geïnvesteerd in deze oefening, vaak boven op hun normale taken. Veelal zijn ze gestart met enige terughoudendheid over de zin van

de opdracht, het engagement van het leiderschap, de gevaren van het eerlijk spreken, enzovoort. Als ze echter merken dat al die zaken ernstig worden genomen, neemt de interesse en het enthousiasme toe en wordt het eigenaarschap voor de eindresultaten groter. Het zijn die mensen die achteraf de belangrijkste voorstanders zijn in het opzetten van verbeterteams bij het uitvoeren van de verbeteracties.

Idealiter wordt het actieplan geïntegreerd in het strategische langetermijnplan van de organisatie en maakt het zo deel uit van het algemeen management van de organisatie.

Stap 8 : De communicatie over het verbeterplan.

Zoals al eerder is vermeld is communicatie een cruciale factor, niet alleen bij het evaluatieproces maar tevens bij het verbeterplan. Communicatieacties moeten op het juiste moment via het juiste medium, de juiste boodschap tot bij de juiste doelgroep brengen, voor, tijdens en na de evaluatie.

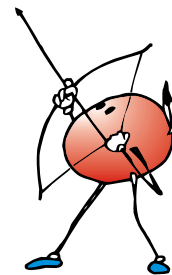
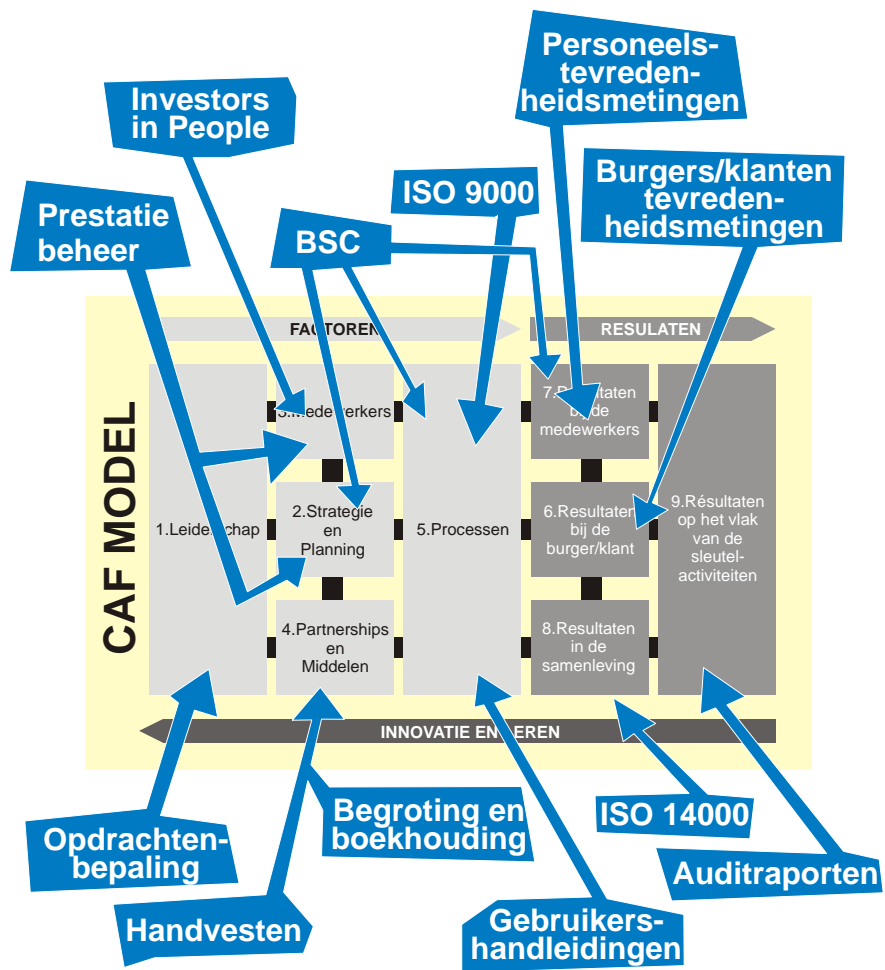
Elke organisatie moet beslissen of het volledige evaluatierapport integraal voor iedereen ter beschikking wordt gesteld. In elk geval kunnen alle medewerkers het best op de hoogte worden gebracht van de belangrijkste resultaten van de zelfevaluatie, van de domeinen waar acties aangewezen zijn en van de acties die gepland zijn. Als dat niet gebeurt zal het draagvlak voor verandering ingeperkt worden of zelfs verdwijnen. Bovendien is het bij elke communicatie over resultaten raadzaam om de domeinen waar de organisatie het al goed doet in het licht te stellen. Veel te vaak zijn mensen zich onvoldoende bewust van wat ze goed doen of vergeten ze dat in de verf te zetten.

Stap 9 : De uitvoering van het verbeterplan.

Zoals beschreven is in stap 7, is de prioritering van de verbeteracties belangrijk. Veel van de voorbeelden die in het CAF worden aangehaald, kunnen worden gezien als stappen in de goede richting van verbeteracties. Bestaande acties en initiatieven kunnen aan een of ander criterium of subcriterium van het CAF-model worden gekoppeld. Het opzetten van een verbeterdynamiek via CAF vergemakkelijkt dus het gebruik van andere managementmodellen en technieken zoals de Balanced Scorecard, prestatie-meetsystemen, klanten- en medewerkers- tevredenheidsmetingen enzovoort.

Hieronder geven we enkele voorbeelden.

VERBETERACTIEPLAN



De uitvoering van die verbeteracties wordt gedragen door een consistente aanpak, een goede follow-up en evaluatie. Het tijdschema en de te behalen doelstellingen zijn klaar en duidelijk bepaald. Voor elke verbeteractie is er een verantwoordelijke. Voor sommige complexe acties kan het zinvol zijn om (alternatieve) scenario's uit te tekenen.

Elke kwaliteitsaanpak moet gebaseerd zijn op een regelmatige follow-up van de aanpak en een evaluatie van de output en outcome. De follow-up maakt het mogelijk om tussentijds bij te sturen en de evaluatie ex-post van output en outcome laten toe om achteraf na te gaan welke doelstellingen werden gehaald en wat hun impact was. Om dit proces te verbeteren is het noodzakelijk om de kwaliteit van de acties te meten via prestatieindicators, kritische succesfactoren etc.

Organisaties kunnen hiervoor het principe van de Plan-Do-Check-Actcyclus toepassen (PDCA). Om de meerwaarde van de verbeteracties te vergroten moeten ze worden ingebed in de primaire processen van de organisatie.

Meer en meer landen gebruiken het CAF in het kader van kwaliteitsprijzen. Een zelf evaluatie met het CAF kan ook leiden tot een officiële erkenning in het kader van één van de niveaus van uitmuntendheid zoals uitgewerkt door EFQM (www.efqm.org).

Studie 2005 – CAF als een eerste stap naar Integrale Kwaliteitszorg

Voor de toepassing van CAF, was het gebruik van managementmodellen en technieken beperkt. De meest gebruikte modellen en technieken waren de klanten- en medewerkerstevredenheidsmetingen, externe en interne audits, ISO 9000 /2000-standaarden met en zonder certificatie, projectmanagement en BSC. De ambitie om verschillende modellen complementair te combineren in de toekomst is groot.

Stap 10 : De planning van een nieuwe zelfevaluatie.

Gebruikmaken van de PDCA cyclus wil zeggen dat de zelfevaluatie moet worden herhaald.

Vooruitgangscntrole en herhalen van de evaluatie.

Als het verbeterplan eenmaal is opgesteld en de verbeteringen en acties zijn opgestart, moet gevolgd worden of die acties wel resulteren in verbeteringen op het terrein en geen negatieve impact hebben op aspecten waarin de organisatie al sterk was. Sommige organisaties plannen regelmatig een zelfevaluatie die moet toelaten om informatie aan te leveren voor de jaarlijkse plannings- en vooruitgangscyclus van de doelstellingen en de koppeling met de financiële cyclus.

De scoringstabellen van CAF vormen een eenvoudig maar doeltreffend instrument om de na te gaan in welke mate er effectief vooruitgang wordt geboekt met het verbeterplan.

Studie 2005 – CAF wordt meestal om de twee jaar herhaald

Organisaties zijn het erover eens dat om de meeste meerwaarde te leveren de zelfevaluatie moet worden herhaald. 44 % geeft er de voorkeur aan om het CAF om de twee jaar te herhalen. Die timing is realistisch aangezien voldoende tijd moet worden geïnvesteerd in de oefening zelf en om de verbeteracties ten volle uit te voeren.

Richtlijnen voor organisatieverbetering met het CAF: een overzichtstabel

Fase 1 – De start

Stap 1: De beslissing hoe de zelfevaluatie wordt aangepakt en een planning gemaakt.

- Zorg dat er een duidelijke beslissing is van het leiderschap in overleg met de leden van organisatie.
- Bepaal de omvang en de aanpak van de zelfevaluatie.
- Kies de manier van scoren.
- Wijs een projectleider aan.

Stap 2. De communicatie over het project van de zelfevaluatie.

- Stel een communicatieplan op en voer het uit.
- Stimuleer de medewerking van de personeelsleden bij de zelfevaluatie.
- Communiceer gedurende de verschillende fases met alle betrokkenen.

Fase 2 – Het Zelfevaluatie proces

Stap 3. De samenstelling van de zelfevaluatiegroep(en).

- Beslis over het aantal groepen.
- Stel, volgens een aantal criteria, één of meer zelfevaluatie groepen samen die representatief zijn voor alle aspecten van de hele organisatie.
- Kies de voorzitter van de groep(en).
- Beslis of het management deel uitmaakt van de groepen.

Stap 4. De organisatie van de opleiding.

- Organiseer informatie en opleiding van het managementteam.
- Organiseer informatie en opleiding van de zelfevaluatiegroep(en).
- Maak een lijst van alle belangrijke documenten.
- Bepaal wie de belanghebbenden zijn, de belangrijkste producten en diensten die worden geleverd en de sleutelprocessen.

Stap 5. De uitvoering van de zelfevaluatie.

- Voer een individuele evaluatie uit.
- Zoek naar consensus in de groep.
- Geef een score volgens de vooraf gekozen wijze van scoren.

Stap 6. De opmaak van een rapport met de resultaten van de zelfevaluatie.

Fase 3 – Verbeterplan/ prioriteren

Stap 7. Het voorstel van een verbeterplan.

- Stel een verbeterplan op, gebaseerd op het aanvaarde zelfevaluatie-rapport.
- Prioriteer de voorgestelde verbeteracties.
- Teken voor elke actie een realistisch tijdsplan uit.
- Integreer het actieplan in het normale strategische planningsproces van de organisatie.

Stap 8. De communicatie over het verbeterplan.

Stap 9. De uitvoering van het verbeterplan.

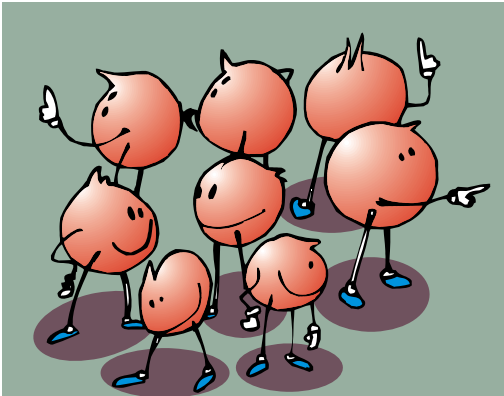
- Bepaal een consistente aanpak van follow-up en evaluatie van de verbeteracties op basis van de PDCA-cyclus.
- Wijs een verantwoordelijke aan voor iedere actie.
- Pas de juiste managementtechnieken toe op permanente basis.

Stap 10. De planning van een nieuwe zelfevaluatie.

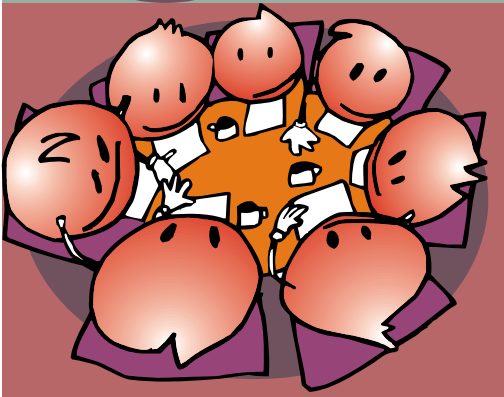
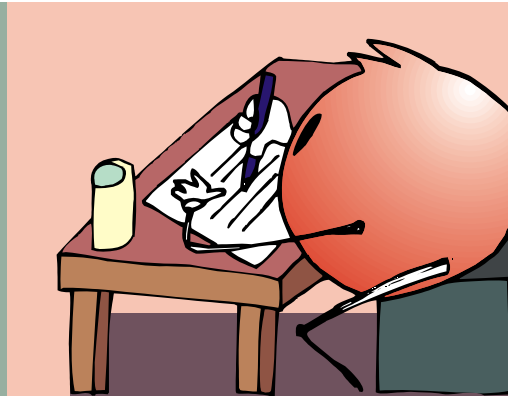
- Plan de volgende zelfevaluatie.
- Evalueer de afgewerkte verbeteracties door een nieuwe zelfevaluatie.

VIER BELANGRIJKE MOMENTEN

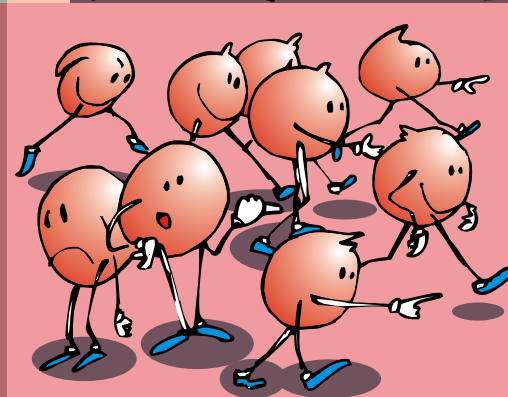
Beslissen



**Individueel
voorbereiden**



Consensus



Prioriteren

Bijlage A – Voorbeeld van een zelfevaluatie blad voor de klassieke score.

Criterium 1 : Leiderschap			
Evaluatie van Criterium 1 : Ga na wat het leiderschap van de organisatie doet om:			
Subcriteria			
1.1. Richting geven aan de organisatie door haar missie, visie en waarden te ontwikkelen.			
1.2. Een systeem te ontwikkelen en te implementeren voor het beheer van de organisatie, de prestaties en de verandering.			
1.3. De medewerkers te motiveren en te ondersteunen in de organisatie en om als rolmodel te fungeren.			
1.4. De relatie met politici en andere belanghebbenden te beheren om de gedeelde verantwoordelijkheid te verzekeren			
Sub-criteria	Sterke punten	Verbeterdomeinen	Score/ 100
1.1.			
Voorstellen voor verbeteracties:			
1.2.			
Voorstellen voor verbeteracties:			
1.3.			
Voorstellen voor verbeteracties:			
1.4.			
Voorstellen voor verbeteracties:			
Totaal /400			
Gemiddelde op 100			

Bijlage B – Fiche van een verbeterproject

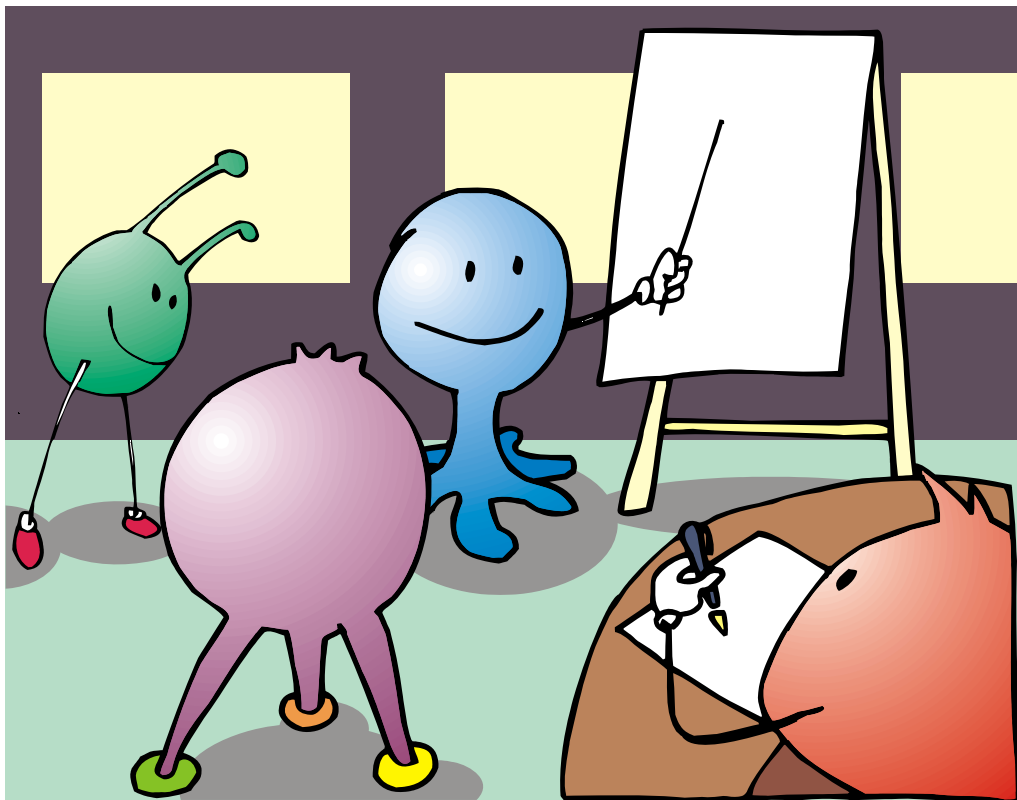
Actieprogramma 1 : (bijvoorbeeld rond leiderschap)	
Actie 1.1.	beschrijving van de actie
Sponsor ⁴	
Verantwoordelijke voor de actie ⁵	
Projectgroep ⁶	
Contactpersoon	
Omvang van de actie	
Belanghebbenden	
Sterke punten zoals naar voren gekomen tijdens de zelfevaluatie	
Context en verbeterpunten	
Te onderzoeken alternatieven	
Hinderpalen	
De vereiste inzet van mensen (in aantal man/dagen)	
Vereiste budget	
Verwachte resultaat	
Aanvangsdatum	
Vooropgestelde einddatum	
Eventuele vertraging en hun reden	

⁴ die leidinggevende die uiteindelijk verantwoordelijk is voor het verbeterprogramma en die een specifieke actie wil opstarten; hij kan ook beschouwd worden als de eindgebruiker van de verbeteractie

⁵ de persoon of dienst die de actie leidt

⁶ de mensen die aangeduid zijn om de actie uit te voeren; het kunnen mensen van binnen of buiten de organisatie zijn

Leren door het uitwisselen van ervaringen of Bench learning



1. Definitie.

Het belangrijkste doel voor het invoeren van bench learning (leren door uitwisseling van ervaringen) of bench marking* (vergelijkende analyses) is het vinden van betere manieren om de globale performantie* van de organisatie te verbeteren. Over het algemeen is dergelijke aanpak gebaseerd op het bestuderen van andere organisaties waar betere resultaten worden bereikt. In zijn meest eenvoudige vorm is bench learning een proces waarbij een organisatie andere relevante organisaties zoekt waarmee ze de eigen organisatie en performantie kan vergelijken. Deze techniek kan een krachtig en efficiënt instrument zijn voor de organisatieontwikkeling, aangezien hij uitgaat van solide basisprincipes als “het wiel niet opnieuw willen uitvinden” en “leren van anderen”. Het CAF en andere relevante instrumenten voor de analyse van organisaties kunnen hiertoe worden gebruikt .

In tegenstelling tot de klassieke benchmarking wordt er bij bench learning niet noodzakelijk gezocht naar vergelijkbare organisaties of duidelijke indicatoren voor rechtstreekse vergelijkingen. Er wordt meer nadruk gelegd op het leren van anderen dan op het maken van vergelijkingen. Het doel van bench learning is te leren van de sterktes van andere organisaties, om te zoeken naar inspiratie voor het eigen werk en om te leren uit de fouten van anderen en die te vermijden. Het is een actief, doorlopend proces en niet alleen een vergelijking van benchmarks (feiten en metingen).

Goede praktijken zijn gewoonlijk onlosmakelijk verbonden met bench learning. De uitgekozen bench learning-partners moeten organisaties zijn die goede praktijken gebruiken die – als ze worden aangepast en geïmplementeerd binnen de eigen organisatie – tot betere prestaties leiden. Er moet worden opgemerkt dat als er naar bench learning-partners gezocht wordt, dat niet beperkt mag worden tot het zoeken naar vergelijkbare organisaties: vernieuwing wordt vaak geïnspireerd door het leren van minder gelijke partners uit andere sectoren. Door in uw organisatie te implementeren wat u hebt geleerd door het bench learning proces, creëert u zelf automatisch uw eigen goede praktijken.

2. CAF en Bench learning.

Zelfevaluatie is een stap die voorafgaat aan het proces van bench learning en de daaropvolgende wijzigingen die moeten worden doorgevoerd, want het maakt een diagnose van de organisatie mogelijk: de kennis over en het begrijpen van de sterktes en de verbeterpunten. Alvorens met bench learning te beginnen, is het aangewezen om een duidelijk beeld te hebben van de huidige performantie van de organisatie om te kunnen beslissen over welke gebieden of criteria zullen worden gebruikt als basis voor het verbeterproces.

Bench learning via het CAF impliceert dat een organisatie haar performantie heeft geëvalueerd op minstens vier belangrijke gebieden:

- 1 De medewerkers
- 2 De burgers/klanten
- 3 De omgeving waarbinnen de organisatie werkzaam is
- 4 De algemene performantie van de organisatie

Een evaluatie van de resultaten in die sleutelgebieden zal leiden tot een overzicht van wat een organisatie bereikt en zal performantiegegevens en geschikte meeteenheden opleveren.

Om echter te genieten van de volledige waaier aan voordelen die een bench learningactiviteit kan bieden, is het nodig om rekening te houden met de factor “bestuur” en hoe de organisatie wordt beheerd. Dat komt aan bod in de “enablers criteria” (factoren) van het CAF-model, waarin wordt aangegeven hoe de organisatie omgaat met kwesties als het bepalen van doelstellingen, de ontwikkeling van “human resources”, de functie van het leiderschap, het beheer van de middelen en de processen enzovoort.

Iedere functie, elk proces en elke taak van de organisatie kan het voorwerp uitmaken van bench learning. Het voordeel van het koppelen van bench learninginitiatieven aan het CAF is dat het model met de 9 criteria en 28 subcriteria kan worden gebruikt voor het identificeren van de verbeterdomeinen van de organisatie en voor het zoeken naar geschikte bench learning partners die in de gebieden in kwestie goede resultaten halen.

Een zelfevaluatie met het CAF zou moeten leiden tot het opstellen van een **actieplan gericht op de verbeterdomeinen**. Bench learning met andere organisaties is maar één van de manieren om die verbeteracties te realiseren.

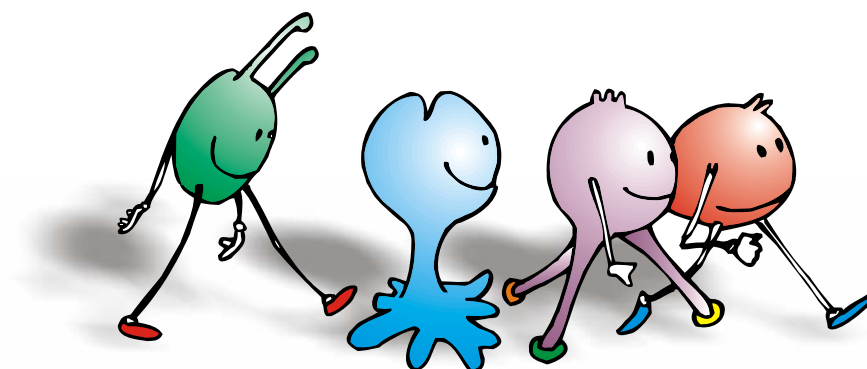
Net zoals bij de zelfevaluatie zit het idee van continuïteit en de verbetering van de prestaties op lange termijn bij bench learning ingebakken.

Gezien het toenemende gebruik van het CAF in Europa, is het eenvoudiger geworden om bench learning partners te vinden via het CAF. Het CAF Resource Centre van het European Institute of Public Administration (EIPA), ondersteund door nationale correspondenten en zijn netwerk van organisaties, houdt een lijst bij van de CAF-gebruikers in Europa en verzoekt hen hun goede praktijken in de EIPA-database in te voeren.

Wanneer een organisatie zich registreert als een CAF-gebruiker op de website van EIPA – www.eipa.eu – kan ze de gedetailleerde informatie over zichzelf, over haar CAF-zelfevaluatiescores (optioneel en vertrouwelijk) en over haar goede praktijken ingeven.

Door het aanbieden van de belangrijkste informatie kan de databank publieke organisaties helpen om geschikte bench learning-partners te vinden. Ze kunnen zoeken naar een CAF-gebruiker in een bepaald land, een bepaalde sector of activiteit, of via een bepaalde goede praktijk. Deze informatie is in het Engels.

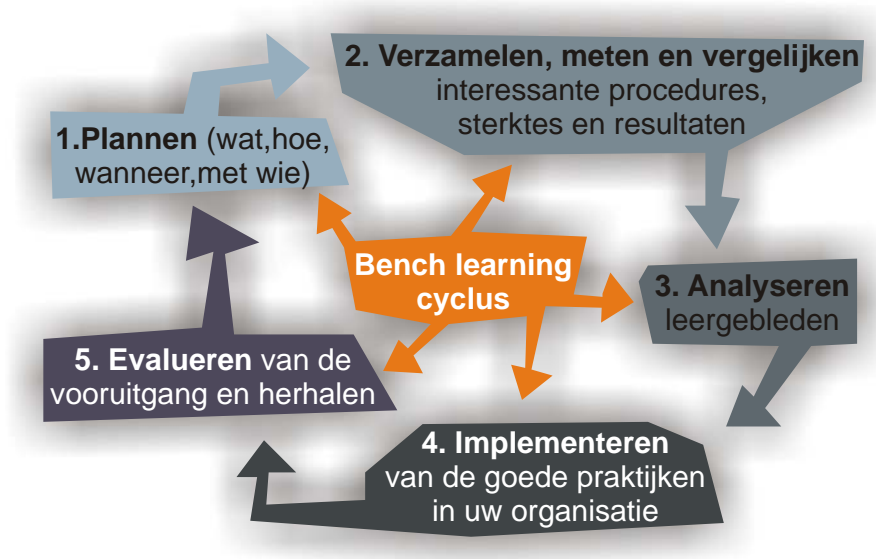
De Belgische site www.publicquality.be geeft toegang tot eenzelfde soort databank. Men kan zich inschrijven in het Nederlands of het Frans. De zoektocht naar mogelijke partners beperkt zich hier tot België.



3. Bench learning cyclus en – project.

Bench learning kan **schematisch** worden voorgesteld als een **cyclus van 5 stappen**:

- 1 **Plannen**
- 2 **Verzamelen, meten en vergelijken**
- 3 **Analyseren**
- 4 **Aanpassen**
- 5 **Evalueren en herhalen**



1. Plannen.

Tijdens de eerste fase van bench learning projecten – de planning – wordt gezocht naar geschikte partners en worden die partners geïdentificeerd en gecontacteerd. Er kunnen bench learning projecten worden opgezet tussen twee of meer partners. Het is uiterst belangrijk om in iedere organisatie een projectmanager aan te stellen. Uit de deelnemers aan het project kan een coördinator worden gekozen. De partners moeten het eens zijn over de te behandelen gebieden of resultaten, rekening houdend met de rol en bijdrage van de diverse partners. Ze moeten steeds toezien op het evenwicht tussen de geleverde bijdragen en de uiteindelijke voordelen voor de partners, waardoor er een win-win situatie ontstaat voor alle partners. De partners kunnen het best een gedragscode opstellen, met eventuele deadlines, vertrouwelijkheidsregels, beheer en beveiliging van informatie.

2. Verzamelen, meten en vergelijken.

De tweede stap bestaat uit het verzamelen van interessante procedures en suggesties van de partnerorganisaties over het aanpakken van de aan het licht gekomen problemen, alsook van de bereikte resultaten in de relevante domeinen. Die gegevensinzameling kan gebeuren via goed voorbereide vragenlijsten, door vergaderingen met de deelnemers of door bezoeken ter plaatse. Alle verzamelde informatie – over successen of mislukkingen – moet worden vergeleken of gemeten en de verschillen en voorwaarden tot slagen moeten worden geïdentificeerd.

3. Analyseren.

De derde stap is de analyse. De deelnemende organisaties wordt gevraagd de oorzaken van de problemen in ieder domein aan te geven. Er wordt hun gevraagd om te bepalen, waar dat mogelijk is, wat de oorsprong van de problemen is en hoe deze kennis kan bijdragen tot het oplossen ervan. Eenmaal de oorzaken gekend moeten er goede praktijken worden gekozen of aangepast, of andere mogelijke succesvolle oplossingen gevonden. Het is aan te raden dat de deelnemers aan het project aangeven waarom bepaalde procedures, resultaten of methodes geschikter of succesvoller zijn dan andere en die bevindingen staven.

4. Aanpassen.

De vierde stap is de implementatie. Dat omvat het selecteren van goede ideeën, suggesties, procedures en oplossingen, en de invoering ervan 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. De medewerkers moeten uiteraard in alle fasen op de hoogte gehouden worden van de voortgang van het project, als onderdeel van de normale communicatie binnen de organisatie. Er moet een eindrapport worden opgesteld met een lijst met suggesties voor goede praktijken, de implementatie ervan en de verwachte resultaten en gevolgen.

5. Evalueren en herhalen.

De laatste stap is een evaluatie van de resultaten van het project die besluiten trekt met betrekking tot de verdere stappen zoals bijvoorbeeld het verbeteren van de bestaande aanpak met nieuwe suggesties en ideeën. Voortdurende verbetering is immers een dynamisch proces dat alle belanghebbenden aanbelangt en hun bijdrage nodig heeft. Om de gerealiseerde verbeteringen

permanent te kunnen meten is het belangrijk om de vooruitgang van het project op te volgen. Het is derhalve aanbevelenswaardig dat de organisaties de complete zelfevaluatie op basis van het CAF-model herhalen.

4. Mogelijke valkuilen.

Hieronder worden enkele valkuilen vermeld:

- zich beperken tot de eigen sector om bench learning-partners te zoeken: bepaalde processen, zoals het meten van klanttevredenheid, kunnen – zelfs over verschillende sectoren heen – toch gemeenschappelijk zijn en kunnen perfect vergeleken worden tussen verschillende soorten organisaties. De organisatie moet “uit haar cocon komen”;
- zich alleen toeleggen op vergelijkende metingen van de performantie, zonder rekening te houden met de processen en activiteiten die leiden tot de goede praktijken;
- verwachten dat bench learning snel en gemakkelijk verloopt;
- te veel tijd en middelen besteden aan één specifieke fase van het proces;
- verwachten dat alle componenten van de organisatie vergeleken kunnen worden met andere organisaties;
- informatie en gegevens opvragen zonder bereid te zijn om je eigen gegevens en informatie met anderen te delen en, omgekeerd, verwachten dat alle andere organisaties openlijk informatie delen die voor hen een belangrijke commerciële waarde heeft. Volgens onze ervaringen zijn de meeste organisaties graag bereid om de meeste informatie te delen al er van bij het begin een correct partnerschap tot stand wordt gebracht. De ander respecteren en werken in een geest van partnerschap is fundamenteel voor het slagen van bench learning projecten;
- de aandacht en het enthousiasme laten verwateren: hoe langer het bench learning proces duurt, hoe moeilijker het wordt om het enthousiasme en de toewijding van de mensen die verantwoordelijk zijn voor het bevorderen van de acties en de uiteindelijke implementatie te behouden.

Glossarium



Audit

De audit is een onafhankelijke expertisefunctie om de activiteiten en resultaten van een organisatie te onderzoeken en te evalueren. De meest toegepaste audits zijn:

- de financiële audit,
- de operationele audit,
- de ICT- audit,
- de conformiteits audit (controle van de overeenstemming van het handelen met de regels) en
- de management audit.

Er zijn drie niveaus van audit controle:

- *interne of beheerscontrole* door het management (controle van de processen en hun resultaten);
- *interne audit* door een onafhankelijke eenheid binnen de organisatie. Ze valideert onder andere de doeltreffendheid van de interne controle en het interne management van de organisatie;
- *externe audit*, uitgevoerd door een onafhankelijk organisme buiten de organisatie zoals bijvoorbeeld het Rekenhof m.b.t. de financiële aspecten, valideert de interne audit.

Balanced Scorecard

In tegenstelling tot de boordtabel die een overzicht weergeeft van de toestand van een organisatie op een bepaald moment en de evolutie van de in gebruikte indicatoren, is de Balanced Scorecard is een geheel van kwantificeerbare metingen dat toelaat te evalueren in welke mate de organisatie erin slaagt haar missie en strategische doelstellingen te realiseren. Deze metingen zijn gestructureerd rond 4 invalshoeken: innovatie en leren (de personeelsinzet), de interne processen, de klanten en het financieel beheer. Oorzaak - gevolg verbanden linken de indicatoren van elk van deze invalshoeken aan elkaar. Deze verbanden zijn gebaseerd op hypothesen die voortdurend moeten worden nagekeken.

De BSC is eveneens nuttig als een communicatiemiddel voor het management om het personeel en de belanghebbenden te informeren over de mate waarin het strategisch plan wordt gerealiseerd.

Belangenconflict

Met een "belangenconflict" wordt in de openbare sector een conflict bedoeld tussen de publieke taken en de privé-belangen van een ambtenaar, waarbij diens privé-belangen een onrechtmatige invloed zouden kunnen hebben op het uitoefenen van zijn officiële verplichtingen. Zelfs als er geen bewijs is van onrechtmatig gedrag, kan een belangenconflict de schijn ervan opwekken

waardoor het vertrouwen in het vermogen van die persoon om correct te handelen, kan ondermijnd worden.

Belanghebbenden

Belanghebbenden zijn alle personen die een – al dan niet financieel – belang hebben in de activiteiten van de organisatie. In het algemeen kan men de belanghebbenden in 4 categorieën opdelen: de politieke overheid, de burgers/klanten, de medewerkers en de partners. Voorbeelden: de ministers en hun kabinetten, de media, de publieke of privé-partners, banken, vzw's, de niet gouvernementele organisaties (NGO's), de vakbonden etc.

Benchmark of referentie

Een benchmark is een concreet gemeten verwezenlijking op een hoog niveau (soms “de beste van de klas” genoemd; zie Benchmarking hieronder), een referentie of metingstandaard voor vergelijking, of een prestatieniveau dat wordt erkend als de standaard bij uitstek voor een bepaald proces.

Bench learning (leren door uitwisseling van ervaringen) en bench marking (vergelijkende analyse)

Er zijn talrijke definitie van deze termen, maar de sleutelwoorden zijn “*met anderen vergelijken*”.

“Bench marking is eenvoudigweg het vergelijken met andere organisaties en uit die vergelijkingen lessen trekken.” (bron: European Bench marking Code of Conduct)

In de praktijk omvat bench marking gewoonlijk:

- regelmatig vergelijken van bepaalde aspecten van de performantie (functies of processen) met organisaties die bekend staan vanwege hun goede praktijken terzake. Soms wordt er verwezen naar ‘de beste van de klas’, maar toch wordt de voorkeur gegeven aan de term ‘goed’, omdat niet met zekerheid kan worden bepaald wie de beste is;
- die aspecten aan het licht brengen die kunnen verbeterd worden;
- nieuwe werkwijzen zoeken om de performantie te verbeteren;
- de verbeteringen effectief implementeren;
- de follow-up verzekeren door het controleren van de voortgang en het evalueren van de voordelen.

Benchmarking bij Europese overheden is meestal toegespitst op de leeraspecten en wordt tegenwoordig vaak ‘**Bench learning**’ genoemd, leren uit het uitwisselen van ervaringen. Leren hoe men kan verbeteren door het delen van kennis, informatie en soms middelen, wordt immers algemeen erkend als een efficiënte manier om wijzigingen in de organisatie door te voeren. Het vermindert de risico's, is efficiënt en spaart tijd uit.

– **Strategische benchmarking**

Strategische benchmarking wordt gebruikt wanneer organisaties hun algemene prestaties willen verbeteren door de lange termijn strategieën en de algemene werkmethodes van de best presterende organisaties te bestuderen. Het kan gaan over vergelijkingen van belangrijke aspecten, zoals de kerncompetenties, de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten, een wijziging in de afweging van de activiteiten of een verbetering van de mogelijkheden om te gaan met veranderingen in de omgeving.

Bevraging

Bevragingen dienen om gegevens te verzamelen over meningen, attitudes of kennis van individuen en groepen. Vaak wordt slechts een steekproef van de volledige bevolking verzocht om deel te nemen.

Bewijs

Informatie die een verklaring of een feit ondersteunt. Bewijzen worden beschouwd als essentieel om te komen tot een sluitende conclusie of een oordeel.

Bottom-up

Richting van de stroom van informatie of beslissingen van de lagere niveaus van een organisatie naar de hogere niveaus. Het tegenovergestelde van top-down.

Brainstorming

Een instrument voor groepswork om ideeën los te weken in een korte tijdsspanne. De belangrijkste regel is dat in de mate van het mogelijke elke kritiek wordt achterwege gelaten tijdens het formuleren van voorstellen of ideeën.

Burger/ Klant

De term burger/klant wordt gebruikt om de leden van de bevolking aan te duiden die als burger en belastingbetaler tegelijk de begunstigen zijn van de diensten van een administratie.

Business Process Re-engineering (BPR)

Bestaande processen kunnen altijd verder verbeterd worden door middel van kleine aanpassingen (Kaizenaanpak). In sommige gevallen is die aanpak niet langer geschikt om de doelstellingen te bereiken en kan het nodig zijn het hele proces te herzien. Die aanpak wordt BPR (Business Process Re-engineering) of kortweg re-engineering genoemd. Het idee achter BPR is het volledig

herzien van het proces, wat mogelijkheden creëert om een grote sprong voorwaarts te maken of een belangrijke doorbraak te verwezenlijken. Zodra dat nieuwe proces geïmplementeerd is, kan de organisatie zich opnieuw toelagen op het zoeken naar manieren om graduele verbeteringen door te voeren die het proces verder optimaliseren.

Competentie

Competenties omvatten de kennis, de vaardigheden en de attitudes die een individu in een werksituatie toepast. Als een individu in staat is om een taak met succes uit te voeren, wordt hij meestal verondersteld een bepaald competentieniveau te hebben bereikt.

Consensus

Het bereiken van een overeenkomst na een individuele evaluatie waarbij de individuele evaluatoren samen hun individuele evaluaties en scores vergelijken. Het proces eindigt meestal met een onderlinge akkoord tussen de evaluatoren over de diagnose en de score voor elk sub criterium.

Consensus- of zelfevaluatie-rapport

Een rapport met de resultaten van de zelfevaluatie. Dat rapport moet de sterktes, de verbeterdomeinen en voorstellen voor verbeteracties voor de organisatie bevatten.

Continue verbetering

Het principe dat toelaat de kwaliteit van de organisatie te verhogen door de regelmatige toepassing van de PDCA waarbij de betrokkenen de processen analyseren en evalueren.

Doelstellingen (objectieven/doelen)

Een omschrijving van de gewenste situatie, met de gewenste resultaten of gevolgen zoals gedefinieerd in de missie van de organisatie.

- **Strategische doelstellingen**

Algemene doelstellingen voor de middellange en lange termijn die de algemene richting aangeven die de organisatie wil uitgaan. Ze beschrijven de uiteindelijke resultaten of effecten (outcomes) die de organisatie beoogt.

- **Operationele doelstellingen**

Een concrete vertaling van de strategische doelstellingen, bijvoorbeeld op het niveau van een eenheid. Een operationele doelstelling kan onmiddellijk worden omgezet in een reeks activiteiten en taken.

Doelstellingen worden best **SMART** geformuleerd:

- **S**pecific: specifiek, precies omschreven wat men wil bereiken;

- **Measurable:** meetbaar, met meetbare doelstellingen;
- **Achievable:** bereikbaar, realistisch;
- **Realistic:** realistisch, zijn de nodige middelen beschikbaar?
- **Timed:** binnen een haalbare timing.

Diversiteit

Diversiteit heeft betrekking op **verschillen**. Het kan verwijzen naar waarden, attitudes, cultuur, filosofie of religieuze overtuiging, kennis, vaardigheden, ervaring en levenswijze bij groepen of individuen binnen een groep. Het kan eveneens betrekking hebben op geslacht, seksuele geaardheid, nationaliteit, etniciteit, handicap of leeftijd. In de context van de overheid is een diverse organisatie een weerspiegeling van de maatschappij waarvan ze ten dienste staat.

Duurzame ontwikkeling

Ontwikkeling die beantwoordt aan de huidige noden zonder de mogelijkheid te compromitteren om de aan de behoeften van de toekomstige generaties te voldoen.

Economie

Economie en zuinig beheer verwijzen naar voorzichtig financieel beheer, waaronder het verminderen van de kosten door efficiëntere aankoopprocessen en financiële besparingen,

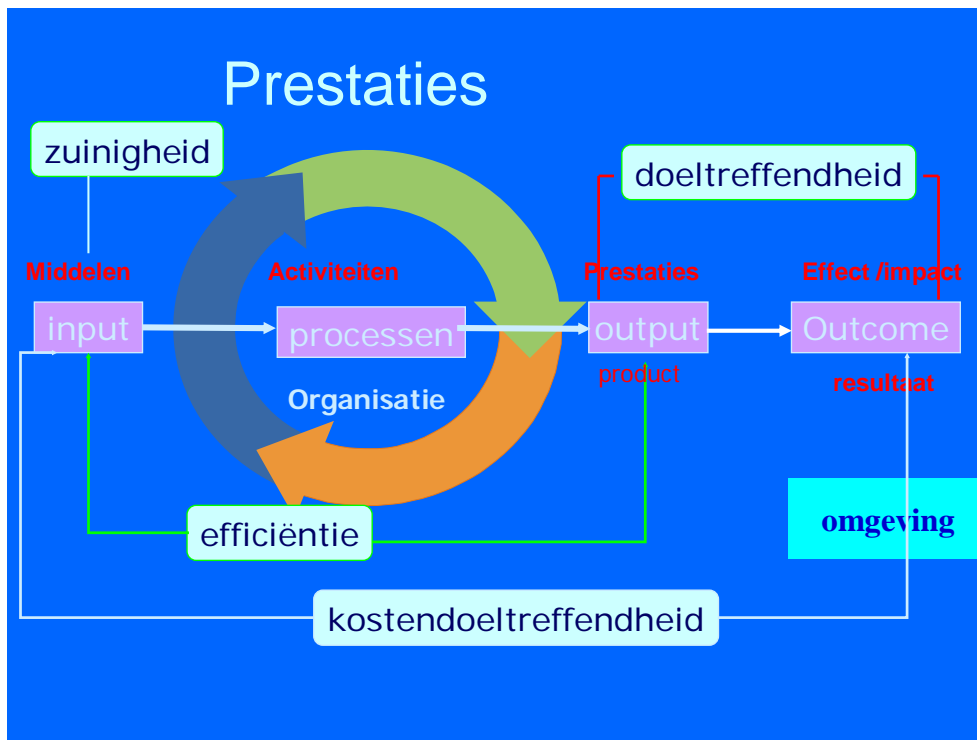
Effectiviteit

Effectiviteit is de verhouding tussen de doelstellingen en de impact, het effect of bereikte resultaat.

Efficiëntie

Efficiëntie is de verhouding tussen de geleverde diensten en producten (output) en de ingezette middelen (input) of gemaakte kosten. Efficiëntie en productiviteit kunnen worden beschouwd als één en hetzelfde begrip.

Efficiëntie – Effectiviteit – Economie



E: de regel van de 5 E's

De regel van de 3 E's (economy, efficiency en effectiveness) is ruim verspreid in de publieke sector. Hij is recent verruimd met ethics (ethiek) en environment (milieu) in de context van het kwaliteitsmanagement.

Electronische dienstverlening - E-government

E-government verwijst naar het gebruik van Informatie- en Communicatietechnologie (ICT) bij de overheid. In combinatie met veranderingen in de organisatie en nieuwe vaardigheden draagt het bij tot het verbeteren van de overheidsdiensten en tot het ondersteunen van het overheidsbeleid en de democratie. E-Government wordt beschouwd als een *enabler* voor een betere en efficiëntere overheid. Het kan de ontwikkeling en implementatie van het overheidsbeleid verbeteren en de openbare sector helpen om te gaan met de potentieel tegenstrijdige eisen voor meer en betere diensten met minder middelen.

Empowerment

Empowerment is een proces waarbij aan een individu of een groep meer bevoegdheden worden gegeven binnen het beslissingsproces. Deze autonomie sluit dus enerzijds de delegatie van bevoegdheid in maar anderzijds ook de verplichting om verantwoording af te leggen. Zij kan zowel van toepassing zijn op de burgers als op de medewerkers van de organisatie.

Ethiek

zie integriteit

Evaluatie

Bij de evaluatie wordt onderzocht of de ondernomen acties de gewenste resultaten hebben opgeleverd en of andere acties tot betere resultaten tegen een lagere kostprijs hadden kunnen leiden.

Follow-up of opvolging

Na een zelfevaluatieproces en na wijzigingen in de organisatie is een follow-up bedoeld om de mate waarin de doelstellingen werden behaald, te toetsen aan de vooropgestelde doelstellingen. De analyse kan leiden tot het lanceren van nieuwe initiatieven en tot aanpassingen van de strategie en de planning aan de nieuwe omstandigheden.

Gedragcode

Een gedragscode kan impliciet en expliciet zijn: regels en gedragsnormen voor individuen, professionele groepen, teams of organisaties. Gedragcodes kunnen eveneens van toepassing zijn op specifieke activiteiten, zoals audit of benchmarking, en hebben vaak betrekking op ethische normen.

Goed bestuur (governance)

De belangrijkste elementen van goed openbaar bestuur worden bepaald door het vastgelegde kader van gezag en controle. Het omvat: de verplichting om verantwoording af te leggen over het bereiken van de doelstellingen, de transparantie van de acties en het beslissingsproces tegenover de belanghebbenden, efficiëntie en effectiviteit, graad van beantwoording aan de behoeften van de maatschappij, anticiperen op problemen en trends en respecteren van wetten en regels.

Goede/beste praktijken

Goede/beste praktijken zijn overdraagbare methodes of benaderingen die leiden tot uitzonderlijke verwezenlijkingen. "Beste praktijk" is een relatief begrip en kan soms gewoon wijzen op vernieuwende of interessante professionele praktijken die naar voren kwamen via benchmarking. Zoals bij

benchmarking is het verkieslijk te spreken van “goede praktijken”, aangezien je er nooit zeker van kunt zijn dat er niet nog een betere praktijk bestaat.

Horizontale of transversale communicatie

De stroom die informatie of beslissingen volgen tussen gelijke niveaus binnen de organisatie.

Human resources management (HRM)

HRM is het beheren, ontwikkelen en gebruiken van kennis, vaardigheden en het volledige potentieel van de werknemers van een organisatie, ter ondersteuning van het beleid en de businessplanning en met het oog op de effectieve uitvoering van de processen.

Indicatoren

Indicatoren zijn maatstaven die het resultaat van een actie aantonen.

– Prestatie indicatoren

Dat zijn de talrijke operationele maatstaven die bij het openbaar bestuur worden gebruikt om de manier van functioneren en presteren

- te controleren;
- te begrijpen;
- te voorspellen;
- te verbeteren.

Er worden diverse termen gebruikt voor het meten van de prestaties van een organisatie: resultaten, metingen, indicatoren, parameters. De terminologie van de maatstaven is echter minder van belang: we moeten termen gebruiken die iets zeggen en waarmee we vertrouwd zijn. Als we het principe van Pareto volgen, dan zien we dat ongeveer 20% van wat we doen ongeveer 80% van onze resultaten oplevert. Het is derhalve belangrijk dat we minstens de performantie meten van die processen die essentieel zijn voor het bereiken van de gewenste resultaten (sleutelprocessen)..

– Tevredenheids indicatoren

Zij laten toe de kwaliteit te meten zoals deze gepercipieerd wordt door de burgers/klanten en de andere belanghebbenden.

Innovatie

Innovatie is het proces waarbij goede ideeën worden omgezet in nieuwe diensten, processen, instrumenten, systemen en menselijke interacties. Een organisatie kan innovatief worden genoemd als een bestaande taak wordt uitgevoerd op een manier die nieuw is voor de organisatie, of wanneer de organisatie de klanten een nieuwe dienst aanbiedt en op een andere manier, bijvoorbeeld selfservice via het internet.

Input (middelen)

Alle soorten informatie, kennis, materiële en andere middelen die voor de productie worden gebruikt.

Integriteit

Integriteit in overheidscontext kan worden gedefinieerd als de gemeenschappelijke waarden en normen die de ambtenaren onderschrijven als ze hun taken uitoefenen. De expliciete of impliciete morele aard van deze waarden en normen geeft aan wat als juist, fout, goed of slecht gedrag wordt beschouwd. Waarden dienen als morele principes, terwijl normen aangeven wat wettelijk en moreel correct is in een bepaalde situatie.

ISO

ISO (International Organization for Standardization) is een wereldwijd netwerk dat de internationale standaarden bepaalt voor organisaties, regeringen en de maatschappij, die standaarden ontwikkelt in samenwerking met de sectoren die ze moeten toepassen, ze aanpast via transparante procedures op basis van de raadpleging van nationale partners en ze publiceert met het oog op hun wereldwijde implementatie.

ISO-standaarden bepalen de vereisten voor geavanceerde producten, diensten, processen, materialen en systemen, en voor goede praktijken inzake de controle van de conformiteit, inzake management en organisatie.

Kennismanagement

Kennismanagement is het expliciet en systematisch beheren van essentiële kennis, en de daarmee verbonden processen van creatie, organisatie, verspreiding, gebruik en exploitatie van deze kennis.

Belangrijk is dat kennis zowel impliciete kennis (in de hoofden van de mensen, informeel, praktisch, actief) als expliciete kennis (gecodeerd en voorgesteld als informatie in databanken, documenten enzovoort.) omvat. Een goed kennisprogramma is gericht op de processen voor kennisontwikkeling en -overdracht van beide soorten kennis. De meest essentiële kennis in de meeste organisaties houdt vaak verband met kennis van de klanten, de processen, de producten en diensten (aangepast aan de behoeften van de gebruikers), de medewerkers, met het geheugen van de organisatie (lessen trekken uit het verleden of uit andere onderdelen van de organisatie), met de kennis van relaties, kenniskapitaal, het meten en beheren van intellectueel kapitaal. Bij kennismanagement wordt een brede waaier aan praktijken en processen gebruikt. De meest courante zijn "praktijkgroepen" die o.a. impliciete kennis uitwisselen.

Kosteneffectiviteit

Kosteneffectiviteit is de verhouding tussen de resultaten die door de doelstellingen van de organisatie zijn opgelegd en de kosten – eventueel de volledige sociale kosten inbegrepen – om de resultaten te behalen. Zie Effectiviteit.

Kritische succesfactor

De voorwaarden die vervuld moeten zijn opdat een vooropgestelde strategische doelstelling kan worden bereikt. Het zijn de belangrijkste activiteiten of resultaten waarvoor de performantie voldoende hoog moet zijn opdat een organisatie succesvol zou zijn.

Kwaliteit

Over het algemeen erkent men 2 complementaire benaderingen van kwaliteit: de ene richt zich op de intrinsieke eigenschappen van een product of dienst, de andere op de beantwoording aan de behoeften van de gebruikers. Het totale kwaliteitsmanagement omvat deze beide aspecten. Volgens J.Kelada is TQM “ de evenwichtige, gelijktijdige en wederzijdse voldoening van de behoeften van de aandeelhouders, klanten en personeel van de organisatie, in samenwerking met de externe partners, hierbij een bijdrage leverend aan de sociaal-economische, technologische, politieke en ecologische omgeving van de organisatie (J.KELADA, 2000).

Praktisch gezien kunnen we TQM ook zien als de permanente mobilisatie van alle middelen (vooral de medewerkers) om op continue wijze

- alle aspecten van de werking van een organisatie,
- de kwaliteit van haar producten en diensten,
- de tevredenheid van haar belanghebbenden (verkozenen, burgers/klanten, partners en personeel) en
- de integratie in haar omgeving

te verbeteren.

Leiders

Traditioneel wordt de term leider geassocieerd met de verantwoordelijke(n) voor een organisatie.

Leiderschap

Leiderschap verwijst naar de hiërarchische oversten binnen een organisatie.

Leren

Leren is het verwerven en begrijpen van kennis en informatie die kunnen leiden tot verbetering of verandering. Voorbeelden van leeractiviteiten binnen een organisatie zijn: benchmarking/bench learning, intern en extern geleide

evaluaties of audits en onderzoek naar best practices. Voorbeelden van individueel leren zijn opleiding en het ontwikkelen van vaardigheden.

- **Leeromgeving**

Een leeromgeving is een werkomgeving waar 'leren' plaatsvindt in de vorm van het aanleren van vaardigheden, kennisdelen, het uitwisselen van ervaring en dialoog over best practices.

- **Lerende organisatie**

Een lerende organisatie is een organisatie waar mensen permanent hun capaciteiten ontwikkelen om de gewenste resultaten te bereiken, waar nieuwe denkpatronen en een open geest worden aangemoedigd, waar collectieve plannen kunnen open bloeien en waar mensen permanent bijleren binnen de context van de hele organisatie.

Maatschappelijke verantwoordelijkheid

Maatschappelijke verantwoordelijkheid slaat op de verbintenis van organisaties uit de privé- en openbare sector om samen met de werknemers, hun gezin, lokale gemeenschappen en de samenleving in het algemeen de levenskwaliteit te verbeteren en bij te dragen tot duurzame ontwikkeling. Hieruit vloeien voordelen voort voor de betrokken organisaties en voor de samenleving in het algemeen.

Medewerkers

Alle individuen die in de organisatie tewerkgesteld zijn, zowel voltijdse, deeltijdse als tijdelijke krachten.

Middelen

De middelen zijn onder andere de kennis, de arbeid, het kapitaal, de gebouwen of de technologie die een organisatie gebruikt om haar taken uit te voeren.

Missie

De missie van een organisatie is de omschrijving van wat een organisatie moet bereiken voor haar belanghebbenden. De missie van een organisatie binnen de openbare sector ontstaat meestal vanuit een bepaald overheidsbeleid, officiële opdrachten of regelgevende teksten. Zij vormt de bestaansreden van de organisatie. De einddoelstellingen die een organisatie in het kader van haar missie wil bereiken, worden geformuleerd in haar visie.

Netwerk

Een netwerk is een informele organisatie van mensen of organisaties zonder hiërarchische relaties. De leden van het netwerk delen vaak dezelfde waarden en interesses.

Objectieven

zie doelstellingen

Openbare dienst, organisatie of administratie

Een openbare dienst, organisatie of administratie is een instelling, dienstverlener of systeem dat gecontroleerd wordt door een politieke overheid (nationaal, federaal, regionaal of lokaal). Het omvat ook organisaties die belast zijn met het uitstippelen van het beleid en de toepassing van de wet, zaken die strikt genomen niet als diensten worden beschouwd.

Organisatiecultuur

De organisatiecultuur is het geheel van de gedragingen, de ethiek en de waarden die worden overgedragen, toegepast en versterkt door de leden van een organisatie. Die organisatiecultuur wordt beïnvloed door nationale, sociaal-politieke en wettelijke tradities en systemen.

Organisatiestructuur

De manier waarop een organisatie is gestructureerd, omvat de verdeling van de werkgebieden of functies, de formele communicatiekanalen tussen management en werknemers en de manier waarop taken en verantwoordelijkheden binnen de organisatie worden verdeeld.

Outcome

De outcome is het algemene effect dat diensten en producten hebben op externe belanghebbenden of de samenleving.

Output

De output van een organisatie is het onmiddellijke resultaat van de productie, zowel van goederen als van diensten. Er is een verschil tussen intermediaire output en eindoutput: het eerste betreft producten die van het ene aan het andere departement van een organisatie worden geleverd; het tweede betreft output die buiten de organisatie gaat.

Voorbeeld van output en outcome: strengere voorwaarden voor het bezitten van vuurwapens leiden tot minder vergunningen. De intermediaire output is dat er minder vergunningen worden uitgereikt. De eindoutput is dat er minder vuurwapens circuleren in de samenleving. Die outputs hebben als outcome een grotere veiligheid of een groter veiligheidsgevoel.

Overheidsbeleid

Het overheidsbeleid is de doelbewuste richting die gevolgd wordt door publieke organisaties en ambtenaren bij het aanpakken van een probleem of

een kwestie van algemeen belang. Zo kan een regering bijvoorbeeld al dan niet tot actie overgaan of al dan niet een beslissing nemen. Dat veronderstelt een keuze tussen tegengestelde alternatieven.

Partnerschap

Partnerschap is de samenwerking met andere interne of externe partijen op commerciële of niet-commerciële basis om een gemeenschappelijk doel te bereiken, waardoor er een meerwaarde wordt gecreëerd voor de organisatie en haar klanten/belanghebbenden.

PDCA-cyclus of het wiel van Deming

De PDCA-cyclus bevat vier stappen die gerealiseerd moeten worden om te komen tot permanente verbetering, zoals beschreven door Deming:

- **Plan** (projectfase);
- **Do** (uitvoeringsfase);
- **Check** (controlefase);
- **Act** (actie-, aanpassings- en correctiefase).

Verbeterprogramma's moeten voorafgegaan worden door nauwkeurige planning, moeten resulteren in effectieve actie, moeten gecontroleerd en eventueel aangepast worden alvorens een nieuwe cyclus te beginnen.

Perceptiemeting

Bij perceptie worden subjectieve indrukken en meningen van een individu of een groep gemeten, bijvoorbeeld de perceptie die een klant heeft van de kwaliteit van een product of dienst. Deze meting gebeurt aan de hand van tevredenheidsindicatoren.

Performantie

De mate waarin een individu, een team, een organisatie of een proces de gestelde doelstellingen haalt.

Permanent verbeterproces

Werkprocessen moeten aan een permanent verbeterproces worden onderworpen op het vlak van kwaliteit, zuinigheid of doorlooptijd. De betrokkenheid van alle belanghebbenden van een organisatie is over het algemeen een noodzakelijke voorwaarde bij dat proces van voortdurende verbetering.

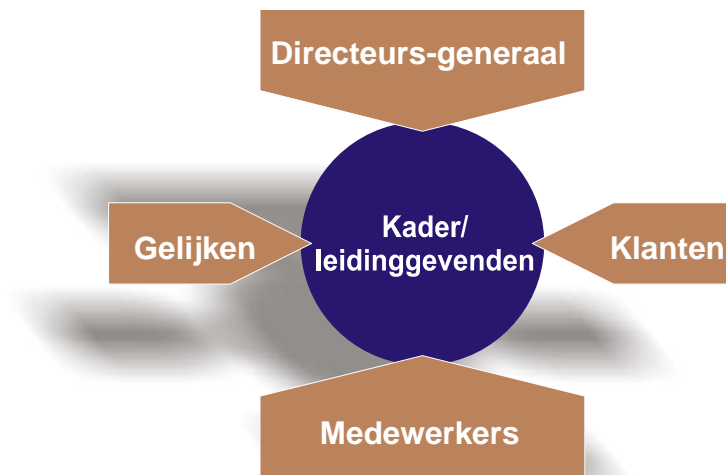
Prestatiemeting of -evaluatie

"Prestatiemeting" moet worden geplaatst binnen een managementcontext. Gewoonlijk omvat het managementsysteem van een organisatie een evaluatie

van de individuele werkprestaties van de werknemers. Die praktijk helpt bij het opvolgen van de departementale en algemene organisatorische prestatie door het samenbrengen van de individuele prestaties op de diverse managementniveaus binnen de organisatie. Het persoonlijke beoordelingsgesprek tussen de individuele medewerker en zijn lijnmanager is de meest gangbare manier om een beoordeling uit te voeren. Tijdens het gesprek kunnen, naast de prestatie beoordeling, andere aspecten worden geëvalueerd, zoals het niveau van professionele competenties van de medewerkers, waardoor opleidingsbehoeften naar voren kunnen komen. In een TQM-aanpak wordt het PDCA- concept, gebaseerd op permanente verbetering, gebruikt op individueel niveau: de taak voor het komende jaar **PLANNEN**, de taak **UITVOEREN (DO)**, de realisatie ervan **CHECKEN** tijdens het prestatiebeoordelingsgesprek en indien nodig aanpassen (**ACT**) voor het volgende jaar: de doelstellingen, de middelen en de competenties.

Er zijn diverse manieren om de objectiviteit van de prestatiebeoordeling te verhogen:

- de bottom-upbeoordeling waarbij managers worden geëvalueerd door medewerkers die rechtstreeks verslag aan hen uitbrengen;
- de 360°-beoordeling waarbij managers worden geëvalueerd door verschillende personen: algemene managers, collega's, medewerkers en klanten.



Procedure

Een procedure omschrijft op een gedetailleerde en welomschreven manier hoe taken moeten worden uitgevoerd.

Proces

Een proces wordt gedefinieerd als een geheel van activiteiten, waarbij een reeks inputs in outputs wordt omgezet, waardoor dan weer een meerwaarde wordt gecreëerd. De aard van processen in overheidsdiensten kan sterk variëren, van relatief abstracte activiteiten, zoals ondersteuning bij het uitstippelen van het beleid of het reguleren van economische activiteiten, tot zeer concrete activiteiten inzake dienstverlening. Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen:

- kernprocessen, die essentieel zijn voor het leveren van producten en diensten;
- ondersteunende processen, die de nodige middelen leveren;
- managementprocessen, die de organisatie sturen en processen ondersteunen;
- sleutelprocessen: elk van de bovenstaande processen die van fundamenteel belang zijn voor de organisatie.

Procesdiagram of flow

Een procesdiagram of flow is een grafische weergave van alle acties die plaatsvinden in het kader van een proces.

Proceskaart

Een proceskaart is een grafische weergave van de acties die plaatsvinden tussen processen.

Proceseigenaar

De proceseigenaar is de persoon die alle stappen in een proces controleert, van de input tot de output en die het gezag heeft om het proces te wijzigen. Hij is verantwoordelijk voor het ontwerpen, verbeteren en uitvoeren van processen en voor de coördinatie en integratie ervan in de organisatie. Enkele van zijn verantwoordelijkheden zijn:

- het proces begrijpen: hoe wordt het in de praktijk uitgevoerd?
- het proces in een ruim kader inpassen: hoe past het in de bredere visie? Wie zijn de interne en externe belanghebbenden en worden hun verwachtingen ingelost? Hoe verhoudt het proces zich tot de andere processen?
- het proces communiceren naar de interne en externe belanghebbenden

- het proces controleren en meten: in hoeverre is het proces efficiënt en effectief?
- het proces benchmarken: hoe presteren andere organisaties en wat kunnen we van hen leren?
- het proces in perspectief stellen: wat is de langetermijnvisie voor het proces en wat moeten we doen om die visie te bereiken?
- rapporteren over het proces: wat kan er verbeterd worden? Waar liggen de zwaktes en hoe kunnen die worden aangepakt?

Rolmodel

Personen of organisaties kunnen figureren als model in een bepaalde gedragsrol of sociale rol, zodat andere personen hen kunnen imiteren of van hen kunnen leren.

Sleutelprestatie resultaten

Dat zijn de resultaten die de organisatie bereikt met betrekking tot haar strategie en planning inzake de noden en behoeften van de diverse belanghebbenden (externe resultaten); en de resultaten van de organisatie met betrekking tot management en verbetering (interne resultaten).

Strategie

Een strategie is een langetermijnplan van prioritaire acties die bedoeld zijn om een grote of algemene doelstelling te bereiken of om een missie te vervullen.

SWOT-analyse

Een SWOT-analyse analyseert de sterktes (Strengths), zwaktes (Weaknesses), kansen (Opportunities) en bedreigingen (Threats) voor een organisatie.

Termijn

Periode waarbinnen resultaten moeten worden bereikt

- Korte termijn: meestal minder dan een jaar
- Middellange termijn; meestal één tot vijf jaar
- Lange termijn: meestal meer dan vijf jaar

Top-down

Met de term top-down wordt de stroom aangegeven van de informatie en de beslissingen van de hogere niveaus van een organisatie naar de lagere niveaus. Het tegenovergestelde is bottom-up.

TQM (Total Quality Management)

TQM is een klantgerichte managementfilosofie om de werkprocessen permanent te verbeteren via analyse-instrumenten en teamwerk waarbij alle werknemers betrokken zijn. Er zijn diverse TQM-modellen. De meest gebruikte zijn EFQM, CAF, Malcolm Baldrige (USA), ISO 9004.

Transparantie

Transparantie veronderstelt openheid, communicatie en verantwoordelijkheid. Het is een metaforische uitbreiding van de betekenis die in de natuurwetenschappen gangbaar is: een “transparant” voorwerp is een voorwerp dat doorzichtig is. Transparante procedures zijn open vergaderingen, financiële informatieverstrekking, wetgeving inzake vrijheid van informatie, begrotingscontrole, audits enzovoort.

Uitmuntendheid (Excellentie)

Uitmuntende praktijken bij het managen van een organisatie en het bereiken van resultaten zijn gebaseerd op een reeks fundamentele concepten van Total Quality Management, zoals die werden geformuleerd door de EFQM, zoals: resultaatgerichtheid, klantgerichtheid, leiderschap en doelgericht managen via processen en feiten, betrokkenheid van mensen, permanente verbetering en innovatie, wederzijds voordelige partnerschappen en maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Veranderingsmanagement

Veranderingsmanagement omvat zowel het doorvoeren van de nodige veranderingen in een organisatie, gewoonlijk voorafgegaan door modernisering en hervorming, als het onder de knie krijgen van de veranderingsdynamiek door het organiseren, implementeren en ondersteunen van de verandering.

Verantwoordelijkheid

Verantwoordelijkheid is de verplichting om verantwoording af te leggen over de toegekende bevoegdheden en om te rapporteren over het gebruik en het beheer van de ter beschikking gestelde middelen. Diegenen die verantwoordelijkheid op zich nemen, moeten alle vragen beantwoorden en aan de mensen die de eindverantwoordelijkheid houden rapporteren over de middelen en de operaties die onder hun controle staan. Beide partijen hebben dus hun verplichtingen.

Verbeterplan of verbeteractie

Het document dat de resultaten van de prioritisering weergeeft en de acties die moeten worden ondernomen opsomt, de verdeling van de verantwoordelijkheden, de doelstellingen die zijn bepaald in de projecten (bijvoorbeeld te bereiken doelen, timing) evenals de nodige middelen (menselijke, financiële of technische).

Visie

De visie van een organisatie is de min of meer bereikbare droom of ambitie van wat een organisatie wil doen en waar ze naartoe wil. De context van die droom en ambitie wordt bepaald door de missie van de organisatie.

Waarde

Waarde verwijst naar sociale, culturele en morele waarden. Morele waarden zijn min of meer universeel, terwijl culturele waarden kunnen verschillen naargelang van de organisaties of het land. Culturele waarden binnen een organisatie moeten worden overgedragen, toegepast en in verband gebracht met de missie van de organisatie. Er kunnen grote verschillen in waarde zijn tussen non-profitorganisaties en privé-bedrijven.

