

Het Common Assessment Framework

De organisatie verbeteren door zelfevaluatie

Centrum voor
**Good
Governance**



Wat staat waar?

Inhoudsopgave

Inleiding	4
Over het CAF	4
De factoren	15
Criterium 1: Leiderschap	16
Criterium 2: Strategie en planning	22
Criterium 3: Medewerkers	26
Criterium 4: Partnerschappen en middelen	32
Criterium 5: Processen	40
De resultaten	47
Criterium 6: Burger-/klantgerichte resultaten	48
Criterium 7: Resultaten bij de medewerkers	52
Criterium 8: Resultaten in de samenleving	56
Criterium 9: Resultaten op het gebied van sleutelactiviteiten	60
Hoe scoort en beoordeelt u?	64
Over de CAF-score en de beoordelingsschema's	64
Hoe verbetert u uw organisatie met het CAF?	74
Richtlijnen voor organisatieverbetering in tien stappen	74
De stappen op een rij	92
Wat is benchlearning?	94
Leren door te vergelijken	94
Bijlage A	100
Voorbeeld van een zelfevaluatieblad voor de klassieke score	100
Bijlage B	101
Voorbeeldblad van een verbeterproject	101
Wat bedoelen we met bepaalde begrippen?	102
Verklarende woordenlijst	102

Over het CAF

Inleiding

*Het CAF houdt rekening met
de specifieke eigenschappen van de overheidssector.*

Wat is het CAF?

Het Common Assessment Framework (CAF)¹ is een instrument voor totale kwaliteitszorg. Dit instrument is geïnspireerd door het Excellence Model van de European Foundation for Quality Management (EFQM) en het model van de Duitse Universiteit voor Bestuurswetenschappen in Speyer.

Wat is het uitgangspunt? Een organisatie presteert uitstekend en haalt buitengewone resultaten bij de burger en klant, bij haar medewerkers² en in haar directe omgeving. Dit doet zij dankzij een leiderschap* dat de strategie* en planning, de medewerkers, partnerships en de middelen* en processen* aanstuurt. Dit leiderschap benadert de organisatie gelijktijdig vanuit verschillende invalshoeken. Dit noemen we ook wel een holistische analyse van het functioneren van een organisatie.

Hoe is het CAF ontstaan?

Het CAF is het resultaat van de samenwerking tussen de Europese ministers die verantwoordelijk zijn voor de overheidsdiensten. Het CAF is ontwikkeld door de Innovative Public Services Group (IPSG). Dit is een werkgroep van nationale experts. Deze werkgroep is opgericht door de directeuren-generaal (dg's) die verantwoordelijk zijn voor de overheidsdiensten in de lidstaten. De IPSG heeft als opdracht om de uitwisseling van ervaring en de samenwerking tussen de lidstaten van de Europese Unie te promoten. Om zo het bestuur en de openbare dienstverlening te moderniseren.

De eerste en tweede versie

We stelden het CAF voor in mei 2000. Dit deden we op de eerste Europese Conferentie over de Kwaliteit van de Overheidsdiensten in Lissabon. In 2002 verspreidden we vervolgens een eerste herziene versie van het CAF op de tweede Europese conferentie in Kopenhagen. Daarnaast hebben verschillende landen op nationaal vlak ondersteunende initiatieven ontwikkeld om het CAF te gebruiken. Zoals opleidingen, e-tools, brochures, CAF-gebruikersbijeenkomsten en CAF-databanken. Kijk voor meer informatie over het CAF in Nederland en België op www.eipa.eu.

¹ In de vertaling van de eerste twee versies van het CAF gebruikten we de Nederlandse naam: Gemeenschappelijk Zelfevaluatiekader voor Overheidsdiensten. Inmiddels is de term CAF zodanig ingeburgerd dat we ervoor hebben gekozen deze moeilijk uitspreekbare Nederlandse naam te laten vallen. We spreken nu gewoon van 'het CAF'.

² Met de asterisken verwijzen we naar de verklarende woordenlijst achter in dit document. Hier vindt u de belangrijkste begrippen en termen uitgelegd.

Over het CAF-ondersteuningscentrum

In het European Institute of Public Administration (EIPA) in Maastricht werd een Europees CAF-ondersteuningscentrum, of CAF Resource Centre (CAF RC), opgericht. Dit centrum werkt nauw samen met het netwerk* van nationale CAF-correspondenten, bijgestaan door de European Foundation for Quality Management (EFQM) en de Universiteit van Speyer in Duitsland.

Het CAF RC stelt verschillende formules voor om de toepassing van het model te ondersteunen. Ook evalueert het CAF RC het gebruik van het model. Tussen 2000 en 2005 gebruikten ongeveer negenhonderd Europese overheidsdiensten het model om hun werking te verbeteren. Buiten Europa bestaat ook veel belangstelling voor het model. Bijvoorbeeld in China, het Midden-Oosten, de Dominicaanse Republiek en Brazilië.

CAF-gebruikersevenementen

Meer dan driehonderd CAF-gebruikers kwamen samen op de eerste en tweede Europese CAF-gebruikersevenementen. Deze werden gehouden in 2003 in Rome en in 2005 in Luxemburg. Ter gelegenheid van die bijeenkomsten maakte het CAF RC twee studies met gedetailleerde informatie over het gebruik van het CAF in Europa. Deze studies vormen de basis van de tweede herziening van het CAF in 2006. Wat de bevindingen waren van de gebruikers van de eerdere versies, geven we aan in de grijze kaders in deze brochure.

CAF-toepassingen

Op de website www.eipa.eu vindt u een databank van CAF-toepassingen. Deze databank brengt onder andere goede praktijken* samen van overheidsdiensten uit Europa, en zelfs daarbuiten. In het najaar van 2006 stelden we een CAF-e-tool ter beschikking aan de CAF-gebruikers. Het model is op dit moment vertaald in negentien talen. U kunt het model downloaden via www.eipa.eu.

Hoe is het CAF opgezet?

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. Dit raamwerk houdt rekening met de specifieke eigenschappen van de overheidssector. Het model lijkt inhoudelijk sterk op de belangrijkste modellen van Total Quality Management (TQM)* en met het EFQM-model in het bijzonder.

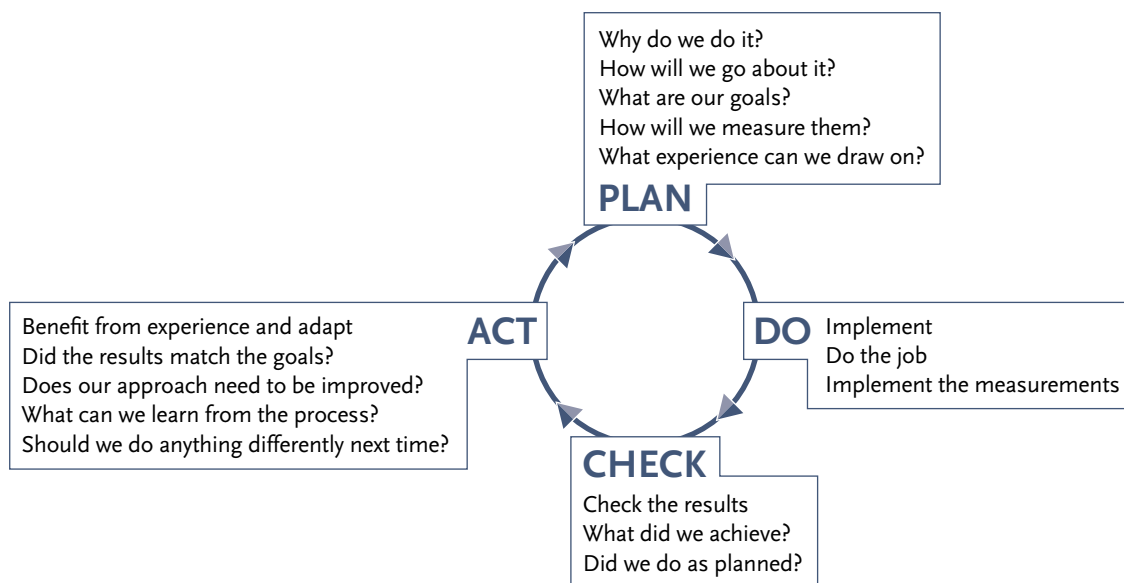
Wat zijn de doelstellingen?

We streven naar tweeduizend geregistreerde CAF-gebruikers in 2010. Deze doelstelling is in 2005 vastgelegd tijdens het Engelse EU-voorzitterschap. De ministers die verantwoordelijk zijn voor de overheidsdiensten in de Europese Unie ondersteunen het CAF. Zij vroegen om de kwaliteitsaanpak nog meer te integreren in de Lissabonstrategie. In het CAF 2006 houden we daarmee rekening.

Het CAF heeft vier belangrijke doelstellingen*:

- 1 Met het CAF maken we overheidsdiensten bekend met de principes van TQM. Het CAF begeleidt overheidsdiensten stap voor stap bij het maken en uitvoeren van plannen. Dit gebeurt volgens de volledige Plan-Do-Check-Act-Cyclus (PDCA-cyclus*): plannen-doen-controleren-aanpassen. Hierbij gebruikt de organisatie zelfevaluaties.
- 2 Het CAF bevordert de zelfevaluatie van overheidsdiensten. Om zo tot een diagnose en verbeteracties komen.
- 3 Met het CAF vervullen we een brugfunctie tussen de verschillende kwaliteitsmodellen die overheidsdiensten vandaag de dag gebruiken.
- 4 Met het CAF bevorderen we benchlearning* tussen overheidsdiensten.

We streven naar tweeduizend geregistreerde CAF-gebruikers in 2010. Deze doelstelling is vastgelegd tijdens het Britse EU-voorzitterschap.



Welke instrumenten gebruikt het CAF?

Het CAF-ondersteuningscentrum ontwikkelde een aantal instrumenten om deze doelstellingen te ondersteunen. Dit zijn:

- een structuur met negen criteria
- 28 subcriteria met voorbeelden
- beoordelingsschema's voor de factoren en de resultaten
- richtlijnen voor de zelfevaluatie
- verbeteracties
- benchlearningprojecten
- een verklarende woordenlijst

In deze brochure lichten we deze instrumenten toe.

Voor wie is het CAF?

Het CAF is ontwikkeld voor alle onderdelen van de publieke sector. Voor overheidsdiensten op nationaal of federaal, regionaal en lokaal niveau. U kunt het CAF gebruiken in verschillende omstandigheden. Bijvoorbeeld als onderdeel van een systematisch verbeterprogramma of als basis voor het vastleggen van doelstellingen en verbeteracties. Ook zelfevaluatie in een deel van de organisatie behoort tot de mogelijkheden: bijvoorbeeld in een specifiek departement, een specifieke afdeling of dienst. Dit is vooral handig voor grote organisaties.

Het CAF is een eenvoudig instrument.

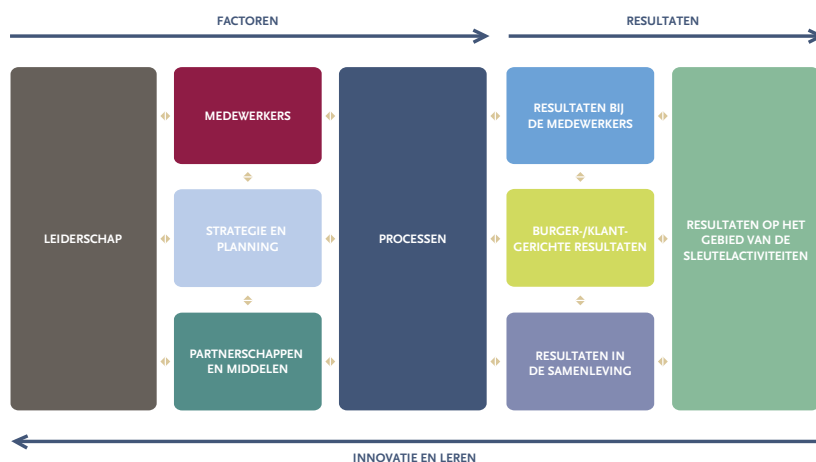
Het ondersteunt overheidsdiensten bij het verbeteren van hun werking en kwaliteit.

Hoe werkt het CAF?

Het CAF is een generiek model. Dit betekent dat het nuttig kan zijn het model aan te passen aan de omgeving waarin u het gebruikt. Terwijl de basiselementen gelijk blijven: de negen criteria, de 28 subcriteria en het scoresysteem. De voorbeelden en het proces van de zelfevaluatie zijn vrij en flexibel. Deze beschrijven we in richtlijnen. Natuurlijk raden wij wel aan om rekening te houden met de belangrijkste aanbevelingen in de richtlijnen.

Wat is de structuur?

De structuur van het CAF ziet er zo uit:



Negen criteria

De structuur van het CAF bestaat uit negen criteria. Deze negen criteria geven de belangrijkste aspecten weer die u in overweging neemt bij een organisatieanalyse. Criteria 1 tot en met 5 gaan over de werking van een organisatie. Deze laten zien wat een organisatie onderneemt en hoe ze haar opdrachten uitvoert om de gewenste resultaten te behalen. In criteria 6 tot en met 9 gaat het over de resultaten die de organisatie haalt: bij burgers en klanten, bij medewerkers, in de maatschappelijke omgeving en op het gebied van de sleutelactiviteiten.

28 subcriteria

We brengen de resultaten in kaart met perceptiemetingen* en de evaluatie van interne indicatoren*. Elk criterium splitsen we daarnaast op in subcriteria. De 28 subcriteria geven de belangrijkste aspecten weer die onderzocht moeten worden bij de evaluatie van een organisatie.

Met voorbeelden

Deze subcriteria verduidelijken we met voorbeelden. Hierin leggen we de inhoud van elk subcriterium gedetailleerd uit. Ook geven we aan welke domeinen u kunt onderzoeken om na te gaan hoe de organisatie beantwoordt aan het subcriterium in kwestie.

Het CAF betreft medewerkers.

Wat zijn de belangrijkste eigenschappen?

Het CAF geeft een organisatie een krachtig kader. Om zo een proces van continue verbetering op te starten.

Het CAF biedt:

- een evaluatie op basis van criteria die algemeen aanvaard zijn in de publieke sector in Europa;
- mogelijkheden om vooruitgang en uitstekende resultaten vast te stellen;
- een manier om samenhang en consensus* te bereiken over de richting die gevolgd moet worden en over mogelijke verbeteracties;
- een link tussen de verschillende resultaten die behaald moeten worden en de ondersteunende activiteiten en factoren;
- een manier om enthousiasme te creëren bij de medewerkers door hen te betrekken bij het verbeterproces;
- mogelijkheden om goede praktijken te promoten en uit te wisselen tussen de verschillende onderdelen van een organisatie en met andere organisaties;
- een middel om verschillende kwaliteitsinitiatieven te integreren in de normale activiteiten;
- een manier om vooruitgang in de tijd te meten aan de hand van regelmatige zelfevaluaties.

Wat zijn de uitgangspunten?

Als een instrument van TQM bevat het CAF de fundamentele beginselen van uitmuntendheid*.

Deze beginselen zijn bepaald door de EFQM. Deze zijn:

- resultaatgerichtheid
- focus op de burger/klant*
- leiderschap en vastberadenheid
- aansturing via processen en feiten
- betrokkenheid van de medewerkers
- voortdurende verbetering en innovatie*
- samenwerkingsverbanden die wederzijdse voordelen bieden
- maatschappelijke verantwoordelijkheid*

Het CAF wil de prestaties van overheidsorganisaties verbeteren op basis van deze concepten.

Basisvereisten

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 sociaal-politieke en ambtelijke cultuur. Namelijk:

- de legitimiteit (democratisch, parlementair)
- de rechtsstaat
- het ethisch handelen

Deze eisen zijn gebaseerd op gemeenschappelijke waarden en principes. Zoals openbaarheid, toerekenbaarheid, participatie, diversiteit*, gelijke kansen, sociale rechtvaardigheid, solidariteit, medewerking en samenwerking.

Kenmerken

Het CAF spitst zich vooral toe op de evaluatie van het prestatie management. En op mogelijke verbeteracties op organisatorisch vlak. Maar het uiteindelijke doel is een bijdrage te leveren aan behoorlijk bestuur. Daarom houdt het CAF bij de evaluatie van de prestaties rekening met de volgende kenmerken:

- democratische ontvankelijkheid en verantwoordelijkheid*
- functioneren binnen het wetgevende, wettelijke en regelgevende kader
- communiceren met het politieke niveau
- betrokkenheid van belanghebbenden* en afweging van hun behoeften
- uitmuntendheid in de dienstverlening
- value for money of waar voor uw geld
- behalen van de gestelde doelstellingen
- aansturen van modernisering, innovatie en verandering

Onderlinge verbanden binnen het model...

De holistische benadering van TQM en het CAF betekent niet alleen dat het model alle aspecten van de werking van een organisatie zorgvuldig onderzoekt. Dit betekent ook dat alle delen invloed hebben op elkaar. We moeten daarom een onderscheid maken tussen:

- de oorzaak-gevolgrelatie tussen het linker deel van het model (factoren-oorzaken) en het rechter deel (resultaten-effecten);
- de onderlinge relaties tussen de oorzaken (de factoren).

Kiezen we voor een globale benadering van een organisatie? Dan moeten we rekening houden met beide aspecten.

... tussen het linker en rechter deel

We gaan ervan uit dat er een oorzaak-gevolgrelatie bestaat tussen de factoren (oorzaken) enerzijds en de resultaten (effecten) anderzijds. Ook geloven we dat we nuttige informatie kunnen halen uit de resultaten om de factoren te verbeteren. Bij een zelfevaluatie is het erg belangrijk om deze oorzakelijke verbanden na te gaan. Maar het is niet altijd even gemakkelijk om ze allemaal weer te geven.

... tussen de factoren onderling

De kwaliteit van de resultaten wordt in sterke mate bepaald door de aard en de intensiteit van de relaties tussen de factoren onderling. Daarom is het erg belangrijk om die relaties te bekijken tijdens de zelfevaluatie. In de praktijk kan de intensiteit van de relaties erg verschillen van organisatie tot organisatie. 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 natuurlijk niet tot het niveau van de criteria alleen. Vaak is er een belangrijke interactie of relatie op het niveau van de subcriteria.

Het CAF stimuleert overheidsorganisaties om informatie te verzamelen en te gebruiken.

Waarom bewijzen en metingen?

Het is erg belangrijk betrouwbare informatie te hebben over de verschillende aspecten van het functioneren van een organisatie. Zonder deze informatie is het namelijk erg moeilijk overheidsdiensten te verbeteren en een zelfevaluatie uit te voeren. Het CAF stimuleert overheidsorganisaties daarom om informatie te verzamelen en te gebruiken. Vaak is deze informatie echter niet voorhanden bij een eerste zelfevaluatie. Daarom zien we het CAF in veel gevallen als een nulmeting. Het geeft die gebieden aan waar een organisatie zeker moet meten. Blijkt dat de organisatie zich voortdurend ontwikkelt en verbetert? Dan verzamelt en beheert zij informatie steeds systematischer, zowel intern als extern.

Waarom een scoresysteem?

Een van de verplichte elementen van het CAF is het scoresysteem. Hoe belangrijk is dit? Dat is relatief. Het belangrijkste resultaat van de zelfevaluatie is tenslotte om de sterke punten en verbeterpunten van uw organisatie aan te tonen. En om de verbeteracties die hieraan verbonden zijn duidelijk te maken.

Ondanks dit hebben we het scoresysteem behouden en zelfs verder verfijnd in de nieuwe versie van het CAF. We kennen een score toe aan elk subcriterium en criterium van het CAF. Dit 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. Deze vertalen zich in een hoge score bij de resultaten, maar vinden vaak hun oorsprong in de factoren (zie onderlinge verbanden in het model).
- 4** Waardevolle partners vinden van wie uw 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 leest u in het hoofdstuk 'Hoe scoort en beoordeelt u?'.

Duidelijke taal

Veel overheidsorganisaties die het CAF voor de eerste keer gebruiken, worden geconfronteerd met een moeilijke terminologie. Een zekere achtergrond in overheidsmanagement helpt natuurlijk, maar niet alle deelnemers aan de CAF-zelfevaluatie hebben die achtergrond. Daarom verwijzen we u graag naar de verklarende woordenlijst achter in deze publicatie. Hier vindt u definities van de belangrijkste begrippen en termen. De termen die we in de tekst aangeven met een asterisk (*), vindt u terug in de woordenlijst achter in deze brochure.

Wat bedoelen we met burger/klant?

De klanten van een overheidsdienst kunnen erg divers zijn. Of van bijzondere aard. Daarom maken we graag duidelijk wat we verstaan onder de term burger/klant. Met de term burger/klant leggen we de nadruk op de relatie tussen de overheidsdiensten en:

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

De belangrijkste verschillen

Gebruikt u de vorige CAF-versies? Dan zult u het niet moeilijk vinden om uw weg te vinden in de nieuwe versie. Wat zijn de belangrijkste verschillen tussen het CAF 2002 en 2006? In de nieuwe versie van het CAF besteden we extra aandacht aan...

... modernisering en innovatie

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 we de noodzaak van de voortdurende innovatie van de processen in criterium 5 naar voren schuiven.

... kwaliteitsmanagement

De inleiding en de verschillende nieuwe voorbeelden illustreren beter de bijdrage van kwaliteitsmanagement aan het streven naar een behoorlijk bestuur.

... een nieuw scoresysteem

Dankzij het nieuwe scoresysteem kunnen organisaties hun evaluatieresultaten meer uitdiepen. Ook stelt dit organisaties in staat zich meer te focussen op verbeteracties.

... aanvullend advies

In de richtlijnen hebben we aanvullend advies opgenomen: voor de zelfevaluatie en voor de verbeteracties.

... benchlearning

Het recente succes van benchlearning met het CAF heeft geleid tot nieuwe richtlijnen op dat gebied. Hierover leest u meer in het hoofdstuk 'Wat is benchlearning?'.

Een eerste stap...

... naar zelfevaluatie

Met het CAF-model hebt u de mogelijkheid om meer te weten te komen over het functioneren van uw organisatie. Bijvoorbeeld als u aan de slag wilt met kwaliteitsmanagement. Het CAF-model is openbaar en bovendien gratis.

... naar meer complexe modellen

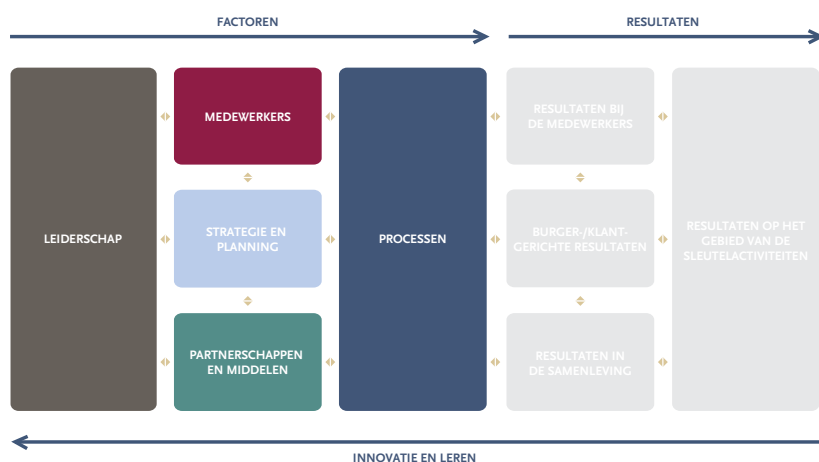
Het CAF geeft u een eerste beeld van het functioneren van uw organisatie. Gaat u graag een stap verder? Dan kunt u vervolgens een van de meer uitgewerkte modellen gebruiken. Het CAF is een gebruikersvriendelijke opstap naar meer complexe modellen als het TQM. Ook zijn de resultaten van het CAF uitwisselbaar met meer gedetailleerde modellen. De praktijk heeft uitgewezen dat het CAF werkt!



Criteria 1 tot en met 5

De factoren

De criteria 1 tot en met 5 behandelen de factoren van een organisatie. Deze factoren bepalen wat een organisatie doet met de middelen waarover zij beschikt om de beoogde resultaten te bereiken. Acties die verbonden zijn aan de factoren, beoordeelt u op basis van het evaluatieschema factoren. Hierover leest u meer in het hoofdstuk 'Hoe verbetert u uw organisatie met het CAF?'.



criterium 1:

Leiderschap

Leiders geven richting aan de organisatie.

Zij bereiden zich voor op de toekomst.

Wat verstaan we onder leiderschap?

De manier waarop leiders* en managers zich opstellen kan bijdragen tot duidelijkheid en eensgezindheid over de doelstellingen. Ook kan dit bijdragen tot de creatie van een omgeving waarin de organisatie en de medewerkers kunnen uitblinken.

Rolmodel

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

Verantwoordelijkheid

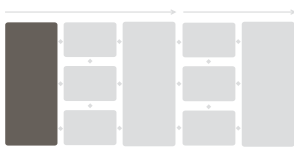
Leiders ontwikkelen, implementeren en controleren het managementsysteem van de organisatie. Ook evalueren zij de prestaties en resultaten. Ze zijn verantwoordelijk voor prestatieverbeteringen en bereiden zich voor op de toekomst. Dit doen zij door de veranderingen door te voeren die noodzakelijk zijn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

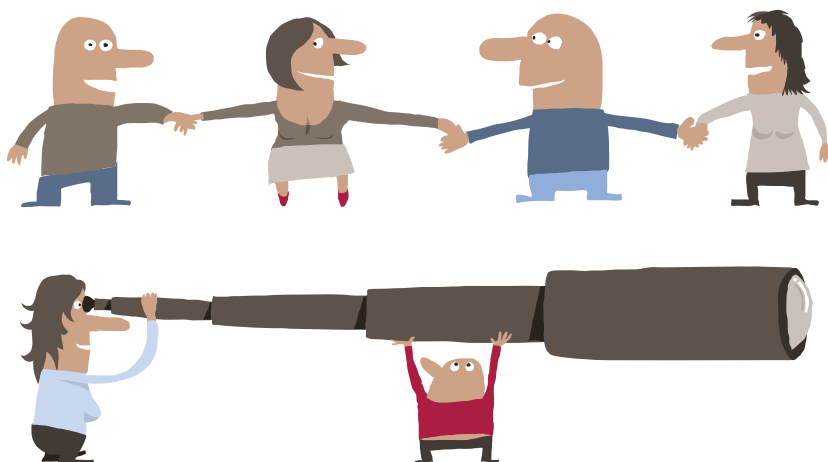
De belangrijkste schakel

In de overheidssector zijn de managers de voornaamste schakel tussen de organisatie en de politici. Zij verdedigen hun gemeenschappelijke belangen. Ook bouwen zij netwerken uit. Om zo tegemoet te komen aan de behoeften van alle andere belanghebbenden.

Waar ligt het zwaartepunt?

In een democratisch systeem maken politici strategische keuzes. Zij definiëren deze keuzes in de verschillende beleidsdomeinen en de te bereiken doelstellingen. Overheidsmanagers voeren analyses uit. Zij onderzoeken de omgeving en ontwikkelen een visie. Hiermee ondersteunen zij de politici bij het formuleren van hun beleid. Ze zijn daarnaast verantwoordelijk voor de beleidsuitvoering.





Het management

In de openbare sector moeten we daarom een onderscheid maken 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*. Dat is een politieke verantwoordelijkheid.

Waarden

Naast hun specifieke waardeketen delen de Europese overheidsorganisaties een aantal andere waarden. Zoals wettelijkheid, transparantie*, gelijkheid, diversiteit en verwerping van belangenvermenging. Leaders communiceren die waarden in de hele organisatie. Zij vertalen deze bijvoorbeeld in een gedragscode* die als leidraad geldt voor het professionele gedrag van de medewerkers.

Duidelijk beeld

Managers creëren optimale omstandigheden waardoor de organisatie zich kan aanpassen aan de voortdurend veranderende samenleving. Ze zoeken zelf actief naar mogelijkheden van modernisering en vernieuwing. Hierbij integreren zij actief onder andere e-government. Leidinggevenden in overheidsdiensten moeten hun doelstellingen echter nastreven binnen de middelen die zij hebben. Hierbij balanceren ze tussen de behoeften van de burgers, de politici en andere belanghebbenden. Daarom moeten overheidsmanagers aantonen dat ze een duidelijk beeld hebben van hun klanten. Wie zijn zij? Wat zijn hun behoeften? En hoe kunnen we die in overeenstemming brengen met politieke verplichtingen? Daarbij tonen ze een duidelijke betrokkenheid, zowel voor de burgers/klanten als voor andere belanghebbenden.

Overheidsmanagers moeten een duidelijk beeld hebben van hun klanten. Wie zijn zij? Wat zijn hun behoeften?

Hoe voert u de evaluatie uit?

Ga na wat het management van de organisatie doet om ...

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

Voorbeelden

Het management:

- A** formuleert en ontwikkelt een missie (Wat willen we bereiken?) en een visie (Waar willen we naartoe?) voor de organisatie. Houdt daarbij rekening met de relevante belanghebbenden en medewerkers;

- B** vertaalt de missie en visie in een strategie (op lange en middellange termijn), in operationele doelstellingen* (concreet en op korte termijn) en in acties;

- C** stelt een waarde kader op. Neemt hierin op transparantie, ethisch gedrag en dienstverlening aan de burger. Maakt ook een gedragscode op. Betreft hierbij de belanghebbenden;

- D** versterkt het wederzijds vertrouwen en respect tussen leiders, managers en medewerkers. Bijvoorbeeld door normen voor goed leiderschap te definiëren;

- E** creëert communicatiemogelijkheden. Zorgt voor een goede communicatie of verspreiding van de missie, visie, waarden, strategie en operationele doelstellingen bij alle medewerkers en andere belanghebbenden;

- F** evalueert de missie, visie en waarden periodiek op basis van veranderingen in de externe omgeving;

- G** beheerst belangenconflicten* door potentiële conflictgebieden te identificeren en te vertalen in richtlijnen voor de medewerkers.

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

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

Voorbeelden

Het management:

- A** ontwikkelt processen en organisatiestructuren. Dit doet het management in overeenstemming met de strategie, planning en de behoeften en verwachtingen van de belanghebbenden. Gebruikt daarbij beschikbare technologieën;

- B** definieert geschikte managementvormen (niveaus, functies, verantwoordelijkheden en competenties*) en maakt een systeem voor procesbeheer op;

- C** ontwikkelt meetbare doelstellingen voor alle niveaus van de organisatie. Brengt deze met elkaar in overeenstemming;

- D** geeft richting aan output* en resultaatdoelstellingen. Doet dit door de behoeften en verwachtingen van de verschillende belanghebbenden tegen elkaar af te wegen;

- E** formuleert de e-governmentstrategie en brengt deze in overeenstemming met de strategische en operationele doelstellingen van de organisatie;

- F** stelt een beheersinformatiesysteem op met interne controles en audits*;

- G** stelt geschikte werkvormen op voor projectmanagement en teamwerk;

- H** past de principes van een Total Quality Managementsysteem voortdurend toe. Zoals het CAF-model of het EFQM-Excellence model;

- I** ontwikkelt een meetsysteem voor strategische en operationele doelstellingen of voor prestatiemeting* in de organisatie (bijvoorbeeld Balanced Scorecard*);

- J** zet systemen van kwaliteitsbeheer op. Zoals ISO 9001-2000*, Service Level Agreements (SLA's) of certificaten;

- K** onderzoekt welke veranderingen noodzakelijk zijn in de organisatiestructuur* en het businessmodel. Voert die veranderingen prioritair, dus met voorrang uit;

- L** communiceert over veranderingsinitiatieven en de redenen voor veranderingen bij de belanghebbenden, inclusief de medewerkers.

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

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

Voorbeelden

Het management:

- A** geeft het voorbeeld en handelt als een leider in overeenstemming met de gestelde doelstellingen en waarden;

- B** toont de persoonlijke wil tot verandering door constructieve feedback van medewerkers te gebruiken;

- C** informeert de medewerkers regelmatig over belangrijke gebeurtenissen in de organisatie;

- D** helpt de medewerkers bij het bereiken van hun taken, plannen en doelstellingen. Om zo de doelstellingen van de organisatie te ondersteunen;

- E** stimuleert de medewerkers en moedigt deze aan. Creëert de mogelijkheid om een bepaalde beslissingsmacht, verantwoordelijkheid en bevoegdheid te delegeren, samen met de af te leggen verantwoording (empowerment*);

- F** stimuleert een organisatiecultuur* die openstaat voor innovatie en verbetering. Doet dit door de medewerkers aan te moedigen om voorstellen tot vernieuwing en verbetering te doen en om proactief te zijn in hun dagelijks werk;

- G** erkent en beloont team- en individuele inspanningen;

- H** respecteert individuele behoeften van de medewerkers. Gaat op een adequate manier om met persoonlijke omstandigheden.

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

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

Voorbeelden

Het management:

- A** identificeert de beleidsdomeinen die invloed kunnen hebben op de organisatie;

- B** onderhoudt proactief en regelmatig relaties met de politieke verantwoordelijken van de uitvoerende en wetgevende machten;

- C** zorgt ervoor dat de doelstellingen van de organisatie afgestemd zijn op het beleid;

- D** ontwikkelt partnerschappen* en netwerken met de voornaamste belanghebbenden (burgers, ngo's, belangengroepen, industrie, andere overheden, enzovoort). Onderhoudt deze netwerken;

- E** betreft politieke en andere belanghebbenden bij het bepalen van de beoogde output en resultaatdoelstellingen en bij de ontwikkeling van het managementsysteem van de organisatie;

- F** streeft publieke erkenning na en bouwt een goede reputatie op;

- G** ontwikkelt een product- en dienstgericht marketingconcept. Communiqueert hierover met de belanghebbenden;

- H** neemt deel aan activiteiten van beroepsverenigingen, representatieve organisaties en belangengroepen.

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

Strategie en planning

Welke resultaten heeft de organisatie voor ogen?

Wat verstaan we onder strategie en planning?

Hoe combineert een organisatie op een effectieve manier haar onderling verbonden activiteiten? Dat bepaalt haar totale prestatie. De organisatie verwezenlijkt haar missie met een duidelijke strategie. Deze strategie is gericht op de belanghebbenden. Ook komt de strategie overeen met de doelstellingen van het beleid en de behoeften van de andere belanghebbenden. Daarbij is het belangrijk dat de organisatie de manier waarop de middelen en de processen beheerd worden, voortdurend verbetert. De strategie wordt vertaald in plannen en meetbare doelstellingen. De strategie en planning geven ook weer hoe de organisatie modernisering en vernieuwing aanpakt.

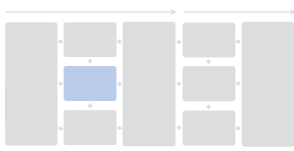
Waar ligt het zwaartepunt?

Strategie en planning zijn onderdeel van de PDCA-cyclus. Deze cyclus begint bij het verzamelen van informatie over de huidige en toekomstige behoeften van de belanghebbenden. Welke resultaten heeft de organisatie voor ogen? Met deze informatie kan de organisatie het planningsproces verder vormgeven. Die informatie moet betrouwbaar zijn, inclusief de percepties van alle belanghebbenden. De organisatie gebruikt deze informatie om de strategische richting vast te leggen. Maar ook om de planning en operationele doelen op te stellen. De feedback die de organisatie krijgt van interne controlerapporten is van fundamenteel belang om verbeteringen in de organisatie door te voeren.

Kritieke succesfactoren

Wat zijn de kritieke succesfactoren*? Dat zijn de voorwaarden die vervuld moeten zijn om de strategische doelstellingen* te bereiken. Het identificeren van deze succesfactoren en het stellen van doelen, spelen een cruciale rol om een effectieve follow-up* en resultaatmeting te verzekeren. Hoe formuleert u deze doelstellingen? Daarbij maakt u een onderscheid tussen de output (de verstrekte producten en diensten) en de outcome* (de bereikte effecten in de samenleving).

Het is belangrijk dat organisaties op een consistente en kritische manier de toepassing van hun strategie en planning evalueren. Zo kunt u de strategie en planning actualiseren en aanpassen waar dat nodig is.



De strategie en planning geven weer hoe de organisatie modernisering en vernieuwing aanpakt.

Hoe voert u de evaluatie uit?

Ga na wat de organisatie doet om ...

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

Voorbeelden

De organisatie:

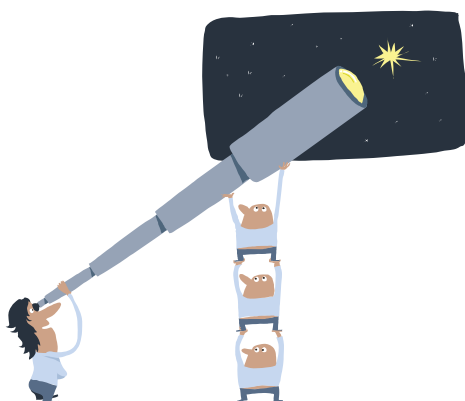
- A identificeert alle relevante belanghebbenden;

- B verzamelt en analyseert systematisch informatie over de belanghebbenden, hun behoeften en verwachtingen;

- C verzamelt en analyseert informatie over belangrijke variabelen, zoals sociale, ecologische, economische*, wettelijke en demografische ontwikkelingen. Onderzoekt de oorsprong, juistheid en kwaliteit ervan;

- D bepaalt de sterkte en verbeterpunten van de organisatie systematisch. Bijvoorbeeld door een TQM-diagnose met EFQM of CAF, of via een SWOT-analyse*.

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



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

Voorbeelden

De organisatie:

- A** ontwikkelt methodes en past deze toe om de prestaties van de organisatie op alle niveaus te volgen, meten en evalueren. Hierdoor wordt de implementatie van de strategie verzekerd;

- B** onderzoekt systematisch de risico's en kansen (bijvoorbeeld met een SWOT-analyse) en neemt de kritieke succesfactoren onder de loep. Dit doet de organisatie door regelmatig de organisatieomgeving te analyseren (waaronder politieke veranderingen);

- C** evalueert de bestaande taken in termen van outputs (de verstrekte producten en diensten) en outcomes (de bereikte effecten) in de samenleving. Controleert de kwaliteit van de strategische en operationele plannen;

- D** vindt een evenwicht tussen taken en middelen, lange- en kortetermijndruk en de verwachtingen van de belanghebbenden;

- E** evalueert of de strategieën en planningsmethoden veranderd en verbeterd moeten worden.

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

2.3 ... de strategie en planning te implementeren in de gehele organisatie

Voorbeelden

De organisatie:

- A** voert de strategie en planning uit door overeenstemming te bereiken en prioriteiten te stellen. En door tijdskaders te bepalen en de processen en de organisatiestructuur te optimaliseren;
- B** betreft belanghebbenden bij de uitvoering van de strategie en planning en bij de prioriteitenstelling van hun verwachtingen en behoeften;
- C** vertaalt de strategische en operationele doelstellingen van de organisatie in plannen en taken die relevant zijn voor de onderdelen en individuen van de organisatie.

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

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

Voorbeelden

De organisatie:

- A** ontwikkelt een nieuwe cultuur met aandacht voor innovatie door opleiding, uitwisseling van ervaring (benchlearning) en leerlaboratoria. Waarbij de organisatie focust op de rol van strategisch denken en plannen;

- B** heeft systematisch oog voor interne indicatoren of drijfveren voor verandering en de externe vraag naar modernisering en innovatie;

- C** plant veranderingen die leiden tot het proces van modernisering en vernieuwing (bijvoorbeeld elektronische dienstverlening*). Doet dit in overleg met de belanghebbenden;

- D** integreert instrumenten en metingen, bijvoorbeeld 'input*+output+outcome metingen'.
Gebruikt de TQM-principes;

- E** werkt een efficiënt veranderingsmanagementsysteem* uit waarin zij de gecreëerde innovatie opvolgt;

- F** voorziet in de nodige middelen om de geplande veranderingen in te voeren.

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

Criterium 3: Medewerkers

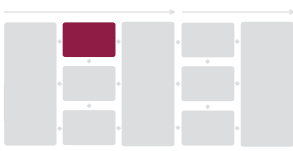
*De medewerkers bepalen
uiteindelijk het succes van de organisatie.*

Wat verstaan we onder de medewerkers?

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. Alleen hiermee kunnen we de betrokkenheid en de participatie van medewerkers verzekeren. Met als uiteindelijke doel: een uitstekende organisatie. De organisatie beheert en ontwikkelt de competenties en mogelijkheden van de medewerkers, zowel op individueel niveau als op een breder organisatorisch niveau. Ook schept de organisatie hier ruimte voor. Met het oog op de ondersteuning van de strategie en de planning en effectiviteit* van de processen.

Waar ligt het zwaartepunt?

Dit criterium evalueert of de organisatie het aanwezige menselijke potentieel afstemt op haar strategische doelstellingen. Dit doet zij door de human resources te identificeren, te ontwikkelen en optimaal te benutten zodat ze leiden tot succes. Hoe maken we de voordelen voor de organisatie en de medewerkers zo groot mogelijk? Daarvoor moeten we het personeelsbeleid zo ruim mogelijk begrijpen. Het is belangrijk dat de organisatie mensen ondersteunt om hun volledige potentieel te kunnen bereiken. Zorgen voor het welzijn van de medewerkers is dan ook een belangrijk aspect van het personeelsbeleid.



Omgeving

Hoe zorgen we ervoor dat de medewerkers bijdragen aan de ontwikkeling van de werkplek? Dit doen we door een omgeving te creëren waarbinnen de medewerkers hun competenties voortdurend kunnen ontplooiën. Een omgeving waarbinnen zij een grotere verantwoordelijkheid kunnen nemen en meer initiatief mogen tonen.

Dit kunnen we verder onderbouwen door:

- de individuele prestatiedoelstellingen te linken aan de strategische doelstellingen van de organisatie;
- de medewerkers te betrekken bij het opstellen van het beleid over werving en opleiding;
- de inspanningen van mensen te valideren.

Open dialoog

Verder toont dit criterium de mogelijkheid van managers of leidinggevend en medewerkers om actief samen te werken aan het ontwikkelen van de organisatie en het verminderen van de verkoking. Dit kan door een open dialoog te voeren. En door ruimte te bieden aan creativiteit, vernieuwing en suggesties voor de verbetering van prestaties. Dat verhoogt daarnaast de tevredenheid van de medewerkers.

Een goede uitvoering van personeelsbeleid hangt af van het management en alle leidinggevend en van de organisatie. Zij moeten laten zien dat ze gevoelig zijn voor de menselijke kant van de organisatie. En dat ze actief een cultuur van open communicatie en transparantie promoten. Dat is niet alleen de taak van de afdeling Human Resources.

Beperkingen

Bij het evalueren van de prestaties van uw organisatie kunt u rekening houden met mogelijke beperkingen vanuit het algemene of nationale personeelsbeleid van de overheid, het beloningsbeleid enzovoort. Ook kunt u aantonen hoe u binnen die beperkingen toch het potentieel van uw medewerkers probeert te optimaliseren.

De leidinggevend en moeten laten zien

dat ze gevoelig zijn voor de menselijke kant van de organisatie.

Hoe voert u de evaluatie uit?

Ga na wat de organisatie doet om ...

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

Voorbeelden

De organisatie:

- A** analyseert de huidige en toekomstige personeelsbehoeften regelmatig. Houdt daarbij rekening met de behoeften en verwachtingen van de belanghebbenden;

- B** ontwikkelt een personeelsbeleid dat gebaseerd is op de strategie en de planning van de organisatie. Communiqueert hierover;

- C** verzekert zich ervan dat de expertise op het gebied van het HR-beleid (werving, selectie, ontwikkeling) aanwezig is om de nodige taken te vervullen en om de taken en verantwoordelijkheden tegen elkaar af te wegen;

- D** volgt de menselijke middelen die geïnvesteerd zijn in de productie en ontwikkeling van elektronische dienstverlening;

- E** ontwikkelt een duidelijk beleid en bereikt overeenstemming over objectieve criteria voor werving, promotie, beloning en toewijzing van leidinggevende functies;

- F** verzekert goede werkomstandigheden in de organisatie. Leeft de gezondheids- en veiligheidseisen na;

- G** beheert de werving en loopbaanontwikkeling vanuit een eerlijke werkgelegenheid, gelijke kansen en diversiteitsaspecten (zoals geslacht, seksuele oriëntatie, invaliditeit, leeftijd, ras en religie);

- H** verzekert zich ervan dat de werkomstandigheden een aanvaardbaar evenwicht tussen werk en privéleven mogelijk maken voor de medewerkers;

- I** besteedt extra aandacht aan de behoeften van mindervalide medewerkers.

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

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

Voorbeelden

De organisatie:

- A** identificeert de huidige competenties op individueel en organisatorisch niveau in termen van kennis, vaardigheden en gedragingen;

- B** stelt een strategie van competentieontwikkeling op en communiceert hierover. Die strategie bevat een algemeen opleidingsplan dat gebaseerd is op de huidige en toekomstige behoeften van de individuen en de organisatie (met bijvoorbeeld verplichte en vrijwillige training);

- C** ontwikkelt in overleg met het personeel een persoonlijk opleidings- en ontwikkelingsplan voor alle medewerkers. Hieronder vallen ook de vaardigheden om elektronische dienstverlening te verzorgen;

- D** ontwikkelt management-, leiderschap- en relationele vaardigheden van het management om met medewerkers, verschillende burgers/klanten en partners om te gaan;

- E** ondersteunt nieuwe medewerkers en begeleidt deze. Bijvoorbeeld met een mentor of coach of door individuele begeleiding;

- F** bevordert de interne en externe mobiliteit van medewerkers;

- G** ontwikkelt en bevordert moderne opleidingsmethodes (bijvoorbeeld multimedia-aanpak, training op de werkplek, e-learning);

- H** organiseert opleidingsactiviteiten en ontwikkelt communicatietechnieken op het gebied van risico- en belangenconflictbeheersing;

- I** evalueert de impact van opleidingen en ontwikkelingsprogramma's op basis van de kosten van de activiteiten door kosten-batenanalyses.

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

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

Voorbeelden

De organisatie:

- A** promoot een cultuur van open communicatie en dialoog in de organisatie en teamwerk;

- B** creëert proactief een omgeving waarin medewerkers ideeën en suggesties kunnen laten opborrelen. Ontwikkelt hiervoor gepaste mechanismen. Bijvoorbeeld een ideeënbus, werkgroepen, brainstorming* enzovoort;

- C** betreft medewerkers en hun vertegenwoordigers bij de ontwikkeling van plannen, strategieën, doelstellingen, processen en bij de identificatie en invoering van verbeteracties;

- D** zoekt overeenstemming of consensus tussen de managers en de medewerkers over de doelstellingen en de manier waarop zij het bereiken van die doelstellingen kan meten;

- E** voert regelmatig onderzoek en houdt enquêtes* onder het personeel. Publiceert daarvan de resultaten;

- F** zorgt ervoor dat medewerkers feedback kunnen geven aan hun leidinggevenden;

- G** overlegt met de vertegenwoordigers van de werknemers (bijvoorbeeld vakbonden).

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

criterium 4:

Partnerschappen en middelen

*De burger heeft een afwisselende rol
als belanghebbende en gebruiker.*

Wat verstaan we onder partnerschappen en middelen?

De manier waarop de organisatie haar belangrijkste partnerschappen positioneert en beheert, is erg belangrijk. Dit geldt in het bijzonder voor de burger-/klantrelatie*. Mede op basis hiervan realiseert de organisatie haar strategie en planning. Ook ondersteunt deze relatie de effectiviteit van de processen binnen de organisatie.

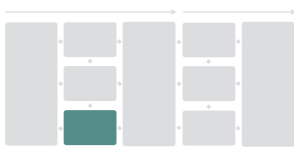
Naast partnerschappen hebben organisaties middelen nodig om te functioneren. Zoals financiën, technologie en faciliteiten. Deze middelen gebruikt en ontwikkelt een organisatie om de organisatiestrategie en de belangrijkste processen te ondersteunen. En zo de organisatiedoelstellingen te bereiken, op de meest efficiënte manier. Overheidsorganisaties kunnen op een transparante manier verantwoording afleggen aan de burgers/klanten over het rechtmatige gebruik van de middelen die zij tot hun beschikking hebben.

Waar ligt het zwaartepunt?

Onze maatschappij is complex en verandert voortdurend. In deze omgeving is het noodzakelijk dat overheidsorganisaties relaties onderhouden met andere organisaties, zowel uit de publieke als uit de private sector. Alleen op deze manier kunnen zij de strategische doelstellingen realiseren.

Actieve rol

Een ander gevolg van die complexiteit is de behoefte aan een steeds actievere rol van de burgers/klanten als belangrijke partners. De burger heeft een afwisselende rol als belanghebbende en gebruiker. In dit criterium focust het CAF op de betrokkenheid van de burgers in publieke zaken en bij de ontwikkeling van het overheidsbeleid. Maar ook op de openheid van de burgers over hun behoeften en verwachtingen.



Middelen beheren

Overheidsorganisaties lopen vaker tegen beperkingen aan bij het beheer van hun middelen. Ook hebben zij te maken met externe druk. Meer dan in de private sector. De mogelijkheden van een overheidsorganisatie om extra middelen te verwerven, zijn daarnaast beperkt. Net als haar vrijheid om financiële middelen toe te wijzen aan diensten die ze wil leveren of herverdelen. Daarom moet zij de efficiëntie* en effectiviteit meten van de diensten die ze levert. Volledig financieel management, interne controle en boekhoudsystemen vormen de basis voor een correcte kostenberekening.

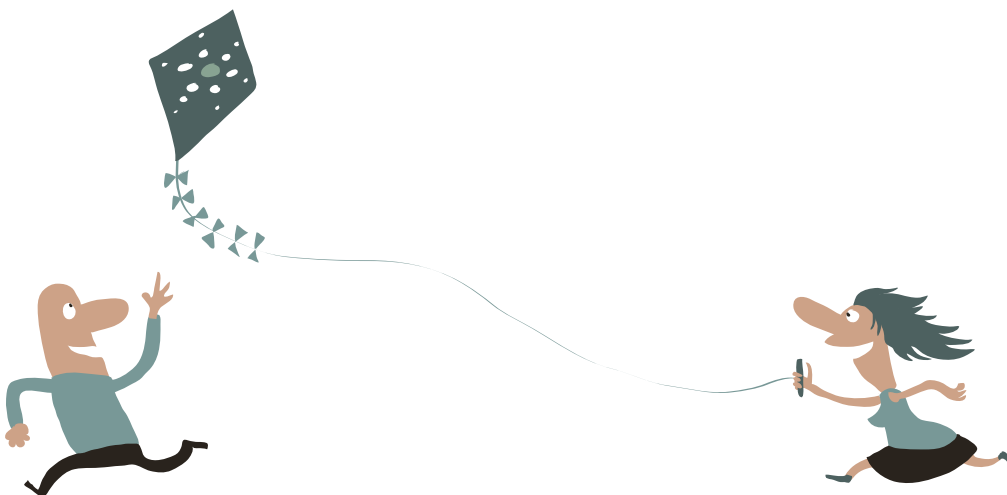
Overheidsorganisaties hebben vaak weinig zeggenschap over het toewijzen van de middelen. Als ze in staat zijn meer en betere diensten aan te bieden tegen lagere kosten, kunnen ze sneller nieuwe en vernieuwende diensten en producten leveren.

Kennis en informatie

In elke organisatie worden eisen gesteld aan kennis en informatie. Het is belangrijk om deze eisen te identificeren en te integreren in de strategie en de planning. De organisatie moet ervoor zorgen dat kennis en informatie op tijd beschikbaar zijn, in toegankelijke vorm. Zodat de medewerkers hun werk effectief kunnen uitvoeren. Daarnaast moet de organisatie ervoor zorgen dat ze belangrijke informatie en kennis deelt met de belangrijkste partners en andere belanghebbenden. Daarbij houdt zij rekening met hun behoeften.

Overheidsorganisaties hebben te maken met externe druk.

Meer dan in de private sector.



Hoe voert u de evaluatie uit?

Ga na wat de organisatie doet om ...

4.1 ... samenwerkingsverbanden met de belangrijkste partners te ontwikkelen

Voorbeelden

De organisatie:

- A** identificeert potentiële strategische partners en bepaalt de aard van de relatie. Bijvoorbeeld consument-leverancier, coproductie of internetdiensten;

- B** stelt aangepaste partnerschapsovereenkomsten op. Houdt daarbij rekening met de aard van de relatie (bijvoorbeeld consument-leverancier, medewerker/co-leverancier/co-producent van producten/diensten of internetdiensten);

- C** bepaalt de verantwoordelijkheden van alle betrokken partijen voor het beheer en de controle van de partnerschappen;

- D** volgt en evalueert de processen, resultaten en aard van de partnerschappen regelmatig;

- E** stimuleert en organiseert taakspecifieke partnerschappen. Ontwikkelt gemeenschappelijke projecten met andere overheidsorganisaties en voert deze uit;

- F** scheidt voorwaarden om personeel uit te wisselen met partners;

- G** stimuleert activiteiten op het gebied van collectieve sociale verantwoordelijkheid.

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

4.2 ... partnerschappen met de burgers/klanten te ontwikkelen

Voorbeelden

De organisatie:

- A** moedigt de betrokkenheid aan van burgers/klanten bij maatschappelijke zaken en politieke besluitvormingsprocessen. Bijvoorbeeld in overleggroepen, onderzoek, opiniepeilingen of kwaliteitscirkels;

- B** staat open voor ideeën, suggesties en klachten van burgers/klanten. Ontwikkelt en gebruikt gepaste mechanismen om deze ideeën, suggesties en klachten te verzamelen. Bijvoorbeeld door onderzoek, overleggroepen, vragenlijsten, een klachtenbus of opiniepeilingen;

- C** stelt een proactief informatiebeleid op. Bijvoorbeeld over de bevoegdheden van verschillende publieke autoriteiten of over de processen;

- D** verzekert zich ervan dat de organisatie, haar beslissingen en de ontwikkelingen transparant zijn. Bijvoorbeeld door jaarverslagen te publiceren, persconferenties te houden en informatie te publiceren;

- E** moedigt burgers/klanten actief aan om hun behoeften en verwachtingen te uiten. Ondersteunt burgergroeperingen.

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

4.3 ... de financiën te beheren

Voorbeelden

De organisatie:

- A** stemt het financieel management af op de strategische doelstellingen;

- B** verzekert financiële en budgettaire transparantie;

- C** zorgt voor een kosteneffectief beheer van de financiële middelen;

- D** voert vernieuwende systemen van budgettering en kostenplanning in. Bijvoorbeeld een meerjarenbegroting, programma voor projectbudgetten;

- E** controleert de kostprijs van standaarddiensten of -producten voortdurend. Betreft de verschillende onderdelen van de organisatie daarbij;

- F** delegeert en decentraliseert financiële verantwoordelijkheden;

- G** neemt investeringsbeslissingen op basis van kosten-batenanalyses;

- H** introduceert een moderne vorm van financiële controle, bijvoorbeeld door interne financiële audits. Zorg ervoor dat het financiële controlesysteem voor alle medewerkers transparant is;

- I** creëert parallelle boekhoudkundige systemen voor financiën en kosten, inclusief balansen (hoofdrekeningen);

- J** zorgt voor een interne kostentoewijzing. Berekent bijvoorbeeld interne dienstverlening door aan andere afdelingen;

- K** neemt data over niet-financiële prestaties op in de budgetdocumenten;

- L** maakt vergelijkende analyses (bijvoorbeeld benchmarking*) tussen verschillende actoren en organisaties.

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

4.4 ... de informatie en kennis te beheren

Voorbeelden

De organisatie:

- A** ontwikkelt systemen om informatie en kennis in de organisatie te beheren, behouden en evalueren. Doet dit in overeenstemming met de strategische en operationele doelstellingen;

- B** wint relevante informatie in die extern beschikbaar is. Verwerkt deze en gebruikt de informatie effectief;

- C** controleert informatie die de organisatie ter beschikking stelt voortdurend op juistheid, betrouwbaarheid en veiligheid. Controleert ook of de informatie overeenstemt met de strategie en de huidige en toekomstige behoeften van alle belanghebbenden;

- D** ontwikkelt interne informatiekkanalen: om te verzekeren dat elk personeelslid toegang heeft tot de informatie en kennis die relevant zijn voor zijn taak en doelstellingen;

- E** zorgt voor de toegankelijkheid van relevante informatie voor alle belanghebbenden en voor de uitwisseling daarvan. Biedt die informatie op een gebruikersvriendelijke manier aan;

- F** zorgt ervoor dat kennis van medewerkers die de organisatie verlaten, behouden blijft.

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

4.5 ... de technologie te beheren

Voorbeelden

De organisatie:

- A** voert een geïntegreerd technologiebeleid. Dit is in overeenstemming met de strategische en operationele doelstellingen;

- B** past de aangepaste technologie efficiënt toe bij:
 - het beheren van taken en 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.

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

4.6 ... de voorzieningen te beheren

Voorbeelden

De organisatie:

- A** weegt de kosteneffectiviteit* van de infrastructuur af tegen de behoeften en verwachtingen van de gebruikers. Bijvoorbeeld centralisatie versus decentralisatie van gebouwen;
-
- B** zorgt voor een veilig, doelmatig (efficiënt) en doeltreffend (effectief) gebruik van de kantoorfaciliteiten. Dit gebruik is gebaseerd op:
- de strategische en operationele doelstellingen;
 - de persoonlijke behoeften van het personeel;
 - de lokale cultuur;
 - fysieke beperkingen (bijvoorbeeld landschaps- versus individuele bureaus, mobiele kantoren);
 - technisch materiaal (bijvoorbeeld het aantal pc's en kopieermachines per dienst);
-
- C** verzekert een efficiënt, kosteneffectief, planmatig en duurzaam onderhoud van gebouwen, kantoren en materialen;
-
- D** zorgt voor een efficiënt, kosteneffectief en duurzaam gebruik van transport- en energievoorzieningen;
-
- E** verzekert de toegankelijkheid van gebouwen. Doet dit in overeenstemming met de behoeften en verwachtingen van medewerkers en burgers/klanten. Denk aan de toegankelijkheid voor mindervaliden tot de parkeerplaatsen of het openbaar vervoer;
-
- F** ontwikkelt een geïntegreerd beleid voor het beheer van materiële activa. Doet dit bijvoorbeeld door eigen beheer of onderaanneming.

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

criterium 4: Partnerschappen en middelen

criterium 5: Processen

De aard van processen in overheidsorganisaties varieert enorm.

Wat verstaan we onder de processen?

De organisatie identificeert, beheert, verbetert en ontwikkelt haar sleutelprocessen. Dit doet zij met het oog op de uitvoering van haar strategie en planning. Innovatie en de noodzaak om meerwaarde te creëren voor de burgers/ klanten zijn twee belangrijke stimulansen om de processen steeds verder te ontwikkelen.

Waar ligt het zwaartepunt?

Elke organisatie die goed functioneert, wordt ondersteund door een aantal processen. Elk proces is een geheel van opeenvolgende activiteiten. Deze activiteiten zetten middelen of input om in resultaten of output en outcome. Hiermee creëert de organisatie meerwaarde.

Die processen kunnen van allerlei aard zijn. De kernprocessen zijn essentieel om de producten of diensten te leveren. Beheersprocessen sturen de organisatie. En ondersteunende processen voorzien in de nodige middelen.

Voorbeelden van processen binnen overheidsadministraties

kernprocessen:

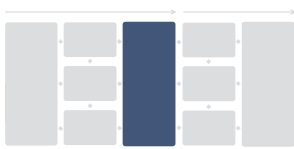
- belastingen innen en sociale uitkeringen betalen
- dienstverlening bieden aan de gebruikers na analyse van hun behoeften en verwachtingen
- regelgeving uitwerken en toepassen

beheersprocessen:

- de kwaliteit van de inning van belastingen meten of evalueren
- beslissingen nemen

ondersteunende processen:

- de medewerkers aansturen
- de begroting voorbereiden



De sleutelprocessen

Alleen de belangrijkste van deze drie soorten processen zijn het onderwerp van de CAF-zelfevaluatie. Dit noemen we de sleutelprocessen. De sleutelprocessen kunnen we identificeren, evalueren en verbeteren. Dit doen we door na te gaan in welke mate ze bijdragen om de missie van de organisatie te bereiken. De kwaliteit van de processen is gegarandeerd als burgers/klanten betrokken worden bij de verschillende stadia van het procesmanagement. En als de organisatie rekening houdt met hun verwachtingen.

De aard van processen in overheidsorganisaties varieert enorm. Van relatief abstracte activiteiten, zoals ondersteuning van beleidsontwikkeling of regulering van economische activiteiten, tot erg concrete activiteiten van dienstverlening. In alle gevallen moet de organisatie die sleutelprocessen kunnen identificeren die zij moet uitvoeren om de verwachte outputs en resultaten te leveren. Daarbij houdt zij rekening met de verwachtingen van de burgers en andere belanghebbenden.

Rol van burgers/klanten

De rol van de burgers/klanten in de processen is drievoudig:

- 1 We betrekken representatieve burgers/klanten en verenigingen of ad-hocpanels van burgers bij het ontwikkelen van de dienstverlening en de geleverde producten.
- 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 leveren.

Crossfunctionele processen

Processen die door de hele organisatie lopen, noemen we crossfunctionele processen. Deze zijn gebruikelijk bij de overheid. Het is essentieel om het beheer van die processen succesvol te integreren. De effectiviteit van de organisatie hangt hier namelijk van af. Goed aangepaste beheersvormen zijn noodzakelijk. Zoals crossfunctionele procesbeheersteams met aangewezen teamleiders.

Voortdurende feedback

Het is noodzakelijk om de processen voortdurend opnieuw te bekijken. Voorstellen, innovaties en nieuwe technologieën komen tenslotte in een versneld tempo op de markt. Overheidsorganisaties moeten ervoor zorgen dat ze over systemen beschikken die hun feedback geven van alle belanghebbenden over de producten en de dienstverlening. Om zo voordeel te kunnen halen uit potentiële verbeteringen.

*De sleutelprocessen kunnen we
identificeren, evalueren en verbeteren.*

Hoe voert u de evaluatie uit?

Ga na wat de organisatie doet om ...

5.1 ... de processen voortdurend te identificeren, ontwerpen, beheren en verbeteren

Voorbeelden

De organisatie:

- A** identificeert, beschrijft en documenteert de sleutelprocessen voortdurend;

- B** identificeert de proceseigenaars* en wijst verantwoordelijkheden toe;

- C** betreft de medewerkers en andere externe belanghebbenden bij het ontwerp en de ontwikkeling van sleutelprocessen;

- D** wijst middelen toe aan processen. Kijkt daarbij wat de functie van deze bijdrage is om de strategische doelstellingen van de organisatie te verwezenlijken;

- E** verzamelt wetten en regelgevende teksten die relevant zijn voor de processen van de organisatie. Houdt deze bij en analyseert ze. Doet voorstellen voor vereenvoudiging. Met als doel om de administratieve lasten te verlagen en de bureaucratie te verminderen;

- F** voert procesindicatoren in en legt resultaatdoelstellingen vast die op de burger/klant gericht zijn;

- G** coördineert de processen en stemt deze op elkaar af;

- H** gaat na wat de impact is van internetdiensten of elektronische dienstverlening op de organisatorische processen (bijvoorbeeld efficiëntie, kwaliteit, doeltreffendheid) en evalueert dit;

- I** verbetert de processen op basis van de gemeten efficiëntie, doeltreffendheid en resultaten (outputs en outcomes). Doet dit in samenspraak met de relevante belanghebbenden;

- J** analyseert en evalueert de sleutelprocessen, risico's en kritieke succesfactoren. Houdt daarbij rekening met de doelstellingen van de organisatie en de veranderende omgeving;

- K** identificeert procesveranderingen, -ontwerpen en -invoeren die leiden tot unieke contactpunten die diverse diensten verlenen;

- L** meet en evalueert de doeltreffendheid van procesveranderingen. Voert benchmarking uit om tot verbetering te komen.

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

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

Voorbeelden

De organisatie:

- A** betreft burgers/klanten bij de ontwikkeling en verbetering van diensten en producten. Bijvoorbeeld door onderzoek naar diensten of producten die gewenst en nuttig zijn. Houdt daarbij rekening met sekseverschillen en diversiteitsaspecten;

- B** betreft burgers/klanten en andere belanghebbenden bij de ontwikkeling van kwaliteitsstandaarden voor diensten en producten. Verstreck hen informatie;

- C** ontwikkelt duidelijke regelgeving in begrijpelijke taal;

- D** betreft burgers/klanten bij het ontwerp en de ontwikkeling van informatiebronnen en -kanalen;

- E** zorgt voor gepaste en betrouwbare informatie, met als doel hulp te bieden aan burgers/klanten;

- F** bevordert de toegankelijkheid van de organisatie. Bijvoorbeeld door flexibele openingsuren. Of door documenten zowel op papier als elektronisch ter beschikking te stellen, en in verschillende talen, in brailleschrift enzovoort;

- G** promoot elektronische communicatie en interactie met burgers/klanten;

- H** ontwikkelt systemen en procedures* voor een correct antwoord- en klachtenbeheer en voert deze in.

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

5.3 ... vernieuwende processen te plannen

Voorbeelden

De organisatie:

- A** leert effectief van vernieuwingen in andere organisaties in binnen- of buitenland;

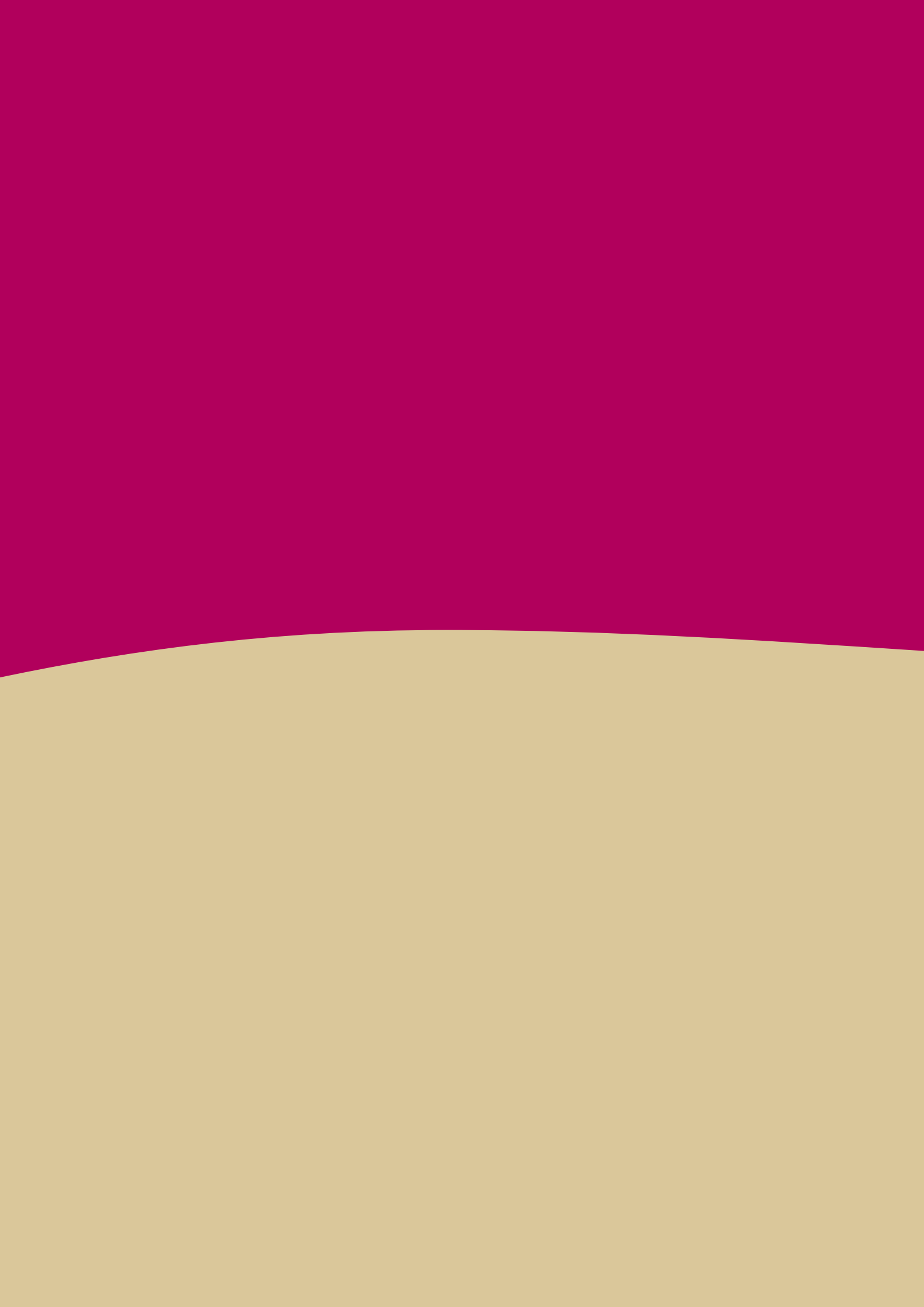
- B** betreft belanghebbenden bij procesvernieuwingen, bijvoorbeeld via nieuwe diensten en e-governmentoplossingen;

- C** betreft burgers/klanten en belanghebbenden bij procesvernieuwingen;

- D** voorziet in de middelen die nodig zijn voor procesvernieuwingen;

- E** analyseert obstakels voor innovatie en schakelt deze uit.

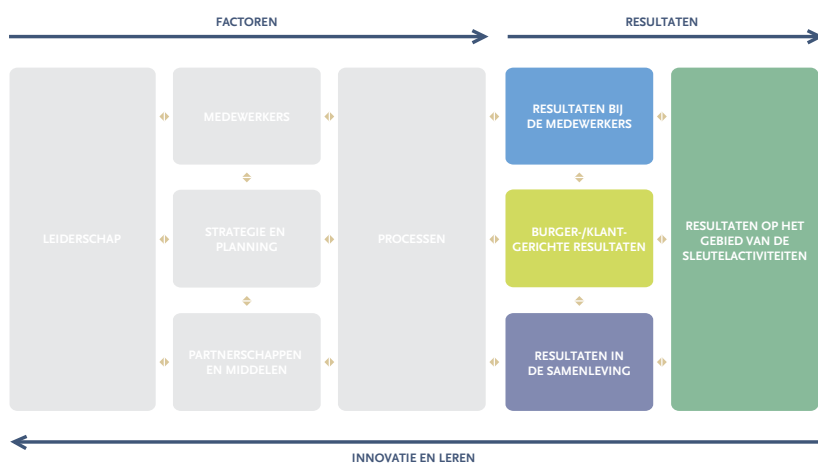
Geef een beoordeling op basis van de scoretabel van de factoren



Criteria 6 tot en met 9

De resultaten

Vanaf criterium 6 verschuift de focus van de evaluatie van de factoren naar de resultaten. In deze resultaatcriteria meten we percepties: wat denken de burgers/klanten en de maatschappij van de organisatie? Daarnaast tonen interne prestatie-indicatoren* aan hoe goed de organisatie functioneert. Daarbij houden we rekening met de doelstellingen van de organisatie. Om de resultaten te beoordelen kunt u de scoretabel van de resultaten gebruiken. Hierover leest u meer in het hoofdstuk 'Hoe verbetert u uw organisatie met het CAF?'.



Criterion 6:

Burger-/klantgerichte resultaten

Overheidsorganisaties kunnen een complexe verhouding hebben met het publiek.

Wat verstaan we onder burger-/klantgerichte resultaten?

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

Waar ligt het zwaartepunt?

Overheidsorganisaties kunnen een complexe verhouding hebben met het publiek. In sommige gevallen is de burger een klant, bijvoorbeeld bij rechtstreekse dienstverlening door de overheidsorganisatie. In andere gevallen heeft de overheidsorganisatie een relatie met de burger. In dat geval is de organisatie betrokken bij het vormgeven van de maatschappelijke omgeving waarin het economische en sociale leven zich afspeelt. Deze twee gevallen zijn niet altijd even duidelijk te onderscheiden. Daarom omschrijven we deze complexe relatie als de relatie met de burger/klant.

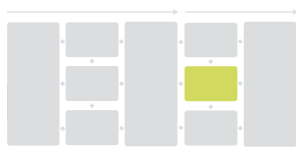
Wie zijn uw burgers/klanten?

Burgers/klanten zijn de ontvangers of begunstigden van de producten of diensten van de overheidsorganisaties. Wie zijn uw burgers/klanten? Voor een goede evaluatie is het belangrijk dat u dit omschrijft. Want klanten hoeven niet de directe gebruikers te zijn van uw producten of diensten.

U meet ...

... de sleutelactiviteiten

Overheidsorganisaties leveren diensten in overeenstemming met het lokale of centrale overheidsbeleid. De politieke belanghebbenden houden de overheidsorganisaties verantwoordelijk voor hun prestaties. Resultaten op het gebied van de kerntaken van een overheidsorganisatie behandelen we in criterium 9: dit zijn de resultaten op het gebied van de sleutelactiviteiten. De nationale, regionale en lokale overheden bepalen de doelstellingen van het overheidsbeleid. Zij worden daarbij al dan niet aangestuurd door de burgers/klanten.



... de tevredenheid

Normaal gesproken meten we de burger/klanttevredenheid op domeinen die burgers/klanten belangrijk vinden. Deze metingen richten zich op de aspecten die de organisatie kan verbeteren binnen het specifieke domein van haar dienstverlening. Maar het is daarnaast belangrijk voor een overheidsorganisatie om rechtstreeks de tevredenheid te meten van de burgers/klanten over:

- het algemene imago van de organisatie;
- de producten en dienstverlening die de organisatie aanbiedt;
- de openheid van de organisatie;
- de mate waarin burgers/klanten betrokken worden bij de werking van de organisatie.

Organisaties gebruiken gewoonlijk enquêtes en onderzoeken bij burgers/klanten om vast te stellen hoe tevreden zij zijn. Maar u kunt ook aanvullende instrumenten gebruiken, zoals focusgroepen en gebruikerspanels.

U meet de sleutelactiviteiten en de tevredenheid.

Hoe voert u de evaluatie uit?

Ga na welke inspanningen de organisatie levert om aan de behoeften en verwachtingen van de burgers/klanten tegemoet te komen. Dit doet u aan de hand van de ...

6.1 ... resultaten van tevredenheidsmetingen bij burgers/klanten

Bijvoorbeeld:

- A** Resultaten die gaan over het totale imago van de organisatie. Bijvoorbeeld vriendelijkheid en een eerlijke behandeling, flexibiliteit en de mogelijkheid om tot individuele oplossingen te komen.

- B** Resultaten op het gebied van betrokkenheid en participatie.

- C** Resultaten op het gebied van toegankelijkheid. Bijvoorbeeld openingsuren, wachttijden, één loket.

- D** 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.

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

6.2 ... resultaten van interne metingen vanuit burger-/klantgerichte indicatoren

Bijvoorbeeld:

Indicatoren op het gebied van het globale imago van de organisatie

- A** Het aantal klachten en de behandel- of verwerkingstijd ervan. Bijvoorbeeld belangenconflicten oplossen.

- B** De mate waarin het publiek vertrouwen heeft in de organisatie, haar diensten of producten.

- C** De wachttijden.

- D** De dienstverlening: de behandel- of verwerkingstijd van klachten.

- E** De opleiding die de medewerkers krijgen en de manier waarop zij communiceren met burgers/klanten.

- F** Indicatoren over het voldoen aan diversiteits- en genderaspecten.

Indicatoren op het vlak van betrokkenheid

- A** De mate waarin de belanghebbenden betrokken worden bij het ontwerp en de levering van diensten of producten of bij de ontwikkeling van besluitvormingsprocessen.

- B** De manier waarop suggesties ontvangen en verwerkt worden.

- C** De mate waarin op een nieuwe en innovatieve manier met burgers/klanten omgegaan wordt.

criterium 6: Burger-/klantgerichte resultaten

Indicatoren over producten en diensten

- A** De voortgangscontrole van gepubliceerde dienstenstandaarden (bijvoorbeeld het burgerhandvest).

- B** Het aantal dossiers waarin fouten staan of waarin gevallen besproken worden die nieuwe behandeling of compensatie vereisen.

- C** De mate waarin inspanningen geleverd worden om de beschikbaarheid, betrouwbaarheid en transparantie van informatie te verbeteren.

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

criterium 7:

Resultaten bij de medewerkers

Wat denken de medewerkers?

Wat verstaan we onder resultaten bij de medewerkers?

Hiermee bedoelen we de resultaten die de organisatie behaalt over de competentie, motivatie, tevredenheid en prestaties van haar medewerkers.

Waar ligt het zwaartepunt?

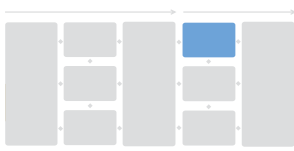
Dit criterium heeft betrekking op de tevredenheid van alle medewerkers in de organisatie. Meestal houden organisaties enquêtes onder medewerkers om het niveau van tevredenheid vast te stellen. Maar ze kunnen ook aanvullende hulpmiddelen gebruiken. Zoals focusgroepen en evaluatiegesprekken. Op deze manier onderzoeken organisaties de prestaties van hun medewerkers en het ontwikkelingsniveau van hun vaardigheden. Soms wordt de vrijheid van de organisatie op dat vlak beperkt. De beperkingen en de manier waarop de organisatie hiermee omgaat, moeten duidelijk vastgelegd worden.

Het is voor alle overheidsorganisaties belangrijk om na te gaan wat hun medewerkers denken over:

- de organisatie en haar missie;
- de werkomgeving;
- het management en de managementsystemen van de organisatie;
- loopbaanontwikkeling;
- de ontwikkeling van hun eigen vaardigheden;
- de producten en diensten die de organisatie biedt.

Organisaties beschikken bij voorkeur over verschillende interne indicatoren om resultaten bij medewerkers te bepalen. Zo kunnen zij de bereikte resultaten vergelijken met de geformuleerde doelstellingen en verwachtingen op het vlak van algemene tevredenheid, de prestaties, de ontwikkeling van vaardigheden, hun motivatie en de mate waarin ze betrokken zijn bij de organisatie.

Organisaties vergelijken de resultaten bij medewerkers met de doelstellingen en verwachtingen.



Hoe voert u de evaluatie uit?

Ga na in welke mate de organisatie is tegemoetgekomen 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

Bijvoorbeeld:

Resultaten van de algemene tevredenheid over:

- A** het imago en de algemene resultaten van de organisatie (voor de samenleving, burgers/klanten en andere belanghebbenden);

- B** de mate waarin de medewerkers zich bewust zijn van belangenconflicten;

- C** de mate waarin medewerkers betrokken zijn bij de organisatie en haar missie.

Resultaten op het gebied van de tevredenheid over het management en de managementsystemen over:

- A** de capaciteit van het top- en middenmanagement om de organisatie te sturen (bijvoorbeeld doelstellingen vastleggen, middelen toewijzen) en erover te communiceren;

- B** de mate waarin medewerkers individuele en teaminspanningen waarderen.



Resultaten op het gebied van tevredenheid over de arbeidsomstandigheden over:

- A** de werksfeer en de organisatiecultuur. Bijvoorbeeld de manier waarop er met conflicten of persoonlijke problemen omgesprongen wordt;

- B** de aanpak van sociale aangelegenheden. Zoals flexibele werkuren, evenwicht tussen werk en persoonlijke zaken, gezondheid;

- C** de mate waarin belang wordt gehecht aan gelijke kansen, een eerlijke behandeling en integer* gedrag binnen de organisatie.

Resultaten op het gebied van de motivatie en tevredenheid over de loopbaan en de competentieontwikkeling:

- A** de capaciteit van het management om een HRM-strategie te promoten en te zorgen voor een systematische ontwikkeling van de competenties en kennis van de medewerkers over het doel van de organisatie;

- B** resultaten op het vlak van de veranderingsbereidheid van mensen.

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

criterium 7: Resultaten bij de medewerkers

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

Bijvoorbeeld:

- A** Indicatoren over tevredenheid. Bijvoorbeeld de mate van afwezigheid of ziekte, personeelsverloop, het aantal klachten.

- B** Indicatoren op het gebied van prestaties. Bijvoorbeeld metingen van productiviteit, resultaten of evaluaties.

- C** De mate waarin medewerkers informatie- en communicatietechnologie gebruiken.

- D** Indicatoren over de ontwikkeling van vaardigheden. Bijvoorbeeld de deelname aan en het succes van opleidingsactiviteiten, doeltreffendheid van opleidingsbudgetten.

- E** De capaciteit om goed om te gaan met burgers/klanten en een antwoord te bieden op hun behoeften.

- F** De graad van personeelwisseling binnen de organisatie (mobiliteit).

- G** Indicatoren over motivatie en betrokkenheid. Bijvoorbeeld het aantal reacties op personeelsenquêtes, het aantal voorstellen tot vernieuwing, de deelname aan interne gespreksgroepen.

- H** De frequentie waarmee individuen en teams beloond worden.

- I** Het aantal gerapporteerde gevallen van mogelijke belangenconflicten.

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

criterium 8:

Resultaten in de samenleving

Bedoelde en onbedoelde impact op de samenleving.

Wat verstaan we onder resultaten in de samenleving?

De resultaten in de samenleving geven aan in welke mate de organisatie beantwoordt aan de behoeften en verwachtingen van de lokale, nationale en internationale samenleving. Hoe waardeert men de bijdrage van de organisatie aan de kwaliteit van 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? Daarop geven we in dit criterium een antwoord.

Waar ligt het zwaartepunt?

Door de aard van hun kerntaken of opdrachten hebben overheidsorganisaties een impact op de samenleving. De outputs van de kernactiviteiten beïnvloeden direct en indirect de begunstigden. Zo creëren de outputs de outcomes.

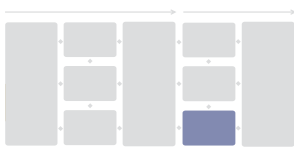
De onmiddellijke effecten op de begunstigden analyseren we in criterium 6 (de tevredenheid van de burger/klant) en in criterium 9 (resultaten over de sleutelactiviteiten). Criterium 8 meet de bedoelde en onbedoelde impact op de samenleving. Oftewel, de algemene effecten van het beleid van de overheid náást haar kerntaak of kernactiviteit. We houden daarbij rekening met de afgeleide effecten van de geplande doelstellingen. Ook houdt de analyse rekening met onbedoelde gevolgen die een positieve of negatieve impact hebben op de samenleving.

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

Die kunnen betrekking hebben op:

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

Welke bijdrage levert de organisatie aan de kwaliteit van leven, het verbeteren van de leefomgeving en de duurzame ontwikkeling?



Hoe voert u de evaluatie uit?

Ga na welke impact de organisatie heeft bereikt op de samenleving. Doe dit aan de hand van de ...

8.1 ... resultaten van perceptiemetingen bij de belanghebbenden over de maatschappelijke effecten van de organisatie

Bijvoorbeeld:

- 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.

- B** De reputatie van de organisatie. Bijvoorbeeld als werkgever en ondersteuner van de (lokale) samenleving.

- C** De economische impact op de samenleving op lokaal, regionaal, nationaal en internationaal niveau.

- D** De aanpak van milieuaspecten (bijvoorbeeld bescherming tegen lawaai, luchtvervuiling).

- E** De impact op het milieu.

- F** De impact van duurzame ontwikkeling op de samenleving. Op lokaal, regionaal, nationaal en internationaal niveau.

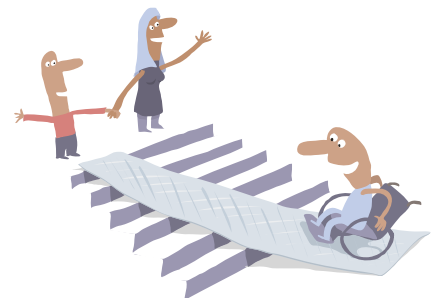
- G** De impact van de kwaliteit van de democratie op de samenleving. Op lokaal, regionaal, nationaal en internationaal niveau.

- H** Het imago bij het grote publiek over de openheid en transparantie van de organisatie.

- I** Het ethisch functioneren van de organisatie.

- J** De inhoud van de media-aandacht.

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



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

Bijvoorbeeld:

- A** De relatie met de relevante autoriteiten, groepen en volksvertegenwoordigers.

- B** De hoeveelheid media-aandacht.

- C** Steun aan sociaal benadeelde burgers.

- D** Steun voor de integratie en acceptatie van etnische minderheden.

- E** Steun aan internationale ontwikkelingsprojecten.

- F** Steun aan maatschappelijke betrokkenheid van burgers/klanten en medewerkers.

- G** Succesvolle uitwisseling van kennis en informatie met anderen.

- H** Preventieprogramma's over gezondheidsrisico's en ongevallen voor de burgers/klanten en medewerkers.

- I** Activiteiten van de organisatie om middelen te behouden en duurzaam te benutten. Bijvoorbeeld:
 - milieustandaarden naleven
 - gerecycleerd materiaal gebruiken
 - milieuvriendelijke transportmiddelen gebruiken
 - overlast, schade en geluidshinder verminderen
 - het gebruik van nutsvoorzieningen verminderen, zoals water, elektriciteit en gas

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

criterium 8: Resultaten in de samenleving

Criterion 9:

Resultaten op het gebied van sleutelactiviteiten

Welke resultaten zijn meetbaar en essentieel voor het succes van de organisatie?

Wat verstaan we onder resultaten op het vlak van sleutelactiviteiten?

De resultaten op het gebied van sleutelactiviteiten geven aan in welke mate de strategie en planning van de organisatie is gerealiseerd. Hierbij gaan we uit van de behoeften en verwachtingen van de verschillende belanghebbenden (externe resultaten). Ze geven ook aan welke resultaten de organisatie bereikt op het gebied van het management en de verbetering van haar werking (interne resultaten).

Waar ligt het zwaartepunt?

Welke resultaten zijn meetbaar en essentieel voor het succes van de organisatie op korte en lange termijn? Hiermee houden de resultaten op het gebied van sleutelactiviteiten verband. Het gaat dan om het vermogen om via beleid en processen de politiek bepaalde doelstellingen te bereiken.

We kunnen de resultaten op het vlak van sleutelactiviteiten onderverdelen in ...

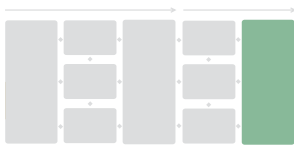
... externe resultaten

We meten de doeltreffendheid van het beleid en de diensten en producten om de levenskwaliteit van de rechtstreekse begunstigen te verbeteren. We verwezenlijken de doelstellingen van de sleutelactiviteiten in termen van outputs (diensten en producten) en outcomes (effecten van de kernactiviteiten op de externe belanghebbenden). Hoe doeltreffend zijn deze?

... interne resultaten

We meten het intern functioneren van de organisatie. Hoe functioneert het management, wat zijn de verbeteringen en de financiële prestaties (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).



We meten interne én externe resultaten.

Hoe voert u de evaluatie uit?

Ga na in welke mate de organisatie haar doelstellingen behaalt op het gebied van de ...

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

Bijvoorbeeld:

- A** De mate waarin de doelstellingen bereikt zijn op het gebied van output (leveren van producten of diensten).

- B** Kwaliteitsverbetering van de geleverde diensten of producten.

- C** Kostprijsefficiëntie (de outputs, tegen de laagst mogelijke kostprijs).

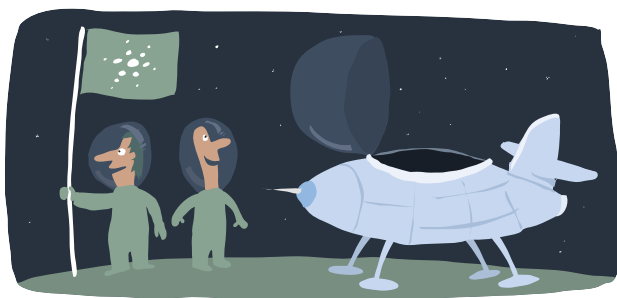
- D** Resultaten van inspecties en audits.

- E** Resultaten van deelname aan competities, kwaliteitsprijzen en certificatie van kwaliteitsmanagementsystemen (Excellence Awards, ISO 9000-certificaten).

- F** Resultaten van benchmarking, benchlearning of vergelijkende leeractiviteiten.

- G** Kostprijstvoelbaarheid (de outcomes, tegen de laagst mogelijke kostprijs).

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



9.2 ... interne resultaten

Bijvoorbeeld:

Resultaten op het vlak van management en innovatie

- A Bewijzen die de betrokkenheid van alle belanghebbenden in de organisatie aantonen.

- B Resultaten van partnerschappen en gemeenschappelijke activiteiten.

- C Het vermogen om de behoeften van alle belanghebbenden tegen elkaar af te wegen en om alle belanghebbenden tevreden te stellen.

- D Het succes bewijzen van de verbetering en vernieuwing van organisatorische strategieën, structuren of processen.

- E Verbeteringen qua gebruik van informatietechnologie aantonen (voor het beheer van interne kennis of voor interne en externe communicatie en netwerken).

- F Resultaten van inspecties en audits.

- G Doelmatigheid van de processen.

Criterion 9: Resultaten op het gebied van sleutelactiviteiten

Financiële resultaten

- A** De mate waarin budgetten en financiële doelstellingen bereikt zijn.

- B** De mate waarin de organisatie op haar eigen fiscale middelen en opbrengsten kan rekenen door honoraria en winsten van verkoop van diensten of goederen.

- C** Het vermogen om de financiële belangen van alle belanghebbenden tegen elkaar af te wegen en alle belanghebbenden tevreden te stellen.

- D** De metingen van het effectief gebruik van financiële fondsen.

- E** De resultaten van financiële inspecties en audits.

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

Over de CAF-score en de beoordelingschema's

Hoe scoort en beoordeelt u?

U geeft richting en meet de eigen vooruitgang.

U identificeert goede praktijken. U vindt nuttige partners.

Waarom scoren?

Het CAF legt niet alleen sterke punten en verbeterpunten vast. Het vraagt daarnaast aan de leden van de zelfevaluatiegroep om een score te geven aan elk subcriterium.

Dit heeft vier doelstellingen:

- 1 U verstrekt informatie en geeft de richting aan waarin de verbeteractiviteiten zich verder moeten ontwikkelen.
- 2 U meet de eigen vooruitgang. U voert de CAF-evaluaties regelmatig uit: elk jaar of om de twee jaar. Dit doen de meeste kwaliteitsmethodes.
- 3 U identificeert goede praktijken. Dit blijkt uit hoge scores bij factoren en resultaten. Hoge scores op de resultaten verwijzen naar goede praktijken op het gebied van de factoren.
- 4 Het helpt u om nuttige partners te vinden om van te leren. Dit noemen we benchlearning. Hierover leest u meer in het hoofdstuk 'Wat is benchlearning?'.

Let op: als u CAF-scores vergelijkt met andere organisaties (benchlearning) heeft dit wel beperkte waarde. Het is belangrijk dat een ervaren externe beoordelaar dit uitvoert. Iemand die is opgeleid om scores van verschillende overheidsorganisaties op een homogene manier te valideren. Met benchlearning vergelijken we vooral de verschillende manieren waarop de organisatie factoren beheert en resultaten bereikt. Als de scores gevalideerd zijn, kunnen ze hiervoor een vertrekpunt zijn.

Hoe scoren?

Het CAF 2006 biedt twee manieren van scoren:

- de normale klassieke score
- de meer verfijnde en gedetailleerde score

Wat is het verschil? De klassieke manier van scoren kunt u het beste gebruiken als de organisatie een beperkte ervaring heeft met zelfevaluatie en TQM. De verfijnde CAF-score is geschikt voor organisaties die meer in detail willen nadenken over de analyse van de subcriteria.

Plan-Do-Check-Act-cyclus

Beide manieren bieden u de mogelijkheid om elk subcriterium tegelijk op de Plan-Do-Check-Act-cyclus te scoren. De PDCA-cyclus is het fundament voor beide manieren van scoren. In 2002 gebruikten we een schaal van 0 tot 5. Voor de nieuwe versie van het CAF gebruiken we een schaal van 0 tot 100. Deze schaal is internationaal meer aanvaard.

De klassieke CAF-score

De klassieke CAF-score is een bijgewerkte versie van de CAF 2002-evaluatietabellen. Deze cumulatieve manier van scoren maakt de organisatie vertrouwd met de PDCA-cyclus. Ook stuurt deze stevig in de richting van een kwaliteitsbenadering.

De scoretabel van factoren

Voert u een volledige PDCA-cyclus uit? Dan maken benchlearningactiviteiten deel uit van de voortdurende verbetercyclus.

Fase	KLASSIEKE SCORETABEL VAN DE FACTOREN	Score 2006	Niveau 2002
	We zijn niet actief op dit terrein. We hebben geen informatie of alleen anekdotische informatie.	0 - 10	0
PLAN	We hebben een plan om dit te doen.	11 - 30	1
DO	We voeren dit plan of deze plannen uit.	31 - 50	2
CHECK	We controleren of we de juiste dingen doen op de juiste manier.	51 - 70	3
ACT	Op basis van de controle passen we dingen aan als dat nodig is.	71 - 90	4
PDCA	Alles wat we doen, plannen, implementeren en controleren, passen we regelmatig aan. Daarbij leren we van anderen. We zijn in een voortdurende verbetercyclus op dit gebied.	91 - 100	5

Hoe werkt het?

- Kies het niveau dat u hebt bereikt: Plan, Do, Check of Act. Let op: deze manier van scoren is cumulatief. U hebt eerst de voorgaande fase volbracht (bijvoorbeeld Check) voordat u de volgende fase bereikt (Act).
- Geef een score tussen de 0 en 100. U baseert deze score op het niveau dat u binnen die fase bereikt heeft.

De scoretabel van resultaten

In de scoretabel van resultaten maken we een onderscheid tussen de tendens van de resultaten en het bereiken van de doelstellingen.

KLASSIEKE SCORETABEL VAN DE RESULTATEN	Score 2006	Niveau 2002
We hebben geen resultaten gemeten of er is geen informatie beschikbaar.	0 - 10	0
We hebben de resultaten gemeten: deze tonen een neerwaartse tendens of we hebben de belangrijkste doelstellingen niet gehaald.	11 - 30	1
De resultaten tonen een vlakke tendens of we halen sommige van de belangrijkste doelstellingen.	31 - 50	2
De resultaten tonen een opwaartse tendens of we halen de meeste van de belangrijkste doelstellingen.	51 - 70	3
De resultaten laten een substantiële verbetering zien of we halen alle belangrijkste doelstellingen.	71 - 90	4
We hebben uitzonderlijke en duurzame resultaten bereikt. Alle belangrijkste doelstellingen halen we. Op het gebied van onze sleutelactiviteiten kunnen we ons meten aan relevante organisaties.	91 - 100	5

Hoe werkt het?

- Geef een score tussen 0 en 100 voor elk subcriterium op een schaal die verdeeld is in zes niveaus (overeenkomstig de tabel van resultaten van CAF 2002).
- Voor elk niveau kijkt u naar ...
 - ...de tendens van de doelstellingen;
 - ...de mate waarin de doelstellingen zijn bereikt;
 - ...of beide.

De verfijnde CAF-score

De verfijnde score is een manier van scoren die dichterbij de realiteit staat. Veel overheidsorganisaties doen bijvoorbeeld dingen (Do), maar soms met onvoldoende planning (Plan).

De verschillen

Wat zijn de verschillen met de klassieke score?

- In de tabel van factoren ligt de nadruk meer op de PDCA-cyclus. Vooruitgang kunnen we ons voorstellen als een spiraal. In elke bocht van de cirkel kunt u een verbetering doorvoeren. Oftewel, in elke fase van de PDCA-cyclus.
- Benchmarkingactiviteiten nemen we alleen in aanmerking op het hoogste niveau van alle fasen.
- Deze manier van scoren geeft meer informatie over de onderdelen waar de meeste verbetering nodig is.
- De tabel van de resultaten toont aan of u de tendens moet versnellen of juist moet focussen op het bereiken van de doelstellingen.

Over de CAF-score en de beoordelingschema's





VERFIJNDE SCORETABEL VAN DE FACTOREN								
Fase	Schaal	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100	
	Bewijs* / aanwezigheid	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	
PLAN	Planning is gebaseerd op de behoeften en verwachtingen van de belanghebbenden. Planning wordt systematisch angewend in de belangrijke onderdelen van de organisatie.							
	Score							
DO	Uitvoering wordt geregeld door vastgelegde processen en verantwoordelijkheden. Dit wordt systematisch in de belangrijke onderdelen van de organisatie doorgevoerd.							
	Score							
CHECK	Vastgelegde processen worden gecontroleerd op basis van relevante indicatoren en systematisch bekeken in de belangrijke onderdelen van de organisatie.							
	Score							
ACT	Correctie- en verbeteracties worden na de resultaatcontrole systematisch ondernomen in de belangrijke gebieden van de organisatie.							
	Score							
							Totaal / 400	
							Score / 100	



Hoe werkt het?

Lees de definitie van elke fase (Plan, Do, Check en Act).

- Zoek bewijzen van sterke punten en verbeterpunten en geef een globale beoordeling voor elke fase in de betreffende kolom. Die beoordeling kunt u illustreren met slechts enkele voorbeelden of bewijzen, om de evaluatieoefening niet te moeilijk te maken. Wilt u verder gaan? Dan plaatst u alle voorbeelden of bewijzen in de verschillende kolommen van de vier fases. U berekent vervolgens voor elke fase het gemiddelde.
- Bereken de som van de scores van de vier fases en deel dat door vier. Zo krijgt u de score van het subcriterium op 100. Die score moet coherent zijn: de totale score mag bijvoorbeeld niet meer dan 40 bedragen als een van de vier evaluatiecriteria (Plan, Do, Check, Act) minder bedraagt dan of gelijk is aan 20. De score mag niet meer bedragen dan 60 als een van de criteria lager is dan 30.

VERFIJNDE SCORETABEL VAN DE RESULTATEN						
Schaal	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100
Tendensen	Geen metingen	Negatieve trend 	Vlake tendens of bescheiden vooruitgang 	Matige vooruitgang 	Wezenlijke vooruitgang 	Positieve vergelijking met relevante organisaties voor alle resultaten
Score						
Doelstellingen	Geen of anekdotische informatie	Resultaten halen de doelstellingen niet	Enkele doelstellingen zijn bereikt	Sommige belangrijke doelstellingen zijn bereikt	De meeste belangrijke doelstellingen zijn bereikt	Alle doelstellingen zijn bereikt
Score						
					Totaal / 200	
					Score / 100	

Hoe werkt het?

- Bekijk de tendens van de resultaten over drie jaar. Bekijk de bereikte doelstellingen in het laatste jaar apart.
- Geef voor de tendens een score tussen 0 en 100 op een schaal verdeeld in zes niveaus.
- Geef voor de bereikte doelstellingen van het laatste jaar een score tussen 0 en 100 op een schaal verdeeld in zes niveaus.
- Bereken de som van de tendensen en de bereikte doelstellingen en deel dat getal door twee: zo krijgt u een score op 100 voor het resultaat van dit subcriterium.

Voorbeeld van een verfijnde score: de factoren

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

Welke bewijzen kwamen tijdens de zelfevaluatie naar voren? Dit zijn de vertrekpunten voor de verbeteringsplanning. Zij vormen de basis voor de globale score.

- 1.1.a Drie jaar geleden werden een visie en een missie voor de organisatie uitgewerkt. Dat gebeurde op verzoek van de directeur-generaal. In de discussie werden alle eerste lijnmanagers betrokken. Een mooi, kleurrijk document met de visie en missieverklaring werd aan alle medewerkers uitgedeeld.
- 1.1.b De waardeverklaring en de gedragscode moeten nog worden opgesteld. De personeelsdirectie heeft hiervoor een project uitgewerkt. Het middenkader wordt uitgenodigd voor een seminar om samen na te denken over de waarden van de organisatie. Deze waarden krijgen vorm door aan te leren welke houding men moet aannemen in moeilijke situaties.
- 1.1.c Medewerkers, klanten/burgers en andere belanghebbenden werden tot nog toe niet betrokken in het proces van visie- en missiedefiniëring. Toch kwam de bewustwording van het belang van zo'n betrokkenheid al twee jaar geleden tot uiting. Toen namen enkele managers deel aan TQM-seminars. Een van deze seminars was gewijd aan het CAF-model. Er werd toen beslist om een intern en extern onderzoek uit te voeren om te achterhalen wat de perceptie van medewerkers en burgers is.

Uit de resultaten bleek dat middenkader en de medewerkers de visie en missie als imagoverklaringen beschouwen, totaal los van de realiteit. Ook waren de doelstellingen vaak niet afgestemd op die verklaringen. Wat de klanten betreft, gaven de onderzoeken aan dat de perceptie van het management en die van de klanten op elkaar afgestemd moeten worden.

Binnenkort ontmoeten managers, medewerkers en vertegenwoordigers van burgers elkaar. De beslissing werd genomen om jaarlijkse enquêtes uit te voeren bij personeel en klanten. Er is ook een zelfevaluatie van de gehele organisatie gepland.

- 1.1.d Deze onderzoeken moeten garanderen dat we in de toekomst de visie en missie periodiek bekijken en actualiseren. Daarbij houden we rekening met de behoeften en verwachtingen van de klant of belanghebbende. De betrokkenheid van de medewerkers zal daardoor groter worden. Net als de communicatie binnen de organisatie.

In de scoretabel

De bevindingen die u hierboven leest, plaatsen we in een scoretabel van de factoren. Deze leest u hierna. Zo werken we een globale score uit voor het subcriterium. Let op: dat betekent niet noodzakelijk dat we alle individuele voorbeelden scoren! De lege vakken in de tabel gebruiken we als memoblok. Zo kunnen we de feitelijke bewijzen die we verzamelden tijdens de evaluatie van de subcriteria omzetten in een globale score van deze subcriteria. Deze vakken gebruiken we daarnaast als een manier om het gesprek te leiden tijdens de consensusvergaderingen.

Over de CAF-score en de beoordelingschema's

VERFIJNDE SCORETABEL VAN DE FACTOREN								
Fase	Schaal	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100	
	Bewijs* / aanwezigheid	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	
PLAN	Planning is gebaseerd op de behoeften en verwachtingen van de belanghebbenden. Planning wordt systematisch aangewend in de belangrijke onderdelen van de organisatie.			1b				
	Score			50				50
DO	Uitvoering wordt geregeld door vastgelegde processen en verantwoordelijkheden. Dit wordt systematisch in de belangrijke onderdelen van de organisatie doorgevoerd.			1a				
	Score			40				40
CHECK	Vastgelegde processen worden gecontroleerd op basis van relevante indicatoren en systematisch bekeken in de belangrijke onderdelen van de organisatie.					1c		
	Score					85		85
ACT	Correctie- en verbeteracties worden na de resultaatcontrole systematisch ondernomen in de belangrijke gebieden van de organisatie.	1d						
	Score	5						5
							Totaal / 400	180
							Score / 100	45

Voorbeeld van een verfijnde score: de resultaten

Subcriterium 9.1: Resultaten van de sleutelactiviteiten (de externe resultaten)

Welke bewijzen kwamen tijdens de zelfevaluatie naar voren? Dit zijn de vertrekpunten voor de verbeteringsplanning. Zij vormen de basis voor de globale score.

Rapport





Ter voorbereiding van de strategische ontmoeting in het begin van het nieuwe werkjaar werd een rapport voorbereid voor de directieraad. Hierin lezen we de resultaten van sleutelactiviteiten van het laatste jaar. Op basis hiervan kunnen we de strategische plannen van het daaropvolgende jaar optimaliseren.

Conclusies

De conclusies van het rapport waren duidelijk: de resultaatdoelstellingen waren voor meer dan 50 procent bereikt. In vergelijking met vorig jaar was een vooruitgang van 10 procent geboekt.

Discussie

De waardering van deze conclusies waren verre van unaniem. Dit zorgde voor intense discussies tussen de bestuursleden.

VERFIJNDE SCORETABEL VAN DE RESULTATEN						
Schaal	0 – 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100
Tendensen	Geen metingen	Negatieve trend 	Vlakke tendens of bescheiden vooruitgang 	Matige vooruitgang 	Wezenlijke vooruitgang 	Positieve vergelijking met relevante organisaties voor alle resultaten
Score			45			
Doelstellingen	Geen of anekdotische informatie	Resultaten halen de doelstellingen niet	Enkele doelstellingen zijn bereikt	Sommige belangrijke doelstellingen zijn bereikt	De meeste belangrijke doelstellingen zijn bereikt	Alle doelstellingen zijn bereikt
Score				65		
					Totaal / 200	110 / 200
					Score / 100	55 / 100

Over de CAF-score en de beoordelingschema's

Hoe verbetert u uw organisatie met het CAF?

Hoe groot is uw organisatie en wat is de organisatiecultuur?

Wat zijn uw eerdere ervaringen met kwaliteitsoordelen?

Deze elementen bepalen op welke manier u het beste van start gaat.

Hoe verbetert u uw organisatie met het CAF? Het proces van de voortdurende verbetering kunnen we op verschillende manieren ontwikkelen en uitvoeren. Hoe groot is uw organisatie? Wat is de organisatiecultuur? Wat zijn uw eerdere ervaringen met kwaliteitsoordelen? Dit zijn enkele elementen die bepalen hoe u het beste van start gaat.

In dit hoofdstuk beschrijven we het proces van de voortdurende organisatieverbetering met het CAF. Dat doen we aan de hand van een tienstappenplan. Dit plan is van toepassing op de meeste organisaties. Het stappenplan kwam tot stand op basis van de ervaringen van organisaties die het CAF-model al eerder gebruikten. Toch is elk proces van zelfevaluatie uniek. Deze richtlijnen moet u dan ook eerder beschouwen als een ondersteuning bij het opzetten van het proces dan als een checklist, waarbij u elke stap precies moet volgen.

Elk proces van zelfevaluatie is uniek.

Fase 1 – De start

Stap 1: Beslis hoe u de zelfevaluatie aanpakt en maak een planning

Wat zijn de belangrijkste aspecten van een geslaagd zelfevaluatieproces? Dat is de combinatie tussen de steun van het topmanagement aan de ene kant en de manier waarop de resultaten worden gedragen bij de medewerkers van de organisatie aan de andere kant.

Zorg voor een duidelijke managementbeslissing

Om die steun en dat draagvlak te verkrijgen is een duidelijke managementbeslissing nodig, na grondig overleg met de belanghebbenden. Dit tonen ervaringen in vele organisaties aan. In deze beslissing bewijst het management actief betrokken te zijn bij wat gaat gebeuren. Dit doet het management door:

- te wijzen op de meerwaarde van een zelfevaluatie;
- de vrijheid van spreken te garanderen en de resultaten van de zelfevaluatie te respecteren;
- haar 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.

Overtuig anderen van de meerwaarde

Het is belangrijk dat alle verantwoordelijken vanaf het begin overtuigd zijn van de meerwaarde van de zelfevaluatie. Het management heeft kennis van:

- de voordelen en meerwaarden van een zelfevaluatie;
- de structuur van het model;
- het verloop van het zelfevaluatieproces.

Dit zijn noodzakelijke elementen voor het management om een gefundeerde beslissing te nemen.

Survey 2005 – De belangrijkste meerwaarden van een CAF-zelfevaluatie

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

- het identificeren van de sterke punten van de organisatie en de domeinen waar verbetering mogelijk is;
- het identificeren van de relevante verbeteracties;
- betere kennis van de organisatie en sterkere communicatie binnen de organisatie;
- de medewerkers bewust maken en hun interesse in de kwaliteitsmaterie opwekken.

In vergelijking met andere kwaliteitsmodellen wordt het CAF-model omschreven als gemakkelijk toepasbaar, goedkoop en aangepast aan de publieke sector.

Vraag meer informatie

In deze eerste fase 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. Hiervoor kunt u terecht bij het CAF Resource Centre in het European Institute of Public Administration, Postbus 1229, 6201 BE in Maastricht of op de website www.eipa.eu. Vraagt u deze instelling om meer informatie over het CAF. Of om meer informatie over andere organisaties die het model al hebben toegepast en over hun ervaring willen praten.

Zoek draagvlak ...

... bij medewerkers

Creëer een zo groot mogelijk draagvlak binnen de organisatie voor het evaluatieproces. Het is daarvoor belangrijk om de medewerking van de medewerkers te peilen. Dit doet u voordat u de beslissing neemt om van start te gaan. Want een zelfevaluatie heeft niet alleen algemene meerwaarde. Ervaringen hebben daarnaast aangetoond dat veel medewerkers het CAF ervaren als een ideale manier om betere inzichten te verwerven in de werking van de organisatie. Zij werken graag actief mee aan de ontwikkeling van de organisatie.

... bij andere belanghebbenden

Voor sommige organisaties kan het relevant zijn om draagvlak of zelfs goedkeuring te zoeken bij andere belanghebbenden, voordat u met de zelfevaluatie start. Bijvoorbeeld bij politici of het topmanagement van hogere bestuurslagen die van dichtbij betrokken zijn bij de beleidsbeslissingen. Deze belanghebbenden kunnen een belangrijke rol vervullen bij het verzamelen van gegevens. Ook zijn zij mogelijk betrokken bij verbeterpunten die het CAF aangeeft.

Wat evalueert u precies?

Maak een planning

Als de beslissing eenmaal genomen is om van start te gaan met een zelfevaluatie, maakt u de planning. U bepaalt allereerst de reikwijdte en de aanpak van de zelfevaluatie. Dit kan ook deel uitmaken van de managementbeslissing.

U bepaalt de reikwijdte ...

Evalueert u de volledige organisatie of bepaalde onderdelen van de organisatie? Zoals administraties en afdelingen? Dit is een veelgestelde vraag. U kunt de zelfevaluatie uitvoeren op bepaalde onderdelen van de organisatie als deze:

- een duidelijk omschreven missie en opdracht hebben;
- over voldoende autonomie beschikken;
- een zekere zeggenschap hebben over het personeelsbeleid en de financiële processen.

... en de relatie

Het is belangrijk dat u duidelijk rekening houdt met de relatie tussen het onderdeel waarop de zelfevaluatie betrekking heeft en de rest van de organisatie. Zoals de relatie tussen de leverancier en klant of de relatie met externe belanghebbenden.

Kies de manier van scoren

We adviseren u om bij de managementbeslissing de manier van scoren te bepalen. Kiest u voor de klassieke of de verfijnde manier? Bij die keuze houdt u rekening met de tijd die u kunt besteden aan het scoren en met de ervaring die de organisatie heeft.

Stel een projectleider aan

U stelt vervolgens een projectleider aan. Deze projectleider is verantwoordelijk voor het zelfevaluatieproces.

Welke taken neemt de projectleider meestal op zich? De projectleider:

- 1** stelt een gedetailleerde project- en communicatieplanning op;
- 2** verzorgt de communicatie naar en overleg met alle belanghebbenden bij dit project;
- 3** organiseert de opleiding van de zelfevaluatiegroep;
- 4** verzamelt de documenten en aanvullende informatie;
- 5** neemt actief deel in de zelfevaluatiegroep;
- 6** maakt de consensusvorming mogelijk;
- 7** leidt de opmaak van het zelfevaluatierapport* in goede banen;
- 8** staat het management bij om te bepalen welke acties voorrang hebben, het actieplan* aan te pakken en de verbeteracties op te zetten.

De verwachtingen in de competenties van de projectleider zijn hoog. Deze persoon moet een goed inzicht hebben: in zowel de werking van de organisatie als in de werking van het CAF-model en het proces van zelfevaluatie. Het is belangrijk dat u een geschikte projectleider aanstelt. Een projectleider die de beschreven competenties heeft en het vertrouwen van het management en de medewerkers van de organisatie heeft. Dit is namelijk een van de succesfactoren van de zelfevaluatie. En heeft invloed op de kwaliteit en het resultaat van de evaluatie.

Zorg voor een helder model

De terminologie en de voorbeelden in het CAF-model zijn voor sommige organisaties nieuw en te ver verwijderd van hun dagelijks praktijk om deze zonder meer te gebruiken. In dit geval is het erg belangrijk dat u aan het begin van het proces maatregelen treft. Daarmee voorkomt u achteraf problemen tijdens de zelfevaluatie. U kunt daarom mensen opleiden. Hierover leest u meer in de vierde stap. Maar u kunt het model ook aanpassen aan het taalgebruik in uw organisatie. Overweegt u dit? Dan adviseren we u om eerst te kijken of een vergelijkbare organisatie dit al eerder heeft gedaan. Neemt u daarvoor contact op met het CAF-ondersteuningscentrum in het European Institute of Public Administration (EIPA) (www.eipa.eu).

Stap 2: Communiceer over de zelfevaluatie

Wat is de communicatiestrategie? Dit is de tweede belangrijke stap. Uw strategie bestaat uit alle communicatieacties die gericht zijn op de verschillende actoren in de organisatie. U hebt hierbij speciale aandacht voor het middenkader en de medewerkers van de organisatie.

Stel een communicatieplan op

Een goede communicatie is essentieel bij alle veranderingsprojecten. Maar dit is vooral belangrijk bij zelfevaluatie. Is de communicatie over het doel en de verschillende stappen van de zelfevaluatie niet duidelijk? Dan bestaat het risico dat de medewerkers de zelfevaluatie beschouwen als een zoveelste project. Of als een of andere managementoefening. Zeker als het middenmanagement en andere medewerkers wat terughoudend zijn om zich volledig te betrekken te voelen bij de evaluatie en zich hiervoor in te zetten.

Survey 2005 – Het belang van communicatie om betrokkenheid bij de medewerkers te creëren

Het belang van communicatie om betrokkenheid bij de medewerkers te creëren wordt over het algemeen onderschat. Organisaties besteden te weinig aandacht aan de communicatie met de medewerkers tijdens het evaluatieproces. Dat is een belangrijke conclusie uit de CAF-gebruikersenquête. Met een CAF-zelfevaluatie krijgen de medewerkers een beter inzicht in de organisatie. Dat is een van de voordelen van een CAF-evaluatie. Dat voordeel kunnen we alleen realiseren als de verantwoordelijken voor de evaluatie al in een vroeg stadium actief communiceren over het project. En als zij de medewerkers en het middenkader actief betrekken bij de doelstellingen en de mogelijke voordelen van zelfevaluatie.

Stimuleer de medewerking

U streeft ernaar de interesse van medewerkers en managers voor deelname aan de zelfevaluatie of de zelfevaluatiegroep te verhogen. Dat is het belangrijkste resultaat van een vroege communicatieactie. Ideaal gezien is deze bereidheid gebaseerd op persoonlijke motivatie. De doelstelling en het eindresultaat van de zelfevaluatie moeten daarom vanaf het begin duidelijk zijn. Het is belangrijk dat de communicatie gericht is op een win-winnuitkomst voor alle belanghebbenden.

Een goede communicatie is de sleutel tot succes.

Communiceer tijdens alle fasen

Een duidelijke en samenhangende communicatie is de sleutel tot het succes van het project in de toekomst. Deze communicatie is gericht op alle belanghebbenden tijdens alle fasen van het project.

U besteedt daarbij zeker aandacht aan de volgende vragen:

- 1 Wat is de meerwaarde en wat zijn de resultaten van de zelfevaluatie?
- 2 Waarom geven we hieraan prioriteit?
- 3 Wat is de relatie met de strategische planning van de organisatie?
- 4 Wat is de relatie met het streven naar een permanent verbeterproces*?

Het communicatieplan bevat daarnaast in elk geval de volgende componenten:

- doelgroep
- boodschap
- middel
- boodschapper
- frequentie
- hulpmiddelen

Fase 2 – Het zelfevaluatieproces

Stap 3: Stel één of meer zelfevaluatiegroepen op

In deze derde stap stelt u één of meer zelfevaluatiegroepen op. U stelt de groep zo samen dat deze representatief is voor de gehele organisatie. Meestal kiezen organisaties mensen van verschillende afdelingen en met verschillende functies. Ook hebben zij verschillende ervaringen en niveaus. Het doel is om een groep samen te stellen die zo efficiënt mogelijk kan werken en tegelijk een goed en gedetailleerd zicht heeft op de volledige organisatie.

Bepaal de grootte van de groep

Een zelfevaluatiegroep kan bestaan uit vijf tot twintig deelnemers. Dit blijkt uit de ervaringen van organisaties die al met CAF hebben gewerkt. Wij adviseren u om een groep samen te stellen die bestaat uit ongeveer tien mensen. Hiermee garandeert u de interactieve en efficiënte werking van de zelfevaluatiegroep.

Is uw organisatie zeer groot en complex? Dan kan het goed zijn om meerdere zelfevaluatiegroepen samen te stellen. Het is daarbij belangrijk dat u goed bepaalt wanneer en hoe de coördinatie van de groepen en eventueel de resultaten verloopt.

Kies de leden van de groep

Hoe selecteert u de leden van de zelfevaluatiegroep? Dat doet u eerder op basis van hun persoonlijke kenmerken, zoals het analytische en communicatieve vermogen, dan op basis van hun beroepsmatige kennis. U kunt de leden op vrijwillige basis selecteren. Maar de projectleider en het management bewaken de kwaliteit, de representativiteit en de geloofwaardigheid van de groep.

U kiest de voorzitter

De projectleider kan tegelijkertijd de voorzitter van de zelfevaluatiegroep zijn. In dat geval is het belangrijk dat u erop let dat er geen sprake is van belangenvermenging. Het is belangrijk dat de voorzitter:

- aanvaard wordt door alle leden van de groep;
- de vergaderingen kan leiden op een efficiënte manier;
- iedereen kan betrekken in het proces.

De groep kan ook zelf een voorzitter aanwijzen.

U zorgt voor ondersteuning

Zorg ervoor dat er secretariaatsondersteuning is tijdens de vergaderingen. Dat is niet alleen noodzakelijk bij vergaderingen, maar ook om de bijeenkomsten te organiseren. Denkt u hierbij aan het reserveren van zalen en het zorgen voor IT-ondersteuning.

U bepaalt of het topmanagement deel uitmaakt van de groep

Kan het topmanagement deel uitmaken van de evaluatiegroep? Een veelgestelde vraag. Dit hangt vooral af van de cultuur en de tradities van de organisatie. Hieraan zijn verschillende voor- en nadelen verbonden.

Als het management deel uitmaakt van de groep, kan het extra informatie leveren. Ook verhoogt dit het eigenaarschap van het management over de implementatie van het verbeterplan en de acties achteraf. De aanwezigheid van het management vergroot daarnaast de diversiteit en representativiteit van de groep zelf.

Maar het gevaar bestaat ook dat de kwaliteit van de zelfevaluatie daalt. Doordat één of meerdere leden van de groep zich belemmerd voelen om vrijuit te spreken, of om deel te nemen aan het gesprek.

Kan het topmanagement deel uitmaken van de evaluatiegroep?

Dit hangt vooral af van de cultuur en tradities van de organisatie.

Stap 4: Organiseer training en opleiding

Het kan een meerwaarde zijn om het top- en middenmanagement erbij te betrekken en zelfs een opleiding aan te bieden, op vrijwillige basis. Zo maakt u de doelstellingen, de kennis, de gedragenheid van de technieken van TQM en de resultaten van de zelfevaluatie duidelijk.

Informeer de zelfevaluatiegroep

Het is daarnaast belangrijk dat iemand het CAF presenteert. En het doel en de aard van de zelfevaluatieprocedure uitlegt. Heeft de projectleider van tevoren een opleiding gevolgd? Dan kan hij een belangrijke rol spelen bij de opleiding van de groep.

Zorgt u ervoor dat u niet alleen de theoretische kant van het CAF toelicht. Ook de praktische oefeningen om de principes van TQM aan de deelnemers duidelijk te maken zijn van belang. Verder is het belangrijk dat u de deelnemers duidelijk maakt wat consensusvorming betekent. De meeste mensen hebben tenslotte geen ervaring met die begrippen en houdingen.

Maak een lijst van alle belangrijke documenten

Zorg ervoor dat er een lijst beschikbaar is voor de groep met alle relevante documenten. En informatie die nodig is voor de effectieve evaluatie van de organisatie.

Geef de groep inzicht in de werking van het CAF

Hoe kunt u de groep een beter inzicht geven in de werking van het CAF? Evalueert u daarvoor één subcriterium van de factoren en één subcriterium van de resultaten gemeenschappelijk. De groep moet vervolgens overeenstemming bereiken over de manier waarop deze het bewijsmateriaal evalueert en scores toekent.

Geef samen een antwoord

Het is daarnaast erg nuttig om in een speciale sessie gemeenschappelijk een antwoord op de volgende vragen te geven:

- 1 Wie zijn de belangrijkste belanghebbenden van de organisatie?
 - de burgers/klanten
 - de politieke verantwoordelijken
 - de leveranciers
 - de partners
 - de leidinggevenden
 - de medewerkers
- 2 Wat zijn de belangrijkste producten en diensten die aan deze belanghebbenden worden verstrekt of van hen worden verkregen?
- 3 Wat zijn de sleutelprocessen?

Een goede inschatting van de organisatie.

Stap 5: Voer de zelfevaluatie uit

Voer een individuele evaluatie uit

Aan ieder lid van de zelfevaluatiegroep vraagt u om een goede inschatting van de organisatie voor elk subcriterium. De leden maken deze schatting op basis van de relevante informatie die ze ontvingen en op basis van hun kennis en werkervaring binnen de organisatie. Zij noteren telkens kernachtig de sterke punten en de verbeterpunten van hun organisatie. Deze verbeterpunten beschrijven zij zo precies mogelijk. Zodat het achteraf gemakkelijk is om verbeteracties te formuleren. Daarna bespreken ze hun bevindingen en geven ze een score aan elk subcriterium. Dit doen zij volgens het scoresysteem dat ze gekozen hebben (klassiek of verfijnd).

Tijdens de individuele evaluatie is het van belang dat de voorzitter beschikbaar is. Hij kan dan vragen van de leden van de zelfevaluatiegroep beantwoorden. Hij coördineert daarnaast de bevindingen van de afzonderlijke leden. Op deze manier bereidt hij de gezamenlijke bijeenkomst voor.

Bereik overeenstemming

Na de individuele evaluatie komt de groep samen. Dit doet zij zo snel mogelijk: de groepsleden moeten het dan eens worden over de sterke punten en de verbeterpunten van de organisatie, voor elk subcriterium en elke score. Het kan zijn dat zij daarbij onderhandelen en overleggen, om zo tot een overeenkomst te komen. Dit maakt een belangrijk deel uit van het leerproces.

Belangrijk in de zoektocht naar overeenstemming is dat de leden de verschillen in de sterke punten, de verbeterpunten en de score begrijpen. De negen criteria hoeven niet noodzakelijk in de voorgestelde volgorde behandeld te worden. De groep kan die volgorde zelf bepalen.

De groep bepaalt zelf de volgorde waarin zij de negen criteria behandelt.

Vier stappen

Hoe zorgt u ervoor dat de groep overeenstemming bereikt? Daarvoor kunt u een vierstappenmethode gebruiken:

- 1** De leden stellen per subcriterium ieder hun sterke punten en verbeterpunten voor.
- 2** De leden worden het eens over de sterke punten en verbeterpunten per subcriterium. Meestal gebeurt dit 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.

Beschrijf de overeengekomen verbeterpunten vervolgens zo concreet mogelijk. Dat maakt het achteraf gemakkelijker om actieplannen op te stellen.

Survey 2005 – De toegevoegde waarde van de discussie

In de meeste gevallen zoeken mensen overeenstemming na een uitgebreide discussie. Deze 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 geven van voorbeelden om sterktes en verbeterpunten van de organisatie te verduidelijken, wordt aanvoeld als veel belangrijker dan de scores op zich.

Een goede voorbereiding

Het is belangrijk dat de voorzitter de vergaderingen goed voorbereidt. Bijvoorbeeld door belangrijke informatie te verzamelen of door de individuele voorbereidingen te coördineren. Dit helpt om de bijeenkomsten vlot en binnen de afgesproken tijd te laten verlopen. De voorzitter heeft een sleutelrol in het leiden van dat proces en het bereiken van overeenstemming. De discussie moet in elk geval gebaseerd zijn op concrete bewijzen van de geleverde inspanningen op het gebied van de factoren en de bereikte resultaten.

Voorbeelden

In het CAF vindt u een lijst van relevante voorbeelden. Deze voorbeelden bieden u hulp bij het zoeken naar bewijzen. Het is niet noodzakelijk om alle mogelijke voorbeelden te onderzoeken: alleen de voorbeelden die relevant zijn voor uw organisatie zijn voldoende. De evaluatiegroep is vrij om aanvullend bewijsmateriaal aan te dragen. Dit bewijsmateriaal moet ook relevant zijn voor de eigen organisatie.

Het is van belang dat de voorbeelden de inhoud van de subcriteria verduidelijken. U kunt aan de hand van de voordelen:

- 1 nagaan hoe uw organisatie tegemoetkomt aan de eisen die in het subcriterium worden gesteld;
- 2 hulp krijgen bij het zoeken naar voorbeelden en informatie in de eigen organisatie;
- 3 een idee krijgen van de goede praktijken binnen het domein in kwestie.

Kies een manier van scoren

Het CAF 2006 voorziet in twee manieren van scoren: de klassieke score en de meer verfijnde score. Over beide scoremethodes leest u meer in het hoofdstuk 'Hoe scoort en beoordeelt u?'. De klassieke manier van scoren kunt u het beste gebruiken als uw organisatie een beperkte ervaring heeft met de techniek van zelfevaluatie en TQM.

Bepaal de duur van de zelfevaluatie

Uit de enquête onder gebruikers in 2005 blijkt dat twee of drie dagen te kort is om de volledige evaluatie af te ronden. Tien dagen blijkt weer te lang te zijn. Het is moeilijk om een ideale duur voor te stellen. Vele aspecten spelen tenslotte mee. Zoals:

- de verwachtingen van het management
- de uitgetrokken tijd
- de beschikbaarheid van tijd
- de middelen en expertise voor de oefening
- de beschikbaarheid van informatie
- politieke druk

De ideale tijd om geconcentreerd te blijven tijdens het project.

Drie maanden

De meeste organisaties hebben ongeveer twee tot vijf dagen nodig om de individuele evaluaties uit te voeren en tot overeenstemming te komen. Het volledige project kunt u ideaal gesproken afronden in drie maanden. Inclusief de voorbereiding, de zelfevaluatie en de opmaak van een verbeterplan. Drie maanden is daarnaast een ideale tijd om geconcentreerd te blijven tijdens het project. Kost de evaluatie meer tijd? Dan bestaat het risico dat de motivatie van de betrokkenen wegebt. Daarnaast kan de eindsituatie veranderd zijn ten opzichte van de beginsituatie, waardoor de analyse minder accuraat wordt. De organisatieverbetering aan de hand van het CAF is tenslotte een doorlopend en dynamisch proces. Het is dan ook belangrijk om de gegevens en informatie voortdurend te actualiseren. Dit maakt een integraal onderdeel uit van de evaluatie.

Stap 6: Maak een rapport op met de resultaten van de zelfevaluatie

Een typisch zelfevaluatie-rapport volgt de structuur van het CAF-model. Een voorbeeld hiervan leest u in bijlage A. Dit rapport bestaat ten minste uit de volgende elementen:

- 1 de sterke punten en de verbeterpunten voor alle subcriteria gebaseerd op relevante informatie
- 2 een score op basis van de gekozen scoretabel
- 3 ideeën voor concrete verbeteracties

Het is belangrijk dat het management het rapport officieel aanvaardt. En nog beter: het rapport goedkeurt. Verloopt de communicatie vanaf het begin goed? Dan hoeft dit niet moeilijk te zijn. Het rapport kan dan dienen als basis om verbeteracties op te zetten. De leidinggevendenden moeten opnieuw bevestigen dat zij deze verbeteracties doorvoeren. In dit stadium is het van essentieel belang om de belangrijkste resultaten van de zelfevaluatie te communiceren aan alle belanghebbenden en aan de medewerkers in het bijzonder.

Fase 3 – Het verbeterplan en de prioriteiten

Stap 7: Stel een verbeterplan op

Het resultaat van de zelfevaluatie is een rapport met een aantal sterke punten en verbeterpunten. Ook staat hierin een aantal mogelijke verbeteracties. Maar daar mag het niet bij blijven! De zelfevaluatie moet leiden tot een actieplan dat de werking van de organisatie daadwerkelijk verbetert. Het verbeterplan is dan ook een van de belangrijkste doelstellingen van de CAF-toepassing. Het levert essentiële informatie op voor het strategisch verbeteren van de organisatie.

Specifiek aan dat verbeterplan is dat het:

- een systematisch actieplan is dat de hele organisatie wil verbeteren;
- gebaseerd is op voorbeelden en bewijzen die mensen uit de organisatie zelf hebben aangedragen - dit is essentieel;
- verder bouwt op de sterke punten. En dat het de verbeterpunten aangrijpt om gerichte verbeteracties op te starten.

Survey 2005 – Een 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 een van de eerste verbeteracties die organisaties ondernemen na een evaluatie.

Stel een verbeterplan op

Wilt u een goed verbeterplan opstellen? Dan kunt u het beste gestructureerd te werk gaan. Dit doet het management door zich eerst 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?

Vervolgens stelt u een verbeterplan op. Het management:

- 1** verzamelt de verbetervoorstellen van de evaluatiegroep en brengt ze samen onder een aantal grote thema's;
- 2** analyseert de verbeterdomeinen en de verbetervoorstellen. Ook formuleert het management gerichte verbeteracties. Dit doet het management in overeenstemming met de doelstellingen van de organisatie;
- 3** legt prioriteiten bij de verbeteracties. Dit doet het management volgens overeengekomen criteria die een uitspraak toelaten over de impact van de actie op de verbeterdomeinen (laag, medium, hoog). Die criteria kunnen zijn:

- het strategische gewicht van de actie. Wat is de impact op de belanghebbenden? Wat is de impact van de resultaten? Wat is de interne of externe zichtbaarheid?
- de moeilijkheidsgraad om de actie te realiseren. Hoe complex is de actie? Wat is de behoefte aan middelen? Wat geldt voor de snelheid van uitvoering?

4 wijst een verantwoordelijke aan voor elke actie, stelt een tijdpad op en legt de nodige middelen vast.

Dit doet het management in overleg met de belangrijkste belanghebbenden.

Succes creëert succes.

Stel prioriteiten

Hoe stelt u prioriteiten? U bepaalt eerst welke criteria of subcriteria een idee geven hoe de organisatie presteert op dat gebied. U weegt daarna de CAF-score van deze criteria af tegen de belangrijkste strategische doelstellingen van de organisatie. Vervolgens maakt u een keuze over de noodzakelijke verbeteracties. Het kan handig zijn om de lopende en geplande verbeteracties te verbinden met het CAF-model, om zo een goed overzicht te behouden.

Benoem quick wins

Een zelfevaluatie moet de start zijn van een verbeterprogramma op lange termijn. Toch kan het verstandig zijn om in het actieplan een aantal gemakkelijke en snel te realiseren verbeteringen op te nemen. Dit noemen we '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. Dit geeft een stimulans om hiermee verder te gaan. Succes creëert succes.

Betrek medewerkers

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

Survey 2005 – De leden van de zelfevaluatiegroep

De leden van de zelfevaluatiegroep hebben veel tijd en energie geïnvesteerd in deze oefening, vaak naast hun dagelijkse taken. Ze tonen meestal ook nog enige terughoudendheid: over de zin van de opdracht, de betrokkenheid van het leiderschap, de gevaren van het eerlijk spreken, enzovoort. Maar als ze merken dat al die zaken ernstig worden genomen, neemt de interesse en het enthousiasme toe. Ook wordt het eigenaarschap voor de eindresultaten groter. Dit zijn de mensen die achteraf de belangrijkste voorstanders zijn bij het opzetten van verbeterteams, om de verbeteracties daadwerkelijk uit te voeren.

De langetermijnplanning

Ideaal gesproken integreren we het actieplan in het strategische langetermijnplan van de organisatie. Op die manier maakt dit deel uit van het algemene management van de organisatie.

Als erkenning en stimulans.

Stap 8: Communiceer het verbeterplan

We zeiden het al eerder: communicatie is een cruciale factor. Niet alleen tijdens het evaluatieproces, maar ook tijdens het verbeterplan. Communicatieacties moeten de juiste boodschap aan de juiste doelgroep leveren, op het juiste moment en via het juiste medium. Zowel voor, tijdens als na de evaluatie.

Stelt u het volledige evaluatierapport integraal voor iedereen ter beschikking? Of alleen een deel hiervan? Dit beslist u. We adviseren u in elk geval alle medewerkers te informeren over:

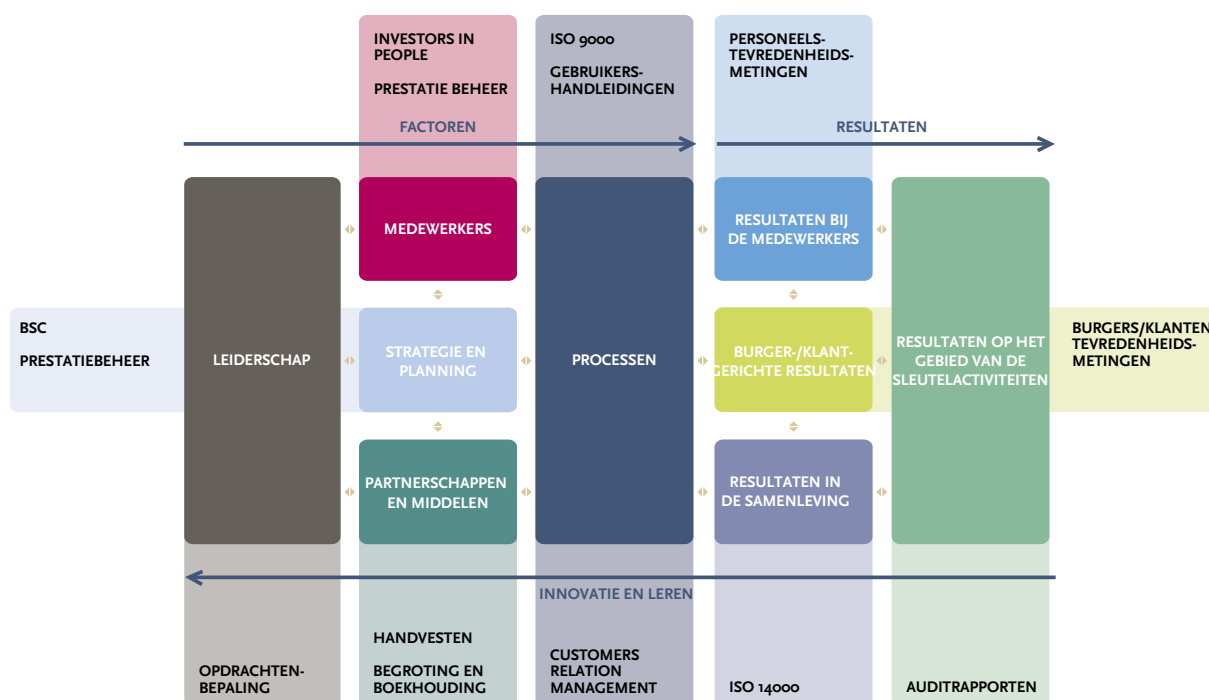
- de belangrijkste resultaten van de zelfevaluatie;
- de domeinen waar de zelfevaluatie acties aanwijst;
- de acties die gepland zijn.

Daarmee voorkomt u dat het draagvlak voor verandering vermindert, of zelfs verdwijnt. Benoem ook duidelijk die gebieden waar de organisatie het al goed doet. Veel te vaak zijn mensen zich onvoldoende bewust van dat wat ze goed doen. Of ze vergeten dat te benoemen. Zet hen in het zonnetje!

Veel te vaak zijn mensen zich onvoldoende bewust van dat wat ze goed doen. Zet hen in het zonnetje!

Stap 9: Voer het verbeterplan uit

Zoals we beschrijven in stap 7, is het belangrijk om prioriteiten te stellen aan de verbeteracties. Veel voorbeelden die we in het CAF noemen, kunt u zien als stappen in de goede richting van verbeteracties. Bestaande acties en initiatieven kunt u vaak koppelen aan een criterium of subcriterium van het CAF-model. In het volgende schema vindt u een aantal voorbeelden.



Voer de verbeteracties uit

Hoe doet u dit? U zorgt voor een consistente aanpak en een goede follow-up en evaluatie. Daarnaast hebt u het tijdschema afgerond. En de te behalen doelstellingen zijn duidelijk bepaald. Voor elke verbeteractie hebt u een verantwoordelijke aangewezen. Hebt u te maken met complexe acties? Dan kan het zinvol zijn om (alternatieve) scenario's uit te werken.

Zorg voor een follow-up en evaluatie

Elke kwaliteitsaanpak is gebaseerd op een regelmatige follow-up van de aanpak. Ook evalueert u regelmatig de output en outcome. De follow-up maakt het mogelijk om tussentijds bij te sturen. Met de evaluaties gaat de organisatie achteraf na welke doelstellingen zijn gehaald en wat de impact hiervan was. Om dit proces te verbeteren, is het noodzakelijk om de kwaliteit van de acties te meten. Dit doet u onder andere met prestatie-indicatoren en kritische succesfactoren. Hiervoor kunt u het principe van de Plan-Do-Check-Act-cyclus toepassen. Om de meerwaarde van de verbeteracties te vergroten, maakt u deze onderdeel van de primaire processen van de organisatie.

Streef naar kwaliteit

Meer en meer landen gebruiken het CAF met het oog op kwaliteitsprijzen. Een zelfevaluatie met het CAF kan daarnaast leiden tot een officiële erkenning volgens één van de niveaus van uitmuntendheid zoals uitgewerkt door het EFQM (www.efqm.org).

Als u het CAF gebruikt, maakt dit het ook gemakkelijker om andere managementmodellen en technieken te gebruiken. Zoals de Balanced Scorecard, prestatie-meetsystemen en klant- en medewerkerstevredenheidsmetingen.

Survey 2005 – CAF als een eerste stap naar integrale kwaliteitszorg

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

Stap 10: Plan de volgende zelfevaluatie

In uw zelfevaluatie gebruikt u de PDCA-cyclus: dat wil zeggen dat u de zelfevaluatie moet herhalen. Dat doet u in deze stap.

Controleer de vooruitgang

Hebt u het verbeterplan opgesteld en hebt u de verbeteringen en acties opgestart? Dan volgt u of die acties ook leiden tot verbeteringen op het betreffende terrein. En of deze geen negatieve impact hebben op aspecten waarin uw organisatie al sterk was.

Om de meeste meerwaarde te leveren moet u de zelfevaluatie herhalen.

Herhaal de evaluatie

Sommige organisaties plannen regelmatig een zelfevaluatie. Deze evaluatie levert informatie op voor de jaarlijkse plannings- en vooruitgangscyclus van de doelstellingen en de koppeling met de financiële cyclus. De scoretabellen van CAF vormen een eenvoudig maar doeltreffend instrument om na te gaan in welke mate u effectief vooruitgang boekt met het verbeterplan.

Survey 2005 – CAF wordt meestal om de twee jaar herhaald

Organisaties zijn het erover eens: om de meeste meerwaarde te leveren moet de zelfevaluatie herhaald worden. Van de ondervraagden geeft 44 procent er de voorkeur aan om het CAF om de twee jaar te herhalen. Die timing is realistisch. U moet immers tijd investeren in de eigenlijke oefening om de verbeteracties ten volle uit te voeren.

De stappen op een rij

Hoe verbetert u uw organisatie met het CAF?

Fase 1 – De start

Stap 1: Beslis hoe u de zelfevaluatie aanpakt en maak een planning.

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

Stap 2: Communiceer over de zelfevaluatie.

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

Fase 2 – Het zelfevaluatieproces

Stap 3: Stel één of meerdere zelfevaluatiegroepen samen.

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

Stap 4: Organiseer training en opleiding.

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

Stap 5: Voer de zelfevaluatie uit.

- Voer een individuele evaluatie uit.
- Zoek naar consensus in de groep, gevolgd door de bijeenkomst met de zelfevaluatiegroep en het zoeken naar consensus.
- Geef een score volgens de vooraf gekozen manier van scores.

Stap 6: Maak een rapport op met de resultaten van de zelfevaluatie.

Fase 3 – Het verbeterplan en de prioriteiten

Stap 7: Stel een verbeterplan op, gebaseerd op het aanvaarde zelfevaluatierapport.

- Geef de voorgestelde verbeteracties voorrang.
- Teken voor elke actie een realistisch tijdspad uit.
- Integreer het actieplan in het normale strategische planningsproces van de organisatie.

Stap 8: Communiceer het verbeterplan.

Stap 9: Voer het verbeterplan uit.

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

Stap 10: Plan de volgende zelfevaluatie.

- Evalueer de afgewerkte verbeteracties met een nieuwe zelfevaluatie.

Leren door te vergelijken

Wat is benchlearning?

Niet het wiel opnieuw uitvinden.

Wat verstaan we onder benchlearning?

U vindt graag betere manieren om zaken te realiseren. Met als doel: de globale prestatie* van de organisatie verbeteren. Dit is de belangrijkste reden om benchlearning (uitwisseling van ervaringen) of benchmarking (vergelijkende analyses) in te voeren.

Wat is benchlearning? Over het algemeen is dit gebaseerd op het bestuderen van andere organisaties waar betere resultaten worden bereikt. In zijn meest eenvoudige vorm is benchlearning een proces waarbij een organisatie andere relevante organisaties zoekt waarmee ze de eigen organisatie en prestatie kan vergelijken, of benchmarken. Deze techniek kan een krachtig en efficiënt instrument zijn voor de organisatieontwikkeling. Benchlearning gaat bijvoorbeeld uit van solide basisprincipes, zoals 'het wiel niet opnieuw willen uitvinden' en 'leren van anderen'. U kunt hiervoor het CAF gebruiken en andere relevante instrumenten voor de analyse van organisaties.

Benchmarking of benchlearning?

In tegenstelling tot het klassieke benchmarking zoeken we bij benchlearning niet noodzakelijk naar vergelijkbare organisaties of naar duidelijke indicatoren voor rechtstreekse vergelijkingen. Hier ligt meer de nadruk op het leren van anderen, dan op het maken van vergelijkingen. Het doel van benchlearning is om te leren van de sterktes van andere organisaties en inspiratie op te doen voor het eigen werk. U wilt leren van de fouten van anderen en deze vermijden. Het is een actief, doorlopend proces. Benchlearning is méér dan alleen een vergelijking van feiten en metingen (benchmarks*).

U vergelijkt feiten en metingen: dat is benchmarking.

U leert van anderen en doet inspiratie op: dát is benchlearning.

Zoek een inspirerende partner

Goede praktijken zijn gewoonlijk onlosmakelijk verbonden met benchlearning. De uitgekozen benchlearningpartners zijn organisaties die goede praktijken gebruiken. Als u deze praktijken aanpast en invoert binnen uw eigen organisatie, leiden deze tot betere prestaties.

Zoekt u benchlearningpartners? Let er dan op dat u niet alleen kijkt naar vergelijkbare organisaties: de meeste inspiratie haalt u vaak uit minder vergelijkbare partners uit andere sectoren. Door vervolgens in uw organisatie door te voeren wat u hebt geleerd met benchlearning, creëert u zelf automatisch uw eigen goede praktijken!

Wat is de relatie tussen het CAF en benchlearning?

Een goede zelfevaluatie is de eerste stap. Deze stap gaat vooraf aan het proces van benchlearning. Zelfevaluatie maakt het namelijk mogelijk een diagnose te stellen van de organisatie: u krijgt hiermee kennis van de sterke punten en verbeterpunten en u begrijpt deze beter. Voordat u met benchlearning begint, is het daarom belangrijk dat u een duidelijk beeld heeft van de huidige prestaties van uw organisatie. U kunt dan beslissen welke gebieden of criteria u gebruikt als basis voor het verbeterproces.

Vier gebieden

Kiest u voor benchlearning via het CAF? Dan impliceert dit dat uw organisatie haar prestatie heeft geëvalueerd op minstens vier belangrijke gebieden:

- 1 de mensen in de organisatie
- 2 de klanten
- 3 de omgeving waarbinnen de organisatie werkt
- 4 de algemene prestatie van de organisatie

Een evaluatie van de resultaten in deze gebieden biedt een uitgebreid overzicht van wat een organisatie bereikt. Dit levert gegevens op over de prestaties van de organisatie en geschikte meeteenheden.

Optimaal profiteren

Natuurlijk wilt u optimaal profiteren van de voordelen die benchlearning u biedt. Daarom is het nodig om rekening te houden met het bestuur en de manier waarop de organisatie wordt beheerd. Dit komt aan bod in de 'enablers criteria' (factoren) van het CAF-model. Hierin geven we aan hoe de organisatie omgaat met kwesties als:

- het bepalen van doelstellingen;
- de ontwikkeling van human resources;
- de functie van het leiderschap;
- het middelenbeheer en procesbeheer.

Iedere functie, elk proces en elke taak van de organisatie kan het onderwerp zijn van benchlearning.

Het voordeel

Iedere functie, elk proces en elke taak van de organisatie kan het onderwerp zijn van benchlearning. Wat is het voordeel van het koppelen van benchlearninginitiatieven aan het CAF? U kunt het model met de negen criteria en 28 subcriteria gebruiken om de probleemgebieden van de organisatie te identificeren. Ook kunt u de criteria en subcriteria gebruiken om geschikte benchlearningpartners te identificeren die in de betreffende gebieden goede prestaties leveren.

Verbeteracties realiseren

Een zelfevaluatie met het CAF leidt tot een actieplan met verbeterpunten. Benchlearning met andere organisaties is maar een van de manieren om die verbeteracties te realiseren. Net zoals bij de zelfevaluatie is het idee van continuïteit en de verbetering van de prestaties op lange termijn bij benchlearning ingebakken.

Goede praktijken

Steeds meer overheidsorganisaties gebruiken het CAF in Europa. Dit maakt het gemakkelijker om geschikte benchlearningpartners te vinden via het CAF. Het CAF Resource Centre van het European Institute of Public Administration (EIPA) houdt een lijst bij van de CAF-gebruikers in Europa. Zij vraagt de gebruikers goede praktijken in de EIPA-database in te voeren. Het EIPA wordt daarbij ondersteund door nationale correspondenten en een netwerk van organisaties.

Partners zoeken

Registreert een organisatie zich als een CAF-gebruiker op de website van EIPA (www.eipa.eu)? Dan kan deze organisatie gedetailleerde informatie invullen over zichzelf, haar CAF-zelfevaluatiescores en over goede praktijken. Of u de scores wel of niet invult, is optioneel en vertrouwelijk.

Door de belangrijkste informatie aan te bieden, kan de databank publieke organisaties helpen om geschikte benchlearningpartners te vinden. Zij kunnen zoeken naar een CAF-gebruiker in een bepaald land, in een bepaalde sector of activiteit, of via een bepaalde goede praktijk.

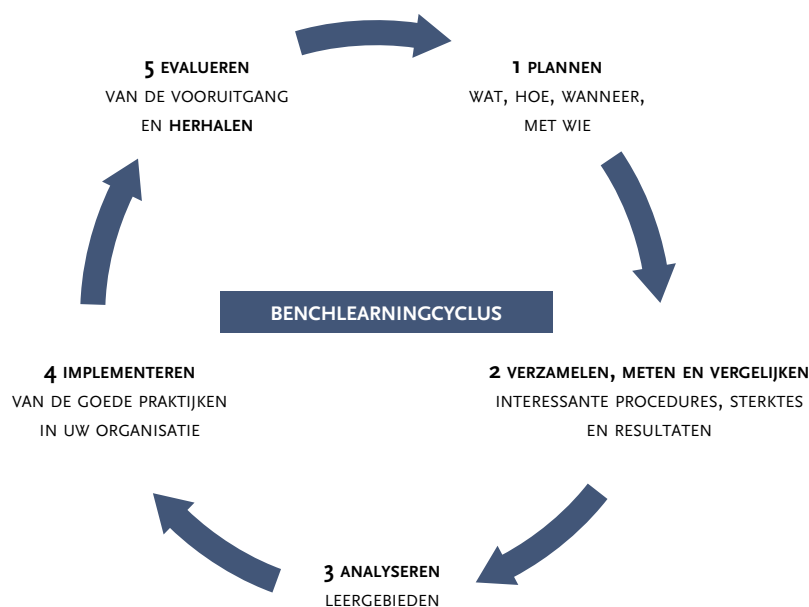
Steeds meer overheidsorganisaties gebruiken het CAF in Europa.

Dit maakt het gemakkelijker om geschikte benchlearningpartners te vinden via het CAF.

De benchlearningcyclus

Benchlearning kunnen we schematisch voorstellen als een cyclus van vijf stappen:

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



1. Plannen

Tijdens de eerste fase van een benchlearningproject – de planning – zoekt u naar geschikte partners. U identificeert deze partners en benadert deze. U kunt ook benchlearningprojecten opzetten tussen twee of meer partners. Het is erg belangrijk om in elke organisatie een projectmanager aan te stellen. Uit de deelnemers aan het project kunt u daarnaast een coördinator kiezen.

U moet het eens zijn met uw partners over de gebieden of resultaten die u behandelt. Houd daarbij rekening met elkaars rol en bijdrage. Alle partners zien voortdurend toe op het evenwicht tussen de geleverde bijdragen en de uiteindelijke voordelen voor de partners. Hierdoor ontstaat een win-winsituatie voor iedereen. U kunt het beste een gedragscode opstellen met uw partners. Met eventuele deadlines, regels voor vertrouwelijkheid en beveiliging van informatie.

2. Verzamelen, meten en vergelijken

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

Deze gegevens kunt u verzamelen via goed voorbereide vragenlijsten, vergaderingen met de deelnemers of door bij de organisaties op bezoek te gaan. Alle verzamelde informatie, zowel over successen als mislukkingen, vergelijkt u met u. Ook identificeert u de verschillen en voorwaarden tot slagen.

3. Analyseren

De derde stap is de analyse. U vraagt de deelnemende organisaties om de oorzaken van de problemen in elk domein aan te geven. Dit doet u ook zelf. U bepaalt daarbij, waar dat mogelijk is, wat de oorsprong van de problemen is en hoe deze kennis kan bijdragen tot het oplossen ervan. Kent u de oorzaken? Dan kiest u de goede praktijken of past u deze aan. Of u vindt andere mogelijke succesvolle oplossingen. Het is aan te raden de deelnemers aan het project te laten aangeven waarom bepaalde procedures, resultaten of methodes geschikter of succesvoller zijn dan andere. Ook lichten zij dit toe.

4. Aanpassen

De volgende stap is de implementatie. U selecteert goede ideeën, suggesties, procedures en oplossingen. En u neemt deze op in de dagelijkse praktijk van de organisatie. Bij deze stap is de volledige instemming, betrokkenheid en deelname van de medewerkers cruciaal voor een succesvolle implementatie. Natuurlijk houdt u de medewerkers in alle fasen op de hoogte van de voortgang van het project. Dit is onderdeel van de normale communicatie binnen de organisatie. U stelt daarnaast een eindrapport op. Dit rapport bevat 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. In deze evaluatie beslist u over de verdere stappen. Zoals het verbeteren van de bestaande aanpak met nieuwe suggesties en ideeën. Voortdurende verbetering is immers een dynamisch proces. Dit beïnvloedt alle belanghebbenden en vraagt hun bijdrage. Om de gerealiseerde verbeteringen permanent te kunnen meten, is het belangrijk om de vooruitgang van het project op te volgen. We adviseren u daarom om de complete zelfevaluatie op basis van het CAF-model te herhalen.

Wat zijn de valkuilen?

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

- Beperk u niet tot alleen uw eigen sector om benchlearningpartners te zoeken: bepaalde processen kunnen toch gemeenschappelijk zijn, zelfs in verschillende sectoren. Zoals het meten van klanttevredenheid. Deze processen kunt u dus perfect vergelijken tussen verschillende soorten organisaties. De organisatie moet 'uit haar cocon komen'.
- Leg u niet alleen toe op vergelijkende metingen van de prestatie. Houd ook rekening met de processen en activiteiten die leiden tot de goede praktijken.

- Ga er niet zonder meer van uit dat benchlearning snel en gemakkelijk verloopt.
- Besteed niet te veel tijd en middelen aan één specifieke fase van het proces.
- Verwacht niet dat u alle componenten van de organisatie kunt vergelijken met andere organisaties.
- Vraag alleen informatie en gegevens op als u bereid bent om uw eigen gegevens en informatie met anderen te delen. En, omgekeerd, verwacht niet dat alle andere organisaties openlijk informatie delen die een belangrijke commerciële waarde heeft. Volgens onze ervaringen zijn de meeste organisaties graag bereid om de meeste informatie te delen als er vanaf het begin een correct partnerschap ontstaat. Respecteer de ander. En werk als partners. Dat is fundamenteel voor het slagen van benchlearningprojecten.
- Zorg ervoor dat de aandacht en het enthousiasme niet verwatert! Hoe langer het benchlearningproces duurt, hoe moeilijker het wordt om het enthousiasme en de toewijding vast te houden van de mensen die verantwoordelijk zijn voor het bevorderen van de acties en de uiteindelijke implementatie.

Respecteer de ander. Werk als partners.

Dat is fundamenteel voor het slagen van benchlearningprojecten.

Bijlage A

Voorbeeld van een zelfevaluatieblad voor de klassieke score

CRITERIUM 1: LEIDERSCHAP
Evaluatie van criterium 1: Wat doet het management van de organisatie concreet om:

SUBCRITERIA
1.1 richting te 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.

SUBCRITERIUM	STERKE PUNTEN	VERBETERPUNTEN	SCORE EN VERANTWOORDING OP EEN SCHAAL VAN 0 TOT 100	VOORSTELLEN VOOR VERBETERACTIES (OPTIONEEL)
1.1				
1.2				
1.3				
1.4				
TOTAAL / 400				
GEMIDDELDE OP 100				

Bijlage B

Voorbeeldblad van een verbeterproject

ACTIEPROGRAMMA 1: (BIJVOORBEELD ROND LEIDERSCHAP)	
Actie 1.1	[beschrijving van de actie]
Sponsor	[de 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]
Verantwoordelijke voor de actie	[de persoon of dienst die de actie leidt]
Projectgroep	[de mensen die de actie uitvoeren; het kunnen mensen van binnen of buiten de organisatie zijn]
Contactpersoon	
Omvang van de actie	
Belanghebbenden	
Sterke punten zoals naar voren gekomen tijdens de zelfevaluatie	
Context en verbeterpunten	
Te onderzoeken alternatieven	
Hindernissen	
De vereiste inzet van mensen (in aantal mensen/dagen)	
Vereiste budget	
Verwachte resultaat	
Aanvangsdatum	
Vooropgestelde einddatum	

Wat bedoelen we met bepaalde begrippen?

Actieplan

Een actieplan is een document met:

- een planning van de taken;
- de toewijzing van verantwoordelijkheden;
- de doelstellingen voor de implementatie van het project (bijvoorbeeld de te bereiken resultaten, de deadlines);
- de nodige middelen (bijvoorbeeld tijd en geld).

Audit

De audit is een onafhankelijke beoordelingsfunctie 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 conformiteitsaudit (controle van de overeenstemming van het handelen met de regels)
- de managementaudit

De auditcontrole kent drie niveaus:

- Interne controle door het management.
- Interne audit door een onafhankelijke eenheid binnen de organisatie. Deze moet onder andere de doeltreffendheid van de interne controle en het interne management van de organisatie onderzoeken.
- Externe audit door een onafhankelijk orgaan buiten de organisatie over de financiële aspecten.

Balanced Scorecard

De Balanced Scorecard (BSC) is een geheel van kwantificeerbare metingen op basis waarvan we kunnen evalueren in welke mate de organisatie haar missie en strategische doelstellingen realiseert. Deze metingen zijn gestructureerd rond vier invalshoeken:

- innovatie en leren (de personeelsinzet)
- de interne processen
- de klanten
- het financieel beheer

Oorzaak-gevolgverbanden linken de indicatoren van elk van deze invalshoeken. Deze verbanden zijn gebaseerd op hypothesen die de organisatie voortdurend moet toetsen. De BSC is daarnaast een nuttig communicatiemiddel voor het management: om het personeel en de belanghebbenden te informeren over de mate waarin het strategisch plan wordt gerealiseerd.

Belangenconflict

In de openbare sector bedoelen we met een belangenconflict een conflict tussen de taken van een overheid en de privébelangen van een ambtenaar. De privébelangen van de ambtenaar kunnen in dit geval een onrechtmatige invloed hebben op het uitoefenen van zijn officiële verplichtingen. Zelfs als er geen bewijs is van onrechtmatige acties, kan een belangenconflict een schijn van partijdigheid opwekken. Dit kan het vertrouwen in het vermogen van die persoon om geschikt te handelen ondermijnen.

Belanghebbenden

Belanghebbenden zijn alle personen die een belang hebben in de activiteiten van de organisatie, al dan niet financieel. Dit zijn bijvoorbeeld beleidsmakers, burgers/klanten, werknemers, de samenleving, inspectiebureaus, de media, partners enzovoort. Regeringsinstanties zijn ook belanghebbenden.

Benchlearning en benchmarking

Er zijn talrijke definities van deze termen, maar we kunnen dit het beste omschrijven als 'met anderen vergelijken'.

Benchlearning (uitwisseling van ervaringen)

Benchmarking bij Europese overheden is meestal toegespitst op de leeraspecten. Daarom noemen we dit tegenwoordig vaak benchlearning. Leren hoe organisaties kunnen verbeteren door het delen van kennis, informatie en soms middelen, wordt algemeen erkend als een efficiënte manier om wijzigingen in de organisatie door te voeren. Het vermindert risico's, is efficiënt en bespaart tijd.

Benchmarking (vergelijkende analyse)

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

In de praktijk omvat benchmarking:

- het regelmatig vergelijken van bepaalde aspecten van de prestatie (functies of processen) met organisaties die goede praktijken hanteren. Soms wordt er verwezen naar 'de beste van de klas', maar vaker geven we de voorkeur aan de term 'goed'. We kunnen tenslotte niet met zekerheid bepalen wie de beste is;
- gaten in de prestatie aan het licht brengen;
- nieuwe benaderingen kiezen om de prestatie te verbeteren;
- de verbeteringen invoeren;
- de follow-up verzekeren. Dit doen we door de voortgang te controleren en de voordelen te evalueren.

Strategische benchmarking

Strategische benchmarking* gebruiken we wanneer organisaties hun algemene prestaties willen verbeteren door de langetermijnstrategieën en de algemene benaderingen te onderzoeken die geleid hebben tot het succes van andere organisaties. Strategische benchmarking kan gaan over:

- de vergelijking van belangrijke aspecten, zoals kerncompetenties;
- de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten;
- een wijziging in de activiteitenbalans;
- een verbetering van de mogelijkheden voor het omgaan met veranderingen in de omgeving.

Benchmark

Een benchmark is een concreet gemeten verwezenlijking op een hoog niveau. Soms wordt dit ook wel 'de beste van de klas' genoemd (zie ook 'benchmarking'). Een benchmark is daarnaast een referentie of meetstandaard voor vergelijking. Of een prestatieniveau dat wordt erkend als de standaard bij uitstek voor een bepaald proces.

Bewijs

Informatie die een verklaring of een feit ondersteunt. Bewijzen zijn essentieel voor een sluitende conclusie of een oordeel.

Bottom-up

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

Brainstorming

Een instrument voor teams om in een organisatie zonder beperkingen op ideeën te komen, in korte tijd. De belangrijkste regel is dat de deelnemers aan de brainstorm geen kritiek op elkaar geven tijdens het formuleren van voorstellen of ideeën. De ideeën moeten wel mogelijk zijn.

Burger/klant

De term burger/klant gebruiken we om te wijzen op de tweeledige verhouding tussen de overheid aan de ene kant en de gebruikers van de overheidsdiensten aan de andere kant. Die gebruikers zijn voornamelijk de burgers die als belastingbetaler een aandeel hebben in de diensten en hun output.

Business Process Re-engineering (BPR)

Bestaande processen kunnen altijd verder verbeterd worden met kleine aanpassingen (Kaizen-aanpak). Soms is die aanpak niet langer geschikt om de doelstellingen te bereiken. Dan kan het nodig zijn om het hele proces te herzien. Die aanpak noemen we Business Process Re-engineering (BPR), of: re-engineering. Het idee achter BPR is dat het proces volledig herzien wordt. Dit creëert mogelijkheden om een grote sprong voorwaarts te maken of een belangrijke doorbraak te verwezenlijken. Is dat nieuwe proces geïmplementeerd? Dan kan de organisatie zich opnieuw toeleggen op het zoeken naar manieren om verbeteringen door te voeren die het proces verder optimaliseren.

Competentie

Competenties omvatten de kennis, vaardigheden en attitudes van een individu in de praktijk, in een werksituatie. Is iemand in staat om een taak met succes uit te voeren? Dan veronderstellen we meestal dat hij een bepaald competentieniveau heeft bereikt.

Consensus

Consensus gaat over het bereiken van een overeenkomst. Het volgt meestal op een zelfevaluatie waarbij de individuele deelnemers hun individuele evaluaties en scores vergelijken. Het proces eindigt meestal met een onderlinge afstemming tussen de individuele deelnemers over de globale score en evaluatie van de organisatie.

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 ook 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.

Doelstellingen

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

Operationele doelstellingen

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

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.

Economie

Economie en economiseren verwijzen naar voorzichtig financieel beheer. Hieronder valt het verminderen van de kosten door efficiëntere aankoopprocessen en besparingen. Zonder dat dit ten koste gaat van de kwaliteit van de output of de doelstellingen.

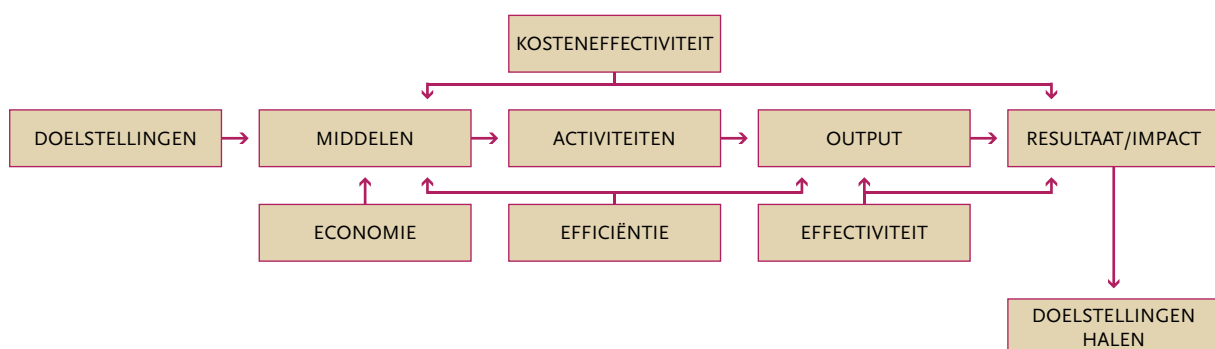
Effectiviteit

Effectiviteit is de verhouding tussen de doelstellingen en de impact, het effect of het 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 we beschouwen als hetzelfde begrip. Productiviteit meten we aan de hand van de input van alle productiefactoren ('totale factorproductiviteit') of van een specifieke factor ('arbeidsproductiviteit' of 'kapitaalproductiviteit').

Efficiëntie – Effectiviteit – Economie



Elektronische 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. Ook ondersteunt e-government het overheidsbeleid.

E-government maakt een betere en efficiëntere overheid mogelijk. Het kan de ontwikkeling en implementatie van het overheidsbeleid verbeteren. Ook helpt e-government de openbare sector om te gaan met de potentieel tegenstrijdige eisen voor meer en betere diensten met minder middelen.

Empowerment

Empowerment is een proces waarbij een individu of een groep meer bevoegdheden krijgt binnen het beslissingsproces. Het kan betrekking hebben op burgers of medewerkers. Empowerment wil zeggen dat we de persoon of groep bij het beslissingsproces betrekken. Ook krijgen zij een zekere graad van autonomie voor hun acties of beslissingen. Dit wil zeggen dat zij bevoegdheden krijgen, maar tegelijk de verplichting om verantwoording af te leggen.

Enquête

Met enquêtes verzamelen we gegevens over meningen, attitudes of kennis van individuen en groepen. Vaak vragen we alleen een steekproef om deel te nemen aan een enquête.

Evaluatie

Bij een evaluatie onderzoeken we of de ondernomen acties de gewenste resultaten hebben opgeleverd. Ook kijken we of andere acties tot betere resultaten hadden kunnen leiden tegen een lagere kostprijs.

Follow-up

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

Gedragcode

Een gedragscode kan aangenomen of opgelegd worden. Een gedragscode bestaat uit regels en richtlijnen of gedragsnormen voor individuen, professionele groepen, teams of organisaties. Gedragcodes kunnen van toepassing zijn op specifieke activiteiten, zoals audit of benchmarking. En vaak hebben deze 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 verslag uit te brengen over het bereiken van de doelstellingen;
- de transparantie van de acties en het beslissingsproces tegenover de belanghebbenden;
- efficiëntie en effectiviteit;
- de mate van beantwoording aan de behoeften van de maatschappij;
- anticipatie op problemen en trends;
- het respecteren van wetten en regels.

Goede/beste praktijken (best practice)

Goede/beste praktijken zijn superieure prestaties, methodes of benaderingen die leiden tot uitzonderlijke verwezenlijkingen. Best practice is relatief. Soms kan dit gewoon wijzen op vernieuwende of interessante professionele praktijken die naar voren kwamen via benchmarking. Zoals bij benchmarking spreken we liever van 'goede praktijken'. Je kunt er tenslotte nooit zeker van zijn dat er niet nog een betere praktijk bestaat.

Human Resources Management (HRM)

HRM is het beheren, ontwikkelen en gebruiken van kennis, vaardigheden en het volledige potentieel van de werknemers van een organisatie. Dit doen we ter ondersteuning van het beleid en de businessplanning. We streven daarbij naar een effectieve uitvoering van de processen.

Indicatoren

Indicatoren zijn maatstaven die indicatief zijn. Dat wil zeggen: die het resultaat van een actie aantonen.

Prestatie-indicatoren

Dit zijn de talrijke operationele maatregelen die bij het openbaar bestuur worden gebruikt om de manier van functioneren en presteren:

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

Er worden verschillende termen gebruikt voor het meten van de prestatie van een organisatie: resultaten, metingen, indicatoren, parameters. Maar deze terminologie is niet zo belangrijk; belangrijker is dat we termen gebruiken waarmee we vertrouwd zijn. Als we het principe van Pareto volgen, dan zien we dat ongeveer 20 procent van wat we doen, ongeveer 80 procent van onze resultaten oplevert. Het is daarom belangrijk dat we in elk geval de

prestatie meten van die processen die essentieel zijn om de gewenste resultaten te bereiken.

Sleutelprestatie-indicatoren

Dit zijn de meest kritieke maatstaven. Ze meten de prestatie van de kernprocessen. Deze vindt u terug in CAF-criteria 4 en 5. De kernprocessen beïnvloeden hoogstwaarschijnlijk de effectiviteit en de efficiëntie van onze keyperformanceresultaten.

Een goed voorbeeld van klanttevredenheid is om de prestatie te meten van de processen die we in werking hebben gesteld om producten en diensten te leveren aan de klant/burger. Dit doen we aan de hand van klant-/burgerresultaten.

Innovatie

Dit wil zeggen dat we goede ideeën omzetten in nieuwe diensten, processen, instrumenten, systemen en menselijke interactie. Een organisatie is innovatief als zij een bestaande taak uitvoert op een manier die nieuw is voor de organisatie. Of wanneer de organisatie de klanten een nieuwe dienst aanbiedt op een andere manier. Een voorbeeld is selfservice via internet.

Input

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

Integriteit

Ambtenaren vertonen integriteit als zij rekening houden met de gemeenschappelijke waarden en normen bij het uitoefenen van hun taken. De expliciete of impliciete morele aard van deze waarden en normen geeft aan wat goed of slecht gedrag is. Waarden zijn 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. ISO ontwikkelt standaarden in samenwerking met de beoogde sectoren. Vervolgens keurt zij deze standaarden goed via transparante procedures op basis van nationale input. De organisatie voert de standaarden wereldwijd in. ISO-standaarden bepalen de vereisten voor geavanceerde producten, diensten, processen, materialen en systemen. Ook zorgen ISO-standaarden ervoor dat iedereen aan dezelfde normen voldoet en een goede evaluatie van 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.

Belangrijk is dat kennis zowel impliciete kennis (in de hoofden van mensen) als expliciete kennis (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;
- het geheugen van de organisatie (lessen trekken uit het verleden of uit andere onderdelen van de organisatie);
- de kennis van relaties;
- kenniskapitaal;
- het meten en beheren van intellectueel kapitaal.

Bij kennismanagement gebruiken we een brede waaier aan praktijken en processen. De meest gangbare zijn: creëren en ontdekken, delen en leren ('communities of practice'), organiseren en managen.

Kosteneffectiviteit

Kosteneffectiviteit is de verhouding tussen de resultaten die door de doelstellingen van de organisatie zijn opgelegd en de kosten om de resultaten te behalen. Zie ook 'Effectiviteit'.

Kritieke succesfactoren

Dit zijn de voorwaarden die vervuld moeten zijn om een strategische doelstelling te bereiken. Het zijn de belangrijkste activiteiten of resultaten op basis waarvan uw organisatie succesvol kan zijn.

Kwaliteit

In een overheidscontext betekent 'zorgen voor kwaliteit' dat we de waarde van goederen en diensten optimaliseren voor alle belanghebbenden binnen een politiek en financieel kader. Total Quality Management (TQM) is gericht op procedures en processen die nuttig moeten zijn om de kwaliteit te bevorderen.

Kwaliteitscontrole

Kwaliteitscontrole is de systematische controle van de mogelijkheid van de organisatie om voor professionele kwaliteit te zorgen, in de dienstverlening die ze aanbiedt. Die controle is systematisch omdat de resultaten voortvloeien uit een geplande, doelbewuste inspanning. Sommige organisaties kiezen voor een kwaliteitscontrolesysteem dat gebaseerd is op een kwaliteitshandboek of proceshandboeken. Kwaliteitscontrolesystemen bevatten gewoonlijk een beperkte reeks richtlijnen voor het implementeren van kwaliteitscontroles in de praktijk en voor het meten en verbeteren van de kwaliteit.

Kwaliteitsmanagement

Kwaliteitsmanagement is een methode om ervoor te zorgen dat alle activiteiten die nodig zijn voor het ontwerpen, ontwikkelen en implementeren van een product of dienst, effectief en efficiënt zijn. Dit geldt zowel voor het systeem als de prestatie ervan.

Kwaliteitsmanagementsysteem

Een kwaliteitsmanagementsysteem is een systeem dat de beleidslijnen en procedures uitstippelt die nodig zijn voor het verbeteren, controleren en integreren van de processen die uiteindelijk moeten leiden tot een betere prestatie.

Leider

Traditioneel associëren we de term leiders met de verantwoordelijken voor een organisatie.

Leiderschap

Leiderschap is de manier waarop leiders bijdragen aan de ontwikkeling en het bereiken van de missie en visie van de organisatie. Leiderschap toont aan hoe leiders waarden ontwikkelen voor succes op lange termijn. En hoe zij deze invoeren met gerichte acties en gedragingen. Het geeft aan hoe leiders persoonlijk betrokken zijn bij het ontwikkelen, implementeren en evalueren van het managementsysteem. Leiderschap toont daarnaast hoe organisaties permanent gericht zijn op verandering en innovatie. Leidinggevend nemen de functies van leiderschap op zich: op basis van hun niveau van verantwoordelijkheid.

Leren

Leren is het verwerven en begrijpen van kennis en informatie, wat kan leiden tot verbetering of verandering. Voorbeelden van leeractiviteiten binnen een organisatie zijn:

- benchmarking en benchlearning
- intern en extern geleide evaluaties of audits
- onderzoek naar goede praktijken/best practices

Voorbeelden van individueel leren zijn:

- opleiding
- het ontwikkelen van vaardigheden

Leeromgeving

Een leeromgeving is een werkomgeving waar mensen vaardigheden en kennis delen, ervaringen uitwisselen en een dialoog over goede praktijken/best practices aanleren.

Lerende organisatie

Een lerende organisatie is een organisatie waar mensen permanent hun capaciteiten ontwikkelen om de gewenste resultaten te bereiken. Binnen een lerende organisatie:

- worden nieuwe en uitgebreidere denkpatronen ontwikkeld;
- wordt collectief streven bevorderd;
- leren mensen permanent bij, 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 werken. Zowel mensen die voltijd en deeltijd werken als tijdelijke krachten, maken deel uit van het personeel.

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 een 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, formuleert zij 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.

Openbare dienst, organisatie of administratie

Een openbare dienst, organisatie of administratie is een instelling, dienstverlener of systeem dat binnen het beleid valt en gecontroleerd wordt door een gekozen regering (nationaal, federaal, regionaal of lokaal). Het omvat ook organisaties die belast zijn met het uitstippelen van het beleid en de rechtshandhaving. Dit zijn zaken die we strikt genomen niet als diensten beschouwen.

Organisatiecultuur

De organisatiecultuur is het geheel van gedragingen, ethiek en waarden die de leden van een organisatie overdragen, toepassen en bekrachtigen. 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;
- 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 de intermediaire output en eindoutput. Met de intermediaire output bedoelen we producten die van het ene naar het andere departement van een organisatie worden geleverd. Onder eindoutput verstaan we output die de organisatie verlaat.

Een 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 publieke organisaties en ambtenaren volgen 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 partijen op commerciële of niet-commerciële basis om een gemeenschappelijk doel te bereiken. Hierdoor wordt er een meerwaarde gecreëerd voor de organisatie en haar klanten/belanghebbenden.

PDCA-cyclus

De PDCA-cyclus of Plan-Do-Check-Act-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

Het is belangrijk dat verbeterprogramma's:

- voorafgaan door een nauwkeurige planning;
- resulteren in effectieve actie;
- gecontroleerd en eventueel aangepast worden;
- vervolgens opnieuw overgaan in een nieuwe nauwkeurige planning.

Zo creëren we een permanente cyclus.

Perceptiemeting

Bij perceptiemetingen meten we subjectieve indrukken en meningen van een individu of een groep. Bijvoorbeeld de perceptie die een klant heeft van de kwaliteit van een product of dienst.

Permanent verbeterproces

Werkprocessen moeten aan een permanent verbeterproces worden onderworpen op het gebied van kwaliteit, economie of doorlooptijd. Over het algemeen is de betrokkenheid van alle belanghebbenden binnen de organisatie een noodzakelijke voorwaarde bij dat proces van voortdurende verbetering.

Prestatie

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

Prestatiemeting

Prestatiemeting moeten we plaatsen binnen een managementcontext. Gewoonlijk omvat het managementsysteem een evaluatie van de individuele werkprestaties van de werknemers. Die praktijk helpt om de departementale en algemene prestatie van de organisatie te controleren. Dit doen we door de individuele prestaties op de diverse managementniveaus samen te brengen.

Het persoonlijke beoordelingsgesprek tussen de individuele medewerker en zijn lijnmanager is de meest gangbare manier om een beoordeling uit te voeren. Tijdens het gesprek kunt u, naast de prestatiebeoordeling, andere aspecten van de werksituatie evalueren. Zoals het niveau van kennis en competenties. Op deze manier kunnen opleidingsbehoeften naar voren komen.

In een TQM-aanpak gebruiken we het PDCA-concept op individueel niveau, gebaseerd op permanente verbetering. Dat wil zeggen dat de werknemer:

- de taak voor het komende jaar plant (Plan);
- de taak uitvoert (Do);
- de realisatie ervan checkt tijdens het beoordelingsgesprek (Check);
- als dat nodig is de taak aanpast voor het volgende jaar (Act).

We kijken daarbij naar de doelstellingen, de middelen en de competenties.

We onderscheiden twee manieren om de objectiviteit van de prestatiebeoordeling te verhogen:

- de bottom-upbeoordeling: waarbij medewerkers de managers evalueren door rechtstreeks verslag aan de managers uit te brengen
- de 360°-beoordeling: waarbij verschillende personen de managers evalueren (algemene managers, collega's, medewerkers en klanten)

Procedure

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

Proces

Een proces definiëren we als een reeks activiteiten waarbij we outputs omzetten in inputs, waardoor we weer een meerwaarde creëren. 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 met het oog op dienstverlening. We maken een onderscheid tussen:

- kernprocessen, die kritiek 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 essentieel 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.

Proceseigenaar

De proceseigenaar is verantwoordelijk voor het ontwerpen, verbeteren en uitvoeren van processen en voor de coördinatie en integratie ervan in de organisatie. Enkele van zijn taken 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: Wie zijn dit en hoe communiceren we het proces?
- het proces controleren en meten: In hoeverre is het proces efficiënt en effectief?
- het proces benchmarken: Hoe presteren andere organisaties en wat kunnen we daarvan leren?
- het proces voorzien: Wat is de langetermijnvisie voor het proces en wat moeten we doen om die visie te bereiken?
- rapporteren over het proces: Wat kunnen we verbeteren? Waar liggen de zwaktes en hoe kunnen we die aanpakken?

Door deze vragen te beantwoorden, heeft de proceseigenaar de kans om het proces voortdurend te verbeteren.

Proceskaart

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

Rolmodel

Personen of organisaties kunnen figureren als een voorbeeld in een bepaalde gedragsrol of sociale rol. Dan spreken we van een rolmodel. Andere personen kunnen van een rolmodel leren of deze imiteren.

Sleutelprestatieresultaten

De resultaten die de organisatie bereikt met het oog op haar strategie en planning. Deze resultaten zijn gericht op de wensen en behoeften van de diverse belanghebbenden (externe resultaten) en het management en verbetering van de organisatie (interne resultaten).

SMART-doelstellingen

Doelstellingen geven aan wat een organisatie wil bereiken. Deze kunnen we het beste formuleren aan de hand van SMART. De doelstellingen zijn:

- **Specific:** specifiek, er is precies omschreven wat men wil bereiken
- **Measurable:** meetbaar, met meetbare doelstellingen
- **Achievable:** bereikbaar, realistisch
- **Realistic:** realistisch, de nodige middelen zijn beschikbaar
- **Timed:** mogelijk binnen een haalbare timing

Strategie

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

SWOT-analyse

Een SWOT-analyse analyseert de:

- **Strengths:** sterktes;
- **Weaknesses:** zwaktes;
- **Opportunities:** kansen (mogelijke voordelen);
- **Threats:** bedreigingen (mogelijke moeilijkheden);

voor een organisatie.

Termijn

Periode waarbinnen resultaten moeten worden bereikt. We maken onderscheid tussen een:

- 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 geven we de stroom aan 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. Dit doen we 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 over vrijheid van informatie, begrotingscontrole, audits enzovoort.

Uitmuntendheid

Uitmuntende praktijken bij het managen van een organisatie en het bereiken van resultaten zijn gebaseerd op een reeks fundamentele concepten van Total Quality Management. Deze zijn geformuleerd door EFQM. Denk aan:

- resultaatgerichtheid
- klantgerichtheid
- leiderschap en doelgericht managen via processen en feiten
- betrokkenheid van mensen
- permanente verbetering en innovatie
- wederzijds voordelige partnerschappen
- maatschappelijk verantwoord ondernemen

Veranderingsmanagement

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

Verantwoordelijkheid

Verantwoordelijkheid is de verplichting om verantwoording af te leggen over de toegekende bevoegdheden. Verantwoordelijkheid wil ook zeggen dat iemand rapporteert over het gebruik en het beheer van de middelen die ter beschikking van de organisatie staan. Iemand die verantwoordelijkheid op zich neemt, beantwoordt vragen. Ook rapporteert deze persoon aan de mensen die de eindverantwoordelijkheid hebben over de middelen en de operaties die onder zijn of haar controle staan. Beide partijen hebben dus eigen verplichtingen.

Visie

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

Waarde

Waarde verwijst naar financiële, welvaarts-, culturele en morele waarden. Morele waarden zijn min of meer universeel, terwijl culturele waarden kunnen verschillen afhankelijk 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 privébedrijven.

Zelfevaluatie-rapport of consensusrapport

Een rapport met de resultaten van de zelfevaluatie. Dit rapport bevat de sterke punten en de verbeterpunten voor de organisatie. Er kunnen daarnaast voorstellen in staan voor verbetering van bepaalde belangrijke projecten. Dit is optioneel.

Het CAF

Het Common Assessment Framework (CAF) is het resultaat van de samenwerking tussen de EU-ministers van overheidsaangelegenheden.

Het CAF is een instrument om de overheidsorganisaties in Europa te ondersteunen om kwaliteitsmanagementtechnieken te gebruiken bij de overheid. Het biedt een eenvoudig, gebruiksvriendelijk kader voor een zelfevaluatie van organisaties uit de openbare sector.

Meer weten?

Hebt u vragen over het CAF? Of wilt u meer informatie? Neemt u dan contact op met het CAF Resource Centre.

CAF Resource Centre
European Institute of Public Administration
Postbus 1229
6201 BE MAASTRICHT
The Netherlands

Telefoon: + 31 (0)43 32 9 63 17
Fax: + 31 (0)43 32 9 62 96
E-mail: caf@eipa.eu
Website: www.eipa.eu

With thanks to SCKK (The Centre for Development of Human Resources and Quality Management) Denmark (www.sckk.dk)

