



**Inhoudsopgave**

1. The CAF procedure voor externe feedback : waarom en wat
  1. Noodzaak, doelstellingen en algemene principes
  2. Pijlers & stappen
2. De toekomst

Eipa CAF Resource Centre - 2010

2

## Doelstellingen van de procedure

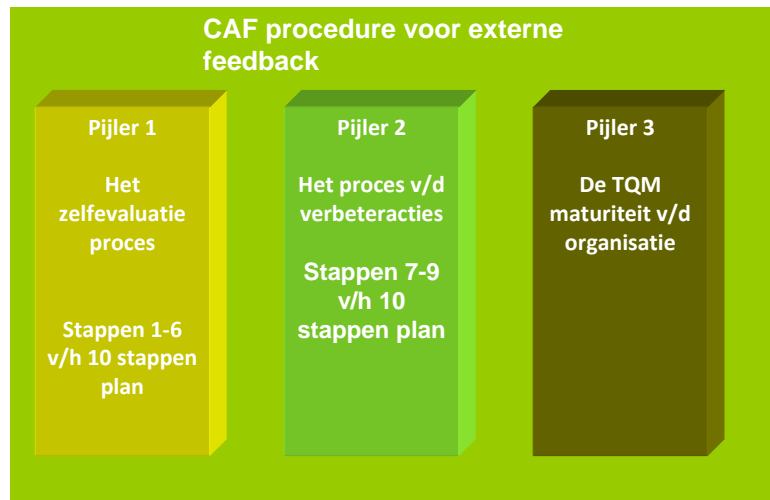
1. De kwaliteit van de CAF toepassing ondersteunen en de impact ervan op de organisatie;
2. Het enthousiasme in de organisatie voor continue verbetering ondersteunen en hernieuwen;
3. Onderzoeken of - en in welke mate - de organisatie TQM waarden integreert als gevolg van de CAF toepassing;
4. *Peer review and bench learning* promoten. Bewerkstelligen dat organisaties leren van elkaar;
5. De organisaties belonen die op een effectieve manier een start gemaakt hebben met continue verbetering richting uitmuntendheid, zonder hierbij te oordelen over het bereikte niveau van uitmuntendheid.

## De algemene principes

- The CAF Procedure voor externe feedback is een **gemeenschappelijk Europees kader**, uitvoerbaar in overeenstemming met de nationale context op een vrijwillige basis.
- The CAF Procedure voor externe feedback promoot **feedback over de CAF toepassing en de effecten** ervan op de organisatie.
- Deze feedback wordt gegeven door **peers en/of externe experts**.
- The CAF Procedure voor externe feedback geeft recht op het **label van Effective CAF User (ECU)** voor 2 jaar – niet de erkenning of accreditatie van een uitmuntende organisatie.
- De CAF procedure voor externe feedback steunt op **3 pijlers**.
- De beslissing en de verantwoordelijkheid om deze procedure op **nationaal niveau** toe te passen ligt bij de lidstaten.

### 3.2. Waaruit bestaat de CAF Externe Feedback

#### De verschillende pijlers



### De verschillende stappen van de CAF ZE & Pijlers 1 and 2

#### Fase 1 – De start

- Step 1: Beslis over de aanpak en maak een planning
- Step 2: Communiceer over het ZE project

#### Fase 2 – Het zelfevaluatie proces

- Step 3: Stel één of meerdere ZE-groepen samen
- Step 4: Organiseer opleiding
- Step 5: Voer de ZE uit voor de 28 sub-criteria (0-100) via consensus
- Step 6: Maak een rapport op met de resultaten van de ZE

#### Fase 3 – Verbeterplan/ Prioriteiten stellen

- Step 7: Stel een verbeterplan op, gebaseerd op het aanvaarde ZE-rapport
- Step 8: Communiceer het verbeterplan
- Step 9: Voer het verbeterplan uit
- Step 10: Plan de volgende ZE

PIJLER 1

PIJLER 2

## Pijler 1: Het zelfevaluatie (ZE) proces

- De kwaliteit van de ZE vormt de basis voor het succes van toekomstige verbeteracties.
- De focus ligt op het ZE-proces (stappen 1-6).
- Een specifieke vragenlijst is ontwikkeld om deze verschillende stappen te beoordelen. De vragenlijst betreft de 6 stappen en heeft niet de bedoeling om de scores te valideren die werden gegeven tijdens de ZE.

Step 1 - Decide how to organise and plan the self-assessment (SA)

| Activities  | 1  | 2  | 3   | 4   | 5  |
|---|--|--|---|---|--|
| 1. Assure commitment and ownership of the management for launching the process. | There is no evidence of commitment and ownership of the management | There is some evidence of commitment of the management for launching the process, but limited to a part of the involved managers | There is evidence of commitment and ownership of the management for launching the process | There is clear evidence of commitment and ownership of the management for launching the process, as guide and sponsor, communicating the targets and advantages | There is strong evidence of commitment and ownership of all the involved management for launching the process, as guide and sponsor, communicating the objectives and advantages and participating to the project definition |

## Pijler 2: Het verbeterplan

- Iets doen met de resultaten van de ZE
- De focus ligt op de stappen 7-9
- Deze stappen beschrijven in detail het verbeterplan, de kwaliteit van dit plan, hoe het is samengesteld, hoe het wordt gecommuniceerd en opgevolgd.
- The CAF externe feedback houdt zich bezig met de planning en de uitvoering van de verbeteracties en heeft dus niet tot doel om de resultaten van de verbeteracties te beoordelen.

## Pijler 3 Op weg naar een TQM cultuur



## Pijler 3 : een voorbeeld : Leadership

| General characteristics                                       | 0   | Initiation  | Realisation  | Maturity  |
|---|---|---|--|---|
| <b>1. Leadership and constancy of purpose</b><br>- Definition | The Initiation level has not been reached | Leaders establish a clear mission statement.  | Leaders establish vision and values. They drive and inspire people towards excellence.   | Leaders demonstrate the capability to keep the constancy of purpose in a changing environment.  |
| <b>1. Leadership and constancy of purpose</b><br>- Examples   | The Initiation level has not been reached | Leaders provide the organisation with a well defined mission according to legislation and regulation requirements, as well as taking into account the stakeholders' expectations. | Leaders provide the organisation with the definition of mission, vision and values and share it with the people in the organisation.<br><br>Managers at all levels are focused on bringing the mission, vision and values into practice. | Stakeholders are confident about the constancy of purpose and steadiness of management.<br><br>Managers are perceived as role models.<br><br>The quality of management has been measured e.g. through management assessment or job satisfaction measurements. |



- Lidstaten hebben het "ownership": Nationale Organisatoren
- Opleiding van CAF *External Feedback Actors*
- Toepassing (uitvoering) v/d CAF External Feedback
- Studie over het gebruik ervan in 2011/2012
  
- CAF
  - = zelfevaluatie (diagnose tgo. de ideaal typische beschrijving van een excellente organisatie )
  - = verbetering (op weg naar uitmuntendheid)
  - = feedback en erkenning (leren, motiveren, stimuleren )



**The CAF External Feedback and “Effective CAF User” Label:  
Training on the Delivery of External Feedback**  
Maastricht, 13-14 January 2011

## Contact

**Patrick Staes** – Senior Expert

**Nick Thijs** – Lecturer

**Ann Stoffels** – Programme Organiser

European Institute of Public Administration (EIPA)

European Public Management Unit

EIPA CAF Resource Centre (CAF RC)

O.L. Vrouweplein 22 NL - 6201 BE Maastricht

Tel.: +31 43 3296 328/253/317

E-mail: [caf@eipa.eu](mailto:caf@eipa.eu)

Web: <http://www.eipa.eu/CAF>

