



Common Assessment Framework

**Het Europese model voor het verbeteren van
overheidsorganisaties door middel van
zelfevaluatie**



Inhoud

| | |
|---|------------|
| Voorwoord | 4 |
| I Algemene inleiding | 5 |
| II Wat moet er geëvalueerd worden: het beoordelingskader | 12 |
| Criterium 1: Leiderschap | 15 |
| Criterium 2: Strategie en planning..... | 20 |
| Criterium 3: Medewerkers | 25 |
| Criterium 4: Partnerschappen en middelen | 29 |
| Criterium 5: Processen..... | 36 |
| Criterium 6: Resultaten bij de burgers/klanten..... | 41 |
| Criterium 7: Resultaten bij de medewerkers..... | 44 |
| Criterium 8: Resultaten op het gebied van de maatschappelijke verantwoordelijkheid | 48 |
| Criterium 9: Resultaten op het gebied van de sleutelactiviteiten | 51 |
| III Hoe evalueren: het scoringsysteem | 54 |
| IV Richtsnoeren voor het verbeteren van een organisatie die gebruikmaakt van het CAF | 63 |
| V Externe Feedback van het CAF | 74 |
| VI CAF - verklarende woordenlijst | 76 |
| BIJLAGE: Structuur CAF 2013 vs. structuur CAF 2020 | 99 |
| Dankwoord | 101 |

Voorwoord

Het European Public Administration Network (EUPAN) is een informeel netwerk van de directeuren-generaal die verantwoordelijk zijn voor het openbaar bestuur in de lidstaten van de Europese Unie, de Europese Commissie (EC) en de waarnemende landen. Het netwerk spant zich gezamenlijk in voor kwalitatief hoogwaardige overheidsdiensten en openbare besturen in Europa.

Het belang van EUPAN is gelegen in zijn toekomstgerichte en kennisdelende rol rond de uitdagingen waarmee openbare besturen kampen op nationaal en Europees niveau. Het Common Assessment Framework (CAF) is het meest zichtbare product van het netwerk, met een duidelijke impact op de manier waarop we de kwaliteit van de overheidsdiensten in Europa beoordelen en verbeteren. Het gebruik van het model heeft zich ook buiten Europa verspreid, zodat het effect nog groter is. In 2019 waren er ongeveer 4.100 CAF-gebruikers in Europese en niet-Europese landen geregistreerd.

Het nieuwe CAF2020 is de vijfde versie van het model. De kern van het model is gebaseerd op een beproefd CAF-model dat in 2000 werd gelanceerd. Het CAF is het eerste Europese kwaliteitsmanagementinstrument dat specifiek op maat gemaakt is voor en ontwikkeld is door de openbare sector zelf. Het is een algemeen, eenvoudig, toegankelijk en gebruiksvriendelijk model voor alle overheidsorganisaties. Het behandelt alle aspecten van organisatorische uitmuntendheid en streeft naar voortdurende verbetering. Het CAF-model is nu herzien en verder verfijnd om beter te kunnen inspelen op de ontwikkelingen en evoluties in het overheidsbeheer en de maatschappij. De updates van deze CAF2020-versie gaan vooral over digitalisering, flexibiliteit, duurzaamheid en diversiteit.

Deze nieuwe versie is het resultaat van de intensieve samenwerking tussen de Nationale CAF-correspondenten van de lidstaten van de Europese Unie. Een kerngroep heeft de belangrijke taak op zich genomen om het CAF te herzien. Wij maken van de gelegenheid gebruik om met name Oostenrijk, België, Finland, Italië, Polen en Portugal te bedanken, bijgestaan door het Europees CAF-Ondersteuningscentrum van het Europees Instituut voor Bestuurskunde (EIB). Het proces werd ook sterk bevorderd door de EU-voorzitterschappen van Estland, Bulgarije en Roemenië.

Uiteindelijk worden de kwaliteit van het openbaar bestuur en zijn diensten beoordeeld aan de hand van hun impact op de levenskwaliteit van de mensen. Het opzet van het CAF-model is overheidsorganisaties te begeleiden om de best mogelijke effecten te bereiken.

Er is een actieve gemeenschap rond het CAF-model. Hoewel het netwerk van Nationale CAF-Correspondenten verantwoordelijk is voor het sterk en actueel houden van het model, zijn het de leden van het brede gebruikersnetwerk die de concrete effecten van het gebruik van het model in hun organisaties creëren. Hun expertise en kennis worden gedeeld op Europese CAF-gebruikersevenementen en bij andere gelegenheden waar 'Friends of CAF' elkaar ontmoeten. Duizenden organisaties hebben het model al overgenomen en bewezen dat het werkt; honderden mensen komen samen op de Europese evenementen. Met deze herziene versie van CAF2020 nodigen we iedereen van harte uit om deel te nemen aan deze CAF-community!

Het EUPAN 5-secretariaat¹
(Kroatië, Finland, Duitsland, Roemenië, Europese Commissie)

november 2019

¹ Het EUPAN 5-secretariaat werkt op basis van een beurtregeling en wordt altijd gevormd door het huidige voorzitterschap samen met het vorige, de twee volgende voorzitterschappen en de Europese Commissie.

I Algemene inleiding

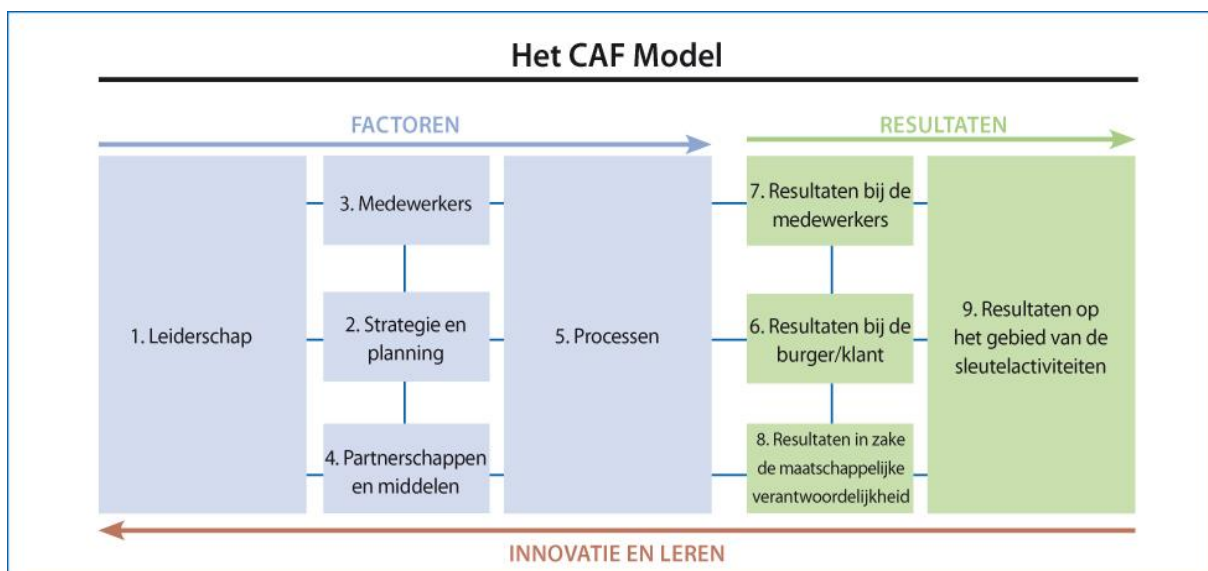
De inhoud van het CAF-model

1.1.DEFINITIE

Het gemeenschappelijk evaluatiekader (CAF) is **een zelfevaluatiemodel voor totale** kwaliteitszorg dat door de publieke sector voor de publieke sector is ontwikkeld. Het CAF is gratis en beschikbaar in het publieke domein om organisaties in de publieke sector te helpen hun prestaties te verbeteren. Het is ontworpen voor gebruik in alle onderdelen van de publieke sector en het is van toepassing op nationaal/federaal, regionaal en lokaal niveau. Hoewel het CAF in een Europese context is ontwikkeld, kan het in elke openbare organisatie over de hele wereld worden gebruikt.

Het CAF behoort tot de familie van de 'Total Quality Management'-modellen (TQM) en is oorspronkelijk geïnspireerd op het 'Excellence Model' van de European Foundation for Quality Management (EFQM®). Het is een model voor prestatiebeheer dat fungeert als een 'kompas' om managers te helpen bij het vinden van de wegen naar uitmuntendheid. Met zijn grafische voorstellingen verklaart het de oorzaak-gevolgrelatie tussen organisatorische factoren en prestatieresultaten.

Het CAF is gebaseerd op het uitgangspunt dat uitstekende resultaten in de gebieden van organisatieprestaties, burgers/klanten, medewerkers en de maatschappij worden bereikt door leiderschap dat de strategie en de planning, de mensen, de partnerschappen, de middelen en de processen aanstuurt. Het bekijkt de organisatie vanuit verschillende invalshoeken tegelijk: **de holistische benadering van de prestatie-analyse van een organisatie.**



De 'negen vensters'-structuur identificeert de belangrijkste aspecten die bij elke organisatorische analyse in aanmerking moeten worden genomen. Criteria 1–5 (de faciliterende **factoren** ('enablers')) hebben betrekking op de managementpraktijken van een organisatie. Deze bepalen wat de organisatie doet en hoe zij haar taken aanpakt om de gewenste resultaten te bereiken. In Criteria 6–9 worden de behaalde **resultaten** op het gebied van burgers/klanten, medewerkers, maatschappelijke verantwoordelijkheid en sleutelprestaties gemeten aan de hand van perceptie- en prestatiemetingen.

Elk criterium is onderverdeeld in een lijst van subcriteria. Deze **28 subcriteria** geven de belangrijkste punten aan waarmee rekening moet worden gehouden bij de beoordeling van een organisatie. Ze worden geïllustreerd met **voorbeelden** die de inhoud van de subcriteria nader toelichten en mogelijke gebieden suggereren om te onderzoeken hoe de administratie voldoet aan de eisen die in het subcriterium worden gesteld.

Deze voorbeelden vertegenwoordigen goede praktijken uit heel Europa. Ze zijn niet allemaal even relevant voor elke organisatie, maar vele kunnen als aandachtspunten worden beschouwd tijdens de zelfevaluatie. Het integreren van de conclusies uit de beoordeling van de factoren en de resultaatcriteria in de managementpraktijken vormt de continue **innovatie- en leercyclus** die organisaties begeleidt op hun weg naar uitmuntendheid.

Zonder de structuur van het model te wijzigen, maar door simpelweg de voorbeelden en de taal aan te passen, zijn er sectorale versies van het model gedefinieerd om de CAF-implementatie voor elke organisatie eenvoudiger en effectiever te maken. Sinds 2013 bestaat er een Europese versie 'CAF education' en op nationaal niveau werden er voor tal van andere sectoren soortgelijke varianten ontwikkeld (bijv. voor justitiële organisaties, universiteiten, gemeenten).

1.2. DOEL EN VOORDELEN

Het CAF wil een katalysator zijn voor een volledig verbeteringsproces binnen de organisatie. Het doel is een betere dienstverlening aan de burgers, want de implementatie van het CAF draagt bij tot het verhogen van de kwaliteit van de dienstverlening aan de klanten en daarmee tot de tevredenheid van de burgers.

Het helpt overheidsdiensten om:

1. een cultuur van uitmuntendheid te introduceren;
2. de PDCA-logica ('PLAN' (plannen), 'DO' (uitvoeren), 'CHECK' (controleren), 'ACT' (handelen)) te implementeren;
3. het zelfevaluatieproces uit te voeren om een uitvoerige analyse van het functioneren van de organisatie te verkrijgen;
4. een diagnose te stellen die de sterke punten en de verbeteringsgebieden aantoont die helpen bij het bepalen van de verbeteringsacties.

Bovendien worden de volgende voordelen van het CAF door veel gebruikers erkend.

- **Op maat gemaakt voor de publieke sector:** het is "het" Europese kwaliteitsbeheermodel dat door overheidsdiensten voor overheidsdiensten ontwikkeld werd.
- **Gemeenschappelijke taal:** het stelt personeel en managers in staat om samen op een constructieve manier organisatorische kwesties te bespreken. Het bevordert de dialoog en het leren via goede praktijken onder overheidsdiensten.
- **Betrokkenheid van de medewerkers:** het zelfevaluatieproces is de basis voor de systematische betrokkenheid van medewerkers bij de verbetering van de organisatie.

-
- **Door bewijzen gestaafde verbetering:** het stimuleert overheidsorganisaties om informatie en gegevens te verzamelen en effectief te gebruiken.
 - **Geen externe kosten:** het CAF wordt gratis ter beschikking gesteld en gepromoot door het Europese CAF-ondersteuningscentrum en het netwerk van Nationale CAF-correspondenten.
 - **Externe feedback beschikbaar:** het CAF-netwerk heeft in 2009 een gemeenschappelijke procedure vastgelegd om door externe feedbackactoren aanbevelingen te laten formuleren voor de verdere ontwikkeling van de organisatie en om haar erkend te laten worden als een effectieve CAF-gebruiker.

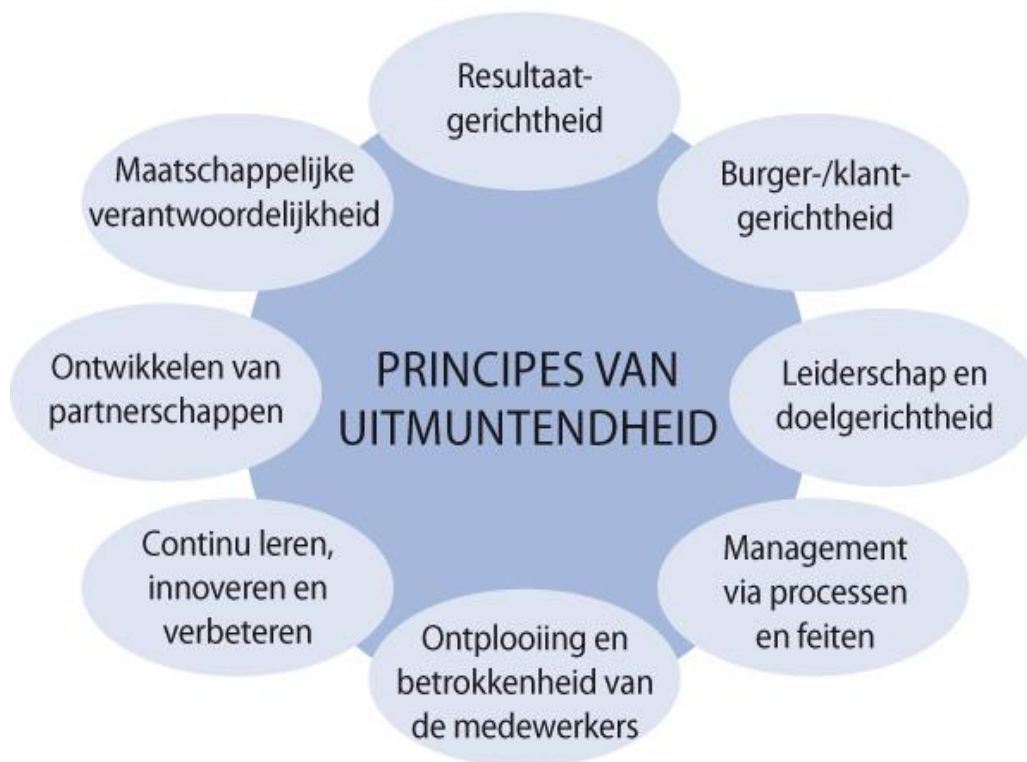
Bovendien zijn in het Europese model CAF2020 de lessen uit en de resultaten van de volgende documenten opgenomen:

- Toolbox – Quality of Public Administration, Europese Commissie, 2018
- Embracing Innovation in Governments Global Trends, OESO 2018
- OECD Declaration on Public Sector Innovation, OESO, 2019
- The Principles of Public Administration, SIGMA OESO, 2019
- EPSA – European Public Sector Award, EIPA
- Observatory of Public Sector Innovation (OPSI), OESO.

1.3. DE BEGINSELEN VAN UITMUNTENDHEID

Als Total Quality Management (TQM)-instrument onderschrijft het CAF de fundamentele concepten van uitmuntendheid zoals deze oorspronkelijk vastgelegd werden door de European Foundation for Quality Management. Het CAF vertaalt deze naar de publieke sector toe en streeft ernaar de prestaties van overheidsorganisaties te verbeteren op basis van deze concepten. Hun implementatie maakt het verschil tussen de traditionele bureaucratische overheidsorganisatie en de overheidsorganisatie die gericht is op een cultuur van de kwaliteit van haar functioneren.

De kern van het CAF-model is de zelfevaluatie van de organisatie als uitgangspunt voor een uitgebreid verbeteringsproces. Hoewel het CAF vooral gericht is op prestatie-evaluatie en -beheer om verbetering mogelijk te maken, is het uiteindelijke doel bij te dragen tot goed bestuur. Goed bestuur begint met gedeelde principes/waarden die bij de evaluatie in aanmerking moeten worden genomen. De definities en de terminologie van de waarden variëren in de verschillende overheidsdiensten, ook al zijn er thema's die vaak terugkeren. Maar de gemeenschappelijke Europese context is een belangrijke referentie voor de gebruikers van het CAF, waarbij rekening wordt gehouden met de gemeenschappelijke waarden en beginselen van de overheidssector.



Beginsel 1: Resultaatgerichtheid

De organisatie is gericht op resultaat. Er worden resultaten behaald die alle stakeholders van de organisatie (overheden, burgers/klanten, partners en medewerkers die in de organisatie actief zijn) tevreden stellen, in lijn met de vooropgestelde doelstellingen.

Beginsel 2: Burger-/klantgerichtheid

De organisatie richt zich op de behoeften van zowel de huidige als de potentiële burgers/klanten. Zij betreft hen bij de ontwikkeling van producten en diensten en de verbetering van haar prestaties.

Beginsel 3: Leiderschap en doelgericht handelen

Dit principe koppelt visionair en inspirerend leiderschap aan doelgericht handelen in een veranderende omgeving. Leiders stellen een duidelijk missieverklaring op en formuleren een visie en waarden. Ook creëren zij de interne omgeving waarin medewerkers volledig kunnen worden betrokken bij het bereiken van de doelstellingen van de organisatie en houden die in stand.

Beginsel 4: Beheer van processen en feiten

Dit principe stuurt de organisatie vanuit het perspectief dat een gewenst resultaat efficiënter wordt bereikt wanneer gerelateerde middelen en activiteiten als een proces worden beheerd en effectieve beslissingen worden gebaseerd op de analyse van gegevens en informatie.

Beginsel 5: Ontwikkeling van het menselijk potentieel en betrokkenheid

Medewerkers op alle niveaus vormen de essentie van een organisatie en hun volledige betrokkenheid maakt het mogelijk om hun capaciteiten ten voordele van de organisatie in te zetten. De bijdrage van de medewerkers moet worden gemaximaliseerd door hun ontwikkeling en betrokkenheid, en door het creëren van een werkomgeving met gedeelde waarden en een cultuur van vertrouwen, openheid, empowerment en erkenning.

Beginsel 6: Continu leren, innoveren en verbeteren

Uitmuntendheid is het uitdagen van de status quo en het teweegbrengen van verandering door levenslang te leren om innovatie- en verbeteringsmogelijkheden te creëren. Continue verbetering zou daarom een permanente doelstelling van de organisatie moeten zijn.

Beginsel 7: Partnerschapsontwikkeling

Overheidsorganisaties hebben anderen nodig om hun doelstellingen te bereiken en moeten daarom partnerschappen met toegevoegde waarde ontwikkelen en in stand houden. Een organisatie en haar leveranciers zijn onderling afhankelijk en een wederzijds voordelige relatie vergroot het vermogen van beide om waarde te creëren.

Beginsel 8: Maatschappelijke verantwoordelijkheid

Organisaties in de publieke sector moeten hun maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen, ecologische duurzaamheid respecteren en proberen te voldoen aan de belangrijkste verwachtingen en eisen van de lokale en wereldwijde gemeenschap.

Deze Beginselen van Uitmuntendheid zijn geïntegreerd in de structuur van het CAF en op termijn zal de continue verbetering van de negen criteria de organisatie tot een hoog ontwikkelingsniveau brengen. Voor elk principe werden er vier ontwikkelingsniveaus uitgewerkt, zodat een organisatie een idee kan krijgen van haar weg naar uitmuntendheid.

1.4. WAT IS ER NIEUW IN CAF2020?

Vanwege haar bewezen effectiviteit is het kader voor de zelfevaluatie niet gewijzigd ten opzichte van de verwijzing naar de acht Beginselen van Uitmuntendheid waarop het is gebaseerd. Het CAF bestaat nog steeds uit 9 criteria en 28 subcriteria, maar sommige van de subcriteria zijn geherformuleerd voor een beter begrip.

Gebruikers van eerdere CAF-versies zullen het niet al te moeilijk vinden om hun weg te vinden in de nieuwe versie, aangezien het een beperkte update betreft. CAF2020 versterkt de focus op **digitalisering** en besteedt aandacht aan **flexibiliteit**, **duurzaamheid** en **diversiteit** met betrekking tot het verband tussen het operationele en het strategische niveau om de **implementatie van hervormingen** te ondersteunen.

Er werden belangrijke wijzigingen aangebracht aan de voorbeelden die allemaal herzien werden, waardoor de beschrijvingen zijn ingekort en het aantal ervan is verminderd. De verklarende woordenlijst is dienovereenkomstig aangepast. In de bijlage is een tabel opgenomen waarin CAF 2013 wordt vergeleken met de CAF2020-versie.

Het staat organisaties vrij om de uitvoering van het model aan te passen aan hun specifieke behoeften en omstandigheden. De structuur van het model met de 9 criteria en de 28 subcriteria, net als het gebruik van een van de beoordelingspanels, wordt echter sterk aanbevolen, aangezien het proces volgens de gegeven richtsnoeren moet worden uitgevoerd.

Hoe het CAF-model implementeren?

HET ZELFEVALUATIE- EN VERBETERINGSPROCES

De implementatie van het CAF volgt een driefasenplan.

Fase 1: Start van het CAF-traject

Het besluit om het CAF te implementeren is het startschot voor een uitgebreid verbeterings- en veranderingsproces van de organisatie. Hiermee moet vanaf het begin rekening worden gehouden. Het vereist zowel duidelijke verantwoordelijkheden, engagement en besluitvaardigheid van het management om het CAF in te voeren als de betrokkenheid van de medewerkers.

Fase 2: CAF-zelfevaluatie

Hier wordt door de medewerkers en het management een gezamenlijke zelfevaluatie van de organisatie verricht op basis van de criteria om de sterktes en de verbeterpunten te identificeren. Het belangrijkste resultaat van deze fase is, naast de evaluatie, een catalogus met verbeterideeën voor de verdere ontwikkeling van de organisatie. De verwachte output is een zelfevaluatierapport.

Fase 3: CAF-verbeterplan

Op basis van de in fase 2 ontwikkelde verbeterideeën wordt een CAF-verbeterplan opgesteld, waarin de uitvoering van de verbeterideeën is vastgelegd. Hierbij worden de individuele acties geprioriteerd, voorzien van schema's en verantwoordelijkheden en worden de nodige middelen toegewezen.

Vervolgens dient het CAF-verbeterplan binnen een tijdspanne van twee jaar geïmplementeerd te worden. Hierna kan een nieuw CAF-zelfevaluatieproces worden gestart. Deze lus zorgt voor het continue verbeteringsproces in de organisatie.

Het hele proces wordt ondersteund door richtlijnen die een tien stappen tellend implementatieplan omvatten.

EXTERNE FEEDBACKPROCEDURE

Om overheidsorganisaties die het CAF toepassen, in staat te stellen de resultaten van hun inspanningen te zien, biedt het model de **Externe Feedbackprocedure** aan die feedback geeft met als doel de CAF-gebruiker verder te ondersteunen op zijn weg naar kwaliteit.

Tussen 6 en 12 maanden na de goedkeuring van het zelfevaluatierapport heeft de organisatie de mogelijkheid om deze procedure toe te passen ten einde om het Europese label van 'effectieve CAF-gebruiker' te ontvangen. Bij een positieve evaluatie door externe CAF-deskundigen zal het label bevestigen dat het CAF op een effectieve manier geïmplementeerd werd en dat de organisatie begonnen is met het installeren van de Beginselen van Uitmuntendheid in haar organisatiecultuur.

Het verstrekken van het '**Effectieve CAF-gebruiker**'-label is de verantwoordelijkheid van de lidstaten die de procedure implementeren. Organisaties die het CAF-label willen aanvragen, dienen zich vooraf te informeren over de bestaande mogelijkheden in hun land.

Hoe ondersteuning krijgen bij het gebruik van CAF2020?

In 2001 werd een netwerk van Nationale CAF-correspondenten en het Europees CAF-Ondersteuningscentrum (CAF RC) opgericht in uitvoering van het besluit van de directeuren-generaal verantwoordelijk voor de overheidsdiensten in hun land. Het CAF-netwerk is op Europees niveau verantwoordelijk voor de ontwikkeling en de follow-up van het CAF. Het bespreekt regelmatig nieuwe instrumenten en strategieën voor de bevordering van het CAF. Het organiseert om de twee jaar een Europees CAF-gebruikersevenement waarop nationale deskundigen en gebruikers goede praktijken bespreken en ideeën uitwisselen.

In de lidstaten ontwikkelen de Nationale CAF-correspondenten passende initiatieven om het gebruik van het model in hun land te stimuleren en te ondersteunen. De activiteiten variëren van de oprichting van nationale informatiecentra tot speciale websites of kwaliteitsconferenties. Gezamenlijke CAF-projecten komen frequent voor, vaak in het kader van het gebruik van EU-middelen waarbij twee of meer Europese of kandidaat-lidstaten (met name Twinning- en TAIEX-activiteiten) en ook landen van andere continenten betrokken zijn.

Het Europese CAF RC is gevestigd in het Europees Instituut voor Bestuurskunde (EIPA) in Maastricht (NL) en is verantwoordelijk voor de ondersteuning van de implementatie van het CAF in Europa. De belangrijkste taken zijn het genereren van deskundige inhoud, de coördinatie van de vergaderingen van het CAF-netwerk, het geven van trainingen, het houden van enquêtes over de uitvoering van het CAF, het beheer van de CAF-website www.eipa.eu/caf met alle relevante informatie over CAF-gebruikers en Nationale CAF-correspondenten, en alle daarmee verband houdende publicaties (enquêteverslagen en nieuwsbrieven).

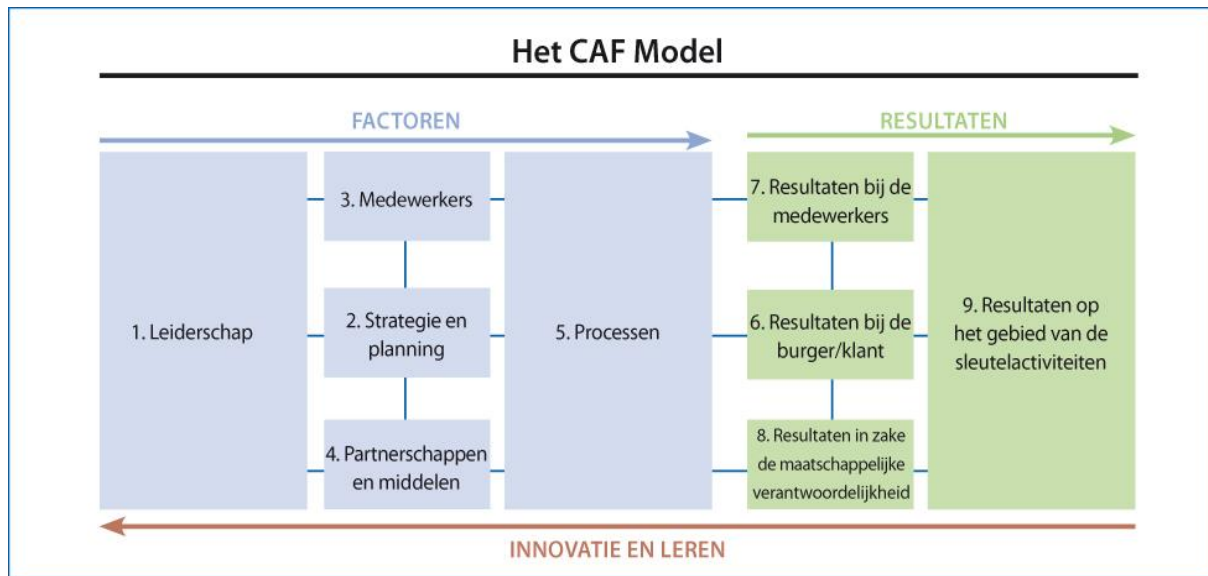
Het ondersteunt ook op verzoek van de lidstaten de organisatie van 'CAF-evenementen' die om de twee jaar op Europees niveau worden gehouden en het zorgt voor het gemeenschappelijke Europese opleidingsprogramma voor 'CAF External Feedback Actors'.

In de volgende hoofdstukken vindt u informatie over:

- het CAF2020 beoordelingskader (hoofdstuk II)
- het scoringsysteem (hoofdstuk III)
- het zelfevaluatieproces (hoofdstuk IV)
- de externe feedbackprocedure (hoofdstuk V)
- de CAF-woordenlijst.

II Wat moet er geëvalueerd worden: het beoordelingskader

De 'negen vensters'-structuur identificeert de belangrijkste aspecten die bij elke organisatorische analyse in aanmerking moeten worden genomen.



De vijf factoren stimuleren de organisatie om optimaal te presteren.

- Bovenal is er het leiderschap (1) dat de strategische richting van de organisatie bepaalt en de organisatorische basis legt.
- Goed leiderschap maakt gebruik van instrumenten van strategie en planning (2) en van het Human-Resources-management (3), werkt samen met partners en beheert middelen (4) zoals budget, kennis en IT.
- Op basis hiervan definieert en documenteert de organisatie de interne processen (5) en ontwikkelt deze permanent.
- Als de organisatie goed in staat is om de 'factoren' te stimuleren, zal het ook uitstekende resultaten opleveren voor haar klanten, belanghebbenden, medewerkers, burgers en de maatschappij. Het CAF stelt vier criteria voorop, die de resultaten van het werk van de organisaties meten.

Tijdens het zelfevaluatieproces moet een onderscheid worden gemaakt tussen de oorzaak-gevolgrelatie tussen de 'factoren' (oorzaken) en de resultaten (effecten), en de holistische relatie tussen de oorzaken ('factoren').

De oorzaak-gevolgrelatie tussen de 'factoren' (oorzaken) en de resultaten (effecten) dient in aanmerking genomen te worden. De organisatie dient altijd de consistentie na te gaan tussen een bepaald resultaat en het 'bewijs' dat voor de relevante criteria aan de 'factor'- kant verzameld werd.

Hieronder volgen enkele voorbeelden van dit verband:

- Resultaten bij klanten/burgers – bijv. hoe tevreden zijn de burgers met het werk van de organisatie (het ministerie, de gemeente, de school, enz.)? Hoe wordt de telefonische bereikbaarheid gezien? Wat zijn de openingstijden van het dienstencentrum voor de burger?
- Medewerkerresultaten – bijv. hoe tevreden zijn de medewerkers met hun werk binnen de organisatie? Hoe zijn hun prestaties? Welke opleidingen worden er gevolgd?
- Resultaten op het gebied van maatschappelijke verantwoordelijkheid – bijv. hoeveel gerecycleerd papier wordt er gebruikt? Hoeveel transparantie-/open-data-initiatieven worden er ondersteund?
- Resultaten van de sleutelactiviteiten - bijv. welke output en outcome resultaten behaalt de organisatie met haar werk (voor openbaar vervoer, politiebeveiliging, milieubescherming, sociale diensten, kwaliteit van de wetgeving, enz.)

Deze consistentie is soms moeilijk te controleren, omdat de verschillende oorzaken (factoren) met elkaar in wisselwerking treden bij het produceren van resultaten. In ieder geval moet bij de beoordeling worden nagegaan of er een passende terugkoppeling is van de resultaten aan de rechterzijde naar de passende criteria aan de linkerzijde.

Factoren criteria

Criteria 1–5 hebben betrekking op de managementpraktijken van een organisatie, de zogenaamde factoren. Die bepalen wat de organisatie doet en hoe zij haar taken aanpakt om de gewenste resultaten te bereiken. De beoordeling van acties met betrekking tot de factoren moet gebaseerd zijn op de scoretabel van de factoren (zie hoofdstuk 'Hoe evalueren: het scoresysteem').

Criterion 1: Leiderschap

Subcriterium 1.1

De organisatie richting geven door het uitwerken van haar missie, visie en waarden

Subcriterium 1.2

De organisatie, haar prestaties en haar voortdurende verbetering beheren

Subcriterium 1.3

Medewerkers in de organisatie inspireren, motiveren en ondersteunen en als een rolmodel fungeren

Subcriterium 1.4

Doeltreffende relaties met politieke instanties en andere belanghebbenden beheren



In een representatief democratisch systeem maken verkozen politici de strategische keuzes en bepalen zij de doelstellingen die ze op verschillende beleidsterreinen willen bereiken. De leiding van overheidsorganisaties helpt de politieke autoriteiten bij het formuleren van het overheidsbeleid door advies te geven op basis van de eigen deskundigheid op dit gebied. Zij is verantwoordelijk voor de uitvoering en verwezenlijking van het overheidsbeleid. Het CAF maakt een duidelijk onderscheid tussen de rol van de politieke leiding en die van de leiders/managers van de overheidsorganisaties en benadrukt het belang van een goede samenwerking tussen beide actoren om de beleidsresultaten te bereiken.

Criterion 1 richt zich op het gedrag van de verantwoordelijken van de organisatie: het leiderschap. Hun werk is complex. Als goede leiders moeten zij duidelijkheid en eensgezindheid in het opzet voor de organisatie creëren. Als managers creëren zij een omgeving waarin de organisatie en haar medewerkers kunnen uitmunten en zorgen zij voor het functioneren van een passend sturingsmechanisme. Als facilitatoren ondersteunen zij de mensen in hun organisatie en zorgen zij voor doeltreffende relaties met alle belanghebbenden, in het bijzonder met de politieke hiërarchie.

Evaluatie

Bedenk wat het leiderschap van de organisatie doet om het volgende te bereiken.

| Subcriterium 1.1 De organisatie richting geven door het uitwerken van haar missie, visie en waarden | |
|---|--|
| <p>Het leiderschap zorgt ervoor dat de organisatie wordt gedreven door een duidelijke missie, visie en kernwaarden. Dit betekent dat ze de missie (waarom bestaan we/wat is ons mandaat?), de visie (waar willen we naartoe/wat is onze ambitie?) en de waarden (wat stuurt ons gedrag?) ontwikkelen die nodig zijn voor het succes van de organisatie op lange termijn. Zij communiceren deze en zorgen voor de realisatie ervan. Elke publieke organisatie heeft waarden nodig die het kader vormen voor alle activiteiten van de organisatie - waarden in lijn met haar missie en visie.</p> <p>Publieke organisaties moeten zich actief inzetten voor waarden als democratie, rechtsstaat, burgergerichtheid, diversiteit en gendergelijkheid, een eerlijke werkomgeving, ingebedde corruptiepreventie, maatschappelijke verantwoordelijkheid en antidiscriminatie.</p> <p>Leiderschap schept de voorwaarden om deze waarden te belichamen.</p> <p>Leiderschap moet zorgen voor organisatorische flexibiliteit en zich bewust zijn van de uitdagingen en kansen die de digitalisering met zich meebrengt.</p> | <p><u>Voorbeelden</u></p> <ul style="list-style-type: none">a. Een duidelijke koers uitzetten voor de organisatie door de missie, visie en waarden uit te werken, waarbij relevante stakeholders en medewerkers worden betrokken.b. Ervoor zorgen dat de principes en waarden van de Europese publieke sector, zoals integriteit, transparantie, innovatie, maatschappelijke verantwoordelijkheid en inclusie, duurzaamheid, diversiteit en genderaspecten, in de hoofdstroom van de strategieën en activiteiten van de organisatie worden opgenomen.c. Ervoor zorgen dat de missie, visie en waarden in overeenstemming zijn met lokale, nationale, internationale en supranationale strategieën, waarbij rekening wordt gehouden met digitalisering, hervormingen van de publieke sector en gemeenschappelijke Europese agenda's (bijv. doelstellingen van duurzame ontwikkeling, EU2020, betere regelgeving).d. Zorgen voor een bredere communicatie en dialoog over de missie, visie, waarden, strategische en operationele doelstellingen naar alle werknemers in de organisatie en naar andere belanghebbenden toe.e. De flexibiliteit van de organisatie waarborgen door de missie, visie, waarden en strategieën periodiek te herzien in het licht van veranderingen in de externe omgeving (bijv. digitalisering, klimaatverandering, hervormingen in de publieke sector, demografische ontwikkelingen, de impact van slimme technologieën en sociale media, gegevensbescherming, politieke en economische veranderingen, maatschappelijke verdeeldheid, gedifferentieerde behoeften en opvattingen van de klanten). |

| | |
|--|--|
| | f. De organisatie voorbereiden op de uitdagingen en veranderingen van de digitale transformatie (bijv. digitaliseringsstrategie, opleiding, richtsnoeren voor gegevensbescherming, aanstelling van DPO). |
|--|--|

(Een score toekennen met behulp van de scoretabel van de factoren)

Subcriterium 1.2 De organisatie, de prestaties en de voortdurende verbetering ervan beheren.

Leiders ontwikkelen, implementeren en monitoren het managementsysteem van de organisatie. Een passende organisatiestructuur met duidelijke verantwoordelijkheden voor alle niveaus van het personeel, samen met uitgetekende beheer-, ondersteuning- en kernprocessen, moeten de efficiënte verwezenlijking van de strategie van de organisatie naar output- en outcomeresultaten garanderen. Het prestatiebeheer is gebaseerd op gedefinieerde meetbare doelstellingen die de output- en outcomeresultaten van de activiteiten van de organisatie weerspiegelen. Geïntegreerde prestatiebeheersystemen combineren output- en outcomeresultaten met middelen om sturing op basis van rationeel bewijs mogelijk te maken. Het maakt het mogelijk om de prestaties en resultaten regelmatig te evalueren.

Leiders zijn verantwoordelijk voor het verbeteren van de prestaties. Ze bereiden zich voor op de toekomst door de veranderingen te organiseren die nodig zijn om de missie uit te voeren. Het initiëren van een continu verbeteringsproces is een kerndoelstelling van kwaliteitsmanagement. Leiders effenen het terrein voor continue verbetering door te zorgen voor een open cultuur voor innovatie, leren en ethisch gedrag.

Voorbeelden

- a. Passende managementstructuren, processen, functies, verantwoordelijkheden en competenties vastleggen om de wendbaarheid van de organisatie te waarborgen.
- b. De verbetering van het managementsysteem en de prestaties van de organisatie sturen in overeenstemming met de verwachtingen van de belanghebbenden en de gedifferentieerde behoeften van de klanten.
- c. Het managementinformatiesysteem definiëren met input van het interne controle- en risicomanagementsysteem.
- d. Doelstellingen vastleggen en een evenwichtige reeks resultaten en uitkomsten gebruiken om de prestaties en de impact van de organisatie te meten en te evalueren, waarbij de gedifferentieerde behoeften van klanten en burgers geprioriteerd worden.
- e. Voor goede interne en externe communicatie in de hele organisatie zorgen en nieuwe communicatiemiddelen, waaronder sociale media, gebruiken.
- f. Een managementsysteem ontwikkelen dat niet alleen corruptie en onethisch gedrag voorkomt, maar ook werknemers ondersteunt door het geven van richtlijnen voor naleving.

(Een score toekennen met behulp van de scoretabel van de factoren)

Subcriterium 1.3 Medewerkers in de organisatie inspireren, motiveren en ondersteunen en als een rolmodel fungeren

Door hun persoonlijk gedrag en hun HR-management inspireren, motiveren en ondersteunen leiders hun medewerkers. Door als rolmodel te fungeren, weerspiegelen de leiders de vastgestelde doelstellingen en waarden en moedigen ze de werknemers aan om op dezelfde manier te handelen. Werknemers worden door hun leiders ondersteund om hun doelstellingen te bereiken door hun taken uit te voeren. Een transparante stijl van leiderschap gebaseerd op wederzijdse feedback, vertrouwen en open communicatie motiveert medewerkers om bij te dragen tot het succes van de organisatie.

Naast deze aspecten van persoonlijk gedrag, vindt men op het vlak van leiderschap en beheersysteem van de organisatie ook essentiële factoren terug als de motivatie en ondersteuning van medewerkers. Het delegeren van bevoegdheden en verantwoordelijkheden, met inbegrip van het afleggen van verantwoording, is de belangrijkste beheersmatige basis voor het motiveren van medewerkers. Gelijke kansen voor persoonlijke ontwikkeling en leren, evenals erkenning en beloningssystemen zijn ook motiverende factoren.

Voorbeelden

- a. Inspireren door middel van een innovatiegedreven leiderschapscultuur, gebaseerd op wederzijds vertrouwen en openheid.
- b. Leiden door het goede voorbeeld te geven, dus persoonlijk handelen in overeenstemming met de vastgestelde doelstellingen en waarden (bijv. integriteit, zingeving, respect, participatie, innovatie, verantwoordelijkheid geven, precisie, verantwoording afleggen, wendbaarheid).
- c. Met proactieve maatregelen een cultuur van wederzijds vertrouwen tussen leiders en medewerkers bevorderen om elke vorm van discriminatie tegen te gaan, waarbij gelijke kansen gestimuleerd worden en er een antwoord geformuleerd wordt op individuele behoeften en persoonlijke toestanden van medewerkers.
- d. Medewerkers regelmatig informeren en raadplegen over belangrijke zaken die verband houden met de organisatie.
- e. Medewerkers verantwoordelijkheid geven en ondersteunen door hen tijdig feedback te geven om hun prestaties te verbeteren.
- f. Een leercultuur bevorderen, werknemers aansporen om hun competenties te ontwikkelen en zich aan nieuwe eisen aan te passen (door zich voor te bereiden op het onverwachte en snel te leren).

(Een score toekennen met behulp van de scoretabel van de factoren)

Subcriterium 1.4 Doeltreffende relaties met politieke instanties en andere belanghebbenden beheren

Leiders zijn verantwoordelijk voor het beheer van de relatie met alle relevante belanghebbenden van de organisatie of haar activiteiten. Daarom voeren de publieke managers een gerichte dialoog met de politieke autoriteiten en de andere belanghebbenden. In de publieke sector vormt leiderschap het raakvlak tussen de organisatie en de politieke autoriteiten. Dit subcriterium beschrijft een van de belangrijkste verschillen tussen de publieke sector en particuliere organisaties. Organisaties in de publieke sector moeten zich richten op de relaties met de politieke autoriteiten vanuit verschillende invalshoeken.

Eenzijds kunnen individuele politici een leiderschapsfunctie hebben doordat zij - samen met de organisatieleiders in de publieke sector - doelen formuleren. Op die manier treden publieke organisaties op als uitvoerende organen van de politieke overheid. Anderzijds kan de politieke overheid beschouwd worden als een specifieke groep van belanghebbenden waarmee rekening gehouden moet worden.

Voorbeelden

- a. De behoeften en verwachtingen van de belanghebbenden, met inbegrip van de relevante politieke autoriteiten, analyseren en controleren.
- b. De relevante politieke autoriteiten bijstaan bij het bepalen van het overheidsbeleid dat van toepassing is op de organisatie.
- c. De prestaties van de organisatie op het overheidsbeleid en de politieke besluitvorming afstemmen.
- d. Proactieve betrekkingen met de politieke autoriteiten op de juiste uitvoerende en wetgevende gebieden onderhouden.
- e. Partnerschappen met belangrijke belanghebbenden in goede banen leiden (burgers, niet-gouvernementele organisaties, belangengroepen en beroepsverenigingen, het bedrijfsleven, andere overheden, enz.).
- f. Het bewustzijn, de reputatie en de erkenning van de organisatie bij het publiek vergroten en een marketingconcept ontwikkelen dat gericht is op de behoeften van de belanghebbenden.

(Een score toekennen met behulp van de scoretabel van de factoren)

Criterion 2: Strategie en planning

Subcriterium 2.1

De behoeften en verwachtingen van de belanghebbenden, de externe omgeving en de relevante managementinformatie identificeren

Subcriterium 2.2

Op basis van verzamelde informatie strategieën en plannen ontwikkelen.

Subcriterium 2.3

Strategieën en plannen communiceren, uitvoeren en herzien

Subcriterium 2.4

Verandering en innovatie in goede banen leiden om de flexibiliteit en veerkracht van de organisatie te waarborgen



Het implementeren van de missie en visie van een publieke organisatie vraagt om een duidelijke strategie. Het bepalen van strategische doelstellingen omvat het identificeren van de behoeften en verwachtingen van de belanghebbenden, het maken van keuzes, het stellen van prioriteiten op basis van overheidsbeleid en -doelstellingen en de behoeften van de andere belanghebbenden, rekening houdend met de beschikbare middelen.

De strategie bepaalt de output (producten en diensten) en de outcome (impact) die zij wil bereiken en de manier waarop zij de vooruitgang wil meten, waarbij rekening wordt gehouden met relevante kritieke succesfactoren.

De strategie moet vertaald worden in plannen, programma's, operationele doelstellingen en meetbare doelen, zodat ze met succes kan worden uitgevoerd. Monitoring en sturing moeten deel uitmaken van de planning en er moet aandacht zijn voor de noodzaak van modernisering en innovatie, wat de organisatie ondersteunt bij het verbeteren van haar functioneren. Kritisch toezicht op de uitvoering van de strategie en de planning moet leiden tot actualisering en aanpassing zodra dat nodig is.

Evaluatie

Bedenk wat het leiderschap van de organisatie doet om het volgende te bereiken.

Subcriterium 2.1 De behoeften en verwachtingen van de belanghebbenden, de externe omgeving en de relevante managementinformatie identificeren

De PDCA-cyclus ('PLAN' (plannen), 'DO' (uitvoeren), 'CHECK' (controleren), 'ACT' (handelen)) speelt een belangrijke rol bij de ontwikkeling en uitvoering van de strategie en de planning in een overheidsorganisatie. De uitwerking van de strategie begint met het verzamelen van betrouwbare informatie over de huidige en toekomstige behoeften van alle relevante belanghebbenden en over de interne prestaties en de greep van de organisatie op de externe omgeving, met inbegrip van de hervormingen van de publieke sector op nationaal en Europees niveau. Het vaststellen van doelstellingen en het bepalen van de voorwaarden waaraan moet worden voldaan om de strategische doelstellingen te bereiken - op basis van een degelijke risicoanalyse en een degelijk beheer - speelt een cruciale rol bij het waarborgen van een doeltreffende uitvoering en opvolging.

Deze informatie is onontbeerlijk om het strategische en operationele planningsproces te ondersteunen. Het is ook van fundamenteel belang om de geplande verbeteringen in de prestaties van de organisatie te sturen.

Volgens de PDCA-aanpak moeten er regelmatig evaluaties worden uitgevoerd, samen met de belanghebbenden, om hun veranderende behoeften en hun tevredenheid te monitoren. De kwaliteit van deze informatie en de systematische analyse van de feedback van de belanghebbenden is een noodzakelijke voorwaarde voor de kwaliteit van de beoogde resultaten.

Voorbeelden

- a. Regelmatig de externe omgeving observeren en analyseren, met inbegrip van juridische, politieke en demografische veranderingen en digitalisering, alsmede mondiale factoren zoals klimaatverandering als input voor strategieën en plannen.
- b. Alle relevante belanghebbenden identificeren en informatie over hun huidige en toekomstige behoeften, verwachtingen en tevredenheid analyseren.
- c. Hervormingen van de publieke sector, op nationaal en Europees niveau, analyseren om effectieve strategieën te definiëren en te herzien.
- d. De prestaties en capaciteiten van de organisatie analyseren, met de nadruk op interne sterke en zwakke punten, kansen en bedreigingen/risico's.

(Een score toekennen met behulp van de scoretabel van de factoren)

Subcriterium 2.2 Op basis van verzamelde informatie strategieën en plannen ontwikkelen

Het ontwikkelen van de strategie betekent het definiëren van strategische doelstellingen voor de overheidsorganisatie in overeenstemming met het overheidsbeleid, de behoeften van de relevante belanghebbenden en de visie van de leiders, met inbegrip van de beschikbare managementinformatie, alsmede van informatie over de ontwikkelingen in de externe omgeving.

Strategische prioriteiten en beslissingen van het topmanagement moeten zorgen voor duidelijke doelstellingen met betrekking tot de output en outcome en de middelen om deze te bereiken. De maatschappelijke verantwoordelijkheid van overheidsorganisaties moet in hun strategie tot uiting komen.

Planning houdt een bewuste en methodische aanpak in die de organisatie op alle niveaus zal leiden om de strategische doelstellingen te bereiken. Indicatoren en systemen voor de controle van de resultaten die in de daaropvolgende uitvoeringsfase worden gebruikt, moeten tijdens de planning worden vastgesteld. Het is de uitwerking van strategieën en actieplannen die een kader creëert voor het meten van de resultaten die moeten worden beoordeeld in de criteria voor burgers/klanten (Criterium 6), medewerkers (Criterium 7), maatschappelijke verantwoordelijkheid (Criterium 8) en sleutelprestaties (Criterium 9).

Voorbeelden

- a. De strategie uitwerken door het vaststellen van prioriteiten en doelstellingen op lange en korte termijn in overeenstemming met de visie en de nationale en Europese strategieën.
- b. De belanghebbenden betrekken en informatie over hun uiteenlopende behoeften en standpunten gebruiken om strategieën en plannen te ontwikkelen.
- c. Aspecten van duurzaamheid, maatschappelijke verantwoordelijkheid, diversiteit en gendermainstreaming integreren in de strategieën en plannen van de organisatie.
- d. Plannen ontwikkelen door prioriteiten, doelstellingen en outputs (de geleverde producten en diensten) en outcome (hun impact) te definiëren in overeenstemming met de missie en de hervorming van de publieke sector.
- e. Ervoor zorgen dat er middelen beschikbaar zijn voor een effectieve uitvoering van het plan.

(Een score toekennen met behulp van de scoretabel van de factoren)

Subcriterium 2.3 Strategieën en plannen communiceren, uitvoeren en herzien

De capaciteit van de organisatie om haar strategie uit te rollen is afhankelijk van de kwaliteit van de plannen en programma's waarin de doelstellingen en resultaten die van elk organisatieniveau en van de medewerkers worden verwacht, zijn opgenomen. Relevante stakeholders en medewerkers op de verschillende organisatieniveaus moeten dus goed op de hoogte zijn van de doelen en doelstellingen die aan hen gerelateerd zijn om een effectieve en uniforme uitvoering van de strategie te garanderen.

De organisatie moet de strategie op elk niveau ontplooiën. Het management moet ervoor zorgen dat de juiste processen, project- en programmabeheer en organisatiestructuren worden opgezet om een effectieve en tijdige uitvoering te garanderen.

Organisaties dienen de uitvoering van hun strategie en planning consequent en kritisch op te volgen, praktijken en processen waar nodig aan te passen of te actualiseren. De strategie en de planning moeten aan alle relevante belanghebbenden worden gecommuniceerd.

Voorbeelden

- a. De strategieën van de organisatie vertalen naar relevante plannen, taken en doelen voor eenheden en individuen.
- b. Plannen en programma's ontwikkelen met doelstellingen en resultaten voor elke organisatie-eenheid met indicatoren voor de verwachte resultaten.
- c. Strategieën, uitvoeringsplannen en beoogde/behaalde resultaten van de organisatie intern en aan alle relevante belanghebbenden communiceren.
- d. De prestaties van de organisatie met regelmatige tussenpozen op alle niveaus (afdelingen, functies, organigram) opvolgen en evalueren om de efficiëntie, de effectiviteit en de uitvoeringsniveaus van de strategieën te controleren.

(Een score toekennen met behulp van de scoretabel van de factoren)

Subcriterium 2.4 Verandering en innovatie in goede banen leiden om de wendbaarheid en veerkracht van de organisatie te waarborgen

Een doeltreffende overheidssector moet zorgen voor wendbaarheid en veerkracht om te kunnen innoveren en praktijken te kunnen veranderen teneinde in te spelen op nieuwe verwachtingen van burgers/klanten, de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren en de kosten te verlagen. Innovatie kan op verschillende manieren plaatsvinden:

- door de toepassing van innovatieve methoden en processen voor het leveren van diensten of goederen;
- met nieuwe methoden voor het beheer van werkprogramma's;
- door de invoering van innovatieve diensten of goederen met een hogere toegevoegde waarde voor burgers en klanten.

De ontwerpfase is cruciaal: voor latere beslissingen, voor de operationele levering van diensten en voor de evaluatie van de innovaties zelf. Een eerste verantwoordelijkheid van het management is dan ook het creëren en communiceren van een open, ondersteunende houding ten opzichte van suggesties voor verbetering, waar die ook vandaan komen.

Voorbeelden

- a. Behoeften aan en drijfveren voor innovatie identificeren, rekening houdend met de mogelijkheden en de druk van de digitale transformatie.
- b. Het innovatiebeleid van de organisatie en haar resultaten communiceren aan alle relevante belanghebbenden.
- c. Een innovatiegedreven cultuur opbouwen en ruimte creëren voor een organisatieoverschrijdende ontwikkeling.
- d. Het effectief managen van veranderingen en medewerkers en belanghebbenden in een vroeg stadium informeren en betrekken.
- e. Systemen implementeren om creatieve ideeën te genereren en innovatieve voorstellen van werknemers en belanghebbenden op alle niveaus te stimuleren, met ondersteuning van exploratie en testen.

(Een score toekennen met behulp van de scoretabel van de factoren)

criterium 3: Medewerkers

Subcriterium 3.1

Menselijke middelen beheren en verbeteren ter ondersteuning van de strategie van de organisatie

Subcriterium 3.2

Competenties van de medewerkers ontwikkelen en beheren

Subcriterium 3.3

De medewerkers betrekken, verantwoordelijkheid geven en hun welzijn bevorderen



De medewerkers zijn de belangrijkste troef van de organisatie. Effectief HR-beheer stelt de organisatie in staat om haar strategische doelstellingen te bereiken en te profiteren van de sterke punten en het vermogen van mensen. Succesvol HR-beheer bevordert de betrokkenheid, motivatie en ontwikkeling van de medewerkers en houdt hen in de organisatie. De organisatie moet de competenties en het volledige potentieel van haar medewerkers op individueel niveau beheren om de flexibiliteit van de organisatie te garanderen.

Het verbeteren van leiderschapsontwikkeling, talentmanagement en strategische personeelsplanning zijn van cruciaal belang, aangezien de medewerkers de grootste investering van de organisatie vormen.

Respect en billijkheid, open dialoog, responsabilisering, politieke neutraliteit, beloning en erkenning, de zorg en het bieden van een veilige en gezonde omgeving zijn van fundamenteel belang om het engagement en de participatie van medewerkers aan de organisatorische reis naar uitmuntendheid op te bouwen.

Het is belangrijk om te beseffen dat alleen tevreden medewerkers de organisatie tevreden klanten kunnen bezorgen.

Evaluatie

Bedenk wat het leiderschap van de organisatie doet om het volgende te bereiken.

Subcriterium 3.1 Beheer en verbetering van de personele middelen ter ondersteuning van de strategie van de organisatie

Een alomvattende benadering van het managen van medewerkers, de werkcultuur en -omgeving is een belangrijk onderdeel van de strategische planning in een organisatie. Effectief HR-beheer stelt mensen in staat om effectief en productief bij te dragen tot de algemene missie, de visie en het realiseren van de organisatiedoelstellingen.

Het subcriterium beoordeelt of de organisatie haar strategische doelstellingen afstemt op haar personele middelen, zodat deze op transparante wijze worden geïdentificeerd, ontwikkeld, ingezet en verbeterd, en in aanmerking worden genomen om een optimaal succes te bereiken. Het stelt de vraag hoe de organisatie erin slaagt om medewerkers aan te trekken en te behouden die in staat zijn om diensten en producten te leveren die aan de behoeften en verwachtingen van de klanten beantwoorden. Het omvat regelmatige analyses van de huidige en toekomstige personeelsbehoeften en de ontwikkeling en implementatie van een HR-beheer met objectieve criteria op het gebied van rekrutering, loopbaanontwikkeling, promotie, verloning, verdienste en de toewijzing van managementfuncties.

Voorbeelden

- a. De huidige en toekomstige personeelsbehoeften in overeenstemming met de strategie van de organisatie analyseren.
- b. Een transparant HR-beheer ontwikkelen en implementeren op basis van objectieve criteria voor werving, promotie, verloning, ontwikkeling, delegatie, verantwoordelijkheden, beloningen en de toewijzing van leidinggevende functies, in overeenstemming met de HR-principes van de organisatie.
- c. De principes van billijkheid, politieke neutraliteit, verdienste, gelijke kansen, diversiteit, maatschappelijke verantwoordelijkheid en evenwicht tussen werk en privéleven implementeren in het HR-beheer en de noodzaak om de loopbanen van vrouwen te bevorderen, herzien/heroverwegen en dienovereenkomstig plannen te ontwikkelen.
- d. Ervoor zorgen dat de nodige competenties en capaciteiten aanwezig zijn om de missie, visie en waarden van de organisatie te realiseren, met bijzondere aandacht voor sociale vaardigheden, een wendbare mindset en digitale en innovatieve vaardigheden.
- e. Een prestatiecultuur ondersteunen door het definiëren van prestatiedoelen die gedeeld worden met de medewerkers, het systematisch monitoren van de prestaties en het voeren van functioneringsgesprekken met de medewerkers.

(Een score toekennen met behulp van de scoretabel van de factoren)

Subcriterium 3.2 Competenties van de medewerkers ontwikkelen en beheren

Het identificeren, ontwikkelen en beheren van de competenties van de medewerkers is cruciaal voor het succes van een organisatie. Individuele competentieontwikkelingsplannen en regelmatige functioneringsgesprekken vormen de grondslag om het personeel te ondersteunen bij het nemen van meer verantwoordelijkheid en om meer initiatief te nemen om de competenties van de organisatie voortdurend verder te ontwikkelen.

Wanneer dit in overeenstemming is met de strategische doelstellingen, bevordert het de prestaties van medewerkers en ondersteunt het een dynamische werkcultuur, ook door het bevorderen van innovatieve opleidingsmethoden (bijv. e-learning, multimedia-benadering, ontwerpgericht denken aanpak ("design thinking")).

Dit is des te meer nodig om in een zeer competitieve arbeidsmarkt jonge en getalenteerde medewerkers aan te trekken om de doelstellingen van de organisatie te bereiken.

Voorbeelden

- a. Een strategie/plan voor personeelsontwikkeling implementeren op basis van geïdentificeerde huidige en toekomstige competenties, vaardigheden en prestatie-eisen van medewerkers.
- b. De talenten die nodig zijn om de missie, visie en doelstellingen te bereiken, aantrekken en ontwikkelen.
- c. Nieuwe en innovatieve vormen van leren mogelijk maken om competenties te ontwikkelen (ontwerpgericht denken ("design thinking"), teamwerk, labo's, experimenten, e-learning, leren op de werkvloer).
- d. Individuele competentieontwikkelingsplannen opstellen met inbegrip van persoonlijke vaardigheden (bijv. openheid voor innovatie) als onderdeel van het reguliere functioneringsgesprek (medewerker-ontwikkelingsgesprek), wat een forum biedt voor wederzijdse feedback en het onderling afstemmen van verwachtingen.
- e. Specifieke programma's en opleidingen voor leiderschapsontwikkeling opstellen, met inbegrip van beheersinstrumenten voor de overheid.
- f. Nieuwe medewerkers begeleiden aan de hand van mentorschap, coaching en individuele begeleiding.
- g. Moderne trainingsmethoden ontwikkelen en bevorderen (bijv. multimediale aanpak, training op de werkvloer, e-learning, gebruik van sociale media).
- h. De effecten van opleidings- en ontwikkelingsprogramma's op de doelstellingen van de organisatie beoordelen en de leerinhoud overdragen naar de collega's.

(Een score toekennen met behulp van de scoretabel van de factoren)

Subcriterium 3.3 De medewerkers betrekken, verantwoordelijkheid geven en hun welzijn bevorderen

Medewerkers betrekken veronderstelt het creëren van een omgeving waarin zij invloed hebben op beslissingen en acties die hun werk impacteren. Management en medewerkers werken actief samen aan de ontwikkeling van de organisatie, aan het doorbreken van organisatorische silo's door in dialoog te gaan en ruimte te maken voor creativiteit, innovatie en suggesties voor het verbeteren van prestaties. Medewerkers moeten worden geholpen om hun potentieel ten volle te benutten.

Een correcte uitvoering van het personeelsbeleid hangt af van het feit of alle leiders en managers in de hele organisatie laten blijken dat ze zich bekommeren om de problemen en het welzijn van de medewerkers en dat ze actief een cultuur van open communicatie en transparantie bevorderen.

De betrokkenheid van de medewerkers kan worden bereikt via formele fora zoals overlegcomités en via een dagelijkse dialoog (bijv. over verbetervoorstellen). Personeelsenquêtes en leiderschaps-evaluaties zijn relevant om meer informatie te verkrijgen over het werkklimaat en om de resultaten te gebruiken om verbeteringen aan te brengen.

Voorbeelden

- a. Een cultuur van open communicatie en dialoog bevorderen en teamwerk stimuleren.
- b. Werknemers en hun vertegenwoordigers (bijv. vakbonden) betrekken bij de ontwikkeling van plannen, strategieën, doelstellingen, het ontwerp van processen, alsook bij de identificatie en uitvoering van verbeter- en innovatieactiviteiten.
- c. Systemen voor het verzamelen van ideeën en suggesties van werknemers ontwikkelen.
- d. Regelmatig enquêtes houden onder het personeel en de resultaten, de analyse en de hieruit voortvloeiende verbeteracties publiceren en hierover feedback geven.
- e. Voor goede werkomstandigheden in de hele organisatie zorgen, waarbij rekening wordt gehouden met alle gezondheids- en veiligheidseisen.
- f. Ervoor zorgen dat de omstandigheden bevorderlijk zijn voor het bereiken van een redelijk evenwicht tussen werk en privéleven voor werknemers (bijv. de mogelijkheid om de werktijden aan te passen, om deeltijds te werken, zwangerschaps- of vaderschapsverlof te nemen).
- g. Bijzondere aandacht schenken aan de behoeften van sociaal achtergestelde werknemers en mensen met een handicap.
- h. Voor aangepaste regelingen en methoden zorgen om mensen op een niet-financiële manier te belonen (bijv. door de voordelen voor medewerkers te plannen en te evalueren en door sociale, culturele en sportactiviteiten die gericht zijn op de gezondheid en het welzijn van mensen te ondersteunen).

(Een score toekennen met behulp van de scoretabel van de factoren)

Criterion 4: Partnerschappen en middelen

Subcriterium 4.1

Partnerschappen met relevante organisaties ontwikkelen en beheren

Subcriterium 4.2

Met burgers en het maatschappelijk middenveld samenwerken

Subcriterium 4.3

Financiën beheren

Subcriterium 4.4

Informatie en kennis beheren

Subcriterium 4.5

Technologie beheren

Subcriterium 4.6

Voorzieningen beheren



Overheidsorganisaties hebben verschillende soorten middelen nodig ter ondersteuning van de uitvoering van de strategie en de planning, en de effectieve werking van hun processen. Deze middelen kunnen van materiële of niet-materiële aard zijn en moeten zorgvuldig worden beheerd.

Partners van verschillende aard, zoals andere overheidsorganisaties, ngo's, onderwijsorganisaties en particuliere dienstverleners, brengen de nodige deskundigheid in de organisatie en stimuleren haar externe gerichtheid.

De samenwerking met burgers en maatschappelijke organisaties is een soort partnerschap dat steeds relevanter wordt voor overheidsorganisaties. Overheidsorganisaties worden steeds meer gezien als onderdeel van een keten van organisaties die allemaal samenwerken aan specifieke resultaten voor de burger (bijv. op het gebied van veiligheid of gezondheid).

Naast partnerschappen moeten organisaties relevante middelen - zoals financiën, kennis, technologie, voorzieningen - beheren om hun effectieve werking te waarborgen.

Efficiënt, innovatief en transparant middelenbeheer is van essentieel belang voor overheidsorganisaties om ervoor te zorgen dat zij tegenover de verschillende belanghebbenden verantwoording afleggen over het legitieme gebruik van de beschikbare middelen.

Evaluatie

Bedenk wat de organisatie doet om het volgende te bereiken.

| Subcriterium 4.1 Partnerschappen met relevante organisaties ontwikkelen en beheren | |
|---|---|
| <p>In onze voortdurend veranderende en steeds complexere samenleving zijn overheidsorganisaties verplicht de relaties met andere organisaties te beheren om hun strategische doelstellingen te bereiken. Dit kunnen particuliere, niet-gouvernementele en publieke partners zijn.</p> <p>Organisaties moeten dus bepalen wie hun belangrijkste partners zijn en overeenkomsten met hen ontwikkelen. Voor het succes van de keten van het overheidsbeleid is de samenwerking tussen de verschillende institutionele niveaus van cruciaal belang.</p> | <p><u>Voorbeelden</u></p> <p>a. De belangrijkste partners (bijv. inkoper-aanbieder, leverancier, coproductent, aanbieder van complementaire/vervangingsproducten, eigenaar, oprichter) uit de particuliere en publieke sector en het maatschappelijk middenveld identificeren om er duurzame relaties mee op te bouwen die gebaseerd zijn op vertrouwen, dialoog en openheid.</p> <p>b. Partnerschapsovereenkomsten beheren waarbij rekening wordt gehouden met het potentieel van verschillende partners om wederzijds voordeel te behalen en om elkaar te ondersteunen met expertise, middelen en kennis.</p> <p>c. De rol en verantwoordelijkheden van elke partner definiëren, met inbegrip van controles, evaluaties en herzieningen; de resultaten en effecten van de partnerschappen systematisch monitoren.</p> <p>d. De principes en waarden van de organisatie veiligstellen door aanbieders met een maatschappelijk verantwoord profiel te selecteren in het kader van openbare aanbestedingen.</p> |

(Een score toekennen met behulp van de scoretabel van de factoren)

Subcriterium 4.2 Met burgers en het maatschappelijk middenveld samenwerken

De betrokkenheid van burgers en maatschappelijke organisaties wordt meer en meer gezien als een noodzakelijke hefboom voor het verbeteren van de efficiëntie en doeltreffendheid van overheidsorganisaties die deze moeten ondersteunen. De feedback die ontvangen wordt in de vorm van klachten, ideeën en suggesties, wordt beschouwd als een belangrijke bijdrage aan de verbetering van diensten en producten. Partnerschappen met maatschappelijke organisaties zijn relevant in de volledige beleidscyclus: co-beslissers, co-ontwerpers, co-producenten en co-beoordelaars.

Als co-beslissers delen burgers in de beslissingen die hen aangaan. Als co-ontwerpers hebben zij een impact op de dienstverlening die een antwoord biedt op hun specifieke behoeften. Als co-producenten zijn ze betrokken bij de productie- en/of leveringscyclus van diensten. Als co-beoordelaars beoordelen zij de kwaliteit van de diensten en het overheidsbeleid.

Voorbeelden

- a. Voor transparantie zorgen door een proactief informatiebeleid, waarbij ook open data van de organisatie worden verstrekt.
- b. Participatie en samenwerking met de burgers actief aanmoedigen:
 - co-ontwerpen en co-beslissing: via consultatiegroepen, enquêtes, opiniepeilingen en kwaliteitskringen;
 - co-productie: rollen overnemen in de dienstverlening;
 - co-evaluatie.
- c. Actief zoeken naar ideeën, suggesties en klachten van burgers/klanten en deze met passende middelen verzamelen (bijv. enquêtes, consultatiegroepen, vragenlijsten, klachtenbussen, opiniepeilingen).

(Een score toekennen met behulp van de scoretabel van de factoren)

Subcriterium 4.3 Financiën beheren

Het zorgvuldig opstellen van de begrotingen is de eerste stap in een kosteneffectief, duurzaam en verantwoord financieel beheer, waarbij financiële en niet-financiële doelstellingen worden geïntegreerd. Gedetailleerde boekhoudsystemen en interne controle zijn noodzakelijk om de effectiviteit van de financiële beslissingen bij het bereiken van de gestelde doelen continu te bewaken.

De noodzaak om extra financiële middelen te genereren wordt steeds relevanter, ondanks het feit dat de vrijheid om de middelen toe te wijzen of opnieuw toe te wijzen vaak beperkt is.

Voorbeelden

- a. Voor financiële veerkracht zorgen door middel van begrotingsplanning op lange termijn, risicoanalyse van financiële beslissingen en een evenwichtige begroting.
- b. Prestatiebegroting implementeren (integreer prestatiegegevens in begrotingsdocumenten).
- c. Effectieve systemen voor financiële kostenberekening en -controle en evaluatiesystemen gebruiken (bijv. uitgavencontroles).
- d. Toezicht houden op de effecten van budgettering op diversiteit en gelijkheid van mannen en vrouwen.
- e. De financiële verantwoordelijkheden delegeren en decentraliseren en deze in evenwicht brengen met de centrale controle.
- f. Voor budgettaire en financiële transparantie zorgen en de begrotingsinformatie op een begrijpelijke manier publiceren.

(Een score toekennen met behulp van de scoretabel van de factoren)

Subcriterium 4.4 Informatie en kennis beheren

De belangrijkste kracht van een organisatie ligt in haar kennis, vaardigheden en competenties. Een belangrijk doel van elke organisatie is om mensen te voorzien van de juiste informatie op het juiste moment en hen in staat te stellen hun opgedane kennis te gebruiken. Dit omvat een open en communicatieve organisatiecultuur, gebaseerd op leren, waarbij het delen en behouden van kennis sleutelfactoren zijn.

Succesvolle overheidsorganisaties definiëren kaders voor kennis en maken gebruik van de kracht van digitalisering om deze kennis te verwerven en beschikbaar te stellen aan alle medewerkers en belanghebbenden.

Voorbeelden

- a. Een lerende organisatie creëren die systemen en processen biedt voor het beheren, opslaan en beoordelen van informatie en kennis om de veerkracht en flexibiliteit van de organisatie te waarborgen.
- b. Gebruikmaken van de mogelijkheid van digitale omzetting om de kennis van de organisatie te vergroten en digitale vaardigheden te versterken.
- c. Leer- en samenwerkingsnetwerken opzetten om relevante externe informatie te verwerven en zo ook creatieve input te verkrijgen.
- d. De informatie en kennis van de organisatie opvolgen en de relevantie, juistheid, betrouwbaarheid en veiligheid ervan waarborgen.
- e. Interne kanalen ontwikkelen om ervoor te zorgen dat alle medewerkers toegang hebben tot de relevante informatie en kennis.
- f. Kennisoverdracht tussen medewerkers in de organisatie bevorderen.
- g. Zorgen voor een gebruikersvriendelijke toegang tot en uitwisseling van relevante informatie en open gegevens met alle externe belanghebbenden rekening houdend met de specifieke behoeften.
- h. Ervoor zorgen dat sleutelkennis (expliciete en impliciete) van medewerkers die vertrekken, in de organisatie behouden blijft.

(Een score toekennen met behulp van de scoretabel van de factoren)

Subcriterium 4.5 Technologie beheren

Het ICT- en ander technologisch beleid van de organisatie moet zodanig worden beheerd dat het de strategische en operationele doelstellingen van de organisatie op een duurzame manier ondersteunt.

Een duidelijke visie, gevolgd door een haalbare strategie over waar en hoe ICT te gebruiken voor welke processen en diensten, is van fundamenteel belang. Om de beste prestaties voor klanten, burgers en werknemers te behalen, moeten hun behoeften, capaciteiten, verwachtingen en suggesties worden geïntegreerd in de strategie van de organisatie.

Bovendien moet het evenwicht tussen het verstrekken van open data en gegevensbescherming verzekerd worden.

Voorbeelden

- a. Het technologiebeheer ontwerpen in overeenstemming met de strategische en operationele doelstellingen en het effect, de kosteneffectiviteit en de impact ervan systematisch opvolgen.
- b. Nieuwe technologieën (big data, automatisering, robotica, AI, data-analyse, enz.), die relevant zijn voor de organisatie identificeren en gebruiken en open data en open source toepassingen implementeren waar nodig.
- c. Gebruikmaken van technologie ter ondersteuning van creativiteit, innovatie, samenwerking (met behulp van clouddiensten of -tools) en participatie.
- d. Definiëren hoe ICT de interne en externe diensten kan verbeteren en op een intelligente manier online diensten kan leveren om aan de behoeften en verwachtingen van de belanghebbenden te voldoen.
- e. Maatregelen nemen om te zorgen voor een doeltreffende gegevensbescherming en cyberveiligheid met het oog op de uitvoering van de Algemene Verordening voor Gegevensbescherming (de GDPR of General Data Protection Regulation).
- f. Rekening houden met de sociaaleconomische en milieueffecten van ICT, bijv. beheer van het afval van cartridges, verminderde toegankelijkheid voor niet-elektronische gebruikers.

(Een score toekennen met behulp van de scoretabel van de factoren)

Subcriterium 4.6 Voorzieningen beheren

Publieke organisaties moeten met regelmatige tussenpozen de staat van de infrastructuur waarover zij beschikken evalueren. De beschikbare infrastructuur moet op een efficiënte, kosteneffectieve en duurzame manier worden beheerd, zodat deze voldoet aan de behoeften van de klanten en de werkomstandigheden van het personeel ondersteunt.

Veilige en gezonde werkomstandigheden zijn een belangrijke vereiste voor de prestaties van de organisatie. Net zo relevant is daarnaast het aspect van de duurzaamheid, met inbegrip van een levenscyclusbeleid van gebouwen, ruimten en apparatuur.

Voorbeelden

- a. Zorgen voor een effectieve, efficiënte en duurzame terbeschikkingstelling en onderhoud van alle voorzieningen (gebouwen, kantoren, faciliteiten, energietoevoer, apparatuur, transportmiddelen en materialen).
- b. Veilige en effectieve werkomstandigheden bieden en voorzieningen gebruiken, met inbegrip van een barrièrevrije toegang, om aan de behoeften van de klanten te voldoen.
- c. Een levenscyclusbeleid toepassen in een geïntegreerd systeem voor voorzieningenbeheer (gebouwen, technische apparatuur, enz.), met inbegrip van een veilig hergebruik, recyclage of verwijdering.
- d. Ervoor zorgen dat de voorzieningen van de organisatie een toegevoegde maatschappelijke waarde hebben (bijvoorbeeld door ze ter beschikking te stellen van de lokale gemeenschap).

(Een score toekennen met behulp van de scoretabel van de factoren)

Criterion 5: Processen

Subcriterium 5.1

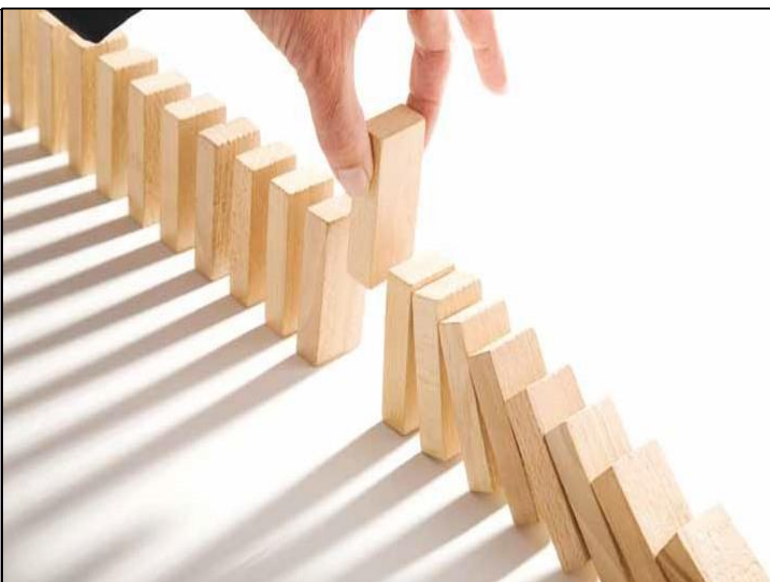
Processen ontwerpen en beheren om meerwaarde te creëren voor burgers en klanten

Subcriterium 5.2

Producten en diensten leveren aan klanten, burgers, belanghebbenden en de samenleving

Subcriterium 5.3

Processen binnen de organisatie en met andere relevante organisaties coördineren



Elke organisatie wordt geleid door tal van processen, waarbij elk proces een georganiseerd geheel vormt van onderling samenhangende activiteiten die middelen of input op een efficiënte manier omzetten in diensten (output) en impact op de samenleving (outcome). Er kan een onderscheid worden gemaakt tussen drie soorten processen die een organisatie effectief laten functioneren, afhankelijk van hun kwaliteit en de kwaliteit van hun interactiviteit:

- sleutelprocessen, die de missie en strategie van de instelling realiseren en dus cruciaal zijn voor de levering van producten of diensten;
- managementprocessen die de organisatie aansturen ;
- ondersteunende processen die de nodige middelen leveren.

Het Common Assessment Framework richt zich op de kernprocessen van deze drie soorten processen, namelijk die welke effectief bijdragen tot het bereiken van de missie en strategie van de organisatie. Criterion 5 behandelt in het bijzonder de sleutelprocessen van de organisatie, terwijl Criteria 1 en 2 de managementprocessen en Criteria 3 en 4 de ondersteunende processen bespreken. Voor horizontale eenheden zoals de strategische eenheid, de HR- en financiële afdelingen, maken hun management- of ondersteunende activiteiten uiteraard deel uit van hun sleutelprocessen. Een effectieve en efficiënte organisatie identificeert de sleutelprocessen, die zij uitvoert om haar diensten (output) en impact (outcome) te leveren, rekening houdend met de verwachtingen van de burgers/klanten en andere belanghebbenden, in overeenstemming met haar missie en strategie.

De aard van de sleutelprocessen in overheidsorganisaties kan sterk variëren, van relatief abstracte activiteiten zoals ondersteuning van beleidsontwikkeling of regulering van economische activiteiten, tot zeer concrete activiteiten van dienstverlening. De noodzaak om meerwaarde te genereren voor de burger/klant en andere belanghebbenden en om de efficiëntie te verhogen, zijn twee van de belangrijkste drijfveren voor procesontwikkeling en innovatie. De toenemende betrokkenheid van de burger/klant stimuleert organisaties om hun processen voortdurend te verbeteren en te profiteren van de veranderende omgeving op vele gebieden, zoals technologie/digitalisering, economie, bevolking en milieu.

Evaluatie

Bedenk wat de organisatie doet om het volgende te bereiken.

Subcriterium 5.1 Processen ontwerpen en beheren om de meerwaarde voor burgers en klanten te verhogen

Dit subcriterium onderzoekt hoe de processen de strategische en operationele doelen van de organisatie ondersteunen en hoe ze worden geïdentificeerd, ontworpen, beheerd en geïnnoveerd om de waarde voor de organisatie te verhogen. Hoe managers en medewerkers van de organisatie en de verschillende externe belanghebbenden betrokken zijn bij de processen van ontwerp, beheer en vernieuwing is zeer relevant voor de kwaliteit van de geleverde dienst/het geleverde product.

Het ontwerpen van processen rond de behoeften van de burger/klant vereist een wendbare organisatie, een systematische analyse van de behoeften van de burger/klant en het regelmatig beoordelen van de efficiëntie en effectiviteit van de processen door middel van benaderingen zoals de lean-methodologie.

Voorbeelden

- a. 'Lean'-processen rond de behoeften en opvattingen van de burger/klant ontwerpen om te zorgen voor een wendbare organisatiestructuur. De processen op een continue basis identificeren en documenteren.
- b. De processen op regelmatige basis afstemmen op de behoeften en verwachtingen van medewerkers en relevante belanghebbenden.
- c. Een systeem ontwerpen en implementeren voor het beheer van processen waarbij gebruik wordt gemaakt van de mogelijkheden van digitalisering, datagestuurd werken en open standaarden.
- d. Ervoor zorgen dat de processen de strategische doelstellingen ondersteunen en gepland en beheerd worden, waarbij de nodige middelen worden toegewezen om de vastgestelde doelstellingen te bereiken.
- e. Proceseigenaars (de mensen die alle stappen in het proces beheren) identificeren en verantwoordelijkheden en competenties aan hen toewijzen.
- f. Regelmatig processen, risico's en kritieke succesfactoren analyseren en evalueren, rekening houdend met de veranderende omgeving.
- g. De processen op regelmatige basis vereenvoudigen en indien nodig voorstellen doen voor wijzigingen in de wettelijke vereisten.
- h. Procesinnovatie en -optimalisatie stimuleren door aandacht te besteden aan nationale en internationale goede praktijken, waarbij de relevante belanghebbenden worden betrokken.
- i. De processen om de bescherming van persoonsgegevens te waarborgen (GDPR) herzien en verbeteren.

(Een score toekennen met behulp van de scoretabel van de factoren)

Subcriterium 5.2 Producten en diensten leveren aan klanten, burgers, belanghebbenden en de samenleving

Dit subcriterium beoordeelt hoe organisaties hun diensten/producten ontwikkelen en afleveren om aan de behoeften van de burgers/klanten te voldoen door hen erbij te betrekken.

Door gebruik te maken van de expertise en creativiteit van de burgers en het maatschappelijk middenveld wordt een efficiënte, effectieve en innovatieve overheidssector bevorderd, die innovatieve diensten en producten levert tegen een redelijke prijs en met de nadruk op het only-once-principe (de burger verstrekt slechts eenmaal de nodige info aan de overheid). Om de kwaliteit van diensten en producten te verbeteren, kan de rol van de burgers/klanten op drie niveaus zeer bevorderlijk zijn, gelet op het co-ontwerpen, co-beslissen en co-produceren: de co-productie van diensten verhoogt de duurzaamheid van de kwaliteit omdat de productie mede-eigendom wordt en omdat de manier van produceren transparanter, begrijpelijker en dus legitiemer en bevredigender wordt.

Voorbeelden

- a. De producten en diensten van de organisatie identificeren en ontwerpen en de volledige levenscyclus actief beheren, inclusief recycling en hergebruik.
- b. Gebruikmaken van innovatieve methoden voor de ontwikkeling van klantgerichte en vraaggestuurde overheidsdiensten en zich op het only-once-principe richten.
- c. Diversiteit en gendermanagement toepassen om de behoeften en verwachtingen te identificeren en eraan tegemoet te komen.
- d. De burgers/klanten en andere belanghebbenden betrekken bij het ontwerp en de levering van producten en diensten en bij de ontwikkeling van kwaliteitsnormen.
- e. De producten en diensten van de organisatie promoten en zorgen voor passende informatie om burgers en klanten te helpen.
- f. De toegankelijkheid van producten en diensten van de organisatie bevorderen (bijv. online toegankelijkheid van diensten, flexibele openingstijden, documenten in verschillende formaten, bijv. op papier en in een elektronische versie, de juiste talen, posters, brochures, braille en audioborden).
- g. Gebruikmaken van klantenenquêtes, klachtenbeheerprocedures en andere vormen van feedback om mogelijkheden voor het optimaliseren van processen, producten en diensten te identificeren.

(Een score toekennen met behulp van de scoretabel van de factoren)

Subcriterium 5.3 Processen binnen de organisatie en met andere relevante organisaties coördineren

Dit subcriterium beoordeelt hoe goed de processen gecoördineerd zijn binnen de organisatie en met de processen van andere organisaties die binnen dezelfde serviceketen functioneren.

De effectiviteit van publieke organisaties hangt vaak in grote mate af van de manier waarop ze samenwerken met andere organisaties uit de publieke, de private en de tertiaire sector, eventueel van andere overheidsniveaus, waarmee ze samenwerkingsverbanden vormen in een dienstverleningsketen, gericht op een gemeenschappelijk resultaat.

Processen die functies doorkruisen zijn gebruikelijk in overheidsdiensten. Het is van vitaal belang om het beheer van dergelijke processen succesvol te integreren, aangezien de effectiviteit en efficiëntie van processen sterk afhangen van de verschuiving van een 'hokjesdenken' of 'silo'-cultuur naar een samenwerkingsgerichte en geïntegreerde aanpak van de processen om meerwaarde te creëren voor de burgers/klanten.

Voorbeelden

- a. Een cultuur creëren om over de grenzen heen te werken in het management van processen en zo het hokjes- of silodenken te doorbreken.
- b. De dienstverleningsketens van de organisatie en haar relevante partners definiëren.
- c. Overeenstemming bereiken over gemeenschappelijke normen en de uitwisseling van gegevens en gedeelde diensten vergemakkelijken om processen van eenzelfde toeleveringsketen te coördineren in de hele organisatie en met belangrijke partners in de privé-, ngo- en overheidssector
- d. Werknemers, klanten en belanghebbenden betrekken bij het grensoverschrijdend ontwerp en de grensoverschrijdende samenwerking.
- e. Gebruikmaken van partnerschappen op verschillende overheidsniveaus (gemeenten, regio's, staat en overheidsbedrijven) om de levering van gecoördineerde diensten mogelijk te maken.
- f. Stimulansen (en voorwaarden) voor het management en de werknemers inbouwen om organisatieoverschrijdende processen te creëren (bijv. gedeelde diensten en gemeenschappelijke procesontwikkeling tussen verschillende eenheden).

(Een score toekennen met behulp van de scoretabel van de factoren)

Resultaatcriteria

Vanaf Criterium 6 verschuift de focus van de beoordeling van factoren naar resultaten. In de eerste drie resultaatcriteria meten we percepties: wat onze medewerkers, de burgers/klanten en de maatschappij van ons vinden. We hebben ook interne prestatie-indicatoren die laten zien hoe goed we het doen ten opzichte van de doelen die we voor onszelf hebben gesteld - de outcome. De beoordeling van de resultaten vereist een andere set van antwoorden, wat maakt dat de antwoorden vanaf dit punt gebaseerd zijn op het panel voor de beoordeling van de resultaten (zie hoofdstuk 'Hoe te evalueren: het scoresysteem').

Criterion 6: Resultaten bij de burgers/klanten

Subcriterium 6.1
Perceptiemetingen

Subcriterium 6.2
Prestatiemetingen



De term burger/klant geeft de complexe relatie tussen de overheid en haar publiek weer. De persoon aan wie de diensten zijn aangeboden worden, moet worden beschouwd als een burger, als een lid van een democratische samenleving met rechten en plichten (bijv. belastingbetaler, politieke actor). Die persoon moet ook als klant worden beschouwd, niet alleen in een dienstverleningscontext, wanneer hij de positie van een begunstigde/gebruiker van diensten inneemt, maar ook in een context waarin hij plichten moet vervullen (betaling van boetes), waarbij hij het recht heeft om eerlijk en hoffelijk te worden behandeld zonder de belangen van de organisatie te veronachtzamen. Aangezien de twee zaken niet altijd duidelijk te scheiden zijn, zal deze complexe relatie worden beschreven als een burger-klantrelatie. Burgers/klanten zijn de ontvangers of begunstigten van de activiteit, producten of diensten van de overheidsorganisaties. Burgers/klanten moeten worden gedefinieerd, maar niet noodzakelijkerwijs beperkt tot alleen de primaire gebruikers van de geleverde diensten.

Criterion 6 beschrijft de resultaten die de organisatie behaalt met betrekking tot de tevredenheid van haar burgers/klanten over de organisatie en de producten of diensten die zij aanbiedt. Het CAF maakt een onderscheid tussen perceptie- en prestatieresultaten. Het is belangrijk voor allerlei overheidsorganisaties om de tevredenheid van hun burgers/klanten rechtstreeks te meten (perceptieresultaten). Daarnaast moeten ook de prestatieresultaten worden gemeten. Hier wordt aanvullende informatie over de tevredenheid van burgers en klanten verzameld door het meten van prestatie-indicatoren. Het werken aan het verbeteren van de resultaten van prestatie-indicatoren moet tot een hogere tevredenheid van de burgers/klanten leiden.

Evaluatie

Bedenk wat de organisatie heeft bereikt om te voldoen aan de behoeften en verwachtingen van burgers/klanten aan de hand van de volgende resultaten.

| Subcriterium 6.1 Perceptiemetingen | |
|---|--|
| <p>De directe meting van de tevredenheid of de perceptie van de burgers/klanten is van groot belang. Het meten van de perceptie van burgers/klanten betekent dat ze direct bevroegd worden en dat er directe feedback en informatie verkregen wordt over verschillende aspecten van de prestaties van de organisatie. In de meeste gevallen gebeurt dit door middel van klanten- of burgerbevestigingen. Er wordt ook gebruikgemaakt van aanvullende instrumenten zoals focusgroepen of gebruikerspanels.</p> <p>Dit subcriterium beoordeelt of de organisatie deze metingen uitvoert en toont de resultaten van deze metingen op verschillende gebieden zoals het imago van de organisatie, de toegankelijkheid, de prestaties van het personeel, de participatie van burgers/klanten, de transparantie van de informatie, de kwaliteit en de eigenschappen van producten en diensten, en de vaardigheden van de organisatie op het vlak van innovatie, flexibiliteit en digitalisering.</p> | <p><u>Voorbeelden</u></p> <p>Algemene perceptie van de organisatie</p> <ul style="list-style-type: none">a. Het algemene imago van de organisatie en de publieke reputatie;b. De toegankelijkheid van de organisatie;c. De burger-/klantgerichtheid van de medewerkers;d. De betrokkenheid en participatie van de burger/klant met inbegrip van de elektronische of e-participatie;e. De transparantie, openheid en informatie verstrekt door de organisatie; <p>Perceptie van de diensten en producten</p> <ul style="list-style-type: none">f. De toegankelijkheid van fysieke en digitale diensten;g. De kwaliteit van producten en diensten;h. Differentiatie van diensten, rekening houdend met de behoeften van de burger/klant;i. De mogelijkheden tot innovatie van de organisatie;j. De flexibiliteit van de organisatie;k. De digitalisering van de organisatie;l. De integriteit van de organisatie en het algemene vertrouwen van de klanten/burgers. |

(Een score toekennen met behulp van de scoretabel van de resultaten)

Subcriterium 6.2 Prestatiemetingen

Naast de directe meting van de perceptie van de burgers/klanten kan de kwaliteit van de dienstverlening aan de burgers/klanten worden gemeten aan de hand van indicatoren van prestatiebeheer. Hierbij wordt gebruikgemaakt van meetbare resultaten van beheersindicatoren (bijv. verwerkingstijd, wachttijd, aantal klachten).

Op basis van deze metingen kunnen lessen worden getrokken over de kwaliteit van producten en dienstverlening, de transparantie en toegankelijkheid, en de betrokkenheid van belanghebbenden alsook de innovatie. Het CAF geeft een overzicht van voorbeelden van interne indicatoren die de prestaties meten om te voldoen aan de behoeften en verwachtingen van de klanten/burgers.

Voorbeelden

Resultaten in verband met de kwaliteit van producten en diensten

- a. Wachttijd (afhandeling/verwerkingstijd van de dienstverlening);
- b. Aantal en verwerkingstijd van klachten en uitgevoerde corrigerende maatregelen;
- c. Resultaten van evaluatiemaatregelen met betrekking tot fouten en naleving van kwaliteitsnormen;
- d. Naleving van gepubliceerde normen inzake dienstverlening;

Resultaten met betrekking tot transparantie, toegankelijkheid en integriteit

- e. Aantal informatie- en communicatiekanalen, waaronder sociale media;
- f. Beschikbaarheid en nauwkeurigheid van de informatie;
- g. Beschikbaarheid van prestatiedoelen en resultaten van de organisatie;
- h. Reikwijdte van de levering van open data;

Resultaten met betrekking tot de betrokkenheid van belanghebbenden en de innovatie

- i. Mate van betrokkenheid van belanghebbenden bij het ontwerp en de levering van diensten en producten en/of besluitvormingsprocessen;
- j. Aantal ontvangen en geïmplementeerde suggesties;

Resultaten met betrekking tot het gebruik van digitaliserings- en elektronische overheidsprocedures

- k. Omvang van de evaluatieactiviteiten samen met de belanghebbenden om hun veranderende behoeften en de mate waarin zij tevreden zijn te volgen;
- l. Openingstijden van de verschillende diensten (afdelingen);
- m. Kostprijs van de diensten;
- n. Beschikbaarheid van informatie over de managementverantwoordelijkheden van de verschillende diensten.

(Een score toekennen met behulp van de scoretabel van de resultaten)

Criterion 7: Resultaten bij de medewerkers

Subcriterium 7.1
Perceptiemetingen

Subcriterium 7.2
Prestatiemetingen



Resultaten bij de medewerkers zijn de resultaten die de organisatie bereikt met betrekking tot de competentie, motivatie, tevredenheid, perceptie en prestaties van haar medewerkers.

Het criterium onderscheidt twee soorten resultaten bij de medewerkers: enerzijds de algemene perceptie van de organisatie waar medewerkers rechtstreeks naar gevraagd worden (bijv. via vragenlijsten, enquêtes, focusgroepen, evaluaties, interviews, overleg met personeelsvertegenwoordigers) en anderzijds de algemene resultaten bij de medewerkers die door de organisatie zelf gebruikt worden om de tevredenheid van medewerkers en de prestatieresultaten te monitoren en te verbeteren.

Evaluatie

Bedenk wat de organisatie heeft bereikt om te voldoen aan de behoeften en verwachtingen van haar medewerkers aan de hand van de volgende resultaten.

| Subcriterium 7.1 Perceptiemetingen (1) | |
|--|--|
| <p>Het subcriterium beoordeelt of medewerkers de organisatie als een aantrekkelijke werkplek zien en of ze in hun dagelijkse werk gemotiveerd zijn om hun best te doen voor de organisatie. Het is belangrijk dat alle organisaties in de publieke sector systematisch de perceptie van de organisatie en de kwaliteit en diensten die de organisatie aan hen levert, meten.</p> | <p><u>Voorbeelden</u></p> <p>Algemene perceptie van de organisatie</p> <ul style="list-style-type: none">a. Het imago en de algemene prestatie van de organisatie;b. Betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie, het besluitvormingsproces en de verbeteractiviteiten;c. Het bewustzijn van medewerkers van mogelijke belangenconflicten en het belang van ethisch gedrag en integriteit;d. Het mechanisme van feedback, overleg, dialoog en systematische personeelsenquêtes;e. De maatschappelijke verantwoordelijkheid van de organisatie;f. De openheid van de organisatie ten opzichte van verandering en innovatie;g. De impact van digitalisering op de organisatie;h. De flexibiliteit van de organisatie; <p>Perceptie van het management en van de managementsystemen</p> <ul style="list-style-type: none">i. Het vermogen van het management om de organisatie te leiden en erover te communiceren;j. Het ontwerp en het beheer van de verschillende processen van de organisatie;k. De taakverdeling en het evaluatiesysteem met betrekking tot de medewerkers;l. Het kennisbeheer;m. De interne communicatie en informatiemaatregelen;n. De mate waarin en de kwaliteit waarvoor individuele en teaminspanningen worden erkend: |

Subcriterium 7.1 Perceptiemetingen (2)

| | |
|--|--|
| | <p>Perceptie van de werkomstandigheden</p> <ul style="list-style-type: none">o. De werksfeer en de cultuur van de organisatie;p. De aanpak van sociale kwesties (bijv. flexibiliteit van de werkuren, evenwicht tussen werk en privéleven, bescherming van de gezondheid);q. De omgang met gelijke kansen en de eerlijkheid van de behandeling en het gedrag in de organisatie;r. De werkfaciliteiten; <p>Perceptie van de loopbaan en de ontwikkeling van vaardigheden</p> <ul style="list-style-type: none">s. Systematische loopbaan- en competentieontwikkeling;t. De toegang tot en de kwaliteit van de opleiding en de professionele ontwikkeling. |
|--|--|

(Een score toekennen met behulp van de scoretabel van de resultaten)

Subcriterium 7.2 Prestatiemetingen

Prestatiemetingen bestaan uit interne prestatie-indicatoren gericht op de medewerkers die de organisatie in staat stellen de bereikte resultaten te meten met betrekking tot het algemene gedrag van medewerkers, hun prestaties, de ontwikkeling van vaardigheden, hun motivatie en hun mate van betrokkenheid bij de organisatie.

Dergelijke resultaten omvatten doorgaans interne metingen van het gedrag dat medewerkers in de praktijk vertonen (bijv. ziekteverzuim, personeelsverloop, aantal personeelsklachten, aantal voorstellen voor innovatie, enz.).

Voorbeelden

Algemene medewerkersresultaten

- a. Indicatoren met betrekking tot het behoud, de loyaliteit en de motivatie van medewerkers;
- b. De mate van betrokkenheid bij verbeteringsactiviteiten;
- c. Het aantal gerapporteerde ethische dilemma's (bijv. mogelijke belangenconflicten);
- d. De frequentie van vrijwillige deelname in het kader van activiteiten die verband houden met maatschappelijke verantwoordelijkheid;
- e. Indicatoren met betrekking tot het vermogen van medewerkers om in te spelen op de behoeften van burgers/klanten;

Resultaten met betrekking tot individuele prestaties en capaciteiten

- f. Indicatoren met betrekking tot individuele prestaties;
- g. Indicatoren met betrekking tot het gebruik van digitale informatie en communicatiemiddelen;
- h. Indicatoren met betrekking tot de ontwikkeling van vaardigheden en opleiding;
- i. De frequentie van het erkennen van individuen en teams.

(Een score toekennen met behulp van de scoretabel van de resultaten)

Criterion 8: Resultaten op het gebied van maatschappelijke verantwoordelijkheid

Subcriterium 8.1
Perceptiemetingen

Subcriterium 8.2
Prestatiemetingen



De hoofdplicht van een overheidsorganisatie is altijd het voldoen aan een categorie van behoeften en verwachtingen van de samenleving. Naast haar hoofdplicht moet een overheidsorganisatie zich verantwoordelijk gedragen om bij te dragen tot duurzame ontwikkeling in haar economische, sociale en milieuaangelegenheden die verband houden met de lokale, regionale, nationale en internationale gemeenschappen. Dit kan de aanpak van de organisatie en haar bijdrage aan de kwaliteit van het leven, de bescherming van het milieu, het behoud van de mondiale hulpbronnen, gelijke werkgelegenheidskansen, ethisch gedrag, betrokkenheid bij gemeenschappen en de bijdrage aan de lokale ontwikkeling omvatten.

Het hoofdkenmerk van maatschappelijke verantwoordelijkheid vertaalt de wil van de organisatie om enerzijds maatschappelijke en milieuaspecten te integreren in haar besluitvormingsoverwegingen (Criterion 2) en anderzijds te kunnen reageren op de gevolgen van haar besluiten en activiteiten voor de samenleving en het milieu. Maatschappelijke verantwoordelijkheid moet een integraal onderdeel uitmaken van de strategie van de organisatie. Strategische doelstellingen moeten afgetoetst worden aan de vereisten inzake maatschappelijke verantwoordelijkheid om onbedoelde gevolgen te voorkomen.

De prestaties van een organisatie ten opzichte van de gemeenschap waarin zij actief is (lokaal, regionaal, nationaal of internationaal) en haar impact op het milieu zijn een cruciaal onderdeel geworden van de meting van haar algemene prestatie.

Een organisatie die aan haar maatschappelijke verantwoordelijkheid werkt, zal:

1. haar reputatie en imago bij de burgers in het algemeen verbeteren;
2. haar vermogen om haar personeel aan te trekken, te motiveren, te binden en te behouden verbeteren;
3. haar betrekkingen verbeteren met bedrijven, andere overheidsorganisaties, de media, leveranciers, burgers/klanten en de gemeenschap waarin zij bestaat verbeteren.

De metingen omvatten zowel kwalitatieve en kwantitatieve metingen van de perceptie (8.1) als kwantitatieve indicatoren (8.2). Zij kunnen betrekking hebben op het ethisch, democratisch en participatief gedrag van de organisatie, duurzaamheid inzake het milieu, levenskwaliteit en de economische impact van het gedrag van de organisatie.

Evaluatie

Bedenk wat de organisatie bereikt met betrekking tot haar maatschappelijke verantwoordelijkheid, door middel van de resultaten van het volgende.

| Subcriterium 8.1 Perceptiemetingen | |
|---|--|
| <p>Perceptiemetingen richten zich op de perceptie door de gemeenschap van de prestaties van de organisatie op lokaal, regionaal, nationaal of internationaal niveau. Deze perceptie kan worden verkregen via verschillende bronnen, waaronder enquêtes, rapporten, openbare persvergaderingen, ngo's, maatschappelijke organisaties, directe feedback van belanghebbenden en de buurt.</p> <p>De perceptie geeft een indicatie van de effectiviteit van de sociale en milieustrategieën. Het omvat de visie op transparantie, het effect op de kwaliteit van het leven en de kwaliteit van de democratie, de visie op ethisch gedrag ter ondersteuning van de burgers, en de aanpak en resultaten op het gebied van milieuvraagstukken.</p> | <p><u>Voorbeelden</u></p> <ul style="list-style-type: none">a. De impact van de organisatie op de kwaliteit van het leven van de burgers/klanten buiten de institutionele missie;b. De reputatie van de organisatie als deelnemer aan de lokale/mondiale samenleving;c. De impact van de organisatie op de economische ontwikkeling;d. De impact van de organisatie op duurzaamheid inzake het milieu, inclusief klimaatverandering;e. De impact van de organisatie op de kwaliteit van de democratie, de transparantie, het ethisch gedrag, de rechtsstaat, de openheid en de integriteit. |

(Een score toekennen met behulp van de scoretabel van de resultaten)

Subcriterium 8.2 Prestatiemetingen

Prestatiemetingen richten zich op de maatregelen die de organisatie gebruikt om de prestaties met betrekking tot haar maatschappelijke verantwoordelijkheid te monitoren, te begrijpen, te voorspellen en te verbeteren. Het moet een duidelijke indicatie geven van de effectiviteit van de aanpak van de organisatie op het gebied van maatschappelijke vraagstukken. Zij kunnen het ethische gedrag, de initiatieven en resultaten van de preventie van gezondheidsrisico's, de initiatieven voor de uitwisseling van kennis, voor het behoud van hulpbronnen en de vermindering van de gevolgen voor het milieu, enz. in rekening brengen.

Voorbeelden

- a. De activiteiten van de organisatie om middelen te behouden en in stand te houden;
- b. De frequentie van de contacten met relevante autoriteiten, groepen en vertegenwoordigers van de gemeenschap;
- c. De hoeveelheid en het belang van positieve en negatieve berichtgeving in de media;
- d. Steun voor sociaal achtergestelde en kansarme burgers;
- e. Steun als werkgever voor een beleid inzake diversiteit en integratie en aanvaarding van etnische minderheden en kansarmen;
- f. Steun voor internationale ontwikkelingsprojecten;
- g. Gedeelde kennis, informatie en gegevens met alle geïnteresseerde belanghebbenden;
- h. Programma's ter voorkoming van gezondheidsrisico's en ongevallen voor burgers/klanten.

(Een score toekennen met behulp van de scoretabel van de resultaten)

Criterion 9: Resultaten op het gebied van de sleutelactiviteiten

Subcriterium 9.1

Externe resultaten: output en maatschappelijke waarde

Subcriterium 9.2

Interne resultaten: mate van efficiëntie



Resultaten op het gebied van de sleutelactiviteiten hebben betrekking op wat de organisatie als essentieel heeft bepaald, de meetbare prestaties die het succes van de organisatie op de korte en lange termijn aantonen.

Ze vertegenwoordigen het vermogen van het beleid en de processen om doelen en doelstellingen te bereiken zoals gedefinieerd in de missie, visie en strategische plannen van de instelling.

Resultaten op het gebied van de sleutelactiviteiten kunnen onderverdeeld worden in:

- Externe resultaten: output en outcome van doelstellingen, gericht op de missie en visie (Criterion 1), strategie en planning (Criterion 2), producten en diensten (Criterion 5), en de behaalde resultaten voor externe belanghebbenden.
- Interne resultaten: mate van efficiëntie, met de nadruk op het verband met medewerkers (Criterion 3), partnerschappen en middelen (Criterion 4) en processen (Criterion 5), en de bereikte resultaten bij de opbouw van de organisatie naar uitmuntendheid.

Evaluatie

Bedenk de resultaten die door de organisatie bereikt worden met betrekking tot het volgende:

| Subcriterium 9.1 Externe resultaten: output en maatschappelijke waarde (outcome) | |
|---|--|
| <p>De externe resultaten zijn de maatstaven voor de effectiviteit van de strategie van de organisatie in termen van capaciteit om te voldoen aan de verwachtingen van de externe belanghebbenden en om maatschappelijke waarde te produceren, in overeenstemming met de missie, de visie van de organisatie en de hervormingen in de publieke sector. Elke overheidsorganisatie moet beoordelen in hoeverre haar belangrijkste doelstellingen worden bereikt, zoals gedefinieerd in het strategisch plan, in termen van output – diensten en producten – en outcome – effect van de kernactiviteiten van de organisatie op de externe belanghebbenden en op de samenleving, om haar prestaties op een effectieve manier te kunnen verbeteren.</p> | <p><u>Voorbeelden</u></p> <ul style="list-style-type: none">a. Output – kwantiteit en kwaliteit van diensten en producten;b. Outcome – effecten van de diensten en producten op de doelgroep;c. De mate van realisatie van contracten/overeenkomsten tussen de overheden en de organisatie;d. Resultaten van externe inspecties en prestatieaudits;e. Resultaten van benchmarking (vergelijkende analyse) in termen van output en outcome;f. Resultaten van de implementatie van hervormingen in de overheidssector. |

(Een score toekennen met behulp van de scoretabel van de resultaten)

Subcriterium 9.2 Interne resultaten: mate van efficiëntie

De interne resultaten zijn gerelateerd aan de doelmatigheid, de doeltreffendheid van de interne processen en de financiële metingen van het functioneren van de organisatie. Zij kunnen betrekking hebben op de resultaten van het procesbeheer (bijv. productiviteit, kosteneffectiviteit, gebrekkigheid), financiële prestaties (bijv. effectief gebruik van financiële middelen, overeenstemming van financiële resultaten met de begroting), doeltreffend gebruik van middelen (bijv. partnerschappen, informatie, technologie, faciliteiten). Zij kunnen rekening houden met de resultaten van prestatie-evaluaties (interne inspecties en audits, certificeringen, deelname aan wedstrijden en onderscheidingen).

Voorbeelden

- a. De doelmatigheid van de organisatie in het beheer van de beschikbare middelen, inclusief medewerkers, kennis en benodigdheden;
- b. Resultaten van verbeteringen en vernieuwingen van processen;
- c. Resultaten van benchmarking (vergelijkende analyse);
- d. Resultaten van gezamenlijke activiteiten en partnerschapsovereenkomsten;
- e. De impact van digitalisering op de prestaties van de organisatie;
- f. Resultaten van interne controles en audits;
- g. Resultaten van de deelname aan wedstrijden, kwaliteitsprijzen en de certificering van het kwaliteitsmanagementsysteem;
- h. Resultaten van de verwezenlijking van de budgetten en financiële doelstellingen;
- i. Kosteneffectiviteit - het bereiken van resultaten tegen de laagst mogelijke kosten.

(Een score toekennen met behulp van de scoretabel van de resultaten)

III Hoe evalueren: het scoresysteem

Waarom met een scoresysteem werken?

Het toekennen van een score aan elk subcriterium en criterium van het CAF-model heeft vier hoofddoelen:

1. Het verstrekken van informatie en het geven van een indicatie van de richting en de prioriteiten die moeten worden gevolgd voor verbeteringsactiviteiten;
2. Het meten van uw eigen vooruitgang, als u regelmatig CAF-evaluaties uitvoert; om de twee jaar wordt beschouwd als een goede praktijk volgens de meeste kwaliteitsbenaderingen;
3. Het identificeren van goede praktijken zoals aangegeven door hoge scores voor factoren en resultaten;
4. Relevante partners helpen vinden om te leren van benchlearning (wat we van elkaar leren).

Het belangrijkste doel van benchlearning is het vergelijken van de verschillende manieren om de factoren te beheren en resultaten te boeken. Met betrekking tot benchlearning moet echter worden opgemerkt dat het vergelijken van CAF-scores een risico inhoudt, vooral als dit gebeurt zonder de scores in verschillende publieke organisaties op een homogene manier te valideren.

Hoe de score bepalen?

Het CAF biedt twee manieren om te scoren: de klassieke scorebepaling en de verfijnde scorebepaling. Wat de factoren betreft, is de PDCA-cyclus het fundament van beide.

De 'klassieke' CAF-scorebepaling geeft een globale waardering van elk subcriterium door de PCDA-fase waarin het subcriterium zich bevindt aan te geven. De 'verfijnde' CAF-scorebepaling geeft de analyse van de subcriteria in meer detail weer. Het stelt u in staat om – voor elk subcriterium – alle fasen van de PDCA-cyclus ('PLAN' (plannen), 'DO' (uitvoeren), 'CHECK' (controleren), 'ACT' (handelen)) gelijktijdig en onafhankelijk een score te geven.

Het vergelijken van de prestaties met die van anderen door middel van benchmarking en benchlearning staat op het hoogste niveau van beide beoordelingspanelen.

1 Klassieke CAF-scorebepaling

Deze cumulatieve manier van scorebepaling helpt de organisatie om meer vertrouwd te raken met de PDCA-cyclus en stuurt deze op een positievere manier in de richting van een kwaliteitsaanpak.

- In het beoordelingspanel van de factoren verbetert de organisatie effectief haar prestaties wanneer de PDCA-cyclus volledig geïmplementeerd werd, op basis van het leren van de herzieningen ervan en van externe vergelijkingen.
- In het beoordelingspanel van de resultaten wordt rekening gehouden met de tendens van de resultaten en het behalen van de doelstellingen. De organisatie bevindt zich in een continue verbeteringscyclus wanneer uitstekende en duurzame resultaten worden behaald, alle relevante doelstellingen worden bereikt en er een positieve vergelijking met relevante organisaties voor de belangrijkste resultaten wordt gemaakt.

De evaluatie van de FACTOREN – KLASSIEKE SCOREBEPALING

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

Instructies

- Zoek bewijs van sterke en zwakke punten en kies het niveau dat u bereikt hebt tussen de fasen. Deze manier om de scores te bepalen is cumulatief: u moet een fase (bijv. 'CHECK' (controleren)) bereikt hebben, voordat u naar de volgende fase (bijv. 'ACT' (handelen)) kunt .
- Geef een score tussen 0 en 100, afhankelijk van de gekozen fase. Met de schaal van 100 kunt u aangeven in welke mate iets uitgerold en geïmplementeerd werd.

RESULTATENPANEL – KLASSIEKE SCOREBEPALING

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

Instructies

Geef een score tussen 0 en 100 op een schaal verdeeld in zes niveaus. Elk niveau houdt tegelijkertijd rekening met zowel de trend als met het bereiken van het doel.

2 Verfiijnde CAF-scorebepaling

De verfiijnde scorebepaling is een manier om dichter bij de werkelijkheid te scoren waar bijvoorbeeld veel publieke organisaties dingen doen ('DO' (uitvoeren)), maar soms zonder een duidelijke planningsfase ('PLAN' (plannen)) of zonder een volgende controle van de prestatie. Deze manier om de score te bepalen geeft meer informatie over de domeinen waarin vooral verbetering nodig is.

- ❑ In het panel van de factoren ligt de nadruk op PDCA als een cyclus ('PLAN' (plannen), 'DO' (uitvoeren), 'CHECK' (controleren), 'ACT' (handelen)) en wordt de voortgang gerepresenteerd als een spiraal waarbij in elke fase van de cirkel verbetering zou kunnen plaatsvinden.
- ❑ In het resultatenpanel wordt een onderscheid gemaakt tussen de tendens van de resultaten en het bereiken van de doelstellingen. Dit onderscheid maakt duidelijk of u de tendens moet versnellen of dan wel zich moet focussen op het behalen van de doelstellingen.

De evaluatie van de FACTOREN – VERFIJNDE SCOREBEPALING

VERFIJNDE SCORINGSTABEL VAN DE FACTOREN

| FASE | SCHAAL | 0-10 | 11-30 | 31-50 | 51-70 | 71-90 | 91-100 | Tot. |
|--------------------|--|--------------------------------------|--|--|---|---|---|------|
| | BEWIJZEN DEFINITIES | 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 [plannen] | Planning is gebaseerd op de behoeften en verwachtingen van de belanghebbenden. Planning wordt systematisch angewend in de belangrijke onderdelen van de organisatie. | | | | | | | |
| | Score | | | | | | | |
| DO [doen] | Uitvoering wordt geregeld door vastgelegde processen en verantwoordelijkheden. Dit wordt systematisch in de belangrijke onderdelen van de organisatie doorgevoerd | | | Verbeterdomeinen | | | | |
| | Score | | | | | | | |
| CHECK [checken] | Vastgelegde processen worden gecontroleerd op basis van relevante indicatoren en systematisch bekeken in de belangrijke onderdelen van de organisatie | | | | | | | |
| | Score | | | | | | | |
| ACT [aanpassen] | Correctie- en verbeteracties worden na de resultaatcontrole systematisch ondernomen in de belangrijke gebieden van de organisatie | | | | | | | |
| | Score | | | | | | | |

- prioritair te verbeteren
- aanbevolen te verbeteren
- eventueel licht te verbeteren

Instructies

- Lees de definitie van elke fase (PLAN, DO, CHECK en ACT).
- Beschouw het verzamelde bewijsmateriaal met betrekking tot elke fase, dat kan worden geïllustreerd aan de hand van enkele voorbeelden.

- Geef een score voor elke fase.
- Bereken een globale score door rekening te houden met het gemiddelde van de scores van elke fase.

RESULTATENPANEL – VERFIJNDE SCOREBEPALING

| VERFIJNDE SCORINGSTABEL VAN DE RESULTATEN | | | | | | |
|---|---------------------------|---|--|---|---|--|
| SCHAAL | 0-10 | 11-30 | 31-50 | 51-70 | 71-90 | 91-100 |
| TENDENS | Geen metingen | Negatieve trend | Vlakke tendens of bescheiden vooruitgang | Gestage vooruitgang | Wezenlijke | Positieve vergelijking met relevante organisaties voor alle resultaten |
| SCORE | | | | | | |
| DOELSTELLINGEN | Weinig of geen informatie | Resultaten halen de doelstellingen niet | Maar enkele doelstellingen zijn bereikt | Sommige belangrijke doelstellingen zijn bereikt | De meeste belangrijke doelstellingen zijn bereikt | Alle doelstellingen zijn bereikt |
| SCORE | | | | | | |

prioritair te verbeteren

aanbevolen te verbeteren

eventueel licht te verbeteren

Kolom 71-90: wezenlijke vooruitgang

Instructies

- Bekijk de ontwikkeling van uw resultaten over drie jaar en de doelstellingen die in het afgelopen jaar bereikt werden, afzonderlijk.
- Geef een score aan de tendens tussen 0 en 100 op een schaal verdeeld in zes niveaus.
- Geef een score voor het bereiken van doelstellingen het voorbije jaar tussen 0 en 100 op een schaal verdeeld in zes niveaus.
- Bereken een globale score door rekening te houden met het gemiddelde van de scores van tendensen en doelstellingen.

Voorbeeld 1: Hoe de verfijnde scorebepaling toepassen op factoren – Subcriterium 3.3

Hier hebt u een voorbeeld van een zelfevaluatie van subcriterium 3.3. Dit is gelinkt aan de voorbeelden van het model; voor elk voorbeeld is er een indicatie van de PDCA-fase en of het om een sterkte (+) of zwakte (-) gaat.

Voorbeeld Subcriterium 3.3 Medewerkers betrekken en mondiger maken en hun welzijn bevorderen

3.3.a. De organisatie heeft voortdurend aandacht voor de interne communicatie in de verschillende richtingen: top-down, bottom-up en horizontaal. Ze maakt gebruik van een open omgeving en maakt gebruik van verschillende modi en tools: jaar- en kwartaalvergaderingen met het voltallige personeel en digitale tools zoals intranet, e-mails en sociale media.

Tot nu toe is er geen aanpak om de effectiviteit van de communicatie en de perceptie van het personeel over hun betrokkenheid te verifiëren. 'PLAN' (plannen) +, 'DO' (uitvoeren) +, 'CHECK' (controleren) -

3.3.b. Het teamwerk en de één-op-één-dialogoog zijn andere manieren om de interne dialoog en de uitwisseling van expertise te verbeteren: teams en individuen worden betrokken bij het omzetten van de strategische doelstellingen in functie-/groepsdoelen, en teamwerk is een standaardbenadering van verbeteringsprojecten. Deze aanpak wordt positief gewaardeerd in personeelsenquêtees. Voorlopig beperken teamwerk en verbeteringsgroepen zich echter tot de sleutelprocessen. 'PLAN' (plannen) +, 'DO' (uitvoeren) +, 'CHECK' (controleren) +

3.3.c. Verder werden er geen benaderingen gedefinieerd om ideeën en suggesties te verzamelen. 'PLAN' (plannen) -

3.3.d. De organisatie voert tweejaarlijkse personeelsenquêtees uit op basis van een aanpak die zes jaar geleden is gedefinieerd en die niet volledig is afgestemd op de recente structurele en operationele veranderingen. 'PLAN' (plannen) +, 'DO' (uitvoeren) +, 'CHECK' (controleren) -, 'ACT' (handelen) -

3.3.e., 3.3.f. Het management besteedt veel aandacht aan het welzijn van de medewerkers, met name aan het scheppen van goede arbeidsomstandigheden en het zorgen voor een goede balans tussen werk en privéleven. De initiatieven werden gedefinieerd na een benchlearning met enkele belangrijke openbare en particuliere organisaties en overleg met het personeel. Vorig jaar werden enkele nieuwe projecten opgezet, zoals open-spacekantoren en een kinderdagverblijf. 'PLAN' (plannen) +, 'DO' (uitvoeren) +, 'ACT' (handelen) +

3.3.g. De organisatie heeft zich al vele jaren beziggehouden met de problemen van mensen met een handicap en de gebouwen en voorzieningen werden dan ook zodanig ontworpen dat hiermee rekening gehouden werd. In het afgelopen jaar werd er een project uitgewerkt om werken op afstand en flexwerken te vergemakkelijken. 'PLAN' (plannen) +, 'DO' (uitvoeren) +, 'ACT' (handelen) +

3.3.h Er bestaan momenteel geen initiatieven ter ondersteuning van sociale en culturele evenementen of andere niet-financiële beloningen voor het personeel, noch is er een mechanisme om hiernaar te vragen. Tot nu toe is er geen aanpak om de effectiviteit van de communicatie en de perceptie van het personeel over hun betrokkenheid te verifiëren. 'PLAN' (plannen) -, 'DO' (uitvoeren) -

Bovenstaande bevindingen werden in onderstaande scoringstabel van de factoren geplaatst om een globale score voor het subcriterium te helpen bepalen. De vakjes van de tabel worden gebruikt als een memoblok, om van het verzamelde bewijsmateriaal tijdens de beoordeling van het subcriterium over

te gaan naar een globale score voor het subcriterium, en om de discussie in de consensusvergadering te sturen.

| VERFIJNDE SCORINGSTABEL VAN DE FACTOREN | | | | | | | | |
|---|---|--------------------------------------|--|--|---|---|---|------|
| FASE | SCHAAL | 0-10 | 11-30 | 31-50 | 51-70 | 71-90 | 91-100 | Tot. |
| | BEWIJZEN | Geen bewijs of slechts enkele ideeën | Een zwak bewijs van activiteiten op sommige domeinen | Een goed bewijs van activiteiten op belangrijke domeinen | Een sterk bewijs van activiteiten op de meeste domeinen | Een zeer sterk bewijs van activiteiten op alle domeinen | Bewijs van uitstekende activiteiten op alle domeinen, in vergelijking met andere organisaties | |
| | DEFINITIES | | | | | | | |
| PLAN [plannen] | Planning is gebaseerd op de behoeften en verwachtingen van de belanghebbenden. Planning wordt systematisch aangewend in de belangrijke onderdelen van de organisatie. | 3.3.c 3.3.h | | | 3.3.a 3.3.b 3.3.d 3.3.f 3.3.g | | | |
| | Score | | | 50 | | | | |
| DO [doen] | Uitvoering wordt geregeld door vastgelegde processen en verantwoordelijkheden. Dit wordt systematisch in de belangrijke onderdelen van de organisatie doorgevoerd | 3.3.h | | | 3.3.b 3.3.c 3.3.d 3.3.f 3.3.g | | | |
| | Score | | | 50 | | | | |
| CHECK [checken] | Vastgelegde processen worden gecontroleerd op basis van relevante indicatoren en systematisch bekeken in de belangrijke onderdelen van de organisatie | 3.3.d | 3.3.a | | 3.3.b | | | |
| | Score | | 25 | | | | | |
| ACT [aanpassen] | Correctie- en verbeteracties worden na de resultaatcontrole systematisch ondernomen in de belangrijke gebieden van de organisatie | 3.3.d | | | 3.3.c 3.3.f 3.3.g | | | |
| | Score | | 30 | | | | | |

- prioritair te verbeteren
- aanbevolen te verbeteren
- eventueel licht te verbeteren

Opmerkingen over de toegewezen score

'PLAN' (plannen): een positieve toestand m.b.t. interne communicatie en teamwork, personeelsenquête, welzijn en balans tussen werk en privéleven. Niets gepland voor het verzamelen van ideeën en het ondersteunen van sociaal-culturele initiatieven. Dus qua beoordeling kan geopteerd worden voor 'Een goed bewijs met betrekking tot relevante gebieden', maar aan de rechterkant van de kolom: 50 punten.

'DO' (uitvoeren): een positieve toestand m.b.t. interne communicatie, personeelsenquête, welzijn en balans tussen werk en privéleven. De implementatie van teamwork is niet overal verspreid omdat het alleen slaat op de sleutelprocessen. Voor sociaal-culturele initiatieven is er niets voorzien. Dus qua beoordeling kan geopteerd worden voor 'Een goed bewijs van activiteiten op belangrijke domeinen', maar aan de rechterkant van de kolom: 50 punten.

'CHECK' (controleren): in het algemeen is er voor alle punten weinig bewijs van controles. Zo begrijpt de organisatie meer bepaald dat de aanpak van de personeelsenquête moet worden geverifieerd om deze aan te passen aan de veranderingen in de organisatie, maar is er niets voor in de plaats gekomen. Niettemin waren er enkele relevante projecten op het gebied van welzijn en evenwicht tussen werk en privéleven, ook al is er geen expliciet verband met de controlefase. De beoordeling kan dus worden geplaatst in 'Een zwak bewijs van activiteit op sommige domeinen': 25 punten.

'ACT' (handelen): er zijn aanwijzingen voor enkele relevante verbeteringen op het gebied van welzijn, evenwicht tussen werk en privéleven en mensen met een handicap, maar die zijn niet duidelijk gekoppeld aan de resultaten van een 'CHECK'-activiteit. Dus qua beoordeling kan geopteerd worden voor 'Een zwak bewijs van activiteit op sommige domeinen', aan de rechterkant van de kolom: 30 punten.

Voorbeeld 2: Hoe de verfijnde scorebepaling toepassen op resultaten – Subcriterium 7.2

Hier hebt u een voorbeeld van een zelfevaluatie van een organisatie voor subcriterium 7.2. Het bewijsmateriaal is samengevat voor de twee ondertitels 'Algemene resultaten' en 'Individuele prestaties en vaardigheidsontwikkeling'. Volgens het scorebord zijn er aanwijzingen voor tendensen en doelstellingen en is er ter zake sprake van een sterkte (+) of een zwakte (-).

Voorbeeld subcriterium 7.2: Prestatiemetingen

Synthese van de bewijzen die uit de zelfevaluatie naar voren zijn gekomen

De organisatie meet tal van indicatoren met betrekking tot de prestaties van de medewerkers, die weergegeven worden op het dashboard in het kwartaal- en jaarverslag. We kunnen de resultaten van 2018 als volgt samenvatten, volgens het schema van het CAF-model: (voor meer details verwijzen we naar het jaarverslag van 2018).

Algemene resultaten

De indicatoren hebben betrekking op: absenteïsme, ziekte, betrokkenheid bij verbeteringsactiviteiten, klachten (aantal en responstijd) en vrijwillige deelname aan sociale activiteiten en initiatieven. Voor meer dan 60% daarvan zien we een positieve tendens in de afgelopen drie jaar, terwijl alleen de deelname aan sociale activiteiten in 2018 een kleine daling blijkt te kennen.

Er werden geen doelstellingen bepaald voor de indicatoren. TENDENS + DOELSTELLING -

Individuele prestaties en ontwikkeling van vaardigheden

We meten het aantal uur opleiding van de medewerkers, het percentage van de bereikte individuele en groepsdoelstellingen en de algemene competentiekloof. Voor alle indicatoren worden specifieke doelstellingen vastgesteld, meestal met een stijging van ten minste 10% per jaar. Over het geheel genomen laat 70% van de indicatoren een positieve tendens zien, terwijl er een kleine afname qua kwalificatiedekking is (toename van de kloof). Van de doelstellingen wordt minder dan 50% bereikt; voor de opleidingsindicatoren en met name voor de competentiekloof werden de doelstellingen niet gehaald. TENDENS + DOELSTELLING -

Bovenstaande bevindingen werden vertaald in een score die in de onderstaande resultatenmatrix is geplaatst, om te helpen bij het uitwerken van een globale score voor het subcriterium dat tijdens de consensusvergadering moet worden besproken.

| VERFIJNDE SCORINGSTABEL VAN DE RESULTATEN | | | | | | |
|---|---------------------------|---|--|---|---|--|
| SCHAAL | 0-10 | 11-30 | 31-50 | 51-70 | 71-90 | 91-100 |
| TENDENS | Geen metingen | Negatieve trend | Vlakke tendens of bescheiden vooruitgang | Gestage vooruitgang | Wezenlijke | Positieve vergelijking met relevante organisaties voor alle resultaten |
| SCORE | | | | 60 | | |
| DOELSTELLINGEN | Weinig of geen informatie | Resultaten halen de doelstellingen niet | Maar enkele doelstellingen zijn bereikt | Sommige belangrijke doelstellingen zijn bereikt | De meeste belangrijke doelstellingen zijn bereikt | Alle doelstellingen zijn bereikt |
| SCORE | | 25 | | | | |

■ prioritair te verbeteren

■ aanbevolen te verbeteren

■ eventueel licht te verbeteren

(kolom 71-90) wezenlijke vooruitgang

Opmerkingen over de toegewezen score

TENDENSEN: een groot deel van de resultaten laat een aanhoudende vooruitgang zien. Slechts twee indicatoren vertonen een negatieve tendens (met name de dekking van de competenties). Zowel de beoordelingen van de algemene resultaten als van de individuele prestaties kunnen in de kolom "Gestage vooruitgang" worden geplaatst met in totaal 60 punten.

DOELSTELLINGEN: er zijn geen doelstellingen voor algemene resultaatindicatoren (kolom 'Weinig of geen informatie') en de individuele prestaties hebben minder dan 50% van de doelstellingen bereikt.

IV Richtlijnen voor het verbeteren van een organisatie die gebruikmaakt van het CAF

Het proces van continue verbetering kan op verschillende manieren worden uitgetekend en uitgevoerd. De omvang van de organisatie, de cultuur en de voorafgaande ervaring met 'Total Quality Management'-tools zijn enkele van de parameters die helpen om te bepalen wat de meest geschikte manier is om de TQM-aanpak te lanceren.

In dit hoofdstuk hebben we een tienstappenproces van continue verbetering met het CAF geïdentificeerd dat voor de meeste organisaties als relevant kan worden beschouwd. Het is belangrijk om te benadrukken dat het advies dat hier wordt gegeven, gebaseerd is op de ervaring van de vele organisaties die het CAF hebben gebruikt. Elk verbeteringsproces is echter uniek en daarom moet deze beschrijving worden gezien als een inspiratiebron voor de medewerkers die verantwoordelijk zijn voor het proces van zelfevaluatie in plaats van als een precieze handleiding voor het proces.



Na het proces van het toepassen van het CAF en het starten van verbeteringsacties kunnen CAF-gebruikers het label 'Effectieve CAF-gebruiker' aanvragen. Het proces van het toepassen van het CAF speelt een belangrijke rol in deze feedbackprocedure. Gemeenschappelijke richtlijnen voor de **Externe Feedbackprocedure** van het CAF kunt u op de CAF-website vinden: <https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/>.

Fase 1: Start van het CAF-traject

Stap 1 – Beslissen hoe de zelfevaluatie te organiseren en te plannen

Een hoge mate van betrokkenheid en gedeeld eigenaarschap tussen het senior management en de medewerkers van de organisatie zijn de meest cruciale elementen om het succes van het zelfevaluatieproces te waarborgen.

Om engagement en eigenaarschap te bewerkstelligen, blijkt uit de ervaring van veel organisaties dat er een duidelijke managementbeslissing door middel van een gedegen consultatieproces met de belanghebbenden van de organisatie nodig is. Deze beslissing moet de bereidheid van het management om actief betrokken te worden bij het proces duidelijk illustreren door de toegevoegde waarde van de zelfevaluatie te erkennen en de openheid van geest, het respect voor de resultaten en de bereidheid om nadien verbeteringsacties op te starten, te garanderen. Het omvat ook de verbintenis om de middelen die nodig zijn om de zelfevaluatie op een professionele manier uit te voeren, te voorzien.

Kennis over het potentiële voordeel van een CAF-zelfevaluatie en informatie over de structuur van het model en het proces van de zelfevaluatie zijn noodzakelijke elementen om het management een basis te bieden voor de besluitvorming. Het is zeer belangrijk dat alle managers vanaf het begin overtuigd zijn van deze voordelen.

In deze fase is het van vitaal belang dat één of meer medewerkers in de organisatie de verantwoordelijkheid nemen voor het borgen van deze basisprincipes. Het is een goed idee om contact op te nemen met de organisatie die verantwoordelijk is voor de verspreiding van het CAF in uw land (zie www.eipa.eu/caf voor meer informatie hierover) en hen te vragen een presentatie te

Feedback van CAF-gebruikers – redenen om het CAF te gebruiken

De belangrijkste redenen zijn stuk voor stuk interne drijfveren. Het identificeren van sterke punten en verbeterpunten waren de belangrijkste oorzaken; financiële druk is de minst belangrijke drijfveer. Organisaties willen het CAF in eerste instantie voor zichzelf gebruiken en hun organisatie verbeteren, wat precies het doel is van een zelfevaluatie-instrument.

maken van het CAF-model of informatie te krijgen over/van andere organisaties die het model al hebben gebruikt en die bereid zijn hun ervaringen te delen.

Om medewerkers uit de organisatie te ondersteunen bij het proces van zelfevaluatie is het belangrijk dat er overleg plaatsvindt, voordat de uiteindelijke beslissing over de uitvoering van de zelfevaluatie is genomen. Naast het algemene voordeel van de uitvoering van een zelfevaluatie, leert de ervaring dat veel medewerkers het CAF een

uitstekende gelegenheid vinden om meer inzicht te krijgen in hun organisatie, en dat ze actief betrokken willen zijn bij de ontwikkeling ervan.

Voor sommige organisaties kan het ook relevant zijn om de acceptatie of goedkeuring van externe belanghebbenden te vragen alvorens te besluiten een zelfevaluatie uit te voeren. Dit kan het geval zijn bij politici of het senior management van organisaties op hoog niveau die van oudsher nauw betrokken zijn bij de managementbeslissingen. Belangrijke externe belanghebbenden kunnen een rol spelen, met name bij het verzamelen en verwerken van gegevens, en zij kunnen ook mogelijk profiteren van veranderingen met betrekking tot sommige van de mogelijke verbeteringsgebieden.

Initiële planning van de zelfevaluatie

Zodra een beslissing is genomen om een zelfevaluatie uit te voeren, kan het planningsproces beginnen. Een van de eerste elementen - die mogelijk in het managementbesluit is opgenomen - is de definitie van de reikwijdte en de aanpak van de zelfevaluatie.

Een veelgestelde vraag is of de zelfevaluatie de hele organisatie moet bestrijken of dat afzonderlijke onderdelen, zoals eenheden of afdelingen, aan zelfevaluatie kunnen doen. Het antwoord is dat afzonderlijke onderdelen aan zelfevaluatie kunnen doen, maar dat om alle criteria en subcriteria op een zinvolle manier te kunnen beoordelen, zij voldoende autonomie moeten hebben om te worden beschouwd als een hoofdzakelijk autonome organisatie met een eigen missie en een betekenisvolle verantwoordelijkheid voor de menselijke hulpbronnen en financiële processen. In dergelijke gevallen moeten de relevante leverancier-/klantrelaties en de relaties met de belanghebbenden tussen de geselecteerde eenheid en het resterende deel van de organisatie worden beoordeeld.

Aanbevolen wordt om in de managementbeslissing ook de keuze van het te gebruiken scoringspaneel op te nemen. Er worden twee manieren van scorebepaling aangeboden. Een organisatie moet een keuze maken op basis van de beschikbare tijd om te investeren in het bepalen van een score en op grond van haar ervaringsniveau en maturiteit.

Een zeer belangrijke actie van het topmanagement in deze fase is de aanstelling van een projectleider voor het zelfevaluatieproces. Taken die normaal gesproken door de projectleider worden uitgevoerd, zijn onder andere:

- gedetailleerde planning van het project, inclusief het communicatieproces;
- communicatie en overleg met alle belanghebbenden over het project;
- organisatie van de training van de zelfevaluatiegroep;
- verzameling van ondersteunende documenten en bewijzen;
- actieve deelname aan de zelfevaluatiegroep;
- facilitering van het consensusproces;
- opstelling van het zelfevaluatierapport;
- ondersteuning van het management bij het prioriteren van acties en het uitstippelen van het actieplan.

De eisen met betrekking tot de competenties van de projectleider zijn hoog. De persoon moet zowel de eigen organisatie als het CAF-model zeer goed kennen en moet weten hoe hij het proces van zelfevaluatie kan faciliteren. Het aanstellen van de juiste projectleider die deze kennis heeft en het vertrouwen van het senior management en de medewerkers binnen de organisatie geniet, is een van de belangrijkste managementbeslissingen die de kwaliteit en uitkomst van de zelfevaluatie kunnen beïnvloeden.



Sommige organisaties zijn niet vertrouwd met de taal en de voorbeelden die in het CAF-model worden gebruikt. Voor hen zijn deze te ver weg van de dagelijkse praktijk om direct te worden gebruikt. Als dit niet in een vroeg stadium van de kennismaking met het model wordt opgelost, kan het later een

obstakel worden in het zelfevaluatieproces. Wat in dergelijke gevallen kan worden gedaan – naast de opleidingsinspanningen die verderop nog worden beschreven – is het aanpassen van het model aan de taal van de organisatie. Voorafgaand aan deze actie is het goed om te controleren of dit al niet gedaan werd door een organisatie die vergelijkbaar is met uw eigen organisatie.

Stap 2 – Over het zelfevaluatieproces communiceren

Een zeer belangrijke planningsactiviteit nadat de projectaanpak is gedefinieerd, is het opstellen van een communicatieplan. Dit plan omvat communicatie-inspanningen gericht op alle belanghebbenden in het project, met een speciale nadruk op het middenkader en de medewerkers van de organisatie.

Communicatie is een essentieel domein in alle projecten van veranderingsmanagement, maar vooral wanneer een organisatie bezig is met zelfevaluatie. Als de communicatie over het doel en de activiteiten van de zelfevaluatie niet duidelijk of passend is, is het waarschijnlijk dat de zelfevaluatie-inspanning wordt gezien als 'gewoon een ander project' of 'een of andere managementoefening'. Het risico hier is dat deze aannames zelfvervullende profetieën worden, omdat de middenmanagers en andere medewerkers terughoudend kunnen zijn om zich volledig in te zetten of betrokken te zijn.

Een belangrijk resultaat van vroege communicatie is het stimuleren van de interesse van sommige medewerkers en managers om direct betrokken te zijn bij een zelfevaluatiegroep. Betrokkenheid wordt idealiter nagestreefd door middel van persoonlijke motivatie. Motivatie zou het basiselement moeten zijn dat mensen verbindt met het hele proces van zelfevaluatie. Medewerkers moeten een volledig en duidelijk beeld hebben van het doel van het CAF-zelfevaluatieproces namelijk de verbetering van de algemene prestaties van de organisatie. Het communicatiebeleid over het CAF-zelfevaluatieproces moet gericht zijn op win-winresultaten voor alle belanghebbenden, medewerkers en burgers/klanten.

Duidelijke en coherente communicatie met alle belanghebbenden tijdens de relevante fasen van het project is dus de sleutel tot een succesvol proces en een geslaagde opvolgingsactie. De projectleider moet samen met het topmanagement van de organisatie dat beleid versterken door zich te richten op:

- hoe zelfevaluatie een verschil kan maken;
- waarom het prioriteit heeft gekregen;
- hoe dit verband houdt met de strategische planning van de organisatie;
- hoe het samenhangt (bijvoorbeeld als eerste stap) met een algemene inspanning om de prestaties van de organisatie te verbeteren, bijvoorbeeld door de uitvoering van een innovatief operationeel hervormingsprogramma.

Het communicatieplan moet gedifferentieerd zijn en rekening houden met de volgende elementen: focusgroep, boodschap, medium, afzender, frequentie en instrumenten.

Feedback van CAF-gebruikers – het belang van communicatie om eigenaarschap bij werknemers te creëren wordt over het algemeen onderschat

Een belangrijke conclusie uit CAF-gebruikersonderzoeken is dat de gebruikers de communicatie-inspanningen met betrekking tot de medewerkers over het algemeen niet voldoende hebben geprioriteerd tijdens het proces. De geleerde lessen tonen aan dat een van de grote potentiële voordelen van het CAF is dat het bewustzijns- en communicatieniveau doorheen de hele organisatie verhoogd wordt. Dit kan echter alleen worden bereikt als het management en de medewerkers die verantwoordelijk zijn voor de CAF-zelfevaluatie, in een zeer vroeg stadium actief zijn in het communiceren aan en betrekken van medewerkers, en als het middenkader van de organisatie het doel en de potentiële voordelen van de zelfevaluatie begrijpt.

Fase 2: Zelfevaluatieproces

Stap 3 – Een of meer zelfevaluatiegroepen samenstellen

De zelfevaluatiegroep moet zo representatief mogelijk zijn voor de organisatie. Meestal worden mensen uit verschillende sectoren, functies, ervaringen en niveaus binnen de organisatie opgenomen. Het doel is om een zo doeltreffend mogelijke groep op te richten die tegelijkertijd in staat is om het meest nauwkeurige en gedetailleerde interne zicht op de organisatie te bieden.

Uit de ervaring van de CAF-gebruikers blijkt dat de groepen zijn samengesteld uit 5 tot 20 deelnemers. Om een doeltreffende en relatief informele werkstijl te waarborgen, hebben groepen van ongeveer 10 deelnemers over het algemeen de voorkeur.

Als de organisatie zeer groot en complex is, kan het relevant zijn om meer dan één zelfevaluatiegroep samen te stellen. In dat geval is het van cruciaal belang dat bij het projectontwerp rekening wordt gehouden met hoe en wanneer de juiste coördinatie van de groepen plaatsvindt.

Deelnemers moeten geselecteerd worden op basis van hun kennis van de organisatie en hun persoonlijke vaardigheden (bijv. analytische en communicatieve vaardigheden) in plaats van louter op grond van hun professionele competenties. Zij kunnen op vrijwillige basis worden geselecteerd, maar de projectleider en het management blijven verantwoordelijk voor de kwaliteit, de diversiteit en de geloofwaardigheid van de zelfevaluatiegroep.

De projectleider van de groep kan ook de voorzitter van de zelfevaluatiegroep zijn; dit kan helpen bij de continuïteit van het project, maar er moet wel op worden gelet dat er geen sprake is van tegenstrijdige belangen. Belangrijk is dat de voorzitter van de groep het vertrouwen heeft van alle leden van de groep om de discussies op een eerlijke en effectieve manier te kunnen leiden, zodat iedereen kan bijdragen tot het proces. De voorzitter kan door de groep zelf aangesteld worden. Een effectief secretariaat om de voorzitter te helpen en vergaderingen te organiseren is essentieel, evenals goede vergaderfaciliteiten en ICT-ondersteuning.

Een veelgestelde vraag is of het senior management moet worden opgenomen in de zelfevaluatiegroep. Het antwoord hierop zal afhangen van de cultuur en de traditie van de organisatie. Als het management erbij betrokken is, kunnen zij aanvullende informatie verstrekken en zal het de waarschijnlijkheid vergroten dat het management eigenaar is van de latere uitvoering van de geïdentificeerde verbeteringsacties. Het verhoogt ook de diversiteit/representatie. Als de cultuur dit echter niet ondersteunt, kan de kwaliteit van de zelfevaluatie in gevaar komen als een of meer van de groepsleden zich geremd voelen en niet in staat zijn om vrijuit bij te dragen of te spreken.

Stap 4: De training organiseren

Voorlichting en opleiding van het management

Het zou waardevol kunnen zijn om het top- of middenkader en andere belanghebbenden op vrijwillige basis bij de zelfevaluatietraining te betrekken om de kennis en het begrip van de concepten van TQM in het algemeen en de zelfevaluatie met het CAF in het bijzonder te verbreden.

Voorlichting en opleiding van de zelfevaluatiegroep

Het CAF-model moet worden voorgesteld en het doel en de aard van het zelfevaluatieproces moeten aan de groep worden uitgelegd. Als de projectleider voorafgaand aan deze fase opgeleid werd, is het

een zeer goed idee dat deze persoon een grote rol speelt in de opleiding. Naast theoretische uitleg moet de opleiding ook praktische oefeningen bevatten om de deelnemers open te stellen voor de principes van totale kwaliteit, en om consensusvorming te ervaren, aangezien deze concepten en gedragingen voor de meeste leden onbekend kunnen zijn.

Een door de projectleider verstrekte lijst met alle relevante documenten en informatie die nodig is om de organisatie op een effectieve manier te beoordelen, dient beschikbaar te zijn voor de groep. Eén subcriterium uit de factorencriteria en één uit de resultatencriteria zouden samen kunnen worden beoordeeld. Dit zal de groep een beter inzicht geven in de werking van de CAF-zelfevaluatie. Er moet een consensus worden bereikt over de manier waarop het bewijs van de sterke punten en de gebieden die voor verbetering vatbaar zijn, geëvalueerd moeten worden en hoe de scores toegekend moeten worden.

Een andere relevante sessie die later – tijdens de consensusfase – tijd zal besparen, is om een gemeenschappelijk beeld te krijgen van de belangrijkste belanghebbenden van de organisatie, degenen die een groot belang hebben bij haar activiteiten: klanten/burgers, politici, leveranciers, partners, managers en medewerkers. De belangrijkste diensten en producten die aan deze belanghebbenden worden geleverd of van hen worden ontvangen en de belangrijkste processen om dit te garanderen, moeten ook duidelijk worden geïdentificeerd.

Stap 5 – De zelfevaluatie uitvoeren

Individuele evaluatie uitvoeren

Elk lid van de zelfevaluatiegroep wordt gevraagd om aan de hand van de relevante documenten en informatie van de projectleider een nauwkeurige beoordeling te geven van de organisatie, onder elk subcriterium. Dit is gebaseerd op hun eigen kennis en ervaring met het werken in de organisatie. Zij schrijven trefwoorden op van bewijsmateriaal over sterktes en punten die vatbaar zijn voor verbetering. Aanbevolen wordt om deze verbeterpunten zo nauwkeurig mogelijk te formuleren, zodat het gemakkelijker wordt om in een later stadium voorstellen voor actie te identificeren. Ze moeten dan een overzicht maken van hun bevindingen en elk subcriterium een score toebedelen volgens het gekozen scoringspaneel.

De voorzitter moet beschikbaar zijn om vragen van de leden van de zelfevaluatiegroep te behandelen tijdens de individuele beoordeling. Ze kunnen ook de bevindingen van de leden coördineren ter voorbereiding van de consensusvergadering.

Hoe de score bepalen?

Het CAF biedt twee manieren om te scoren: de klassieke aanpak en de verfijnde aanpak. Beide scoresystemen worden in detail toegelicht in Hoofdstuk III. Er wordt voorgesteld om het klassieke scorebepalingssysteem te gebruiken, als een organisatie niet vertrouwd is met zelfevaluatie en/of onervaren is in 'Total Quality Management'-technieken.

Tot een consensus komen in een groep

Zo snel mogelijk na de individuele beoordelingen moet de groep bijeenkomen en het eens worden over de sterke punten, de verbeterpunten en de scores op elk subcriterium. Om tot een consensus te komen, is een proces van dialoog en discussie nodig – zonder meer een essentieel onderdeel van de



leerervaring – want het is heel belangrijk om te begrijpen waarom er verschillen zijn met betrekking tot de sterktes, de verbeterpunten en de scores.

De volgorde voor de beoordeling van de negen criteria kan door de zelfevaluatiegroep worden vastgesteld. Dit hoeft niet strikt in de numerieke volgorde te gebeuren.

Het vinden van een consensus

Hoe kan een consensus bereikt worden? Om tot een consensus te komen, kan een vierstappenmethode worden gebruikt:

1. het presenteren van alle bewijzen met betrekking tot de geïdentificeerde sterke punten en de verbeterpunten per subcriterium – geïdentificeerd door elk individu;
2. het bereiken van een consensus over de sterke punten en de gebieden die voor verbetering vatbaar zijn – dit wordt meestal bereikt na bestudering van eventueel aanvullend bewijsmateriaal of informatie;
3. het presenteren van de individuele scores voor elk subcriterium;
4. het bereiken van een consensus over de eindscore.

Een goede voorbereiding van de vergadering door de voorzitter (bijvoorbeeld het verzamelen van belangrijke informatie, de coördinatie van de individuele beoordelingen) kan tot een soepel verloop van de vergaderingen en een belangrijke tijdsbesparing leiden.

De voorzitter is verantwoordelijk en heeft een sleutelrol in het uitvoeren van dit proces en het bereiken van een consensus met de groep. In alle gevallen moet de discussie gebaseerd zijn op duidelijk bewijs van de ondernomen acties en de bereikte resultaten. In het CAF is een lijst van relevante voorbeelden opgenomen om te helpen bij het identificeren van passend bewijs. Deze lijst is niet uitputtend en het is ook niet nodig om alle mogelijke voorbeelden te verzamelen, alleen die welke relevant zijn voor de organisatie. De groep wordt wel aangemoedigd om aanvullende voorbeelden te vinden die zij relevant achten voor de organisatie.

De rol van de voorbeelden is om de inhoud van de subcriteria nader toe te lichten teneinde

- te onderzoeken hoe de administratie voldoet aan de eisen die in het subcriterium worden gesteld;
- bijstand te verlenen bij het identificeren van bewijsmateriaal;
- goede praktijken op dat specifieke gebied aan te geven.

Duur van de zelfevaluatieoefening

Als we de realiteit met het voorkeursscenario vergelijken, en op basis van de verschillende onderzoeken, lijken twee tot drie dagen vrij kort te zijn om een betrouwbare zelfevaluatie uit te voeren,

Feedback van CAF-gebruikers – de meerwaarde van besprekingen

De meerderheid van de gebruikers bereikte een consensus na de zaken besproken te hebben. De bespreking zelf wordt daarbij vaak gezien als de echte toegevoegde waarde van een zelfevaluatie. Wanneer een consensus wordt bereikt, is het eindresultaat meer dan de som van de individuele meningen. De consensus weerspiegelt de gemeenschappelijke visie van een representatieve groep en corrigeert en overstijgt op die manier de subjectieve individuele meningen. Het verduidelijken van het bewijs en het verwoorden van de achtergrond van verschillende visies op sterke en zwakke punten wordt vaak belangrijker geacht dan de scores.

terwijl tien dagen of meer als te lang wordt beschouwd. Het is moeilijk om een ideaal tijdschema voor een CAF-zelfevaluatie voor te stellen, omdat er te veel variabelen zijn, waaronder de doelstellingen van het management, de tijd, middelen en expertise die beschikbaar zijn om gebruikt te worden, de beschikbaarheid van gegevens, de beschikbare tijd en informatie van de belanghebbenden en de politieke druk. Voor de meeste organisaties is echter een duur van maximaal vijf dagen de norm. Daarin zitten individuele evaluatie- en consensusbijeenkomsten vervat.

De grote meerderheid van de organisaties voltooit het hele CAF-toepassingsproces in drie maanden, met inbegrip van de voorbereiding, de zelfevaluatie, het trekken van conclusies en het opstellen van een actieplan.

Drie maanden lijkt een ideaal tijdsbestek om gefocust te blijven. Meer tijd nemen verhoogt het risico op een verminderde motivatie en interesse van alle betrokken partijen. Bovendien kan de situatie tussen het begin en het einde van het zelfevaluatieproces veranderd zijn. In een dergelijk geval is het mogelijk dat de beoordeling en de score niet meer accuraat zijn. Dit is zeer waarschijnlijk omdat het verbeteren van een organisatie met behulp van het CAF een dynamisch, continu verbeteringsproces is, en het actualiseren van gegevens en informatie daarom deel uitmaakt van dat proces.

Stap 6 – Een rapport opstellen waarin de resultaten van de zelfevaluatie beschreven worden

Een typisch zelfevaluatieverslag moet de structuur van het CAF (zoals weergegeven in Bijlage A) volgen en ten minste uit de volgende elementen bestaan:

- de sterke punten en de gebieden die voor verbetering vatbaar zijn voor elk subcriterium, ondersteund door relevant bewijsmateriaal;
- een score die gerechtvaardigd is op basis van de gebruikte scoretabel conform het verzamelde bewijsmateriaal;
- ideeën voor verbeteracties.

Om het rapport te kunnen gebruiken als basis voor verbeteracties, is het cruciaal dat het senior management het zelfevaluatierapport officieel accepteert en idealiter onderschrijft en goedkeurt. Als het communicatieproces goed heeft gewerkt, zou dit geen probleem mogen zijn. Het senior management moet zijn betrokkenheid bij de uitvoering van de verbeteracties herbevestigen. Het is in dit stadium ook essentieel om de belangrijkste resultaten te communiceren aan de medewerkers in de organisatie en andere deelnemende belanghebbenden.

Fase 3: Verbeteringsplan/prioritering

Feedback van CAF-gebruikers: gebrek aan metingen

Veel organisaties zijn tijdens hun eerste CAF-toepassing op hindernissen gestuit. Het gebrek aan metingen is duidelijk het grootste probleem geweest in tal van overheidsorganisaties die voor het eerst een zelfevaluatie uitvoeren, wat heel vaak heeft geleid tot de installatie van meetsystemen als eerste verbeteringsactie.

Stap 7 – Een verbeteringsplan opstellen

De zelfevaluatieprocedure moet verder gaan dan het zelfevaluatieverslag om het doel van de CAF-toepassing te bereiken. Het moet rechtstreeks leiden tot een lijst van acties om de prestaties van de organisatie te verbeteren.

Dit actieplan is een van de belangrijkste doelstellingen van de CAF-zelfevaluatie en tevens het middel om essentiële informatie te verstrekken

aan het systeem van strategische programmering van de organisatie. Het moet een geïntegreerd plan voor de organisatie opleveren om het functioneren van de organisatie als geheel te verbeteren. In het bijzonder is de kernlogica van het verslag als volgt.

- Het is een geïntegreerd, systematische actieplan voor het algeheel functioneren en werken van de organisatie.
- Het is het resultaat van het zelfevaluatierapport, dus het is gebaseerd op bewijsmateriaal en gegevens die door de organisatie zelf zijn verstrekt en – van vitaal belang – vanuit het oogpunt van de medewerkers van de organisatie.
- Het bouwt voort op de sterke punten, pakt de zwakke punten van de organisatie aan en reageert op elk daarvan met passende verbeteringsacties.

Verbeteringsgebieden prioriteren

Bij het opstellen van een verbeteringsplan zou het management kunnen overwegen om een gestructureerde aanpak te hanteren, met inbegrip van de vragen:

- waar willen we over twee jaar staan in lijn met de algemene visie en strategie van de organisatie
- welke acties moeten worden ondernomen om deze doelen te bereiken (strategie/taakomschrijving).

Het proces voor het opstellen van een verbeteringsplan kan als volgt gestructureerd worden: het management, in overleg met de belangrijkste belanghebbenden (bijvoorbeeld leden van de zelfevaluatiegroep),

- verzamelt ideeën voor verbetering uit het zelfevaluatierapport en bundelt deze ideeën onder gemeenschappelijke thema's;
- analyseert de verbeteringsdomeinen en formuleert vervolgens verbeteringsacties, rekening houdend met de strategische doelstellingen van de organisatie;
- prioriteert de verbeteringsacties aan de hand van overeengekomen criteria om de impact (laag, gemiddeld, hoog) op de verbeteringsgebieden te berekenen, zoals:
 - strategisch gewicht van de actie (een combinatie van impact op de belanghebbenden, impact op de resultaten van de organisaties, interne/externe zichtbaarheid);
 - het gemak waarmee de acties kunnen worden uitgevoerd (waarbij wordt gekeken naar de moeilijkheidsgraad, de benodigde middelen en de snelheid waarmee ze worden uitgevoerd);
- wijst de verantwoordelijkheid voor elke actie toe, evenals een tijdschema en mijlpalen, en identificeert de benodigde middelen.

Het kan nuttig zijn de lopende verbeteringsacties te koppelen aan de CAF-structuur om een duidelijk overzicht te behouden.

Een manier om prioriteiten te stellen is het combineren van het scoreniveau per criterium of subcriterium, wat een idee geeft van de prestaties van de organisatie op alle gebieden, en de belangrijkste strategische doelstellingen.

Aanbevelingen

Hoewel een CAF-zelfevaluatie wordt erkend als het begin van een verbeteringsstrategie voor de langere termijn, zal de evaluatie onvermijdelijk een aantal gebieden aan het licht brengen die relatief snel en gemakkelijk kunnen worden aangepakt. Door deze aan te pakken zal het verbeteringsprogramma geloofwaardiger worden en zal het een onmiddellijk rendement opleveren voor de tijd en de investeringen in opleiding; het is ook een stimulans om door te gaan – succes kweekt succes.

Het is een goed idee om de medewerkers die de zelfevaluatie hebben verricht, te betrekken bij de verbeteringsactiviteiten. Dit is meestal persoonlijk lonend voor hen en versterkt hun vertrouwen en moreel. Ze kunnen ook ambassadeurs worden voor verdere verbeteringsinitiatieven.

In het beste geval wordt het actieplan dat voortvloeit uit de zelfevaluatie, geïntegreerd in het strategische planningsproces van de organisatie en wordt het onderdeel van het algemene beheer van de organisatie.

Stap 8 – Het verbeteringsplan communiceren

Zoals eerder gezegd is communicatie een van de kritieke succesfactoren van een zelfevaluatie en de daarop volgende verbeteringsacties. Communicatieacties moeten de juiste informatie via de juiste kanalen op het juiste moment aan de juiste doelgroep verschaffen – niet alleen voor of tijdens, maar ook na de zelfevaluatie.

Een organisatie moet individueel beslissen of ze het zelfevaluatierapport al dan niet beschikbaar stelt, maar het is een goede praktijk om het hele personeel te informeren over de resultaten van de zelfevaluatie, d.w.z. de belangrijkste bevindingen van de zelfevaluatie, de gebieden waarop actie het meest nodig is en de geplande verbeteringsacties. Zo niet, dan bestaat het risico dat de mogelijkheid om een geschikt platform voor verandering en verbetering te creëren, verloren gaat.



In elke communicatie over resultaten is het altijd een goede gewoonte om te benadrukken wat de organisatie goed doet en hoe zij van plan is verder te verbeteren. Er zijn veel voorbeelden van organisaties die hun kracht als vanzelfsprekend beschouwen en soms vergeten, of zelfs niet beseffen, hoe belangrijk het is om succes te vieren.

Leden van de zelfevaluatiegroepen (ZEG)

De leden van de ZEG hebben veel energie in de oefening gestoken, vaak naast hun gebruikelijke dagelijkse werk. Vaak beginnen ze hun werk in de ZEG met enige argwaan over het nut van de taak, de betrokkenheid van het management, de gevaren van open en eerlijk te zijn, enz. Na een tijdje, wanneer ze zien dat de zaken ernstig genomen worden, wordt de motivatie en zelfs enig enthousiasme opgewekt en uiteindelijk nemen ze het volledige eigenaarschap van de resultaten op zich. Ze hebben het potentieel om de meest gemotiveerde kandidaten voor verbeteringsteams te worden en moeten in overeenstemming met deze rol worden behandeld.

Stap 9 – Het verbeteringsplan implementeren

Zoals beschreven in stap 7 is de formulering van het actieplan voor prioritaire verbetering zeer belangrijk. Veel van de voorbeelden in het CAF-model kunnen worden beschouwd als een eerste stap in de richting van verbeteringsacties. Bestaande goede praktijken en beheersinstrumenten kunnen worden gekoppeld aan de verschillende criteria van het model.

De uitvoering van deze verbeteringsacties moet gebaseerd zijn op een passende en consistente aanpak, een proces van monitoring en beoordeling; de verwachte termijnen en resultaten moeten worden verduidelijkt; voor elke actie moet een verantwoordelijke persoon (een 'eigenaar') worden aangewezen en er moeten alternatieve scenario's voor complexe acties worden overwogen.

Elk kwaliteitsbeheerproces moet gebaseerd zijn op een regelmatige monitoring van de uitvoering en evaluatie van de output en de outcome. Door middel van monitoring is het mogelijk om bij te sturen wat in de loop van de uitvoering en na de evaluatie is gepland (resultaten en uitkomsten), om na te gaan wat er is bereikt en wat het totale effect ervan is. Om dit te verbeteren moet worden vastgesteld hoe de prestaties van de acties kunnen worden gemeten (prestatie-indicatoren, succes criterium, enz.). Organisaties kunnen de PDCA-cyclus ('PLAN' (plannen), 'DO' (uitvoeren), 'CHECK' (controleren), 'ACT' (handelen)) gebruiken om de verbeteringsacties te beheren. Om ten volle te kunnen profiteren van de verbeteringsacties, moeten deze worden geïntegreerd in de gewone processen van de organisaties.

Op basis van de zelfevaluatie van het CAF organiseren steeds meer landen systemen van erkenning van de kwaliteit van organisaties. De CAF-zelfevaluatie kan ook leiden tot erkenning van EFQM® 'Levels of Excellence' (www.efqm.org).

De implementatie van CAF-actieplannen vergemakkelijkt het permanente gebruik van managementinstrumenten zoals balanced scorecard, klanten- en medewerkerstevredenheidsonderzoeken en prestatie-managementsystemen.

Stap 10 – De volgende zelfevaluatie plannen

Het gebruik van de PDCA-cyclus voor het beheer van het actieplan impliceert een nieuwe evaluatie aan de hand van het CAF.

Eenmaal het actieplan voor verbetering geformuleerd werd en de implementatie van de veranderingen begonnen is, is het belangrijk om ervoor te zorgen dat de veranderingen een positief en geen negatief effect hebben op aspecten waar de organisatie het voorheen goed deed. Sommige organisaties hebben in hun bedrijfsplanningsproces een regelmatige zelfevaluatie ingebouwd. Hun evaluaties worden getimed om de jaarlijkse vaststelling van doelstellingen en het bepalen van financiële middelen te onderbouwen.

De scoringspanels van het CAF zijn eenvoudige maar krachtige instrumenten om te gebruiken bij de beoordeling van de voortdurende voortgang van het actieplan voor verbetering.

V Externe Feedback van het CAF

Overheidsorganisaties die het CAF geïmplementeerd hebben, kunnen het label 'Effectieve CAF-gebruiker (ECU)' aanvragen tussen 6 en 12 maanden nadat de zelfevaluatie van het CAF heeft plaatsgevonden en het zelfbeoordelingsverslag is afgerond en afgeleverd.

De **Externe Feedbackprocedure** van het CAF heeft tot doel de volgende doelstellingen te bereiken:

- de kwaliteit van de CAF-implementatie en het effect ervan op de organisatie ondersteunen;
- uitzoeken of de organisatie TQM-waarden invoert als resultaat van de CAF-toepassing;
- het enthousiasme in de organisatie voor continue verbetering ondersteunen en vernieuwen;
- peer review en benchlearning promoten;
- organisaties belonen die de weg naar continue verbetering zijn ingeslagen.

Daartoe is de procedure op drie pijlers gestoeld:

Pijler 1: Het zelfevaluatieproces

De kwaliteit van de zelfevaluatie dient als basis voor het succes van toekomstige verbeteringen. In de eerste pijler van de externe feedback van het CAF wordt de kwaliteit van het zelfevaluatieproces geanalyseerd.

Pijler 2: De verbeteringsacties

In de tweede pijler wordt in het kader van de Externe Feedback van het CAF naar de vastgestelde planningsprocedures en het gevolgde proces voor de uitvoering van de CAF-verbeteringsacties gekeken.

Pijler 3: De TQM-maturiteit van de organisatie

Een van de doelstellingen van het CAF-model is organisaties in de publieke sector dichter bij de acht fundamentele Beginselen van Uitmuntendheid te brengen. De evaluatie heeft dan ook betrekking op het maturiteitsniveau dat de organisatie bereikt heeft als gevolg van de zelfevaluatie en het verbeteringsproces.

Actoren van de Externe Feedback van het CAF

Gekwalificeerde actoren van de Externe Feedback van het CAF treden op als evaluatoren. Zij analyseren de verstrekte documenten van de aanvrager, interviewen relevante actoren en belanghebbenden van de CAF-implementatie en voeren een bezoek ter plaatse uit. Op basis van de verzamelde inzichten wordt de feedback geformuleerd en wordt de beslissing tot toekenning van het label 'Effectieve CAF-gebruiker' voorbereid. De belangrijkste taken van de Actoren van de Externe Feedback van het CAF zijn:

- om de implementatie van het CAF en de Beginselen van Uitmuntendheid in de organisatie te analyseren;
- om feedback te geven en suggesties te formuleren met betrekking tot de implementatie van het CAF;
- om het enthousiasme binnen de organisatie om met het CAF te werken te ondersteunen en te vernieuwen.

Om een Actor van de Externe Feedback van het CAF te worden, moeten kandidaten deelnemen aan de gemeenschappelijke opleiding op nationaal of Europees niveau.

Door het CAF-netwerk werden er gemeenschappelijke richtlijnen voor de implementatie van de **Externe Feedbackprocedure** van het CAF uitgewerkt. U kunt die vinden op: <https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/>. Deze richtlijnen garanderen dat de evaluatieprocessen op een kwalitatieve manier worden georganiseerd en dat het effectieve CAF-gebruikerslabel in de hele Europese Unie een vergelijkbare norm haalt.

VI CAF-woordenlijst

Actieplan

Een actieplan is een document bestaande uit een planning van taken, de toewijzing van verantwoordelijkheden, doelen voor de uitvoering van het project (bijv. doelen/deadlines) en benodigde middelen (bijv. uren, geld).

Analytische boekhouding

Analytische boekhouding is een centraal onderdeel van de interne boekhouding waar de kosten worden geregistreerd, over de begrotingsposten (bijv. diensten en producten) worden verdeeld en voor speciale doeleinden worden geëvalueerd. Analytische boekhoudsystemen laten zien tegen welke kostprijs openbare diensten geleverd worden. De resultaten leveren belangrijke input op voor prestatie-meetsystemen.

Artificiële intelligentie (AI)

Dit is het vermogen van een computerprogramma om te denken en te leren. Het is ook een studiegebied dat computers 'slim' probeert te maken. Een AI-systeem kan ook kennis verwerven, representeren en manipuleren. Deze manipulatie slaat op het vermogen om nieuwe kennis op te maken of af te leiden uit bestaande kennis en om met behulp van representatie- en manipulatiemethoden complexe problemen op te lossen.

Audit

Auditing is een onafhankelijke beoordelingsfunctie om de activiteiten van een organisatie en haar resultaten te onderzoeken en te evalueren. De meest voorkomende audits zijn: financiële audit, operationele audit, ICT-audit, compliance-audit en managementaudit. Er kunnen drie niveaus van auditactiviteiten onderscheiden worden.

- Interne controles die door het management uitgevoerd worden.
- Interne audits die door een onafhankelijke eenheid van de organisatie verricht worden. Naast de compliance-/regelgevingsactiviteiten kan dit ook een rol spelen bij het controleren van de effectiviteit van het interne management van de organisatie.
- Externe audits die door een onafhankelijke instantie van buiten de organisatie uitgevoerd worden.

Automatisering

De verwachtingen van burgers ten aanzien van het openbaar bestuur zijn hooggespannen in tijden van digitalisering. Zij willen diensten die te allen tijde beschikbaar zijn, die voldoen aan de behoeften van de individuele burger en die een snelle dienstverlening bieden. Om aan de verwachtingen van de burgers te voldoen, de eigen tijdsbesteding te verminderen en de interne doorlooptijd te verkorten, is een uitgebreide automatisering van de processen in het openbaar bestuur een onmisbare voorwaarde. Daarnaast is automatisering essentieel om de digitalisering te bevorderen.

Automatisering in de publieke sector houdt zich dan ook bezig met de vraag welke taken en diensten automatisch, zonder menselijke tussenkomst, kunnen worden uitgevoerd (bijv. gegevensverwerking, automatische toepassing).

AVG

AVG is de Algemene Verordening Gegevensverwerking van de Europese Unie (General Data Protection Regulation GDPR) De AVG is in 2018 in werking getreden en is bedoeld om de wetgeving ter bescherming van persoonsgegevens te moderniseren. De AVG is het nieuwe kader voor de Europese wetgeving inzake gegevensbescherming.

B

Balanced scorecard

De 'balanced scorecard' (BSC) is een geheel van kwantitatieve metingen die evalueren in hoeverre de organisatie erin slaagt haar missie en strategische doelstellingen te bereiken. Deze metingen zijn opgebouwd rond vier invalshoeken: innovatie en leren (people management), interne processen, klanten en financieel management. De indicatoren van elke aanpak zijn door middel van een oorzaak-gevolgrelatie met elkaar verbonden. Deze relaties zijn gebaseerd op hypothesen die permanent moeten worden gemonitord.

De BSC is ook zeer nuttig als communicatiemiddel voor het management om de medewerkers in de organisatie en de belanghebbenden te informeren over de mate waarin het strategisch plan is gerealiseerd. De balanced scorecard wordt steeds vaker gebruikt in de publieke sector in Europa. En dat kan dus ook in het kader van een CAF-evaluatie.

Belangenconflict

Een belangenconflict in de publieke sector verwijst naar een conflict tussen de publieke opdracht en het privébelang van een overheidsambtenaar, waarbij het privébelang van een overheidsambtenaar de uitvoering van zijn of haar officiële taken op ongepaste wijze kan beïnvloeden (bijv. bijkomende arbeid, mogelijke vooringenomenheid, aanvaarding van geschenken). Zelfs als er geen aanwijzingen zijn voor ongepaste handelingen, kan een belangenconflict de schijn van ongepastheid wekken die het vertrouwen in het vermogen van die persoon om naar behoren te handelen kan ondermijnen.

Belanghebbenden of stakeholders

Belanghebbenden of stakeholders zijn iedereen die een belang heeft, al dan niet financieel, bij de activiteiten van de organisatie. Interne en externe stakeholders kunnen worden ingedeeld in vier grote categorieën: de politieke autoriteit; de burgers/klanten; de mensen die in de organisatie werken; de partners. Voorbeelden van belanghebbenden: politieke besluitvormers, burgers/klanten, werknemers, maatschappij, inspectiediensten, media, partners. Ook overheidsorganisaties zijn belanghebbenden.

Benchlearning

Benchmarking in Europese overheidsdiensten richt zich meestal op de leeraspecten en wordt nu meer in het algemeen aangeduid als 'benchlearning', als het leren verbeteren door het delen van kennis, informatie en soms middelen. Het wordt erkend als een effectieve manier om organisatorische veranderingen in te voeren. Het vermindert de risico's, is efficiënt en bespaart tijd.

Benchmarking

Dit is een gemeten prestatie op hoog niveau (soms 'best-in-class' genoemd, zie beste/goede/inspirerende praktijk hieronder); een referentie- of meetstandaard voor vergelijkingen; of een prestatieniveau dat wordt erkend als de norm voor uitmuntendheid voor een specifiek proces. Er bestaan tal van definities van benchmarking, maar de sleutelwoorden die met benchmarking worden

geassocieerd, zijn "vergelijken met anderen". Bij benchmarking gaat het gewoon om het maken van vergelijkingen met andere organisaties en het trekken van lering uit die vergelijkingen. (Bron: Europese gedragscode voor benchmarking)

Beste/goede/inspirerende praktijk

Het gaat om superieure prestaties, methoden of benaderingen die tot uitzonderlijke prestaties leiden. Beste praktijk ('Best practice') is een relatief begrip en duidt soms op innovatieve of interessante bedrijfspraktijken die door middel van benchmarking zijn geïdentificeerd. Net als bij benchmarking is het beter om te spreken over 'goede praktijken' of 'inspirerende praktijken', omdat men niet zeker kan zijn dat er geen betere is.

Beoordeling/prestatiebeoordeling/functioneringsgesprekken

Prestatiebeoordeling moet hier begrepen worden in de managementcontext. Meestal zal het managementsysteem van een organisatie de beoordeling van de individuele werkprestaties van de medewerkers omvatten. Deze praktijk helpt bij het monitoren van de afdelings- en algemene organisatieprestaties door de individuele prestaties op verschillende managementniveaus binnen de organisatie bijeen te voegen.

Het persoonlijke functioneringsgesprek tussen de individuele medewerker en zijn lijnmanager is de meest gebruikelijke manier om een beoordeling uit te voeren. Tijdens het gesprek kunnen, naast de beoordeling van de prestaties, ook andere aspecten van het functioneren van het individu worden beoordeeld, waaronder het niveau van de functiekennis en de competenties waaruit de opleidingsbehoeften kunnen worden afgeleid. In een TQM-benadering wordt het PDCA-model, gebaseerd op continue verbetering, gebruikt op individueel niveau: 'PLAN' - zorg voor een plan van aanpak van de job voor het komende jaar, 'DO' - voer de job uit, 'CHECK' - toets je resultaten tijdens het functioneringsgesprek af, en 'ACT' - handel en pas, indien nodig met het oog op het volgende jaar, de doelstellingen, de middelen en de competenties aan.

Er zijn verschillende manieren om de objectiviteit van het functioneringsgesprek te verhogen:

- een 'upward appraisal': een functioneringsgesprek waarbij managers geëvalueerd worden door werknemers die rechtstreeks aan hen rapporteren;
- een '360 degrees appraisal': een functioneringsgesprek waarbij managers beoordeeld worden vanuit verschillende invalshoeken, door algemene managers, collega's, medewerkers en klanten.

Bestuur ('governance')

De belangrijkste elementen van goed openbaar bestuur worden bepaald door het aangewezen kader van gezag en controle. Hierin worden uiteengezet: de verplichting om verslag uit te brengen over de verwezenlijking van de doelstellingen, de transparantie van de acties en het besluitvormingsproces voor de belanghebbenden, de efficiëntie (doelmatigheid) en doeltreffendheid, het inspelen op de behoeften van de samenleving, het anticiperen op problemen en tendensen, en de naleving van de wetten en regels.

Bewijs

Bewijs is informatie die een verklaring of feit staft. Een op bewijsmateriaal gebaseerde benadering wordt als essentieel beschouwd voor het nemen van een definitieve beslissing, het trekken van een conclusie of het vellen van een oordeel.

Big data

'Data' of gegevens worden beschouwd als de grondstof van de eenentwintigste eeuw. Van bedrijven

(en landen) die zich hiermee bezighouden, wordt verwacht dat ze voor nieuwe impulsen voor economische groei en maatschappelijke waarde zullen zorgen. Big data wordt gekenmerkt door drie centrale aspecten: datavolume, datadiversiteit en datasnelheid. Door de voortschrijdende digitalisering van bijna alle gebieden van de samenleving neemt de hoeveelheid fundamenteel beschikbare data toe. 'Big data'-analyses leveren veelzijdige inzichten op, bijvoorbeeld op het gebied van publieke veiligheid ('vooruitziende beleidsanalyse'), diensten van algemeen belang, onderwijs en sociaal en innovatiebeleid.

Bottom-up

De richting van de stroom van bijvoorbeeld informatie of beslissingen van lagere niveaus van een organisatie naar hogere niveaus wordt 'bottom-up' genoemd. Het tegenovergestelde is 'top-down'.

Brainstorming

Dit wordt gebruikt als een hulpmiddel voor teamwerk om zonder beperkingen in korte tijd ideeën te genereren. De belangrijkste regel is om elke vorm van kritiek tijdens de fase van het opperen van de ideeën te vermijden.

Budgettaire/financiële transparantie

Het idee om de begroting open te stellen is in feite gericht op het verstrekken van volledige, begrijpelijke, verstaanbare en vrij toegankelijke informatie over de overheidsbegrotingen via het internet. Om een grotere budgettaire/financiële transparantie te bereiken, worden inspanningen geleverd in de publicatie van begrotingsdocumenten, initiatieven inzake opengestelde begrotingen (www.openspending.org), netwerken en de aantrekkelijke voorstelling van financiële gegevens tot en met de betrokkenheid van burgers bij het proces van het beheer van het financieel vermogen (informereren, becommentariëren, discussiëren, deelnemen).

Burger/klant

De term burger/klant wordt gebruikt om de dubbele relatie te benadrukken tussen het openbaar bestuur en de gebruikers van openbare diensten enerzijds, en alle leden van het publiek, die als burger en belastingbetaler een belang hebben in de diensten en hun output anderzijds.

Bussiness Process Re-engineering (BPR) of het herontwerpen van bedrijfsprocessen

Het idee van BPR is om het proces volledig te herontwerpen, wat mogelijkheden schept om een grote sprong voorwaarts te maken of om een belangrijke doorbraak te realiseren. Als dit nieuwe proces eenmaal is geïmplementeerd, kan er weer worden gezocht naar manieren om het proces stapsgewijs en voortdurend te verbeteren om het te optimaliseren.

C

Coaching

Coaching wordt gebruikt als doelgericht en oplossingsgericht advies en ondersteuning voor specialisten en leidinggevenden. Het doel is om vooral hun relatie- en leiderschapskwaliteiten verder te ontwikkelen en aan te passen aan de veranderde beroepsomstandigheden. Coaching dient in de eerste plaats om door hemzelf bepaalde, realistische doelen te bereiken die relevant zijn voor de ontwikkeling van de klant. De nadruk ligt op het bevorderen van zelfreflectie en zelfbewustzijn.

Co-beslissing

Co-beslissing heeft betrekking op de betrokkenheid van burgers en klanten bij besluitvormingsprocessen van overheidsdiensten. Voorbeelden hiervan variëren van procedures voor burgerparticipatie op het gebied van het ontwerp van het stadslandschap en de voorbereiding van infrastructuurbeslissingen tot kwesties in verband met de voorbereiding van besluiten over overheidsuitgaven.

Co-ontwerp

Co-ontwerp is het kader voor het betrekken van burgers en klanten bij de (verdere) ontwikkeling van overheidsdiensten. Voorbeelden hiervan zijn innovatieworkshops, ontwerpworkshops en gestructureerde feedbackloops, die de feedback van burgers en klanten op een gestructureerde manier vastleggen en bruikbaar maken voor de verdere ontwikkeling van dienstverleningsprocessen.

Co-productie

Burgers zijn betrokken bij de productie- en/of leveringscyclus van diensten en hun kwaliteit.

Co-evaluatie

De burgers drukken zich uit over de kwaliteit van het overheidsbeleid en over de diensten die zij ontvangen.

Competentie

De competenties omvatten de kennis, vaardigheden en attitudes van een individu die in de praktijk worden gebruikt in een werksituatie. Wanneer een persoon in staat is om een taak succesvol uit te voeren, wordt hij/zij geacht een competentieniveau te hebben bereikt.

Compliance

De term 'compliance' kan worden gedefinieerd als de handeling van het naleven van of het voldoen aan een wet, regel, eis of verzoek. In een zakelijke omgeving is het voldoen aan de wet- en regelgeving, regels en beleid het onderdeel van de bedrijfsvoering dat vaak wordt aangeduid als 'corporate compliance'.

Consensus

Zoals het woord al aangeeft gaat het hier om het bereiken van overeenstemming. Dit volgt meestal op een eerste zelfevaluatie wanneer individuele beoordelaars samenkomen om hun individuele beoordelingen en individuele scores te vergelijken en te bespreken. Het proces eindigt meestal met het bereiken van overeenstemming tussen de individuele beoordelaars met een gecombineerde totaalscore en beoordeling voor de organisatie.

Consensus- of zelfevaluatierapport

Dit rapport beschrijft de resultaten van de zelfevaluatie en moet de sterktes en de verbeterpunten voor de organisatie bevatten. Verder kan het ook (optionele) voorstellen voor verbetering in enkele belangrijke projecten bevatten.

Controle

Controle is een belangrijke functie van het managementsysteem dat als kerntaak heeft het plannen, sturen en controleren van alle organisatorische aangelegenheden. In de praktijk wordt een onderscheid gemaakt tussen operationele controle en strategische controle.

De operationele controle is verantwoordelijk voor het beheer van het budget en zorgt ervoor dat de publieke organisatie financieel succesvol is.

De strategische controle analyseert de politieke, juridische, demografische, technische, sociale, milieu- en andere kaders, zodat de overheidsorganisatie er zeker van kan zijn dat de producten die zij produceert, aan de eisen voldoen en in staat zijn om in te spelen op veranderingen in de vraag.

Crowdfunding

Crowdfunding is de praktijk van het financieren van een project of onderneming door geld in te zamelen bij een groot aantal mensen die elk een relatief klein bedrag bijdragen, meestal via het internet.

Cyberbeveiliging

Cyberbeveiliging is de bescherming van op het internet aangesloten systemen met inbegrip van hardware, software en gegevens tegen cyberaanvallen. In een computercontext omvat beveiliging zowel cyberbeveiliging als fysieke beveiliging. Beide worden door ondernemingen gebruikt om zich te beschermen tegen ongeoorloofde toegang tot datacenters en andere computersystemen

D

Dataprivacy

Dit aspect van de informatietechnologie (IT) betreft het vermogen van een organisatie of individu om te bepalen welke gegevens in een computersysteem kunnen worden gedeeld met derden.

Diensten ontwerp/uittekening

Dit is de activiteit van het plannen en organiseren van medewerkers, infrastructuur, communicatie en de materiële componenten van een dienst om de kwaliteit en de interactie tussen de dienstverlener en zijn klanten te verbeteren.

Digitalisering – digitale transformatie

Digitalisering in een technische beschrijving is het proces van het omzetten van analoge informatie in digitale en voor een computer leesbare gegevens. Door de snelle ontwikkeling van de computertechnologie verandert de digitalisering van internet en sociale media de maatschappij, het bedrijfsleven en de openbare dienstverlening op vele gebieden. Organisaties in de publieke sector moeten hun werknemers voorbereiden op het gebruik van de kracht van de digitalisering om de huidige problemen op te lossen of om nieuwe en effectievere manieren van dienstverlening te vinden. Maatregelen op deze gebieden kunnen bestaan uit het vaststellen van een digitaliseringsstrategie, opleiding, richtsnoeren voor gegevensbescherming, het aanstellen van functionarissen voor gegevensbescherming, enz.

Digitale competenties hebben betrekking op het zelfverzekerd en kritisch gebruik van het volledige scala aan digitale technologieën voor informatie, communicatie en het oplossen van fundamentele problemen.

Digitale transformatie en innovatie hebben betrekking op een proces van het gebruik van digitale instrumenten en methoden door organisaties, doorgaans die welke de digitale factor niet tot hun kernactiviteiten hebben gerekend of die het tempo van de veranderingen in de digitale technologieën niet hebben bijgehouden. De praktijk van de digitale transformatie in de publieke sector moet ook rekening houden met het publieke opzet en bijkomende factoren omvatten zoals eigendom en

bewaring van publieke gegevens (met name identiteit), gegevensbeveiliging en privacy, toegankelijkheid van digitale diensten voor iedereen en publieke digitale geletterdheid.

Diversiteit

Diversiteit heeft betrekking op verschillen. Het kan gaan om waarden, houdingen, cultuur, filosofie of religieuze overtuigingen, kennis, vaardigheden, ervaring en levensstijl tussen groepen of individuen binnen een groep. Het kan ook op basis van geslacht, nationale of etnische afkomst, handicap of leeftijd zijn. In het openbaar bestuur wordt een diverse organisatie beschouwd als een organisatie die een afspiegeling vormt van de samenleving en van de verschillende behoeften van de burgers/klanten en belanghebbenden die zij bedient.

Doelstellingen/doelen

Doelstellingen zijn een formulering van een gewenste situatie die de gewenste resultaten of effecten beschrijft zoals gedefinieerd in de missie van de organisatie. Ze kunnen bestaan uit:

- Strategische doelstellingen
Globale doelstellingen voor de middellange en lange termijn geven de gewenste algemene richting van de organisatie aan. Ze beschrijven de uiteindelijke resultaten of effecten (outcome) die de organisatie wil nastreven.
- Operationele doelstellingen
Zij zijn de concrete vertaling van de strategische doelstellingen, bijvoorbeeld op het niveau van een unit. Een operationele doelstelling kan onmiddellijk worden omgezet in een geheel van activiteiten en taken.

Duurzaamheid/duurzame ontwikkeling

Dit is een ontwikkeling die geschikt is om in de huidige behoeften te voorzien zonder de mogelijkheid om in de behoeften van toekomstige generaties te voorzien, in gevaar te brengen.

Duurzameontwikkelingsdoelstellingen of ' Sustainable Development Goals' (SDG's)

De 17 'Sustainable Development Goals' (SDG's) zijn politieke doelstellingen van de Verenigde Naties (VN) die gericht zijn op een duurzame economische, sociale en ecologische ontwikkeling. Belangrijke aspecten van de doelstellingen zijn onder meer het bevorderen van de economische groei, het verminderen van de verschillen in levensstandaard, het creëren van gelijke kansen en een duurzaam beheer van de natuurlijke hulpbronnen die het behoud en de veerkracht van de ecosystemen garanderen.

E

Effectiviteit

Effectiviteit is de relatie tussen het gestelde doel en de impact, het effect of de bereikte outcome.

Efficiëntie

Efficiëntie is output in relatie tot input of kosten. Efficiëntie en productiviteit kunnen als synoniemen worden beschouwd. De productiviteit kan gemeten worden op een manier die de input van alle productiefactoren (totale factorproductiviteit) of een specifieke factor (arbeidsproductiviteit of kapitaalproductiviteit) omvat.

EFQM

European Foundation for Quality Management

E-learning

E-learning verwijst naar alle vormen van leren waarbij elektronische of digitale media worden gebruikt voor de presentatie en distributie van leermateriaal en/of voor de ondersteuning van interpersoonlijke communicatie.

Elektronisch bestuur

Elektronisch bestuur is één aspect van digitalisering: het gebruik van informatie- en communicatietechnologie (ICT) in overheidsdiensten. In combinatie met organisatorische veranderingen en nieuwe vaardigheden draagt het bij aan de verbetering van de openbare diensten en democratische processen en versterkt het de ondersteuning van het overheidsbeleid. Elektronisch bestuur wordt beschouwd als een middel om tot een betere en efficiëntere administratie te komen. Zij kan de ontwikkeling en uitvoering van het overheidsbeleid verbeteren en de overheidssector helpen het hoofd te bieden aan de potentieel tegenstrijdige eisen om meer en betere diensten te verlenen met minder middelen.

Empowerment

Dit is een proces waarbij meer autoriteit wordt gegeven aan een individu of een groep mensen in het besluitvormingsproces. Het kan van toepassing zijn op burgers of werknemers door de persoon of groep ergens bij te betrekken en hen een zekere mate van autonomie te geven in hun handelingen en beslissingen.

Enquête

Dit wordt gebruikt om gegevens te verzamelen over meningen, houdingen of kennis van individuen en groepen. Vaak wordt slechts een dwarsdoorsnede van de hele bevolking gevraagd om deel te nemen.

Ethiek

Ethiek in de openbare dienst kan worden gedefinieerd als die gemeenschappelijke waarden en normen die ambtenaren bij de uitvoering van hun taken onderschrijven. De morele aard van deze waarden/normen, die expliciet kunnen worden vermeld of impliciet kunnen blijven, verwijzen naar wat als goed, fout, goed of slecht gedrag wordt beschouwd. Waar waarden als morele principes dienen, kunnen normen ook aangeven wat in een bepaalde situatie juridisch en moreel correct is.

E-tools

Een e-tool is een computer of een webbased instrument dat een taak gemakkelijker, sneller en efficiënter maakt.

Evaluatie

Evaluatie is het onderzoeken of de ondernomen acties de gewenste effecten hebben gehad en of andere acties een beter resultaat hadden kunnen bereiken tegen lagere kosten.

F

Flexibele ingesteldheid ('Agile mindset')

Een flexibele ingesteldheid is een manier van denken die de veranderingen als gevolg van de

digitalisering echt kan begrijpen en vertalen naar passende acties. De belangrijkste elementen van een flexibele ingesteldheid zijn:

- collectieve intelligentie overstijgt individuele diensten;
- fouten worden gezien als een leermoment;
- perfectie is niet vanaf het begin vereist;
- de voordelen voor de klant staan centraal;
- samenwerkend leren met de klant maakt deel uit van de aanpak.

Een flexibele ingesteldheid doelt dus zowel op een houding als op een innovatieve aanpak van het oplossen van problemen, waarmee in tijden van digitalisering hervormingen in het openbaar bestuur doorgedrukt kunnen worden. Een flexibele ingesteldheid is nodig, zowel op het niveau van het management als van het personeel.

Flexibiliteit ('Agility')

Flexibiliteit verwijst naar het vermogen van een organisatie om snel op verandering te reageren door haar initiële stabiele configuratie aan te passen. Deze praktijk maakt dat men zich snel kan aanpassen aan veranderingen in de markt en omgeving op een productieve en kosteneffectieve manier. Dit vermogen kan worden bereikt door innovatieve methoden zoals 'scrum', 'kanban', 'lean', 'design thinking' en het ondersteunen van een 'flexibele ingesteldheid' op management- en personeelsniveau via opleidingen op maat.

Functieomschrijving

Een functieomschrijving geeft een volledig overzicht van de functie (beschrijving van taken, verantwoordelijkheden, kennis, competenties en capaciteiten). Het is een fundamenteel instrument voor HR-beheer en vormt een element van kennis, analyse, communicatie en dialoog. Het is een soort handvest tussen de organisatie en de functiehouder. Bovendien is het een sleutelfactor om zowel werkgevers als werknemers bewust te maken van hun verantwoordelijkheden.

G

Gedragcode

Dit zijn regels, richtlijnen of gedragsnormen voor individuen, beroepsgroepen, teams of organisaties. Gedragcodes kunnen ook van toepassing zijn op specifieke activiteiten, zoals audits of benchmarking, en verwijzen vaak naar ethische normen.

Gegevensbescherming

Het proces om de risico's van de bescherming van gegevens bij de verwerking van gegevens die waarschijnlijk tot een hoog risico voor personen zullen leiden, te helpen identificeren en minimaliseren, moet zorgvuldig worden beoordeeld. Om ervoor te zorgen dat de nieuwe Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) van de Europese Unie - de General Data Protection Regulation (GDPR) - wordt nageleefd, wordt een impactbeoordeling van de gegevensbescherming aanbevolen. Hierbij worden de risico's voor personen geïdentificeerd en beoordeeld.

Een 'Data Protection Officer' (DPO) of functionaris voor gegevensbescherming is een veiligheidsfunctie die opgelegd wordt door de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). De functionarissen voor gegevensbescherming zijn verantwoordelijk voor het toezicht op de gegevensbeschermingsstrategie van een organisatie en de uitvoering ervan, om ervoor te zorgen dat

de AVG-vereisten nageleefd worden.

H

HR-beheer of human resources beheer

Dit houdt in dat de kennis, vaardigheden en het volledige potentieel van de medewerkers van een organisatie beheerd, ontwikkeld en gebruikt worden ter ondersteuning van de beleids- en bedrijfsplanning en de effectieve werking van de processen.

I

Impact

Met impact wordt bedoeld op de effecten en de gevolgen van mogelijke en daadwerkelijke acties, interventies of beleid in de openbare, particuliere en tertiaire sector.

Inclusie

De organisatie erkent ieder mens als onderdeel van de samenleving, ongeacht afkomst, handicap, seksuele geaardheid of leeftijd. Ze erkent dat de samenleving als geheel profiteert van de diversiteit aan individuen en past de waarden van non-discriminatie en gelijkheid toe in de cultuur en de diensten van een organisatie. Overheidsorganisaties vervullen een voorbeeldfunctie voor de realisatie van een inclusieve samenleving.

Indicatoren

Indicatoren zijn kwantitatieve maatstaven die in een omvattende vorm informatie geven over de prestaties van de organisatie.

Prestatie-indicatoren zijn de talrijke operationele maatregelen die in het openbaar bestuur worden gebruikt om de werking en de prestaties van de organisatie te helpen controleren, begrijpen, voorspellen en verbeteren. Er worden verschillende termen gebruikt om de prestaties van de organisatie te meten: resultaten, outcome, metingen, indicatoren en parameters. Het is daarom belangrijk om in ieder geval de prestaties te meten van die processen die essentieel zijn voor het leveren van de gewenste resultaten.

Sleutelprestatie-indicatoren meten de meest kritieke aspecten en meten de prestaties van de sleutelprocessen die in wezen zijn opgenomen in CAF-criteria 4 en 5 en die de doeltreffendheid en efficiëntie van de sleutelresultaten het meest waarschijnlijk zullen beïnvloeden.

Informatie

Informatie is een verzameling gegevens die zodanig georganiseerd werden, dat ze een mededeling vormen. Het zijn gegevens die zinvol zijn. Een van de gebruikelijke manieren om informatie te definiëren is om het te beschrijven als de feiten die zijn verstrekt of die zijn geleerd over iets of iemand.

Innovatie

Innovatie is het proces van het vertalen van goede ideeën naar nieuwe diensten, processen, instrumenten, systemen en menselijke interactie. Een organisatie kan als innovatief worden

omschreven, wanneer een bestaande taak wordt uitgevoerd op een manier die nieuw is voor de werkplek, of wanneer de organisatie klanten op een andere manier een nieuwe dienst aanbiedt, zoals zelfbediening via het internet.

Innovatiegedreven cultuur

Een innovatievriendelijke organisatiecultuur in de publieke sector wordt gekenmerkt door een aantal waarden, zoals: zelfverantwoordelijkheid, consistente klantgerichtheid, openheid, het in vraag stellen van doorgedreven actiepatronen, diversiteit, wederzijdse waardering, prestatiegerichtheid en nog veel meer. Samenwerking tussen organisaties kan in dit verband nieuwe perspectieven openen en belangrijke leerprocessen op gang brengen. Leiderschap speelt een sleutelrol bij het opbouwen van een innovatievriendelijke organisatiecultuur.

Input

Elke vorm van informatie, kennis, materiaal en andere middelen die voor de productie worden gebruikt.

Integriteit

Integriteit is het voortdurend onderhouden van het persoonlijke waardesysteem en de persoonlijke idealen binnen het eigen spreken en handelen van een persoon. Om ervoor te zorgen dat hun publieke imago niet wordt geschaad, moeten openbare instellingen ervoor zorgen dat hun medewerkers te goeder trouw handelen. Publieke organisaties stellen daarom algemene gedragscodes voor werknemers op, waarin richtlijnen zijn opgenomen voor het handelen in specifieke situaties.

ISO

ISO (International Organisation for Standardization) is een wereldwijd netwerk dat vaststelt welke internationale normen door het bedrijfsleven, de overheid en de samenleving worden verlangd, deze ontwikkelt in samenwerking met de sectoren die ze gaan gebruiken, ze aanneemt door middel van transparante procedures op basis van nationale input en ze wereldwijd implementeert.

ISO-normen specificeren de eisen voor de meest geavanceerde producten, diensten, processen, materialen en systemen, en voor een goede conformiteitsbeoordeling, management- en organisatiepraktijk.

K

Kennis

Kennis kan gedefinieerd worden als informatie die door ervaring, context, interpretatie en reflectie is veranderd. Kennis is het resultaat van transformatiewerk dat is gedaan aan een individueel stukje informatie. Wij beschouwen kennis als verschillend van gegevens of informatie, omdat het een menselijke cognitieve capaciteit van toe-eigening vereist. Voorbeeld: oefening, kennis, expertise, technische kennis.

Kennisbeheer

Kennisbeheer is het expliciet en systematisch beheren van vitale kennis - en de bijbehorende processen van creatie, organisatie, verspreiding, gebruik en exploitatie. Het is belangrijk om op te merken dat kennis zowel impliciete kennis (die in de hoofden van mensen zit) als expliciete kennis (gecodeerd en uitgedrukt als informatie in databases, documenten, enz.) omvat. Een goed

kennisprogramma zal zich richten op de processen van kennisontwikkeling en -overdracht voor deze beide basisvormen. De meest vitale kennis in de meeste organisaties heeft vaak betrekking op kennis van de klanten, kennis in processen, kennis in producten en diensten, kennis op maat van de gebruikers, kennis in medewerkers, organisatiegeheugen, het trekken van lessen uit het verleden of van elders in de organisatie, kennis in relaties, kennisvermogen, en het meten en beheren van intellectueel kapitaal. Bij kennismanagement wordt gebruikgemaakt van een grote verscheidenheid aan praktijken en processen. Enkele van de meest voorkomende zijn: creëren en ontdekken, delen en leren (praktijkgroepen), organiseren en managen.

Klachtenbeheer

Klachtenbeheer heeft betrekking op de systematische behandeling van klachten van burgers/klanten. De doelstellingen van het klachtenbeheer zijn het optimaliseren van de burger-klantrelatie en het waarborgen van de kwaliteit.

Kritieke succesfactor

Dit heeft betrekking op de voorafgaande voorwaarden waaraan moet worden voldaan om een beoogd strategisch doel te kunnen bereiken. Het legt de nadruk op die sleutelactiviteiten of -resultaten waarvoor bevredigende prestaties essentieel zijn voor het succes van een organisatie.

Kwaliteit

Kwaliteit (in de context van de publieke sector) is het leveren van een publieke dienst met een reeks kenmerken die op een duurzame manier aan het volgende voldoen of beantwoorden: de kenmerken/vereisten (wet, wetgeving, regelgeving); de verwachtingen van de burger/klant; de verwachtingen van alle andere belanghebbenden (politiek, financieel, instellingen, personeel). Het begrip kwaliteit is de laatste decennia geëvolueerd: de kwaliteitscontrole is gericht op het product of de dienst die wordt gecontroleerd op basis van schriftelijke specificaties en standaardiseringen. De methoden voor statistische kwaliteitscontrole (steekproefmethoden) werden ontwikkeld sinds de jaren 1920-30.

Kwaliteitsgarantie

Kwaliteitsgarantie is gericht op de sleutelprocessen om de kwaliteit van een product of dienst te waarborgen. Kwaliteitsgarantie omvat ook kwaliteitscontrole. Dit concept, dat in de jaren '50 is ontstaan en grotendeels in de jaren '80 en '90 door de ISO 9000-normen werd gebruikt, wordt niet meer gehanteerd. Het is vervangen door het concept van 'Total Quality Management'.

Kwaliteitsbeheer of 'Total Quality Management',

'Total Quality Management' (TQM) is een beheerfilosofie die de hele organisatie (sleutel-, management en ondersteunende processen) betreft bij het nemen van verantwoordelijkheid en het waarborgen van de kwaliteit van hun producten, diensten en processen door voortdurend te streven naar verbetering van de effectiviteit van hun processen in elke fase. TQM moet de meeste dimensies van de organisatie aanpakken met behulp van een holistische managementbenadering om aan de behoeften of eisen van de klant te voldoen. Deze aanpak zorgt voor betrokkenheid van de belanghebbenden. Het TQM-concept ontstond in de jaren '80. 'Total Quality Management' (TQM), kwaliteitsmanagement (QM) of TQ (totale kwaliteit) zijn hetzelfde concept, hoewel sommige auteurs enige differentiatie hanteren.

Kwaliteitsbeheersysteem of 'Quality Management System' (QMS)

Dit slaat op een reeks gecoördineerde activiteiten om een organisatie te sturen en te controleren

teneinde de effectiviteit en efficiëntie van haar prestaties voortdurend te verbeteren

L

'Lean'-methodologie

De 'lean'-methodologie wordt gekenmerkt door een consistente klantgerichtheid en kostenbesparende maatregelen. Het 'lean'-management zelf is gericht op het ontwerpen van een procesgeoriënteerd bedrijfsmanagement met de hoogst mogelijke efficiëntie en duidelijk gedefinieerde processen. Verantwoordelijkheden en communicatiekanalen moeten logisch worden vormgegeven, waarbij de twee belangrijkste aspecten van de 'lean'-managementaanpak klantgerichtheid en kostenreductie zijn. Deze aandachtspunten kunnen betrekking hebben op zowel interne als bedrijfsoverschrijdende processen en structuren.

Leer- en samenwerkingsnetwerken

Leer- en samenwerkingsnetwerken kunnen interne en/of externe initiatieven zijn om medewerkers met elkaar te verbinden voor de uitwisseling van kennis en beste praktijken, of het genereren en conceptualiseren van diensten- of productinnovaties.

Leiderschap

Dit is de manier waarop leiders de missie en visie van de organisatie ontwikkelen en het realiseren ervan ondersteunen. Het weerspiegelt hoe zij de waarden ontwikkelen die nodig zijn voor succes op de lange termijn en deze implementeren door middel van passende acties en gedragingen. Het geeft aan hoe leiders persoonlijk betrokken zijn bij de ontwikkeling, implementatie en herziening van het managementsysteem en dat organisaties zich permanent richten op verandering en innovatie.

Leiderschapscultuur

Managers spelen een belangrijke rol bij het opbouwen van een innovatievriendelijke organisatiecultuur. Door het stimuleren van wederzijds vertrouwen en openheid kunnen zij optreden als coach en mentor van medewerkers en fungeren als rolmodel. Met deze houding wekken zij vertrouwen in hun leiderschapsrol en in het navolgen van de organisatiemissie en -visie en de strategische doelen daarvan.

Leiden door het goede voorbeeld te geven

Om de organisatiecultuur te transformeren, speelt leiderschap een cruciale rol. Door op te treden als rolmodel kunnen managers hun persoonlijke bereidheid tonen om te veranderen en navolging te creëren. Cultuurveranderingsprogramma's en leiderschapstrainingen moeten daarom betrekking hebben op de volgende concepten: integriteit, zingeving, respect, participatie, innovatie, empowerment, precisie, verantwoordelijkheid, wendbaarheid, enz.

Leiders

Traditioneel wordt de term 'leider' geassocieerd met de verantwoordelijken van een organisatie. Het woord kan ook verwijzen naar die mensen die, dankzij hun competentie op een bepaald gebied, door anderen als rolmodel worden erkend.

Leren

Leren is het verwerven en begrijpen van kennis en informatie die kan leiden tot verbetering of verandering. Voorbeelden van organisatorische leeractiviteiten zijn benchmarking/benchlearning,

intern en extern geleide beoordelingen en/of audits, en het bestuderen van beste praktijken. Voorbeelden van individueel leren zijn training en het ontwikkelen van vaardigheden.

- **Leeromgeving**
Een leeromgeving binnen een werkgemeenschap is de plaats waar leren plaatsvindt in de vorm van het verwerven van vaardigheden, het delen van kennis, het uitwisselen van ervaringen en het voeren van een dialoog over de beste praktijken.
- **Lerende organisatie**
Een lerende organisatie is een organisatie waar mensen voortdurend hun capaciteiten uitbreiden om de gewenste resultaten te bereiken, waar nieuwe en expansieve denkpatronen worden gestimuleerd, waar collectieve aspiraties de vrije loop gelaten worden en waar mensen voortdurend leren binnen de context van de hele organisatie.
- **Leren op de werkvloer**
Leren op de werkvloer is een vorm van opleiding die op de werkplaats gegeven wordt. Dit omvat het laten zien of uitleggen van een aantal zaken door een meer ervaren collega, leidinggevende of manager aan de medewerker. Het werk wordt onder begeleiding uitgevoerd en de feedback is belangrijk. Coaching, functieverandering en deelname aan speciale projecten zijn vormen van leren op de werkvloer.

Levenscyclusbeleid

Openbare gebouwen worden normaal gesproken voor zeer lange periodes gebruikt. Daarom kan alleen de overweging over de gehele levenscyclus van de bouw tot aan de sloop informatie geven over de werkelijke kwaliteit van een gebouw. Alle fasen van de levensduur van een gebouw moeten worden geanalyseerd en geoptimaliseerd met betrekking tot de verschillende aspecten van duurzaamheid. Het doel is om een hoge bouwkwiteit te bereiken met zo min mogelijk gevolgen voor het milieu (bijv. duurzaam bouwen, gebruik van hernieuwbare energiebronnen, technische apparatuur met inbegrip van hun veilig hergebruik, recycling of afvalverwijdering).

Om de levenscyclusbeleidsaanpak te implementeren is een geïntegreerd systeem voor faciliteitenbeheer nodig. Geïntegreerd faciliteitenbeheer houdt rekening met de commerciële, technische en milieuaspecten van het beheer van gebouwen.

M

Maatschappelijke verantwoordelijkheid

Maatschappelijke verantwoordelijkheid is een verbintenis van particuliere en publieke organisaties om bij te dragen tot duurzame ontwikkeling door samen te werken met werknemers, hun gezinnen, de lokale gemeenschappen en de maatschappij om de levenskwaliteit te verbeteren. Het doel is om zowel organisaties als de samenleving in het algemeen vooruit te helpen.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is een verbintenis van particuliere en publieke organisaties om bij te dragen tot duurzame ontwikkeling door samen te werken met werknemers, hun gezinnen, lokale gemeenschappen en de maatschappij in het algemeen om de levenskwaliteit te verbeteren. Het doel is om zowel organisaties als de samenleving in het algemeen vooruit te helpen.

Management

'Management' verwijst naar een managementfunctie in een publieke organisatie (bijv.

afdelingsmanager, stadsmanager). Daarnaast verwijst het management naar een persoon die deze functie uitoefent en over de nodige managementvaardigheden beschikt. Typische functies en taken van het management zijn planning, organisatie, leiderschap en succescontrole. In tegenstelling tot leiderschap houdt het management zich bezig met het structurele kader van het managen van een organisatie (bijvoorbeeld het plannen, stellen en uitvoeren van doelen, succescontrole, het toewijzen van middelen, enz.) terwijl het leiderschap zich richt op het persoonlijke leiderschap van mensen.

Managementinformatiesysteem (MIS)

MIS is een geautomatiseerd informatiesysteem dat organisatorische informatie (bijv. prestatiegegevens, begrotingsgegevens, output- en outcomegegevens) verzamelt en voorbereidt om de organisatie te beheren op basis van een permanente meting van de verwezenlijking van de doelstellingen, de risico's en de kwaliteit. Op basis van deze informatie kunnen analyses worden uitgevoerd, problemen worden opgelost en strategische beslissingen worden genomen. Managementinformatiesystemen verzamelen interne en externe gegevens en bereiden deze voor op managementbeslissingen.

Medewerkers (personeel)

Dit zijn alle personen die in dienst zijn van de organisatie, inclusief fulltime, parttime en tijdelijke werknemers.

Mentoring

Mentoring is een vorm van de ontwikkeling van werknemers waarbij een vertrouwd persoon - de mentor - zijn kennis aanbiedt aan een andere persoon (de begeleide) voor begeleiding, aanmoediging en ondersteuning. Het doel van mentorschap is om het leren en de ontwikkeling van de werknemers te bevorderen en hen te helpen hun potentieel te ontdekken. Het mentorconcept ondersteunt in vele gevallen ook nieuwe werknemers bij het vinden van hun rol, het identificeren van belangrijke contactpersonen enz. om een goede start in hun nieuwe werkomgeving te ondersteunen.

Middelen

Middelen omvatten de kennis, de arbeid, het kapitaal, de gebouwen of de technologie die een organisatie gebruikt om haar taken uit te voeren.

Missie/missieverklaring

De missie legt uit wat het voornaamste opzet van de organisatie is, wat de organisatie moet bereiken voor haar belanghebbenden en waarom de organisatie bestaat. De missie van een overheidsorganisatie vloeit voort uit een overheidsbeleid en/of wettelijke mandaten. De einddoelen die een organisatie in het kader van haar missie wil bereiken, worden in haar visie geformuleerd. Een missieverklaring is een schriftelijke verklaring die over een langere periode ongewijzigd blijft en het volgende definieert.

- Wat is het doel van de organisatie?
- Wat voor soort producten of diensten worden er geleverd?
- Wie zijn de voornaamste klanten?
- Wat zijn de waarden van de organisatie?

N

Netwerk

Een netwerk is een informele organisatie die mensen of organisaties met elkaar verbindt die al dan

niet een formele opdracht hebben. De leden van het netwerk delen vaak waarden en belangen.



Only-onceprincipe (eenmaligheidsbeginsel)

Bij de ontwikkeling van klantgerichte en vraaggestuurde overheidsdiensten speelt het only-onceprincipe een belangrijke rol. Het beschrijft de visie dat burgers informatie kunnen krijgen, overheidsdiensten kunnen aanvragen en het product op één plaats kunnen krijgen door middel van één toepassing. In die zin is het only-onceprincipe de vijand van het bureaucratieprincipe, dat zich onder meer kenmerkt door een veelheid aan verschillende verantwoordelijkheden in de overheidsdiensten

Ontwerpendenken

Dit verwijst naar de cognitieve, strategische en praktische processen waarmee ontwerpconcepten (voorstellen voor nieuwe producten, gebouwen, machines, enz.) ontwikkeld worden door ontwerpers en/of ontwerpteams. Ontwerpendenken is gericht op het helpen van de publieke sector bij het ontwikkelen van praktische en innovatieve oplossingen voor dagelijkse problemen.

Openbare dienst, organisatie of instelling

Een overheidsinstelling is elke instelling, dienstverlenende organisatie of systeem die onder de leiding van het beleid staat van en gecontroleerd wordt door een gekozen regering (nationaal, federaal, regionaal of lokaal). Het omvat organisaties die zich bezighouden met de ontwikkeling van beleid en wetshandhaving, d.w.z. zaken die niet strikt als diensten kunnen worden beschouwd.

Open data

Alle soorten gegevens die vrijelijk door iedereen kunnen worden gebruikt, hergebruikt en herverdeeld - hoogstens met inachtneming van de verplichting om te verwijzen naar de oorspronkelijke bron. Naast deze wettelijke openheid vereist open data ook technische openheid door middel van formaten die leesbaar zijn door machines en door beschikbaarheid in bulk, pdf bijvoorbeeld voldoet niet aan de eisen van technische openheid.

Open source/bron

'Open source' verwijst naar elk programma waarvan de broncode publiekelijk beschikbaar is en kan worden aangepast als gebruikers of ontwikkelaars dat nodig achten. Open source software wordt vaak ontwikkeld door een publieke gemeenschap en is gratis.

Opvolging

Na een zelfbeoordelingsproces en veranderingen in een organisatie, is een opvolging gericht op het meten van het bereiken van de doelstellingen ten opzichte van de gestelde doelen. De analyse kan resulteren in het lanceren van nieuwe initiatieven en het aanpassen van de strategie en planning aan de nieuwe omstandigheden.

Organisatiecultuur

De organisatiecultuur is het geheel van gedragingen, ethiek en waarden die worden overgedragen, beoefend en versterkt door leden van organisaties, onder invloed van nationale, sociopolitieke en juridische tradities en systemen.

Organisatiestructuur

Dit is de manier waarop een organisatie is gestructureerd, d.w.z. de verdeling van werkgebieden of functies, formele communicatieketens tussen management en medewerkers, en de manier waarop taken en verantwoordelijkheden zijn verdeeld over de hele organisatie.

Outcome

Dit is het algemene effect dat de output heeft op externe belanghebbenden of op de samenleving in het algemeen. Een voorbeeld van een output en een outcome: strengere voorwaarden voor het bezit van vuurwapens leiden tot minder vergunningen. De tussenliggende output is dat er minder vergunningen worden afgegeven. De uiteindelijke output is dat er minder vuurwapens in de samenleving circuleren. Deze output leidt tot de outcome van een hoger veiligheidsniveau of groter gevoel van veiligheid.

Output

De output is het onmiddellijke resultaat van de productie, die zowel goederen als diensten kan zijn. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen tussen- en eindoutput. De eerste is de levering van producten van de ene afdeling aan de andere binnen een organisatie, de tweede is de levering van output aan iemand buiten de organisatie.

Overheidsbeleid

Een doelgerichte handelwijze van overheidsinstanties en ambtenaren bij de aanpak van een probleem of een zaak van algemeen belang is een overheidsbeleid. Dit omvat overheidsoptreden, inactiviteit, besluiten en non-besluiten, en het impliceert keuzes tussen concurrerende alternatieven.

Overheidsbeleid verwijst naar de som van de inhoudelijke beslissingen, doelstellingen en activiteiten van degenen die betrokken zijn bij het relevante politieke systeem (bijv. gemeenten, staats- en federaal niveau, Europees niveau).

P

Partnerschap

Een partnerschap is een samenwerking met andere partijen op commerciële of niet-commerciële basis om een gemeenschappelijk doel te bereiken en zo toegevoegde waarde te creëren voor de organisatie en haar klanten/belanghebbenden. Om partnerschapsverbanden te institutionaliseren kunnen partnerschapsovereenkomsten worden afgesloten.

PDCA-cyclus

De PDCA-cyclus bestaat uit vier fasen die moeten worden doorlopen om tot een continue verbetering te komen, zoals beschreven door Deming:

- 'plan' (plannen) (projectfase)
- 'do' (uitvoeren) (uitvoeringsfase)
- 'check' (controleren) (controlefase)
- 'act' (handelen) (actie-, aanpassings- en correctiefase)

Het benadrukt dat verbeterprogramma's moeten beginnen met een zorgvuldige planning, moeten leiden tot effectieve actie, moeten worden gecontroleerd en uiteindelijk moeten worden aangepast, en in een doorlopende cyclus weer moeten overgaan in een zorgvuldige planning.

Prestaties

Prestaties zijn een maatstaf voor het bereiken van een bepaald doel door een individu, team, organisatie of proces (zie ook 'Indicator').

Prestatiebeheer

Prestatiebeheer is een op overeenkomsten gebaseerd interactief controlemodel. De operationele kern ervan ligt in het vermogen van de partijen bij de overeenkomst om het juiste evenwicht te vinden tussen de beschikbare middelen en de hiermee te bereiken resultaten. Het basisidee van prestatiebeheer in de bedrijfsvoering is enerzijds het zo goed mogelijk in balans brengen van middelen en doelstellingen, en anderzijds efficiëntie en kwaliteit, zodat de gewenste effecten op een kostenefficiënte manier worden bereikt.

Prestatiebudgettering

Een prestatiebudget is een budget dat zowel de input van middelen als de output van diensten voor elke eenheid van een organisatie weerspiegelt. Het doel is om gerelateerde prestaties te identificeren en te scoren op basis van het bereiken van doelstellingen voor elke gespecificeerde outcome. Dit type budget wordt vaak gebruikt door overheidsinstellingen en -agentschappen om het verband aan te tonen tussen de middelen van de belastingbetaler en de outcome van de diensten die door de federale overheid, de staat of de lokale overheden worden geleverd.

Prestatie-/functioneringsgesprek

Het prestatie-/functioneringsgesprek is een gestructureerd jaarlijks beoordelingsgesprek tussen leidinggevend en medewerkers. In dit gesprek worden de werkresultaten van het afgelopen jaar weergegeven en wordt overeenstemming bereikt over noodzakelijke verdere ontwikkelingsmaatregelen met betrekking tot samenwerking, nieuwe werkterreinen, bijscholingsmaatregelen, enz.

Zie ook → Beoordeling

Procedure

Een procedure is een gedetailleerde en duidelijk afgelijnde beschrijving van de wijze waarop de activiteiten moeten worden uitgevoerd.

Proces

Een proces is een verzameling van met elkaar verweven activiteiten, die een verzameling van inputs omzetten in outputs en outcomes, en zo waarde toevoegen.

Procesdiagram/-kaart

Dit is een grafische weergave van de reeks acties die binnen een proces plaatsvinden.

Proceseigenaar ('process owner')

Dit is de persoon die verantwoordelijk is voor het ontwerpen, verbeteren en uitvoeren van processen, en de coördinatie en integratie ervan binnen de organisatie. De verantwoordelijkheden omvatten het volgende.

- Begrijpen van het proces: hoe wordt het in de praktijk uitgevoerd?

-
- ❑ Richten van het proces: hoe past het in de bredere visie? Wie zijn de interne en externe belanghebbenden en wordt aan hun verwachtingen voldaan? Hoe verhoudt het proces zich tot andere processen?
 - ❑ Communiceren van het proces naar de interne en externe stakeholders.
 - ❑ Opvolgen, meten en benchmarken van het proces: in hoeverre is het proces efficiënt en effectief?
 - ❑ Rapporteren over het proces: wat kan er precies verbeterd worden? Waar liggen de zwakke punten en hoe kunnen deze worden aangepakt?

Door deze stappen te doorlopen, heeft de proceseigenaar de kans om het proces continu te verbeteren.

Publiek-privaat partnerschap

Een publiek-privaat partnerschap is de samenwerking tussen een overheidsinstelling en een bedrijf uit de private sector die kan worden gebruikt om projecten te financieren, te bouwen en te exploiteren, zoals openbaar vervoersnetwerken, parken en congrescentra. De financiering van een project via een publiek-privaat partnerschap kan ervoor zorgen dat een project sneller wordt afgerond of in de eerste plaats een mogelijkheid wordt.

R

Risicobeheer

Risicobeheer verwijst naar de praktijk om potentiële risico's vooraf te identificeren, deze te analyseren en voorzorgsmaatregelen te nemen om het risico te verminderen of beperken.

Robotica

Robotica en artificiële intelligentie verwijzen naar de automatisering van terugkerend routinewerk met behulp van slimme technologieën. Deze technologieën zijn met name geschikt voor de volgende toepassingsgebieden: informatiediensten, videoanalyse, bewakingstaken of het filteren van relevante informatie uit sociale media, evaluatie en verwerking van tekstdocumenten, enz.

Rolmodel

Mensen of organisaties die als model dienen voor andere mensen om een bepaald gedrag of een maatschappelijke rol te imiteren of om ervan te leren.

S

Sense-making

Het begrip 'sense-making' verwijst naar een belangrijke leiderschaps capaciteit voor de complexe en dynamische wereld waarin we vandaag de dag leven. Het gaat over de grote vraag hoe we het onbekende zo kunnen structureren dat we ermee kunnen omgaan.

Sense-making verwijst ook naar de vraag welke zin achter de verschillende activiteiten van medewerkers schuilgaat of wat de concrete bijdrage is van een individuele dienst aan het algehele succes van een organisatie.

Sleutelprestatieresultaten

Dit zijn resultaten die de organisatie bereikt met betrekking tot haar strategie en planning in relatie tot de behoeften en eisen van de verschillende belanghebbenden (externe resultaten), en de resultaten van de organisatie met betrekking tot het beheer en de verbetering (interne resultaten).

SMART-doelstellingen

Doelstellingen geven aan wat een organisatie wil bereiken. Aanbevolen wordt om de doelstellingen SMART te maken.

- 'Specific' (specifiek) – wees specifiek in wat je gaat bereiken.
- 'Measurable' (meetbaar) – er zijn gekwantificeerde doelstellingen.
- 'Achievable' (bereikbaar) – is de doelstelling te ambitieus, of valt de doelstelling onder de missie?
- 'Realistic' (realistisch) – zijn de nodige middelen beschikbaar?
- 'Timed' (getimed) – het valt binnen een hanteerbare timing.

Sociale media

Sociale media zijn op het internet gebaseerde communicatiemiddelen voor het creëren, delen en gebruiken van informatie. De belangrijkste kenmerken zijn:

- mensen die met elkaar interageren;
- door de gebruiker gegenereerde inhoud en profielen;
- personalisatie en persoonlijke gebruikersaccounts;
- 'like'-knoppen, volgers, opmerkingen en beoordelingen;
- op winst gerichte, wereldwijde bedrijven die ze beheren.

De belangrijkste socialemediaplatforms die ook in overheidsorganisaties gebruikt worden, zijn Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn en Instagram. De communicatie met burgers, belanghebbenden en klanten via geselecteerde socialemediakanalen moet door alle overheidsorganisaties worden overwogen, rekening houdend met de risico's van de privacy van gegevens en de bepalingen van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG of GDPR).

Strategie

Een strategie is een langetermijnplan met prioritaire acties die bedoeld zijn om een belangrijk of algemeen doel te bereiken of een missie te vervullen.

T

Termijn

De periode waarin resultaten moeten worden bereikt.

- **Korte termijn** : verwijst meestal naar een periode van minder dan een jaar.
- **Middellange termijn**: Verwijst meestal naar periodes van één tot vijf jaar.
- **Lange termijn**: Verwijst meestal naar periodes van meer dan vijf jaar.

Toegankelijkheid

Toegankelijkheid van openbare voorzieningen is een essentiële voorwaarde voor gelijke toegang tot openbare diensten en een hoge kwaliteit van de dienstverlening. Goed toegankelijke organisaties worden gekenmerkt door de volgende aspecten: toegankelijkheid met het openbaar vervoer, toegang

voor gehandicapten, openings- en wachttijden, one-stop-shops, gebruik van begrijpelijke taal, enz. Digitale toegankelijkheid is hierbij ook inbegrepen, bijvoorbeeld barrièrevrije websites.

Top-down

Dit is de stroom van informatie en beslissingen van hogere naar lagere niveaus binnen een organisatie. Het tegenovergestelde is 'bottom-up'.

TQM ('Total Quality Management')

TQM is een klantgerichte managementfilosofie die gericht is op het continu verbeteren van bedrijfsprocessen met behulp van analytische tools en teamwork waarbij alle medewerkers betrokken zijn.

Transparantie

Transparantie impliceert openheid, communicatie en verantwoording. Het is een metaforische uitbreiding van de betekenis die in de natuurwetenschappen wordt gebruikt: een transparant object is een object dat doorzichtig is. Transparante procedures zijn onder meer open bijeenkomsten, financiële overzichten, de wetgeving inzake vrijheid van informatie, begrotingsevaluatie, audits.

U

Uitmuntendheid

Uitmuntendheid verwijst naar het uitstekend managen van een organisatie en het behalen van resultaten die gebaseerd zijn op een set fundamentele concepten uit het totale kwaliteitsmanagement zoals geformuleerd door EFQM. Deze omvatten: resultaatgerichtheid, klantgerichtheid, leiderschap en doelgericht handelen, beheer op basis van processen en feiten, betrokkenheid van mensen, continue verbetering en innovatie, wederzijds voordelige samenwerkingsverbanden en maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Uitgaventoetsingen

Uitgaventoetsingen zijn gestructureerde, bindende auditprocessen die dienen om het hoe en waarom van de taakvervulling in het openbaar bestuur in vraag te stellen en zo de efficiëntie en effectiviteit bij het verlenen van openbare diensten te vergroten. Uitgaventoetsingen kunnen overheidsorganisaties helpen om een beter inzicht te krijgen in de uitgaven en om mogelijkheden voor efficiëntieverbeteringen vast te stellen. Het zijn gedetailleerde beoordelingen van specifieke uitgaventerreinen, met als doel het vergroten van de transparantie, het verbeteren van de efficiëntie en, waar nodig, het herbestemmen van middelen.

V

Veranderingsmanagement

'Change management' (veranderingsmanagement) omvat zowel het genereren van de noodzakelijke veranderingen in een organisatie, gewoonlijk voorafgegaan door moderniserings- en hervormingsagenda's, als het beheersen van de veranderingsdynamiek door de verandering te organiseren, te implementeren en te ondersteunen.

Effectief veranderingsmanagement vereist sterk leiderschap, transparante communicatie en duidelijke

structuren. Daarom is een mix van verschillende instrumenten en benaderingen nodig om de veranderingsinspanningen te stimuleren en veranderingsdoelen te stellen en uit te voeren, bijvoorbeeld projectmanagement, innovatiecirkels, veranderingsambassadeurs, benchmarking en benchlearning, proefprojecten, monitoring, rapportage en implementatie van de PDCA-cirkel.

Verantwoordelijkheid

Verantwoordelijkheid doelt hier op de verplichting om verantwoording af te leggen over de toegekende en aanvaarde verantwoordelijkheden en om verslag uit te brengen over het gebruik en het beheer van de toevertrouwde middelen. De medewerkers die verantwoordelijkheid aanvaarden, staan in voor het beantwoorden van vragen en het rapporteren over middelen en handelingen die zich onder hun controle bevinden aan diegenen aan wie zij verantwoording moeten afleggen, dus beide partijen hebben hun rol in deze te vervullen.

Veerkracht (resilience)

Veerkrachtbeheer omvat alle maatregelen die tot doel hebben de veerkracht van een organisatiesysteem te verbeteren om het weerbaar te maken tegen invloeden van buitenaf. Veerkracht is dus de systeemgebonden weerstand tegen verstoringen en gevaarlijke veranderingen. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen een proactieve (wendbaarheid) en een reactieve vorm (robuustheid). Veerkrachtige organisatiestructuren worden daarom gekenmerkt door een snel en flexibel aanpassingsvermogen aan invloeden van buitenaf.

Visie

Dit is de haalbare droom of ambitie van wat een organisatie wil doen en waar ze wil zijn. De context van deze droom en ambitie wordt bepaald door de missie van de organisatie.

Voortdurend verbeteringsproces

Dit is de voortdurende verbetering van de organisatie in termen van kwaliteit, gebruik van de middelen of doorlooptijd. De betrokkenheid van alle belanghebbenden van een organisatie is normaal gesproken een eerste vereiste in dit proces.

Voorzieningenbeheer (Facility management)

Dit heeft betrekking op het beheer van de gebouwen en hun technische voorzieningen. Openbare gebouwen, andere eigendommen maar ook operationele processen worden holistisch bekeken binnen het concept van het voorzieningenbeheer. Het doel van de gecoördineerde afhandeling van processen is om de exploitatie- en beheerkosten blijvend te verlagen, de vaste kosten te versoepelen, de technische beschikbaarheid van de vestiging te waarborgen en de gebouwen en voorzieningen op lange termijn in stand te houden of zelfs in waarde te doen toenemen.

W

Waarde – maatschappelijke waarde

Waarde verwijst naar monetaire, welzijns-, culturele en morele waarden. Morele waarden worden als min of meer universeel beschouwd, terwijl culturele waarden zowel tussen organisaties als tussen landen kunnen verschillen. Culturele waarden binnen een organisatie moeten worden overgedragen en beoefend, en moeten ook verband houden met de missie van de organisatie. Ze kunnen heel verschillend zijn tussen non-profitorganisaties en particuliere ondernemingen.

Maatschappelijke waarde verwijst naar de waarde die de samenleving ontleent aan (publieke) diensten in plaats van aan individuen (private waarde). Deze toegevoegde waarde wordt echter vaak ondergewaardeerd en wordt in veel gevallen noch door het publiek, noch door de eigen organisatie gepercipieerd. In tijden van krappe overheidsbudgetten is het belangrijk om de maatschappelijke waarde die door overheidsdiensten wordt gegenereerd, zichtbaar te maken. De benadering van de maatschappelijke waarde wordt zowel door publieke organisaties als door non-profitorganisaties gebruikt om hun eigen bijdrage en waarde aan de samenleving transparant te maken, bijvoorbeeld op het gebied van huisvesting, publieke omroep, politie.

BIJLAGE: Structuur CAF 2013 vs. CAF 2020

| FACTOREN (ENABLERS) | |
|--|---|
| CAF 2013 | CAF2020 |
| Criterion 1: Leiderschap | Criterion 1: Leiderschap |
| Subcriterium 1.1 De organisatie richting geven door het uitwerken van haar missie, visie en waarden | Subcriterium 1.1 De organisatie richting geven door het uitwerken van haar missie, visie en waarden |
| Subcriterium 1.2 De organisatie, de prestaties en de voortdurende verbetering beheren | Subcriterium 1.2 De organisatie, haar prestaties en haar voortdurende verbetering beheren |
| Subcriterium 1.3 Medewerkers in de organisatie motiveren en ondersteunen en als een rolmodel fungeren | Subcriterium 1.3 Medewerkers in de organisatie inspireren , motiveren en ondersteunen en als een rolmodel fungeren |
| Subcriterium 1.4 Doeltreffende relaties met politieke instanties en andere belanghebbenden beheren | Subcriterium 1.4 Doeltreffende relaties met politieke instanties en andere belanghebbenden beheren |
| Criterion 2: Strategie en planning | Criterion 2: Strategie en planning |
| Subcriterium 2.1 Informatie over de huidige en toekomstige behoeften van de belanghebbenden alsook relevante managementinformatie verzamelen | Subcriterium 2.1 De behoeften en verwachtingen van de belanghebbenden, de externe omgeving en de relevante managementinformatie identificeren |
| Subcriterium 2.2 Strategie en planning uitwerken rekening houdend met de verzamelde informatie | Subcriterium 2.2 Op basis van verzamelde informatie strategieën en plannen ontwikkelen |
| Subcriterium 2.3 Strategie en planning communiceren en in de hele organisatie implementeren en deze op regelmatige basis herzien | Subcriterium 2.3 Strategieën en plannen communiceren, uitvoeren en herzien |
| Subcriterium 2.4 Innovatie en verandering plannen, implementeren en herzien | Subcriterium 2.4 Verandering en innovatie in goede banen leiden om de flexibiliteit en veerkracht van de organisatie te waarborgen |
| Criterion 3: Mensen | Criterion 3: Mensen |
| Subcriterium 3.1 Human resources op een transparante manier met betrekking tot strategie en planning plannen, beheren en verbeteren | Subcriterium 3.1 Menselijke middelen beheren en verbeteren ter ondersteuning van de strategie van de organisatie |
| Subcriterium 3.2 Competenties van de medewerkers identificeren, ontwikkelen en gebruiken om individuele en organisatorische doelstellingen op elkaar af te stemmen. | Subcriterium 3.2 Competenties van de medewerkers ontwikkelen en beheren |
| Subcriterium 3.3 Medewerkers bij de ontwikkeling van een open dialoog en empowerment betrekken ter ondersteuning van hun welzijn | Subcriterium 3.3 De medewerkers betrekken, verantwoordelijkheid geven en hun welzijn bevorderen |

| | |
|---|---|
| Criterion 4: Partnerschappen en middelen | Criterion 4: Partnerschappen en middelen |
| Subcriterium 4.1 Partnerschappen met relevante organisaties ontwikkelen en beheren | Subcriterium 4.1 Partnerschappen met relevante organisaties ontwikkelen en beheren |
| Subcriterium 4.2 Partnerschappen met de burgers/klanten ontwikkelen en implementeren | Subcriterium 4.2 Met burgers en het maatschappelijk middenveld samenwerken |
| Subcriterium 4.3 Financiën beheren | Subcriterium 4.3 Financiën beheren |
| Subcriterium 4.4 Informatie en kennis beheren | Subcriterium 4.4 Informatie en kennis beheren |
| Subcriterium 4.5 Technologie beheren | Subcriterium 4.5 Technologie beheren |
| Subcriterium 4.6 Faciliteiten beheren | Subcriterium 4.6 Faciliteiten beheren |
| Criterion 5: Processen | Criterion 5: Processen |
| Subcriterium 5.1 Processen op een continue basis met betrokkenheid van de belanghebbenden identificeren, ontwerpen, beheren en innoveren | Subcriterium 5.1 Processen ontwerpen en beheren om de waarde voor burgers en klanten te verhogen |
| Subcriterium 5.2 Burger-/klantgerichte diensten en producten ontwikkelen en leveren | Subcriterium 5.2 Producten en diensten leveren aan klanten, burgers, belanghebbenden en de samenleving |
| Subcriterium 5.3 Processen binnen de organisatie en met andere relevante organisaties coördineren | Subcriterium 5.3 Processen binnen de organisatie en met andere relevante organisaties coördineren |
| RESULTATEN | |
| CAF 2013 | CAF2020 |
| Criterion 6: Resultaten bij de burgers/klanten | Criterion 6: Resultaten bij de burgers/klanten |
| Subcriterium 6.1 Perceptiemetingen | Subcriterium 6.1 Perceptiemetingen |
| Subcriterium 6.2 Prestatiemetingen | Subcriterium 6.2 Prestatiemetingen |
| Criterion 7: Resultaten bij de medewerkers | Criterion 7: Resultaten bij de medewerkers |
| Subcriterium 7.1 Perceptiemetingen | Subcriterium 7.1 Perceptiemetingen |
| Subcriterium 7.2 Prestatiemetingen | Subcriterium 7.2 Prestatiemetingen |
| Criterion 8: Resultaten op het gebied van maatschappelijke verantwoordelijkheid | Criterion 8: Resultaten op het gebied van maatschappelijke verantwoordelijkheid |
| Subcriterium 8.1 Perceptiemetingen | Subcriterium 8.1 Perceptiemetingen |
| Subcriterium 8.2 Prestatiemetingen | Subcriterium 8.2 Prestatiemetingen |
| Criterion 9: Resultaten op het gebied van de sleutelactiviteiten | Criterion 9: Resultaten op het gebied van de sleutelactiviteiten |
| Subcriterium 9.1 Externe resultaten: output en uitkomsten ten opzichte van doelstellingen | Subcriterium 9.1 Externe resultaten: output en maatschappelijke waarde |
| Subcriterium 9.2 Interne resultaten: mate van efficiëntie | Subcriterium 9.2 Interne resultaten: mate van efficiëntie |

Dankwoord

Het Common Assessment Framework (CAF) is het resultaat van de samenwerking tussen de lidstaten van het EUPAN-netwerk. Het CAF wordt aangeboden als een gemeenschappelijk model om overheidsorganisaties te helpen bij het gebruik van technieken voor kwaliteitsbeheer. Het biedt een algemeen kader dat geschikt is voor een zelfevaluatie van overheidsorganisaties en hun ontwikkeling naar uitmuntendheid.

De 2020-versie van het CAF is het resultaat van een actieve samenwerking tussen de nationale correspondenten van het CAF-netwerk en het Europees Instituut voor Bestuurskunde (EIPA), belast met de promotie, de uitvoering en de periodieke herziening van het CAF op Europees en nationaal niveau.

De redactie van CAF2020 was in handen van:

Coördinator: Thomas Prorok (EIPA Special Advisor), Sabina Bellotti (Italië)

- Michael Kallinger, Philip Parzer (Oostenrijk)
- Isabelle Verschueren (België)
- Jaana Ilomäki, Timo Kuntsi, Aila Särnäälä (Finland)
- Teresa Ascione, Italo Benedini, Claudia Migliore, (Italië)
- Katarzyna Dudzik (Polen)
- Cristina Evaristo (Portugal)
- Fabrizio Rossi (EIPA)

Verder werden er bijdragen geleverd door Bulgarije, Griekenland en Slowakije.

Aanvullende bijdragen van andere nationale CAF-correspondenten in de loop van het proces worden op prijs gesteld.

Voor de Nederlandstalige vertaling bedankt aan Patrick Staes, Patrick Myller en Patrick Theys.

European CAF Resource Centre – European Institute of Public Administration

P.O. Box 1229, 6201 BE Maastricht,

Nederland

caf@eipa.eu

www.eipa.eu/CAF

EUPAN CAF-correspondenten

| | | |
|--------------------|--------------------------------|--|
| Oostenrijk | Dhr. Michael Kallinger | Ministerie van Ambtenarenzaken en Sport |
| België | Mevr. Isabelle Verschueren | Federale Overheidsdienst Beleid en Ondersteuning |
| Bulgarije | Mevr. Mimi Yotova | Instituut voor Bestuurskunde |
| Kroatië | Dhr. Tomislav Mičetić | Ministerie van Bestuurszaken |
| Cyprus | Mevr. Lenia Orphanidou | Ministerie van Financiën |
| Estland | Mevr. Nele Nõu | Estisch Ministerie van Financiën |
| Finland | Dhr. Timo Kuntsi | HAUS Finnish Institute of Public Management Ltd. |
| Griekenland | Dhr. Ioannis Dimitriou | Ministerie van Binnenlandse Zaken |
| Hongarije | Dhr. Dávid Kojcsa | Kabinet van de Eerste minister |
| Italië | Mevr. Sabina Bellotti | Departement Bestuurszaken |
| Litouwen | Mevr. Aušra Galvėnienė | Ministerie van Binnenlandse Zaken van de Republiek Litouwen |
| Luxemburg | Mevr. Nadine Hoffmann | Ministerie van Ambtenarenzaken en Administratieve Hervorming |
| Malta | Dhr. Joseph Bugeja | Kabinet van de Eerste minister |
| Polen | Mevr. Katarzyna Dudzik | Kanselarij van de Eerste minister |
| Portugal | Mevr. Cristina Evaristo | Ministerie van Financiën |
| Roemenië | Mevr. Vasilica-Valentina Rusen | Ministerie van Ontwikkeling en Bestuurszaken |
| Slowakije | Mevr. Kristína Krupčíková | Slowaaks bureau voor Normen, Metrologie en Tests |
| Slovenië | Mevr. Loredana Leon | Ministerie van Bestuurszaken |
| Spanje | Mevr. Begoña Lázaro Alvarez | Ministerie van Financiën en Bestuurszaken |
| EIPA | Dhr. Fabrizio Rossi | European CAF Resource Centre |
| Europese Commissie | Mevr. Sabina Schlee | Europese Commissie, DG Personele middelen en veiligheid |

Europese landen en organisaties die het CAF implementeren

| | | |
|-------------------------------------|------------------------|--|
| Bosnië en Herzegovina | Dhr. Kenan Avdagic | Coördinatiebureau voor de Hervorming van het Openbaar Bestuur (PARCO) |
| Noord-Macedonië | Mevr. Marija Nikoloska | Ministerie van Informatiemaatschappij en Bestuurszaken (MISA) |
| Servië | Mevr. Ljiljana Uzelac | Ministerie van Openbaar Bestuur en Lokaal Zelfbestuur |
| Oekraïne | Mevr. Anzhela Kukulia | Centrum voor de Aanpassing van het Ambtenarenapparaat aan de Normen van de Europese Unie |
| Regionale School voor Bestuurskunde | Dhr. Goran Pastrovic | Programmamanager, Regionale School voor Bestuurskunde |

Verder hebben ook Azerbeidzjan, Georgië en Turkije CAF-programma's gelanceerd.

Niet-Europese landen die CAF geïmplementeerd hebben

Brazilië, Kaapverdië, China, de Dominicaanse Republiek, Egypte, Indonesië, Ivoorkust, Marokko en Namibië.

