




Naar een Balanced Scorecard voor Overheidscommunicatie

Gids voor de federale communicatoren



“**COMM Collection**” is een reeks praktische gidsen bestemd voor alle federale communicatoren. Ze zijn het resultaat van de samenwerking van federale ambtenaren die actief zijn op het terrein van de communicatie.

De COMMnetKern, samengesteld uit de communicatieverantwoordelijken van de federale overheidsdiensten en voorgezeten door de FOD Personeel en Organisatie en de FOD Kanselarij van de Eerste Minister, heeft de inhoud gevalideerd en is verantwoordelijk voor de toepassing ervan.

Reeds verschenen:

- Nr 1 Efficiënt gebruik van e-mail
- Nr 2 Residence COMMtrainings (uitgeput)
- Nr 3 Visie en missie van interne communicatie
- Nr 4 Huisstijl van de Belgische federale overheid
- Nr 5 Hoe en waarom een jaarverslag opmaken
- Nr 6 De contactpunten van de federale overheid
- Nr 7 Crisiscommunicatie - Voorzien en beheren
- Nr 8 Visie en opdrachten externe communicatie
- Nr 9 Een elektronische nieuwsbrief maken en verspreiden
- Nr 10 Deontologische code van de federale communicatoren
- Nr 11 Hoe en waarom een huisstijl ontwikkelen
- Nr 12 Het communicatieplan van een project opstellen
- Nr 13 Spreken voor een publiek
- Nr 14 Duurzaam communiceren
- Nr 15 Communicatie-acties evalueren
- Nr 16 Hoe en waarom een evenement organiseren

Goed om weten

De elektronische versie van deze brochure is beschikbaar in PDF-formaat op www.fedweb.belgium.be>Publicaties.



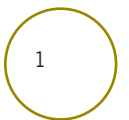


Naar een Balanced Scorecard voor Overheidscommunicatie

Gids voor de federale communicatoren



COMM Collection - Nr 17





Het gebruik van boordtabellen voor communicatie, nog in een embryonaal stadium, moet meer en meer ingang vinden. Het is niet alleen een van de voorwaarden om communicatie als een volwaardige professionele discipline te erkennen, gelijkwaardig met alle andere functies in een organisatie, het is ook fundamenteel voor de strategische aanpak van het communicatiebeleid.

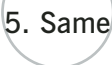

Bron: Les tableaux de bord de la communication, Thierry Libaert et André de Marco (2006)

Communication is one of the basic functions of management in any organization and its importance can hardly be overemphasized.

Stephen Thomson

Inhoudstafel

Doelstelling.....	5
1. Overheidscommunicatie: een algemene benadering.....	7
1.1. Meten is weten	7
1.2. Actieve en passieve openbaarheid van bestuur	9
1.3. Beleidswerk is voor 80% communicatie	10
1.4. De vier aandachtsgebieden voor communicatie.....	11
2. BSC's én overheidscommunicatie.....	12
2.1. BSC als instrument voor strategisch management.....	12
2.2. Een aparte BSC voor het communicatiebeleid?.....	12
2.3. Bottom-up of top-down?	13
2.4. Communicatie over de BSC.....	14
3. De BSC bij de overheid.....	15
3.1. De vier perspectieven in balans	16
3.2. Een stappenplan om een BSC op te stellen.....	17
STAP 0. Bereid een BSC-projectfiche voor.....	17
STAP 1. Identificeer/bepaal het strategisch referentiekader	18
STAP 2. Identificeer/bepaal de kritieke succesfactoren (KSF)	19
STAP 3. Teken de strategiekaart uit als de visualisatie van de oorzaak-gevolgrelaties tussen de KSF's en de doelstellingen.....	19
STAP 4. Identificeer, formuleer en beschrijf de key performance indicators (KPI's).....	20
STAP 5. Ga over tot implementatie	20
STAP 6. Ga over tot verbeterinitiatieven	21
3.3. Er bestaat geen passe-partout BSC	21
3.4. Valkuilen bij een BSC voor overheidscommunicatie.....	21
4. Het stappenplan toegepast: van een missie en visie naar een BSC voor communicatie.....	24
STAP 1. Identificeer/bepaal het strategisch referentiekader van overheidscommunicatie.....	24
STAP 2. Identificeer/bepaal de kritieke succesfactoren van de overheidscommunicatie.....	27
STAP 3. De strategiekaart.....	28
STAP 4. De key performance indicators (KPI's)	29



5. Samenvattende tabel	30
6. Benchlearning	50
7. Begrippenlijst.....	51
8. Bronnen en lectuur.....	61
9. Bijlagen.....	63

Doelstelling

Als u de uitdrukking ‘het belang van communicatie’ intikt in Google, krijgt u duizenden resultaten. We probeerden het ook met ‘the importance of communication’, dat was nog succesvoller. We zullen dus niet meer ingaan op het belang van communicatie. Het is voldoende aangetoond zowel in de bedrijfswereld als bij de overheid.


Minder spectaculaire resultaten krijgt men als ‘het belang van meten van communicatie’ wordt ingetikt, ‘meten van overheids-communicatie’ leverde al helemaal geen duidelijke resultaten op. Het meten van overheidscommunicatie is nog relatief onontgonnen terrein, maar zeker een nieuwe stap die moet gezet worden in de professionalisering van het vak communicatie in het algemeen, van overheidscommunicatie in het bijzonder. Van een goede communicator zal in de toekomst ook verwacht worden dat hij de evaluatie- en meettechnieken behoorlijk beheerst.

De balanced scorecard (BSC) raakt meer en meer ingeburgerd, ook bij de overheid. Een BSC ook voor communicatie is vrij baanbrekend. In deze uitgave van de COMM Collection doen we in dat verband een denkoefening. U dient het als een hulpmiddel te beschouwen, niet als leidraad, nog minder als een opgelegde aanpak. Het BSC-instrument moet immers organisch groeien vanuit een specifieke missie, visie, strategische doelstellingen en managementplannen van een organisatie. Het is heel eigen aan een organisatie.

De balanced scorecard is een performantiemanagementsysteem gebaseerd op het gebruik van boordtabellen. Het is een techniek om een organisatie te sturen vanuit verschillende strategische oogpunten aan de hand van indicatoren. Er wordt gestreefd naar een evenwicht tussen diverse domeinen, vandaar dat men spreekt over een gebalanceerd meetsysteem.

Bron: BSC-Instrument bij de modernisering van de federale overheid, FOD P&O, november 2006

We gaan er echter vanuit dat een belangrijk deel van het denkproces bij het opzetten van een BSC voor communicatie gemeenschappelijk is voor al wie voor overheidscommunicatie verantwoordelijk is. Daarom vonden we het boeiend om de weg al wat voor te bereiden.



Het spreekt voor zich dat er geen ‘passe-partout’ model voor een BSC bestaat. Elke organisatie moet haar eigen BSC opzetten.

Dit werk is bedoeld om het denkproces rond een BSC in verband met overheidscommunicatie op gang te trekken. Het kan slechts zinvol zijn als het getoetst wordt aan de strategische doelstellingen van elke federale dienst om de specifieke kritieke succesfactoren vast te leggen (top-down) en aan een SWOT-analyse om de kritieke succesfactoren bottom-up te definiëren die zinvol zijn voor de eigen organisatie.

Het werk van de communicatieverantwoordelijke begint waar onze denkoefening eindigt.

Lectori salutem en alle reacties zijn héél erg welkom op externecomunicatie@premier.fed.be

De werkgroep

Hebben bijgedragen tot de redactie

Lieven Ostijn	Financiën
Tom Van Wijnsberge	Justitie
Monique Wylock	Kanselarij van de Eerste Minister

Maakten ook deel uit van de denktank

Marie-Claire Donnet-Dubuisson	Sociale Zekerheid
Mila Druwe	Fedict
Geert Thorrez	Maatschappelijke Integratie, Armoedebestrijding, Sociale Economie en Grootstedenbeleid
Inge Jooris	FAVV

Met speciale dank voor begeleiding, ondersteuning en verheldering aan

Eric Laurant	Senior Consultant, Delta i Consulting
Erik De Schepper	Lesgever gecertificeerde opleiding BSC- OFO
Thérèse Taswoski	Zaakvoerder Quality Search
Anne Coekelberghs, Patrick Theys, Paul Van Gampelaere	Personeel en Organisatie

1. Overheidscommunicatie: een algemene benadering

1.1. Meten is weten

België heeft nog geen rijke traditie in het meten van zijn overheidsbeleid. Wie er de beleidsplannen van de opeenvolgende regeringen op naslaat, vindt nog te weinig doelstellingen die écht meetbaar geformuleerd zijn.


Dit is onder meer te verklaren door de complexiteit van het overheidsbeleid, waar de beleidsdoelstellingen verspreid liggen over een veelheid van diensten, wensen van klanten/burgers, maatschappelijke noden en uitdagingen. Het succes van overheidsbeleid laat zich bovendien niet zomaar vatten in concrete financiële resultaten, daar waar die in de profitsector steeds de maat van succes zullen blijven.

Voor het communicatiebeleid van de overheid zijn er zo mogelijk nog minder metingen terug te vinden. Dat komt onder meer doordat het communicatiebeleid in vele overheidsdiensten nog te vaak slechts zijdelings betrokken wordt bij het beleid en te zelden als een integraal onderdeel van dat beleid wordt beschouwd of als een onmisbaar instrument om de beleidsdoelstellingen te bereiken.

Nochtans zijn er veel redenen om het communicatiebeleid van een overheidsdienst systematisch te meten. Ook hier gelden de drie E's:

- **Effectief:** hebben de juiste communicatiemiddelen de juiste doelgroepen bereikt en werden de (communicatie)doelstellingen ook **effectief** gerealiseerd? Is er bv. een gedragsverandering? Is de burger beter op de hoogte?
- **Efficiënt:** zijn de communicatieprocessen in de organisatie ook **efficiënt** verlopen? Functioneert de communicatiedienst behoorlijk?
- **Economisch:** de middelen zijn beperkt, haalt de communicatie de beste kwaliteit voor de meest **economische** prijs?

In België werd tot op vandaag nooit een omvattend onderzoek gedaan naar wat de federale overheid in haar communicatie investeert. Een dergelijk onderzoek zou meteen ook een aantal praktische moeilijkheden moeten overwinnen, want er zijn tot nu toe geen uniforme uitgavencategorieën gedefinieerd en er bestaat geen FOD-overkoepelend



zicht op de communicatie-uitgaven. Misschien kan dat in de toekomst wel met FEDCOM. Een dergelijk onderzoek zou tot een beter inzicht in de overheidsuitgaven voor communicatie en tot een beter gebruik van die middelen leiden. Het zou een kosten-batenanalyse en misschien benchlearning (zie ook hoofdstuk 6) over de grenzen heen mogelijk maken.

Wie zijn communicatiebeleid echter op een BSC wil uitzetten, zal voor alle perspectieven meetindicatoren moeten bepalen en meetresultaten moeten verzamelen:

- de **effectiviteit** of 'outcome' van de overheidscommunicatie wordt gemeten in het resultaat- en klant/kwaliteitsperspectief, met oog enerzijds voor het bereiken van de vooropgestelde doelstellingen en anderzijds voor de gewenste en geleverde kwaliteit van producten en diensten. Wordt het maatschappelijk doel bereikt?
- de **efficiëntie** van het communicatieproces wordt procesmatig benaderd, waarbij de in- en output van de communicatiedienst worden afgewogen en de kwaliteit van het proces wordt verzekerd
- de vraag of de middelen **economisch** verantwoord worden aangewend, zal in het resultaatperspectief of in het innovatieperspectief van de BSC haar plaats vinden.

Veel strategische vragen kunnen in de BSC een antwoord vinden over de perspectieven heen.

- Wat is de verhouding tussen de geïnvesteerde middelen en de output van de communicatiedienst?
- Worden de juiste mensen bereikt met het geïnvesteerde budget?
- Voelen de doelgroepen zich goed geïnformeerd?
- Welke effecten hebben communicatieacties? Gedragsverandering?

De eis om zowel zorgvuldig als effectief met overheidsmiddelen om te springen wint aan belang. Het meten van het effect, de 'outcome' van een communicatie-actie, is echter een erg complexe aangelegenheid. Beleidsdoelstellingen laten zich immers niet steeds meten met een enkele meetindicator en de relatie tussen communicatie en bv. gedragsverandering is er evenmin eenduidig.

De beleidsvragen klinken steeds bedrieglijk eenvoudig, maar het meten van de effecten is dat niet. De return on investment is niet altijd gemakkelijk aan te tonen.

Hoe weet men bijvoorbeeld of een nationale overheids campagne ter promotie van handhygiëne in ziekenhuizen een succes is geworden? De mate van toepassing steeg van 50% voor de campagne naar 70% na de campagne. Dit kan slechts worden gemeten met een enquête. En zijn er effectief ook minder ziekenhuisinfecties? Dat vergt nog een andere meting. En wordt de gedragsverandering ook duurzaam geconsolideerd? Dat vergt ongetwijfeld handhavingscommunicatie.

Een belangrijke kritieke succesfactor voor het meten van communicatieacties is dus het vooraf inplannen en budgetteren van voldoende opvolgings- en evaluatiemodellen (als desk research, enquêtes, focusgroepen, gebruikerstesten, ...) die relevante meetresultaten voor de diverse beleidsindicatoren kunnen opleveren! Slechts op die manier komt men tot een functionele communicatiebarometer die kan leiden tot een meer doelmatige overheidscommunicatie. Men moet echter altijd voor ogen houden dat communicatie slechts één van de factoren is die kunnen bijdragen tot de effectiviteit van de overheid. Of iets slaagt of niet, is (bijna) nooit eenduidig aan communicatie te danken of aan een gebrek aan communicatie te wijten. Communicatie speelt wel telkens een cruciale rol.

1.2. Actieve en passieve openbaarheid van bestuur

De wet van 11 april 1994 maakt inhoudelijk het onderscheid tussen passieve en actieve openbaarheid van bestuur. De Vlaamse overheid heeft met het decreet van 26 maart 2004 al een nieuwe stap gezet in het verbeteren van de relatie tussen de burger en de overheid.

Passief betekent dat elk verzoek tot informatie gericht aan overheidsorganen ingewilligd moet worden (reactief).

Actief betekent dat de overheid zelf uit eigen beweging informatie verschaft over het beleid, waaronder begrepen de voorbereiding en de uitvoering. De overheidsdienst draagt daarbij zorg dat de informatie wordt verschaft in een begrijpelijke vorm en op een manier dat belanghebbende en belangstellende burgers zoveel mogelijk worden bereikt. Het moet bijdragen tot een goede en democratische bestuursvoering (proactief).

In deze benadering gaat het vooral over de actieve openbaarheid van bestuur waartoe overheidscommunicatie in al haar aspecten kan bijdragen.

1.3. Beleidswerk is voor 80% communicatie¹

Vroeger was communicatie over het beleid voldoende om een draagvlak te verwerven voor het overheidsbeleid. Communicatie wordt echter steeds meer een onderdeel van het beleid.

Het komt er op aan begrijpelijk beleid te maken, wat een heel andere invalshoek is dan beleid begrijpelijk maken. Dat laatste is 'marketing van het beleid'.

Vroeger was het de beurt aan de communicatiedienst als het beleidsproces bijna klaar was. De complexe samenleving dwingt beleidsmensen om hun communicatie al vanaf de prille start in ieder dossier mee op te nemen. Het is duidelijk dat de focus van de communicatie naar het begin van het beleidsproces evolueert en dat is noodzakelijk.

Communicatie komt aan bod in alle aspecten van de beleidsvoorbereiding: het overleg, het streven naar draagvlak, overtuigen, groepsbijeenkomsten, het verzenden van stukken ter informatie, het maken van omgevingsanalyses ... Bovendien worden in deze fase beslissingen genomen die verregaande consequenties hebben voor de communicatie in het vervoltraject, zoals de naamgeving, het taalgebruik van officiële teksten en circulaire, de keuze van de media, de organisatie van de betrokkenheid en de vraag tot welk soort eindproduct de beleidsvoorbereiding leidt: een wet, een programma, afschaffen van regels, een campagne ...

Beleidswerk is voor 80% communicatie.

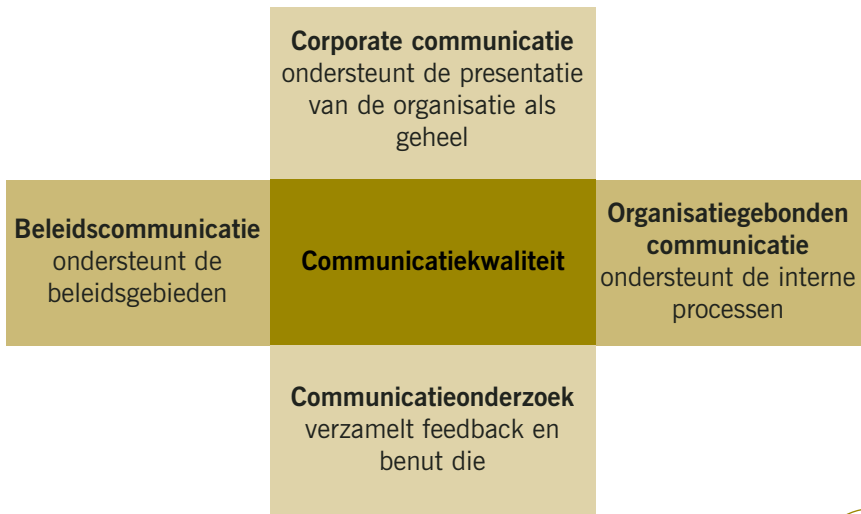
Deze benadering heeft indringende consequenties voor de plaats van de communicatiedeskundigheid in de overheidsdiensten. De tijd is zeker rijp om de communicatiedeskundige(n) op te nemen in het managementteam, mocht dat al niet het geval zijn.

Beleidsmensen en communicatiedeskundigen moeten in een vroeg stadium van de beleidsvoorbereiding een coalitie sluiten, zodat met de gepaste middelen over de beleidsuitvoering kan worden gecommuniceerd. Van die samenwerking kan de burger alleen maar beter worden.

1.4. De vier aandachtsgebieden voor communicatie

Professionals in overheidscommunicatie zijn in meerdere of mindere mate bezig met

- **corporate communicatie:** ondersteunt de presentatie van de organisatie als geheel, haar doelstellingen en resultaten in de ogen van alle belanghebbenden; het gaat over het totaalbeeld van de organisatie
- **beleidscommunicatie:** ondersteunt de diverse beleidsgebieden van de organisatie
- **organisatiegebonden communicatie:** interne processen - samenwerking en vernieuwing gericht op de continuïteit en de doeltreffendheid van de organisatie (interne communicatie, arbeidsmarktcommunicatie, crisiscommunicatie)
- **communicatieonderzoek:** gericht verzamelen van feedback onder de doelgroepen van de communicatieacties om het te benutten bij verbeteracties.



Afbeelding 1: Vier aandachtsgebieden (bron: Communicatie-kwaliteitsmeter van de gemeenten, dr.ir.Marita Vos, Kenniskring Overheidscommunicatie, Hogeschool van Utrecht)

Deze aandachtsgebieden zijn de basis om verder de strategische doelstellingen en kerntaken van de overheidscommunicatie te bepalen.

2. BSC's én overheidscommunicatie

2.1. BSC als instrument voor strategisch management

Het opstellen van een BSC is een essentiële oefening in strategisch management. De bereidheid om (overheids)communicatie strategisch te benaderen is de noodzakelijke voorwaarde om een goede BSC voor het communicatiebeleid van de organisatie te ontwikkelen.

Het vastleggen van een strategie, die voortvloeit uit de missie en visie van de organisatie en waarin de strategische doelstellingen duidelijk worden gesteld, is een werkproces dat aan de ontwikkeling van een BSC noodzakelijkerwijs voorafgaat. BSC's groeien niet uit zichzelf, net zomin als een efficiënte en effectieve strategie spontaan in de organisatie groeit!

Dit raakt wellicht aan één van de grote knelpunten van de overheidscommunicatie. In veel overheidsdiensten wordt nog te vaak nagelaten om het communicatiebeleid strategisch te benaderen en het doelbewust in de algemene strategie van de organisatie te integreren. Men beperkt zich vaak tot losstaande plannen of men benadert de communicatie als een bijkomstig ondersteunend werkproces.

Het verdient daarom aanbeveling om het interne en externe communicatiebeleid van een (federale overheids)dienst te consolideren in een strategisch communicatieplan, dat op zijn beurt geïntegreerd wordt in het managementplan van de organisatie. Naderhand valt het strategisch communicatieplan in operationele communicatieprojecten te concretiseren.

Het al dan niet bestaan van een dergelijk plan vormt op zich een kritieke succesfactor voor het behalen van de (andere) strategische doelstellingen.

2.2. Een aparte BSC voor het communicatiebeleid?

Het BSC-model wordt in de managementliteratuur veel goede eigenschappen toegedicht.

De BSC biedt het management een stevig sturingsmodel waarmee systematisch aan de hand van (sets van) indicatoren wordt gemeten of de doelstellingen, in het bijzonder de kritieke succesfactoren daarvan, worden

gehaald. Is dat niet het geval dan kan systematisch worden bijgestuurd.

Een goede BSC laat het management ook toe om doorheen de organisatie over de uitgestippelde strategie te communiceren. De verschillende geledingen van de organisatie worden op de hoogte gebracht van de strategische doelstellingen die via operationele plannen concreet - SMART (zie begrippenlijst) worden gemaakt. Via boordtabellen worden de taken en verantwoordelijkheden op de werkvloer tot op het niveau van de werknemer gebracht.

Een federale overheidsdienst die over een eigen (specifieke) dienst communicatie beschikt, zal dus zeker baat hebben bij een dergelijk beheersinstrument. Een BSC is echter nooit een doel op zich. De integratie van het communicatiebeleid in het algemene beleid van de organisatie is essentieel. Het voeren van een geïntegreerde communicatiestrategie, in het licht van de missie en de visie van de organisatie, kan voor het topmanagement een strategische doelstelling op zich zijn.


Een organisatie die haar strategisch communicatiebeleid ernstig neemt, expliciteert dit in een strategisch plan en/of een strategiekaart en ontwikkelt een beheers- en opvolgingsinstrument als bv. een BSC.

Niet alleen is de beschikbaarheid van voldoende mensen en middelen een essentiële kritieke succesfactor om een BSC-communicatie in de organisatie ten uitvoer te brengen, ook het engagement van het hogere management is onontbeerlijk, in het bijzonder wanneer bepaalde meetresultaten dienen ingezameld en aangereikt te worden door andere diensten dan de dienst communicatie.

2.3. Bottom-up of top-down?

Bij het bepalen van de strategische en operationele doelstellingen is het nodig rekening te houden met de actuele situatie op de werkvloer. Omgekeerd moet de werkvloer worden aangestuurd in functie van de doelstellingen.

In sommige gevallen wordt al op het niveau van een of meerdere kleinere diensten binnen de organisatie met goede boordtabellen gewerkt die de actuele activiteit en operationele doelstellingen in beeld brengen. Deze informatie laat toe de scorecard op stevige grond te bouwen en biedt dan ook enorme opportuniteiten aan het management. Het is een behoorlijke



uitdaging om deze goed te integreren (al dan niet na bijsturing) in de BSC van de organisatie als geheel.

Uit wat voorafgaat blijkt dat een goede BSC de top-down benadering (noodzaak om richting te geven) en de bottom-up benadering (noodzaak om de strategische lijnen te linken aan de processen op de werkvloer) combineert.

2.4. Communicatie over de BSC

Het werken met de BSC wordt binnen de overheid meer en meer aangemoedigd. Een belangrijk aantal federale diensten heeft dit managementinstrument ingevoerd om de uitgestippelde strategie te beschrijven en om indicaties te krijgen over het al of niet behalen van de doelstellingen.

Een belangrijke functie van de BSC lijkt te liggen op “het communicatieve terrein”. Zij kan - binnen de wereld van beleid en bestuur - tot een correcte communicatie bijdragen over geleverde prestaties. Dat zal leiden tot beter begrip van belangrijke beleidsproblemen, hun oorzaken en hun oplossingen. Wat op zijn beurt van wezenlijk belang is om tot een betere stroomlijning te komen van het politiek-bestuurlijk proces tussen mandaathouders, medewerkers en beleidsmakers...met andere woorden tot een betere aansturing van de organisatie²”.

De BSC is dus op zich een belangrijk instrument van interne communicatie dat in grote mate de impact ervan bepaalt. Het gaat immers om een proces van motiveren van de medewerkers om hen ertoe aan te zetten hun activiteiten af te stemmen op de strategie van de organisatie en om aldus de organisatie toe te laten haar doelstellingen maximaal te realiseren op een efficiënte en effectieve manier.

3. De BSC bij de overheid

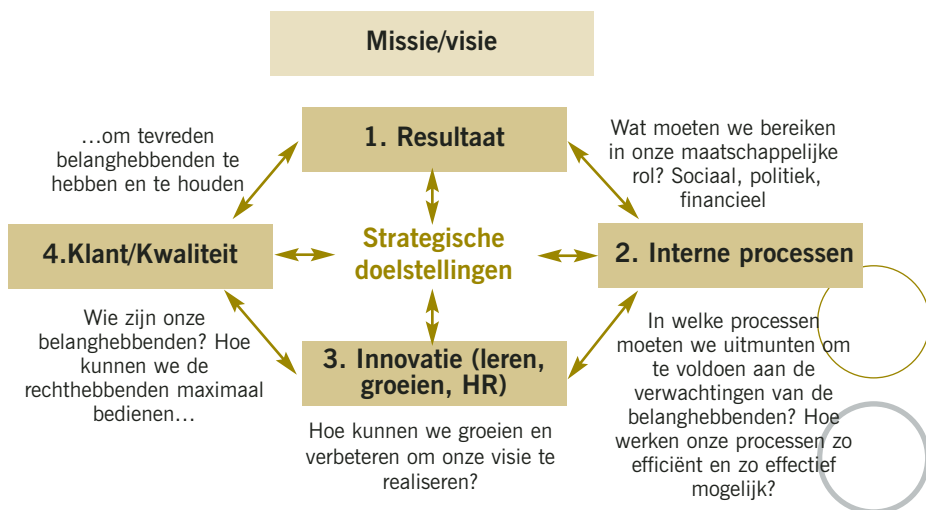
Voor de theorie rond de BSC is er o.m. het vroeger geciteerde Balanced Scorecard, Instrument bij de modernisering van de federale overheid, een uitgave van de FOD Personeel en Organisatie, november 2006 en andere literatuur (zie de bronnen).

U vindt hier het BSC-schema (zie afbeelding 2) aangepast aan de overheid.

Ook bij de overheid is de BSC een managementinstrument dat de beleidsmakers moet helpen om na te gaan of men wel op weg is om de doelstellingen te bereiken die werden vooropgesteld in de vastgelegde strategie. Deze strategie steunt op een voorafgaande grondige analyse van de (maatschappelijke) omgeving, de randvoorwaarden en de eigen dienst.

De overheid legt vooral de nadruk op het bereiken van sociale en maatschappelijke doelstellingen op een efficiënte en effectieve manier.

Het evalueren daarvan is natuurlijk moeilijker dan het evalueren van winstcijfers in de privésector. Economische doelstellingen kunnen gemakkelijk in kwantitatieve termen uitgedrukt worden, terwijl sociale en maatschappelijke doelen vaak in kwalitatieve termen beschreven worden.



Afbeelding 2: BSC-schema

3.1. De vier perspectieven in balans

Binnen de BSC wordt gestreefd naar evenwicht op diverse vlakken. Vandaar de term gebalanceerd. Dit evenwicht wordt bekeken vanuit diverse invalshoeken.

De BSC is ontstaan vanuit de kritiek op de eenzijdige systemen van financiële resultaatmetingen. **Met de BSC worden financiële metingen in evenwicht gebracht met niet-financiële metingen.** Intern georiënteerde maatstaven hebben betrekking op interne bedrijfsprocessen enerzijds en leren en groeien anderzijds. De externe prestatie maatstaven verwijzen naar de opdrachtgevers en de afnemers. Dank zij de BSC kan er ook een evenwicht gecreëerd worden tussen indicatoren die betrekking hebben op het verleden (“lagging indicators”) en andere die betrekking hebben op de toekomst (“leading indicators”) en de verdere ontwikkeling aansturen.

Het evenwicht tussen korte- en langetermijndoelstellingen moet worden gerespecteerd.

Binnen de BSC wordt ook gezocht naar een evenwicht tussen kwantitatieve en kwalitatieve prestatiecriteria.

1. Resultaat: van financieel perspectief naar resultaatperspectief

Hoe moeten we onze diensten leveren? Wat is ons imago? Wat moeten we bereiken in onze maatschappelijke rol?

Overheidsdiensten leggen immers veeleer de nadruk op sociale en maatschappelijke dienstverlening dan op economische doelen.

2. Interne processen

Welke aandacht besteden we aan onze interne processen?

De dienst dient bijzondere aandacht te besteden aan die processen die de doelstellingen vanuit het resultaats- en klant/kwaliteitsperspectief helpen realiseren, met tevredenheid van de belanghebbenden als ultiem doel.

Hierbij zijn kwaliteit, tijd, productiviteit en kostprijs belangrijke, vaak concurrerende factoren.

3. Innovatie: leren, groeien, ontwikkelkansen

Hoe probeert de dienst bij te blijven?

Een dienst kan maar blijven bestaan als hij erin slaagt om zich continu aan te passen aan een wijzigende omgeving.

Nieuwe producten en diensten moeten geïntroduceerd worden en bestaande producten en diensten moeten evolueren. De efficiëntie van het

productieproces moet geoptimaliseerd worden en nieuwe technologieën en procedures toegepast.

4. Klant/Kwaliteit

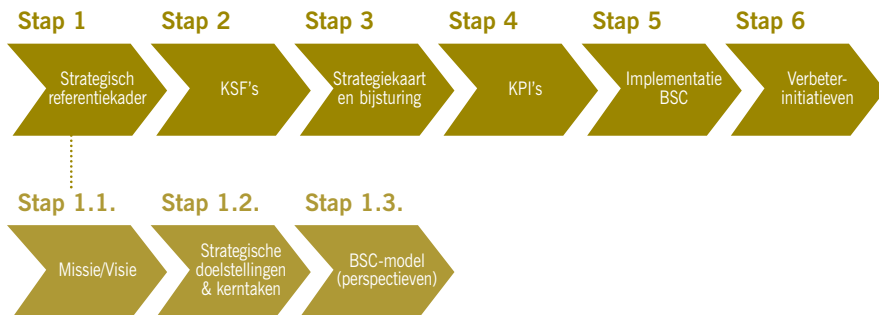
Welke dienstverlening en kwaliteit verwacht de klant/belanghebbende van de overheidsdienst?

De klanten zijn de afnemers of begunstigen van de dienstverlening.

Veelal zijn het burgers maar het kunnen ook andere groepen zijn, bedrijven of andere overheidsdiensten waarmee samenwerkingsverbanden worden afgesloten. Niet onbelangrijk is ook het aspect 'interne klant', andere diensten van dezelfde organisatie.

3.2. Een stappenplan om een BSC op te stellen

Het implementeren van een BSC pakt u het best projectmatig aan. Hieronder volgt een schematisch stappenplan dat u in de BSC-projectfiche kunt opnemen. De eerste vier stappen worden in hoofdstuk 4 gedetailleerder uitgewerkt. De laatste twee, de implementatie en de verbeterinitiatieven, moeten in de dienst zelf worden uitgewerkt en kunnen daarom in deze denkoefening niet verder toegelicht worden.



Afbeelding 3: BSC Communicatie - stappenplan

STAP 0. Bereid een BSC-projectfiche voor

- Wat zijn de doelstellingen en de scope van het project?
- Van wie gaat het project uit?
- Wat zijn de verwachtingen, de eisen?
- Welke competenties zijn nodig en welke zijn voorhanden?
- Welke samenstelling heeft het team?
- Wat is de projectplanning?

- Welke zijn de risico's rond het project? Hoe ziet de projectomgeving eruit?
- Wat is de graad van betrokkenheid van de leidinggevenden?

STAP 1. Identificeer/bepaal het strategisch referentiekader

Missie, visie, strategische doelstellingen, kernactiviteiten, ook de structuur (de perspectieven) van de BSC.

A. Bij een expliciete strategie: vertrek vanuit de missie, visie, strategische doelstellingen, kernactiviteiten

Inventariseer alle strategische oriëntatie-documenten:

- SWOT- en PEST³-omgevingsanalyses
- alle documenten van strategisch belang: missie, visie, waarden, managementplan, operationeel plan
- auditrapporten
- BSC's van hogere niveaus, van stafdiensten en lijndiensten.

B. Bij een impliciete strategie: vertrek vanuit de kerntaken

Als er onvoldoende materiaal voorhanden is over de strategie of indien dat niet voldoende praktisch relevant is, vertrek dan vanuit de kernactiviteiten. Het BSC-team vraagt ze aan de leidinggevende voor wie de BSC opgesteld wordt. De kernactiviteiten of -processen zijn bij de overheid veelal wettelijk bepaald, zij helpen de strategische doelstellingen (al of niet expliciet) te realiseren!

C. Beschrijf zorgvuldig de perspectieven van de BSC

De publicatie "Balanced Scorecard" van de FOD P&O hanteert de volgende perspectieven:

- resultaat
- klanten / belanghebbenden / partners
- interne processen
- innovatie, leren, groei.

Er zijn echter BSC's denkbaar met meer en andere perspectieven. Dit hangt af van de visie en de focus die het management wenst te leggen bij het bestuur van de organisatie.

Zorg voor een goede omschrijving en afbakening van de perspectieven. Dit zal een grote hulp zijn later bij de invulling van de kritieke succesfactoren.

STAP 2. Identificeer/bepaal de kritieke succesfactoren (KSF)

Kritieke succesfactoren zijn **factoren** die beslissend zijn voor het al dan niet behalen van een vooraf gesteld **doel**. Om het doel te behalen (“succes”) zijn bepaalde factoren een noodzakelijke **voorwaarde** (“kritiek”). De kritieke succesfactoren duidelijk omschrijven is een belangrijke oefening (voorbeelden vindt u in de samenvattende tabel vanaf bladzijde 30).

Het gaat dus om de omschrijving van

- de inspanningen om de kernactiviteiten van de organisatie succesvol uit te voeren
- de resultaten om te kunnen spreken van een succesvol functioneren.

KSF's beschrijven duidelijk hoe de kernactiviteiten moeten uitgevoerd worden zodat de (strategische) doelstellingen bereikt kunnen worden.

Als er nog geen KSF's vastgelegd zijn, dient u die eerst nog zelf te bepalen.


STAP 3. Teken de strategiekaart uit als de visualisatie van de oorzaak-gevolgrelaties tussen de KSF's en de doelstellingen

Hierin wordt o.a. duidelijk gemaakt hoe inspanningen op het vlak van de middelen bijdragen tot waardecreatie voor de klant/burger en de verwachte effecten.

Uitgaand van de vier traditionele perspectieven (resultaat, klant/kwaliteit, interne processen, innovatie) kan de oorzaak-gevolgrelatie doorheen deze perspectieven als volgt omschreven worden: wie de middelen heeft en ze op een goede manier inzet (perspectief innovatie), kan een kwaliteitsvolle dienstverlening (perspectief interne processen) verzekeren, waardoor hij aan de verwachtingen van burgers en klanten kan beantwoorden (perspectief klant/kwaliteit). De opdrachten van de dienst zullen uitgevoerd zijn en er zal maatschappelijke meerwaarde gecreëerd worden (perspectief resultaten).

Vertaald naar het communicatiebeleid geeft dit het volgende:

- Innovatie: ontwikkelde expertise, nieuwe instrumenten en communicatiemiddelen
- Interne processen: hoe verlopen de communicatieacties; wie doet wat en hoe verloopt de stroom doorheen de organisatie

- 
- Klant/Kwaliteit: bereikt de boodschap de doelgroep? Zijn ze tevreden over de dienstverlening?
 - Resultaat: wat zijn de effecten in de domeinen waarvoor communicatieacties werden opgezet?

Het tekenen van een strategiekaart laat toe te verifiëren of de logische (gewenste) opbouw van de strategie voldoende aanwezig is, en om indien nodig, de strategie bij te sturen door de KSF's aan te passen.

STAP 4. Identificeer, formuleer en beschrijf de key performance indicators (KPI's)

De KPI is een meeteenheid die informatie geeft over de realisatie van een KSF. Hierbij gaat het om zowel kwantitatieve als kwalitatieve indicatoren. Voorbeelden vindt u in de samenvattende tabel vanaf bladzijde 30.

Een KPI wordt gedetailleerd omschreven en kenmerkt zich onder meer door een targetwaarde (norm) en alarmdrempels. De normen mogen niet te hoog (frustratie) of te laag (geen uitdaging) worden gelegd. Er kan ook voor gekozen worden om een trend te meten met als streefdoel het resultaat binnen een bepaalde periode te verbeteren.

Idealiter blijft het aantal KPI's beperkt tot +/- 25. Het is immers niet de bedoeling om alles te gaan opvolgen, maar zich te focussen op wat van kritiek belang is in de realisatie van de doelstellingen en de uitvoering van de kernactiviteiten.

STAP 5. Ga over tot implementatie

- Stem uw BSC af met die van andere niveaus:
 - consolidatie naar BSC van hogerliggende niveaus
 - vertaalslag/cascade naar onder- en nevensgeschikte BSC's.Deze consolidatie dient men doorheen de verschillende stappen te doen.
- Vertaal de BSC in een functioneel implementatieplan (bepaal duidelijk wat er moet gebeuren en door wie om tot een effectieve invoering te kunnen overgaan).
- Vertaal de BSC in een IT-applicatie. Maak afspraken over de aanlevering van informatie, de vorm van de rapportage en de frequentie hiervan.
- Besteed aandacht aan de communicatie.
- Integreer in een jaarlijkse beheerscyclus.
- Zoek synergie met andere managementinitiatieven (CAF, strategische planning, veranderingsmanagement, projectmanagement,...)

STAP 6. Ga over tot verbeterinitiatieven

Kies voor een beperkt aantal (strategische) verbeterinitiatieven.

De opvolging van de waarden van de KPI's maakt duidelijk voor welke KSF's actie dient ondernomen te worden om de strategische doelstellingen te realiseren. Het geeft aan welk proces daarbij aangepakt dient te worden. De opvolging van deze acties en projecten is een integraal onderdeel van sturen met een BSC.

3.3. Er bestaat geen passe-partout BSC

Laat het nogmaals duidelijk zijn dat er geen BSC bestaat die toepasselijk is op elke organisatie. Een BSC moet geënt zijn op het specifieke functioneren van elke organisatie. Een BSC is dus organisatie-, functie- en tijdsgebonden. Elke organisatie moet beschikken over eigen methoden voor de opvolging, evaluatie en bijsturing van haar beleid en moet dus beschikken over eigen scoreboards met eigen indicatoren. Wat volgt is bedoeld als inspiratiebron.


3.4 Valkuilen bij een BSC voor overheidscommunicatie

3.4.1. Een BSC als losstaand project, zonder verbeterinitiatieven

De BSC is in de eerste plaats een sturingsmodel dat toelaat de strategie te vertalen doorheen de gehele organisatie tot op de werkvloer. Door de BSC als een losstaand concept te beschouwen dreigt het instrument te verzanden tot het speeltje van de directie waar de betrokkenheid van de medewerkers ver te zoeken is. Een BSC ontwikkelen vergt dus een reëel engagement van het management, om het instrument te koppelen aan de plannings- en controlecyclus van de organisatie en de organisatie daadwerkelijk te sturen op de gemeten resultaten. Net zoals de communicatie- strategie niet los staat van de algemene strategie van de organisatie, kan de BSC geen losstaand concept binnen de organisatiestructuur zijn.

Een mooie BSC levert niets op als die niet gepaard gaat met concrete verbeterinitiatieven waarmee de strategie ten uitvoer wordt gelegd. Een verbeterinitiatief is een project of een actie die tot (structurele) verbetering moet leiden op het gebied van de kritieke succesfactor waaraan het wordt gekoppeld.

Na de diagnose: de therapie!



Tot welk doel zou de organisatie systematisch meten of bv. de doelgroepen van bepaalde cruciale zaken op de hoogte werden gebracht en hun gedrag daarop afstemmen, indien er geen specifieke communicatieacties worden voorzien om de informatieoverdracht en/of gedragsverandering in de hand te werken? In dat geval blijft de BSC in de fase van de scanning en analyse van het beleid steken, zonder deze waardevolle informatie daadwerkelijk te gebruiken.

3.4.2. Geen norm voor de KPI's voor communicatie

Normering van prestatie-indicatoren is uiteraard essentieel voor het succes van een BSC. Zonder norm kan immers niet worden vastgesteld of de organisatie haar strategie ook werkelijk uitvoert en de verwachte resultaten bereikt. Dat wordt zoiets als hoogspringen zonder lat. Uiteindelijk kan en moet de norm steeds aangepast worden als zou blijken dat de lat op de verkeerde hoogte ligt. Zo bv. kan een minimaal bereik van doelgroepen of stakeholders, een kritiek aantal communicatieacties of een gewaarborgde periodiciteit worden vooropgesteld. Om initieel een norm te kunnen bepalen wordt vaak gebruikgemaakt van een nulmeting.

3.4.3 Een dogmatische benadering van de perspectieven van de BSC

De BSC wordt gepresenteerd in vier perspectieven:

- resultaat
- klant/kwaliteit
- interne processen
- innovatie

Deze perspectieven zijn echter geen dogma. Het zijn wel de vier meest gebruikte.

3.4.4. Zwakke KPI's = zwakke BSC

De BSC moet de ambitie hebben om de effectiviteit, efficiëntie en economie van de overheidscommunicatie in beeld te brengen. Dat betekent dat indicatoren zich ook moeten richten op de effecten en zich zeker niet mogen beperken tot het louter meten van de in- en output van het communicatieproces.

Bij wijze van voorbeeld verdient het aanbeveling om niet louter het aantal verspreide publicaties te meten (dit is een "zwakke" KPI, want het vertelt

u niets over het effectieve bereik van de doelgroepen en de effecten), maar bv. eerder de respons van de doelgroepen te meten of het geregistreeerde gedrag waartoe in de communicatieacties wordt opgeroepen.

Enkele aanbevelingen

- Streef niet te fel naar wetenschappelijke betrouwbaarheid van indicatoren en metingen.
- Verspil niet onnodig veel energie aan het vastleggen van de alarmdrempels: het gaat om trends.
- Gebruik de scores niet als een controle-element maar als een platform voor verbetering.
- Vermijd te veel indicatoren: leg de nadruk op de belangrijkste.
- Vermijd bij voorkeur indicatoren die binair worden gemeten (ja/nee).

3.4.5. Technology won't save us!

Toen duidelijk werd dat de BSC meer was dan een 'hype' zagen ook softwareleveranciers de opportuniteit om nieuwe ondersteunende producten te ontwikkelen.

Het management wordt daarbij een aantrekkelijk perspectief voor ogen gehouden om in één overzicht, in de vorm van een dashboard of cockpit, de resultaten van de organisatie te kunnen aflezen.

Maar de uitdaging ligt uiteraard niet in de mooie schermen en grafieken, wel in de inhoudelijke invulling van de strategie waarvoor de scorecard werd opgezet en in de daadwerkelijk geplande acties. Hoewel een goede software sterk faciliterend kan werken is het softwarepakket zelden cruciaal voor een succesvolle implementatie van de BSC.



4. Het stappenplan toegepast: van een missie en visie naar een BSC voor communicatie



Afbeelding 4: BSC – stap 1 tot 4

STAP 1. Identificeer/bepaal het strategisch referentiekader van overheidscommunicatie

De missie en visie van overheidscommunicatie verwoorden is best al een moeilijke taak. Moeilijker nog is het om die zo te formuleren dat iedereen die professioneel met overheidscommunicatie bezig is, de essentie ervan herkent en erkent.

De missie definieert het essentiële doel van overheidscommunicatie. Daarin wordt rekening gehouden met de verschillende belanghebbenden.

STAP 1.1. De generieke missie en visie van de overheidscommunicatie

Stap 1.1. A. De generieke missie van de externe overheidscommunicatie

Elke overheid heeft haar specifieke opdracht en moet daarover een kwaliteitsvolle communicatie voeren.

Wat is de opdracht van overheidscommunicatie?

De overheid moet kwaliteitsvol communiceren om te voldoen aan de informatienoden van de burger. De burger moet zich vlot een weg kunnen banen door het immense overheidsapparaat.

Hou daarbij voor ogen dat communicatie een plicht is voor de overheid, en een recht van de burger. Overheidscommunicatie is een essentieel

instrument van beleid, dienstverlening, sensibilisatie en verantwoording.

Wat is het onderwerp van overheidscommunicatie?

Overheidscommunicatie gaat over beleidsbeslissingen of maatschappelijke thema's die op de hele bevolking of op specifieke doelgroepen ervan betrekking hebben.

Wat kenmerkt overheidscommunicatie?

Overheidscommunicatie is neutraal, feitelijk, duidelijk en continu, tijdig en waar mogelijk doelgroepgericht en proactief. Ze is identificeerbaar als communicatie van de overheid.

Stap 1.1. B. De generieke visie van de externe overheidscommunicatie

Wat is het doel van overheidscommunicatie nu en in de toekomst?

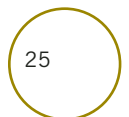
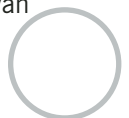
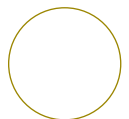
De overheid neemt beslissingen die een impact hebben op het dagelijkse leven van de burger. Overheidscommunicatie speelt daarbij een cruciale rol. Ze wekt en versterkt het vertrouwen van de burger in de democratische instellingen door het beleid transparant te maken en te verantwoorden.

Een communicatieve overheid denkt vanuit de maatschappij en niet vanuit de eigen organisatie. Ze streeft naar tweewegscommunicatie. De burgers worden voldoende geïnformeerd en hun reacties worden teruggekoppeld naar het beleid.

Communicatie is cruciaal bij het verwerven van voldoende draagvlak voor overheidshandelen.

Overheidscommunicatie moet bijdragen tot:

- de legitimiteit van het beleid en de overheid
- het imago van de overheid
- de openbaarheid en toegankelijkheid van overheidsinformatie
- democratisch bestuur
- een goed functionerende en dienstbare overheid
- het voeren van een beleidscyclus: planning, uitvoering, evaluatie en bijsturing
- kennis, begrip, inzicht, houding en gedragsaanpassing ten aanzien van maatschappelijke problemen en veranderingen in de maatschappij
- interactie met publieksgroepen
- een betere kennis over en erkenning van het werk van de (mede)ambtenaren.





Stap 1.1.C. De generieke missie van de interne communicatie bij de overheid

Via interne communicatie wil de overheid haar medewerkers informeren, vormen, binden en betrekken.

Informereren

Interne communicatie is bij uitstek het instrument voor het doorgeven van organisatorische, praktische of operationele informatie. De doelstelling is dat alle medewerkers weten wat ze moeten doen, volgens welke procedures en technieken.

Vormen

Vorming en kennismangement zijn belangrijke onderdelen van interne communicatie. Informatie die is gericht op een verbetering van de productiviteit en de competenties van de medewerkers zit in de meest diverse hoekjes van de interne communicatie.

Binden

Het is een grote uitdaging om medewerkers gemotiveerd te houden en gemotiveerde medewerkers te houden. Binding wordt bereikt door de dienst te positioneren als een gemeenschap waarvan men graag deel uitmaakt.

Betrekken

Een andere belangrijke doelstelling van interne communicatie is het creëren van betrokkenheid. Dat doe je niet alleen door de overheid en haar cultuur aan de medewerkers te “verkopen”, maar ook door ze mee aan die cultuur te laten bouwen. Luisteren, kanalen en fora aanbieden waarlangs medewerkers ideeën kwijt kunnen over het werk en andere interessegebieden, is goed voor de organisatie en voor de betrokkenheid. Betrokken medewerkers kunnen de beste ambassadeurs van een organisatie zijn.

Stap 1.1.D. De generieke visie interne communicatie bij de overheid

Een goede interne communicatie streeft naar een goede werking van de organisatie door een constante en optimale wisselwerking tussen de vier voornoemde functies. Op die manier zal zij zeker bijdragen tot een beter functionerende overheid en wordt het imago van goede werkgever kracht bijgezet.

STAP 1.2. De generieke strategische communicatiedoelstellingen en communicatiekerntaken

Stap 1.2.A. De generieke strategische doelstellingen van de overheidscommunicatie

Uit de vier aandachtsgebieden van communicatie (corporate communicatie, beleidscommunicatie, organisatiegebonden communicatie en communicatie-onderzoek, zie pag. 11) zijn er vijf generieke strategische doelstellingen afgeleid:

1. Zorgen voor een goede toegankelijkheid van duidelijke overheidsinformatie en voor een doeltreffende interactie met alle belanghebbenden (stakeholders)
2. Verbeteren van de kwaliteit van de communicatie door voldoende ondersteuning te bieden aan het (top)management en andere diensten bij hun communicatienoden
3. Bijdragen tot het goede imago van de overheid en tot de betrouwbaarheid en geloofwaardigheid van de organisatie bij de belanghebbenden
4. Ontwikkelen en kenbaar maken van een risico- en crisiscommunicatiebeleid
5. Streven naar een gestroomlijnd en geïntegreerd communicatiebeleid van de overheid


Stap 1.2.B. Vier generieke kerntaken voor overheidscommunicatoren

Waarmee zijn communicatoren bij de overheid dagelijks bezig? Wat zijn de kerntaken? (zie kolom 1 van de samenvattende tabel op pag. 30)

1. verstrekken van informatie
2. ondersteunen van de communicatie van de doelgroepen
3. ondersteunen van transversale communicatieprojecten
4. communiceren bij crisis

STAP 2. Identificeer/bepaal de kritieke succesfactoren van de overheidscommunicatie

Per kernactiviteit en per BSC-perspectief, en met de strategische doelstellingen als richtbakens, vindt u een lijst met bruikbare voorbeelden van kritieke succesfactoren (zie kolom 2 en 3 van de samenvattende



tabel). De kritieke succesfactoren dienen de gewenste functioneringsprincipes van de organisatie te vertalen en geven samenhang aan de strategie. Ze beschrijven de bezorgdheden van het management én van het personeel.

Deze concrete benadering vanuit de dagelijkse kerntaken leek een meer realistische handelswijze bij het bepalen van de kritieke succesfactoren, die factoren namelijk die bepalend zijn voor een succesvolle overheidscommunicatie. Waar draait het bij communicatie om? Waarmee staat of valt performante overheidscommunicatie bij de federale overheid. Een SWOT-analyse in de eigen communicatiecel kan ook een goede basis zijn voor het bepalen van de KSF's.

Het samenvattend overzicht op blz. 30 is noch bindend, noch exhaustief, maar wel doordacht. Het steunt op een gestructureerde reflectie en op de praktijkervaring van de werkgroepleden. Het is aan te raden een werkbaar aantal KSF's en KPI's te hanteren.

STAP 3. De strategiekaart

De strategiekaart toont de plaats en het belang van alle activiteiten in het geheel. Het laat toe alle voorgaande stappen in een overzichtelijk geheel weer te geven.

Het opmaken van een strategiekaart is een complexe oefening. Na de selectie van de kritieke succesfactoren gaat u immers na op welke manier die succesfactoren elkaar beïnvloeden. De oorzaak-gevolgrelaties beschrijven het strategisch traject voor overheidscommunicatie, ze kunnen uitgedrukt worden als een opeenvolging van 'als-dan' beweringen.

De ketting van oorzaak en gevolg doorloopt alle perspectieven van de BSC. De verbanden tussen oorzaak en gevolg in de strategiekaart tonen bijvoorbeeld aan dat investeringen in het perspectief innovatie (communicatieopleidingen stimuleren, opzetten van kennismanagement, ...) de communicatieresultaten gunstig beïnvloeden.

De strategiekaart is dus een gestructureerde en schematische weergave van de perspectieven, de kritieke succesfactoren en de onderliggende relaties. De strategiekaart is essentieel om een degelijk onderbouwde BSC op te stellen. Het laat ook toe om KSF's bij te sturen. Het is ook een ideaal instrument om de strategie van de organisatie te vertalen naar elk

niveau binnen de organisatie. Dit verhoogt in aanzienlijke mate de betrokkenheid van de werknemers. Ze worden uitgenodigd om doelgericht te handelen en binnen het kader van de doelstellingen van de organisatie initiatieven te ontwikkelen.

Een uitgewerkt voorbeeld van strategiekaart voor overheidscommunicatie vindt u op de cd-rom in bijlage. Dit schema is enkel bedoeld als inspiratiebron. Het komt elke overheidscommunicatiedienst toe om zelf de strategiekaart op te stellen die bij zijn organisatie past.

STAP 4. De key performance indicators (KPI's)

De volgende stap bestaat erin om mogelijke KPI's voor overheidscommunicatie op te stellen. De KPI's kunt u afleiden van de kritieke succesfactoren. KPI's meten de activiteiten die van cruciaal belang zijn bij overheidscommunicatie. Ze fungeren als knipperlichten. Ze geven een signaal indien bijsturing noodzakelijk is. De streefwaarden, de normen, moeten natuurlijk bij voorbaat worden vastgelegd.

De gepaste KPI's uitzoeken is geen eenvoudige taak. Weinig relevante indicatoren leiden tot structurele tekortkomingen in de BSC. Voor de KPI's die hier worden aangegeven zijn vanzelfsprekend geen normen opgesteld. Die hebben slechts zin binnen een operationele BSC. Een norm is de afgesproken grootte van een richtinggevende indicator waarnaar een communicatieactie zich richt.

Gebruik niet te veel KPI's. Te veel gegevens verlammen de analyse, of maken ze onmogelijk. Het werkt ook ontmoedigend voor de medewerkers.

Criteria voor goede indicatoren

Indicatoren kunnen het best volgende kenmerken hebben:

- eenvoudig: gemakkelijk te interpreteren
- informatief en pertinent: inzicht geven in resultaten en trends duidelijk maken
- motiverend: vergelijkbaar, mobiliserend werken
- beïnvloedbaar: beheersbaar, want binnen de eigen verantwoordelijkheid
- onderdeel van beleid: aansluitend bij de organisatiedoelstellingen
- opgesteld met de betrokkenen: top-down en bottom-up

5. Samenvattende tabel

Hieronder volgt het overzicht van de kernactiviteiten met toelichting, ook de KPI's per KSF. Het dient herhaald dat dit samenvattend overzicht enkel als inspiratiebron is bedoeld. Het zijn slechts ruwe KPI's die door de communicatiedienst volledig beschreven en geoperationaliseerd dienen te worden! Het is bedoeld als een "shopping list". Misschien zijn bepaalde KPI's ook van toepassing voor uw organisatie, andere zeer zeker niet. Deze lijst is evenmin limitatief.

Op de CD-ROM vindt u een uitgewerkt voorbeeld van een KPI.

De KSF's werden genummerd (zie kolom 1) in functie van de BSC-perspectieven:

R=resultaat

K=klant/kwaliteit

P=interne processen

I=innovatie

1 Nr KSF	2 Titel KSF	3 Toelichting KSF	4 Voorstellen KPI
Kernactiviteit 1 Informatie verstrekken			
1R1	De nodige informatie is aan de juiste doelgroep verstrekt (reactief/proactief)	Als overheid hebben we de plicht alle belanghebbenden correct te informeren over onze dienstverlening. Een belanghebbende, ook wel stakeholder, is een persoon of organisatie (Incl. de media), die belang heeft of betrokken is bij een specifieke organisatie, een overheidsbesluit, een nieuw product of een project. Organisaties en ondernemingen moeten altijd rekening houden met de stakeholders. Dit kan leiden tot stakeholdermanagement (permanente analyse van de stakeholders en hun behoeften). Een vooruitstrevende overheid probeert zoveel mogelijk proactief te informeren.	<ul style="list-style-type: none"> - % reacties dat info bij verkeerde persoon is terechtgekomen (bv. mail met : waarom krijg ik deze info?) - resultaat van de tevredenheidsenquête bij de doelgroepen over de verstrekte informatie - graad van consistentie van de database (evolutie van het aantal fout geadresseerde berichten)
1R2	Tweewegs-communicatie is georganiseerd	Dankzij de nieuwe media hebben we meer dan ooit de kans om feedback van de belanghebbenden te organiseren en ze te laten deelnemen aan het beleid door reactiemogelijkheden aan te bieden waarmee rekening gehouden wordt. We moeten er ons wel voor hoeden om verwachtingen te creëren die achteraf niet kunnen worden ingelost.	<ul style="list-style-type: none"> - % (tijdig, correct, ...) behandelde klachten/vragen/reacties - aantal keren dat bepaalde informatie werd opgevraagd via de bestaande kanalen - % tevreden respondenten (d.m.v. tevredenheidsenquête) - de responsgraad op een tevredenheidsenquête

1R3	Gedagsverandering wordt vastgesteld	Strategisch communiceren betekent nieuwe informatie toevoegen aan die waarover de doelgroepen reeds beschikken om zo een nieuwe situatie te creëren (nieuwe inzichten, verandering in kennis, houding en gedrag,...). Het HGA-model (Huidige situatie, Gewenste situatie en Actie) kan daarbij nuttig zijn: wat is de situatie nu, welke situatie zou u willen, waarin zit het verschil, wat zijn de communicatieacties? ⁴ .	<ul style="list-style-type: none"> - procentuele toename van de respondentengroep - % van geregistreerd gewijzigd gedrag (bv. stijgend of dalend aantal “incidenten”), aantal gedane aanvragen (bv. subsidies), aantal ondernomen acties door doelgroepen (bv. raadplegingen, bezoekers, ...)
1K1	Communicatie wordt als neutraal duidelijk, feitelijk, en goed geïdentificeerd ervaren	Overheidscommunicatie mag niet verward worden met het politieke debat ⁵ . We hechten belang aan communicatie die men opbouwt vanuit feiten die gecheckt en gevalideerd zijn. Foutieve boodschappen tasten de geloofwaardigheid van de overheidscommunicatie in haar geheel aan. De burger moet ook duidelijk de verzender herkennen. De federale huisstijl consequent toepassen is een middel om dit te bereiken.	<ul style="list-style-type: none"> - % communicaties waarbij de huisstijl niet werd toegepast van het totaal aantal communicatieacties - % van de communicaties vs. totaal aantal communicatieacties die foutieve / te corrigeren info bevatten (rol van de communicatiedienst bij het systematisch screenen van alle communicatieacties) - aantal enquêtes (vs. planning) die de kwaliteit van de informatie screenen en het resultaat van die enquêtes - evolutie van het totaal aantal

4. Noël Slangen, *Modellen van C*, 2006, Sdu Uitgevers bv. Den Haag, pag. 16

5. *COMM Collection nr 8, Visie en opdrachten van externe communicatie*

1K2	Informatie is continu en geactualiseerd	Overheidscommunicatie mag zich niet beperken tot ad-hoccommunicatie met de hele bevolking over nieuwe maatregelen. Er is een continue informatiebehoefte bij de burgers over alle diensten van de federale overheid (pensioenregeling, tewerkstelling, belastingen...).	spontane klachten over de kwaliteit van de informatie gedurende een specifieke referentieperiode
1K4	Informatie is toegankelijk	Het is niet omdat de informatie bestaat, dat ze toegankelijk is. Communicatieacties moeten bijdragen tot het ontsluiten van de informatie en het gemakkelijk toegankelijk maken van documenten, instrumenten, websites, ...	<ul style="list-style-type: none"> - doorlooptijd tussen nieuwe informatie en update van de site of communicatie (via bericht) - resultaat van de screening van communicatieacties op pertinentie (site, brochures, affichage)
1K5	Communicatie is multimedial	Vandaag is een communicatieproces niet meer efficiënt als slechts voor één communicatiemedium gekozen wordt of enkel voor de traditionele media zoals radio, tv, kranten en tijdschriften, ... Waar wenselijk moet meer aandacht gaan naar de nieuwe media als e-mail, instant messaging,	<ul style="list-style-type: none"> - aantal unieke bezoekers op website - aantal hits op website na specifieke communicatieactie (bv. hoeveel keer werd er geklikt op een link in een elektronische nieuwsbrief) - evolutie van het aantal reacties op infolijnen, callcenters
			<ul style="list-style-type: none"> - % berichten dat via meerdere kanalen wordt verspreid - % berichten via de nieuwe media - enquête over meest toegankelijke media

1K6	Communicatie is kostefficiënt	<p>sms, interactieve televisie, blogs, fora, wiki's, Youtube, my space... Men moet meerdere kanalen inschakelen om dezelfde boodschap te verspreiden.</p> <p>De vraag naar ROI klinkt steeds luider. Becijferde resultaten kunnen voorleggen geeft ook aan de communicatiedienst meer geloofwaardigheid, waarbij goedkoop niet steeds de beste optie is.</p>	<p>- evolutie van de kosten per contact en per doelgroep</p>
1P1	De informatiebehoeften van de doelgroepen zijn in kaart gebracht	<p>Een goede oefening in doelgroepenbepaling is belangrijk. We moeten ons hoeden voor oversegmentering. Hoe verfijnder de doelgroepen, hoe hoger de kosten per contact. Hoe meer doelgroepen worden geclusterd, hoe lager de kosten per contact. De kunst bestaat erin om met de juiste boodschap een zo groot mogelijke cluster van doelgroepen te bereiken tegen een zo laag mogelijke kostprijs per contact (gedetailleerde segmentering kan hier slechts uitzonderlijk noodzakelijk zijn). Het internet laat toe om wel gesegmenteerd naar doelgroepen te werken zonder belangrijke meerkost.</p> <p>Het is belangrijk om per doelgroep nauwgezet na te gaan welke informatie zij zoeken (inhoud), onder welke vorm (toon of stijl) en via welk medium (kanaal).</p>	<p>- evolutie van het aantal doelgroepen dat werd bevroegd naar hun (informatie)behoeften</p> <p>- evolutie van de inventaris van doelgroepprofielen</p>

1P2	De informatie wordt optimaal ingezameld (intern/extern)	Een communicatiedienst moet investeren in het zoeken naar pertinente informatiebronnen d.m.v. mediadatabanken, elektronische nieuwsbrieven, interne informatiedoorstroming vanwege specialisten, kennismanagement van de communicatie in het algemeen moet goed georganiseerd worden. De verschillende diensten binnen een organisatie moeten ook gesensibiliseerd en geresponsabiliseerd worden om cruciale informatie door te geven aan de communicatiedienst.	<ul style="list-style-type: none"> - tijd (in FTE's) besteed aan informatie-inzameling (opzoekingen) - aantal intern doorgestuurde informatie- en persoverzichten - % van de ingewonnen informatie, gebruikt in de interne informatie-instrumenten (als persoverzicht, tijdschrift, e-letter, website, ...)
1P3	De informatie wordt optimaal verwerkt 1. voor intern gebruik 2. voor extern gebruik	<ol style="list-style-type: none"> 1. Intern De communicatiediensten moeten een “communicatiewarehouse” in stand houden, dat voor alle communicatiemedewerkers toegankelijk is. 2. Extern Communiceren houdt in dat u optimaal rekening houdt met de communicatienoden en psychologie van wie de boodschap ontvangt. Een boodschap bestaat uit vijf elementen: verzender, ontvanger, inhoud, toon en kanaal. De vijf elementen verdienen aandacht. De verzender kiest de inhoud, de toon en het kanaal die het beste passen bij de ontvanger, zodat de ontvanger zich aangesproken voelt en zonder al te veel moeite de boodschap in zich kan opnemen. 	<ul style="list-style-type: none"> - aantal updates van het “communicatiewarehouse” - resultaat van de testen ex ante en ex post i.v.m. de effectiviteit van de boodschap

1P4	Er is gekozen voor het juiste communicatiekanaal	<p>De keuze van de informatiekkanalen hangt af van de doelgroep. Het is altijd efficiënter om de boodschap via een mix van kanalen naar de gewenste doelgroep te laten doorstromen. De ideale mix van directe media (direct mail, folders, evenementen, ...), vraaggerichte media (telefoon, internet) en massamedia (tv, radio, dagbladen, tijdschriften, bus-aan-bus) hangt af van de strategie en de boodschap, maar eveneens van de doelgroep die moet bereikt worden.</p> <p>Een SWOT-analyse ivm voor- en nadelen van communicatiekanalen is aangewezen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - het aantal hits, indien gekozen wordt voor het internetkanaal - indien meetbaar, de gedragsverandering (bv. het aantal verkochte pc's na de campagne Internet voor iedereen - resultaat van enquêtes
1P5	Er is regelmatig overlegd met het management	<p>Communicatie is er niet om de communicatie. Elke communicatieactie moet een specifieke doelstelling ondersteunen. Geregeld de communicatieacties afstemmen met de inhoudelijk verantwoordelijken is een conditio sine qua non.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - % van gerealiseerde vergaderingen t.o.v. de geplande
1P6	Er is regelmatig overlegd met de beleidscel	<p>Een goede samenwerking met de beleidscel en de woordvoerders van de ministers is belangrijk om belangenvermenging te vermijden en de neutraliteit te bewaren. Het is belangrijk dat beide partijen op de hoogte zijn van elkaars acties, waarbij er een duidelijke scheiding is tussen het politieke niveau en de neutrale administratie.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - % communicatie-agendapunten t.o.v. het totaal aantal agendapunten van de beleidscel

1P7	De communicatieacties worden permanent geëvalueerd (ex ante en ex post).	Evalueren kost tijd en vaak ook geld. Een goed opgesteld communicatieplan houdt er rekening mee dat evaluatieacties moeten worden ingepland en voorziet daartoe een budget. Zie COMM Collection 15 : Communicatieacties evalueren.	<ul style="list-style-type: none"> - % geëvalueerde communicatieacties op totaal van de acties - resultaat van de evaluaties
1P8	Het netwerk van intermediaire personen die kunnen helpen bij het bereiken van de doelgroepen is uitgebouwd	Soms kunnen invloedrijke actoren de overheid helpen om bepaalde doelgroepen grondig te informeren. Een netwerk uitbouwen met beslissingsorganen, tussenpersonen, verenigingen, vakbonden, ... kan vruchten afwerpen.	<ul style="list-style-type: none"> - % van het totaal aantal intermediairen dat deel uitmaakt van het communicatienetwerk - % van het totaal aantal netwerkacties per sector
1P9	De communicatie-aanpak wordt toegelicht aan de specifieke actoren	Communiceren over de communicatie is een noodzaak. Eens een communicatieplan (strategisch, operationeel met actieplan) afgewerkt en gevalideerd is, moeten alle actoren daarvan op de hoogte zijn om zo een bijdrage te kunnen leveren aan de uitvoering ervan.	<ul style="list-style-type: none"> - tevredenheidsenquêtes bij de actoren - resultaat van een focusgroep met actoren - % opgeleide/voorgelichte actoren
1i1	(Nieuwe) communicatie-instrumenten zijn ontwikkeld (o.a. technische research and development, R&D)	De ontwikkeling van nieuwe media en ICT-tools zal ingrijpende gevolgen hebben voor de toekomst van de overheidscommunicatie. Terwijl oude media vooral gericht zijn op "broadcasting" (dezelfde boodschap voor een grote groep mensen), bieden de nieuwe media bijzondere mogelijkheden voor "narrowcasting", gericht op kleinere	<ul style="list-style-type: none"> - % gebruikers van nieuwe communicatie-instrumenten - evolutie van het budget dat aan nieuwe communicatie-instrumenten wordt besteed - hoeveelheid tijd besteed aan het uitwerken van innovatieve technieken

		<p>communities (specifieke, vaak virtuele, doelgroepen met dezelfde interesses). Vandaag reeds schept het internet nieuwe mogelijkheden voor een laagdrempelige toegang tot overheidsinformatie en nieuwe kansen om de bevolking te consulteren over het gevoerde beleid en het te voeren beleid d.m.v. gebruiksvriendelijke enquêtetools, fora, ...</p>	<p>-% opgeleide personen in de nieuwe technieken of instrumenten -aantal exclusieve innovatieve technieken</p>
Kernactiviteit 2			
Ondersteunen van de communicatie van doelgroepen			
2R1	De communicatieworkflows worden gevolgd	<p>De communicatiedienst heeft allerlei handleidingen ter beschikking gesteld en werkprocedures uitgetekend. Vaak gaat het over instructies die de medewerkers concreet uitleggen hoe ze met een bepaalde situatie moeten omgaan zoals: omgaan met de pers, een overheidscampagne starten, huisstijlregels, samenwerkingsafspraken tijdens een crisis, ...</p> <p>Deze workflows zorgen ervoor dat iedereen binnen de organisatie een duidelijk beeld heeft van wat er van hem/haar verwacht wordt, op voorwaarde natuurlijk dat de afspraken door iedereen gekend en aanvaard worden.</p> <p>Dit vergt inspanningen tijdens de ontwikkelingsfase zoals het betrekken van experts en het organiseren van informatiessessies.</p>	<p>- realiseringsgraad van handleidingen vs. planning - % afwijkingen op goedgekeurde en afgesproken workflows</p>

2R2	De nodige ondersteuning wordt geleverd	<p>Dankzij een onderzoek kent men de behoeften aan communicatieondersteuning van de verschillende diensten. Dat kan nogal verschillen. Sommige diensten zoals bv. gezondheidsinspectie-diensten hebben nood aan ondersteuning op het vlak van omgaan met pers, het versturen van persberichten en woordvoerderschap. Andere diensten hebben dan weer nood aan ondersteuning bij communicatiecampagnes, ...</p> <p>Het is belangrijk dat deze diensten weten bij wie en hoe ze hulp kunnen krijgen. De COMM collection reeks kan daarbij heel veel diensten bewijzen zie www.fedweb.belgium.be > publicaties.</p>	- % van de vragen om ondersteuning waaraan tegemoet is gekomen
2K1	De diensten zijn tevreden over de ondersteuning	<p>Opvolging van de communicatie-instructies is slechts blijvend als de communicatiedienst een reële toegevoegde waarde biedt. Het is dus belangrijk dat de communicatiedienst zelf de tijd neemt om d.m.v. een tevredenheidsenquête, face-to-face-gesprekken, klachtenopvolging en andere initiatieven te onderzoeken of er tegemoetgekomen wordt aan de echte noden.</p>	- Resultaten tevredenheidsonderzoeken over communicatieondersteuning
2P1	De communicatieworkflows zijn uitgewerkt, in samenwerking met	<p>De communicatieworkflows zorgen ervoor dat iedereen binnen de organisatie een duidelijk beeld heeft van wat er van hem/haar verwacht wordt. De voorwaarde is dat de afspraken door</p>	- Aantal interne werkvergaderingen over communicatieworkflows per dienst

2P2	<p>de contactpersonen van het lijnmanagement en het directiecomité</p> <p>Het intern netwerk van communicatiecontactpersonen is uitgebouwd</p>	<p>iedereen gekend en aanvaard zijn. Dit vergt inspanningen tijdens de ontwikkelingsfase zoals het betrekken van experts en het organiseren van informatiesessies.</p> <p>Een communicatiedienst heeft als geen andere behoefte aan tentakels in alle geledingen van de organisatie. Een dergelijk netwerk helpt de dienst om de vinger aan de pols te houden van wat er leeft binnen de diensten en om er mee op te letten dat de communicatie-opportunities effectief worden benut.</p>	<p>- % communicatieantennes vs. totaal aantal diensten</p>
2P3	<p>De communicatie-aanpak is intern toegelicht aan de medewerkers en het management</p>	<p>Pas als alle medewerkers op de hoogte zijn van de acties die zullen worden uitgevoerd en de argumenten daarvoor, kunnen ze zich ten volle betrokken voelen en eventueel bijspringen waar nodig. Omgekeerd kan het zeer demotiverend zijn voor de medewerkers als zij zelf via de media moeten vernemen dat de organisatie een communicatiecampagne start. Een goede interne communicatie is de beste hefboom voor efficiënte en effectieve externe communicatie.</p>	<p>- % communicatiebriefings aan het personeel</p>
2I1	<p>Communicatieopleidingen worden gestimuleerd</p>	<p>Sinds kort bestaat er voor de personeelsleden van niveau A een vakrichting Communicatie en Informatie en gecertificeerde opleidingen voor communicatievaardigheden. Ook bij het Opleidingsinstituut van de Federale Overheid</p>	<p>- % van communicatiemedewerkers dat (vrijwillig) communicatiebijscholing volgt</p>

		(OFO) en externe organisaties worden er communicatieopleidingen georganiseerd. Sommige overheidsdiensten organiseren zelf interne opleidingen, vaak over specifieke thema's, al dan niet met externe begeleiding.
--	--	---

Kernactiviteit 3

Ondersteunen van transversale communicatieprojecten

Sinds de Copemicushervorming hebben de meeste overheidsdiensten (van FOD's tot de agentschappen) een eigen communicatiedienst die de eigen communicatie uitstippelt en uitvoert. Deze ontwikkeling loopt echter best parallel aan het streven naar een "corporate identity", een gezicht voor alle federale diensten samen. De burger maakt immers het onderscheid niet tussen de verschillende overheidsdiensten.

Om dit streven levendig te houden is het noodzakelijk dat de verschillende communicatieteams een actieve rol opnemen in het transversale (overkoepelende) communicatie(net)werk.

3R1	De transversale communicatieprojecten hebben gezorgd voor een meer geïntegreerde en coherente aanpak van de federale overheidscommunicatie	<p>Door de onderlinge afstemming van de korte -, middellange- en langetermijndoelstellingen op het vlak van algemeen beleid voor (interne en externe) communicatie en informatiemanagement komt er meer eenheid in verscheidenheid:</p> <p>Actieve openbaarheid van bestuur vraagt:</p> <ul style="list-style-type: none"> - een gemeenschappelijke en geïntegreerde aanpak voor de uitbouw van de instrumenten voor overheidscommunicatie - een planmatige aanpak van crisiscommunicatie 	<ul style="list-style-type: none"> - % communicaties die in lijn zijn met de federale huisstijl - % aanwezigheden van de verticale diensten bij overkoepelende communicatieprojecten - % aanwezigheid bij overkoepelende communicatieprojecten
-----	--	---	---

		<ul style="list-style-type: none"> - doelgroepcommunicatie - een visuele “corporate identity”, ook elektronisch - gemeenschappelijk overleg over deontologisch-juridische aspecten van overheidscommunicatie, het opbouwen van partnerships met bedrijven en organisaties uit de communicatiesector - een gemeenschappelijk communicatie-evaluatiesysteem, 	
3R2	De visibiliteit van de federale dienst en de overheid is aanzienlijk verhoogd	De geïntegreerde aanpak vermijdt dat de burgers door het bos de bomen niet meer zien. Vragen van de burger bv. zijn niet ingedeeld volgens diensten en afdelingen. Postbus 51 in Nederland en de Vlaamse Infolijn zijn prachtige voorbeelden van transversale samenwerking die de overheid heel wat positieve naambekendheid oplevert.	<ul style="list-style-type: none"> - naambekendheid van de federale diensten via enquête. - resultaat van de uitgevoerde effectmetingen.
3R3	De communicatieknohow van de federale dienst is toegenomen	Constante uitwisseling van good en bad practices zorgt voor meer professionalisme. De overkoepelende netwerken zoals COMMNetKern, COMMNetKernPortaal en COMMNet zijn hiervoor geschikte fora. Kennismanagement kan o.a. via eCommunities gestimuleerd worden. Ook intern kan er gewerkt worden aan een stevig kennismanagementsysteem waardoor iedereen van iedereen kan leren.	<ul style="list-style-type: none"> - % overkoepelende initiatieven die in de communicatieaanpak van de federale dienst werden opgenomen. - resultaat van de sessies van kennisoverdracht. - score van de zelfevaluatie over de knowhow van de groep.

3K1	De transversale communicatieprojecten zijn gevalideerd en bekend bij de belanghebbenden.	De transversale communicatieprojecten maken integraal deel uit van het communicatieplan van de organisatie. Omdat er geïnvesteerd wordt in het intern kenbaar maken van de communicatiestrategie aan de belanghebbenden, zijn deze projecten ook bij die medewerkers gekend.	- bekendheid van de overkoepelende communicatie-initiatieven via bevraging van de belanghebbenden
3P1	De federale dienst is vertegenwoordigd in de transversale communicatiestructuren op basis van een duidelijk mandaat.	Mensen, middelen en tijd worden door het management vrijgemaakt om de transversale communicatienetwerken en projecten maximaal te laten renderen. De medewerkers die worden aangesteld om de organisatie te vertegenwoordigen in een van deze groepen krijgen hiervoor een duidelijk mandaat en dit wordt opgenomen in het takenpakket van de medewerkers. De medewerker zorgt ervoor dat de kennis die hij/zij vergaart in deze werkgroepen effectief doorstroomt in zijn organisatie.	- aantal transversale communicatiestructuren en netwerken waarin de federale dienst vertegenwoordigd is
3P2	De federale dienst neemt actief deel aan transversale projecten (o.a. uitvoering van de afspraken, ervaring delen).	Binnen de overkoepelende werkgroepen werken men aan projecten die concrete richtlijnen geven of meer achtergrond bieden aan alle overheidsdiensten. De medewerker aangeduid als vertegenwoordiger van zijn organisatie werkt actief mee, hij houdt zich aan de taakverdeling en de deadlines.	- % deelname aan projecten vs. totaal aantal projecten
3P3	De federale dienst heeft de informatie	Het ultieme doel van de overkoepelende werkgroepen is leren van elkaar. Het is dus	- Zie 3R3.

311	vertaald naar interne doelgroepen. De communicatiedienst heeft de werking van transversale communicatiestructuren gepromoot bij interne diensten	belangrijk dat wie zijn organisatie vertegenwoordigt, de opgedane kennis binnen zijn organisatie laat doorstromen. Om de draagkracht en dus het succes van de overkoepelende werkgroepen te garanderen is het belangrijk dat de communicatiedienst de werking hiervan ondersteunt, bekendmaakt en promoot.	- Correcte opvolging van de projectplanning (criteria voor engagement in de projecten, projectfiche voor het directiecomité, projectfiche interne communicatie, ...)
-----	---	---	--

Kernactiviteit 4 Communiceren bij risico en crisis			
4R1	Communicatie heeft meegeholpen om te anticiperen op de crisis (risico-communicatie) De in kaart gebrachte risico's zijn doordacht en zinvol Communicatie heeft bijgedragen tot het oplossen van de crisis	<p>Wat is risicocommunicatie?</p> <p>Risicocommunicatie is communicatie over risico's waaraan mensen blootstaan voordat zich een ramp of incident voordoet, maar het betreft ook risico's uit de dagelijkse levenssfeer, zoals risico's m.b.t. roken, borstkanker, niet-dragen van de autogordel... Het gaat dus niet over risicocommunicatie, de communicatie die plaatsvindt tijdens en na een ramp. Goede risicocommunicatie is wel een goede voorbereiding op crisiscommunicatie. Als mensen vooraf weten aan welke risico's zij zijn blootgesteld, welke maatregelen getroffen zijn om de kans op een incident of ramp te</p>	- % van de risico's waarover gecommuniceerd werd t.o.v. het totaal aantal risico's waarvoor verbeteracties werden bepaald. (Belangrijk: er moet een goede afweging gemaakt worden i.v.m. de soort risico's waarover men communiceert)

4R2	Op het juiste ogenblik wordt de correcte informatie aan de juiste doelgroepen gegeven	<p>minimaliseren en wat zij moeten doen mocht er onverhoopt toch iets gebeuren, dan kan dat ten tijde van een incident of ramp bijzonder nuttig blijken. Zo zullen mensen minder snel in paniek raken en is de kans op adequaat handelen groter, waardoor de ramp niet nog groter wordt.</p> <p>Argumenten voor risicocommunicatie</p> <p>De neiging om de risicocommunicatie tot een later tijdstip uit te stellen, is groot. Een aantal argumenten om toch vooral direct aan de slag te gaan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Risicocommunicatie helpt bij het managen van verwachtingen. • Risicocommunicatie helpt de verantwoordelijkheid te delen. • Risicocommunicatie legt de basis voor crisiscommunicatie. 	
		<p>De doelgroepen zijn duidelijk in kaart gebracht, de instrumenten om de doelgroepen te bereiken zijn duidelijk gespecificeerd, er is een slagvaardige beslissingsstructuur (het crisiscommunicatieteam) die weet hoe de risico- en crisiscommunicatie aan te pakken en ze heeft daar ook een ontegensprekelijk mandaat toe. Het crisis(communicatie)plan bepaalt duidelijk wanneer welke informatie door wie moet worden verspreid en waar de</p>	<p>- de doelgroepen zijn in kaart gebracht (volgens planning)</p> <p>- de kwaliteit en efficiëntie van de inventaris van geschikte informatiekkanalen en communicatiemiddelen na bevraging</p> <p>- kwaliteit van de risicocommunicatie op basis van vastgelegde criteria</p>

4R3	De doelgroepen hebben gereageerd op de gevraagde manier	<p>communicatiedienst terecht kan om de juiste inhoud op te vragen en te laten valideren.</p> <p>Dit resultaatgebied is moeilijk voorspelbaar, maar door het communicatieplan door zo veel mogelijk mensen met verschillende achtergronden te laten nalezen en inoefenen, kan je de mogelijke reacties enigszins voorspellen. Een belangrijke richtlijn hier is: wees eerlijk en geef duidelijke, concrete richtlijnen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - het aantal afwijkingen van het verwachte actieplan bij oefeningen - het aantal afwijkingen van het verwachte communicatieactieplan bij crises
4K1	De doelgroepen zijn tevreden over de communicatie bij risico en crisis	<p>Ook dit resultaatgebied is moeilijk te voorspellen. Het communicatieplan moet door zo veel mogelijk mensen met verschillende achtergronden gedragen worden en ingeoeft.</p> <p>Na een crisis(oefening) is het leerrijk om met de betrokkenen samen te zitten en de aanpak en de communicatie te evalueren. De verbetervoorstellen kunnen het best zo snel mogelijk geïntegreerd worden in het communicatieplan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - het resultaat van tevredenheidsenquêtes/evaluaties in verband met <ul style="list-style-type: none"> - het bereiken van de juiste doelgroep - met de juiste informatie - op het juiste moment zowel bij testen als bij échte crisismomenten
4K2	De doelgroepen hebben vertrouwen in de communicatie	<p>Vertrouwen moet opgebouwd worden. Dat is een moeilijk proces. Het vertrouwen kan ook zeer snel geschaad worden. Daarom is het belangrijk om steeds eerlijk te zijn, transparant en geen valse verwachtingen te creëren.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - resultaat van tevredenheidsenquêtes /evaluaties

4P1	Integreren van het crisiscommunicatie plan in het crisisplan en het algemeen communicatieplan	<p>Het crisiscommunicatieplan moet deel uitmaken van enerzijds het crisisplan en anderzijds het communicatieplan. Het moet voortdurend onder de aandacht worden gehouden.</p> <p>Onderdelen van het crisiscommunicatieplan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - inventariseren van wat fout kan gaan (moet al in het crisisplan staan) - het basisverhaal - de lijst van actoren - instrumentenoverzicht - de samenstelling van het crisisteam - procedures en draaiboek - aandachtspunten - adreslijsten 	<ul style="list-style-type: none"> - % van het aantal integratievergaderingen vs. het totaal aantal vergaderingen i.v.m. communicatieplanning - onderzoek naar de bekendheid van de actoren/ belanghebbenden met het crisis- en crisiscommunicatieplan.
4P2	Binnen en buiten de organisatie weet iedere betrokkene welke rol hij te spelen heeft binnen het communicatieproces	<p>Er bestaat een draaiboek waarvan iedereen op de hoogte is en waarin iedere speler zijn rol kent, ook de externe stakeholders. Om dit te bereiken is het noodzakelijk dat het crisiscommunicatieplan voor iedereen toegankelijk en duidelijk is. Het is dus zeker geen overbodige luxe om informatiesessies te organiseren waarbij de communicatieaanpak wordt uitgelegd. Maar oefeningen blijven nog steeds de beste opleidingen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - het resultaat van de evaluaties op leesbaarheid en verstaanbaarheid door een leescomité van het crisiscommunicatiedraaiboek - het aantal en de toegankelijkheid van de dragers waarop het crisiscommunicatiedraaiboek ter beschikking wordt gesteld
4P3	Er wordt regelmatig geoefend	<p>Tijden van niet-crisis kunnen het best gebruikt worden om het plan in te oefenen. Crisiscommunicatie-oefeningen zijn geen</p>	<ul style="list-style-type: none"> - aantal incidenten bij de drill oefeningen - % geïmplementeerde

4P4	Het netwerk van het crisisteam, waaronder de communicatoren, wordt onderhouden, niet alleen in crisistijd	nevenactiviteit, het is een van de belangrijke succesfactoren voor correcte communicatie tijdens een crisis. Het is heel belangrijk dat het netwerk van crisismedewerkers actief is en dat elke samenkomst wordt gebruikt om crisiscommunicatiecompetenties bij te schaven of te ontwikkelen. Met een competentiescan voor communicatieprofessionals kan men evalueren of een communicatie-expert voldoende is gekwalificeerd om tijdens een crisis één of meer communicatierollen voor zijn of haar rekening te nemen.	aanpassingen i.v.m. geformuleerde zwakke punten van het crisiscommunicatiedraaiboek - % van het crisisteam dat na bevraging tevreden is over de effectiviteit en efficiëntie van de samenkomsten - resultaat van de competentiescan
Alle kernactiviteiten			
112	Een integraal en geïntegreerd communicatieplan is ontwikkeld	Er zijn twee redenen om een goed communicatieplan op te stellen, een interne en een externe reden. De interne reden is dat met een goed plan niets aan het toeval wordt overgelaten. Alles speelt perfect op elkaar in. De medewerkers hebben een handleiding om een taak aan te pakken en de middelen en de beschikbare tijd zijn daarop afgestemd. De externe reden: beslissers overtuigen en belanghebbenden betrekken bij de uitvoering.	- realiseringsgraad van het communicatieplan volgens planning - het % van de doelgroepen dat op de hoogte is van de communicatiedoelstellingen

		<p>Een goed opgesteld communicatieplan helpt de organisatie om haar managementplan of bestuursvereinkomst te verwezenlijken. Het maakt dus integraal deel uit van het managementplan.</p> <p>Een integraal communicatieplan bepaalt de strategie doorheen alle kernactiviteiten.</p>	
113	Kennismanagement is opgezet		- realiseringgraad van het kennismanagementplan volgens planning

6. Benchlearning

De werkgroep bevroeg een aantal willekeurig geselecteerde federale diensten over hun management- en communicatiestrategie en hun ervaring met BSC. Daartoe werd een semi-gestructureerde vragenlijst gebruikt, zie bijlage 2 blz. 64.

Doordat de parameters niet sluitend op elkaar konden worden afgestemd, was het meteen duidelijk dat we appels met citroenen zouden vergelijken en met verschillende contexten en processen rekening zouden moeten houden. Een echte benchmarkoefening was niet realistisch.

Het ging dus eerder over benchlearning, in andermans keuken kijken kan ook interessante en praktische informatie opleveren. Het was de bedoeling om inzichten te verwerven in de fase van implementatie van een BSC in het algemeen, van een BSC voor communicatie in het bijzonder, en om de mogelijke leercurves en de best practices te ontdekken.

Het was een moeilijke oefening die om twee redenen niet tot eenduidige conclusies kon leiden.

1. Het onderzoek kwam wellicht te vroeg in het BSC-proces.
2. De vragenlijst was vrij complex zodat het veldwerk tijdrovend was en de verwerking van de antwoorden moeilijk te systematiseren.

Toch kwam de werkgroep tot volgende vaststellingen.

- In de meeste ondervraagde diensten is een managementplan en een communicatieplan voorhanden.
- Meestal is men bekommerd om het “meten” van de performantie van de werking. Er werd een of ander prestatie-meetsysteem (een BSC of een ander instrument) opgezet of het is in voorbereiding.
- Of de dienst ook daadwerkelijk beter wordt van het meten, was vaak niet meteen duidelijk. Hoewel uitzonderingen de regel bevestigen. Bij bepaalde diensten, zoals bv. de RVA, heerst er in de organisatiecultuur een “objectiverende logica” waarbij meten en bijsturen tot de dagelijkse praktijk horen.
- Meten, opvolgen en bijsturen van het communicatiebeleid met een BSC is de pioniersfase nog niet voorbij. Een overkoepelende samenwerking en een streven naar synergie zouden wellicht veel vruchten kunnen afwerpen.

7. Begrippenlijst⁶

Aandachtspunt

Een extern of intern verbeterpunt dat dient aangepakt te worden. Het opstellen van een actieplan is aanbevolen.

Balanced scorecard (BSC) (gebalanceerde **boordtabel**) (zie ook Boordtabel) De balanced scorecard is een performantie-managementsysteem gebaseerd op het gebruik van boordtabellen. Het is een techniek om een organisatie te sturen vanuit verschillende strategische oogpunten aan de hand van indicatoren. Er wordt gestreefd naar een evenwicht tussen diverse domeinen, vandaar dat men spreekt over een gebalanceerd meetsysteem.

De vier klassieke domeinen van de BSC zijn de resultaten, de dienstenafnemers/klanten, de interne werking (bedrijfsprocessen) en ten slotte de innovatie en het leervermogen van de organisatie. Voor elk van deze domeinen worden kritieke maatstaven bepaald en periodiek opgevolgd. Het model onderlijnt het belang van een evenwicht tussen korte- en langetermijndoelstellingen, stabiliteit en verandering.

Belanghebbende (Stakeholder)

Belanghebbenden zijn personen of instanties die een rechtstreeks, maatschappelijk, financieel of ander belang hebben bij de prestaties van de organisatie, of waarvan hun werking een invloed of gevolg heeft op de organisatie.

Voorbeelden zijn: minister, aangewezen leiders en hogere organen van de regering, management, medewerkers, het grote publiek, controlerende agentschappen, de media, leveranciers, opdrachtgevers (budgetverschaffers), partners, dienstenafnemers, andere overheden, beroepsverenigingen, vakbonden, maatschappij of samenleving, ...

Belanghebbenden staan niet noodzakelijk op gelijke voet.

Beleid

Het leiden van een organisatie vanuit de aanvaarde visie en missie. Beleid expliciteert de keuze van bepaalde doelstellingen die de organisatie via een strategie implementeert en op haar resultaten evalueert.

6. De begrippenlijst in deze uitgave werd gecompileerd uit BSC - Instrument bij de modernisering van de federale overheid, en uit BPR - Instrument bij de modernisering van de federale overheid, zie ook www.fedweb.belgium.be/nl/publicaties/



Benchmarking (ijkpuntonderzoek)

Systematische werkwijze van vergelijkende analyse bij processen en/of resultaten tussen twee of meerdere organisaties om te leren van goede praktijken. Een intern kwaliteitsteam kan belast zijn met de invoering van de goede praktijk, aangepast aan de eigen organisatie. Men kan verschillende soorten benchmarking onderscheiden:

- **Interne benchmarking**

Bij interne benchmarking worden gelijkaardige handelingen of functies binnen een zelfde organisatie vergeleken. De grote voordelen van interne benchmarking zijn het relatieve gemak waarmee gevoelige gegevens en informatie kunnen worden aangesproken en de grotere beschikbaarheid van gestandaardiseerde gegevens.

- **Benchmarking van processen en resultaten**

Benchmarking van processen vergelijkt activiteiten en processen. Benchmarking van resultaten vergelijkt outputs, outcomes en andere resultaatsindicatoren zoals kwaliteit, doelmatigheid en doeltreffendheid. In alle gevallen is het de bedoeling kritieke processen en specifieke activiteiten te verbeteren. Benchmarking van processen en resultaten vullen mekaar aan en zijn normaal beide nodig om besluiten te trekken m.b.t. goede praktijken.

- **Strategische benchmarking**

Strategische benchmarking wordt gebruikt wanneer organisaties hun globaal presteren wensen te verbeteren door langetermijnstrategieën en algemene werkwijzen te onderzoeken die het andere organisaties hebben mogelijk gemaakt hoogstaande prestaties te realiseren. Dit kan inhouden: vergelijkingen van belangrijke aspecten zoals de kerncompetenties, het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten, andere activiteiten of een betere omgang met verandering in de externe omgeving ontwikkelen.

Boordtabel (synoniem: stuurbord) (zie ook **Balanced scorecard**)

Houdt op een overzichtelijke wijze een beperkte reeks van indicatoren bij die alle essentiële informatie bundelt en in één oogopslag voor vooraf bepaalde doelgroepen op welbepaalde tijdstippen aangeeft of de gemeten gegevens aanvaardbaar zijn of niet.

Cascadering

Het proces om boordtabellen gericht op te stellen in een trapsgewijze koppeling, waarbij het onderliggend verband tussen de stappen de samenhang verduidelijkt; bijvoorbeeld van visie naar concrete

doelstellingen voor de medewerkers. Elk niveau van de organisatie ontwikkelt boordtabellen die doelstellingen en metingen beïnvloeden in de boordtabel van de groep waaraan ze rapporteert.

Cultuur

De overtuigingen, gedragingen, en veronderstellingen die de leden van een organisatie zich gaandeweg eigen maken.

Doelstelling

Een doelstelling is de beschrijving van de gewenste toestand waarin de organisatie wil terecht komen in de toekomst, uitgedrukt in concreet te bereiken resultaten, die te meten zijn met de bijbehorende indicatoren of maatstaven.

Doelstellingen worden SMART (Specifiek - Meetbaar - Aanvaardbaar - Realistisch - Tijdsgebonden) geformuleerd.

Effectiviteit (synoniem: Doeltreffendheid; Uitwerking) (Effectiveness)

Maatstaf voor: de juiste dingen doen (wat willen we bereiken?). De relatie tussen de bereikte uitwerking, effect of outcome en de vastgelegde doelstelling, de gerealiseerde output. Het bekomen van het gewenste resultaat.

Kosteneffectiviteit (synoniem: Kostendoeltreffendheid) De relatie tussen de effecten (outcome) die de doelstellingen van een organisatie beogen en de kosten die hiermee gepaard gaan, mogelijkerwijze met inbegrip van de volledige sociale kost.

Efficiëntie (synoniem: Doelmatigheid; Rendement) (Efficiency)

Maatstaf voor: de dingen juist doen. Outputs in verhouding tot inputs of kost. Productiviteit kan als hetzelfde worden beschouwd. Productiviteit wordt gemeten op basis van ofwel alle productiefactoren samen of op basis van één specifieke factor.

Kostenefficiëntie (synoniem: Kostendoelmatigheid)

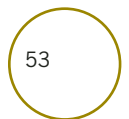
Output bereikt aan de laagst mogelijke kost.


Geconsolideerde boordtabel

Een boordtabel die gebaseerd is op de samenvatting van een aantal basisboordtabellen, meestal afkomstig uit lagere niveaus in de organisatie.

Indicator (in BSC-toepassingen is dit synoniem voor KPI)

Een parameter die toelaat een proces op te volgen (input, activiteit, output, klantentevredenheid, ...). Deze gegevens kunnen worden opgeslagen in een "management controle databank" of een





"managementinformatiesysteem" dat een belangrijke bron van informatie is voor de leidinggevende. Indicatoren kunnen intern (m.b.t. de productiviteit van de eenheid) of extern (klantgericht) zijn. Er zijn vier belangrijke categorieën van indicatoren: kwantiteit, kwaliteit, tijd en kost.

Innovatie

Algemeen verwoord betekent dit de invoering van iets nieuws. In een BSC-context gaat het om het combineren en creatief aanwenden van bestaande en nieuwe kenniselementen voor de verbetering van bestaande of de ontwikkeling van nieuwe diensten, producten, processen, organisatiemethoden met het oog op de creatie of het in stand houden van toegevoegde waarde. Behoort tot één van de basisperspectieven.

Kengetal

Een verhoudingscijfer, aangemaakt op basis van verschillende indicatoren, dat de actuele toestand van het beleid of een onderdeel inventariseert met als functie een diagnose te stellen.

Kerncompetenties

Kerncompetenties zijn die competenties die van elke ambtenaar worden verwacht bij de uitoefening van zijn/haar functie. Ze hebben betrekking op de waarden van de organisatie en dragen bij tot de verwezenlijking van de missie en strategie: samenwerken - dienstbaarheid - loyaal handelen – resultaatgerichtheid tonen - zichzelf ontwikkelen.

Kernproces (Key process)

Ook sleutelproces of primair proces genoemd. Dit zijn de bedrijfsprocessen die in eerste rang de geschiktheid van de organisatie om haar missie te verwezenlijken bepalen. Ze zijn dus essentieel voor het bereiken van de gestelde doelen.

Kernprocessen worden onderscheiden van management- en ondersteunende processen, die in tweede rang bijdragen tot de oplevering van de kernprocessen.

Key Performance Indicator (KPI) (Kritieke prestatie-indicator)

Prestatie-indicator op strategisch niveau. Rechtstreeks afgeleid uit de strategiekaart is ze het geconcretiseerd en meetbaar aspect van een kritieke succesfactor. Bestaat uit één of meerdere meeteenheden (metrics). Voorbeelden van KPI's: doorlooptijd, efficiëntie, klantgerichtheid, personeelstevredenheid, ...

Klant (Customer)

Het begrip "klant" definieert men als de "afnemer van de diensten". Deze klant kan zowel intern (ambtenaar) zijn als extern (burger, onderneming), alsook vrijwillig of verplicht (bv. het betalen van belastingen, ...). Vandaar dat we het begrip "klant" in deze context meestal als "burger/gebruiker" definiëren. Al dan niet vanuit een boven- of ondergeschikte positie.

Klantgerichtheid

Klantgerichtheid is de individuele ingesteldheid die nodig is om, door middel van actief luisteren:

- te horen wat de klant zegt
- de klant echt te willen helpen met zijn probleem.

Er wordt op een gepaste wijze, rekening houdend met het belang van de klant en van de organisatie, (mee) gezocht naar een oplossing voor de klant. Kortom, de zorg om beter te kunnen beantwoorden aan de wensen van de klant.

Kritieke drempel (tolerantiegrens)

Score voor een indicator vanaf dewelke men in een andere beoordelingscategorie of kleurencode valt.

Kritieke succesfactoren (KSF); (Critical Success Factors) (CSF)

Zijn de noodzakelijke voorwaarden van beslissend belang voor de realisatie van de bedrijfsstrategie, en dus het succes van de organisatie op middellange termijn. De strategiekaart verduidelijkt de samenhang tussen de KSF's. Een KSF wordt vertaald naar één of meerdere kritieke prestatie-indicatoren.

Lagging indicator (zie ook Leading indicator)

Afgeleide factor. Legt nadruk op het resultaat aan het einde van een referentieperiode. Ze verandert pas als gevolg van voorafgaande acties of gebeurtenissen.

Voorbeelden: werkloosheid, arbeidskost, werknemerstevredenheid.

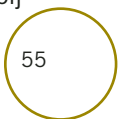
Leading indicator (zie ook Lagging indicator)


Aansturende factor. Ze loopt vooruit op andere acties en gebeurtenissen die er van afhangen en zullen volgen.

Voorbeelden: dossieraanvragen, absentisme.

Maatstaf (criterium, standaard, graadmeter, ijkpunt, normering)

Een maatstaf is een prestatie-indicator op organisatieniveau, met daarbij





horende meetschaal en meetprocedure. Ze geeft een goede indicatie over het succes of falen van het functioneren.

Managementplan (zie ook Strategisch plan; Operationeel plan)

Het managementplan bevat onder meer de strategische doelstellingen die men wil bereiken op langere termijn en hoe deze vertaald worden in operationele doelstellingen op korte (1 jaar) tot middellange termijn (2 à 3 jaar). Het geeft ook een totaalbeeld van de financiële middelen.

Middelen (Resources)

Verzamelterm voor zowel de technologische, budgettaire als menselijke inspanningen om de werking van het proces of het projectbeheer te verzekeren.

Missie

Een relatief statische en bondige omschrijving van de bestaansredenen, de strategische focus, de waarden en de normen of gedragspatronen van een organisatie. In essentie beantwoordt de missie een aantal basisvragen: wat willen wij, hoe willen we dat bereiken en welke waarden en normen vinden we belangrijk. Bij een overheidsdienst omvat ze de maatschappelijke rol die de dienst vervult.

Nulmeting

Het traceren van de huidige prestaties van een organisatie om de startwaarden van een geselecteerde set indicatoren te bepalen. Dit is nodig om periodiek de evolutie te peilen van de verbeteracties die uitgevoerd worden om de doelstellingen te bereiken.

Opdrachtverklaring (Mission statement)

Het geheel van visie, missie en waarden van een organisatie, neergeschreven in een bondige, overzichtelijke en aantrekkelijke tekst. Ook: identiteit van de organisatie.

Operationele doelstelling

De meest concrete formulering van een doelstelling op het niveau van een organisationele eenheid. Een operationele doelstelling kan onmiddellijk worden omgezet in een reeks activiteiten.

Operationeel plan (zie ook Managementplan)

Een instrument dat het de overheidsdiensten mogelijk maakt hun doelstellingen, die in het managementplan vervat liggen, te definiëren in termen van resultaat (output) of effecten (outcome) alsook de wijze

waarop ze zullen worden behaald (te ondernemen acties, op te starten projecten) en gestuurd (performantiecriteriën via boordtabel gemeten en geëvalueerd). Men zal hierbij niet alleen oog hebben voor specifieke projecten, maar ook grote aandacht schenken aan de continuïteitstaken die in vele gevallen minder in het oog springen, maar veruit het grootste deel van de budgetten opslokken. Het operationeel plan geeft ook een gedetailleerd overzicht van de financiële en personele middelen.

PDCA-cyclus (Demingcirkel)

Staat voor: Plan - Do - Check - Adjust/Act (Plannen - Doen - Controleren - Aanpassen).

Dynamisch model dat de continue verbetering promoot. Uit wat we leren bij het doorlopen van de vier fasen van de ene cyclus starten we een nieuwe cyclus op, enz. Deze continue cyclus van verandering noemt men de verbeterspiraal. (Dit werd door W. Edwards Deming afgeleid uit een concept van de jaren '30, origineel afkomstig van Walter Shewhart, Western Electric; vandaar ook de term 'Demingcirkel').

Performantie

De mate waarin de gestelde doelstellingen efficiënt en effectief uitgevoerd worden.

Perspectief (dimensie, domein)

Aandachtsgebied waarbinnen een kritieke succesfactor (KSF) wordt geformuleerd betreffende een doelstelling. Klassiek worden vier domeinen gehanteerd: het resultaat op zich, de kwaliteit van de resultaten voor de belanghebbenden, de processen in de eigen dienst om deze resultaten mogelijk te maken, en de innovatie of vernieuwing van de organisatie.

Prestatie-indicator {PI} (Engels: Metric) (zie ook **Kritieke prestatie-indicator**)

Dit is een operationele parameter die een kwantitatieve en/of kwalitatieve prestatie van een proces meet. Per proces kunnen verschillende PI's gedefinieerd worden. Deze PI's worden gedefinieerd in functie van de doelstelling, m.a.w. wat willen we bereiken met een proces. In functie hiervan worden de indicatoren bepaald, gemeten (in een bepaalde eenheid en frequentie) en opgevolgd.

Prestatiemanagement

Is een strategische managementaanpak die naziet hoe de zaken er voor staan. Het beschrijft de methoden, de processen, de systemen die voor het beheer van de bedrijfsprocessen in een organisatie worden gebruikt.



Prestatiemeting (Performance measurement)

Meting en evaluatie van bereikte resultaten via meetbare indicatoren, die ontwikkeld werden om systematisch te kunnen worden opgevolgd; geschikt om de voortgang te peilen in het realiseren van voorafbepaalde verwachtingen.

Proces

Een proces bestaat uit een aaneenschakeling van stappen waarbij activiteiten worden uitgevoerd die toegevoegde waarde brengen voor een klant. Bij elke stap kunnen mensen, materialen, uitrustingsgoederen of andere middelen worden ingezet. Bij elk proces horen meetbare inputs en outputs en kunnen parameters worden gedefinieerd die het verloop van de activiteiten sturen en beheersbaar houden.

Eenzelfde proces kan via verschillende procedures bereikt worden.

We onderscheiden 3 hoofdtypes van processen:

- kernprocessen (of primaire processen): processen die direct bijdragen tot het realiseren van het resultaat naar de burger/gebruiker
- ondersteunende processen: zijn gericht op het scheppen van voorwaarden om de primaire processen mogelijk te maken (bv. personeelsbeheer, uitrustingsbeheer, enz.)
- managementprocessen : beleidsprocessen met betrekking tot de strategie, de planning, de uitvoering, de beoordeling en de bijsturing (PDCA-cyclus).

Project

Een eenmalige, resultaatgerichte inspanning tot het realiseren van een specifieke doelstelling in een afgesproken structuur van mensen en middelen. Diverse projecten kunnen gelijkaardig zijn, doch elk project blijft uniek. Ze kent een begintijdstip en einde, en vraagt een bepaalde termijn voor realisatie.

Score

Het resultaat van de meting van een bepaalde indicator; dit kan een getal, een percentage, een evolutie zijn of het al dan niet respecteren van de planning van een project.

SMART (Engels voor slim)

Oorspronkelijk een acroniem van: Specific - Measurable - Accurate - Relevant – Time bound, en in vertaling: Specifiek - Meetbaar - Aanvaardbaar - Realistisch - Tijdsgebonden.

De mate waarin de doelstellingen worden gerealiseerd meet men met prestatie-indicatoren.

Strategie

De meerjarenaanpak door het management uitgewerkt om visie en missie te kunnen realiseren. De wijze van planmatige en doelgerichte inzet van mensen en middelen om beleidsbeslissingen te implementeren.

Strategiekaart (Strategy Map)

Een oorzaak-gevolgdiagram dat beschrijft hoe een organisatie waarde kan creëren. Kritieke succesfactoren voor de strategische doelstellingen worden in expliciete oorzaak en gevolg-verhoudingen met elkaar verbonden via de perspectieven van de BSC. De strategiekaart is een essentieel element om het kader van een strategische BSC te beschrijven.

Strategisch plan (zie ook Operationeel plan)

Een actieplan om de doelstellingen van een organisatie te behalen.

Visie

Het beeld van wat een organisatie wil doen en waar ze wil komen op lange termijn. Ze biedt een inspirerend, uitdagend en dynamisch beeld van de toekomst. Is een antwoord op de vraag: 'wie of wat willen we over pakweg vijf jaar zijn en wat hebben we dan te betekenen voor onze omgeving en voor al onze belanghebbenden'.

Waarde

Waarden verwijzen naar algemene principes die belangrijk worden geacht in een organisatie. Elke waarde is een richtsnoer voor denken en handelen van alle leden van de organisatie. Morele waarden zijn min of meer universeel, terwijl culturele waarden kunnen verschillen tussen organisaties en landen. Culturele waarden in een organisatie staan best in relatie met de missie van de organisatie. Morele waarden zijn van belang voor het uitwerken van een gedragscode.





8. Bronnen en lectuur

Attentie!Beleid in uitvoering, Platform 4, Den Haag, RVD-Communicatiereeks, 2005

Balanced Scorecard- Instrument bij de modernisering van de federale overheid, Brussel, FOD Personeel en Organisatie, 2006.

Business Process Reengineering - Instrument bij de modernisering van de federale overheid, Brussel, FOD Personeel en Organisatie, 2006

Buurma, H., Marketing van overheidsbeleid, Utrecht, Lemma, 2001.

Communicatie in het hart van het beleid, Platform 1, Den Haag, RVD-communicatiereeks, 2004

Daniël Coninckx (red.), Overheidscommunicatie in België - Een overzicht, Antwerpen-Apeldoorn, Garant, 2004

Decroix, Chris, de Villers, Pierre en Pleunes, Jean-Luc, Het communicatieplan van een organisatie, Brussel, OFO, 2007

Delanoeye, Patrick, Schulpen, Marc en e.a., Het Gemeentedecreet, de nieuwe beleidsinstrumenten anders bekeken, Brussel, Politeia - BDOAtrio, 2005

Government Performance and Results Act of 1993, <http://www.balancedscorecard.org/GPRA/tabid/115/Default.aspx>. [Online], Balanced Scorecard Institute, 1993

Jos Huypens, Communicatiemanagement voor openbare besturen, Brussel, Politeia NV, 2007

Kaplan, Robert en Norton, David, The balanced scorecard: translating strategy into action, Boston, Harvard Business School Press, 1996

Libaert, Thierry en de Marco, André, Les Tableaux de bord de la Communication, Paris, Dunod, 2006



Libaert, Thierry, Le plan de communication, Paris, Dunod, 2003

Pol, Bert, Swankhuizen, Christine en van Vendeloo, Peter, Nieuwe aanpak in overheidscommunicatie, Bussum, sn, 2007

Slangen, Noël, Modellen van C. Strategische communicatie in 62 verrassende modellen, Den Haag, Sdu Uitgevers bv., 2006

Van Dijk Consulting, Tien valkuilen in balanced scorecards-trajecten, Utrecht, sn.

Vos, Marita, Dr.ir., Handleiding Communicatie-kwaliteitsmeter gemeenten, Utrecht, sn, 2004

Communicatie in het hart van het beleid, Platform 1, Den Haag, RVD - Communicatereeks, 2004

9. Bijlagen

Bijlage 1: KPI-Model (cfr cd-rom)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
NR KPI	Titel KPI	NR KPI	NR KPI	NR KPI	Titel KPI	Commentaar	E - V - A	Teller	Neemer	Formule	Frequentie	Groen	Geel	Rood	
IR1	De nodige informatie is aan de juiste doelgroepen verzocht (reactief / proactief)														
3	IR101 Respekt van het geplande productief aanbod					Deze indicator kan verschillende vormen aannemen: 1) Geplande productie / verkoop / aanbod (aanpak) / # 2) % geplande productie / verkoop / aanbod (aanpak) / # 3) Enz.		Er is de aarde van de KPI	Er is de aarde van de KPI	Er is de aarde van de KPI	Er is de aarde van de KPI	Er is de aarde van de KPI	Er is de aarde van de KPI	Er is de aarde van de KPI	Er is de aarde van de KPI
IR102	% tijdig beantwoorde vragen					R "Tijdig" moet door de federale instelling precies bepaald worden.	N	% tijdig beantwoorde vragen	% beantwoorde vragen tegen de (TNT)100	M	M	KPI-4%	KPI-4%	KPI-4%	KPI-4%
IR103	% vragen om verduidelijking na een communicatie					R "Tijdig" moet door de federale instelling precies bepaald worden.	V	% vragen om verduidelijking na een communicatie	% beantwoorde vragen tegen de (TNT)100	M	M	KPI-4%	KPI-4%	KPI-4%	KPI-4%
IR2 / IR3 / IR4	Continue en gepastzakkende / tijdige / toegankelijke informatie														
2	Evoluatie van het aantal abonnees op de publicaties														
X	XXX														
4	XXX XXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXX														





Bijlage 2: vragenlijst benchlearning

BEVRAGING 'BALANCED SCORECARD COMMUNICATIE'

Organisatie:

Naam van de contactpersoon of personen:

Naam van de interviewer:

Datum van het interview:

1. Algemeen management in de federale instelling

1.1 Werd er in uw organisatie een globaal (geïntegreerd) managementplan opgesteld?

1.2 Wat is de visie en missie , welke zijn de waarden van uw organisatie?

1.3 Wat zijn de strategische doelstellingen van uw organisatie?

1.4 Welke zijn de operationele doelstellingen van uw organisatie?

1.5 Wordt er voor de opvolging van het managementplan gewerkt met een meet- en opvolgingssysteem?

1.6 Zo ja:

a. Wordt er voor het meten en opvolgen van het globale management van de organisatie gebruik gemaakt van een Balanced Scorecard of van een ander kwaliteits- of prestatie-meetsysteem (als bijv. CAF, ISO, tevredenheidsenquêtes, ...)?

b. Zijn er in het instrument ook indicatoren opgenomen m.b.t. de communicatie?

c. Hoe worden de meetresultaten aangewend?

d. Is het management tevreden over het gebruikte instrument?

2. Communicatiemanagement in de federale instelling

2.1 Waar/hoe worden het beleid en de opdrachten op het gebied van communicatie in de organisatie bepaald?

2.2 Bestaat er in de organisatie een uitgewerkte communicatiestrategie of communicatieplan?

2.3 Bestaat er in de organisatie een uitgeschreven visie , missie, waarden voor het communicatiebeleid?

2.4 Zo ja:

2.4.1 Maken deze documenten integraal deel uit van het managementplan van de organisatie?

2.4.2 Werden er strategische doelstellingen voor de communicatie gedefinieerd?

2.4.3 Werden er operationele doelstellingen voor de communicatie gedefinieerd?

2.5 Wie staat voor de uitvoering van de opdrachten inzake communicatie in (welke dienst(en) in het organogram)?

2.6 Wordt de externe communicatie van de organisatie geëvalueerd? Zo ja, hoe?

2.7 Wordt de interne communicatie van de organisatie geëvalueerd? Zo ja, hoe?

2.8 Worden de afzonderlijke communicatie-initiatieven geëvalueerd? Zo ja, hoe?

2.9 Welk percentage van het totale budget voor de communicatie wordt besteed aan de evaluatie van de effectiviteit en de efficiëntie van communicatieacties?

2.10 Is de verantwoordelijke voor de uitvoering van het communicatiebeleid in de organisatie lid van het directiecomité (of woont hij/zij de vergaderingen van het directiecomité bij)?

2.11 Werd de organisatie begeleid bij het uitwerken van haar communicatiebeleid? Zo ja, welke externe bureaus of consultants hebben deze begeleiding waargenomen?

2.12 Hoeveel bedraagt het totale communicatiebudget (percentage van het totale budget van de organisatie)?



3. Meten en opvolgen van het communicatiebeleid

- 3.1 Wordt er in uw organisatie een afzonderlijk meet- en opvolgingsinstrument gehanteerd voor de kwaliteit en/of prestaties van de communicatie?
- 3.2 Zo ja, is dat systeem een Balanced Scorecard? Of wordt een ander meetsysteem gebruikt?
- 3.3 Over het gebruikte meetsysteem:
 - 3.3.1 Sinds wanneer is het in gebruik?
 - 3.3.2 Wie was betrokken bij de ontwikkeling en implementatie van het meetsysteem? (welke ambtenaren in welke functie(s)?)
 - 3.3.3 In welke mate was de communicatiedienst zelf betrokken?
 - 3.3.4 Werd er voor de opbouw van het meetsysteem vertrokken van de strategische doelstellingen (bv het verbeteren van het imago van de instelling, het optimaliseren van de interne communicatie) of eerder van de (kern)activiteiten (bv.het professioneel organiseren van de persconferenties, de professionele opvang van nieuwkomers) ?
 - 3.3.5 Werden er indicatoren bepaald voor de verschillende communicatiemiddelen?
 - 3.3.6 Werden er KSF's (kritieke succesfactoren) aangegeven?
 - 3.3.7 Werd een strategiemap aangemaakt?
 - 3.3.8 Zijn er verschillende indicatoren gedefinieerd voor de externe en de interne communicatie-instrumenten?
 - 3.3.9 Wie staat in voor het invoeren van de meetresultaten voor de indicatoren? Is er een geautomatiseerde invoering? Worden de metingen nauwgezet uitgevoerd en zijn ze betrouwbaar?
 - 3.3.10 Indien er binnen de organisatie gewerkt wordt met een netwerk van communicatiecorrespondenten: in welke mate is dit netwerk betrokken bij het gebruik van het meetinstrument?
 - 3.3.11 Zijn de gebruikers (op verschillende niveaus, uitvoerend en management) van het meetsysteem tevreden? Waarom wel, waarom niet?
 - 3.3.12 Hoe zou u de ervaringen ermee omschrijven?
 - 3.3.13 Ondersteunt het management van de organisatie het gebruiken?
 - 3.3.14 Op welke manier wordt er gerapporteerd over de meetresultaten: wie, wanneer of met welke regelmaat?

Wordt er over het gebruik van BSC en de resultaten ervan ruimer gecommuniceerd in de organisatie?

3.3.15 Welke procedure wordt er gevolgd om de gegevens te verwerken voor de rapportage?

3.3.16 Wordt er gestuurd aan de hand van de meetresultaten: meten, rapporteren, bespreken, acties en doelstellingen bijstellen?

4. Communicatiemiddelen

4.1 Welke communicatiemiddelen worden er in de organisatie gebruikt?(online en offline)

4.2 Bestaat er een handboek of uitgeschreven flow chart voor de interne communicatie in de organisatie?

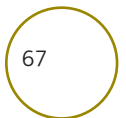
4.3 Bestaat er een handboek of uitgeschreven flow chart voor de externe communicatie in de organisatie?

4.4 Werd er in de organisatie een netwerk van communicatiecorrespondenten uitgebouwd over de verschillende directoraten-generaal en diensten heen?

5. Do's en dont's

- Heb je aanbevelingen bij BSC communicatie? Wat moet, wat mag niet?
- Waarom zou je het gebruik van BSC aanraden /afraden?

6. Slotbeschouwing: hoe is jouw organisatie en beter/slechter van geworden





Bijlage 3: CD-Rom met

- strategiekaart
- samenvattende tabel
- KPI-model.

De documenten bestaan in formats die u kunt aanpassen naargelang de context van uw organisatie.



FOD Kanselarij van de Eerste Minister
Algemene directie Externe Communicatie
Wetstraat 16
1000 Brussel
Tel.: 02/501.02.11
E-mail: externecommunicatie@belgium.fgov.be
www.belgium.be

FOD Personeel en Organisatie
Directoraat-generaal Interne Communicatie en Kennismanagement
Wetstraat 51
1040 Brussel
Tel.: 02/790.58.00
E-mail: info@p-o.belgium.be
www.p-o.belgium.be



Verantwoordelijke uitgever: Jacky Leroy • Wetstraat 51 • 1040 Brussel
Wettelijk Depot: D/2008/7737/41
November 2008

