

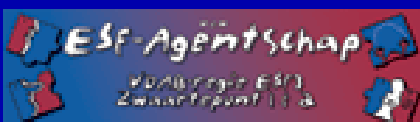


Handleiding

ESF-EQUAL

Zelfevaluatie model voor
(transnationale)
ontwikkelingsprojecten

Versie 1.4



Inhoudstafel

1	<i>Inleiding</i>	3
2	<i>Achtergrondinformatie</i>	4
2.1	Zelfevaluatie	4
2.2	Het model	5
3	<i>Hoe het model gebruiken</i>	7
3.1	Inleiding	7
3.2	Organisatiecriteria	8
3.3	Resultaatscriteria	9
3.4	Boordtabel	9
3.5	Actieplan	10
4	<i>De evaluatie uitvoeren</i>	11
4.1	Het evaluatieproces	11
4.2	De score	12
5	<i>Nuttige links</i>	13

1 Inleiding

Capgemini ontwikkelde in opdracht van het ESF-agentschap een model van zelfevaluatie waarmee projectpromotoren en projectpartnerschappen kunnen bepalen hoe ver ze op weg zijn naar een excellent projectbeheer en -uitvoering.

Het geheel bestaat uit een zelfevaluatie invulinstrument (in Excel), de inhoudelijke handleiding en een technische nota (beide in PDF).

Het eindresultaat van de zelfevaluatie is een boordtabel met een score op een aantal beheersgebieden, een grafische voorstelling van de uitslag en een actieplan met actie, verantwoordelijken en data.

Het model is ontworpen in samenwerking met promotoren van EQUAL-partnerschappen. Het is meer bepaald bedoeld voor promotoren en partnerschappen van onderzoeks- en ontwikkelingsprojecten.

Het model wordt aangereikt als instrument. Het is geen van buitenaf opgelegd extra controle systeem, geen labelingsysteem voor organisaties, maar een hulpmiddel voor promotoren om hun projectbeheer te beoordelen en te verbeteren. De promotor gaat zelf, samen met zijn partners, de 'readiness' na om dergelijk project tot een goed einde te brengen.

Het model is gebaseerd op het EFQM- of CAF-kwaliteitsmodel. Het is "light version", gebruiksvriendelijk en aangepast aan de noden van projectbeheerders. Het is niet bedoeld voor het doorvoeren van een volledige EFQM-oefening in een organisatie.

Het zelfevaluatie model is een belangrijk bewustmakingsinstrument bij de noodzakelijke verdere professionalisering van onderzoeks- en ontwikkelingsprojecten in de sector werkgelegenheid. Cruciale vragen betreffende visie, strategie, doelstellingen, middelen en resultaten van een dergelijk project komen aan bod.

Het is ook een belangrijke ondersteuning bij het partnerschap proces: het voeren van ontwikkelingsprojecten in een professioneel samenwerkingsverband. De ervaring in de pilootfase leert dat de uitvoering van de zelfevaluatie zorgt voor een verbeterde communicatie en het duidelijker vastleggen van afspraken tussen partners. De resultaten kunnen een belangrijke input vormen voor beleidsvoorbereidend werk met betrekking tot samenwerkingsmodellen in de sector tewerkstelling en opleiding.

Dit instrument is ook een uitstekend hulpmiddel bij de opstart van een ontwikkelingsproject: het is een checklist die toelaat na te gaan of men voorbereid is om dergelijk project aan te vatten.

Projectpromotoren kunnen "benchmarken" door hun resultaten samen te vergelijken en te bespreken. Waarom niet na het uitvoeren van de oefening binnen twee projecten een "visitatie" organiseren en leren van elkaars sterke en minder sterke punten? Een collaboratieve netwerkvorming zal zich in de toekomst ook in de sector tewerkstelling steeds meer opdringen.

Dit is de handleiding bij het zelfevaluatie invulinstrument. Het geeft achtergrond informatie bij het model en bij de methode van zelfevaluatie, en wordt het gebruik van het model besproken.

2 Achtergrondinformatie

2.1 Zelfevaluatie

Zelfevaluatie houdt in dat men zelf kritisch nadenkt over essentiële vragen en daarover communiceert. Is er leiderschap, visie en strategie? Zitten de juiste partners rond de tafel? Hebben we de juiste profielen geselecteerd? Beschikken we over de juiste middelen? Zijn de beheersprocessen duidelijk? Hoe staat het met de resultaten in vergelijking met de vooropgestelde objectieven?

De definitie die we willen hanteren van zelfevaluatie is :

Het regelmatig en systematisch doorlichten van een organisatie van de activiteiten en de resultaten van een organisatie ten opzichten van een referentiemodel, ten einde de sterkten en de domeinen vatbaar voor verbetering te definiëren om zodoende actieplannen op te bouwen.

Laten we ingaan op verschillende deeldefinities:

- Met regelmatig wordt bedoeld dat het niet gaat om een eenmalige actie. Bij een ontwikkelingsproject is het ideaal de oefening te doen voor de start van het partnerschap (ex-ante), telkens wanneer er dient gerapporteerd te worden en na de beëindiging (ex-post).
- Met systematisch wordt bedoeld via een bepaalde methodologie. Deze methode wordt verder toegelicht.
- Met doorlichten wordt hier bedoeld: analyseren en zelf een oordeel vellen over.
- De term organisatie staat in dit geval voor verschillende begrippen:
 - De projectpromotor, de organisatie die ‘juridisch’ verantwoordelijk is voor het project, de ‘coördinator’ in een partnerschap.
 - De organisatorische eenheid die zich daadwerkelijk, operationeel bezighoudt met het inhoudelijk en technisch aansturen van een project in zijn geheel. Dit kan samenvallen met de eerste definitie wanneer het om relatief kleinere organisaties gaat. Indien niet is het een onderliggende organisatie van 1, een afdeling.
 - De volledige projectstructuur van het partnerschap: coördinator en partners.

In het evaluatiesysteem zal steeds aangeduid worden wat betrekking heeft op wie.

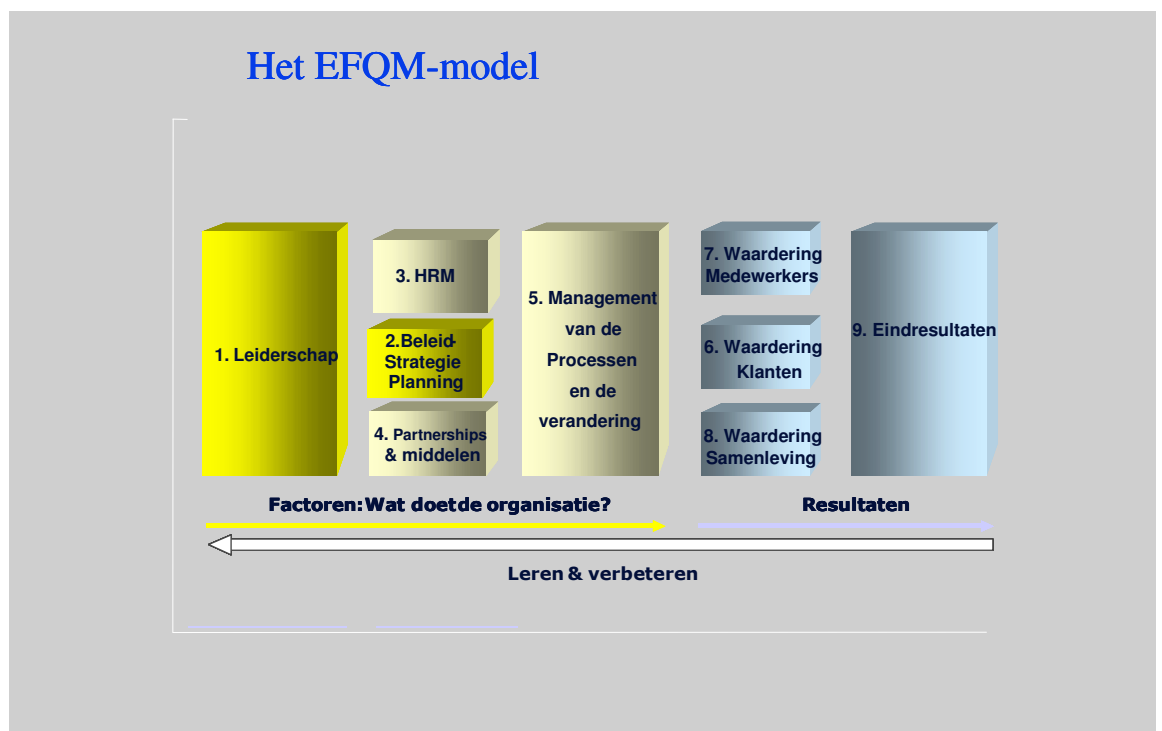
- Met activiteiten wordt bedoeld: de wijze waarop de organisatie het projectmanagement aanpakt. De zelfbeoordeling zal gebeuren ten opzichte van één concreet project
- Met resultaten wordt bedoeld de concrete realisatie van het project, afgewogen tegenover de gestelde objectieven.
- Met referentiemodel wordt bedoeld het management model dat gebruikt wordt om de verschillende aspecten m.b.t. de activiteiten en resultaten in onder te brengen. Het gekozen referentiemodel is het EFQM-model dat hierna toegelicht wordt.

- De op basis van de zelfbeoordeling gedetecteerde **sterkten** en **domeinen vatbaar voor verbetering** moeten leiden tot een **actieplan** dat actiepunten, een timing en verantwoordelijkheden omvat om de sterke punten verder uit te bouwen en de zwakkere punten om te buigen.

2.2 Het model

Als referentiemodel wordt voor het EFQM-model gekozen. De redenen zijn:

- het is een model dat zijn degelijkheid bewezen heeft zowel in de privé-sector als in de openbare sector (CAF – Common Assessment Framework)
- het model is algemeen gekend en aanvaard
- de negen gebieden van het model dekken alle organisatie- en resultaatgebieden af
- het model laat een flexibele invulling van criteria per gebied toe.



De negen domeinen zijn:

Leiderschap: we verstaan onder leiderschap de mate waarin het management de projectwerking initieert, stimuleert en opvolgt. Hierbij spelen de betrokkenheid van de leiding een rol, alsook het ter beschikking stellen van de nodige middelen en het erkennen van de inspanningen van de personeelsleden. Er zal bij het bepalen van de criteria een onderscheid gemaakt worden tussen:

- het bestuur van een organisatie, de personen of organisatorische eenheid die belast is het algemeen strategisch beheer van het geheel van de organisatie.

- de rechtstreekse operationele leiding, de hiërarchische verantwoordelijke waaraan de projectcoördinator dient te rapporteren.
- de nationale stuurgroep van het project
- indien van toepassing, de transnationale stuurgroep van het project

Gezien het feit dat we te maken hebben met een grote diversiteit aan organisaties is binnen het zelfevaluatie model een organogram ontwikkeld dat toelaat aan te duiden waar men precies de verschillende niveau's van leiding dient te situeren.

Beleid en strategie: we verstaan onder beleid en strategie de mate waarin en de wijze waarop de (innovatieve) projectdoelstellingen worden ingepast binnen het globale beleid van de organisatie, hoe de communicatie rond de inhoudelijke projectdoelstellingen en -resultaten wordt georganiseerd en hoe ze inhoudelijk worden opgevolgd.

Personeelsbeleid: we verstaan onder personeelsbeleid het plannen, aansturen, vormen en opvolgen van de personeelsleden nodig om het project te managen.

Partnerschap en middelen: we bedoelen met partnerschap en middelen enerzijds de wijze waarop aan netwerkvorming gedaan wordt met stakeholders. Voor deze toepassing gaat het om de nationale (en, indien van toepassing, transnationale) partnerschappen. Anderzijds wordt nagegaan hoe de middelen informatica, en kennis worden beheerd.

Processen en verandering: we bedoelen met processen de mate van doeltreffendheid en efficiëntie van de processen die gebruikt worden om de initiëring, planning, opvolging en evaluatie van de projecten waar te maken.

Medewerkers: in dit resultaatgebied wordt gemeten in welke mate de organisatie, de projectmanagementstructuur, voldoet aan de verwachtingen van de betrokken personeelsleden. Er wordt een zelfbeoordeling gevraagd van de motivatie en de participatie van de medewerkers. Deze beoordeling dient te steunen op medewerkers tevredenheidsmeting.

Klanten: in dit resultaatgebied wordt nagegaan in welke mate de resultaten van het project voldoen aan de verwachtingen van de deelnemers: de intermediaire en finale doelgroep. De beoordeling dient te steunen op een klantentevredenheidsmeting.

Maatschappij: in dit resultaatgebied wordt gemeten welke inspanningen gebeuren naar de buitenwereld toe om het project en zijn resultaten bekend te maken en wat daarvan de resultaten zijn.

Eindresultaten: in dit resultaatgebied wordt gemeten in welke mate de financiële en de inhoudelijke vooropgestelde resultaten van het project worden bereikt.

Gezien het feit dat het model toegepast wordt op projecten waarvoor het leveren van toegevoegde waarde voor de maatschappij per definitie de hoofddoelstelling is, wordt het domein "Maatschappij" en "Eindresultaten" samen gevoegd worden.

3 Hoe het model gebruiken

3.1 Inleiding

Het instrument zelf bestaat uit een Excel werkboek bestaande verschillende werkbladen:

1. **Cover:** Titel van en versienummering.
Een knop “Organigram” laat toe om naar het volgende scherm te gaan
2. **Organigram:** Een informatief scherm met noodzakelijke informatie over het programma, het project, de organisatie en de structuur
 - De naam van het programma (bvb. EQUAL)
 - De naam van het project
 - Een aanduiding of het gaat om een document ingevuld op niveau van één partner (= organisatie) of over de consolidatie op niveau van een partnerschap
 - De datum van invulling (validatie)
 - Wanneer men gekozen heeft voor “Organisatie”
 - De naam van de organisatie
 - Een vak waarin men aanduidt wat men beschouwt als ‘het bestuur’ van de organisatie
 - Een vak waar men aanduidt wat men beschouwt als ‘de operationele leiding’
 - Wanneer men gekozen heeft voor “Partnerschap”
 - Een vak waarin men de structuur van de stuurgroep/kerngroep aanduidt

De organisatiecriteria (zie 4.2)

3. **Organisatie:** De organisatiecriteria (zie 3.2)
4. **Resultaten:** De resultaatcriteria (zie 3.3)
5. **Boordtabel:** Een score per domein met grafische voortzetting (zie 3.4)
6. **Actieplan:** Een samenvatting van de acties, waar timing en verantwoordelijkheden moeten ingevuld worden.

3.2 Organisatiecriteria

Het werkblad Organisatie ziet er per criterium als volgt uit:

CRITERIA ORGANISATIEDOMEINEN										
N°	Domein	Criterium	Niveau					Uitleg score	Verklaring & bewijs	Actie
			NVT	-	.	*	**			
1	Leiderschap	Het bestuur van de organisatie(s) heeft (hebben) een strategische visie op de noden inzake innovatieve producten en methodes binnen de organisatie		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-- Het bestuur van de organisatie heeft geen strategische visie op de noden inzake innovatieve producten en methodes - Het bestuur van de organisatie heeft een visie op de noden inzake innovatieve producten en methodes, maar ze is niet geëxpliciteerd in een document. III + Het bestuur van de organisatie heeft een strategische visie op de noden inzake innovatieve producten en methodes, en deze visie is geëxpliciteerd in een document ++ Het bestuur van de organisatie heeft een strategische visie op de noden inzake innovatieve producten en methodes, en deze visie is geëxpliciteerd in een document. De visie wordt regelmatig getoetst en bijgestuurd.		Planning

De verschillende kolommen zijn:

1. Het nummer van het criterium
2. Het domein waartoe het criterium behoort
3. Een omschrijving van het criterium
4. Het niveau van ontwikkeling dat moet gescoord worden:

Een “Niet Van Toepassing” keuzemogelijkheid bij sommige criteria (m.b.t. transnationale aspecten, die niet gelden voor elk type ontwikkelingsproject)

De niveau's variëren over --, -, +, ++.

De algemene systematiek achter de scores is:

- Het onderwerp van het criterium is niet aanwezig of uitgevoerd
- Het onderwerp van het criterium is beperkt aanwezig of uitgevoerd
- + Het onderwerp van het criterium is voldoende aanwezig of uitgevoerd
- ++ Het onderwerp van het criterium is voldoende aanwezig of uitgevoerd, wordt geëvalueerd en bijgestuurd

Het hoogst bereikte niveau dient aangevinkt te worden. Elk criterium moet ingevuld worden. Voor sommige criteria kan men kiezen voor een Niet Van Toepassing optie. De score op dit criterium wordt dan niet verrekend in het totaal.

Het is mogelijk de score te corrigeren door opnieuw op de vink te klikken.

5. De uitwerking van de niveau's per criterium
6. Een vak waar een verklaring en een bewijs van de score dient gegeven te worden
7. Een vak waar voorziene acties moeten ingevuld worden.

Onder elk domein is de globale procentuele score per domein weergegeven.

LEIDERSCHAP	0%
--------------------	-----------

3.3 Resultaatscriteria

Het werkblad met de resultaatscriteria is op een vergelijkbare wijze opgebouwd als het organisatiescherm.

CRITERIA RESULTAATSDOMEINEN										
N°	Domein	Criterium	Score					Uitleg	Bewijs	Actie
			NVT	- Zeer negatief	- Eerder negatief	+ Eerder positief	+ Zeer positief			
1	Medewerkers	De motivatie van de medewerkers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	In welke mate zijn de projectmedewerkers positief, oplossingsgericht actief?			
2	Medewerkers	De participatie van de medewerkers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Hoe is de participatie van de medewerkers aan vergaderingen, activiteiten?			

Alleen het scoren van de vier resultaatgebieden wijkt af.

Hier dient een appreciatie gegeven te worden volgens de systematiek:

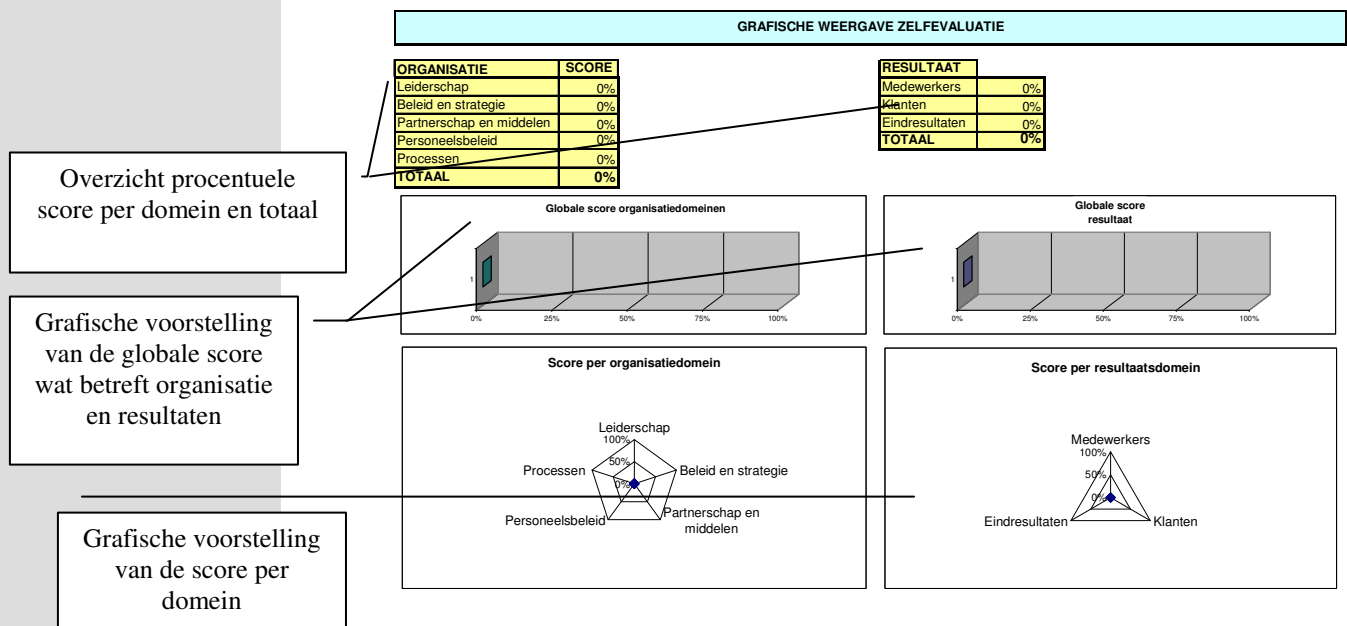
1. Zeer negatief
2. Eerder negatief
3. Eerder positief
4. Zeer positief

In de uitlegkolom is het criterium geherformuleerd. Ook hier moet na elk criterium een verklaring/bewijs gegeven worden en dienen acties ingevuld te worden.

Per domein wordt een procentuele score weergegeven.

3.4 Boordtabel

De boordtabel geeft een overzicht van de resultaten:



4 De evaluatie uitvoeren

4.1 Het evaluatieproces

Het voorbereidingsproces van de zelfevaluatie is op zich minstens even belangrijk als het uiteindelijke gescoorde resultaat. Partners praten over de zelfbeoordeling, wat leidt tot een beter inzicht in eigen sterktes en zwaktes, tot een betere verstandhouding binnen het partnerschap en tot actie en verbeteringen.

Promotoren doen er goed aan om een zelfevaluatie uit te voeren bij de opstart van een nieuw ontwikkelingsproject. Men kan dan samen nagaan of men aan minimale organisatorische voorwaarden voldoet om het project uit te voeren: zijn de doelstellingen duidelijk en voor iedereen de zelfde? Zitten de juiste partners rond de tafel? Hebben we de nodige middelen?

De resultaatdomeinen kunnen dan nog niet gescoord worden, maar ze worden overlopen en afgestemd met de aanvraag.

Men kan het evaluatieproces dan herhalen tijdens de looptijd van het project, telkens gekoppeld aan de halfjaarlijkse rapportering: is er een positieve (of negatieve evolutie) in vergelijking met de startperiode? Zijn de acties die gepland werden opgenomen?

Bij het beëindigen van het project, gekoppeld aan de eindrapportering, voert men een afsluitende eindevaluatie uit.

Een evaluatietraject voor een promotor/partnerschap kan er als volgt uitzien:

Stap 1:

- De stuurgroep van het partnerschap beslist formeel het zelfevaluatie traject op te zetten.
- Er wordt een evaluatiebegeleider aangesteld die de inhoud en werkwijze bewaakt, de resultaten consolideert, de versies beheert.
- Tijdens een opstartvergadering wordt het proces besproken: aanpak, timing etc.

Stap2:

- De deelnemende organisaties vullen het instrument in binnen hun eigen organisatie
- Ze starten het proces op tijdens (een) vergadering(en) van het projectteam
- Men scoort de criteria vertrekkend van de eigen rol als deelpromotor. Daarbij komen criteria aan bod die betrekking hebben op de interne werking van de organisatie (heeft de leiding van organisatie een visie op...) en vragen waarbij men de perceptie van de organisatie op de werking van het partnerschap weergeeft.

Stap3:

- Op een stuurgroepvergadering van het partnerschap worden de resultaten samen gebracht en geaggregeerd via discussie en overleg.
- Dit gebeurt aan de hand van een workshop methode: de resultaten worden per criterium bekend gemaakt en besproken, vervolgens komt men volgens

een op voorhand afgesproken methode tot een geaggregeerde score en een actieplan voor het partnerschap

- Bij deze stap is het belangrijk dat een workshopfacilitator aangeduid wordt om het proces in goede banen te leiden (de evaluatiebegeleider bijvoorbeeld).
- Het geaggregeerde geheel wordt geregistreerd door de projectverantwoordelijke.

4.2 De score

Het aanvinken van de score niveau's genereert automatisch een score per domein en voor de gebieden 'Organisatie' en 'Resultaten'.

De inschaling en interpretatie van de scores moet één van de onderwerpen zijn bij de voorbereidende vergadering.

Er kan bijvoorbeeld afgesproken worden dat voor de Organisatiedomeinen met scores onder 60% acties voorzien dienen te worden (Bij sterkere criteria is het aangewezen acties in te schrijven die er zullen voor zorgen dat het niveau op zijn minst behouden blijft, ook al veranderen de omgevingsfactoren.)

Voor de Resultaatsdomeinen zijn scores onder de 50% een negatief resultaat terwijl scores boven 66% als zeer goed kunnen beschouwd worden.

5 Nuttige links

Organisatie	URL
European Institute of Public Administration	www.eipa.nl
Public Quality	www.publicquality.be
EFQM	www.efqm.org
Instituut Nederlandse Kwaliteit	www.ink.nl

Bijkomende referenties kunnen bekomen worden bij
Patrick.Wauters@capgemini.com

