

Vlaams Agentschap voor Ondernemersvorming – SYNTRA Vlaanderen  
Kanselarijstraat 19  
1000 Brussel

# **Een vergelijking van de kwaliteitsmanagementsystemen EFQM2020 en CAF2020**

## Inleiding

De kwaliteitsmanagementsystemen **EFQM** (European Framework for Quality Management) en **CAF** (Common Assessment Framework) zijn twee systemen die binnen de publieke sector worden toegepast.

Het kwaliteitsmanagementsysteem EFQM is in handen van de non-profitorganisatie EFQM (European Foundation for Quality Management) en is gevestigd in Brussel. Ze werd in 1988 opgericht door veertien grote Europese bedrijven. Het **EFQM-model** is een wereldwijd erkend kader voor organisatieontwikkeling. Oorspronkelijk werd het ontwikkeld in 1991, het werd geregeld geactualiseerd om relevant te blijven (vorige versie was EFQM2013). In het najaar van 2019 heeft de meest ingrijpende revisie plaatsgevonden (versie EFQM2020). Het kwam tot stand in co-creatie tussen EFQM-leden, winnaars van de EFQM Award, EFQM-partners, academici, trainers en consultants.

Het kwaliteitsmanagementsysteem CAF is een product van het EUPAN (European Public Administration Network). Dit is een informeel netwerk van de directeuren-generaal die verantwoordelijk zijn voor het openbaar bestuur in de lidstaten van de Europese Unie, de Europese Commissie en de waarnemende landen. Het **CAF-model** wordt gebruikt in overheidsdiensten in Europa en daarbuiten. De eerste versie werd ontwikkeld in 1998 en was een soort synthese tussen het EFQM-model en het model van de Duitse Universiteit voor Bestuurswetenschappen in Speyer. In vergelijking met het EFQM-model werden subcriteria herschikt en andere toegevoegd die meer specifiek waren voor de overheidssector. De vorige versie was CAF2013. De nieuwe versie CAF2020 is het resultaat van de intensieve samenwerking tussen de Nationale CAF-correspondenten van de lidstaten van de Europese Unie. Een kerngroep heeft de belangrijke taak op zich genomen, bijgestaan door het Europees CAF-Ondersteuningscentrum van het Europees Instituut voor Bestuurskunde (EIB).

Er zijn dus twee nieuwe modellen, m.n. EFQM2020 en CAF2020. In dit document zullen we een beschrijving geven van deze modellen voor wat betreft de volgende aspecten:

- Het toepassingsgebied
- De fundamentele concepten van het model
- De structuur van het model
- De focus van het nieuwe model
- De scorebepaling
- Het kwaliteitslabel

Op basis van deze beschrijving maken we een vergelijking. Deze vergelijking kan belangrijke verschillen aan het licht brengen die maken dat de toepassing van het ene ten opzichte van het andere model verschilt. Aan de hand hiervan willen we dan vervolgens bepalen met welk doel en in welke mate de modellen EFQM2020 en CAF2020 bruikbaar zijn binnen de publieke sector.

De onderzoeksvraag luidt dan ook als volgt:

*Met welk doel en in welke mate zijn de modellen EFQM2020 en CAF2020 bruikbaar binnen de publieke sector?*

## 1. Het toepassingsgebied

Het model **EFQM2020** kan in elk type organisatie worden gebruikt (ongeacht hun omvang of sector).

Het model **CAF2020** daarentegen is specifiek op maat gemaakt en ontwikkeld voor alle onderdelen van de publieke sector op nationaal/federaal, regionaal en lokaal niveau. Er zijn sectorale versies van het model gedefinieerd om de CAF-implementatie voor elke organisatie eenvoudiger en effectiever te maken. Voorbeelden hiervan zijn CAF voor onderwijs, justitiële organisaties, universiteiten en gemeenten.

## 2. De fundamentele concepten van het model

De fundamentele concepten van kwaliteitsmanagement voor **EFQM2020** en **CAF2020** zijn gevormd rond bijna dezelfde uitgangspunten. Deze leiden naar duurzaam succes en naar economische, sociale en financiële duurzaamheid bij systematisch gebruik. In tabel 1 geven we een overzicht van de fundamentele concepten voor EFQM200 en CAF2020.

Tabel 1 Overzicht fundamentele concepten voor EFQM2020 en CAF2020

<b>EFQM2020</b>	<b>CAF2020</b>
1. Waarde toevoegen voor klanten 2. Een duurzame toekomst creëren 3. Ontwikkelen organisatorische capaciteit 4. Gebruikmaken van creativiteit & innovatie 5. Leiden met visie, inspiratie & integriteit 6. Beheer met behendigheid 7. Succesvol door het talent van mensen 8. Uitstekende resultaten behouden	1. Resultaatgerichtheid 2. Burger-/klantgerichtheid 3. Leiderschap en doelgericht handelen 4. Beheer van processen en feiten 5. Ontwikkeling van het menselijk potentieel en betrokkenheid 6. Continu leren, innoveren en verbeteren 7. Partnerschapsontwikkeling 8. Maatschappelijke verantwoordelijkheid

In tabel 2 plaatsen we de omschrijvingen van de fundamentele concepten voor EFQM2020 en CAF2020 naast elkaar, zodat we deze met elkaar kunnen vergelijken.

Tabel 2 Vergelijking fundamentele concepten voor EFQM2020 en CAF2020

<b>EFQM2020</b>	<b>CAF2020</b>
<b>Waarde toevoegen voor klanten</b> Uitstekende organisaties voegen consequent waarde toe voor klanten door begrip, anticipatie, en voldoen aan behoeften, verwachtingen en kansen.	<b>Burger-/klantgerichtheid</b> De organisatie richt zich op de behoeften van zowel de huidige als de potentiële burgers/klanten. Zij betreft hen bij de ontwikkeling van producten en diensten en de verbetering van haar prestaties.
<b>Leiden met visie, inspiratie en integriteit</b> Excellente organisaties hebben leiders die de toekomst vormgeven en als rolmodellen gelden voor haar waarden en ethiek.	<b>Leiderschap en doelgericht handelen</b> Dit concept koppelt visionair en inspirerend leiderschap aan doelgericht handelen in een veranderende omgeving. Leiders stellen een duidelijk missieverklaring op en formuleren een visie en waarden. Zij creëren intern ook de omgeving waarin medewerkers volledig kunnen worden betrokken bij het bereiken van de doelstellingen van de organisatie.

Tabel 2 (Vervolg) Vergelijking fundamentele concepten voor EFQM2020 en CAF2020

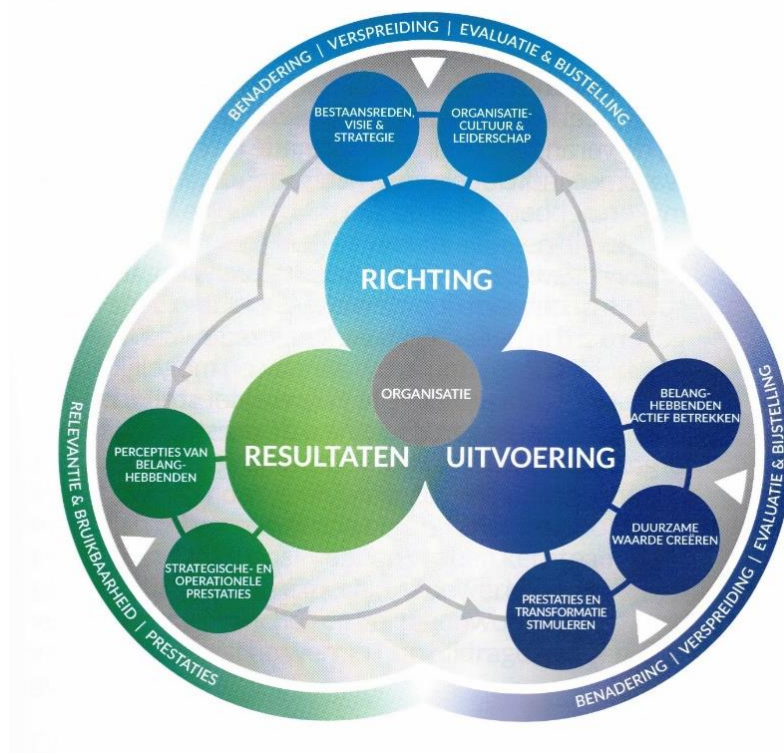
<p><b>Slagen door het talent van mensen</b> Uitstekende organisaties waarderen hun mensen en creëren een cultuur van empowerment voor de verwezenlijking van zowel organisatorische als persoonlijke doelen.</p>	<p><b>Ontwikkeling van het menselijk potentieel en betrokkenheid</b> Medewerkers op alle niveaus vormen de essentie van een organisatie en hun volledige betrokkenheid maakt het mogelijk om hun capaciteiten ten voordele van de organisatie in te zetten. De bijdrage van de medewerkers moet worden gemaximaliseerd door hun ontwikkeling en betrokkenheid, en door het creëren van een werkomgeving met gedeelde waarden en een cultuur van vertrouwen, openheid, empowerment en erkenning.</p>
<p><b>Organisatorisch vermogen ontwikkelen</b> Excellente organisaties versterken hun capaciteiten door veranderingen binnen en buiten de organisatorische grenzen.</p>	<p><b>Partnerschapsontwikkeling</b> Organisaties hebben anderen nodig om hun doelstellingen te bereiken en moeten daarom partnerschappen met toegevoegde waarde ontwikkelen en in stand houden. Een organisatie en haar leveranciers zijn onderling afhankelijk en een wederzijds voordelige relatie vergroot het vermogen van beide om waarde te creëren.</p>
<p><b>Beheer met behendigheid</b> Uitstekende organisaties worden algemeen erkend vanwege hun vermogen om te identificeren en effectief en efficiënt te reageren op kansen en bedreigingen.</p>	<p><b>Beheer van processen en feiten</b> Dit concept stuurt de organisatie vanuit het perspectief dat een gewenst resultaat efficiënter wordt bereikt wanneer gerelateerde middelen en activiteiten als een proces worden beheerd en effectieve beslissingen worden gebaseerd op de analyse van gegevens en informatie.</p>
<p><b>Gebruikmaken van creativiteit en innovatie</b> Uitstekende organisaties genereren een stijgende waarde en prestatieniveaus door continue verbetering en systematische innovatie door gebruik te maken van de creativiteit van hun belanghebbenden.</p>	<p><b>Continu leren, innoveren en verbeteren</b> Uitmuntendheid is het uitdagen van de status quo en het teweegbrengen van verandering door levenslang te leren om innovatie- en verbeteringsmogelijkheden te creëren. Continue verbetering zou daarom een permanente doelstelling van de organisatie moeten zijn.</p>
<p><b>Uitstekende resultaten behouden</b> Uitstekende organisaties behalen aanhoudende uitstekende resultaten die zowel aan de korte als aan de lange termijn behoeften van al hun stakeholders, binnen de context van hun werkingsomgeving, tegemoetkomen.</p>	<p><b>Resultaatgerichtheid</b> De organisatie is gericht op resultaat. Er worden resultaten behaald die alle stakeholders van de organisatie tevreden stellen, in lijn met de vooropgestelde doelstellingen.</p>
<p><b>Een duurzame toekomst creëren</b> Excellente organisaties hebben een positieve impact op de wereld rondom heen door hun prestaties te verbeteren terwijl tegelijkertijd vooruitgang wordt geboekt op de economische, ecologische en sociale omstandigheden binnen de gemeenschappen die ze raken.</p>	<p><b>Maatschappelijke verantwoordelijkheid</b> Organisaties moeten hun maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen, ecologische duurzaamheid respecteren en proberen te voldoen aan de belangrijkste verwachtingen en eisen van de lokale en wereldwijde gemeenschap.</p>

Uit bovenstaande tabel 2 blijkt dat de gelijkenissen tussen de fundamentele concepten van EFQM2020 en CAF2020 groot zijn, de verschillen zijn minimaal.

### 3. De structuur van het model

Het model **EFQM2020** is gebaseerd op een simpele en krachtige logica, samengevat in drie vragen:

1. Waarom? Wat is de bestaansreden van de organisatie? Welke missie vervult zij? Waarom heeft zij deze specifieke strategie?  
→ RICHTING
2. Hoe? Hoe denkt de organisatie haar missie en strategie waar te maken?  
→ UITVOERING
3. Wat? Wat is er feitelijk bereikt tot nu toe? Wat streeft de organisatie na om de resultaten te bereiken in de toekomst?  
→ RESULTATEN



In figuur 1 wordt het model EFQM2020 weergegeven. Het model telt zeven aandachtsgebieden, gegroepeerd rond de drie vorige vragen nl. richting, uitvoering en resultaten, In de rand van het model zijn de elementen van de scorebepaling weergegeven, we komen hierop terug in 5. De scorebepaling.

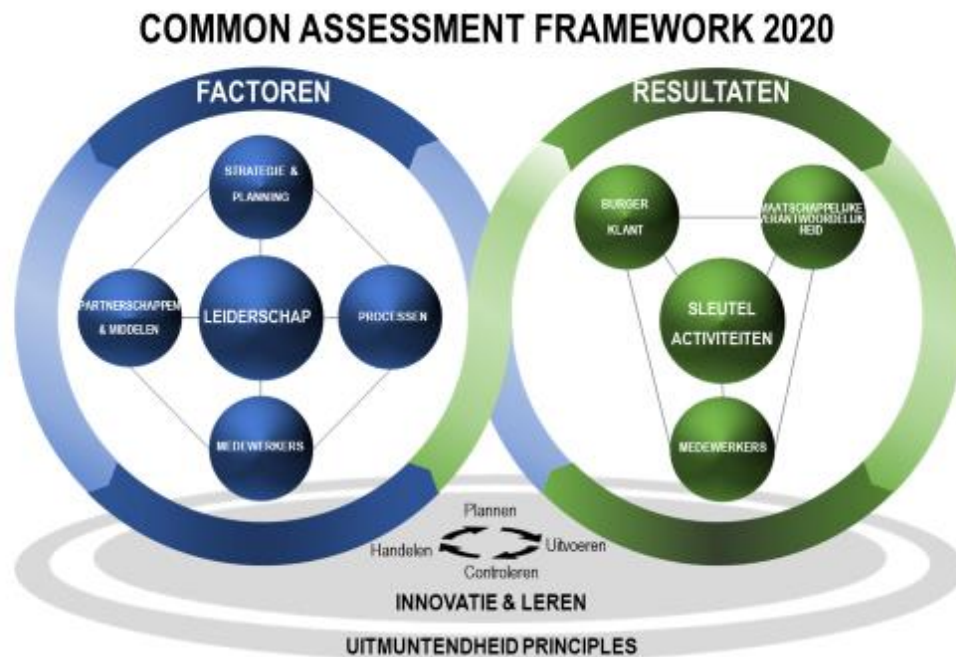
Figuur 1 Het model EFQM2020.

De aandachtsgebieden zijn:

1. Bestaansreden, visie en strategie
2. Organisatiecultuur en leiderschap
3. Betrekken van belanghebbenden
4. Duurzame waardecreatie
5. Prestaties en transformaties stimuleren
6. Percepties van belanghebbenden
7. Strategische en operationele prestaties

Ieder aandachtsgebied wordt verder opgedeeld in deelgebieden, met daarbij telkens een beschrijving van wat uitmuntende organisaties in de praktijk doen.

Het model **CAF2020** bestaat uit een structuur met negen criteria met de belangrijkste aspecten die bij elke organisatorische analyse in aanmerking moeten worden genomen (figuur 2).



Figuur 2 De structuur van het model CAF2020.

De vijf factoren stimuleren de organisatie om optimaal te presteren. Bovenal is er het leiderschap dat de strategische richting van de organisatie bepaalt en de organisatorische basis legt. Goed leiderschap maakt gebruik van instrumenten van strategie en planning en van het human-resources-management (medewerkers), werkt samen met partners en beheert middelen zoals budget, kennis en IT. Op basis hiervan definieert en documenteert de organisatie de interne processen en ontwikkelt deze permanent.

Als de organisatie goed in staat is om de 'factoren' te stimuleren, zal het ook uitstekende resultaten opleveren voor haar klanten, belanghebbenden, medewerkers, burgers en de maatschappij. Het CAF stelt vier criteria voorop, die de resultaten van het werk van de organisaties meten.

Ieder criterium van het model wordt verder opgedeeld in subcriteria, met daarbij telkens een beschrijving en voorbeelden van wat uitmuntende organisaties in de praktijk doen.

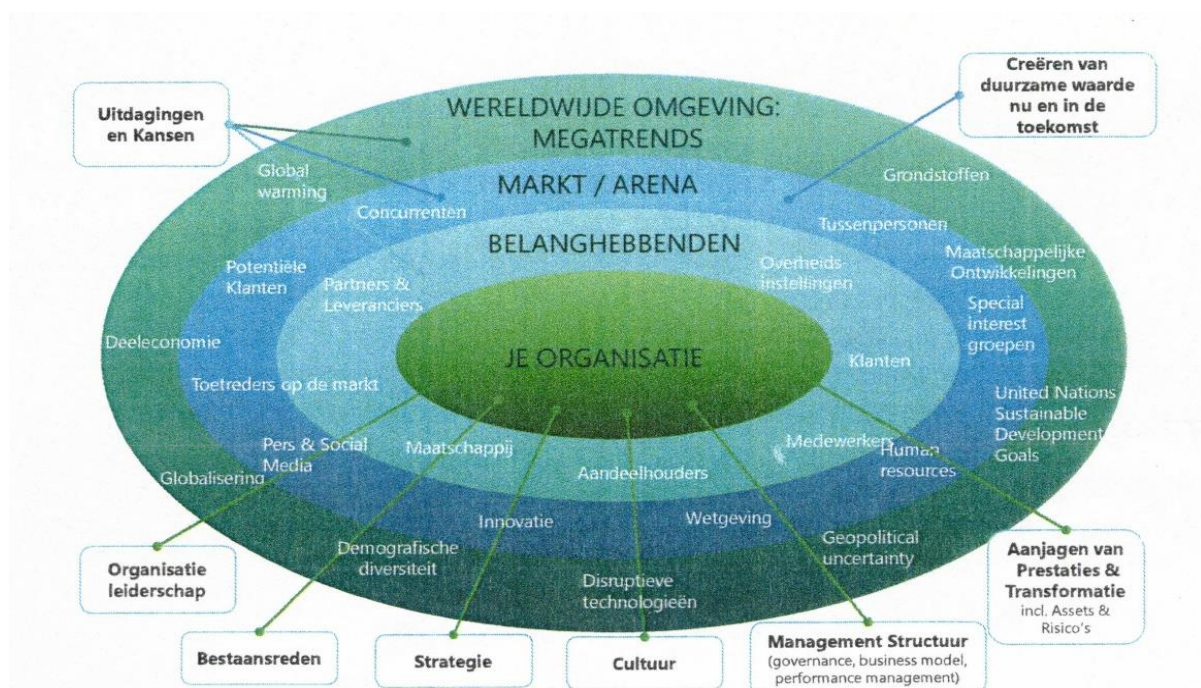
Het integreren van de conclusies uit de beoordeling van de factoren en de resultaatcriteria in de managementpraktijken vormt de continue innovatie- en leercyclus die organisaties begeleidt op hun weg naar uitmuntendheid.

#### 4. De focus van het nieuwe model

Het model **EFQM2020** biedt een geactualiseerd kader aan managers waarbij rekening wordt gehouden met de gevolgen van de veranderde wereld. Wereldwijde transformaties, die landen, organisaties en economieën beïnvloeden, brengen verandering over een langere tijdsperiode. Het zijn megatrends, zoals bijvoorbeeld geopolitieke onzekerheid, demografische diversiteit, digitale disruptie, ...

Deze megatrends brengen met zich mee dat managers naar de context van de organisatie moeten kijken. Ze kijken naar het ecosysteem van hun organisatie als dynamisch systeem, waarbij de onderdelen van dat systeem interageren.

In figuur 3 wordt een algemene weergave van een ecosysteem van een organisatie en de omgeving gegeven.



Figuur 3 Algemene weergave van een ecosysteem van een organisatie en de omgeving.

Voor de volledigheid geven we nog de **definitie** van een ecosysteem. **Een ecosysteem is een economische gemeenschap gebouwd op een fundament van samenwerkende organisaties en individuen.**

Een woordje uitleg:

- De economische gemeenschap produceert goederen en diensten, die van waarde zijn voor klanten die ook deel uitmaken van het ecosysteem.
- Andere leden van het ecosysteem zijn: leveranciers, leidende producenten, concurrenten en andere belanghebbenden.
- Door de tijd heen ontwikkelen hun capaciteiten en rollen zich gezamenlijk, waarbij ze geneigd zijn zich te richten naar de koers die uitgezet wordt door een of meerdere leidende organisaties.



- Door de tijd heen kunnen andere organisaties die leidende rol vervullen, maar de rol van een leidende organisatie in een ecosysteem wordt gewaardeerd door de gemeenschap, omdat zij leden van die gemeenschap in staat stelt om gezamenlijke visies te ontwikkelen, hun investeringen op elkaar af te stemmen en te ontdekken hoe ze elkaar kunnen steunen.

EFQM stelt dat specifiek ten opzichte van overheidsorganisaties kan worden gesteld dat zij moeten denken vanuit een ecosysteem waarin verschillende partijen een wisselende bijdrage leveren en elkaar versterken, en waarbij de kerntaak ligt in het coördineren van een dergelijk ecosysteem.

Het model **CAF2020** speelt in op de ontwikkelingen en evoluties in het overheidsbeheer en de maatschappij. CAF2020 versterkt de focus op digitalisering en besteedt aandacht aan flexibiliteit, innovatie, duurzaamheid, diversiteit en samenwerking. Dit betekent onder andere aandacht voor digitale transformatie, databescherming, cyberveiligheid, de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen van de Verenigde Naties, klimaatverandering, migratie, data gedreven management, gelijke rechten en behandeling, open data, ....

## 5. De scorebepaling

Een zelfevaluatie met **EFQM2020** kan worden uitgevoerd met een eenvoudige ‘questionnaire’ en met een Business Matrix (Advanced). De questionnaire is een vragenlijst die helpt om een eerste diagnose te stellen (de huidige positie, de toekomstige richting en de prioriteiten van de organisatie bepalen). De diepgang van dergelijke zelfevaluatie is beperkt. Een zelfevaluatie met meer of een grote diepgang wordt uitgevoerd met een Business Matrix (Advanced). Bij de questionnaire wordt de score eenvoudig bepaald volgens tabel 3.

Tabel 3 Bepalen van de score bij een questionnaire

Score (%)	Betekenis
0 - 20	Onmogelijk te bereiken
21 - 40	Beperkt mogelijk te bereiken
41 - 60	Mogelijk te bereiken
61 - 80	Uitgebreid mogelijk te bereiken
81 - 100	Uitstekend mogelijk te bereiken

Bij een Business Matrix (Advanced) wordt de score bepaald aan de hand van de methode RADAR. Dit is een letterwoord hetgeen staat voor Results (Resultaten), Approaches (Benadering), Deploy (verspreiding), Assess (Evaluatie) en Refine (Bijstelling). De methode helpt bij het vaststellen hoe goed je huidige praktijk is en wat je zou kunnen verbeteren. In onderstaande tabel 4 worden de stappen van RADAR verduidelijkt. Deze stappen worden cyclisch doorlopen.



Tabel 4 De verschillende stappen van de methode RADAR

Stap nummer	Stap naam	Verduidelijking
1	Resultaten	Bepaal de RESULTATEN die je wilt bereiken.
2	Benadering	Plan en ontwikkel de AANPAKKEN die de gewenste resultaten en verbeteringen zullen opleveren.
3	Verspreiding	VERSPREID / IMPLEMENTEER de geplande en ontwikkelde aanpakken.
4	Evaluatie en bijstelling	EVALUEER het effect en STEL BIJ om je ervan te verzekeren dat je de gewenste resultaten behaalt.

Deze stappen worden nog verder uitgewerkt in meer detail, hetgeen helpt om de kansen voor verbetering op te sporen. In tabel 5, 6 en 7 wordt dit weergegeven voor respectievelijk de aandachtsgebieden Richting, Uitvoering en Resultaten.

Tabel 5 Analyseren van Richting

Elementen	Attributen	Beschrijving
Benadering	Weldoordacht	De benaderingen zijn logisch, zijn bedoeld om te voldoen aan en te reageren op de behoeften van belanghebbenden, worden passend beschreven en zijn toekomstgericht ontworpen.
	<i>Afgestemd</i>	<i>Niet gebruikt voor Richting.</i>
Verspreiding	Geïmplementeerd	De benaderingen zijn verspreid binnen relevante gebieden op een effectieve en tijdige wijze.
	<i>Flexibel</i>	<i>Niet gebruikt voor Richting.</i>
Evaluatie en bijstelling	Geëvalueerd en begrepen	Terugkoppeling op de effectiviteit en de efficiëntie van de benaderingen en hun verspreiding wordt verzameld, begrepen en gedeeld.
	Leer en verbeter	Bevindingen van analyses van (opkomende) trends en prestatievergelijkingen worden gebruikt om te inspireren tot creativiteit en innovatie om prestaties tijdig te verbeteren.

Tabel 6 Analyseren van Uitvoering

<b>Elementen</b>	<b>Attributen</b>	<b>Beschrijving</b>
Benadering	Weldoordacht	De benaderingen zijn logisch, zijn bedoeld om te voldoen aan en te reageren op de behoeften van belanghebbenden, worden passend beschreven en zijn toekomstgericht ontworpen.
	Afgestemd	De benaderingen ondersteunen de richting van de organisatie en zijn geïntegreerd met andere relevante benaderingen.
Verspreiding	Geïmplementeerd	De benaderingen zijn verspreid binnen relevante gebieden op een effectieve en tijdige wijze.
	Flexibel	De uitvoering is flexibel en aanpasbaar.
Evaluatie en bijstelling	Geëvalueerd en begrepen	Terugkoppeling op de effectiviteit en de efficiëntie van de benaderingen en hun verspreiding wordt verzameld, begrepen en gedeeld.
	Leer en verbeter	Bevindingen van analyses van (opkomende) trends en prestatievergelijkingen worden gebruikt om te inspireren tot creativiteit en innovatie om prestaties tijdig te verbeteren.

Tabel 7 Analyseren van Resultaten

<b>Elementen</b>	<b>Attributen</b>	<b>Beschrijving</b>
Relevantie en bruikbaarheid	Bereik en relevantie	Een verzameling van resultaten die helder verbonden zijn aan de bestaansredenen, de visie en de strategie van de organisatie is vastgesteld. De geselecteerde verzameling resultaten is geëvalueerd en na verloop van tijd verbeterd.
	Bruikbare data	Resultaten zijn op tijd beschikbaar, bruikbaar, accuraat en adequaat gesegmenteerd om betekenisvolle inzichten te verschaffen die de prestatieverbetering en transformatie onderbouwen.
Prestaties	Trends	Positieve trends of aanhoudend uitmuntende resultaten over het strategische tijdvak of de strategische cyclus.
	Doelen	Relevante doelstellingen zijn bepaald in lijn met de strategie en deze worden consistent gehaald.
	Vergelijkingen	Relevante externe vergelijkingen zijn geschikt om de eigen positie in lijn met de strategische richting te bepalen, worden uitgevoerd en zijn gunstig.
	Toekomstgerichtheid	De organisatie kent de aanjagers voor uitmuntende prestaties in de toekomst, gebaseerd op actuele oorzaak-gevolgrelaties, analyses van gegevensverzamelingen, prestatiepatronen en voorspellende metingen.

Voor elk van de aandachtsgebieden zijn de maximum te behalen scores bepaald. Deze zijn:

1. Bestaansredenen, visie en strategie: 100 punten
2. Organisatiecultuur en leiderschap: 100 punten
3. Betrekken van belanghebbenden: 100 punten
4. Duurzame waardecreatie: 200 punten
5. Prestaties en transformaties stimuleren: 100 punten

6. Percepties van belanghebbenden: 200 punten
7. Strategische en operationele prestaties: 200 punten

In totaal 1000 punten. Merk op dat de punten voor de aandachtsgebieden voor Richting samen 200 punten zijn, de helft van die voor respectievelijk Uitvoering en Resultaten.

Opmerkingen:

1. Bij het waarderen van een deelgebied in 'Richting' en 'Uitvoering' mag de algehele score in dat gedeelte van het aandachtsgebied niet groter zijn dan de score die gegeven is voor de doordachtheid van de benaderingen. Ongeacht hoe goed alle andere attributen scores in dat gedeelte van het aandachtsgebied, de score voor 'weldoordacht' is bepalend.
2. Bij het waarderen van 'Resultaten' mag de algehele score in ieder aandachtsgebied niet groter zijn dan die van 'Bereik en relevantie'. Ongeacht hoe goed alle andere attributen scores in het aandachtsgebied 'Resultaten', de score voor 'Bereik en relevantie' is bepalend.

Bij het model **CAF2020** kunnen twee manieren om te scoren worden toegepast: de klassieke scorebepaling en de verfijnde scorebepaling. Wat de factoren betreft, is de PDCA-cyclus ('PLAN' (plannen), 'DO' (uitvoeren), 'CHECK' (controleren), 'ACT' (handelen)) het fundament van beide. De 'klassieke' CAF-scorebepaling van de factoren geeft een globale waardering van elk sub criterium door de PCDA-fase waarin het sub criterium zich bevindt aan te geven. In tabel 8 worden de mogelijke scores weergegeven.

Tabel 8 Klassieke scoringstabel van de factoren

Fase	Omschrijving	Score
	We zijn niet actief op dit terrein. We hebben louter anekdotische informatie.	0 - 10
Plan	We hebben een plan om dit te doen.	11 - 30
Do	We doen dit / voeren dit in.	31 - 50
Check	We controleren / gaan na of we de juiste dingen doen op de juiste manier.	51 - 70
Act	Op basis van de controle of het nazicht doen we aanpassingen indien nodig.	71 - 90
PDCA	Alles wat we doen, plannen, implementeren, controleren en passen we regelmatig aan en we leren van anderen. We zijn in een continue verbetercyclus op dit gebied.	91 - 100

Bij de resultaten wordt rekening gehouden met de tendens van de resultaten en het behalen van de doelstellingen (zie tabel 9). De organisatie bevindt zich in een continue verbeteringscyclus wanneer uitstekende en duurzame resultaten worden behaald, alle relevante doelstellingen worden bereikt en er een positieve vergelijking met relevante organisaties voor de belangrijkste resultaten wordt gemaakt.

Tabel 9 Klassieke scoringstabel van de resultaten

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

De 'verfijnde' CAF-scorebepaling geeft de analyse van de sub criteria in meer detail weer. Het stelt de gebruiker in staat om – voor elk sub criterium – alle fasen van de PDCA-cyclus gelijktijdig en onafhankelijk een score te geven. Het is een manier om dichterbij de werkelijkheid te scoren waar bijvoorbeeld veel publieke organisaties dingen doen, maar soms zonder een duidelijke planningsfase of zonder een volgende controle van de prestatie. Deze manier om de score te bepalen geeft meer informatie over de domeinen waarin vooral verbetering nodig is. Voor meer informatie hierover verwijzen we naar de handleiding 'Common Assessment Framework Het Europese model voor het verbeteren van overheidsorganisaties door middel van zelfevaluatie'.

Bij het model **CAF2020** telt elk criterium mee voor 100 punten, in totaal 900 punten. Dit totaal wordt omgezet naar een resultaat op een totaal van 100 of 1000 punten.

## 6. Het kwaliteitslabel

Een organisatie kan een kwaliteitslabel behalen. **EFQM2020** voorziet meerdere kwaliteitslabels afhankelijk van de behaalde score, zie tabel 10. Elk kwaliteitslabel is gedurende twee jaar geldig.

De kostprijs van een kwaliteitslabel varieert van enkele duizenden euro tot tienduizend euro en meer afhankelijk van de grootte en de complexiteit van de organisatie.

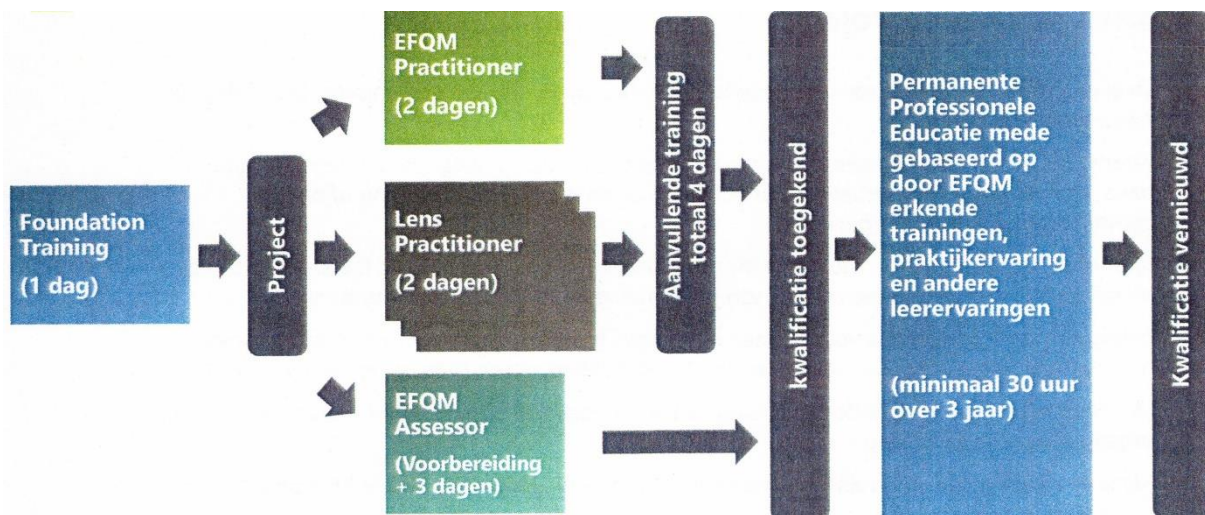
De gemiddelde periode voor het behalen van een R4E-kwaliteitslabel bedraagt tussen de zes en de tien weken vanaf de kandidaatstelling. Dit geldt enkel voor organisaties die beschikken over een gezond managementsysteem. Om een C2E-kwaliteitslabel te behalen, bedraagt de gemiddelde periode zes tot 12 maanden langer (dan bij R4E-kwaliteitslabel) zodat de vooropgestelde prioriteiten kunnen worden geïmplementeerd.

Tabel 10 Verschillende kwaliteitslabels bij EFQM2020

Behaalde score	Kwaliteitslabel	Betekenis kwaliteit organisatie
< 300 punten	Committed to Excellence (C2E)	Voldoende goed, een gezond management en voldoende geïmplementeerde concepten.
>= 300 en < 400 punten	Recognized for Excellence (R4E) – 3 sterren	Deskundig niveau, een echt kwaliteitsvolle organisatie.
>= 400 en < 500 punten	R4E – 4 sterren	
>= 500 en < 600 punten	R4E – 5 sterren	
>= 600 en < 700 punten	R4E – 6 sterren (Award)	
>= 700 en < 800 punten	R4E – 7 sterren (Award)	Voor de Awards zijn er aparte categorieën voor grote bedrijven, publieke organisaties en KMO's.
>= 800 en < 900 punten	Award winner	
>= 900 punten	EFQM Global Award winner	

Een groep van twee tot vier assessoren zal tijdens een auditbezoek ter plaatse nagaan wat de organisatie doet met betrekking tot de verschillende aandachtsgebieden. Deze assessoren zijn managers die jaarlijks enkele dagen van hun tijd besteden aan het uitvoeren van een assessment.

De organisatie EFQM heeft opleidingstrajecten ontwikkeld (zie figuur 4), onder andere een voor assessoren.



Figuur 4 Opleidingstrajecten EFQM

Het traject start met een basistraining (Foundation training) over het model EFQM2020 van één dag. Vervolgens wordt van iedere kandidaat verwacht dat een project wordt uitgevoerd. Dit project versterkt de leerervaring en is een voorwaarde om een volgende training te kunnen volgen. Het is af te ronden binnen de 12 maanden na de basistraining. Vervolgens kan een opleiding EFQM Practitioner van twee dagen worden gevolgd, een opleiding Lens Practitioner (gaat specifiek in op

bepaalde topics zoals bijvoorbeeld disruptie, innovatie, ...) van twee dagen of een opleiding EFQM Assessor van drie dagen.

In figuur 4 wordt weergegeven hoe het vervolg van de trajecten eruit ziet. Een permante vorming van minimaal 30 uren over drie jaar is verplicht om een behaalde kwalificatie te behouden.

Een organisatie kan het Europese kwaliteitslabel van 'Effectieve **CAF**-gebruiker' behalen (er wordt aangeraden om vooraf te informeren naar de bestaande mogelijkheden bij de Federale Overheidsdienst Beleid en Ondersteuning). Er is slechts één niveau van labelen, ongeacht de behaalde score. Het label bevestigt dat het model CAF2020 op een effectieve manier werd geïmplementeerd en dat de organisatie de fundamentele concepten van uitmuntendheid in haar organisatiecultuur toepast. Het label "Effectieve CAF-gebruiker" verloopt na drie jaar.

De procedure om het label te behalen is gratis.

Een zelfevaluatie duurt ongeveer vier maanden – opleiding van de zelfevaluatoren inbegrepen – en de procedure voor het bekomen van het label zo'n twee maanden. Tussen de zes maanden en een jaar na het schrijven van het zelfevaluatierapport kan de aanvraag ingediend worden bij de Federale Overheidsdienst Beleid en Ondersteuning.

Het assessment wordt uitgevoerd door in principe twee gekwalificeerde feedbackactoren. Zij analyseren de verstrekte documenten van de aanvrager, interviewen relevante actoren en belanghebbenden van de CAF2020-implementatie en voeren een bezoek ter plaatse uit. Op basis van de verzamelde inzichten wordt de feedback geformuleerd en wordt de beslissing tot toekenning van het label 'Effectieve CAF-gebruiker' voorbereid. Het assessment is gestoeld op drie pijlers:

- In de eerste pijler van de externe feedback wordt de kwaliteit van het zelfevaluatieproces geanalyseerd.
- In de tweede pijler wordt naar de vastgestelde planningsprocedures en het gevolgde proces voor de uitvoering van de verbeteringsacties gekeken.
- In de derde pijler wordt de maturiteit van de organisatie nagegaan door een onderzoek naar de fundamentele concepten van uitmuntendheid.

Het feedbackrapport kan ook worden gebruikt om een EFQM-kwaliteitslabel aan te vragen.

Om een feedbackactor van het CAF2020 te worden, moeten kandidaten deelnemen aan de gemeenschappelijke opleiding op nationaal of Europees niveau.

## **7. Bespreking**

In dit document willen we bepalen met welk doel en in welke mate de modellen EFQM2020 en CAF2020 bruikbaar zijn binnen de publieke sector.

Als we het toepassingsgebied van deze twee modellen vergelijken, dan kunnen we stellen dat EFQM2020 een ruimer toepassingsgebied heeft dan CAF2020. CAF2020 is dan ook specifiek ontwikkeld voor de publieke sector. Als we het vanuit het standpunt van een organisatie bekijken, dan heeft een publieke organisatie de keuze tussen EFQM2020 en CAF2020.

De twee modellen EFQM2020 en CAF2020 steunen op nagenoeg dezelfde fundamentele concepten. Dit is niet onlogisch, aangezien de eerste versies van het CAF-model werden gebaseerd op het EFQM-model.

Het model EFQM2020 is een grondige revisie van EFQM2013. Daardoor is CAF2020 nog moeilijk één-op-één te vergelijken met EFQM2020. De beide modellen bevatten nog steeds dezelfde aandachtsgebieden of criteria, bij EFQM2020 zijn deze anders verwoord of geordend, bij CAF2020 zijn ze meer toegespitst op de openbare sector. Hierdoor is CAF2020 gemakkelijker toe te passen voor de publieke sector, zonder dat een de vertaling van typische termen naar de dagelijkse werking van de publieke organisatie hoeft, zoals dat bij EFQM2020 wel zal nodig zijn.

Als we de beide modellen vergelijken op het vlak wat nieuw is, dan stellen we vast dat in beide modellen rekening wordt gehouden met de gevolgen van de veranderde wereld. Nieuwe trends zijn volop opgenomen. In het model EFQM2020 wordt weliswaar het begrip 'ecosysteem' explicieter gebruikt, in tegenstelling tot CAF2020, maar het idee achter een ecosysteem zit ook volledig in CAF2020.

De twee methoden om de score te bepalen met een diepgaande evaluatie, RADAR (bij EFQM2020) en PDCA (bij CAF2020), gelijken sterk op elkaar. Er zijn echter twee verschillen nl. RADAR vertrekt van het resultaat en de stappen zijn met attributen in meer detail uitgewerkt. De kans dat mogelijke verbeteringen aan het licht komen is hierdoor groter. De keerzijde is wel dat hierdoor het evalueren moeilijker wordt. Dit maakt – kan zowel voor RADAR als voor PDCA worden gesteld – dat het sterk aan te bevelen is om een zelfevaluatie uit te voeren onder leiding van een interne of externe begeleider die de nodige opleidingen heeft gevolgd.

De twee systemen van labelen vertonen gelijkenissen en verschillen. Een van de verschillen is dat EFQM2020 meerdere kwaliteitslabels heeft, CAF2020 heeft er één ongeacht de score. De meerdere niveaus van kwaliteitslabels bij EFQM zijn ongetwijfeld aantrekkelijker voor het imago van een organisatie dan één kwaliteitslabel 'Effectieve CAF-gebruiker'. Het kwaliteitslabel bij EFQM2020 is twee jaar geldig, bij CAF2020 drie jaar.

De kostprijs voor een assessment bij EFQM kan oplopen tot tienduizend euro en meer. Bij CAF2020 is het assessment gratis.

Na zes tot 12 maanden kan je bij beide systemen een kwaliteitslabel aanvragen, voor een R4E-kwaliteitslabel kan dit al na 6 tot 10 weken.

Voor de beide systemen van labelen wordt een assessment uitgevoerd door (twee tot vier) gekwalificeerde assessoren of (in principe twee) feedbackactoren. Een opleiding dient te worden gevolgd om gekwalificeerd te worden. Bij EFQM2020 is permanente vorming voorzien voor de assessoren. Deze assessoren zullen bij de organisatie de verschillende aandachtsgebieden evalueren. Bij CAF2020 is het assessment gebaseerd op drie pijlers m.n. het zelfevaluatieproces, de uitvoering van de verbeteracties en de maturiteit van de organisatie.

Je kan stellen dat bij een assessment volgens EFQM2020 alle aandachtsgebieden worden overlopen. Bij CAF2020 wordt er een steekproef naar de kwaliteit van de zelfevaluatie gedaan en wordt naar de uitvoering van de verbeteracties gekeken. Dit geeft eveneens een volledig beeld als bij een volledig assessment. Bijkomend wordt bij CAF2020 ook nog een oordeel gevormd over de maturiteit van een organisatie. Daardoor is een assessment volgens CAF2020 uitgebreider (wat thema's betreft) en zwaarder.

In tabel 11 geven we het bovenstaande nog eens overzichtelijk weer



Tabel 11 Overzicht van de verschillende aspecten bij EFQM2020 en CAF2020 en de geschiktheid voor gebruik ervan binnen de publieke sector

<b>Aspect</b>	<b>EFQM2020</b>	<b>Geschiktheid EFQM2020 voor publieke sector</b>	<b>CAF2020</b>	<b>Geschiktheid CAF2020 voor publieke sector</b>
Het toepassingsgebied	EFQM2020 heeft een ruim toepassingsgebied	+++	CAF2020 is specifiek ontwikkeld voor de publieke sector	+++
De fundamentele concepten van het model	EFQM2020 en CAF2020 steunen op dezelfde fundamentele concepten	+++	EFQM2020 en CAF2020 steunen op dezelfde fundamentele concepten	+++
De structuur van het model	EFQM2020 bevat dezelfde aandachtsgebieden of criteria als CAF2020, maar anders verwoord of geordend	++	CAF2020 bevat dezelfde aandachtsgebieden of criteria als EFQM, maar meer toegespitst op de openbare sector. Hierdoor is CAF2020 gemakkelijker toe te passen voor de publieke sector	+++
De focus van het nieuwe model	Beide modellen houden rekening met de gevolgen van de veranderde wereld. Nieuwe trends zijn volop opgenomen	+++	Beide modellen houden rekening met de gevolgen van de veranderde wereld. Nieuwe trends zijn volop opgenomen	+++
De scorebepaling	De methode om de score te bepalen, RADAR (bij Business Matrix (Advanced)) vertrekt van het resultaat en de stappen zijn met attributen in meer detail uitgewerkt. De kans dat mogelijke verbeteringen aan het licht komen is hierdoor groter	+++	De methode om de score te bepalen is volgens PDCA	++

Tabel 11 (vervolg) Overzicht van de verschillende aspecten bij EFQM2020 en CAF2020 en de geschiktheid voor gebruik ervan binnen de publieke sector

Aspect	EFQM2020	Geschiktheid EFQM2020 voor publieke sector	CAF2020	Geschiktheid CAF2020 voor publieke sector
Het kwaliteitslabel	Meerdere kwaliteitslabels	+++	Eén kwaliteitslabel	+
	Twee jaar geldig	+++	Drie jaar geldig	+++
	De procedure kost tot tienduizend euro en meer	+	De procedure is gratis	+++
	Aanvragen na zes tot 12 maanden, voor R4E na 6 tot 10 weken	+++	Aanvragen na zes tot 12 maanden	+++
	Assessment door twee tot vier gekwalificeerde assessoren (permanente vorming)	+++	Assessment door in principe twee gekwalificeerde feedbackactoren	++
	Assessment van alle aandachtsgebieden	++	Assessment van het zelfevaluatieproces, de uitvoering van de verbeteracties en de maturiteit van de organisatie	+++

## **Besluit**

Uit de voorgaande bespreking stellen we vast dat er verschillen zijn tussen beide modellen, maar die zijn beperkt. De belangrijkste verschillen situeren zich bij het kwaliteitslabel: één of meer kwaliteitslabels, geldigheidsduur en kostprijs. We adviseren om tot een afstemming van enerzijds de EFQM-labels en anderzijds het CAF-label te komen, dit kan een win-win betekenen.

We besluiten eveneens dat het toepassen van het model en het bepalen van de scores kennis vereist. Om een kwaliteitsvolle zelfevaluatie te bekomen is het daarom sterk aan te raden dat de zelfevaluatie wordt uitgevoerd door opgeleide interne of externe deskundigen.

We kunnen stellen dat zowel voor een zelfevaluatie als voor het behalen van een kwaliteitslabel het model EFQM2020 en het model CAF2020 twee geschikte kwaliteitsmanagementsystemen zijn voor de publieke sector. De keuze voor het ene of het andere model zal afhangen van wat de organisatie belangrijk vindt op het vlak van het kwaliteitslabel, maar ook andere elementen kunnen een rol spelen zoals bijvoorbeeld de prioriteiten die de organisatie stelt, de motivatie van het management, ... Een onderzoek naar die andere elementen en de houding daartegenover in Vlaanderen zou waardevolle informatie kunnen opleveren.

## Literatuurlijst

Bbest (2020). *Basistraining EFQM*. Brussel: Bbest.

EFQM (2018). *The new ISO standards on management systems and the EFQM excellence model EFQM*. Brussel: EFQM.

EFQM (2019). *Het EFQM-model*. Brussel: EFQM.

Federale Overheidsdienst Beleid en Ondersteuning (2020). *Common Assessment Framework. Het Europese model voor het verbeteren van overheidsorganisaties door middel van zelfevaluatie*. Brussel: Federale Overheidsdienst Beleid en Ondersteuning.

Thijs, N., & Puzic, T. (2017). *Feasibility study on the establishment of a regional centre on Quality Management in ReSPA*. Montenegro: ReSPA.