

GEBRUIKERSGIDS BIJ DE EVALUATIEROOSTERS

Federale Interne Audit
Oktober 2021

Inhoud

1.	Introductie en doelstelling evaluatieroosters	3
2.	Indeling en opbouw evaluatieroosters.....	3
2.1	Beheersdomeinen	3
2.2	Maturiteitsniveaus	4
2.3	COSO-raamwerken	5
3.	Principes en mogelijke pistes bij de evaluatie.....	6
3.1	Hoe wordt de zelfevaluatie-tool in de praktijk gebruikt ?	7
3.2	Wie vult de evaluatieroosters het best in ?	8
3.3	Waar in de organisatie worden de evaluatieroosters het best ingevuld ?	9
4.	Opvolging.....	9
5.	Bijlage: Lexicon	10



1. Introductie en doelstelling evaluatieroosters

Deze gebruikersgids voorziet in een bijkomende toelichting bij het opzet en het gebruik van de evaluatieroosters, opgesteld door de Federale Interne Audit (FIA). Deze roosters worden ter beschikking gesteld aan alle federale organisaties die onderworpen zijn aan het *KB betreffende de organisatiebeheersing binnen sommige diensten van de federale uitvoerende macht* (ter vervanging van het *KB van 17/08/2007 betreffende het intern controlesysteem*) nog te publiceren, het *KB van 04/05/2016 tot oprichting van de Federale Interneauditdienst*, alsook het *KB 17/08/2007 tot oprichting van het Auditcomité van de Federale Overheid (ACFO)*.

De evaluatieroosters zijn bedoeld als een intern werkinstrument dat de organisaties toelaat om hun maturiteit in diverse beheersdomeinen zelf te meten, met het oog op het evalueren van het niveau van hun organisatiebeheersing. Het gekozen methodologische raamwerk is compatibel met de COSO-principes zoals bepaald in het *COSO Intosai model* van 2004 en de *COSO 2013 Internal Control Integrated Framework*.

Op basis van het ingeschatte maturiteitsniveau per domein kan men bepalen welke acties ondernomen kunnen worden ter continue verbetering van de organisatiebeheersing, en in welke domeinen prioritair verbeteringsinitiatieven genomen dienen te worden. FIA reikt daarmee een coherent instrument aan om zelf de maturiteit te meten, op basis waarvan waardevolle informatie gegenereerd kan worden voor het management van de betrokken organisaties.

Daarnaast kunnen de evaluatieroosters ook een middel vormen voor de organisaties om op een gestructureerde manier te rapporteren over hun organisatiebeheersing aan het ACFO (cf. *Artikel 7 van het KB betreffende de organisatiebeheersing binnen sommige diensten van de federale uitvoerende macht, en tot wijziging van de koninklijk besluiten van 4 mei 2016 tot oprichting van de Federale Interneauditdienst en van 17 augustus 2007 tot oprichting van het Auditcomité van de Federale Overheid*). De wetgeving voorziet voortaan in een gestructureerde rapportering over welbepaalde beheersdomeinen, die corresponderen met de domeinen van de evaluatieroosters. Dit kadert binnen een vereenvoudiging van de rapportering over de werking van de organisatiebeheersing en de mogelijke verbeteringen ervan (art.7).

2. Indeling en opbouw evaluatieroosters

2.1 Beheersdomeinen

De evaluatieroosters zijn ingedeeld in 15 beheersdomeinen die door FIA als kerndomeinen worden beschouwd voor een adequate en performante organisatiebeheersing, in overeenstemming met de COSO-principes (*COSO Intosai 2004 en COSO 2013*):

1. Doelstellingenmanagement
2. Risicomanagement
3. Procesmanagement
4. Indicatoren
5. Belanghebbendenmanagement



6. Organisatiestructuur
7. Organisatiecultuur
8. Integriteit
9. Business Continuity Management
10. ICT
11. Projectbeheer
12. Communicatie & informatiebeheer
13. Facilitymanagement
14. Human Resources Management
15. Financieel management

Uiteraard staan deze beheersdomeinen in wisselwerking met elkaar en kunnen ze niet los van elkaar gezien worden. Bij het invullen van de evaluatieroosters dient dan ook verzekerd te worden dat de beheersdomeinen op een coherente, methodologische manier geëvalueerd worden. Hiertoe worden enkele tips gegeven in hoofdstuk 3.

2.2 Maturiteitsniveaus

Elk beheersdomein werd door FIA onderverdeeld in vijf maturiteitsniveaus, waarvoor de volgende algemene definities van toepassing zijn:

1. Basic	De organisatie voldoet aan de basis componenten binnen elk domein, zodat de wetgeving ter zake gerespecteerd wordt. Men past een minimum aan organisatiebeheersing toe per domein, maar vooral op individuele of ad-hoc basis. Er is nog geen gestructureerde, systematische aanpak van organisatiebeheersing. Er is een poging tot formalisering van sommige processen en procedures.
2. Gestructureerd	De componenten binnen elk domein worden op gestructureerde wijze in kaart gebracht en ontwikkeld op basis van prioriteiten. De processen en procedures worden geformaliseerd.
3. Gedefinieerd	De processen, beheersmaatregelen, componenten en activiteiten binnen dit domein zijn duidelijk gedefinieerd, gestandaardiseerd, gedocumenteerd en vastgelegd. Ze worden gecommuniceerd en toegepast doorheen de volledige organisatie.
4. Beheerst	De organisatie beheerst de processen, beheersmaatregelen, componenten en activiteiten per domein in voldoende mate. Deze worden proactief opgevolgd en gemonitord via indicatoren. Er wordt over gerapporteerd. De organisatie kent een adequate en doeltreffende organisatiebeheersing.
5. Geoptimaliseerd	De processen, beheersmaatregelen, componenten en activiteiten per domein worden geëvalueerd (via structurele analyses, indicatoren...) en zo nodig bijgestuurd ter optimalisatie.

Per beheersdomein worden de vijf maturiteitsniveaus ook in detail omschreven, waarbij gepeild wordt naar een aantal criteria die als voorwaarden gelden om zich een bepaalde maturiteit te kunnen aanmeten. Deze toegepaste definities zijn terug te vinden in elk evaluatierooster. Elk criterium werd



weloverwogen toegewezen aan een bepaald maturiteitsniveau. Er zit dus een logica in de opbouw en onderlinge samenhang van alle evaluatieroosters.

2.3 COSO-raamwerken

Om de onderlinge verbondenheid tussen de beheersdomeinen en een performante organisatiebeheersing duidelijk te maken, werden alle criteria ook expliciet gekoppeld aan de COSO-raamwerken (*COSO Intosai 2004 en COSO 2013*; cf. Art. 3, §2 en 3 van het KB betreffende de organisatiebeheersing binnen sommige diensten van de federale uitvoerende macht). Per criterium wordt de link gemaakt met de betreffende objectieven en de componenten waaruit een intern controlesysteem is opgebouwd volgens de COSO-kubus. Daarbij wordt in de evaluatieroosters de volgende legende gebruikt, geheel in overeenstemming met de betekenis die hieraan wordt toegekend in de betreffende literatuur:


Objectieven	Patrimony (P)
	Compliance (C)
	Operationality (O)
	Accountability (A)
Componenten	Environment (E)
	Risk (R)
	Control activities (CA)
	Information & communication (I)
	Monitoring (M)

Per evaluatierooster wordt tot slot ook verwezen naar de relevante COSO principes (in totaal 17), dewelke primair of secundair van aard zijn afhankelijk van het beheersdomein. Op die manier sluiten de evaluatieroosters volledig aan bij de COSO-raamwerken.



3. Principes en mogelijke pistes bij de evaluatie

Het staat elke organisatie vrij om de evaluatieroosters in te vullen op de manier die het beste aansluit bij haar context. De methode om de organisatiematuriteit voor de 15 beheersdomeinen te meten, kan enigszins variëren naargelang de grootte van de organisatie, de organisatiestructuur en -complexiteit, de aard en hoeveelheid van de aanwezige processen, enz. Er dienen echter enkele belangrijke algemene **basisprincipes** gerespecteerd te worden:

1. De evaluatie dient te gebeuren op **niveau van de organisatie in zijn geheel**. Uiteraard dient men daartoe een zicht te krijgen op de maturiteitsniveaus van de verschillende deeltentiteiten binnen de organisatie (algemene directies, stafdiensten, afdelingen, enz.). De resultaten van de deeltentiteiten dienen vervolgens gecompileerd te worden zodat een beeld kan gegeven worden van de maturiteit voor de volledige organisatie. 
2. Het is belangrijk dat deze syntheseoefening niet te sterk gemathematiseerd wordt. Bij het bepalen van het maturiteitsniveau voor de volledige organisatie wordt geen som of gemiddelde genomen van de verschillende deeltentiteiten binnen de organisatie. **Het maturiteitsniveau voor een beheersdomein wordt namelijk bepaald door de zwakste schakel: de deeltentiteit met de laagste maturiteit in een bepaald domein.** Hierna volgt een voorbeeld betreffende het beheersdomein procesbeheer om dit te illustreren: *Directie-Generaal A heeft 60% van zijn processen in kaart gebracht (antwoord 'gedeeltelijk'), maar voor Directie Generaal B is dit slechts voor 30% het geval (antwoord 'in beperkte mate'). Het antwoord voor de volledige organisatie wordt dan bepaald door de laagste score, namelijk 'in beperkte mate'.* Het eindresultaat voor de volledige organisatie reflecteert dus de zwakte schakel. Het eindresultaat dient bovendien voldoende genuanceerd en onderbouwd te worden om een globale inschatting voor de organisatie te **motiveren**.
3. De **methode** waarmee men de **synthese van de resultaten voor de deeltentiteiten** uitgevoerd heeft, dient duidelijk beschreven en gemotiveerd te worden. Op die manier blijft de continuïteit op vlak van methodologie behouden binnen de organisatie in het geval andere of nieuwe medewerkers bij de evaluatie betrokken worden, en kunnen de resultaten vergeleken worden doorheen de tijd. De gebruikte methode zal ook bekeken worden door FIA bij de analyse van het art.7 en bij de voorbereiding van een audit over het desbetreffende beheersdomein.

3.1 Hoe wordt de zelfevaluatie-tool in de praktijk gebruikt ?

Het gebruik van de evaluatieroosters **op niveau van de organisatie in zijn geheel** gebeurt in essentie op de volgende manier:



Stap 1 :

De organisatie maakt een inschatting in welke mate ze voldoet aan *elke* stelling van *elk* beheersdomein. Er zijn **vier mogelijke inschattingen** mogelijk :

1. Quasi inexistant / bijna onbestaand / 0%-25%
2. Très partiel / in beperkte mate / 26%-50%
3. Partiel / gedeeltelijk / 51%-75%
4. (Presque) complet / (Bijna) volledig / 76%-100%



Maak de inschatting steeds op basis van de bestaande, huidige situatie. Er mag geen rekening gehouden worden met veranderingen die op til zijn, ook al zal dat op korte termijn zijn. Er dient verzekerd te worden dat alle vragen waarheidsgetrouw worden beantwoord om eventuele discordanties te vermijden.

Bij elke vraag is het belangrijk dat de nodige **motivering** en uitleg voorzien wordt waarom een bepaalde inschatting werd gemaakt. Daartoe is een vrij tekstveld voorzien. Op deze manier kunnen ook extra nuances aangebracht worden.

OBJECTIEVEN Criteria					
	1 Basic	2 Gestructureerde aanzet	3 Gedefinieerd	4 Beheerst	5
Definitie maturiteits-niveaus	De missie, visie en strategische doelstellingen zijn gedefinieerd, onderling coherent en vastgelegd in de wetgeving en/of de BOCA.	Er is een prioritisering van de strategische doelstellingen voorzien. De strategische doelstellingen zijn vertaald in tactische doelstellingen. De missie, visie en strategische doelstellingen worden extern gecommuniceerd.	De tactische doelstellingen zijn vertaald in operationele doelstellingen, die gekoppeld worden aan concrete actieplannen. De tactische en operationele doelstellingen worden extern gecommuniceerd. Bovendien worden de doelstellingen (op alle niveaus) SMART geformuleerd.	De missie, visie en doelstellingen worden intern gecommuniceerd en doorvertaald naar individuele doelstellingen. Het bereiken van de doelstellingen wordt opgevolgd en gemonitord aan de hand van indicatoren. Er wordt ook gerapporteerd over de monitoring van de doelstellingen.	De missie, visie en doelstellingen worden intern gecommuniceerd en doorvertaald naar individuele doelstellingen. Het bereiken van de doelstellingen wordt opgevolgd en gemonitord aan de hand van indicatoren. Er wordt ook gerapporteerd over de monitoring van de doelstellingen.
	1. Is de missie van uw organisatie krachtig en kernachtig vastgelegd in de oprichtingswetgeving? (C, O, A, E, I)	4. Is er een prioritisering van de strategische doelstellingen voorzien? (O, A, R)	7. Zijn de tactische doelstellingen op coherente wijze vertaald in operationele doelstellingen per dienst? (C, O, A, R)	11. Worden de missie, visie en doelstellingen intern gecommuniceerd en doorvertaald naar individuele doelstellingen? (C, O, A, E, I, R)	14. Worden de missie, visie en doelstellingen intern gecommuniceerd en doorvertaald naar individuele doelstellingen? (I, M, C, O, A)
	Partiel / gedeeltelijk (51%-75%) Quasi inexistant / in zeer beperkte mate (0%-25%) Très partiel / in beperkte mate (26%-50%) (presque) complet / (bijna) helemaal (76%-100%)	Partiel / gedeeltelijk (51%-75%) Quasi inexistant / in zeer beperkte mate (0%-25%) Très partiel / in beperkte mate (26%-50%) (presque) complet / (bijna) helemaal (76%-100%)	(presque) complet / (bijna) helemaal (76%-100%) Quasi inexistant / in zeer beperkte mate (0%-25%) Très partiel / in beperkte mate (26%-50%) Partiel / gedeeltelijk (51%-75%)	Partiel / gedeeltelijk (51%-75%) Quasi inexistant / in zeer beperkte mate (0%-25%) Très partiel / in beperkte mate (26%-50%) (presque) complet / (bijna) helemaal (76%-100%)	Très partiel / in beperkte mate (26%-50%) Quasi inexistant / in zeer beperkte mate (0%-25%) Très partiel / in beperkte mate (26%-50%) (presque) complet / (bijna) helemaal (76%-100%)
	2. Is er vanuit de missie een visie voor uw organisatie ontwikkeld, die vastgelegd is in de wetgeving en/of de BOCA?	5. Zijn de strategische doelstellingen op coherente wijze vertaald in tactische doelstellingen?	8. Worden de tactische doelstellingen gekoppeld aan concrete actieplannen? (C, O, A, R)	12. Wordt het bereiken van de doelstellingen opgevolgd en gemonitord aan de hand van indicatoren? (C, O, A, M, I)	15. Worden de tactische doelstellingen gekoppeld aan concrete actieplannen? (C, O, A, R)

Inschatting

Vrije tekst

Het is niet noodzakelijk om documenten ter motivering als bijlage te voorzien bij de evaluatieroosters, maar deze documenten dienen wel beschikbaar te zijn op vraag van het ACFO en de FIA in het kader van de evaluatie van art. 7 of ter voorbereiding van een audit. Een voorbeeld hiervan is de aanwezigheid van een (al dan niet volledige) procescartografie bij het evaluatierooster over procesbeheer.





Stap 2 :

Eenmaal het evaluatierooster voor alle domeinen is ingevuld, wordt in een **dashboard** een automatisch overzicht gegenereerd van de zelfevaluatie. Het is daarop aan de organisatie om zelf, op basis van dit overzicht, een inschatting te maken van haar **maturiteit in een bepaald domein**. Deze inschatting moet gemotiveerd worden in een daartoe voorzien veld. Zoals reeds aangehaald wordt het maturiteitsniveau bepaald door de **zwakste schakel**: in onderstaand voorbeeld is niveau 'basic' slechts gedeeltelijk behaald, waardoor dit ook het eindresultaat is.

Domein	Basic	Gestructureerde aanzet	Gedefinieerd	Beheerst	Geoptimaliseerd	Eigen inschatting niveau maturiteit	Motivatie
1 Doelstellingen	Maturiteitsniveau gedeeltelijk behaald	Eerste stappen gezet	Maturiteitsniveau gedeeltelijk behaald	Maturiteitsniveau gedeeltelijk behaald	Maturiteitsniveau niet behaald	Beheerst	Vrije tekst: motivatie waarom de organisatie vindt dat ze zich op het maturiteitsniveau "beheerst" bevindt
2 Risico-beheer	Basic	
3 Procesbeheer	Gestructureerde aanzet	
4 Indicatoren	Gedefinieerd	
5 Belanghebbenden-management	Beheerst	
6 Organisatiestructuur	Geoptimaliseerd	
7 Organisatiecultuur		
8 Integriteitsbeheer		
9 Business Continuity Management		
10 ICT		
11 Projectbeheer		
12 Informatie &		

Indien de opbouw van de maturiteitsniveaus onlogisch overkomt (bijvoorbeeld: het niveau 'gestructureerde aanzet' is slechts gedeeltelijk behaald, maar het niveau 'beheerst' heeft men wel volledig behaald), dient het evaluatierooster herbekeken te worden. De oefening dient desgevallend herdaan te worden en de inschaling opnieuw uitgevoerd te worden. De logische opbouw van de verschillende maturiteitsniveaus doorheen een rooster zou deze discordantie moeten vermijden. Er dient verzekerd te worden dat alle vragen waarheidsgetrouw zijn beantwoord.

3.2 Wie vult de evaluatieroosters het best in ?



Wie de evaluatieroosters ook invult, één persoon – de **coördinator** – overziet best de volledige oefening en is steeds nauw betrokken bij de verschillende stappen. Dat geeft betere garanties op tijdigheid en coherentie. De **risk officer / coördinator organisatiebeheersing** bekleedt een sleutelpositie in de nieuwe wetgeving m.b.t. organisatiebeheersing en is hiertoe de meest aangewezen persoon. Hij/zij dient steeds betrokken te worden bij de evaluatie op de verschillende niveaus binnen de organisatie.

Ook alle andere medewerkers die deel uitmaken van de **2^{de} defensielijn** binnen de organisatie, dienen hun rol op te nemen met betrekking tot de betreffende domeinen. Zij kunnen eveneens een belangrijke rol spelen bij de discussies op niveau van het directiecomité. Volgende 2^{de} lijnsfuncties kunnen bijvoorbeeld betrokken worden: de integriteitscoördinator voor wat betreft integriteit; de project portfolio manager of verantwoordelijke voor het Project Management Office voor wat betreft projectbeheer; enz.



3.3 Waar in de organisatie worden de evaluatieroosters het best ingevuld ?

Ook dit zal sterk afhangen van de grootte en het organigram van de organisatie :

- In het geval van een kleine, weinig complexe organisatie kan de oefening **centraal** gemaakt worden voor de gehele organisatie. Dit kan dan bijvoorbeeld gebeuren **binnen het directiecomité** onder begeleiding van de coördinator.
- In het geval van een grotere, meer complexe organisatie is het aangeraden dat de oefening in eerste instantie gemaakt wordt **per deeltentiteit** (Algemene Directie / Directoraat-generaal / ...). Daarbij is het belangrijk dat de **coördinator bij elke individuele oefening betrokken** is. De **eindevaluatie** voor de volledige organisatie, op basis van de verschillende evaluaties per deeltentiteit, kan besproken worden **binnen het directiecomité**. Indien de evaluatieroosters op verschillende plaatsen worden opgemaakt, dienen deze verschillende resultaten uiteindelijk toch gesynthetiseerd te worden in één evaluatierooster voor de gehele organisatie.

4. Opvolging

De evaluatieroosters en bijhorende maturiteitsniveaus dienen op de eerste plaats opgevolgd te worden **intern** binnen de organisatie zelf, waarbij belangrijke informatie kan uitgewisseld worden met het management. Op basis van de maturiteitsoefening per deeltentiteit en voor de volledige organisatie, kan bepaald worden voor welke diensten prioritair een actieplan dient opgesteld te worden om de maturiteit op vlak van organisatiebeheersing te verhogen.

Aangezien de organisatie de evaluatieroosters zal kunnen aanwenden bij de rapportering over de organisatiebeheersing (artikel 7), zullen deze ook jaarlijks opgevolgd en geëvalueerd worden door het **ACFO en FIA**. Daarnaast kan FIA de resultaten van de zelfevaluatie ook aanwenden als informatiebron bij de voorbereiding van audits.



5. Bijlage: Lexicon

Lexicon waarin meer duiding wordt gegeven bij bepaalde vragen en de belangrijkste terminologie per evaluatierooster wordt omschreven.

Evaluatie-rooster	Vraag Nr.	Term	Definitie term / toelichting bij de vraag
1. OBJECTIEVEN	2	BOCA	BOCA staat voor Bestuursovereenkomst - Contrat d'Administration. Indien uw organisatie geen BOCA opstelt, worden de andere aanwezige strategische bestuursdocumenten of gealigneerde managementplannen bedoeld.
	3	strategische doelstellingen	Strategische doelstellingen worden door de volledige organisatie (vb. FOD) nagestreefd op de lange termijn.
	5	operationele doelstellingen	Operationele doelstellingen worden door een organisatie nagestreefd op de korte termijn. Ze verduidelijken hoe elke dienst (bv. de boekhouddienst binnen de stafdienst B&B van een FOD) bijdraagt aan het behalen van de strategische doelstellingen.
	5	op coherente wijze	Met 'op coherente wijze' wordt bedoeld dat elke operationele doelstelling aan een strategische doelstelling kan gekoppeld worden, zonder dat deze conflicteren.
	9	doelstellingen	Het gaat zowel over de strategische als operationele doelstellingen.
	13	stakeholderanalyse	Een stakeholderanalyse is nuttig opdat rekening gehouden wordt met de verwachtingen van interne en externe belanghebbenden.
	14	/	Het gaat om een voorspellend verbeteringsproces op de lange termijn, aan de hand van monitoring. Dit kan uitmonden in bv. het bijwerken van de missie, visie en doelstellingen in de nieuwe BOCA.
	14	geregistreerde tendenzen	Externe tendenzen kunnen sociaal, maatschappelijk, economisch,... van aard zijn. Geregistreerd wil zeggen dat deze tendenzen nauwgezet worden opgevolgd, overwogen, geïntegreerd, geanalyseerd en geëvalueerd voor wat betreft de impact op de organisatie.



2. RISK MANAGEMENT	2	risque	On appelle risque le produit d'un aléa (événement susceptible de porter atteinte aux personnes, aux biens et/ou à l'environnement) et d'un enjeu (personnes, biens ou environnement) susceptible de subir des dommages et des préjudices.
	8	systématiquement	de façon rigoureuse et méthodique, sans exception.
	10	objectifs stratégiques	Strategische doelstellingen worden door de volledige organisatie (vb. FOD) nagestreefd op de lange termijn.
	10	objectifs opérationnels	Operationele doelstellingen worden door een organisatie nagestreefd op de korte termijn. Ze verduidelijken hoe elke dienst (bv. de boekhouddienst binnen de stafdienst B&B van een FOD) bijdraagt aan het behalen van de strategische doelstellingen.
	17	traitement des risques	Il existe 4 stratégies de traitement d'un risque : traiter/gérer, transférer, tolérer/accepter, terminer/supprimer (les "4T"). En principe, les plans d'actions doivent couvrir les risques qui ont été estimés inacceptables (ne relevant pas de la catégorie "tolérer") par le management (cf. niveau d'acceptation des risques/appétit pour le risque).
	17	appétit pour le risque	L'appétit pour le risque est le niveau de risque maximum qu'une organisation est prête à assumer/prendre par risque sur le même processus ou activité, en vue d'atteindre ses objectifs stratégiques. Ce niveau de risque sert alors de base pour tous les processus de gestion des risques et définit des limites qui seront répercutées dans l'ensemble des opérations quotidiennes.
3. PROCESBEHEER	23	veille stratégique	La veille stratégique est une aide à la prise de décision stratégique grâce à une analyse des évolutions tendanciennes et de leur environnement.
		Kernproces / core process	Een kernproces omvat de kernopdrachten van de organisatie, de "métier" van de organisatie, de



			processen waarom de organisatie bestaat.
		Sleutelproces	Een sleutelproces is een proces dat van cruciaal belang is voor het functioneren van de organisatie. Een sleutelproces kan zowel ondersteunend zijn (rekrutering bijvoorbeeld), maar ook een kernproces of een managementproces zijn.
4. INDICATOREN		Indicator, key performance indicator, kerngetal	Deze termen zijn inwisselbaar in het kader van deze oefening.
5. BELANG- HEBBENDEN- MANAGEMENT	1	belanghebbendenanalyse	Een belanghebbendenanalyse brengt de belangrijkste belanghebbenden of stakeholders van een organisatie in kaart, alsook het belang en de impact van de belanghebbenden voor de organisatie.
	1	op strategisch niveau	Dit evaluatierooster betreft enkel het belanghebbendenmanagement op globaal, strategisch niveau binnen de organisatie. Het heeft geen betrekking op de belanghebbenden op operationeel niveau.
	3 + 4	/	De organisatie bepaalt vooraf in welke mate ze de externe belanghebbenden <i>kan</i> betrekken bij haar (kern)activiteiten. Dit is een eerste aanzet tot een belanghebbendenstrategie.
	5	op gestructureerde wijze	Met 'op gestructureerde wijze' wordt bedoeld dat er een methode wordt gekozen om de behoeften en verwachtingen in kaart te brengen, zoals: een schriftelijke bevraging, focusgroep, open vergadering, overlegplatform...
	8	/	De communicatiestrategie richting de externe belanghebbenden is zowel gedocumenteerd als in de praktijk omgezet.
	11 + 12	/	De organisatie ontwikkelt een zicht op de reden en in welke mate ze de belanghebbenden <i>moet</i> betrekken bij haar (kern)activiteiten. Er wordt dus op strategisch niveau nagedacht over belanghebbendenmanagement.



	11+ 12	/	<p>Hoewel vragen 11 en 12 op elkaar gelijken, is er toch een duidelijk onderscheid:</p> <p>* Vraag 11 peilt naar het feit of uw organisatie vooraf bepaalt hoe men de dialoog met de externe belanghebbenden kan aanwenden als input voor het <u>definiëren</u> van de organisatiedoelstellingen.</p> <p>* Vraag 12 peilt naar het feit of uw organisatie, in een latere fase, evalueert of de dialoog met externe belanghebbenden bijdraagt aan het <u>bereiken</u> van de organisatiedoelstellingen.</p>
	13	bevoorrechte belanghebbenden	Met de 'bevoorrechte belanghebbenden' worden die organisaties bedoeld (op regionaal, federaal, Europees, internationaal... niveau) waarmee u in grote mate dezelfde belanghebbenden gemeenschappelijk hebt.
	16	/	De verwachtingen en behoeften van de belanghebbenden dienen op regelmatige basis geïntegreerd te worden in het doelstellingenmanagement.
	18	/	De identificatie, het belang en de impact van belanghebbenden wordt op regelmatige basis herbekeken. Ook de veranderende behoeften en verwachtingen van de belanghebbenden worden gemonitord, en indien nodig bijgestuurd.
	19	/	Er worden lessen getrokken uit het belanghebbendenmanagement voor de toekomst.
6. ORGANISATIE-STRUCTUUR	1	deelentiteiten	Met deelentiteiten worden de te onderscheiden organisatie-eenheden bedoeld waarin de organisatiestructuur is onderverdeeld, bijvoorbeeld: operationele directies, stafdiensten, enz.
	1	/	De verantwoordelijkheden van elke entiteit binnen de organisatie zijn duidelijk gedefinieerd in een organogram.



	2	wettelijk	De basisorganisatiestructuur (of elementen hiervan, bijvoorbeeld de bestuursorganen) zoals reglementair bepaald is in het oprichtingsbesluit van de organisatie of in andere wetgevende documenten. Het respecteren van de wetgeving is een vereiste. Het toont aan dat de organisatiestructuur niet willekeurig of in functie van bepaalde belangen tot stand gekomen is, en dat alle wettelijke missies worden afgedekt.
	3	/	Het organogram moet dus zowel beschikbaar als raadpleegbaar zijn (de facto: makkelijk terug te vinden) voor interne en externe belanghebbenden, zodat de organisatiestructuur voor iedereen duidelijk en transparant is.
	7	functiescheiding	Geen enkele functie of persoon draagt de volle verantwoordelijkheid en controle over een volledig proces en/of middelen.
	8	/	Gezagslijnen zijn zo opgesteld dat ze van het hoogste naar laagste niveau duidelijk zijn en dat duidelijk is aan wie men kan delegeren en aan wie men verantwoording is verschuldigd. Bevoegdheden en taken zijn dus gedelegeerd in relatie tot de toegewezen verantwoordelijkheden, wat schriftelijk wordt vastgelegd. Hierbij wordt het principe gewaarborgd dat geen enkele functie of persoon de volle verantwoordelijkheid en controle draagt over een volledig proces en/of middelen (functiescheiding).
	8 + 12	/	Vraag 8 vereist dat delegaties duidelijk gedefinieerd en vastgelegd zijn (geformaliseerd, beschreven in een document...). Dit impliceert dat voor vraag 12 hetzelfde geldt. Dit is een voorwaarde om te kunnen evolueren van maturiteitsniveau 3 naar niveau 4.
	9	coördinatiemechanismen	Mogelijke coördinatiemechanismen zijn: overleg, direct toezicht, standaardisatie van input, output en/of processen. Zo kan de realisatie van de doelstellingen worden opgevolgd en is tijdige bijsturing mogelijk.



	15	/	De organisatiestructuur kan geëvalueerd worden op basis van volgende criteria: wijziging van sleutelposities (namen, functies, taken...), risico's (via een risicoanalyse), interne en/of externe wijzigingen (via een omgevings- en stakeholderanalyse...)... Op die manier is de organisatiestructuur gericht op het beheersen van risico's.
7. ORGANISATIE-CULTUUR	1	Deontologisch kader voor de ambtenaren van het federaal administratief ambt	Dit deontologisch kader bundelt en licht de gemeenschappelijke waarden en de gedragsregels toe die gelden voor de ambtenaren van het federaal administratief openbaar ambt, zoals omschreven in artikel 1 van de wet van 22 juli 1993 houdende bepaalde maatregelen inzake ambtenarenzaken, gelet op de wetten en reglementering die ter zake van toepassing zijn.
	3	/	De leidinggevenden vervullen m.a.w. een voorbeeldfunctie in de organisatie (Tone at the Top). Ze geven het goede voorbeeld in het respecteren van de organisatiewaarden.
	5	bestuursorganen	Bestuursorganen zoals het Directiecomité of andere raden die van toepassing zijn.
	6	/	Deze gedragsregels en principes zijn concreet en direct bruikbaar om gedrag te kunnen bijsturen, in overeenstemming met de waarden.
	7	/	Concretisering van de waarden en normen zijn bv. formele gedragsregels, die vastgelegd zijn in een deontologische code. Relevante actoren kunnen zowel belanghebbenden, leveranciers, externe partners als de burger in het algemeen zijn.
	10	monitoring	Monitoring van het respecteren van de waarden, normen en concretisering van hiervan kan één van de activiteiten zijn van een integriteitscoördinator of compliance verantwoordelijke (2de lijnsfuncties). Dit kan gebeuren door middel van enquêtes, intern onderzoek, het bijhouden van statistieken of andere analyses....



	12	veranderingsmanagement	Het geïntegreerd management van veranderingen (communicatie, cultuur, ...) binnen een organisatie, om een beoogde transformatie op een succesvolle manier uit te voeren.
8. INTEGRITEIT		Integriteitsschending	Een integriteitsschending kan een strafrechtelijke inbreuk zijn. Denk bijvoorbeeld aan corruptie of aan verduistering van overheidsgeld. Maar een integriteitsbreuk kan ook een inbreuk zijn op een morele norm, zoals het verspillen van middelen van een overheidsorganisatie of het niet respecteren van de arbeidstijd.
9. BUSINESS CONTINUITY MANAGEMENT	/	BCM	Cette grille « Business Continuity Management » porte sur la continuité des activités de l'organisation en général (management, core business et support). En ce qui concerne plus spécifiquement les aspects IT, il y a également une question prévue sur le BCP (Business Continuity Plan) dans la grille "IT".
	4	fonctions critiques	Une fonction est dite critique lorsqu'il est difficile de trouver des candidats appropriés, notamment en matière de compétences spécifiques, de connaissance des langues ou d'expérience.
	8	analyse d'impact (Business Impact Analyse)	Business Impact Analyse. Dit wordt gebruikt om binnen een organisatie de kritieke processen van de niet kritieke processen te scheiden.
	13	Global Business Continuity Plan	Plan complet contenant des mesures d'urgence pour assurer la continuité des processus opérationnels, des actifs, des ressources humaines - tous les aspects de l'organisation qui pourraient être affectés en situation de crise.
	8	de manière centralisée	La structure est centralisée quand tous les pouvoirs de décision se situent à un seul point dans l'organisation – à la limite dans les mains d'un seul individu ; la structure est considérée décentralisée lorsque le pouvoir de décision est dispersé entre différentes personnes dans l'organisation, par exemple : entre différents services, différentes directions, etc.



10. ICT	1	ICT Architectuur	ICT-architectuur is een manier om structuur aan te brengen en inzicht te krijgen in de informatievoorziening en ICT binnen een organisatie alsook een manier om de ICT binnen de organisatie te besturen. Ze beschrijft de diverse ICT-componenten en licht toe wat deze componenten juist doen en hoe ze met elkaar in verband staan om zo de processen en ICT beter op elkaar af te stemmen.
	14	BIA	Business Impact Analyse. Dit wordt gebruikt om binnen een organisatie de kritieke processen van de niet kritieke processen te scheiden.
	15	/	Voorbeeld: Strategische doelstelling: efficiënte, kwalitatieve ICT-ondersteuning voor een digitale overheid. Operationele doelstelling: het beveiligen van digitale informatie.
	17	Business Cases	Business Case: een haalbaarheidsstudie waarin kosten en baten worden afgewogen. Aan de hand van de Business Case wordt besloten of men start of verder gaat met het project. Hierin worden o.a. ook de nodige ICT-resources opgenomen zodat men een algemeen overzicht bekommt hoe ICT-resources voor de organisatie ingezet worden.
	20	BCP	Business Continuity Plan is een document dat alle mogelijke problemen of incidenten omschrijft die de organisatie kunnen treffen en daarnaast een plan bevat om die te overleven. Het kan gaan over natuurrampen als een aardbeving, orkaan, tsunami, brand of overstroming, vakkondsacties, maar evengoed over dataverlies, downtime, cyberaanvallen, onverwachte gebruikerspieken, enz. Die problemen of incidenten beïnvloeden in meer of mindere mate de organisatie.
	20	DRP	Disaster Recovery Plan gaat over het opnieuw up-and-running krijgen van de systemen na een incident.



	21	/	Voorbeeld: de individuele doelstellingen opnemen in het planningsgesprek
11. PROJECT MANAGEMENT	2	critères de succès	Les critères de succès d'un projet sont les normes par lesquelles le projet sera jugé à la fin pour décider de sa réussite ou non.
	3	arbitrage	Processus d'évaluation visant à trancher entre deux ou plusieurs possibilités.
	11	portefeuille de projets	Un portefeuille de projets est un outil de gouvernance. Il permet de consolider, homogénéiser et synthétiser les informations des différents projets, afin de faciliter la prise de décision.
	17	méthodologie de gestion de projet	Démarche permettant notamment de vérifier la faisabilité des projets, de trouver de nouvelles idées et d'identifier les éléments d'opportunité ou de difficulté.
	21	indicateurs	Les termes « indicateur », « indicateur de performance clé » et « chiffre-clé » sont interchangeables dans le contexte de cet exercice.
12. INFORMATIE & COMMUNICATIE			
<i>INTERNE COMMUNICATIE</i>	3	intern communicatieplan	Plan waarin vastgelegd wordt hoe interne communicatie in overeenstemming met de bijhorende visie wordt vormgegeven en uitgevoerd, toegepast op de concrete context van de organisatie (doelstellingen, producten en diensten, organisatiestructuur, enz.).
	4	communicatielijnen	De manier waarop communicatie verloopt binnen de organisatie: horizontaal, verticaal (top-down en bottom-up) en/of transversaal.
	5	/	De na te streven prestaties, effecten en de te behalen efficiëntiecriteria zijn vastgelegd in het interne communicatieplan.
	5	KSF	KSF staat voor kritische succesfactoren, waarmee de belangrijkste factoren bedoeld worden die een impact hebben op het bereiken van de organisatiedoelstellingen.



	7	communicatiekanalen	Kanalen waarlangs informatie intern gecommuniceerd wordt binnen de organisatie. Voorbeelden: vergaderingen zoals van directiecomité, toegankelijke verslagen, newsletter, stafvergaderingen, enz.
	8	/	Het management heeft beheersinformatie (bottom-up rapportering) nodig om de werking van de organisatie op te volgen en te sturen. De (top-down) informatie van het management over het waarom van bepaalde beslissingen en over de bijdrage van ieders werk tot de realisatie van de organisatiedoelstellingen, is ook een vorm van beheersinformatie. Door het verstrekken van voldoende achtergrondinformatie, vergroot de organisatie de kans dat alle personeelsleden in dezelfde richting denken en handelen. Horizontale informatie-uitwisseling doorheen de organisatie is daarbij evenzeer van belang.
EXTERNE COMMUNICATIE	1	/	De manier waarop de externe communicatie invulling geeft aan externe verantwoording en openbaarheid van bestuur vormt een element van deze visie.
	3	extern communicatieplan	Plan waarin vastgelegd wordt hoe externe communicatie in overeenstemming met de bijhorende visie wordt vormgegeven en uitgevoerd, toegepast op de concrete context van de organisatie (doelstellingen, producten en diensten, stakeholders/klanten, enz.).
	7	/	Binnen de organisatie bestaat er een strategie over welke boodschap met welke kanalen naar welke doelgroepen moet worden verspreid. De keuze van de kanalen gebeurt in functie van het maximaliseren van het effect. Zo wordt doelbewust omgegaan met informatiekkanalen zoals overlegfora en vergadermomenten, sociale media, extranet, mailings, e-nieuwsbrieven, infobladen, jaarverslagen en andere



			rapporten, mediacampagnes, persoonlijke communicatie, persvoorstellungen,... Een organisatie gaat daarbij dus best doordacht te werk om het gewenste effect te bereiken.
	7	CRM	Volgens het Customer Relation Management analyseert men de klanten (of stakeholders) en hun behoeften / verwachtingen, en past men de communicatiekanalen en -middelen hieraan aan.
	9	/	Indien de organisatie zichzelf op een bepaalde wijze wil profileren, moeten de eigen personeelsleden hiervan op de hoogte zijn.
INFORMATIE-BEHEER	1	informatiebeheer	De manier waarop informatie binnen de organisatie beheerd wordt, zoals de verwerking, opslag, de ontsluiting, archivering, vernietiging... van informatie.
	3	veiligheidsvoorschriften	Hiermee wordt verwezen naar informatieveiligheid in het algemeen. Informatieveiligheid betreft de bescherming van alle soorten data die een organisatie te verwerken krijgt. Een doelgerichte informatiebeveiliging vereist een samenhangend geheel van technische en organisatorische maatregelen. Hierop kan toegezien worden door een informatieveiligheidsadviseur, hetgeen een 2de lijnsfunctie is.
	3	GDPR	General Data Protection Regulation. Verordening (EU) 2016/679 betreffende de bescherming van natuurlijke personen in verband met de verwerking van persoonsgegevens en betreffende het vrije verkeer van die gegevens (algemene verordening gegevensbescherming). Hierop wordt toegezien door een DPO (Data Protection Officer), hetgeen een 2de lijnsfunctie is.
	4	informatiebeheersplan	Plan waarin vastgelegd wordt hoe informatie beheerd wordt (verwerking, opslag, ontsluiting, archivering, vernietiging, enz.)



	5	/	Het is duidelijk bepaald welke informatie nodig is voor welke taak of opdracht, en voor wie of welke doelgroep.
	6	informatiestructuur	Structuur die ervoor zorgt dat informatie makkelijk terugvindbaar en bruikbaar is, zodat de organisatie efficiënt en veilig met informatie kan omgaan.
	11	/	Informatie dient betrouwbaar te zijn (bijvoorbeeld via versiebeheer, archiveren van informatie, ...). Informatie dient ook tijdig beschikbaar te zijn. Dit geldt zowel voor het terugvinden en opvragen van informatie door medewerkers als door gebruikers. Zo kan in het informatiebeheersplan bepaald worden wie welke informatie beschikbaar moet stellen en hoe; wie toegang heeft tot welke informatie (bestemmingen, lees- en schrijfrechten...), enz.
	14	/	De rapportering draagt bij tot het bijsturen en realiseren van de doelstellingen.
13. FACILITY-MANAGEMENT		FMIS	Facility Management Information System
	3	/	Milieu en duurzaamheid dienen te worden opgenomen in de doelstellingen voor facilitymanagement.
	6	SLA	Service-level agreement
	14	prestatie-meetsystemen	Mogelijke prestatie-meetsystemen zijn leveranciersbeoordelingen, klanten-enquêtes, een klachtenmanagementsysteem.
14. HR	6	référentiel métiers	Un référentiel métiers est un répertoire de métiers ou de fonctions à l'intérieur d'une organisation, auxquelles sont associées des compétences, savoirs, savoir-faire et savoir-être, avec des instruments de mesure.
	11	climat social	Mesure du degré de satisfaction qui règne dans l'organisation, l'ambiance, l'atmosphère.
	16	fonctions critiques	Une fonction est dite critique lorsqu'il est difficile de trouver des candidats appropriés, notamment en matière de compétences spécifiques, de



			connaissance des langues ou d'expérience.
	26	cartographie des connaissances et compétences	Analyse visant à déterminer, en alignement avec la stratégie de l'organisation, quelles sont les connaissances et compétences qui doivent être pérennisées, développées, abandonnées, etc. La cartographie est un outil d'aide à la décision.
15. FINANCIËEL MANAGEMENT		KPI/indicateurs	Les termes indicateur, indicateur de performance clé et chiffre-clé sont interchangeables dans le contexte de cet exercice
		comptes GL	Un grand livre (GL, General Ledger) consiste en une série de comptes numérotés utilisés pour le suivi des transactions et la préparation des états financiers.
		sous-systèmes	Les quatre sous-systèmes d'une organisation : production, commercial, administratif & financier, personnel. Chaque sous-système entretient des relations suivies par les autres sous-systèmes. Ainsi, le sous-système commercial vend ce que le sous-système production a fabriqué grâce aux capitaux fournies par le sous-système financier et aux services rendus par le sous-système du personnel. Chaque sous-système se voit affecter des moyens qui concourent à la réalisation de l'objectif général de l'entreprise.
		objectifs stratégiques	Strategische doelstellingen worden door de volledige organisatie (vb. FOD) nagestreefd op de lange termijn.

