

Projectfase 1

Managementmodel

Organisatiesturingsmodel

Sterkten & Zwakten

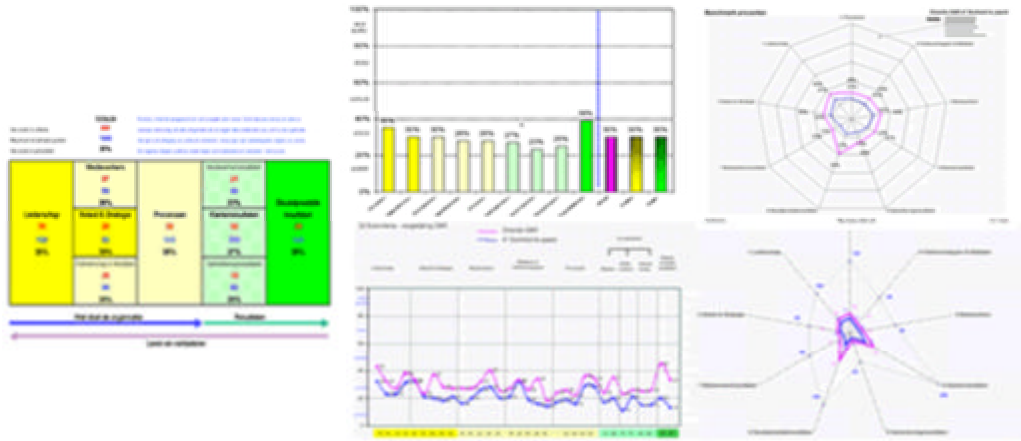
Zelf-evaluatie

EHBM
Excellent Help in Business Management
Dijkstraat 27
B- 3500 – België

Mob: + 32 (0) 473577167
E-mail: smetswilly@gmail.com

INHOUDSTAFEL

Managementmodel, waarom 3
 Keuze managementmodel..... 4
 Vergelijking met Malcolm Baldrige methode 5
 Interpretatie criteria EFQM / CAF 6
 Voor grote organisatie 8



Score => 32 Subcriteria

#	LEIDERSCHAP	Subcriteria	Score
11	51%	Leiders ontwikkelen de missie, visie en waarden en zijn rolmodellen voor een cultuur van uitmuntendheid	0000
12	43%	Leiders zijn er persoonlijk bij betrokken dat het behaarsysteem van de organisatie uitgewerkt, uitgevoerd en voortaan verbeterd wordt	0000
13	37%	Leiders zijn betrokken bij waarden, principes en vertegenwoordigen van de organisatie	0000
14	44%	Leiders ontwikkelen, ondersteunen en aanscherpen de medewerkers binnen de organisatie	0000
2 BELEID & STRATEGIE			
21	48%	Het beleid en de strategie zijn gekoppeld op de huidige en toekomstige noden en verwachtingen van alle belanghebbenden	0000
22	35%	Het beleid en de strategie zijn gekoppeld op informatie, prestatie metingen, ondernemst, team- en resultaatgerichte schiedelen	0000
23	36%	Het beleid en de strategie worden ondersteund, herzien en aangepast	0000
24	30%	Het beleid en de strategie worden onderzocht door de afdeling van de organisatie	0000
25	36%	Het beleid en de strategie worden geïmplementeerd en uitgevoerd	0000
3 MEDWERKERS			
31	30%	Talentontwikkeling worden gepland, behandeld en verbeterd	0000
32	46%	De kennis en de vaardigheden van de medewerkers worden geïdentificeerd, ontwikkeld en in stand gehouden	0000
33	42%	Medewerkers worden betrokken en krijgen feedback op hun prestaties	0000
34	48%	De medewerkers en de organisatie creëren een dialoog	0000
38	23%	De medewerkers worden behandeld, waard en met zorg omringd	0000
4 PARTNERS & MIDDELEN			
41	32%	Zakenrelaties worden behandeld	0000
42	47%	Financiën worden behandeld	0000
43	38%	Onroerend goed wordt behandeld en verbeterd	0000
44	33%	Technische wordt behandeld	0000
45	32%	Wettelijke en contractuele worden behandeld	0000
5 PROCESSEN			
51	44%	De processen worden systematisch ontworpen en behandeld	0000
52	34%	Processen worden verbeterd om voldoende kwaliteit en benutten de laatste technologieën	0000
53	36%	Productie en diensten worden verbeterd op basis van de noden en verwachtingen van klanten	0000
54	30%	Productie- en diensten worden geproduceerd, afgewerkt en ondersteund	0000
55	32%	Klantrelaties worden behandeld en verbeterd	0000

Kwantitatieve Sterkten >= 45% en Zwakten <= 25%

1 LEIDERSCHAP

11 **Leiders ontwikkelen de missie, visie en waarden en zijn rolmodellen voor een cultuur van uitmuntendheid**

111	48%	Het ontwikkelen van een duidelijke missie en visie voor de organisatie	0000
		T1: Het ontwikkelen van een duidelijke missie en visie in de organisatie	
112	41%	Het ontwikkelen en verspreiden van een voorbeeldige van ethische gedragingen en waarden, die de creë van een organisatiecultuur ondersteunen	0000
		T1: Het ontwikkelen van een voorbeeldige van ethische gedragingen en waarden, die de creë van een organisatiecultuur ondersteunen	
113	56%	How de leiders de doelmotivatie van hun eigen leiderschapswaarden herzien en verbeteren en hoe ze reageren op de toekomstige veranderingen op het gebied van leiderschap	0000
		T1: Het hebben van een methode om de doelmotivatie van het leiderschap van alle leiders in de organisatie te evalueren en verbeteren	
115	58%	How de leiders empowerment, innovatie en creativiteit stimuleren en aanmoedigen	0000
		T1: Het stimuleren en moedigen empowerment, innovatie en creativiteit aan	
		T2: Het gebruik van een gestructureerde wijze om het leiderschap van de medewerkers in de organisatie, om de kwaliteit, de draagzaamheid en de inzetbaarheid te verbeteren	
116	50%	How de leiders de bevindingen van kwaliteitscontroles ondersteunen, aanmoedigen en er genot aan geven	0000
		T1: Het moedigen op een positieve en constructieve manier kwaliteitscontroles aan	
117	53%	How de leiders een proces ontwikkelen voor het bepalen van verbeterproblemen	0000
		T1: Het onder een proces voor het bepalen van verbeterproblemen	
118	47%	How de leiders de samenwerking binnen de organisatie stimuleren en aanmoedigen	0000
		T1: Het hebben van een strategie- en aanpakprogramma opgezet en moedigen de capaciteiten van alle werknemers aan, om het uitvoeren van de activiteiten te verbeteren	
		T2: Het hebben van een methode om te zorgen dat de samenwerking in de organisatie aan te moedigen en het in de praktijk te brengen	

Managementmodel, waarom?

Er wordt veel capaciteit, tijd en geld geïnvesteerd naar:

- het **detecteren** van sterkten en zwakten in een organisatie
- het bepalen van strategische **prioriteiten**
- en het zoeken naar **ideeën** voor deze prioriteiten.

Het behalen van goede kernresultaten en het bereiken van resultaten met betrekking tot klanten, medewerkers en samenleving, bereikt men door een goed leiderschap dat het beleid & strategie, zijn medewerkers, partners, middelen en processen stuwt.

De 9 criteria van het EFQM Excellence / CAF model of een gepersonaliseerd model bieden een kader voor de organisatie om continu te verbeteren en naar uitmuntendheid te evolueren. EHBM ondersteunt dit proces op een eenvoudige en pragmatische manier, zonder men voorkennis moeten hebben van het managementmodel. Deze overkoepelende, geïntegreerde en integrale aanpak raakt het **volledige organisatiemanagement**.

De toepassing met EHBM is duurzaam in gebruik:

- U neemt zelf het stuur in handen
- Geen dure externe consultants
- Geen tijdrovende meetings
- Kort op de bal spelen en de realiteit
- Anoniem indien gewenst
- Snel en objectief informatie bekomen
- Het resultaat is "Invented here"
- Korte inspanning op een zelf gekozen moment en plaats
- Eigen expertise en ervaringen bundelen en valoriseren
- Uzelf bepaalt het aantal deelnemers / sleutelfiguren

Het hanteren van een organisatiesturingsmodel biedt ondersteuning om op een gestructureerde wijze zelf-evaluatie uit te voeren om te helpen het

het beleidsplan te concretiseren

(fase 2 van de "The way of managing life")

Keuze managementmodel

EFQM Excellence, CAF of gepersonaliseerd model

Deze pragmatische oefening laat u toe in korte tijdspanne en zonder voorkennis:

- het kunnen **Identificeren** van sterkten en zwakten in de onderneming / organisatie
- het bepalen van **Strategische Prioriteiten**
- het inventariseren van **Suggesties** van mogelijke oplossingen naar deze prioriteiten.

Hoe bereikt men uitmuntendheid? Echte kwaliteit stopt niet bij procesbeheersing of een prima service. Integrale kwaliteit in het bedrijfsbeleid integreren is de enige manier om continu te verbeteren.

Samen met de sleutelfiguren van de organisatie verkrijgt u in zeer korte tijd antwoord op de volgende vraag:

" In welke ontwikkelingsfase bevindt mijn organisatie zich."

ONDERSTEUNING

Het uitvoeren van dit dynamisch zelf-evaluatie model wordt al of dan niet met begeleiding uitgevoerd.

WAT DOE JE ERMEE

Het "absolute" kwaliteitsniveau van een onderneming wordt hiermee niet aangegeven, doch men kan vooral:

- prioriteiten stellen voor het toekomstige beleid
- een gestructureerde discussie voeren met collega
- inzicht krijgen in TQM (Total Quality Management) belangrijke aspecten.

Deze bestaan uit aandachtsgebieden die in samenhang bepalend zijn voor het succes van uw bedrijf.

Totale Kwaliteitszorg benadering is gebaseerd op aandacht en inspanning op alle gebieden.

Dat houdt niet per definitie in dat aan alle gebieden evenveel aandacht, tijd en budget moet worden besteed.

Deze aandachtsgebieden zijn onderverdeeld in de "**organisatie- en resultaatgerichte**" gebieden.

De organisatiegerichte gebieden hebben betrekking op activiteiten en situaties binnen het bedrijf die men zelf "volledig" kan beïnvloeden. De resultaatgerichte gebieden tonen als het ware het effect dat men bereikt.

Hieraan ligt de filosofie ten grondslag, **dat in eerste instantie alle activiteiten erop gericht zouden moeten zijn goede resultaten te behalen**, en dat resultaten in het algemeen beter worden als er verbetermaatregelen genomen worden.

HOE WERKT HET - Confidentieel

Elke gebruiker krijgt login rechten en duidt een persoonlijke perceptiescore aan op het scherm.

Per vraag zijn er 5 antwoordmogelijkheden (<0-25-50-75-100 %) of aangepast aan het model.

Bij het beantwoorden van de vragen, ga je af op persoonlijke indrukken, percepties en meningen.

De score wordt per criteria/subcriteria berekend voor het hele model.

Door het beantwoorden van een aantal vragen die betrekking hebben op feiten en meningen, berekent het programma een score die aangeeft in welke fase men volgens het model is. Vervolgens wordt door EHBM een analyse opgesteld die een aantal grafieken en tips genereren, om uw toekomstig beleid te helpen richten.

Voor elk aandachtsgebied zijn een aantal vragen geformuleerd die "verstaanbaar kunnen aangepast" worden naar de eigen organisatie.

***"Bij het beantwoorden van de vragen ga je uit van uw eerste indruk.
Het gaat om uw eigen oordeel en mening."***

WEGINGSCOËFFICIËNT

Elk van de gebieden heeft een coëfficiënt.

Dit zijn de standaard weegcoëfficiënten die bij de berekening van de eindscore een belangrijke rol spelen.

ANALYSE RAPPORT

Ter ondersteuning voor een allesomvattend management en in het kader van continu verbeteren, verkrijg je zonder enige vorm van sturing van een onafhankelijk bureau een uitgebreide analyse met volgende rapportering: Grafieken in de vorm van:

1. Organisatiescore volgens EFQM / CAF of eigen model
2. Ontwikkefasen
3. Benchmarking in cijfers
4. Benchmarking in procenten
5. Sterkten & zwakten
6. Overzicht subcriteria in tekstformaat met aanduiding KT-MT-LT
7. Gerangschikte teksten (sterkten / zwakten) aangevuld met verbetertips of teksten

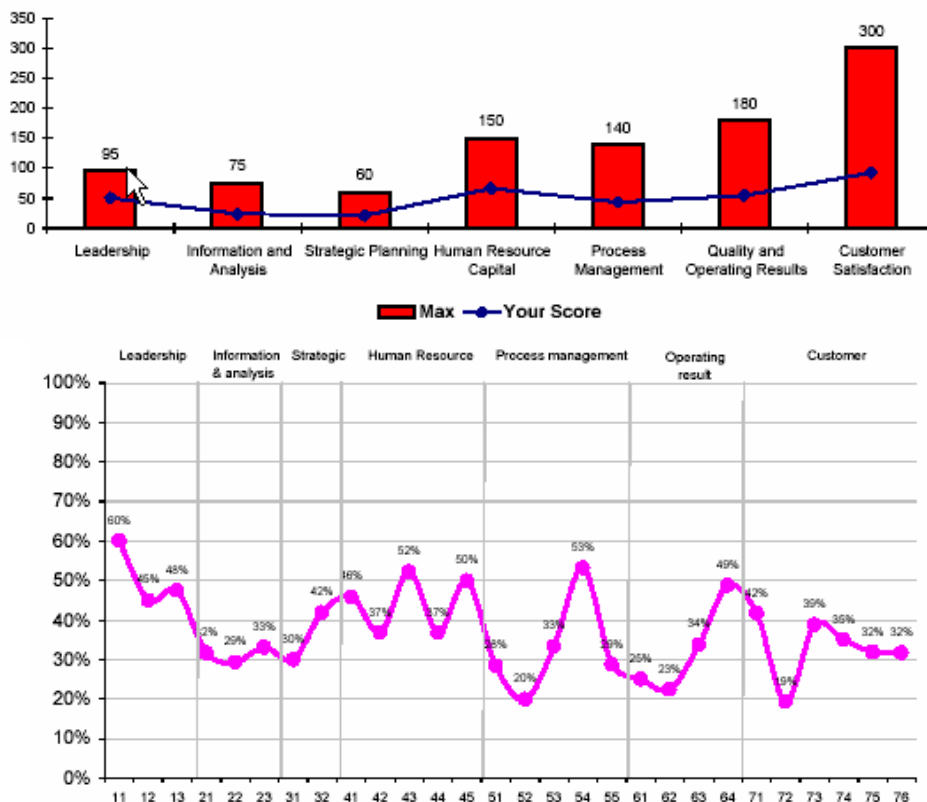
Dit rapport dient als basis voor het voeren van gestructureerde discussies naar mogelijke verbeteracties

Vergelijking met Baldrige methode

Indien gewenst wordt een vergelijking gemaakt met de Malcolm Baldrige methode. Na het uitvoeren van een EFQM oefening worden de scores omgezet naar Baldrige quotering. Als output verkrijg je bijvoorbeeld:

	Max	Your Score	%
1 Leadership	95	50	53%
2 Information and Analysis	75	24	32%
3 Strategic Planning	60	21	35%
4 Human Resource Capital	150	67	44%
5 Process Management	140	43	31%
6 Quality and Operating Results	180	54	30%
7 Customer Satisfaction	300	93	31%
Total Points	1000	352	35%

SWOT Summary Analysis



Interpretatie criteria EFQM / CAF

De criteria voor het EFQM (European Foundation for Quality Management) als het CAF model (Common Assessment Framework) zijn op dezelfde wijze samengesteld.

Het CAF model is specifiek aangepast voor de non-profit sector.

1. LEIDERSCHAP

Hierbij gaat het erom hoe managers de organisatie inspireren tot voortdurende verbetering.

Aspecten die aan de orde komen zijn:

- Mate van betrokkenheid van managers
- Voorbeeldgedrag
- Omgaan met kwaliteitsmanagement
- Hoe het management een kwaliteitscultuur bevordert
- Hoe het management inspanningen van medewerkers erkent en waardeert
- Welke faciliteiten en ondersteuning het management verleent
- Inspelen en omgaan met veranderingen

2. BELEID EN STRATEGIE

In deze gebieden zijn de waarden, de visie en de richting van de organisatie bepaald en vastgelegd.

Aspecten die aan de orde komen zijn:

- Tot stand komen van beleid en strategie
- Gebruik van relevante informatie om tot beleid en strategie te komen
- Vertalen van beleid en strategie in uitvoering
- Communiceren van beleid en strategie
- Toetsing en verbetering

3. PERSONEELSMANAGEMENT

Wat doet de organisatie om kennis en inzet van de medewerkers te optimaliseren. Er worden vragen gesteld over de manier waarop de organisatie hier inhoud aan geeft.

Aspecten die aan de orde komen zijn:

- Personeelsbeleid algemeen
- Kosten/baten principe bij personeelsbeleid
- Opleidingsbeleid, omgaan met vakkennis en deskundigheid
- Werving en selectie van personeel
- Betrokkenheid bij het werken en tot stand komen van doelstellingen
- Betrokkenheid om verbeteringen door te voeren
- Stimuleren verbeteringen algemeen

4. MIDDELENMANAGEMENT

Het optimaal inzetten en benutten van middelen en het aanreiken van instrumenten aan de organisatie om met middelen om te gaan zijn de kernpunten van dit aandachtsgebied.

Aspecten die aan de orde komen zijn:

- Omgaan met financiële uitgangspunten
- Verzamelen en gebruik van informatie
- Meten van prestaties
- Beleid ten aanzien van toeleveranciers
- Product ontwikkelingsbeleid

5. MANAGEMENT VAN PROCESSEN

De beheersing en aansturing van processen in de organisatie speelt hierbij een belangrijke rol.

Aspecten die aan de orde komen zijn:

- Identificatie van processen
- Besturing en beheersing van processen
- Doorlichten en verbeteren van processen
- Stimuleren van innovatie en creativiteit
- Invoeren van procesveranderingen

6. WAARDERING DOOR KLANTEN

Deze bepaalt in hoge mate het resultaat van de organisatie.

Wat is de mening van de klanten en de markt over de dienstverlening?

Hoe denken zij over uw organisatie?

Aspecten die onder andere aan de orde komen zijn:

- Voldoen aan specificaties
- Houden aan gemaakte afspraken
- Bereikbaarheid van de organisatie
- Communicatie
- Klantgerichtheid organisatie
- Vakkenis medewerkers
- Klachtenbehandeling
- Marktaandeel
- Prijs/prestatieverhouding
- Aantal en mate van herhalingsopdrachten
- Aandacht voor organisatie in media
- Beoordeling imago

7. WAARDERING DOOR PERSONEEL

Hoe denken de medewerkers over de organisatie?

Voldoet deze aan de verwachtingen van medewerkers in materiële en niet materiële zin (intellectuele ontwikkeling, uitdaging, motivatie, etc.).

Aspecten die onder andere aan de orde komen zijn: inhoud van het werk

- Arbeidsvoorwaarden
- Ontwikkelings-, ontplooiings- en doorgroeimogelijkheden
- Samenwerking en Motivatie
- Ziekteverzuim
- Personeelsverloop
- Werkomgeving
- Zekerheid van werkgelegenheid
- Beoordeling stijl van leidinggeven
- Betrokkenheid bij opstellen van doelstellingen
- Betrokkenheid bij verbeteringen
- Waardering van aandacht voor kwaliteit
- Informatievoorziening door management
-

8. WAARDERING DOOR DE MAATSCHAPPIJ

Hoe kijkt de organisatie naar de maatschappij?

Op welke wijze houdt zij rekening met aspecten uit de maatschappij, zoals milieu, werkgelegenheid, bijdrage aan onderwijs, enz.

- Aspecten die onder andere aan de orde komen zijn:
- Aandacht voor sociale en culturele leven
- Aandacht voor milieu
- Aandacht en tijd voor vakontwikkeling
- Prijzen en eervolle vermeldingen

9. ONDERNEMINGSRESULTATEN

Deze kunnen volgens diverse maatstaven gemeten worden, waarvan financiële maatstaven verreweg de belangrijkste zijn. Maar ook operationele maatstaven, zoals betrouwbaarheid, continuïteit en doorlooptijd nieuwe produkten spelen een rol.

Aspecten die onder andere aan de orde komen zijn:

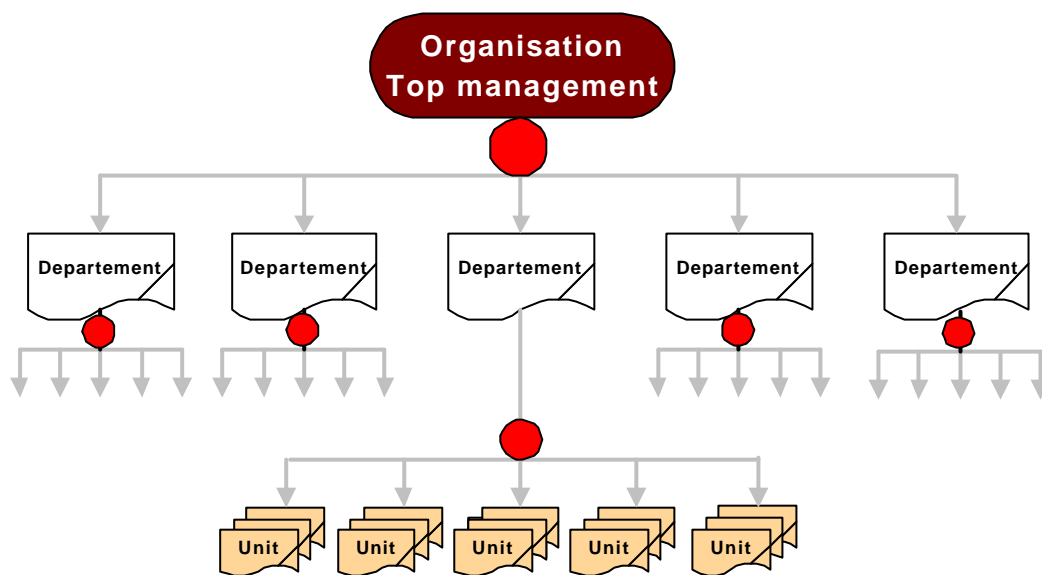
- Omzet t.o.v. doelstelling
- Rendement t.o.v. doelstelling
- Uitstaande debiteuren
- Bezettingsgraad/directe uren
- Doorlooptijden
- Reactie op concurrenten
- Flexibiliteit

Zelf-evaluatie doorheen een grote organisatie

In één fase kan je doorheen de hele organisatie een zelf-evaluatie organiseren waarbij elke unit / departement / organisatie een analyse uitvoert en waaruit automatisch benchmark kan uitgevoerd worden binnen deze organisatie. Het is een trapsgewijze uitvoering.

De zelf-evaluatie kan in één beweging of in stappen worden uitgevoerd.

Voorbeeld



In totaal nemen 210 sleutelfiguren binnen een bepaalde periode deel aan de zelf-evaluatie.

De verdeling is als volgt in het voorbeeld :

- één audit voor het topmanagement (1 organisatie audit: vb $1 * 10$ sleutelfiguren = 10)
- een audit per departement (5 departementen audits : vb $5 * 10$ sleutelfiguren = 50)
- één audit per unit van elk departement (3 units * 5 departementen = 15 audits * 10 sleutelfiguren per unit = 150)

In totaal worden 21 afzonderlijke audit analyses opgesteld.

Een offerte wordt opgesteld aan de hand van uw verwachtingen.

Er is standaard software voorhanden in 5 landstalen (Nederlands, Frans, Engels, Duits en Portugees) om onmiddellijk een zelf-evaluatie uit te voeren.