

FEDERALE OVERHEIDSDIENST BELEID EN ONDERSTEUNING

[C – 2022/41954]

7 SEPTEMBER 2022. — Ministerieel besluit betreffende het gebruik van beheersdomeinen en hun respectievelijke evaluatierooster door sommige diensten van de federale uitvoerende macht met het oog op de evaluatie van de maturiteit van hun systeem voor organisatiebeheersing

De Minister van Ambtenarenzaken en de Staatssecretaris voor Begroting,

Gelet op het koninklijk besluit van 15/05/2022 betreffende de organisatiebeheersing binnen sommige diensten van de federale uitvoerende macht, en tot wijziging van de koninklijke besluiten van 4 mei 2016 tot oprichting van de Federale Interne auditdienst en van 17 augustus 2007 tot oprichting van het Auditcomité van de Federale Overheid, artikel 4;

Gelet op het advies van de inspecteur van Financiën, gegeven op 30 juni 2022;

Gelet op de akkoordbevinding van de Staatssecretaris voor Begroting van 4 juli 2022;

Gelet op de adviesaanvraag binnen 30 dagen verlengd met 15 dagen, die op 19 juli 2022 bij de Raad van State is ingediend, met toepassing van artikel 84, § 1, eerste lid, 2°, van de wetten op de Raad van State, gecoördineerd op 12 januari 1973;

Overwegende dat het advies niet is meegedeeld binnen die termijn;

Gelet op artikel 84, § 4, tweede lid, van de wetten op de Raad van State, gecoördineerd op 12 januari 1973,

Besluiten :

HOOFDSTUK I. — *Toepassingsgebied*

Artikel 1. Dit ministerieel besluit is van toepassing op de diensten van de Federale Staat bedoeld in artikel 1 van het koninklijk besluit van 15/05/2022 betreffende de organisatiebeheersing binnen sommige diensten van de federale uitvoerende macht, en tot wijziging van de koninklijke 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.

HOOFDSTUK II. — *Doel van de beheersdomeinen en van hun evaluatierooster*

Art. 2. In toepassing van artikel 4 van het voormelde koninklijk besluit van 15/05/2022 definieert en verplicht dit besluit vijftien beheersdomeinen, hun respectievelijke evaluatieroosters en de vijf maturiteitsniveaus. Deze beheersdomeinen, hun respectievelijke evaluatieroosters en de vijf maturiteitsniveaus zijn opgenomen als bijlage bij dit besluit.

Art. 3. De evaluatieroosters hebben een drieledig doel:

1° Ze stellen de organisaties in staat om hun maturiteit in de verschillende beheersdomeinen te meten om het globale maturiteitsniveau van de organisatie te evalueren. Met dit zelfevaluatierooster kunnen de sterke en zwakke punten van het systeem voor organisatiebeheersing van de organisaties in kaart gebracht worden. Op basis daarvan kunnen ze de te prioriteren en te ondernemen verbeteringsacties vaststellen;

2° De beheersdomeinen en hun respectievelijke evaluatierooster dienen als basis voor de eerste rubriek van de jaarlijkse rapportering aan het Auditcomité van de Federale Overheid, zoals voorzien in artikel 7 van het voormelde koninklijk besluit van 15/05/2022,

3° De beheersdomeinen en hun respectievelijke evaluatierooster kunnen ook als basis dienen voor de audits.

Art. 4. De diensten die, overeenkomstig artikel 3, § 3, geen gebruik maken van het COSO-werkkader, moeten toch de modaliteiten van dit besluit in acht nemen.

SERVICE PUBLIC FEDERAL STRATEGIE ET APPUI

[C – 2022/41954]

7 SEPTEMBRE 2022. — Arrêté ministériel contenant l'utilisation des domaines de gestion et leur grille d'évaluation respective par certains services du pouvoir exécutif fédéral pour l'évaluation de la maturité de leur système de maîtrise de l'organisation

La Ministre de la Fonction Publique et la Secrétaire d'État au Budget,

Vu l'arrêté royal du 15/05/2022 relatif à la maîtrise de l'organisation au sein de certains services du pouvoir exécutif fédéral, et modifiant les arrêtés royaux du 4 mai 2016 portant création du service fédéral d'audit interne et du 17 août 2007 portant création du Comité d'audit de l'Administration fédérale, l'article 4 ;

Vu l'avis de l'inspecteur des Finances, donné le 30 juin 2022 ;

Vu l'accord de la Secrétaire d'État au Budget, donné le 4 juillet 2022;

Vu la demande d'avis dans un délai de 30 jours prorogé de 15 jours, adressée au Conseil d'État le 19 juillet 2022, en application de l'article 84, § 1^{er}, alinéa 1^{er}, 2°, des lois sur le Conseil d'État, coordonnées le 12 janvier 1973;

Considérant l'absence de communication de l'avis dans ce délai;

Vu l'article 84, § 4, alinéa 2, des lois sur le Conseil d'État, coordonnées le 12 janvier 1973,

Arrêtent :

CHAPITRE I^{er}. — *Champ d'application*

Article 1^{er}. Le présent arrêté ministériel s'applique aux services de l'État fédéral visés à l'article 1^{er} de l'arrêté royal du 15/05/2022 relatif à la maîtrise de l'organisation au sein de certains services du pouvoir exécutif fédéral, et modifiant les arrêtés royaux du 4 mai 2016 portant création du service fédéral d'audit interne et du 17 août 2007 portant création du Comité d'audit de l'Administration fédérale.

CHAPITRE II. — *Finalité des domaines de gestion et de leur grille d'évaluation*

Art. 2. En application de l'article 4 de l'arrêté royal précité du 15/05/2022, le présent arrêté définit et impose quinze domaines de gestion, leurs grilles d'évaluation respectives, et les cinq niveaux de maturité. Ces domaines de gestion, leurs grilles d'évaluation respectives et les cinq niveaux de maturité sont repris en annexe au présent arrêté.

Art. 3. L'objectif des grilles d'évaluation est triple :

1° Elles permettent aux organisations de mesurer leur maturité dans les différents domaines de gestion afin d'évaluer le niveau de maturité global de l'organisation. Cette grille d'auto-évaluation permet d'identifier les forces et les faiblesses du système de maîtrise de l'organisation des organisations qui peuvent alors sur cette base établir les actions d'amélioration à prioriser et à entreprendre ;

2° Les domaines de gestion et leur grille d'évaluation respective servent de base pour la première rubrique du rapportage annuel au Comité d'audit de l'Administration fédérale comme prévu à l'article 7 de l'arrêté royal précité du 15/05/2022 ;

3° Les domaines de gestion et leur grille d'évaluation respective peuvent également servir de base pour les audits.

Art. 4. Les services qui, conformément à l'article 3 § 3, n'utilisent pas le cadre de travail COSO doivent tout de même respecter les modalités du présent arrêté.

HOOFDSTUK III. — *De beheersdomeinen*

Art. 5. De beheersdomeinen, gedefinieerd in overeenstemming met de principes van het COSO-werkkader van het "Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission" (COSO Intosai 2004 en COSO 2013), zijn de volgende :

- Doelstellingenmanagement
- Risicomanagement
- Procesmanagement
- Indicatoren
- Belanghebbendenmanagement
- Organisatiestructuur
- Organisatiecultuur
- Integriteit
- Business Continuity Management
- ICT
- Projectbeheer
- Communicatie en informatiebeheer
- Facilitymanagement
- Human Resources Management
- Financieel management

HOOFDSTUK IV. — *Structuur van de evaluatieroosters*

Art. 6. Elk beheersdomein omvat zijn eigen evaluatierooster, verdeeld in vijf maturiteitsniveaus en elk maturiteitsniveau omvat op zijn beurt een reeks vragen. De verschillende vragen moeten beantwoord worden om het maturiteitsniveau waarop de organisatie zich bevindt vast te stellen.

Art. 7. Elk beheersdomein is verdeeld in vijf maturiteitsniveaus aan de hand waarvan de dienst zich kan positioneren op de maturiteitschaal en een continue verbetering kan waarborgen.

De niveaus zijn de volgende:

- Basisniveau: 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;

- 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;

- 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;

- 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.;

- Geoptimaliseerd: De processen, beheersmaatregelen, componenten en activiteiten per domein worden geëvalueerd (via structurele analyses, indicatoren...) en zo nodig bijgestuurd ter optimalisatie.

Overeenkomstig artikel 4, tweede lid van het koninklijk besluit van 15/05/2022 bepaalt de leidinggevende het minimale maturiteitsniveau voor de verschillende beheersdomeinen, zoals bepaald in dit ministerieel besluit.

Art. 8. Overeenkomstig artikel 7, eerste lid, 1^o van het koninklijk besluit van 15/05/2022 bevat het door de leidinggevende opgestelde jaarverslag een beeld van de organisatiebeheersing en het systeem voor organisatiebeheersing op basis van een zelfevaluatie uitgevoerd op basis van de evaluatieroosters, zoals bepaald in dit ministerieel besluit.

Art. 9. Dit besluit treedt in werking op de eerste dag van de maand na afloop van een termijn van tien dagen te rekenen van de dag volgend op de bekendmaking ervan in het *Belgisch Staatsblad*.

Brussel, 7 september 2022.

P. DE SUTTER
E. DE BLEEKER

CHAPITRE III. — *Les domaines de gestion*

Art. 5. Les domaines de gestion, définis conformément aux principes du cadre de travail COSO du « Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission » (COSO Intosai 2004 et COSO 2013), sont les suivants :

- Gestion des objectifs
- Gestion des risques
- Gestion des processus
- Indicateurs
- Gestion des parties prenantes
- Structure de l'organisation
- Culture de l'organisation
- Intégrité
- Business Continuity Management
- ICT
- Gestion de projet
- Communication et gestion de l'information
- Facility management
- Gestion des ressources humaines
- Gestion financière

CHAPITRE IV. — *Structure des grilles d'évaluation*

Art. 6. Chaque domaine de gestion comprend sa propre grille d'évaluation, divisée en cinq niveaux de maturité, et chaque niveau de maturité comporte à son tour une série de questions. Il convient de répondre aux différentes questions pour définir le niveau de maturité auquel se trouve l'organisation.

Art. 7. Chaque domaine de gestion est divisé en cinq niveaux de maturité qui permettent de positionner le service sur l'échelle de maturité et d'assurer une amélioration continue.

Les niveaux sont les suivants :

- Basique : L'organisation satisfait aux composantes de base dans chaque domaine et respecte dès lors la législation en la matière. Présence d'un minimum de gestion de l'organisation par domaine, mais la gestion est principalement individuelle ou ad hoc. Absence de stratégie structurée et systématique pour la gestion de l'organisation. Tentative de formalisation de certains processus et procédures ;

- Structuré : Les composantes au sein de chaque domaine sont priorisées et développées de manière structurée, en fonction des impératifs. Les processus et procédures sont formalisés ;

- Défini : Les processus, mesures de gestion, composantes et activités dans ce domaine sont clairement définis, standardisés, documentés et déterminés. Ils sont communiqués et appliqués dans l'ensemble de l'organisation ;

- Maîtrisé : L'organisation maîtrise suffisamment les processus, les mesures de gestion, les composantes et les activités par domaine. Ils font l'objet d'un suivi et d'un monitoring proactifs au moyen d'indicateurs. Des rapports sont établis. L'organisation connaît une gestion adéquate et efficace ;

- Optimisé : Les processus, mesures de gestion, composantes et activités sont évalués par domaine (à la lumière d'analyses structurelles, d'indicateurs, etc.) et, si nécessaire, adaptés en vue d'une optimisation.

Conformément à l'article 4, alinéa 2 de l'arrêté royal du 15/05/2022, le dirigeant détermine le niveau minimum de maturité pour les différents domaines de gestion, comme stipulé dans le présent arrêté ministériel.

Art. 8. Conformément à l'article 7, alinéa 1^{er}, 1^o de l'arrêté royal du 15/05/2022, le rapport annuel rédigé par le dirigeant comprend une image de la maîtrise de l'organisation et du système pour la maîtrise de l'organisation sur la base d'une auto-évaluation réalisée sur base des grilles d'évaluation, comme stipulé dans le présent arrêté ministériel.

Art. 9. Le présent arrêté entre en vigueur le premier jour du mois qui suit un délai de dix jours à compter du jour suivant sa publication au *Moniteur belge*.

Bruxelles, le 7 septembre 2022.

P. DE SUTTER
E. DE BLEEKER

Bijlage bij het ministerieel besluit van 7 september 2022 betreffende het gebruik van beheersdomeinen en hun respectievelijke evaluatierooster door sommige diensten van de federale uitvoerende macht met het oog op de evaluatie van de maturiteit van hun systeem voor organisatiebeheersing

OBJECTIEVEN Criteria					
	1. Basic	2. Gestructureerde aanzet	3. Gedefinieerd	4. Beheerst	5. Geoptimaliseerd
Definitie maturiteits-niveaus	De missie, visie en strategische doelstellingen zijn gedefinieerd, onderling coherent en vastgelegd in de wetgeving en/of het strategisch plan.	Er is een prioritisering van de strategische doelstellingen voorzien. De strategische doelstellingen zijn vertaald in operationele doelstellingen. De missie, visie en strategische doelstellingen worden extern gecommuniceerd.	De operationele doelstellingen worden gekoppeld aan concrete actieplannen en 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 periodiek geëvalueerd. Instrumenten hiervoor zijn een risico-, omgevings- en stakeholderanalyse. Op basis van indicatoren en geregistreerde tendenzen worden de missie, visie en doelstellingen herzien en indien nodig up to date gebracht.
	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. Worden de operationele doelstellingen gekoppeld aan concrete actieplannen? (C, O, A, R, CA)	10. Worden de missie, visie en doelstellingen intern gecommuniceerd en doorvertaald naar individuele doelstellingen? (C, O, A, E, I, R)	13. Worden de missie, visie en doelstellingen periodiek geëvalueerd op basis van een risico-, omgevings- en stakeholderanalyse? (E, R, CA, I), M, C, O, A)
	Eventuele opmerkingen: ...	Eventuele opmerkingen: ...	Eventuele opmerkingen: ...	Eventuele opmerkingen: ...	Eventuele opmerkingen: ...
	2. Is er vanuit de missie ook een visie voor uw organisatie ontwikkeld, die vastgelegd is in het strategisch plan? (C, O, A, E, I)	5. Zijn de strategische doelstellingen op coherente wijze vertaald in operationele doelstellingen per dienst? (C, O, A, R)	8. Worden de operationele doelstellingen extern gecommuniceerd? (A, I)	11. Wordt het bereiken van de doelstellingen opgevolgd en gemonitord aan de hand van indicatoren? (C, O, A, M, I)	14. Worden de missie, visie en doelstellingen herzien en up-to-date gebracht op basis van indicatoren en geregistreerde tendenzen? (R, CA, M, I), C, O, A)
	Eventuele opmerkingen: ...	Eventuele opmerkingen: ...	Eventuele opmerkingen: ...	Eventuele opmerkingen: ...	Eventuele opmerkingen: ...
	3. Zijn de strategische doelstellingen gedefinieerd in coherentie met de missie en visie, en vastgelegd in het strategisch plan? (C, O, A, E, I)	6. Worden de missie, visie en strategische doelstellingen extern gecommuniceerd? (A, I)	9. Worden de doelstellingen (op alle niveaus) SMART geformuleerd? (C, O, A, R, M)	12. Wordt er gerapporteerd over de monitoring van de doelstellingen? (C, O, A, M, I)	
	Eventuele opmerkingen: ...	Eventuele opmerkingen: ...	Eventuele opmerkingen: ...	Eventuele opmerkingen: ...	

	RISK MANAGEMENT Criteria				
	1 Basic	2 Gestructureerde aanzet	3 Gedefinieerd	4 Beheerst	5 Geoptimaliseerd
Definitie maturiteits-niveaus	De organisatie identificeert haar risico's pas wanneer ze zich voordoen en behandelt incidenten ad hoc.	De organisatie leert van fouten, maar beschikt niet over een formeel, uniform en gestandaardiseerd proces voor het beheer van risicosituaties.	De organisatie leert van fouten en beschikt over een geformaliseerd en gestandaardiseerd risicobeheersproces om ervoor te zorgen dat problemen die zich hebben voorgedaan, zich niet herhalen.	De organisatie analyseert en evalueert voortdurend de behaalde resultaten en reageert dienovereenkomstig om de preventie van risico's te waarborgen.	De organisatie verbetert voortdurend het risicobeheer en zet continu toe op haar waarden, strategische keuzes, normen en methodologieën. Ze ontwikkelt haar aanpak en beleid inzake risicobeheer onder meer op basis van feedback en goede praktijken.
Subdomeinen					
Identificatie van de risico's	1. Identificeert uw organisatie de gebeurtenissen die van invloed zijn op haar activiteiten? (O, C, M, R) Eventuele opmerkingen: 2. Vloeit de risico-identificatie voort uit de incidenten? (O, C, M, R) Eventuele opmerkingen:	6. Bestaan er in uw organisatie initiatieven voor het identificeren van risico's per dienst en/of proces? (O, C, M, R, I)	10. Maakt het risicobeheer per proces integraal deel uit van de strategische doelstellingen en de operationele praktijken in heel uw organisatie? (O, C, A, E, CA, R, I)	19. Wordt er systematisch rekening gehouden met de risico's in de besluitvormingsprocessen? (O, C, A, R, I, E, CA)	23. Maakt (technologische, wetgevende etc.) strategisch foresight om potentiële toekomstige trends, kansen en risico's te identificeren integraal deel uit van de praktijken van uw organisatie? (O, C, A, R, M, I, E, CA)
			11. Zijn alle niveaus van uw organisatie op de hoogte en zich bewust van de voordelen van het risicobeheer? (O, C, A, R, I, E, CA)	20. Bestaan er mechanismen om de informatie over de potentiële risico's en kansen vast te leggen en terug te koppelen? (O, C, A, R, M, I, CA, E)	
Analyse en evaluatie van de risico's	3. Is uw organisatie zich bewust van de noodzaak om de risico's die een impact hebben op haar activiteiten te beheeren? (O, C, R)	7. Bestaat (bestaan) er in uw organisatie (een) methode(n) voor de kwalitatieve beoordeling van een geïdentificeerd risico? (O, C, R, E, CA)	13. Is het risicoanalyseproces geformaliseerd? (O, C, A, M, CA, E, I, R)	21. Wordt de informatie van de risicoanalyse gebruikt om alle processen in uw organisatie preventief te verbeteren? (O, C, A, E, R, CA, I)	24. Wordt de informatie uit de risicoanalyse gebruikt om mogelijkheden voor de ontwikkeling van uw organisatie vast te stellen? (O, C, A, R, I, CA, E)
	4. Wordt de risicobeoordeling op objectieve wijze uitgevoerd en is ze niet gebaseerd op de persoonlijke meningen/criteria van de beoordelaar? (O, C, A, R) Eventuele opmerkingen:		14. Wordt het risicoanalyseproces in uw organisatie consequent toegepast? (O, C, A, M, CA, E, I, R) Eventuele opmerkingen: 15. Omvat dit proces de vereiste dat een berekende en evenwichtige beoordeling wordt gemaakt van de impact en de waarschijnlijkheid dat de risico's zich voordoen? (O, C, A, E, R, CA)		
Antwoorden op de risico's (behandeling)	5. Reageert uw organisatie op de gebeurtenissen om de impact ervan op haar activiteiten te beperken? (O, C, A, R) Eventuele opmerkingen:	8. Gebeurt de risicobehandeling systematisch? (O, C, A, R, CA) Eventuele opmerkingen:	16. Is het risicobehandlingsproces geformaliseerd en wordt het gecommuniceerd en consistent geïmplementeerd in heel uw organisatie? (O, C, A, CA, I, R, E) Eventuele opmerkingen: 17. Worden de risico's behandeld met inachtneming van de respectieve prioriteitsniveaus, zoals vastgesteld in hun gewogen analyses en gebaseerd op de risicobereidheid van uw organisatie? (O, C, A, R, CA, E, I) Eventuele opmerkingen:		
			18. Is het proces voor de opvolging van de risicobehandeling geformaliseerd en wordt het doeltreffend toegepast om er voordeel uit te halen (corrigerende en preventieve actieplannen etc.)? (O, C, M, I, R, CA, E)	22. Wordt de informatie uit de evaluatie van de risicobehandeling gebruikt om de processen van uw organisatie te verbeteren, herhalingen te voorkomen en kansen aan te grijpen? (O, C, A, M, I, CA, R, E)	
Controle en evaluatie (Controleactiviteiten)		9. Is er in uw organisatie een bereidheid om van het verleden te leren en zich tegen toekomstige bedreigingen te wapenen? (O, C, A, E, R, M) Eventuele opmerkingen:			

PROCESBEHEER Criteria					
	1 Basic	2 Gestructureerde aanzet	3 Gedefinieerd	4 Beheerst	5 Geoptimaliseerd
Definitie maturiteitsniveaus	De organisatie beschikt over een oplistings- en beschrijving van haar sleutelprocessen.	De organisatie beschikt over een high-level maar exhaustief overzicht van haar management-, core en ondersteunende processen. Procesmatig werken maakt deel uit van de strategische en operationele doelstellingen van de organisatie.	De organisatie beschrijft op uniforme wijze haar processen. De procesbeschrijving bevat minstens de volgende informatie: naam; proceseigenaar; doelstelling; risico's; klant; betrokken medewerkers/diensten; input; output. De medewerkers worden opgeleid in procesbeheer. De verschillende rollen binnen procesbeheer (procesverantwoordelijken, procesverbeteraars, proces-team) worden formeel toegekend aan medewerkers. De doelstellingen van de processen worden gealigneerd op de strategische doelstellingen van de organisatie. Indicatoren en risico's worden bepaald op basis van de processen.	De bestaande procesbeschrijvingen zijn gemakkelijk consulteerbaar voor alle medewerkers. Indicatoren en risico's worden opgevolgd op basis van de processen. Deze worden geëvalueerd op regelmatige tijdstippen die op voorhand werden vastgelegd.	De medewerkers die de rol opnemen van proceseigenaar of procesverbeteraar worden geëvalueerd op criteria die direct betrekking hebben op deze rol. De processen worden geëvalueerd en verbeterd op initiatief van de proceseigenaars en medewerkers, zonder dat het management hier het initiatief moet nemen.
Subdomijnen	<p>1. Beschikt uw organisatie over een oplistings van haar sleutelprocessen? (O, E, I)</p> <p>Eventuele opmerkingen: ...</p> <p>2. Beschikt uw organisatie over een high-level maar exhaustief overzicht van haar management-, core en ondersteunende processen? (O, E, I)</p> <p>Eventuele opmerkingen: ...</p> <p>3. Beschikt uw organisatie over een beschrijving van haar sleutelprocessen? (O, E, I)</p> <p>Eventuele opmerkingen: ...</p> <p>5. Beschrijft de organisatie op uniforme wijze haar processen? (O, I, CA)</p> <p>Eventuele opmerkingen: ...</p> <p>6. Bevatten de procesbeschrijving minstens de volgende informatie: naam; proceseigenaar; doelstelling; risico's; klant; betrokken medewerkers/diensten; input; output (O, A, E, R, I, CA)</p> <p>Eventuele opmerkingen: ...</p>				
Cartografie	<p>7. Worden de medewerkers opgeleid in procesbeheer? (O, E, CA)</p> <p>Eventuele opmerkingen: ...</p> <p>12. Zijn de bestaande procesbeschrijvingen gemakkelijk consulteerbaar voor alle medewerkers? (O, I, E)</p> <p>Eventuele opmerkingen: ...</p>				
Methodologie	<p>8. Worden de verschillende rollen binnen procesbeheer (procesverantwoordelijken, procesverbeteraars, proces-team) toegekend en bijgehouden wie welke rol opneemt? (O, A, E, CA, I)</p> <p>Eventuele opmerkingen: ...</p> <p>14. Worden de medewerkers die de rol opnemen van proceseigenaar of procesverbeteraar geëvalueerd op criteria die direct betrekking hebben op deze rol? (A, C, M, E)</p> <p>Eventuele opmerkingen: ...</p>				

<p>Strategie</p>	<p>4. Maakt procesmatig werken deel uit van de doelstellingen van uw organisatie (bijvoorbeeld als onderdeel van het strategisch plan, managementplannen, beleidsplannen, ...)? (A, E, I)</p> <p><i>Eventuele opmerkingen:</i></p> <p>9. Worden de doelstellingen van de processen gealigneerd op de strategische doelstellingen van de organisatie? (A, O, E, CA)</p> <p><i>Eventuele opmerkingen:</i></p> <p>10. Wordt gebruik gemaakt van de procesbeschrijvingen om bepaalde indicatoren te bepalen? (A, O, CA)</p> <p><i>Eventuele opmerkingen:</i></p> <p>11. Wordt gebruik gemaakt van de procesbeschrijvingen om (operationele) risico's te identificeren? (A, O, R, CA)</p> <p><i>Eventuele opmerkingen:</i></p>
<p>Continue verbetering</p>	<p>13. Worden uw processen geëvalueerd op regelmatige tijdstippen die op voorhand werden vastgelegd? (A, C, CA, E, M, I)</p> <p><i>Eventuele opmerkingen:</i></p> <p>15. Worden uw processen geëvalueerd en verbeterd op initiatief van de proceseigenaars en medewerkers, zonder dat het management hier het initiatief moet nemen? (O, A, E, CA, M)</p> <p><i>Eventuele opmerkingen:</i></p>

INDICATOREN Criteria				
1 Basic	2 Gestructureerde aanzet	3 Gedefinieerd	4 Beheerst	
5 Geoptimaliseerd				
Definitie maturiteits-niveaus	De organisatie beschikt over indicatoren op haar operationele doelstellingen. Indicatoren maken deel uit van de rapportering door de organisatie. De gegevens, weerhouden in de indicatoren, zijn voldoende betrouwbaar.	De organisatie beschikt over een visie en doelstellingen over het gebruik van indicatoren. Er zijn indicatoren beschikbaar voor het geheel van de strategische doelstellingen. Het management gebruikt een geactualiseerd dashboard met indicatoren over kernprocessen en doelstellingen. De gebruikers kunnen gemakkelijk begrijpen wat een indicator aangeeft. Men weet hoeveel tijd en middelen wordt geïnvesteerd in het opmaken van de indicatoren. Men kan inschatten of dit cost-effectieve is.	Een grote meerderheid van uw medewerkers / interne stakeholders hebben toegang tot een type dashboard. Indicatoren worden opgevolgd op een gestructureerde wijze, bijvoorbeeld door deze in te bedden in overlegstructuren.	Er kan door de medewerkers op hun respectievelijke hiërarchische niveau steeds / meestal een actie gedefinieerd worden op basis van de indicatoren. Men past op regelmatige wijze het systeem van indicatoren en opvolging aan. De specifieke externe stakeholders hebben toegang tot een type dashboard met informatie die relevant is voor hen. Men kan anomalieën afleiden op basis van de meetgegevens bekomen via de indicatoren (data-analyse).
Subdomeinen				
Meet- en opvolgings-systeem	5. Beschikt uw organisatie over een visie en doelstellingen over het gebruik van indicatoren? (A, O, E, I, M) Eventuele opmerkingen: ...	5. Beschikt uw organisatie over een visie en doelstellingen over het gebruik van indicatoren? (A, O, E, I, M) Eventuele opmerkingen: ...	11. Past u op regelmatige wijze (minstens één maal per jaar) uw systeem van indicatoren & opvolging aan? (O, CA, M) Eventuele opmerkingen: ...	
Definiëren en creëren van Indicatoren	1. Beschikt uw organisatie over indicatoren op haar sleutelprocessen? (O, M) Eventuele opmerkingen: ... 3. Zijn de gegevens, weerhouden in uw indicatoren, voldoende betrouwbaar? (O, A, I, M, R) Eventuele opmerkingen: ...	6. Beschikt uw organisatie over indicatoren voor het geheel van uw strategische doelstellingen? (C, O, A, CA, M) Eventuele opmerkingen: ... 7. Beschikt het management over een geactualiseerd dashboard met indicatoren over kernprocessen en doelstellingen? (C, O, A, CA, I, M) Eventuele opmerkingen: ... 8. Weet de organisatie hoeveel tijd en middelen wordt geïnvesteerd in het opmaken van uw indicatoren? (O, P, CA, I, M) Eventuele opmerkingen: ...	9. Hebben een grote meerderheid van de medewerkers / interne stakeholders toegang tot een type dashboard indien nodig voor hun activiteiten? (O, A, E, I, M) Eventuele opmerkingen: ... 13. Hebben specifieke externe stakeholders toegang tot een type dashboard met informatie die relevant is voor hen? (A, O, I, M) Eventuele opmerkingen: ...	12. Kan door uw medewerkers op hun respectievelijke hiërarchische niveau op basis van elke indicator een actie gedefinieerd worden? (zijn de indicatoren "actionable") (O, A, R, CA, I, M) Eventuele opmerkingen: ... 14. Staan de meetgegevens, bekomen via de indicatoren, toe om anomalieën op te sporen? (data-analyse) (O, R, CA, I, M)
Opvolging & bijsturing	4. Maken indicatoren deel uit van de rapportering door uw organisatie? (O, A, CA, I, M) Eventuele opmerkingen: ...	10. Worden de indicatoren opgevolgd op een gestructureerde wijze, bijvoorbeeld door deze in te bedden in overlegstructuren? (O, A, CA, I, M) Eventuele opmerkingen: ...	14. Staan de meetgegevens, bekomen via de indicatoren, toe om anomalieën op te sporen? (data-analyse) (O, R, CA, I, M) Eventuele opmerkingen: ...	

BELANGHEBBENDENMANAGEMENT Criteria		3 Gedefinieerd	4 Beheerst	5 Geoptimaliseerd
Definitie maturiteitsniveaus	1 Basic	<p>Het belang en de impact van de belanghebbenden bepalen welke prioriteiten worden gesteld binnen het belanghebbendenmanagement. Men bepaalt wat de doelstellingen en verwachtingen zijn van de dialoog met de belanghebbenden, alsook de behoeften van de belanghebbenden worden geïntegreerd in de omgevings- en risicoanalyse. De organisatie analyseert op strategisch niveau in welke mate de dialoog met de externe belanghebbenden bijdraagt aan het definiëren van de organisatiedoelstellingen.</p>	<p>De organisatie analyseert proactief in welke mate de dialoog met de belanghebbenden bijdraagt aan het bereiken van de organisatiedoelstellingen. Men hanteert een coördinatiestrategie die proactieve samenwerking met de bevoorrechte belanghebbenden faciliteert. De resultaten en effecten van de dialoog worden gemonitord, gerapporteerd en teruggekoppeld naar de belanghebbenden.</p>	<p>De belanghebbendenanalyse wordt geïntegreerd in het doelstellingsmanagement. Er vindt een regelmatige evaluatie plaats van de tevredenheid van de belanghebbenden, alsook een evaluatie en bijsturing van de belanghebbendenanalyse, en de effectiviteit van het belanghebbendenmanagement.</p>
	2 Gestructureerde aanpak	<p>De organisatie bepaalt op strategisch niveau in welke mate haar (kern)activiteiten en beschikbare middelen zich lenen tot een dialoog met de externe belanghebbenden. Deze worden gerangschikt volgens hun belang en impact voor de organisatie. De behoeften en verwachtingen van de belanghebbenden worden op gestructureerde wijze in kaart gebracht.</p>	<p>De organisatie analyseert proactief in welke mate de dialoog met de belanghebbenden bijdraagt aan het bereiken van de organisatiedoelstellingen. Men hanteert een coördinatiestrategie die proactieve samenwerking met de bevoorrechte belanghebbenden faciliteert. De resultaten en effecten van de dialoog worden gemonitord, gerapporteerd en teruggekoppeld naar de belanghebbenden.</p>	<p>De belanghebbendenanalyse wordt geïntegreerd in het doelstellingsmanagement. Er vindt een regelmatige evaluatie plaats van de tevredenheid van de belanghebbenden, alsook een evaluatie en bijsturing van de belanghebbendenanalyse, en de effectiviteit van het belanghebbendenmanagement.</p>
	3. Zijn de externe belanghebbenden van uw organisatie op strategisch niveau geïdentificeerd via een belanghebbendenanalyse? (C, A, CA, I)	<p>3. Worden het belang en de impact van de belanghebbenden voor uw organisatie als criteria gehanteerd om prioriteiten te stellen binnen het belanghebbendenmanagement? (O, A, R, CA)</p>	<p>12. Analyseert uw organisatie proactief in welke mate de dialoog met de externe belanghebbenden bijdraagt aan het bereiken van de organisatiedoelstellingen? (C, O, A, R, CA)</p>	<p>16. Worden de missie, visie en doelstellingen van uw organisatie op regelmatige basis geëvalueerd, en indien nodig geherformuleerd, op basis van de belanghebbendenanalyse? (C, O, A, E, R, CA, I), M)</p>
	Eventuele opmerkingen:	Eventuele opmerkingen:	Eventuele opmerkingen:	Eventuele opmerkingen:

	2. Is deze belanghebbendenanalyse opgenomen in het strategisch plan? (C, A, E, I)	<p>8. Heeft uw organisatie een strategie ontwikkeld die een duidelijke, betrouwbare, adequate, efficiënte en effectieve communicatie richting de externe belanghebbenden garandeert? (O, A, I)</p>	<p>13. Heeft uw organisatie een coördinatiestrategie ontwikkeld voor proactieve samenwerking met de bevoorrechte belanghebbenden? (O, E, R, CA)</p>	<p>17. Meet uw organisatie op regelmatige basis de tevredenheid van de belanghebbenden over de dialoog, rapportering en de resultaten ervan? (O, CA, I, M)</p>
	Eventuele opmerkingen:	Eventuele opmerkingen:	Eventuele opmerkingen:	Eventuele opmerkingen:

	5. Wordt er op gestructureerde wijze gepeld naar de behoeften en verwachtingen van de externe belanghebbenden? (O, A, R, CA)	<p>9. Geeft uw organisatie duidelijk aan wat de doelstellingen en verwachtingen zijn van de dialoog met de belanghebbenden? (O, A, CA, I)</p>	<p>14. Worden de resultaten en effecten van de dialoog met de belanghebbenden gemonitord aan de hand van indicatoren? (O, A, CA, I, M)</p>	<p>18. Wordt de belanghebbendenanalyse op regelmatige basis geëvalueerd en bijgestuurd? (C, I, O, A, R, CA, M)</p>
	Eventuele opmerkingen:	Eventuele opmerkingen:	Eventuele opmerkingen:	Eventuele opmerkingen:

	6. Worden de belanghebbenden gerangschikt volgens hun belang en impact voor uw organisatie? (O, A, R, CA)	<p>10. Worden de verwachtingen en behoeften van de belanghebbenden geïntegreerd in de omgevings- en risicoanalyse van uw organisatie? (C, O, A, E, R, CA)</p>	<p>15. Wordt er op regelmatige basis gerapporteerd over de resultaten en effecten van de dialoog naar de externe belanghebbenden toe? (A, CA, I, M)</p>	<p>19. Wordt op regelmatige basis geëvalueerd of de dialoog en de gehanteerde methode effectief zijn bij het betrekken van de verschillende belanghebbenden, en de resultaten voldoen aan de verwachtingen van uw organisatie? (O, A, CA, I, M)</p>
	Eventuele opmerkingen:	Eventuele opmerkingen:	Eventuele opmerkingen:	Eventuele opmerkingen:

	11. Bepaalt uw organisatie op welke manier de dialoog met de externe belanghebbenden bijdraagt aan het definiëren van de organisatiedoelstellingen? (C, O, A, R, CA)	<p>11. Bepaalt uw organisatie op welke manier de dialoog met de externe belanghebbenden bijdraagt aan het definiëren van de organisatiedoelstellingen? (C, O, A, R, CA)</p>	<p>Eventuele opmerkingen:</p>	<p>Eventuele opmerkingen:</p>
	Eventuele opmerkingen:	Eventuele opmerkingen:	Eventuele opmerkingen:	Eventuele opmerkingen:

		ORGANISATIESTRUCTUUR Criteria				
		1 Basis	2 Gestructureerde aanzet	3 Gedefinieerd	4 Beheerst	5 Geoptimaliseerd
Definitie maturiteits- niveaus		Een organogram van de volledige organisatie én van de verschillende deeltentiteiten werd opgesteld, waarbij de verhouding tussen de verschillende entiteiten duidelijk wordt voorgesteld. Het organogram van de organisatie komt overeen met wat wettelijk werd vastgelegd. Het organogram van de organisatie en van de deeltentiteiten is beschikbaar en makkelijk raadpleegbaar voor zowel interne als externe belanghebbenden.	De organisatiestructuur is afgestemd op de missie, visie en doelstellingen. De taken, verantwoordelijkheden en beoogde output van de deeltentiteiten zijn duidelijk vastgelegd.	De organisatiestructuur is bepaald op basis van een uitgebreide analyse. Op individueel niveau zijn er functie- en taakbeschrijvingen, en bevoegdheidsdelegaties vastgelegd waarin bevoegdheden en verantwoordelijkheden duidelijk gedefinieerd worden.	Er zijn maatregelen genomen om een goede coördinatie binnen de organisatie (op vlak van activiteiten, besluitvorming, informatiedoorstroming) te verzekeren. Functie- en taakbeschrijvingen, en bevoegdheidsdelegaties worden duidelijk gecommuniceerd binnen de volledige organisatie. Er wordt ook gericht gecommuniceerd naar de externe belanghebbenden toe over functies, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van personeelsleden, zodat duidelijk is bij wie men voor welke vraag terecht kan.	De organisatiestructuur wordt periodiek geëvalueerd (op basis van de missie, visie, doelstellingen, andere criteria...), en indien nodig geoptimaliseerd. De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van elke deeltentiteit en medewerker worden regelmatig geëvalueerd en bijgestuurd.
		<p>1. Is er een organogram van de volledige organisatie én van de verschillende deeltentiteiten opgesteld, waarbij de verhouding tussen de verschillende entiteiten duidelijk wordt voorgesteld? (O, A, P, E, I)</p> <p>Eventuele opmerkingen:</p> <p>2. Komt het organogram van de organisatie overeen met wat wettelijk werd vastgelegd? (C, E)</p> <p>Eventuele opmerkingen:</p> <p>3. Is het organogram van de organisatie en van de deeltentiteiten beschikbaar en makkelijk raadpleegbaar voor zowel interne als externe belanghebbenden? (O, A, E, I)</p> <p>Eventuele opmerkingen:</p>	<p>4. Is de organisatiestructuur afgestemd op de missie, visie en doelstellingen, ter ondersteuning van de realisatie ervan? (O, E, CA)</p> <p>Eventuele opmerkingen:</p> <p>5. Is duidelijk vastgelegd wat de functies, taken, verantwoordelijkheden en beoogde output zijn van de verschillende deeltentiteiten binnen de organisatie? (O, A, P, E, I)</p> <p>Eventuele opmerkingen:</p>	<p>6. Is de keuze van de organisatiestructuur bepaald via een grondige analyse van de omgeving (bv. politiek), functies, kernactiviteiten, output, grootte, complexiteit, cultuur en middelen van de organisatie? (O, P, E, CA, I)</p> <p>Eventuele opmerkingen:</p> <p>7. Zijn er functie- en taakbeschrijvingen opgesteld die <i>duidelijk en op een adequate manier</i> definiëren wat de nodige competenties en verantwoordelijkheden van elke medewerker zijn, rekening houdend met functiescheiding en de waarden van de organisatie? (O, A, E, I)</p> <p>Eventuele opmerkingen:</p> <p>8. Zijn delegaties van bevoegdheden en taken duidelijk gedefinieerd en vastgelegd, conform de toegewezen verantwoordelijkheden? (O, A, E)</p> <p>Eventuele opmerkingen:</p>	<p>9. Zijn de nodige coördinatiemechanismen ingebouwd, zodat activiteiten en beslissingen van verschillende organisatieonderdelen op elkaar worden afgestemd? (O, E, CA)</p> <p>Eventuele opmerkingen:</p> <p>10. Is de organisatiestructuur in die mate coherent dat de informatiedoorstroming en communicatie binnen de organisatie bevorderd worden? (O, E, CA, I)</p> <p>Eventuele opmerkingen:</p> <p>11. Wordt er gericht intern gecommuniceerd over functie- en taakbeschrijvingen binnen de volledige organisatie, zodat duidelijk is bij wie men intern terecht kan met bepaalde vragen, problemen of dilemma's? (O, A, E, I)</p> <p>Eventuele opmerkingen:</p> <p>12. Worden delegaties van bevoegdheden en taken duidelijk intern gecommuniceerd binnen de volledige organisatie? (O, A, E, I)</p> <p>Eventuele opmerkingen:</p> <p>13. Wordt er gericht gecommuniceerd naar de externe belanghebbenden toe over functies, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van personeelsleden, zodat duidelijk is bij wie men voor welke vraag terecht kan? (O, A, E, I)</p> <p>Eventuele opmerkingen:</p>	<p>14. Wordt periodiek geëvalueerd of de organisatiestructuur nog is afgestemd op de missie, visie en doelstellingen, en wordt de structuur indien nodig geoptimaliseerd? (O, A, P, E, M, I)</p> <p>Eventuele opmerkingen:</p> <p>15. Wordt de organisatiestructuur periodiek geëvalueerd op basis van vooraf bepaalde criteria, en indien nodig geoptimaliseerd? (O, A, P, E, CA, M, R, I)</p> <p>Eventuele opmerkingen:</p> <p>16. Worden de taken, verantwoordelijkheden en output van elke deeltentiteit periodiek geëvalueerd en bijgestuurd? (O, A, E, M)</p> <p>Eventuele opmerkingen:</p> <p>17. Worden de functie- en taakbeschrijvingen van alle medewerkers periodiek geëvalueerd en bijgestuurd? (O, A, E, M)</p> <p>Eventuele opmerkingen:</p> <p>18. Worden de bevoegdheidsdelegaties periodiek geëvalueerd en bijgestuurd? (O, A, E, M)</p> <p>Eventuele opmerkingen:</p>

ORGANISATIECULTUUR Criteria					
	1 Basis	2 Gestructureerde aanzet	3 Gedefinieerd	4 Beheerst	5 Geoptimaliseerd
Definitie maturiteitsniveaus	De waarden van de organisatie zijn duidelijk gedefinieerd, in overeenstemming met het Deontologisch kader voor de ambtenaren van het federaal administratief ambt, en vastgelegd in het strategisch plan. De waarden van de organisatie zijn afgestemd op de missie, visie en doelstellingen. De organisatiecultuur en waarden worden uitgedragen door het management, dat een voorbeeldfunctie vervult.	De waarden van de organisatie werden gedefinieerd in overleg met de relevante belanghebbenden. De organisatiecultuur en waarden worden regelmatig besproken in de bestuursorganen van de organisatie.	De organisatiecultuur, waarden en normen zijn geconcretiseerd in formele gedragsregels en principes, vastgelegd in deontologische codes. De waarden, normen en concretiserings hiervan zijn geconcretiseerd binnen de volledige organisatie en aan alle relevante belanghebbenden.	De waarden, normen en concretiserings hiervan zijn continu beschikbaar en raadpleegbaar voor alle medewerkers. De waarden en normen zijn vertaald in de functie- en taakbeschrijvingen en de individuele doelstellingen. Het respecteren van de waarden, normen en concretiserings hiervan wordt gemonitord, en zo nodig proactief bijgestuurd.	Er wordt op regelmatige basis geëvalueerd of de organisatiecultuur en waarden de medewerkers positief ondersteunen in het uitvoeren van de missie, visie en doelstellingen. Indien nodig worden de organisatiecultuur en waarden geoptimaliseerd. De organisatie is zich bewust van de benodigde cultuurverandering, en men werkt hier doelgericht aan volgens de principes van het veranderingsmanagement. De effectieve toepassing en naleving van de waarden, normen en bijhorende concretiserings in de dagelijkse werking en besluitvorming worden periodiek geëvalueerd en indien nodig bijgestuurd.
	1. Zijn de waarden van de organisatie duidelijk gedefinieerd, in overeenstemming met het Deontologisch kader voor de ambtenaren van het federaal administratief ambt, en vastgelegd in het strategisch plan? (C, A, E, I)	4. Zijn de waarden van de organisatie gedefinieerd in overleg met de relevante belanghebbenden? (A, E, I)	6. Zijn de organisatiecultuur, waarden en normen geconcretiseerd in formele gedragsregels en principes, vastgelegd in deontologische codes? (O, A, E, CA, I)	8. Zijn de waarden, normen en concretiserings hiervan continu beschikbaar en raadpleegbaar voor alle medewerkers? (A, E, I)	11. Wordt op regelmatige basis geëvalueerd of de organisatiecultuur en waarden de medewerkers positief ondersteunen in het uitvoeren van de missie, visie en doelstellingen? En worden indien nodig de organisatiecultuur en waarden geoptimaliseerd? (O, A, E, CA, M)
	Eventuele opmerkingen:	Eventuele opmerkingen:	Eventuele opmerkingen:	Eventuele opmerkingen:	Eventuele opmerkingen:
	2. Zijn de waarden afgestemd op de missie, visie en doelstellingen van de organisatie, ter ondersteuning van de realisatie ervan? (O, A, E)	5. Wordt er regelmatig gecommuniceerd en gediscussieerd over de organisatiecultuur en waarden binnen de bestuursorganen van de organisatie? (A, E, CA, I, M)	7. Zijn de waarden, normen en concretiserings hiervan gecommuniceerd binnen de volledige organisatie en aan alle relevante belanghebbenden? (O, A, E, CA, I)	9. Zijn de waarden en normen van de organisatie vertaald in de functie- en taakbeschrijvingen en de individuele doelstellingen? (O, A, E, CA, I, M)	12. Is de organisatie zich bewust van de benodigde cultuurverandering, en werkt men hier doelgericht aan volgens de principes van het veranderingsmanagement? (O, A, E, M, CA)
	Eventuele opmerkingen:	Eventuele opmerkingen:	Eventuele opmerkingen:	Eventuele opmerkingen:	Eventuele opmerkingen:
	3. Worden de organisatiecultuur en waarden uitgedragen, verhelderd en geconcretiseerd door het management in de dagelijkse werking van de organisatie? (O, A, E, CA, I)			10. Wordt het respecteren van de waarden, normen en concretiserings hiervan gemonitord, en wordt er zo nodig proactief bijgestuurd? (O, A, E, CA, M)	13. Worden de effectieve toepassing en naleving van de waarden, normen en bijhorende concretiserings in de dagelijkse werking en besluitvorming periodiek geëvalueerd? Wordt indien nodig bijgestuurd? (O, A, E, CA, M)
	Eventuele opmerkingen:			Eventuele opmerkingen:	Eventuele opmerkingen:

	INTEGRITEIT Criteria				
	1 Basis	2 Gestructureerde aanzet	3 Gedefinieerd	4 Beheerd	5 Geoptimaliseerd
Definitie maturiteitsniveaus	De waarden voor de organisatie zijn bepaald, een strategische doelstelling rond integriteit opgesteld. De organisatie onderschrijft de algemene deontologische code van de federale ambtenaar.	Er is een start van risicoinschatting van integriteitsrisico's en bepaalde functies worden hiervoor gesensibiliseerd.	Er is een coördinator voor integriteit aangeduid. Mechanismen voor coördinatie en communicatie van integriteitsbeleid en beheer tussen de verschillende entiteiten worden geïmplementeerd in de organisatiestructuur en geïmplementeerd. Een kader voor risicobereidheid wordt bepaald door het topmanagement om het nemen van evenwichtige risico's te faciliteren en zo waarde te creëren in de organisatie. Het personeel wordt formeel verplicht om de waarden, normen en gedragsregels na te leven. Goed gedrag wordt gepromoot. In de strategie van de organisatie wordt een expliciet verband gelegd tussen waarden, normen, gedragsregels en strategische, operationele en individuele doelstellingen.	Het integriteitsbeleid en beheer is volledig ingebed in de organisatiestructuur en is afgestemd op het bereiken van de doelstellingen. De organisatie hanteert een structuur die feedback en rapportage en de verspreiding van richtlijnen vergemakkelijkt. De behandeling van klachten en disciplinaire overtredingen, integriteitsinbreuken laat toe om lessen te trekken om de werking van de organisatie te verbeteren en dergelijk afwijkend gedrag te voorkomen.	Alle elementen van het betreffende domein worden geëvalueerd en geoptimaliseerd om het niveau van best practices te bereiken. De organisatie heeft een continue beheersing van de elementen van het betreffende domein. Onafhankelijke evaluatie (audit) van het organisatieliebeersingsysteem dat in de organisatie wordt in plaats gesteld (punctuele monitoring), en van de operationele en ondersteunende processen van de organisatie om te bepalen of deze processen op een gecontroleerde wijze door de organisatie worden uitgevoerd.
	1. Is integriteit als een strategische doelstelling opgenomen in het strategisch plan met een terugkoppeling naar de waarden en de cultuur van de organisatie? (O, A, C, P, E, CA, I)	4. Zijn er naast de strategische doelstellingen ook operationele doelstellingen bepaald in de vorm van een actieplan om de integriteit te bevorderen (vb. specifieke beheersmaatregelen voor kwetsbare functies, handleidingen en processen)? (O, E, CA)	8. Beschikt de organisatie over een dienst/persoon met de specifieke verantwoordelijkheid voor het implementeren en evalueren van het integriteitsbeleid? (O, A, C, E, CA)	12. Maakt men optimaal gebruik van de data van de organisatie om integriteitsinbreuken te signaleren, te voorkomen en te bestrijden? (O, E, CA, M)	16. Worden de strategische en operationele doelstellingen en hun indicatoren met het oog op het bevorderen van integriteit regelmatig intern geëvalueerd en bijgestuurd? (O, E, CA, I, M)
	<i>Eventuele opmerkingen:</i> 2. Zijn de waarden, normen en gedragsregels een consequente vertaling van de missie van de organisatie en van het deontologisch kader van de federale ambtenaar (omzendbrief 573 van 27.08.2007)? (C, O, E, CA, I)	<i>Eventuele opmerkingen:</i> 5. Is er aandacht voor specifieke risico's op integriteitsgebied en vertaalt deze aandacht zich in een risico-integriteitsplan? (O, R, CA)	<i>Eventuele opmerkingen:</i> 9. Zijn er in de operationele processen, maatregelen ingebouwd voor de preventie en detectie van integriteitsrisico's? (O, A, E, CA)	<i>Eventuele opmerkingen:</i> 13. Worden de risico's op integriteitsinbreuken regelmatig heringeschat aan de hand van een duidelijke en een gedragen (in overleg) risico appetijt? (O, A, E, R, CA, M)	<i>Eventuele opmerkingen:</i> 17. Wordt er voorzien in een regelmatige en onafhankelijke, externe (buiten de dienst om) evaluatie (audit) van het integriteitsbeleid en beheer en past men dit beleid aan in het licht van deze evaluatie? (O, E, R, CA, M)
	<i>Eventuele opmerkingen:</i> 3. Maakt het topmanagement andere leidinggevenden bewust van de voorbeeldfunctie die zij dienen uit te stralen (tone at the top)? (A, E, CA, I)	<i>Eventuele opmerkingen:</i> 6. Worden kandidaten voor gevoelige functies gescreend op hun 'professionele betrouwbaarheid'? (O, A, E, CA)	<i>Eventuele opmerkingen:</i> 10. Wordt er in een professionele en gedifferentieerde opleiding voorzien voor medewerkers en de leidinggevenden om hen in staat te stellen integriteitsrisico's in te schatten en te beheren? (O, A, E, R, CA, I)	<i>Eventuele opmerkingen:</i> 14. Worden integriteitsbeheersingsmaatregelen regelmatig geëvalueerd en wordt hierover gerapporteerd aan het management aan de hand van aandachtspunten en aanbevelingen voor verbetering? (O, A, E, R, CA, I, M)	
	<i>Eventuele opmerkingen:</i> 7. Zijn er voor diensten met hogere intrinsieke risico's op het vlak van integriteit (vb. Financiële opvolging, ICT, Inspectie, Subsidiebeheer, Voorraadbeheer,...) bijkomende (afzonderlijke) regels opgesteld? (O, A, E, CA)	<i>Eventuele opmerkingen:</i> 11. Zijn er geformaliseerde processen die de onafhankelijke en slagkrachtige melding en behandeling van integriteitsinbreuken binnen de organisatie vorm geven? (O, E, CA)	<i>Eventuele opmerkingen:</i> 15. Worden meldingen van vermoede integriteitsschendingen systematisch verder geleid naar daarvoor bevoegde, onafhankelijke entiteiten binnen het federale overheidslandschap zoals de federale audit of de federale ombudsman (centrum voor integriteit)? (O, A, C, E, CA, I, M)		
	<i>Eventuele opmerkingen:</i> 8. Beschikt de organisatie over een dienst/persoon met de specifieke verantwoordelijkheid voor het implementeren en evalueren van het integriteitsbeleid? (O, A, C, E, CA)	<i>Eventuele opmerkingen:</i> 9. Zijn er in de operationele processen, maatregelen ingebouwd voor de preventie en detectie van integriteitsrisico's? (O, A, E, CA)	<i>Eventuele opmerkingen:</i> 10. Wordt er in een professionele en gedifferentieerde opleiding voorzien voor medewerkers en de leidinggevenden om hen in staat te stellen integriteitsrisico's in te schatten en te beheren? (O, A, E, R, CA, I)	<i>Eventuele opmerkingen:</i> 14. Worden integriteitsbeheersingsmaatregelen regelmatig geëvalueerd en wordt hierover gerapporteerd aan het management aan de hand van aandachtspunten en aanbevelingen voor verbetering? (O, A, E, R, CA, I, M)	
	<i>Eventuele opmerkingen:</i> 2. Zijn de waarden, normen en gedragsregels een consequente vertaling van de missie van de organisatie en van het deontologisch kader van de federale ambtenaar (omzendbrief 573 van 27.08.2007)? (C, O, E, CA, I)	<i>Eventuele opmerkingen:</i> 5. Is er aandacht voor specifieke risico's op integriteitsgebied en vertaalt deze aandacht zich in een risico-integriteitsplan? (O, R, CA)	<i>Eventuele opmerkingen:</i> 9. Zijn er in de operationele processen, maatregelen ingebouwd voor de preventie en detectie van integriteitsrisico's? (O, A, E, CA)	<i>Eventuele opmerkingen:</i> 13. Worden de risico's op integriteitsinbreuken regelmatig heringeschat aan de hand van een duidelijke en een gedragen (in overleg) risico appetijt? (O, A, E, R, CA, M)	<i>Eventuele opmerkingen:</i> 17. Wordt er voorzien in een regelmatige en onafhankelijke, externe (buiten de dienst om) evaluatie (audit) van het integriteitsbeleid en beheer en past men dit beleid aan in het licht van deze evaluatie? (O, E, R, CA, M)
	<i>Eventuele opmerkingen:</i> 3. Maakt het topmanagement andere leidinggevenden bewust van de voorbeeldfunctie die zij dienen uit te stralen (tone at the top)? (A, E, CA, I)	<i>Eventuele opmerkingen:</i> 6. Worden kandidaten voor gevoelige functies gescreend op hun 'professionele betrouwbaarheid'? (O, A, E, CA)	<i>Eventuele opmerkingen:</i> 10. Wordt er in een professionele en gedifferentieerde opleiding voorzien voor medewerkers en de leidinggevenden om hen in staat te stellen integriteitsrisico's in te schatten en te beheren? (O, A, E, R, CA, I)	<i>Eventuele opmerkingen:</i> 14. Worden integriteitsbeheersingsmaatregelen regelmatig geëvalueerd en wordt hierover gerapporteerd aan het management aan de hand van aandachtspunten en aanbevelingen voor verbetering? (O, A, E, R, CA, I, M)	
	<i>Eventuele opmerkingen:</i> 7. Zijn er voor diensten met hogere intrinsieke risico's op het vlak van integriteit (vb. Financiële opvolging, ICT, Inspectie, Subsidiebeheer, Voorraadbeheer,...) bijkomende (afzonderlijke) regels opgesteld? (O, A, E, CA)	<i>Eventuele opmerkingen:</i> 11. Zijn er geformaliseerde processen die de onafhankelijke en slagkrachtige melding en behandeling van integriteitsinbreuken binnen de organisatie vorm geven? (O, E, CA)	<i>Eventuele opmerkingen:</i> 15. Worden meldingen van vermoede integriteitsschendingen systematisch verder geleid naar daarvoor bevoegde, onafhankelijke entiteiten binnen het federale overheidslandschap zoals de federale audit of de federale ombudsman (centrum voor integriteit)? (O, A, C, E, CA, I, M)		

<p>2. Wordt van de verschillende eenheden verwacht dat ze hun eigen inspanningen leveren om de continuïteit van de activiteiten of het herstel na een incident te organiseren? (P, O, A, R, CA)</p>	<p>6. Beschikt de organisatie over ten minste één interne of externe bron voor de ondersteuning van de inspanningen inzake de continuïteit van de activiteiten van de eenheden? (P, O, A, E)</p>	<p>12. Bestaat er een geheel aan procedures, afspraken en contactgegevens die kunnen worden gebruikt wanneer zich daadwerkelijk een onderbreking voordoet? (P, O, E)</p>	<p>15. Worden de procedures, afspraken en contactgegevens in de hele organisatie geharmoniseerd, up-to-date gehouden, geoptimaliseerd op basis van audits en meegedeeld aan alle personeelsleden en relevante externe belanghebbenden? (P, O, A, E, I, M)</p>
<p>7. Werden de bestaande preventieve controlemaatregelen in de organisatie geïdentificeerd (bv. controle van de informatiebeveiliging, fysieke beveiliging, disaster recovery-plannen (DRP), bewustmakingsprogramma etc.) (P, O, CA, M)</p>	<p>13. Beschikt de organisatie over een Global Business Continuity Plan om zoveel mogelijk risico's te dekken? (P, O, E, R)</p>	<p>16. Beschikt de organisatie over een specifiek continuïteitsplan dat regelmatig wordt geüpdatet voor elk geïdentificeerd risico? (P, O, E, R)</p>	<p>18. Wordt het BCP ten minste jaarlijks onderworpen aan uitgebreide simulaties/tests, waarbij rekening wordt gehouden met de voortdurende evolutie van de systemen, infrastructuur, hardware en software, dit om de initiële en blijvende doeltreffendheid van het plan te waarborgen? (O, P, E, CA, R, M, I)</p>
<p>Eventuele opmerkingen:</p>	<p>Eventuele opmerkingen:</p>	<p>Eventuele opmerkingen:</p>	<p>Eventuele opmerkingen:</p>
<p>...</p>	<p>...</p>	<p>...</p>	<p>...</p>
<p>...</p>	<p>...</p>	<p>...</p>	<p>...</p>
<p>...</p>	<p>...</p>	<p>...</p>	<p>...</p>
<p>...</p>	<p>...</p>	<p>...</p>	<p>...</p>
<p>...</p>	<p>...</p>	<p>...</p>	<p>...</p>
<p>...</p>	<p>...</p>	<p>...</p>	<p>...</p>
<p>...</p>	<p>...</p>	<p>...</p>	<p>...</p>

Actieplan (BCP) - ontwikkeling en uitvoering

		ICT Criteria				
		1 Basic	2 Gestructureerde aanzet	3 Gedefinieerd	4 Beheerst	5 Geoptimaliseerd
Definitie maturiteits-niveaus	De organisatie heeft ICT strategische doelstellingen bepaald. De ICT-architectuur, security strategy zijn adhoc bepaald. De organisatie heeft een beperkt zicht op het gebruik van de resources. Een risicoanalyse is uitgewerkt voor de kritische processen.	De ICT-strategische doelstellingen zijn geprioritiseerd en afgestemd op de algemene strategische doelstellingen. De standaard en architectuur zijn afgestemd op de noden van de organisatie. Rollen en verantwoordelijkheden zijn bepaald binnen de ICT-organisatie. Security initiatieven zijn vastgelegd. De organisatie heeft een BIA uitgevoerd.	De ICT-strategische doelstellingen zijn omgezet in ICT-operationele doelstellingen. De standaarden en architectuur zijn formeel gedefinieerd. Resources worden ondersteund door Business Cases. Security processen zijn formeel vastgelegd en personeel wordt bewust gemaakt via sensibiliseringscampagnes. Het BCP/DRP is formeel goedgekeurd.	De ICT-operationele doelstellingen worden omgezet in individuele doelstellingen. Technologische evoluties worden opgevolgd. Het gebruik van resources wordt gemonitord. De systemen worden getest op kwetsbaarheden. Het BCP/DRP wordt periodiek getest.	De ICT-Strategische doelstellingen worden geëvalueerd en herzien. Synergieën worden gezocht om tot efficiënter gebruik van resources te komen. Na security incidenten worden security processen geëvalueerd en herzien. BCP/DRP wordt geëvalueerd en geoptimaliseerd.	
Subdomeinen						
ICT-Strategy	1. Heeft de organisatie ICT-strategische doelstellingen bepaald? (C, O, A, E, R, I) Eventuele opmerkingen: 2. Heeft de organisatie een ICT-architectuur bepaald (adhoc en informeel)? (C, O, A, E, I) Eventuele opmerkingen: 3. Heeft de organisatie een ICT security strategy uitgewerkt (adhoc/informeel)? (C, O, A, E, I) Eventuele opmerkingen: 4. Heeft de organisatie ICT security policies/standaards vastgelegd (adhoc/informeel)? (C, O, A, E, I) Eventuele opmerkingen: 5. Heeft de organisatie cyber security initiatieven vastgelegd? (C, O, A, E, R) Eventuele opmerkingen: 6. Is er een risicoanalyse voor de kritische processen/applicaties binnen de organisatie? (C, O, A, E, R) Eventuele opmerkingen: 7. Zijn de ICT-strategische doelstellingen in overeenstemming met de algemene strategische doelstellingen van de organisatie? (C, O, A, E, R, I) Eventuele opmerkingen: 8. Zijn de ICT-strategische doelstellingen geprioritiseerd en gecommuniceerd naar de betrokken personen? (C, O, A, R, I) Eventuele opmerkingen: 9. Is de ICT-architectuur afgestemd op de noden van de organisatie? (C, O, A, E, (R), I) Eventuele opmerkingen: 10. Zijn de rollen en verantwoordelijkheden binnen de ICT-organisatie formeel vastgelegd? (ook van externe leveranciers) (P, O, A, E, R) Eventuele opmerkingen: 11. Zijn de cyber security rollen en verantwoordelijkheden formeel vastgelegd? (C, O, A, E, I) Eventuele opmerkingen: 12. Heeft de organisatie cyber security initiatieven vastgelegd? (C, O, A, E, R) Eventuele opmerkingen: 13. Is er een BIA uitgevoerd binnen de organisatie? (C, O, A, E, R) Eventuele opmerkingen: 14. Zijn de ICT-strategische doelstellingen op coherente wijze vertaald in ICT-operationele doelstellingen? (C, O, A, R, I) Eventuele opmerkingen: 15. Is de ICT-architectuur formeel gedefinieerd en is deze beschikbaar voor de medewerkers? (C, O, A, I) Eventuele opmerkingen: 16. Wordt het gebruik van ICT-resources ondersteund door Business Cases? (P, O, A, E, I) Eventuele opmerkingen: 17. Zijn de processen i.v.m. ICT-security formeel gedefinieerd en gevalideerd? (C, O, A, E, R, I) Eventuele opmerkingen: 18. Worden sensibiliseringscampagnes opgezet om personeel bewust te maken van risico's op ICT-security incidenten? (C, O, A, R, I) Eventuele opmerkingen: 19. Is het ICT BCP/DRP formeel gedefinieerd en gevalideerd binnen de organisatie? (C, O, A, E, R, I) Eventuele opmerkingen: 20. Zijn de ICT-operationele doelstellingen vertaald in individuele doelstellingen? (C, O, A, R, I) Eventuele opmerkingen: 21. Worden technologische evoluties opgevolgd en wordt nagegaan of deze een invloed hebben op de bestaande ICT-architectuur? (C, O, A, R, CA, M) Eventuele opmerkingen: 22. Wordt het gebruik van ICT-resources permanent opgevolgd binnen de organisatie? (P, O, A, E, CA, M) Eventuele opmerkingen: 23. Worden testen uitgevoerd om de bestaande ICT-systemen te testen op kwetsbaarheden? (O, A, E, R, CA, M) Eventuele opmerkingen: 24. Wordt het ICT BCP/DRP periodiek getest? (C, O, A, E, CA, M) Eventuele opmerkingen: 25. Worden de ICT-strategische doelstellingen periodiek geëvalueerd, en indien nodig bijgesteld? (C, O, A, R, CA, M) Eventuele opmerkingen: 26. Wordt er gezocht naar synergieën (intern/extern) om tot efficiënter gebruik van ICT-resources te komen? (P, O, A, E, M) Eventuele opmerkingen: 27. Worden de processen i.v.m. ICT-security periodiek geëvalueerd en geupdated na ICT-security incidenten? (C, O, A, E, I, W) Eventuele opmerkingen: 28. Wordt het ICT BCP/DRP geëvalueerd en geoptimaliseerd? (C, O, A, E, I, W) Eventuele opmerkingen:					
ICT-Architecture						
ICT-Resources						
ICT-Security						
ICT-Continuity planning						

INFORMATIE & COMMUNICATIE Criteria					
	1 Basic	2 Gestructureerde aanzet	3 Gedefinieerd	4 Beheerst	5 Geoptimaliseerd
Definitie					
matuurtijdsniveaus					
INTERNE COMMUNICATIE	Er is een visie op interne communicatie vastgelegd, in overeenstemming met de organisatie-doelstellingen, waaraan bepaald wordt hoe de nodige informatie aan de interne belanghebbenden wordt verstrekt.	Vertrekkend van deze visie op interne communicatie is een intern communicatieplan opgesteld.	Het intern communicatieplan legt de communicatiestructuur en -lijnen eenduidig vast, in overeenstemming met de organisatie-structuur, de gedefinieerde taak- en functiebeschrijvingen, en de delegaties van taken en bevoegdheden. Transparantie naar alle medewerkers toe is hierbij van groot belang. De doelstellingen in het interne communicatieplan zijn SMART geformuleerd, en bijhorende KSF zijn gedefinieerd. Het intern communicatieplan bepaalt welke communicatiekanalen en overlegvormen worden ingericht, met welke middelen, op welk tijdstip, wat hun doel is en wie erop aanwezig moet zijn opdat de juiste personen tijdig beschikken over voldoende en kwaliteitsvolle interne en externe informatie.	De interne communicatiestructuur legt de top-down, bottom-up en horizontale informatie-doelstroming vast, die nodig is voor een effectieve uitvoering van de opdrachten en kwaliteitsvolle rapportering daarover. De realisatie van de interne communicatie-doelstellingen wordt opgevolgd en er wordt over gerapporteerd.	Er wordt periodiek geëvalueerd of de visie op interne communicatie en het intern communicatieplan nog up to date zijn (afgesteld op de organisatie-doelstellingen en op elkaar) en ze worden zo nodig bijgesteld. Ook de ingezette communicatiekanalen en -middelen per doelgroep worden regelmatig geëvalueerd, en indien nodig geoptimaliseerd.
EXTERNEN COMMUNICATIE	Er is een visie op externe communicatie vastgelegd, in overeenstemming met de organisatie-doelstellingen, die bijdraagt tot de gewenste beeldvorming over de organisatie.	Vertrekkend van deze visie op externe communicatie is een extern communicatieplan opgesteld. Dit plan vertrekt vanuit de visie op het belanghebbendenmanagement. De rollen en verantwoordelijkheden van alle sleutelpersonen binnen de organisatie die betrokken zijn bij het extern communicatiebeleid zijn duidelijk vastgelegd, en daarbij wordt de toewijzing van opdrachten en bevoegdheden gerespecteerd.	De doelstellingen in het externe communicatieplan zijn SMART geformuleerd, en bijhorende KSF zijn gedefinieerd. Het externe communicatieplan omvat een duidelijke strategie over alle communicatiekanalen en -middelen die per externe doelgroep / belanghebbende / klant (CRM) worden ingezet.	Vanuit het externe communicatieplan wordt een duidelijke, betrouwbare, adequate, efficiënte en effectieve communicatie richting de externe belanghebbenden gearrangeerd. De externe en interne communicatiestromen zijn qua timing en inhoud op elkaar afgestemd. De realisatie van de externe communicatie-doelstellingen wordt opgevolgd en er wordt over gerapporteerd.	Er wordt periodiek geëvalueerd of de visie op externe communicatie en het extern communicatieplan nog up to date zijn (afgesteld op de organisatie-doelstellingen en op elkaar) en ze worden zo nodig bijgesteld. Ook de ingezette communicatiekanalen en -middelen per doelgroep worden regelmatig geëvalueerd, en indien nodig geoptimaliseerd.
INFORMATIEBEHEER	Er is een visie op informatiebeheer vastgelegd, in overeenstemming met de organisatie-doelstellingen, en gericht op het optimaliseren van de dienstverlening. Informatie wordt verwerkt conform de veiligheidsvoorschriften en de GDPR-regelgeving.	Vertrekkend van de visie op informatiebeheer is een informatiebeheersplan opgesteld. De informatiebehoefte van elke opdracht en elk proces is duidelijk bepaald in dit plan, zodat iedereen zijn opdracht kan uitvoeren en zijn doelstellingen kan bereiken conform de toegekende verantwoordelijkheden. Er is een informatie-structuur opgesteld die overzichtelijk en eenvoudig toegankelijk is, met oog voor gebruiksvriendelijkheid van informatie-uitwisseling doorheen de volledige organisatie. Er is een verantwoordelijke voor het informatiebeheer aangewezen. Het informatiebeheersplan legt vast wie welke informatie beheert, hoe dit gebeurt en hoe lang dit dient te gebeuren.	De modaliteiten betreffende het genereren, verwerken, opslaan, archiveren en vernietigen van informatie zijn gedefinieerd en omgezet in procedures en richtlijnen in het informatiebeheersplan, conform de vigerende wet- en regelgeving. Het informatiebeheersplan bevat verder ook richtlijnen, systemen, afspraken ... in functie van de toegankelijkheid en kwaliteit van de informatie, die intern gecommuniceerd zijn. De informatie-doelstellingen in het informatiebeheersplan zijn SMART geformuleerd, en er zijn bijhorende KSF gedefinieerd.	De realisatie van de informatie-doelstellingen wordt opgevolgd en er wordt over gerapporteerd. De rapportering geeft een getrouwe beeld van de werkelijke prestaties en bevat relevante beheersinformatie voor het management om de werking van de organisatie op te volgen en indien nodig bij te sturen. Incidenten op vlak van informatiebeheer worden geregistreerd en geëvalueerd.	Er wordt periodiek geëvalueerd of de visie op informatiebeheer en het informatiebeheersplan nog up to date zijn (afgesteld op de organisatie-doelstellingen en op elkaar) en ze worden zo nodig bijgesteld. De informatiebehoefte van elke doelgroep, de informatie-structuur, de toegankelijkheid en kwaliteit van informatie, procedures en richtlijnen betreffende het genereren, verwerken, opslaan, archiveren en vernietigen van informatie worden ook periodiek geëvalueerd, en eventueel bijgesteld. Op basis van de rapportering wordt het interne beheerssysteem geëvalueerd en indien nodig bijgesteld.
Subdomein-en					
INTERNE COMMUNICATIE	<p>1. Is er een visie op interne communicatie vastgelegd waarin bepaald wordt hoe de nodige informatie aan de interne belanghebbenden wordt verstrekt? (O, A, E, I)</p> <p>Eventuele opmerkingen:</p> <p>2. Is deze visie op interne communicatie afgestemd op de organisatie-doelstellingen, ter ondersteuning van de realisatie ervan? (O, A, E, R, I)</p> <p>Eventuele opmerkingen:</p>	<p>3. Is er een intern communicatieplan opgesteld dat coherent is met de visie op interne communicatie? (O, E, I)</p> <p>Eventuele opmerkingen:</p>	<p>4. Zijn de communicatielijnen aangepast aan de organisatie-structuur, en wordt daarbij de toewijzing van opdrachten, bevoegdheden en verantwoordelijkheden gerespecteerd? (O, A, E, I)</p> <p>Eventuele opmerkingen:</p> <p>5. Zijn de communicatie-doelstellingen in het intern communicatieplan SMART geformuleerd, en zijn bijhorende KSF gedefinieerd? (O, A, CA, R, I, M)</p> <p>Eventuele opmerkingen:</p> <p>6. Omvat het intern communicatieplan een communicatiestructuur die duidelijk en transparant is voor alle medewerkers? (O, A, E, I)</p> <p>Eventuele opmerkingen:</p> <p>7. Bepaalt het intern communicatieplan welke communicatiekanalen en overlegvormen worden ingericht (per doelgroep), met welke middelen, op welk tijdstip, wat hun doel is en wie erop aanwezig moet zijn opdat de juiste personen tijdig beschikken over voldoende en kwaliteitsvolle interne en externe informatie? (P, O, A, E, I)</p> <p>Eventuele opmerkingen:</p>	<p>8. Legt de interne communicatiestructuur de top-down, bottom-up en horizontale informatie-doelstroming vast, die nodig is voor een effectieve uitvoering van de opdrachten en kwaliteitsvolle rapportering daarover? (O, A, E, I, M)</p> <p>Eventuele opmerkingen:</p> <p>9. Wordt de realisatie van de interne communicatie-doelstellingen opgevolgd en wordt erover gerapporteerd? (O, A, CA, I, M)</p> <p>Eventuele opmerkingen:</p>	<p>10. Wordt periodiek geëvalueerd of de visie op interne communicatie nog is afgestemd op de organisatie-doelstellingen, en wordt deze visie indien nodig bijgesteld? (O, A, E, R, CA, I, M)</p> <p>Eventuele opmerkingen:</p> <p>11. Wordt periodiek geëvalueerd of het interne communicatieplan nog is afgestemd op de visie op interne communicatie, en wordt het plan indien nodig geoptimaliseerd? (O, A, E, CA, I, M)</p> <p>Eventuele opmerkingen:</p> <p>12. Worden de ingezette communicatiekanalen en -middelen per doelgroep regelmatig geëvalueerd, en indien nodig geoptimaliseerd? (P, O, A, E, CA, I, M)</p> <p>Eventuele opmerkingen:</p>

EXTERNE COMMUNICATIE	<p>1. Is er een visie op externe communicatie vastgelegd, die bijdraagt tot de gewenste beeldvorming over de organisatie? (O, A, E, I)</p> <p>Eventuele opmerkingen: ...</p>	<p>3. Is er een extern communicatieplan opgesteld dat coherent is met de visie op externe communicatie? (O, E, I)</p> <p>Eventuele opmerkingen: ...</p>	<p>6. Zijn de communicatiedoelstellingen in het extern communicatieplan SMART geformuleerd, en zijn bijhorende KSF gedefinieerd? (O, A, CA, R, I, M)</p> <p>Eventuele opmerkingen: ...</p>	<p>8. Wordt vanuit het externe communicatieplan een duidelijke, betrouwbare, adequate, efficiënte en effectieve communicatie richting de externe belanghebbenden gegarandeerd? (O, A, E, R, I)</p> <p>Eventuele opmerkingen: ...</p>	<p>11. Wordt periodiek geëvalueerd of de visie op externe communicatie nog is afgestemd op de organisatie-doelstellingen, en wordt deze visie indien nodig bijgestuurd? (O, A, E, R, CA, I, M)</p> <p>Eventuele opmerkingen: ...</p>
	<p>2. Is deze visie op externe communicatie afgestemd op de organisatie-doelstellingen, ter ondersteuning van de realisatie ervan? (O, A, E, R, I)</p> <p>Eventuele opmerkingen: ...</p>	<p>4. Vertrekt dit extern communicatieplan vanuit de visie op het belanghebbendenmanagement? (O, A, E, R, I)</p> <p>Eventuele opmerkingen: ...</p>	<p>7. Omvat het externe communicatieplan een duidelijke strategie over alle communicatiekanalen en -middelen die per externe doelgroep / belanghebbende / klant (CRM) worden ingezet? (P, O, A, E, I)</p> <p>Eventuele opmerkingen: ...</p>	<p>9. Zijn de externe en interne communicatiestromen qua timing en inhoud op elkaar afgestemd? (O, A, E, R, I)</p> <p>Eventuele opmerkingen: ...</p>	<p>12. Wordt periodiek geëvalueerd of het externe communicatieplan nog is afgestemd op de visie op externe communicatie, en wordt het plan indien nodig geoptimaliseerd? (O, A, E, CA, I, M)</p> <p>Eventuele opmerkingen: ...</p>
	<p>5. Zijn de rollen en verantwoordelijkheden van alle sleutelpersonen binnen de organisatie die betrokken zijn bij het extern communicatiebeleid duidelijk vastgelegd, en wordt daarbij de toewijzing van opdrachten en bevoegdheden gerespecteerd? (O, A, E, I)</p> <p>Eventuele opmerkingen: ...</p>			<p>10. Wordt de realisatie van de externe communicatiedoelstellingen opgevolgd en wordt erover gerapporteerd? (O, A, CA, I, M)</p> <p>Eventuele opmerkingen: ...</p>	<p>13. Worden de ingezette communicatiekanalen en -middelen per doelgroep regelmatig geëvalueerd, en indien nodig geoptimaliseerd? (P, O, A, E, CA, I, M)</p> <p>Eventuele opmerkingen: ...</p>
INFORMATIE-BEHEER	<p>1. Is er een visie vastgelegd over de manier waarop de organisatie haar informatiebeheer wil organiseren? (O, A, E, I)</p> <p>Eventuele opmerkingen: ...</p>	<p>4. Is er een informatiebeheersplan opgesteld dat coherent is met deze visie op informatiebeheer? (O, E, I)</p> <p>Eventuele opmerkingen: ...</p>	<p>9. Zijn de informatie-doelstellingen in het informatiebeheersplan SMART geformuleerd, en worden bijhorende KSF gedefinieerd? (O, A, CA, R, I, M)</p> <p>Eventuele opmerkingen: ...</p>	<p>13. Wordt de realisatie van de informatie-doelstellingen opgevolgd en wordt erover gerapporteerd? (O, A, CA, I, M)</p> <p>Eventuele opmerkingen: ...</p>	<p>16. Wordt periodiek geëvalueerd of de visie op informatiebeheer nog is afgestemd op de organisatie-doelstellingen, en wordt deze visie indien nodig bijgestuurd? (O, A, E, R, CA, I, M)</p> <p>Eventuele opmerkingen: ...</p>
	<p>2. Is deze visie op informatiebeheer afgestemd op de organisatie-doelstellingen, ter ondersteuning van de realisatie ervan, en gericht op het optimaliseren van de dienstverlening? (O, A, E, R, I)</p> <p>Eventuele opmerkingen: ...</p>	<p>5. Is de informatiebehoefte (zowel intern als extern) van elke opdracht en elk proces duidelijk bepaald in het informatiebeheersplan, zodat iedereen zijn opdracht kan uitvoeren en zijn doelstellingen kan bereiken conform de toekende verantwoordelijkheden? (O, A, E, R, I)</p> <p>Eventuele opmerkingen: ...</p>	<p>10. Zijn de modaliteiten betreffende het genereren, verwerken, opslaan, archiveren en vernietigen van informatie gedefinieerd en omgezet in procedures en richtlijnen in het informatiebeheersplan, conform de vigerende wet- en regelgeving? (C, O, A, E, CA, I)</p> <p>Eventuele opmerkingen: ...</p>	<p>14. Geeft de rapportering een getrouw beeld van de werkelijke prestaties en bevat deze relevante beheersinformatie voor het management om de werking van de organisatie op te volgen en indien nodig bij te sturen? (A, R, CA, I, M)</p> <p>Eventuele opmerkingen: ...</p>	<p>17. Wordt periodiek geëvalueerd of het informatiebeheersplan nog is afgestemd op de visie op informatiebeheer, en wordt het plan indien nodig geoptimaliseerd? (O, A, E, CA, I, M)</p> <p>Eventuele opmerkingen: ...</p>
<p>3. Wordt informatie verwerkt conform de veiligheidsvoorschriften en de wet tot bescherming van de persoonlijke levenssfeer ten opzichte van de verwerking van persoonsgegevens (General Data Protection Regulation - GDPR)? (C, O, E, I)</p> <p>Eventuele opmerkingen: ...</p>	<p>6. Is er een informatiestructuur opgesteld die overzichtelijk en eenvoudig toegankelijk is, met oog voor gebruiksvriendelijkheid van informatie, uitwisseling doorheen de volledige organisatie? (O, A, E, I)</p> <p>Eventuele opmerkingen: ...</p>	<p>11. Bevat het informatiebeheersplan richtlijnen, systemen, afspraken, ... waardoor gegarandeerd wordt dat de beschikbare informatie relevant, actueel/recent, volledig, tijdig beschikbaar en juist (accuraat) is? (O, A, E, CA, I, M)</p> <p>Eventuele opmerkingen: ...</p>	<p>15. Worden incidenten op vlak van informatiebeheer geregistreerd en geëvalueerd? (O, A, R, CA, I, M)</p> <p>Eventuele opmerkingen: ...</p>	<p>18. Worden de informatiebehoeften van elke doelgroep, de informatiestructuur, de toegankelijkheid en kwaliteit van informatie periodiek geëvalueerd, en worden eventuele tekortkomingen bijgestuurd? (O, A, E, R, CA, I, M)</p> <p>Eventuele opmerkingen: ...</p>	
	<p>7. Is er een verantwoordelijke voor het informatiebeheer aangeduid? (O, A, E, I)</p> <p>Eventuele opmerkingen: ...</p>	<p>12. Worden de richtlijnen, systemen en afspraken uit het informatiebeheersplan intern gecommuniceerd? (O, A, I)</p> <p>Eventuele opmerkingen: ...</p>		<p>19. Worden procedures en richtlijnen betreffende het genereren, verwerken, opslaan, archiveren en vernietigen van informatie periodiek geëvalueerd, en worden eventuele tekortkomingen bijgestuurd? (O, A, E, R, CA, I, M)</p> <p>Eventuele opmerkingen: ...</p>	
	<p>8. Legt het informatiebeheersplan vast wie welke informatie beheert, hoe dit gebeurt en hoe lang dit dient te gebeuren? (O, A, E, I)</p> <p>Eventuele opmerkingen: ...</p>				

		FACILITYMANAGEMENT Criteria		
		3 Gedefinieerd	4 Beheerst	5 Geoptimaliseerd
Definitie Maturiteits niveaus	1. Basis:	2. Gestructureerde aanzet	3. Gedefinieerd	5. Geoptimaliseerd
	Sommige facility aanbieders brengen de facilitybehoeften in kaart en stemmen de werkwijze hierop af. De organisatie heeft zicht op de belangrijkste facilityprocessen in de organisatie.	Facilitybehoeften worden voor de gehele organisatie in kaart gebracht en geprioriteerd. Geplande processen worden geïdentificeerd en beheersmaatregelen worden op elkaar afgestemd/ gezamenlijk ontwikkeld/ gedeeld.	En visie op facilitymanagement bestaat en vormt de basis voor een beleid. Een plan voor facilitymanagement werd opgesteld en uitgevoerd. De facilityprocessen zijn zo opgezet dat ze het aanbieden van goederen en diensten op een effectieve en efficiënte manier mogelijk maken. De strategische doelstellingen werden vertaald naar doelstellingen voor de verschillende faciliteiten. De organisatie ziet erop toe dat de wet op de overheidsopdrachten steeds gerespecteerd wordt.	Het beleid rond facilitymanagement wordt periodiek geëvalueerd. Goede praktijken worden gedeeld binnen de organisatie en prestaties worden gemeten. Een Facility Management Information System (FMIS) bestaat voor de belangrijkste faciliteiten.
	1. Worden de facilitybehoeften van de organisatie geïdentificeerd binnen de organisatie en worden werkwijzen hierop afgestemd? (O, A, E, CA)	3. Worden op basis van facilitybehoeften van de organisatie en het personeel de facilitydoelstellingen vastgelegd en goedgekeurd, die de realisatie van de organisatie doelen ondersteunen? (O, E, CA)	7. Passen de geformuleerde doelstellingen voor de facility binnen een facilityplan voor de organisatie waarbij de prioriteiten gelegd worden op basis van de bijdrage tot de realisatie van de doelstellingen van de organisatie en in functie van het beschikbare budget? (P, O, E, R, CA)	13. Blijven de facilityuitgaven (realisatie van het budget) binnen het afgesproken budget en houden ze rekening met de prioriteiten uit het facilityplan? (O, A, P, E, R, CA)
	Eventuele opmerkingen:	Eventuele opmerkingen:	Eventuele opmerkingen:	Eventuele opmerkingen:

	2. Worden facilitybehoeften van het personeel geïdentificeerd binnen de organisatie en worden werkwijzen hierop afgestemd? (O, A, E, CA)	4. Worden gelijkaardige processen binnen de organisatie gedetecteerd en op elkaar afgestemd/ gezamenlijk ontwikkeld/ gedeeld? (O, P, E, R, CA)	8. Zijn de rollen en verantwoordelijkheden voor facilitymanagement bepaald en vertaald naar persoonlijke doelstellingen? (O, A, E, CA, I)	14. Wordt het facilitybeleid periodiek geëvalueerd met de hulp van prestatie-meetsystemen? (O, E, CA, M)
	Eventuele opmerkingen:	Eventuele opmerkingen:	Eventuele opmerkingen:	Eventuele opmerkingen:

	5. Kunnen de belangrijkste goederen- en dienstprocessen van de organisatie worden gelinkt aan de facilitydoelstellingen? (O, P, E, CA)	9. Is de facilitystructuur afgestemd op de structuur van de organisatie waarbij de keuze om faciliteiten te (de)centraliseren en de keuze tussen outsourcing of het in eigen beheer houden van de facilityactiviteiten duidelijk geargumenteed en gebaseerd zijn op een kosten-batenanalyse? (O, P, E, R, CA, I)	15. Is een FMIS (Facility Management Information System) aanwezig en wordt het gebruikt voor de belangrijkste faciliteiten? (O, P, E, CA, I)	18. Is er een continuïteitsplan dat de impact van onverwachte gebeurtenissen minimaliseert en de beschikbaarheid en de continuïteit van de faciliteiten waarborgt en wordt dit plan periodiek getest? (O, P, E, R, CA, M)
	Eventuele opmerkingen:	Eventuele opmerkingen:	Eventuele opmerkingen:	Eventuele opmerkingen:

	6. Indien de facility wordt uitbesteed, wordt hiervoor dan steeds een raamcontract opgesteld en een SLA of dienstverleningsovereenkomst opgesteld? (O, A, P, E, R, CA, M)	10. Is er een volledige en actuele inventaris van de facilitaire middelen aanwezig en consulteerbaar door alle medewerkers? (P, O, E, CA, I)	16. Wordt het facilitybeleid continu geëvalueerd en bijgestuurd? (O, E, R, CA, M)	
	Eventuele opmerkingen:	Eventuele opmerkingen:	Eventuele opmerkingen:	Eventuele opmerkingen:

	11. Is het duidelijk hoe en waarvoor de resources mogen gebruikt worden (en wat dus verspilling en/of oneigenlijk gebruik is)? Zijn de nodige regelingen, procedures en controles voorzien om verspilling, wangebruik en fraude tegen te gaan? (O, A, P, E, R, CA, I, M)	11. Is het duidelijk hoe en waarvoor de resources mogen gebruikt worden (en wat dus verspilling en/of oneigenlijk gebruik is)? Zijn de nodige regelingen, procedures en controles voorzien om verspilling, wangebruik en fraude tegen te gaan? (O, A, P, E, R, CA, I, M)		
	Eventuele opmerkingen:	Eventuele opmerkingen:	Eventuele opmerkingen:	Eventuele opmerkingen:

	12. Wordt bij het aankopen/uitbesteden van facilitaire diensten aan een externe partner, de wet op de overheidsopdrachten gevolgd en consequent toegepast? (O, C, P, E, CA)	12. Wordt bij het aankopen/uitbesteden van facilitaire diensten aan een externe partner, de wet op de overheidsopdrachten gevolgd en consequent toegepast? (O, C, P, E, CA)		
	Eventuele opmerkingen:	Eventuele opmerkingen:	Eventuele opmerkingen:	Eventuele opmerkingen:

RH Criteria				
1. Basic	2 Gestructureerde aanzet	3 Gedefinieerd	4 Beheert	5 Geoptimaliseerd
<p>Definitie maturiteitsniveaus</p> <p>De HR-strategie van de organisatie is beperkt tot personeelsadministratie en de naleving van de wettelijke voorschriften.</p>	<p>De organisatie beschikt over een beroepsregister en stemt haar middelen en behoeften aan vaardigheden op elkaar af.</p>	<p>De organisatie beschikt over een geformaliseerd en gestandaardiseerd proces voor personeelsbeheer. Ze heeft een HR-strategie (betrokkenheid van de managers etc.) die het mogelijk maakt om uit fouten te leren.</p>	<p>De organisatie analyseert en evalueert voortdurend de bereikte resultaten en reageert dienovereenkomstig om een goed personeelsbeleid te waarborgen. Ze meet effectief haar vermogen om haar middelen in te zetten haar zijn prestaties te maximaliseren.</p>	<p>De HR-strategie van de organisatie stelt haar in staat alle vruchten te plukken van haar personeelsbeleid, inclusief het welzijn op het werk. De organisatie ontwikkelt haar HR-managementbeleid op basis van feedback en goede praktijken.</p>
<p>Subdomeinen</p>	<p>1. Voldoet de organisatie aan de wettelijke minimumvereisten voor haar personeelsadministratie (met inbegrip van de vereisten m.b.t. veiligheid en welzijn op het werk en het beheer van de HR-documenten)? (O, A, C, P, E, CA, I)</p> <p>2. Beschikt de organisatie over een organigram, basisfunctiebeschrijvingen en een aanwervingsprocedure voor zowel de ambtenaren als de contractuele personeelsleden? (O, A, C, P, E, CA, I)</p> <p>Eventuele opmerkingen:</p>	<p>6. Beschikt de HR-dienst over een beroepsregister met de activiteiten, vaardigheden en doorstroommogelijkheden voor alle rollen die nodig zijn om de activiteiten van de organisatie uit te voeren? (O, A, C, P, E, CA, I)</p> <p>7. Zijn er gesprekken over het beheer van de doelstellingen en van de prestaties? (O, C, A, P, E, I, CA)</p> <p>Eventuele opmerkingen:</p>	<p>19. Wordt er een analyse uitgevoerd van de gevallen van ondermaats presteren op personeelsgebied (oorzaken van absentisme, turnover etc.) om deze gevallen te verminderen? (O, P, E, R, CA, M)</p> <p>Eventuele opmerkingen:</p>	<p>25. Worden het personeelsverloop en het tijdsverloop voor het invullen van vacatures (door de beschikbaarheid van opgeleid, bekwaam en ervaren personeel) laag genoeg gehouden om de continuïteit en de kwaliteit van de activiteiten van de organisatie te waarborgen? (O, P, E, R, CA)</p> <p>Eventuele opmerkingen:</p>
<p>HR-beheer</p>	<p>14. Worden de managers uitgenodigd om mee te werken aan het aanwervings-/mobiliteitsproces, zodat de beslissingen door het management worden ondersteund? (O, A, P, E, CA, I)</p> <p>Eventuele opmerkingen:</p>	<p>13. Evalueert de organisatie de prestaties van de werknemers op basis van de individuele doelstellingen? (O, A, P, E, CA, I, M)</p> <p>Eventuele opmerkingen:</p>	<p>20. Wordt de doeltreffendheid van de opleidings- of aanwervingsacties gemeten op basis van objectieve en duidelijk omschreven meetcriteria? (O, P, E, CA, M)</p> <p>Eventuele opmerkingen:</p>	<p>26. Beschikt de organisatie over een cartografie van de kennis en vaardigheden van haar medewerkers om te bepalen welke middelen en sectoren van de organisatie het best kunnen worden ingezet voor de uitvoering van haar activiteiten om haar activiteiten en om wijzigingen bij functieveranderingen tot een minimum te beperken? (O, P, E, CA, I, R)</p> <p>Eventuele opmerkingen:</p>
<p>Vaardigheden- en loopbaanbeheer</p>	<p>8. Maakt de organisatie een vergelijking van haar middelen en van haar behoeften aan vaardigheden (personeelsplanning)? (O, P, E, R, CA, I)</p> <p>Eventuele opmerkingen:</p>	<p>15. Stelt de organisatie op basis van haar analyse van de behoeften en middelen een opleidingsplan op, met inbegrip van de voorbereiding op functiewisselingen (bv. ter voorbereiding op een toekomstige bevordering)? (O, P, E, CA, I, R)</p> <p>Eventuele opmerkingen:</p>	<p>20. Wordt de doeltreffendheid van de opleidings- of aanwervingsacties gemeten op basis van objectieve en duidelijk omschreven meetcriteria? (O, P, E, CA, M)</p> <p>Eventuele opmerkingen:</p>	<p>26. Beschikt de organisatie over een cartografie van de kennis en vaardigheden van haar medewerkers om te bepalen welke middelen en sectoren van de organisatie het best kunnen worden ingezet voor de uitvoering van haar activiteiten om haar activiteiten en om wijzigingen bij functieveranderingen tot een minimum te beperken? (O, P, E, CA, I, R)</p> <p>Eventuele opmerkingen:</p>

	<p>9. Wordt er gesanticeerd op de interne mogelijkheden (ook door leeftijdsbeheer) en worden de medewerkers geïnformeerd over de interne loopbaantrajecten? (O, P, E, R, CA, I, M)</p>	<p>16. Heeft de organisatie kritieke functies geïdentificeerd? (O, P, E, CA, R, I)</p>	<p>21. Wordt de naleving van het opleidingsplan gemeten zodat de directie en het HR-personeel in staat zijn hun verbintenissen inzake de opleiding van de medewerkers na te komen? (O, A, P, E, CA, M)</p>
<p>Beheerstructuur en HR-begeleidingsinstrumenten</p>	<p>4. Beschikt de HR-dienst over opvolging van de minimale kernelementen met betrekking tot loopbaan- en personeelsbeheer (absenteïsme, turnover, vacatures, leeftijdsbeheer)? (O, P, E, CA, M)</p>	<p>17. Zijn alle HR-processen in de organisatie geformaliseerd en worden ze gevalideerd en waar nodig meegedeeld aan de betrokken medewerkers? (O, P, E, CA, I)</p>	<p>22. Worden de HR-processen periodiek geëvalueerd en bijgesteld? Worden de prestaties van de belangrijkste elementen gemeten en wordt nagegaan welke gebieden voor verbetering vatbaar zijn? (O, P, CA, E, M, R)</p> <p>27. Worden de verzamelde HR-gegevens geanalyseerd met het oog op een betere aanwerving, een beter mobiliteits- en loopbaanbeheer, een betere coaching van de managers en een vermindering van het absentieïsme en de turnover? (O, P, E, R, M, CA)</p>
<p>Tevredenheid, welzijn en veiligheid</p>	<p>5. Worden de analyse van de psychosociale risico's en het plan ter vermindering ervan uitgevoerd? Is er een preventiebeleid? (O, C, P, E, R, CA, I)</p>	<p>18. Zijn de procedures voor de evaluatie-, plannings- en functiesprekken gestandaardiseerd? (O, C, P, E, CA)</p>	<p>23. Worden de instrumenten voor personeelsbeheer en -begeleiding regelmatig bijgewerkt? (O, P, E, CA)</p> <p>24. Worden het sociale klimaat en de betrokkenheid van het personeel periodiek gemeten aan de hand van een georganiseerd proces (boordtabellen, enquêtes bij de medewerkers, overleg etc.)? Worden er op basis van deze monitoring verbeteringsacties uitgevoerd? (O, P, E, CA, M, I, R)</p> <p>28. Krijgen de medewerkers de gelegenheid deel te nemen aan de identificatie van problemen en aldus betrokken te worden bij de beoordelingen die bepaalde beslissingen en veranderingen zullen rechtvaardigen? (O, P, E, R, CA, I)</p>

		FINANCIËEL MANAGEMENT criteria				
		1 Basis	2 Gestructureerde aanpak	3 Gedefinieerd	4 Beheert	5 Geoptimaliseerd
Definitie maturiteitsniveaus	De B&B-strategie van de organisatie blijft beperkt tot het ontwikkelen en beheren van de begroting en de boekhouding volgens de voorschriften, met geen/gering uit de onderzochte problemen en is zich niet erg bewust van het B&B-beheer. De organisatie heeft geen financiële planning en heeft moeite om haar toekomstige behoeften in te schatten. Zonder interne opvolging en reporting zijn problemen moeilijk op te sporen.	De B&B-strategie van de organisatie stelt haar in staat lering te trekken uit de onderzochte moeilijkheden, maar de organisatie beschikt niet over alomvattende en volledig geformaliseerde processen om B&B te beheren. De organisatie van B&B stelt de organisatie de meerjarige opstelling van haar financiële staten en de daarmee samenhangende rapportageverplichtingen ten aanzien van haar interne en externe belanghebbenden te verzekeren. De organisatie heeft beheerspraktijken ingevoerd die haar in staat stellen in haar dagelijkse praktijk te functioneren.	De organisatie beschikt over geformaliseerde en gedocumenteerde processen inzake B&B-beheer. Ze beschikt over een B&B-strategie die het mogelijk maakt van problemen te leren en zo nodig bij te sturen. Het financieel beheer van de organisatie op korte en lange termijn is erop gericht de uitvoering van de begroting, de gemaakte kosten en de verkregen inkomsten te controleren. Het maakt het ook mogelijk te anticiperen op toekomstige behoeften. Het financieel beheer is afgestemd op de operationele doelstellingen. Er wordt gewerkt aan de kwaliteit van de financiële informatie. De organisatie past goede praktijken van financieel beheer toe ter ondersteuning van de organisatie.	De organisatie analyseert en evalueert voortdurend de bereikte resultaten en reageert dienovereenkomstig om een goed beheer van de financiële gegevens te waarborgen. Ze meet op doeltreffende wijze haar vermogen om haar middelen in te zetten teneinde de prestaties te maximaliseren. Ze voert een financiële langetermijnplanning uit.	De organisatie beschikt over professionele praktijken van financieel beheer die haar in staat stellen moeilijkheden doeltreffend aan te pakken en mogelijkheden tot prestatieverbetering te identificeren.	
Subdomeinen	1. Stellen de operationele diensten of AD's binnen de organisatie zelf de begroting vast, met weinig of geen controle van het centrale niveau? (O, A, E)	4. Worden de financiële informatie en reporting door de dienst B&B op het juiste niveau geïntegreerd? (A, O, E, CA, I, M)	8. Zijn alle stappen in de aanloop naar de begrotings- en boekhoudkundige termijnen duidelijk gedefinieerd en is voor elke stap een verantwoordelijke aangewezen? (O, A, E, CA)	12. Is de begroting opgesteld op basis van gedocumenteerde en onderbouwde behoefteanalyses om de strategische doelstellingen van de organisatie als geheel te verwezenlijken? (P, O, E, R, I, M)	14. Wordt de financiële planning regelmatig opnieuw geëvalueerd en bijgesteld, ook voor acties op langere termijn? (O, E, R, CA, M)	
Strategie/aanpak van het financieel beheer	Eventuele opmerkingen: 2. Zorgt de organisatie ervoor dat haar begroting wordt ontwikkeld en beheerd overeenkomstig de wettelijke vereisten? (C, O, E, CA, I)	Eventuele opmerkingen: 5. Wordt er een budgettaire en boekhoudkundige kalender meegedeeld aan het management en de betrokken diensten? (C, O, A, E, CA, I)	Eventuele opmerkingen: 9. Zijn het beleidsplan en de begroting rechtstreeks op elkaar afgestemd voor de belangrijkste of gevoeligste domeinen van de organisatie? (P, O, E, CA, R, I)	Eventuele opmerkingen: 13. Wordt de begroting opgesteld door doelstellingen en prestatiebeginselen te koppelen aan de toegewezen middelen? (P, O, E, R, CA, M)	Eventuele opmerkingen: 15. Bestaat er een systeem dat de begrotings- en boekhoudkundige verwezenlijkingen registreert volgens prestatie-indicatoren (doeltreffendheid en doelmatigheid) en waarmee de kosten van activiteiten kunnen worden vastgesteld? (O, E, CA, I, M)	
	Eventuele opmerkingen: 3. Wordt de begroting van de organisatie vastgesteld voor een periode van één jaar? (O, E, CA)	Eventuele opmerkingen: 6. Vinden de voorbereiding en planning van de begroting plaats in coordinatie met de operationele diensten? (O, A, E, CA, I)	Eventuele opmerkingen: 10. Worden de begroting en de resultaten van de uitvoering ervan geëvalueerd voordat de nieuwe begroting voor de verschillende begrotingsposten wordt opgesteld? (O, E, CA, I, M)	Eventuele opmerkingen: 11. Wordt de begroting op meerjarenbasis opgesteld en regelmatig opnieuw geëvalueerd? (O, A, E, CA, I, M)	Eventuele opmerkingen: 9. Worden de begrotingsprioriteiten op het niveau van de organisatie besproken in het Directiecomité? (P, O, A, E, CA)	
Financieel beheer en organisatie	Eventuele opmerkingen: 1. Wordt er in het Directiecomité gesproken over de begroting en de opvolging ervan? (P, C, O, A, E, CA, I, M)	Eventuele opmerkingen: 7. Worden de projecten (ICT, personeelsbeheer, organisatiespecifieke projecten) over meerdere jaren gebudgetteerd? (O, E, CA, I)	Eventuele opmerkingen: 3. Zijn de rollen en verantwoordelijkheden van de B&B bekend en beschreven, met inbegrip van het beheer van rechten in de gebruikte softwaretoepassingen? (O, A, E, R, CA, I)	Eventuele opmerkingen: 6. Worden er in het kader van de beslissingen over de budgettaire opvolging van de organisatie analyses ondernomen door het Directiecomité, waarbij de boekhoudkundige impact en de jaarrekeningen mee in rekening worden gebracht? (P, O, A, E, R, CA, I, M)	Eventuele opmerkingen: 9. Worden de begrotingsprioriteiten op het niveau van de organisatie besproken in het Directiecomité? (P, O, A, E, CA)	
	Eventuele opmerkingen: 2. Wordt er in de nodige opleiding voorzien voor de nieuwe B&B-medewerkers? (O, E, CA)	Eventuele opmerkingen: 4. Beschikt de dienst B&B over een grondige kennis inzake begrotings- en algemene boekhouding? (O, E, CA)	Eventuele opmerkingen: 5. Wordt er in een permanente opleiding voorzien voor de nieuwe B&B-medewerkers? (O, E, CA)	Eventuele opmerkingen: 7. Zijn de rollen en verantwoordelijkheden van B&B gedocumenteerd en worden ze regelmatig geëvalueerd? (A, O, E, CA, I, M)	Eventuele opmerkingen: 8. Beschikt de dienst B&B over de vereiste kennis inzake analytische boekhouding? (O, E, CA)	

Kwaliteit van de financiële informatie	Uitgaven	<p>1. Is de analyse van de uitgaven hoofdzakelijk gebaseerd op de historie? (O, I)</p> <p>Eventuele opmerkingen: ...</p>	<p>3. Bestaat er een gecentraliseerde en gedocumenteerde visie op de uitgaven en verplichtingen van de entiteit (jaarlijkse vastleggingen en veeffeningen en meerjarenramingen), met inbegrip van de rechtsgrondslag en de betalingsmodaliteiten? Bestaat deze informatie voor de verschillende soorten uitgaven van de organisatie (personeel, IT, werking, investeringen, subsidies, dotaties, bijdragen)? (P, C, O, E, CA, I, M)</p> <p>Eventuele opmerkingen: ...</p>	<p>8. Bestaat er een gedocumenteerd zicht op de uitgaven, betalingsachterstanden en prioritaire betalingen die negatieve gevolgen zouden hebben voor de entiteit (achterstandrente, boete, niet-nakoming van wettelijke verplichtingen etc.)? (C, O, E, R, CA, I, M)</p> <p>Eventuele opmerkingen: ...</p>	<p>12. Wordt bij de meerjarenramingen van de uitgaven rekening gehouden met veranderingen in het landschap van de entiteit en met de analyse van de verschillen tussen de begroting en de werkelijkheid? (O, E, R, CA, I, M)</p> <p>Eventuele opmerkingen: ...</p>
	Ontvangsten	<p>2. Is de analyse van de ontvangsten hoofdzakelijk gebaseerd op de historie? (O, I)</p> <p>Eventuele opmerkingen: ...</p>	<p>4. Is de analyse van de ontvangsten gebaseerd op een systematische en gedocumenteerde jaarlijkse prognose? (O, E, CA, I, M)</p> <p>Eventuele opmerkingen: ...</p>	<p>9. Bestaan er meerjarenprognoses? Houden de directies actief toezicht op de ontvangsten door erop toe te zien dat de vastgestelde rechten in de boekhouding worden opgenomen en dit te documenteren en door ervoor te zorgen dat dit tijdig gebeurt? (O, A, E, R, CA, I, M)</p> <p>Eventuele opmerkingen: ...</p>	
	Boekhouding		<p>5. Wordt er een verantwoordelijke aangesteld voor de tijdige voorlegging van de correcte jaarrekeningen? (O, A, E, CA, I)</p> <p>Eventuele opmerkingen: ...</p> <p>6. Zorgt de organisatie ervoor dat de boekingen in de rekeningen correct en tijdig plaatsvinden en dat de afsluitingsacties tijdig en systematisch worden uitgevoerd? (O, A, E, CA, I)</p> <p>Eventuele opmerkingen: ...</p> <p>7. Worden er inventarissen van activa (beleggingen, apparatuur, goederen etc.) opgemaakt? (P, C, O, E, CA, I, M)</p> <p>Eventuele opmerkingen: ...</p>	<p>10. Worden de jaarrekeningen regelmatig intern geanalyseerd en worden er verantwoordelijken aangesteld per rubriek van de balans? (O, A, E, CA, I, M)</p> <p>Eventuele opmerkingen: ...</p> <p>11. Worden inventarissen van activa met controles uitgevoerd? (P, C, O, E, CA, I, M)</p> <p>Eventuele opmerkingen: ...</p>	
Opvolging van de financiële informatie en reporting		<p>1. Worden de uitgaven en inkomsten (op het niveau van de BA's) elk kwartaal aan de hand van KPI's/indicatoren gecontroleerd op basis van een monitoring voor het management? (O, A, E, CA, I, M)</p> <p>Eventuele opmerkingen: ...</p>	<p>2. Is er voor het management en de betrokken diensten een opvolging op het niveau van de GL-rekeningen? Wordt de opvolging van de budgettaire en boekhoudkundige informatie maandelijks gecontroleerd aan de hand van een reeks financiële en operationele indicatoren? Worden de oorzaken van mogelijke fouten onderzocht en worden naar aanleiding daarvan maatregelen genomen? (P, O, A, E, R, CA, I, M)</p> <p>Eventuele opmerkingen: ...</p>	<p>5. Wordt er een aanzet gegeven voor een analytisch boekhouding voor de belangrijkste kosten/projecten van de organisatie? (O, E, CA, I, M)</p> <p>Eventuele opmerkingen: ...</p>	<p>6. Is er voor het management en de betrokken diensten een opvolging op het niveau van de analytische boekhouding? Ontvangen de diensten maandelijks een overzicht van de financiële gegevens die op hen betrekking hebben? (O, A, E, CA, I, M)</p> <p>Eventuele opmerkingen: ...</p>
			<p>3. Zijn alle subsystemen geïnventariseerd, alsook de interfaces met andere systemen? Zijn de financiële cijfers afgestemd op de eventuele subsystemen? (O, E, CA, I, M)</p> <p>Eventuele opmerkingen: ...</p> <p>4. Is er informatie beschikbaar op analytisch niveau? (O, E, CA, I, M)</p> <p>Eventuele opmerkingen: ...</p>	<p>7. Wordt er een analytische boekhouding ingevoerd? (O, E, CA, I, M)</p> <p>Eventuele opmerkingen: ...</p>	
Evaluatie		<p>1. Worden de begrotings- en boekhoudverrichtingen op dagelijkse basis geregeld, op basis van de ervaring van de medewerker en zonder een formele/gedocumenteerde procedure? (O, E, I)</p> <p>Eventuele opmerkingen: ...</p>	<p>2. Zijn de begrotings- en boekhoudprocedures gedeeltelijk beschreven en gedocumenteerd? (O, E, CA, I)</p> <p>Eventuele opmerkingen: ...</p>	<p>4. Worden de begrotingsprocessen volledig beschreven en gedocumenteerd door de proceseigenaars die verantwoordelijk zijn voor het bijwerken ervan? Worden deze processen meegedeeld aan alle betrokken belanghebbenden/van de organisatie? (O, A, E, CA, I)</p> <p>Eventuele opmerkingen: ...</p>	<p>6. Worden de boekhoudprocessen volledig beschreven en gedocumenteerd door de proceseigenaars? Zijn deze processen gegroepeerd in een uitvoerige handleiding voor heel de organisatie? (O, A, E, CA, I)</p> <p>Eventuele opmerkingen: ...</p>
		<p>3. Worden de aanbevelingen van de interne en externe controle instanties ad hoc behandeld? (O, E, R, CA)</p> <p>Eventuele opmerkingen: ...</p>	<p>5. Is er een plan om alle aanbevelingen van de interne en externe auditinstanties te centraliseren en te verwerken? (O, E, R, CA, I, M)</p> <p>Eventuele opmerkingen: ...</p>	<p>7. Heeft de organisatie in dit verband een kwaliteitsactieplan ontwikkeld? (O, E, R, CA, I, M)</p> <p>Eventuele opmerkingen: ...</p>	<p>8. Wordt de handleiding met de boekhoudprocessen regelmatig bijgewerkt? (O, E, CA, I, M)</p> <p>Eventuele opmerkingen: ...</p>

Legende COSO-kubus	
Objectieven	Patrimonium: P Compliance: C Operationaliteit: O Accountability: A
Componenten	Environment: E Risk: R Control activities: CA Informatie & communicatie: I Monitoring: M

Gezien om gevoegd te worden bij het Ministerieel besluit van 7 september 2022 betreffende het gebruik van beheersdomeinen en hun respectievelijke evaluatierooster door sommige diensten van de federale uitvoerende macht met het oog op de evaluatie van de maturiteit van hun systeem voor organisatiebeheersing.

Brussel, 7 september 2022.

De Minister van Ambtenarenzaken,
P. DE SUTTER

De Staatssecretaris voor Begroting,
E. DE BLEEKER

Annexe à l'arrêté ministériel du 7 septembre 2022 contenant l'utilisation des domaines de gestion et leur grille d'évaluation respective par certains services du pouvoir exécutif fédéral pour l'évaluation de la maturité de leur système de maîtrise de l'organisation

OBJECTIFS Critères			
1 Basique	2 Structuré	3 Défini	3 Optimisé
Définition niveau de maturité	3 Défini Les objectifs opérationnels sont liés à des plans d'action concrets et font l'objet d'une communication en externe. En outre, les objectifs (à tous les niveaux) sont formulés selon le modèle SMART.	4 Maîtrisé La mission, la vision et les objectifs ont fait l'objet d'une communication en interne et ont été traduits en objectifs individuels. Le suivi et le contrôle de la réalisation des objectifs sont assurés à l'aide d'indicateurs. Des rapports sur le monitoring des objectifs sont également établis.	5 Optimisé La mission, la vision et les objectifs sont évalués sur une base périodique. Les analyses des risques, de l'environnement et des parties prenantes sont des instruments utiles à cet égard. Sur la base des indicateurs et des tendances enregistrées, la mission, la vision et les objectifs sont revus et, le cas échéant, actualisés.
1. La mission de votre organisation a-t-elle été inscrite de façon solide et concise dans les textes légaux/fondateurs ? (C, O, A, E, I)	4. Une priorisation des objectifs stratégiques a-t-elle été prévue ? (O, A, R)	7. Les objectifs opérationnels sont-ils liés à des plans d'action concrets ? (C, O, A, R, CA)	10. La mission, la vision et les objectifs ont-ils fait l'objet d'une communication en interne et ont-ils été traduits en objectifs individuels ? (C, O, A, E, I, R)
Remarques éventuelles : ...	Remarques éventuelles : ...	Remarques éventuelles : ...	Remarques éventuelles : ...
2. Partant de la mission, une vision de votre organisation a-t-elle été développée, et inscrite dans le plan stratégique ? (C, O, A, E, I)	5. Les objectifs stratégiques ont-ils été traduits de manière cohérente en objectifs opérationnels pour chaque service ? (C, O, A, R)	8. Les objectifs opérationnels font-ils l'objet d'une communication en externe ? (A, I)	11. Le suivi et le contrôle de la réalisation des objectifs sont-ils assurés à l'aide d'indicateurs ? (C, O, A, M, I)
Remarques éventuelles : ...	Remarques éventuelles : ...	Remarques éventuelles : ...	Remarques éventuelles : ...
3. Les objectifs stratégiques ont-ils été définis en cohérence avec la mission et la vision, et inscrits dans le plan stratégique ? (C, O, A, E, I)	6. La mission, la vision et les objectifs stratégiques ont-ils fait l'objet d'une communication en externe ? (A, I)	9. Les objectifs (à tous les niveaux) sont-ils formulés selon le modèle SMART ? (C, O, A, R, M)	12. Des rapports sur le monitoring des objectifs ont-ils été établis ? (C, O, A, M, I)
Remarques éventuelles : ...	Remarques éventuelles : ...	Remarques éventuelles : ...	Remarques éventuelles : ...

GESTION DES RISQUES Critères	
	5 Optimisé
	<p>4 Maîtrisé</p> <p>L'organisation réalise en continu une analyse et une évaluation des résultats obtenus et réagit en conséquence afin d'assurer la prévention des risques.</p>
	<p>3 Défini</p> <p>L'organisation apprend des erreurs commises, et possède un processus formalisé et standardisé de gestion des risques qui vise à ce que les problèmes survenus ne se répètent plus.</p>
	<p>2 Structuré</p> <p>L'organisation apprend des erreurs commises mais ne possède pas de processus formel, uniforme et standardisé pour gérer les situations à risque.</p>
	<p>1 Basique</p> <p>L'organisation identifie ses risques uniquement lorsqu'ils se produisent et traite les incidents de façon ad hoc.</p>
Sous-domaines	<p>1. Votre organisation identifie-t-elle les événements impactant son activité? (O, C, M, R)</p> <p>6. Existe-t-il des initiatives d'identification des risques par service et/ou par processus au sein de votre organisation? (O, C, M, R, I)</p> <p>10. La gestion des risques par processus fait-elle partie inhérente des objectifs stratégiques et des pratiques opérationnelles dans l'ensemble de votre organisation? (O, C, A, E, CA, R, I)</p> <p>19. Les risques sont-ils systématiquement considérés lors des processus décisionnels? (O, C, A, R, I, E, CA)</p> <p>23. Une veille stratégique (technologique, législative...) pour identifier les tendances, opportunités et risques futurs potentiels fait-elle partie inhérente des pratiques de l'ensemble de votre organisation? (O, C, A, R, M, I, E, CA)</p> <p>Remarques éventuelles :</p>
Identification des risques	<p>2. L'identification des risques découle-t-elle des incidents? (O, C, M, R)</p> <p>11. Tous les niveaux de votre organisation sont-ils informés et sensibilisés aux avantages de la gestion des risques? (O, C, A, R, I, E, CA)</p> <p>20. Des mécanismes de captation et de remontée de l'information concernant les risques et opportunités potentiels existent-ils? (O, C, A, R, M, I, CA, E)</p> <p>Remarques éventuelles :</p> <p>12. Des personnes spécifiques sont-elles désignées pour effectuer cette identification? (O, C, A, E, M, I, R, CA)</p> <p>Remarques éventuelles :</p>
Analyse et évaluation des risques	<p>3. Votre organisation est-elle consciente de la nécessité de gérer les risques impactant ses opérations? (O, C, R)</p> <p>7. Existe-t-il dans votre organisation, une ou des méthodes d'évaluation qualitative d'un risque identifié? (O, C, R, E, CA)</p> <p>13. Le processus d'analyse des risques est-il formalisé? (O, C, A, M, CA, E, I, R)</p> <p>21. L'information issue de l'analyse de risques est-elle utilisée pour améliorer/prévenir le développement de votre organisation? (O, C, A, E, R, CA, I)</p> <p>24. L'information issue de l'analyse de risques est-elle utilisée pour identifier des opportunités de développement de votre organisation? (O, C, A, R, I, CA, E)</p> <p>Remarques éventuelles :</p> <p>4. L'évaluation des risques est-elle réalisée de façon à être objective, et non basée sur les opinions/critères personnels de l'évaluateur? (O, C, A, R)</p> <p>14. Le processus d'analyse des risques est-il appliqué uniformément par l'ensemble de votre organisation? (O, C, A, M, CA, E, I, R)</p> <p>Remarques éventuelles :</p> <p>15. Ce processus comprend-il l'obligation d'effectuer une évaluation, pondérée et motivée, de l'impact et de la probabilité de survenue des risques? (O, C, A, E, R, CA)</p>

<p>Réponses aux risques (Traitement)</p>	<p>15. Votre organisation réagit-elle aux événements afin de diminuer leur impact sur son activité? (O, C, A, R)</p> <p>Remarques éventuelles :</p>	<p>Remarques éventuelles :</p>	<p>16. Le processus de traitement des risques est-il formalisé, communiqué et implémenté de manière cohérente par l'ensemble de votre organisation? (O, C, A, CA, I, R, E)</p> <p>Remarques éventuelles :</p> <p>17. Les risques sont-ils traités en tenant compte de leurs niveaux respectifs de priorité, tels qu'identifiés lors de leurs analyses pondérées et sur base de l'appétit pour le risque de votre organisation? (O, C, A, R, CA, I, E, I)</p> <p>Remarques éventuelles :</p>
<p>Surveillance et revue (Activités de contrôle)</p>	<p>9. Existe-t-il une volonté dans votre organisation d'apprendre du passé et de se prémunir face à des menaces futures? (O, C, A, E, R, M)</p> <p>Remarques éventuelles :</p>	<p>Remarques éventuelles :</p>	<p>22. L'information issue de la revue du traitement des risques est-elle utilisée pour améliorer les processus de votre organisation, éviter les récurrences et saisir les opportunités? (O, C, A, M, I, CA, R, E)</p> <p>Remarques éventuelles :</p>

GESTION DES PROCESSUS Critères					
	1 Basique	2 Structuré	3 Défini	4 Maîtrisé	5 Optimisé
Définition niveaux de maturité	L'organisation dispose d'une liste et d'une description de ses processus clés.	L'organisation dispose d'un aperçu exhaustif de haut niveau de ses processus de management, de ses processus clés et de ses processus de soutien. L'approche par processus fait partie des objectifs stratégiques et opérationnels de l'organisation.	L'organisation décrit ses processus de façon uniforme. La description des processus contient au minimum les informations suivantes : nom ; propriétaire du processus ; objectif, risques ; client; collaborateurs/services concernés ; input ; output. Les collaborateurs sont formés à la gestion des processus. Les différents rôles au sein de la gestion des processus (responsables processus, responsables amélioration processus, équipe processus) sont attribués formellement aux collaborateurs. Les objectifs des processus sont alignés sur les objectifs stratégiques de l'organisation. Les indicateurs et les risques sont déterminés sur la base des processus.	Tous les collaborateurs peuvent aisément consulter les descriptions de processus existantes. Les indicateurs et les risques font l'objet d'un suivi basé sur les processus. Ils sont évalués à intervalles réguliers ; ces moments étant fixés à l'avance.	Les collaborateurs qui assument le rôle de propriétaire ou de responsable de l'amélioration de processus sont évalués à la lumière de critères en lien direct avec ce rôle. Les processus sont évalués et améliorés à l'initiative des propriétaires des processus et des collaborateurs, sans que la direction ait à prendre l'initiative.
Sous-domaines					
Cartographie	1. Votre organisation dispose-t-elle d'une liste de ses processus clés ? (O, E, I)	2. Votre organisation dispose-t-elle d'un aperçu exhaustif de haut niveau de ses processus de management, de ses processus "core" et de ses processus de soutien? (O, E, I)	5. L'organisation décrit-elle ses processus de façon uniforme ? (O, I, CA)		
	Remarques éventuelles :	Remarques éventuelles :	Remarques éventuelles :		
Méthodologie	3. Votre organisation dispose-t-elle d'une description de ses processus clés ? (O, E, I)	6. Les descriptions de processus contiennent-elles au moins les informations suivantes : nom; propriétaire du processus, objectif; risques; client; collaborateurs/services concernés; input; output (O, A, E, R, I, CA)			
	Remarques éventuelles :	Remarques éventuelles :			
	7. Les collaborateurs sont-ils formés à la gestion des processus ? (O, E, CA)	12. Tous les collaborateurs peuvent-ils consulter aisément les descriptions de processus existantes ? (O, I, E)			
	Remarques éventuelles :	Remarques éventuelles :			
	8. Les différents rôles au sein de la gestion des processus (responsables processus, responsables amélioration processus, équipe processus) sont-ils attribués et suivis ? (O, A, E, CA, I)	14. Les collaborateurs qui assument le rôle de propriétaire du processus ou de responsable de l'amélioration du processus sont-ils évalués à la lumière de critères en lien direct avec ce rôle ? (A, C, M, E)			
	Remarques éventuelles :	Remarques éventuelles :			

Stratégie	<p>4. L'approche processuelle fait-elle partie des objectifs de votre organisation (par exemple, une section du plan stratégique, des plans de management, des plans stratégiques, etc.) ? (A, E, I)</p> <p>Remarques éventuelles :</p> <p>9. Les objectifs des processus sont-ils alignés sur les objectifs stratégiques de l'organisation ? (A, O, E, CA)</p> <p>Remarques éventuelles :</p> <p>10. Utilisez-vous les descriptions de processus pour déterminer certains indicateurs ? (A, O, CA)</p> <p>Remarques éventuelles :</p> <p>11. Utilisez-vous les descriptions de processus pour identifier les risques (opérationnels) ? (A, O, R, CA)</p> <p>Remarques éventuelles :</p>
Amélioration continue	<p>13. Vos processus sont-ils évalués à intervalles réguliers ; ces moments étant fixés à l'avance ? (A, C, CA, E, M, I)</p> <p>Remarques éventuelles :</p> <p>15. Vos processus sont-ils évalués et améliorés à l'initiative des propriétaires des processus et des collaborateurs sans que le management ne prenne l'initiative en la matière ? (O, A, E, CA, M)</p> <p>Remarques éventuelles :</p>

INDICATEURS Critères		3 Défini	4 Maîtrisé	5 Optimisé
	1. Basique	2. Structuré		
Définition niveaux de maturité	L'organisation dispose d'indicateurs concernant ses processus clés.	L'organisation dispose d'indicateurs concernant ses objectifs opérationnels. Les indicateurs sont intégrés dans les rapports de l'organisation. Les données retenues dans les indicateurs sont suffisamment fiables.	L'organisation dispose d'une vision et d'objectifs relatifs à l'utilisation d'indicateurs. Des indicateurs sont disponibles pour l'ensemble des objectifs stratégiques. Le management utilise un tableau de bord actualisé comptant des indicateurs concernant les processus clés et les objectifs. Les utilisateurs peuvent aisément comprendre ce qu'implique chaque indicateur. Le temps et les moyens investis pour établir les indicateurs sont connus. L'on peut ainsi estimer si cette approche est rentable.	Les collaborateurs, en fonction de leur niveau hiérarchique, peuvent toujours / généralement définir une action sur la base des indicateurs. Le système d'indicateurs et de suivi est régulièrement ajusté. Les parties prenantes externes spécifiques ont accès à un type de tableau de bord contenant des informations qui les concernent. Les anomalies peuvent être déduites sur la base des données de mesure obtenues via les indicateurs (analyse des données).
Sous-domaines				
Système de mesure et de suivi	5. Votre organisation dispose-t-elle d'une vision et d'objectifs relatifs à l'utilisation d'indicateurs ? (A, O, E, I, M) <i>Remarques éventuelles :</i>	5. Votre organisation dispose-t-elle d'une vision et d'objectifs relatifs à l'utilisation d'indicateurs ? (A, O, A, CA, M) <i>Remarques éventuelles :</i>	11. Adaptez-vous régulièrement (au moins une fois par an) votre système d'indicateurs & de suivi ? (O, CA, M) <i>Remarques éventuelles :</i>	
Définition et création des Indicateurs	1. Votre organisation dispose-t-elle d'indicateurs concernant ses processus clés ? (O, M) <i>Remarques éventuelles :</i> 3. Les données reprises dans vos indicateurs sont-elles suffisamment fiables ? (O, A, I, M, R) <i>Remarques éventuelles :</i>	2. Votre organisation dispose-t-elle d'indicateurs concernant ses objectifs opérationnels ? (O, M, CA) <i>Remarques éventuelles :</i> 7. Le management dispose-t-il d'un tableau de bord actualisé reprenant des indicateurs concernant les processus clés et les objectifs ? (O, A, CA, I, M) <i>Remarques éventuelles :</i> 8. L'organisation est-elle informée du temps et des moyens investis pour établir les indicateurs ? (O, P, CA, I, M) <i>Remarques éventuelles :</i>	9. La grande majorité de vos collaborateurs / parties prenantes ont-ils accès à un type de tableau de bord si leurs activités le requièrent ? (O, A, E, I, M) <i>Remarques éventuelles :</i> 13. Les parties prenantes externes spécifiques ont-elles accès à un type de tableau de bord contenant des informations les concernant ? (A, O, I, M) <i>Remarques éventuelles :</i>	12. Vos collaborateurs, en fonction de leur niveau hiérarchique respectif, peuvent-ils définir une action sur la base de chacun des indicateurs ? (les indicateurs sont-ils "actionables") (O, A, R, CA, I, M) <i>Remarques éventuelles :</i> 14. Les données de mesure obtenues via les indicateurs permettent-elles de détecter les anomalies ? (analyse des données) (O, R, CA, I, M) <i>Remarques éventuelles :</i>
Suivi et adaptations	4. Les indicateurs sont-ils intégrés dans les rapports de votre organisation ? (O, A, CA, I, M) <i>Remarques éventuelles :</i>	4. Les indicateurs font-ils l'objet d'un suivi structuré, par exemple en les intégrant dans des structures de concertation ? (O, A, CA, I, M) <i>Remarques éventuelles :</i>	10. Les indicateurs font-ils l'objet d'un suivi structuré, par exemple en les intégrant dans des structures de concertation ? (O, A, CA, I, M) <i>Remarques éventuelles :</i>	

GESTION DES PARTIES PRENANTES Critères		3 Défini	4 Maîtrisé	5 Optimalisé
<p>1 Basique</p> <p>L'organisation détermine au niveau stratégique dans quelle mesure ses activités (clés) et les ressources disponibles se prêtent à un dialogue avec les parties prenantes externes. Ces dernières sont classées en fonction de leur importance et de leur impact pour l'organisation. Les besoins et les attentes des parties prenantes sont définis de manière structurée.</p>	<p>2 Structuré</p> <p>L'importance et l'impact des parties prenantes déterminent les priorités à fixer dans le cadre de la gestion des parties prenantes. Les objectifs et les attentes du dialogue avec les parties prenantes et de la stratégie de communication sont déterminés. Les intérêts et les besoins des parties prenantes sont intégrés dans l'analyse de l'environnement et des risques. L'organisation analyse au niveau stratégique dans quelle mesure le dialogue avec les parties prenantes externes contribue à la définition des objectifs de l'organisation.</p>	<p>L'importance et l'impact des parties prenantes déterminent les priorités à fixer dans le cadre de la gestion des parties prenantes. Les objectifs et les attentes du dialogue avec les parties prenantes et de la stratégie de communication sont déterminés. Les intérêts et les besoins des parties prenantes sont intégrés dans l'analyse de l'environnement et des risques. L'organisation analyse au niveau stratégique dans quelle mesure le dialogue avec les parties prenantes externes contribue à la définition des objectifs de l'organisation.</p>	<p>L'organisation analyse de manière proactive la mesure dans laquelle le dialogue avec les parties prenantes contribue à la réalisation de ses objectifs. Elle utilise une stratégie de coordination qui facilite la coopération proactive avec les parties prenantes privilégiées. Les résultats et les effets du dialogue sont suivis, rapportés et communiqués aux parties prenantes.</p>	<p>L'analyse des parties prenantes est intégrée dans la gestion des objectifs. Il existe une évaluation régulière de la satisfaction des parties prenantes, ainsi qu'une évaluation et un ajustement de l'analyse des parties prenantes et de l'efficacité de la gestion des parties prenantes.</p>
<p>3. Votre organisation analyse-t-elle dans quelle mesure les activités (clés) se prêtent à la participation des parties prenantes externes ? (O, A, CA)</p> <p>Remarques éventuelles :</p> <p>4. Votre organisation fixe-t-elle la quantité de capacité, d'expertises, de temps, d'argent et de moyens internes qui sera libérée pour entrer en dialogue avec les parties prenantes externes ? (P, A, CA)</p> <p>Remarques éventuelles :</p>	<p>7. L'importance et l'impact des parties prenantes pour votre organisation sont-ils utilisés comme critères permettant de fixer les priorités dans le cadre de la gestion des parties prenantes ? (O, A, R, CA)</p> <p>Remarques éventuelles :</p> <p>8. Votre organisation a-t-elle développé une stratégie qui garantit une communication claire, fiable, efficace et effective à l'intention des parties prenantes externes ? (O, A, I)</p> <p>Remarques éventuelles :</p>	<p>12. Votre organisation analyse-t-elle la mesure dans laquelle le dialogue avec les parties prenantes externes contribue à la réalisation des objectifs de l'organisation ? (C, O, A, R, CA)</p> <p>Remarques éventuelles :</p> <p>13. Votre organisation développe-t-elle une stratégie de coordination en vue d'une collaboration proactive avec les parties prenantes privilégiées ? (O, E, R, CA)</p> <p>Remarques éventuelles :</p>	<p>16. La mission, la vision et les objectifs de votre organisation sont-ils évalués régulièrement, et si nécessaire reformulés sur la base de l'analyse des parties prenantes ? (C, O, A, E, R, CA, (I), M)</p> <p>Remarques éventuelles :</p> <p>17. Votre organisation mesure-t-elle régulièrement la satisfaction des parties prenantes quant au dialogue, aux rapports en la matière et à ses résultats ? (O, CA, I, M)</p> <p>Remarques éventuelles :</p>	
<p>5. Les besoins et les attentes des parties prenantes externes sont-ils évalués de manière structurée ? (O, A, R, CA)</p> <p>Remarques éventuelles :</p> <p>6. Les parties prenantes sont-elles classées en fonction de leur importance et de leur impact pour votre organisation ? (O, A, R, CA)</p> <p>Remarques éventuelles :</p>	<p>9. Votre organisation identifie-t-elle clairement les objectifs et attentes du dialogue avec les parties prenantes ? (O, A, CA, I)</p> <p>Remarques éventuelles :</p> <p>10. Les attentes et les besoins des parties prenantes sont-ils intégrés dans l'analyse de l'environnement et des risques de votre organisation ? (C, O, A, E, R, CA)</p> <p>Remarques éventuelles :</p>	<p>14. Les résultats et les effets du dialogue avec les parties prenantes sont-ils surveillés à l'aide d'indicateurs ? (O, A, CA, I, M)</p> <p>Remarques éventuelles :</p> <p>15. Les résultats et les effets du dialogue vers les parties prenantes externes font-ils l'objet de rapports réguliers ? (A, CA, I, M)</p> <p>Remarques éventuelles :</p>	<p>18. L'analyse des parties prenantes fait-elle l'objet d'une évaluation et d'un ajustement réguliers ? (O, O, A, R, CA, M)</p> <p>Remarques éventuelles :</p> <p>19. L'efficacité du dialogue et de la méthode adoptée pour impliquer les différentes parties prenantes est-elle régulièrement évaluée et évalué-t-on régulièrement si les résultats satisfont aux attentes de votre organisation ? (O, A, CA, I, M)</p> <p>Remarques éventuelles :</p>	
<p>11. Votre organisation détermine-t-elle la façon dont le dialogue avec les parties prenantes externes contribue à la définition des objectifs de l'organisation ? (C, O, A, R, CA)</p> <p>Remarques éventuelles :</p>				

STRUCTURE ORGANISATIONNELLE Critères		1 Basique	2 Structuré	3 Défini	4 Maîtrisé	5 Optimalisé
Définition niveaux de maturité	Un organigramme de l'ensemble de l'organisation et des différentes unités a été établi ; les relations entre les différentes entités y sont clairement présentées. L'organigramme de l'organisation correspond à ce qui est défini dans la loi. L'organigramme de l'organisation et de ses entités est disponible et peut être facilement consulté par les parties prenantes internes et externes.	La structure organisationnelle est alignée sur la mission, la vision et les objectifs. Les tâches, les responsabilités et les résultats attendus des entités sont clairement définis.	La structure organisationnelle a été déterminée sur la base d'une analyse complète. Au niveau individuel, des descriptions de fonctions et de tâches, ainsi que des délégations de pouvoir ont été établies, dans lesquelles les pouvoirs et les responsabilités sont clairement définis.	Des mesures ont été prises pour assurer une bonne coordination au sein de l'organisation (en termes d'activités, de prise de décision, de flux d'informations). Les descriptions de fonctions et de tâches ainsi que les délégations de pouvoir sont clairement communiquées dans toute l'organisation. Il existe également une communication ciblée à l'intention des parties prenantes externes sur les fonctions, les tâches, les responsabilités et les compétences des membres du personnel, de telle façon que chacun sait avec précision à qui s'adresser en cas de question.	La structure organisationnelle est évaluée périodiquement (sur la base de la mission, de la vision, des objectifs, d'autres critères, etc.) et, si nécessaire, optimisée. Les tâches, responsabilités et compétences de chaque entité et collaborateur sont régulièrement évalués et ajustés.	
	1. Un organigramme de l'organisation complète et des différentes entités a-t-il été établi ; les relations entre les différentes entités y sont-elles présentées clairement ? (O, A, P, E, I)	4. La structure organisationnelle est alignée sur la mission, la vision et les objectifs en vue de soutenir leur réalisation ? (O, E, CA)	6. Le choix de la structure organisationnelle repose-t-il sur une analyse approfondie de l'environnement (p. ex. politique), des fonctions, des activités clés, de l'output, de la taille, de la complexité, de la culture et des ressources de l'organisation ? (O, P, E, CA, I)	9. Les mécanismes de coordination nécessaires sont-ils en place pour que les activités et les décisions de différentes unités organisationnelles soient coordonnées ? (O, E, CA)	14. La structure organisationnelle fait-elle l'objet d'une évaluation périodique qui vérifie si elle est toujours alignée sur la mission, la vision et les objectifs et la structure est-elle optimisée, si nécessaire ? (O, A, P, E, M, I)	
	Remarques éventuelles :	Remarques éventuelles :	Remarques éventuelles :	Remarques éventuelles :	Remarques éventuelles :	
	2. L'organigramme de l'organisation correspond-il à ce qui est défini dans la loi ? (C, E, P, E, I)	5. Les fonctions, tâches, responsabilités et résultats attendus des différentes entités de l'organisation sont-ils clairement définis ? (O, A, P, E, I)	7. A-t-on établi des descriptions de fonctions et de tâches qui définissent clairement et adéquatement les compétences et responsabilités requises de chaque collaborateur, compte tenu de la séparation des fonctions et des valeurs de l'organisation ? (O, A, E, I)	10. La structure organisationnelle est-elle suffisamment cohérente pour favoriser le flux d'informations et la communication au sein de l'organisation ? (O, A, CA, I)	15. La structure organisationnelle est-elle évaluée périodiquement sur la base de critères prédéfinis et, si nécessaire, optimisée ? (O, A, P, E, CA, M, R, I)	
	Remarques éventuelles :	Remarques éventuelles :	Remarques éventuelles :	Remarques éventuelles :	Remarques éventuelles :	
	3. L'organigramme de l'organisation et des entités est-il disponible et est-il facilement consultable par les parties prenantes tant internes qu'externes ? (O, A, E, I)	8. Les délégations de compétences et de tâches sont-elles clairement définies et déterminées conformément aux responsabilités confiées ? (O, A, E)	11. Existe-t-il une communication interne ciblée sur les descriptions de fonctions et de tâches dans l'ensemble de l'organisation, de telle façon que chacun sait à qui s'adresser pour telle question ou tel problème ou lorsqu'il fait face à un dilemme ? (O, A, E, I)	12. Est-ce que les délégations de compétences et de tâches sont clairement communiquées en interne dans l'ensemble de l'organisation ? (O, A, E, I)	16. Les tâches, responsabilités et résultats de chaque entité sont-ils périodiquement évalués et ajustés ? (O, A, E, M)	
	Remarques éventuelles :	Remarques éventuelles :	Remarques éventuelles :	Remarques éventuelles :	Remarques éventuelles :	
				17. Les descriptions de fonctions et de tâches de tous les collaborateurs sont-elles périodiquement évaluées et ajustées ? (O, A, E, M)	18. Les délégations de pouvoir sont-elles périodiquement évaluées et ajustées ? (O, A, E, M)	
				Remarques éventuelles :	Remarques éventuelles :	

CULTURE ORGANISATIONNELLE Critères				
1 Basique	2 Structuré	3 Défini	4 Maîtrisé	5 Optimisé
<p>Définition niveaux de maturité</p> <p>Les valeurs de l'organisation sont clairement définies, conformément au cadre déontologique des agents de la fonction publique administrative fédérale, et énoncées dans le plan stratégique. Les valeurs de l'organisation sont alignées sur la mission, la vision et les objectifs. La culture et les valeurs organisationnelles sont diffusées par la direction, qui remplit une fonction d'exemple.</p>	<p>Les valeurs de l'organisation ont été définies en concertation avec les parties prenantes pertinentes. La culture organisationnelle et les valeurs font l'objet de discussions régulières au sein des organes d'administration de l'organisation.</p>	<p>La culture organisationnelle, les valeurs et les normes sont concrétisées par des règles de conduite et des principes formels, définis dans des codes déontologiques. Les valeurs, les normes et leurs concrétisations sont communiquées dans toute l'organisation et à toutes les parties prenantes concernées.</p>	<p>Les valeurs et les normes sont disponibles et peuvent être consultées en permanence par tous les collaborateurs. Les valeurs et les normes ont été traduites en descriptions de fonctions et de tâches et en objectifs individuels. Le respect des valeurs, normes et de leurs concrétisations est contrôlé et, si nécessaire, ajusté proactivement.</p>	<p>Il est évalué régulièrement si la culture organisationnelle et les valeurs soutiennent positivement les collaborateurs dans la réalisation de la mission, de la vision et des objectifs. Si nécessaire, la culture organisationnelle et les valeurs sont optimisées. L'organisation est consciente du changement culturel nécessaire et y travaille de manière ciblée selon les principes de la gestion du changement. L'application effective et le respect des valeurs, des normes et des concrétisations correspondantes dans le fonctionnement quotidien et la prise de décision sont évalués périodiquement et, si nécessaire, ajustés.</p>
<p>1. Les valeurs de l'organisation sont-elles clairement définies conformément au cadre déontologique des agents de la fonction publique administrative fédérale et coulés dans le plan stratégique ? (C, A, E, I)</p> <p>Remarques éventuelles :</p> <p>2. Les valeurs sont-elles alignées sur la mission, la vision et les objectifs de l'organisation en vue de soutenir leur réalisation ? (O, A, E)</p> <p>Remarques éventuelles :</p> <p>3. La culture organisationnelle et les valeurs sont-elles portées, clarifiées et concrétisées par le management dans le fonctionnement quotidien de l'organisation ? (O, A, E, CA, I)</p> <p>Remarques éventuelles :</p>	<p>4. Les valeurs de l'organisation sont-elles définies en concertation avec les parties prenantes pertinentes ? (A, E, I)</p> <p>Remarques éventuelles :</p> <p>5. La culture organisationnelle et les valeurs font-elles l'objet de communications et de discussions régulières au sein des organes d'administration de l'organisation ? (A, E, CA, I, M)</p> <p>Remarques éventuelles :</p>	<p>6. La culture organisationnelle, les valeurs et les normes sont-elles concrétisées par des règles de conduite et des principes formels, définis dans des codes déontologiques ? (O, A, E, CA, I)</p> <p>Remarques éventuelles :</p> <p>7. Les valeurs, les normes et leurs concrétisations sont-elles communiquées dans toute l'organisation et à toutes les parties prenantes concernées ? (O, A, E, CA, I)</p> <p>Remarques éventuelles :</p>	<p>8. Les valeurs, les normes et leurs concrétisations sont-elles disponibles et peuvent-elles être consultées en permanence par tous les collaborateurs ? (A, E, I)</p> <p>Remarques éventuelles :</p> <p>9. Les valeurs et normes de l'organisation sont-elles traduites en descriptions de fonctions et de tâches et en objectifs individuels ? (O, A, E, CA, I, M)</p> <p>Remarques éventuelles :</p> <p>10. Le respect des valeurs, des normes et de leurs concrétisations est-il contrôlé et, si nécessaire, ajusté proactivement ? (O, A, E, CA, M)</p> <p>Remarques éventuelles :</p>	<p>11. Est-il évalué régulièrement si la culture organisationnelle et les valeurs soutiennent positivement les collaborateurs dans la réalisation de la mission, de la vision et des objectifs ? La culture organisationnelle et les valeurs sont-elles optimisées si nécessaire ? (O, A, E, CA, M)</p> <p>Remarques éventuelles :</p> <p>12. L'organisation est-elle consciente du changement culturel nécessaire et y travaille-t-elle de manière ciblée selon les principes de la gestion des changements ? (O, A, E, M, CA)</p> <p>Remarques éventuelles :</p> <p>13. L'application effective et le respect des valeurs, des normes et des concrétisations correspondantes dans le fonctionnement quotidien et la prise de décision sont-ils évalués périodiquement ? Et, si nécessaire, ajustés ? (O, A, E, CA, M)</p> <p>Remarques éventuelles :</p>

INTEGRITE Critères		3 Défini	4 Maltrisé	5 Optimisé
1. Basique	2. Structuré	3. Défini	4. Maltrisé	5. Optimisé
<p>Les valeurs de l'organisation ont été définies, un objectif stratégique concernant l'intégrité a été fixé. L'organisation souscrit au code déontologique général du fonctionnaire fédéral.</p>	<p>Il existe une ébauche d'évaluation des risques liés à l'intégrité et certaines fonctions y sont sensibilisées.</p>	<p>Un coordinateur a été désigné pour l'intégrité. Les mécanismes de coordination et de communication des politiques et de la gestion de l'intégrité entre les différentes entités sont formalisés dans la structure organisationnelle et mis en œuvre. Un cadre d'appétit au risque est défini par le top management pour faciliter une prise de risque équilibrée afin de créer de la valeur dans l'organisation. Le personnel est formellement tenu d'adhérer aux valeurs, normes et règles de conduite. Les bons comportements sont encouragés. La stratégie de l'organisation prévoit un lien explicite entre les valeurs, les normes, les règles de conduite et les objectifs stratégiques, opérationnels et individuels.</p>	<p>La politique et la gestion de l'intégrité sont pleinement intégrées dans la structure organisationnelle et sont orientées vers la réalisation des objectifs. L'organisation dispose d'une structure qui facilite le retour d'information, l'établissement de rapports et la diffusion des lignes directrices. Le traitement des plaintes, des infractions disciplinaires et des atteintes à l'intégrité permet de tirer des leçons en vue d'améliorer le fonctionnement de l'organisation et de prévenir de tels comportements déviant.</p>	<p>Tous les éléments du domaine concerné sont évalués et optimisés pour atteindre le niveau des meilleures pratiques. L'organisation maîtrise parfaitement les éléments du domaine concerné. L'évaluation indépendante (audit) du système de gestion organisationnelle mis en place dans l'organisation (suivi ponctuel) - et des processus opérationnels et de soutien de l'organisation afin de déterminer si ces processus sont exécutés par l'organisation de manière contrôlée.</p>
<p>1. L'intégrité en tant qu'objectif stratégique a-t-elle été intégrée dans le plan stratégique et mise en lien avec les valeurs et la culture de l'organisation ? (O, A, C, P, E, CA, I)</p> <p>Remarques éventuelles : ...</p>	<p>4. Outre les objectifs stratégiques, les objectifs opérationnels ont-ils été définis sous la forme d'un plan d'action afin d'améliorer l'intégrité (p. ex. mesures de gestion spécifiques pour les fonctions vulnérables, manuels et processus) ? (O, E, CA)</p> <p>Remarques éventuelles : ...</p>	<p>8. L'organisation dispose-t-elle d'un service/personne spécifiquement chargé de mettre en œuvre et d'évaluer la politique d'intégrité ? (O, A, C, E, CA)</p> <p>Remarques éventuelles : ...</p>	<p>12. L'organisation exploite-t-elle au mieux les données pour signaler, prévenir et lutter contre les atteintes à l'intégrité ? (O, E, CA, M)</p> <p>Remarques éventuelles : ...</p>	<p>16. Les objectifs stratégiques et opérationnels et leurs indicateurs sont-ils régulièrement évalués et ajustés en interne en vue de promouvoir l'intégrité ? (O, E, CA, I, M)</p> <p>Remarques éventuelles : ...</p>
<p>2. Les valeurs, normes et règles de conduite constituent-elles une traduction fidèle de la mission de l'organisation et du cadre déontologique du fonctionnaire fédéral (circulaire 573 du 27.08.2007) ? (C, O, E, CA, I)</p> <p>Remarques éventuelles : ...</p>	<p>5. Les risques spécifiques en matière d'intégrité font-ils l'objet d'une attention suffisante qui se traduit par un plan des risques liés à l'intégrité ? (O, R, CA)</p> <p>Remarques éventuelles : ...</p>	<p>9. Des mesures sont-elles intégrées aux processus opérationnels pour prévenir et détecter les risques liés à l'intégrité ? (O, A, E, CA)</p> <p>Remarques éventuelles : ...</p>	<p>13. Les risques d'atteinte à l'intégrité sont-ils régulièrement réévalués sur la base d'un appétit au risque clair et convenu (en concertation) ? (O, A, E, R, CA, M)</p> <p>Remarques éventuelles : ...</p>	<p>17. Une évaluation (audit) régulière et indépendante, externe (en dehors du service) de la politique et de la gestion de l'intégrité est-elle prévue ? Et la politique est-elle adaptée à la lumière de cette évaluation ? (O, E, R, CA, M)</p> <p>Remarques éventuelles : ...</p>
<p>3. Le top management sensibilise-t-il les autres fonctionnaires dirigeants à la fonction d'exemple qu'ils doivent remplir (tone at the top) ? (A, E, CA, I)</p> <p>Remarques éventuelles : ...</p>	<p>6. Les candidats aux fonctions sensibles sont-ils évalués par rapport à leur "fiabilité professionnelle" ? (O, A, E, CA)</p> <p>Remarques éventuelles : ...</p>	<p>10. Une formation professionnelle et différenciée est-elle prévue pour les collaborateurs et les dirigeants afin de leur permettre d'évaluer et de gérer les risques liés à l'intégrité ? (O, A, E, R, CA, I)</p> <p>Remarques éventuelles : ...</p>	<p>14. Les mesures de gestion de l'intégrité sont-elles régulièrement évaluées et font-elles l'objet de rapports destinés au management sur la base des points d'attention des recommandations d'amélioration ? (O, A, E, R, CA, I, M)</p> <p>Remarques éventuelles : ...</p>	<p>Remarques éventuelles : ...</p>
<p>7. Des règles supplémentaires (distinctes) ont-elles été élaborées pour les services présentant des risques intrinsèques d'intégrité plus élevés (par exemple, le suivi financier, l'ICT, l'inspection, la gestion des subventions, la gestion des stocks, etc.) ? (O, A, E, CA)</p> <p>Remarques éventuelles : ...</p>	<p>11. Existe-t-il des processus formalisés qui façonnent le signalement et le traitement indépendants et fermes des atteintes à l'intégrité au sein de l'organisation ? (O, E, CA)</p> <p>Remarques éventuelles : ...</p>	<p>15. Les signalements d'atteintes présumées à l'intégrité sont-ils systématiquement transmis à des entités compétentes et indépendantes du paysage de l'administration fédérale, telles que l'audit fédéral ou le médiateur fédéral (centre pour l'intégrité) ? (O, A, C, E, CA, I, M)</p> <p>Remarques éventuelles : ...</p>	<p>Remarques éventuelles : ...</p>	<p>Remarques éventuelles : ...</p>

BUSINESS CONTINUITY MANAGEMENT Critères					
	1 Basique	2 Structuré	3 Défini	4 Maîtrisé	5 Optimisé
Définition niveaux de maturité	L'organisation a peu de connaissances du principe de Business Continuity Management (BCM) et prend des mesures pour maintenir ses activités uniquement pendant ou après la survenue d'un incident.	L'organisation apprend des incidents passés, mais ne dispose pas de processus pour garantir la continuité des processus les plus critiques.	L'organisation apprend des incidents passés, et possède un processus formalisé et standardisé pour garantir la continuité des processus les plus critiques quelles que soient les circonstances.	L'organisation réalise en continu une analyse et une évaluation des résultats obtenus suite aux incidents ayant activé le BCP, et réagit en conséquence afin d'optimiser proactivement celui-ci.	L'organisation réalise une amélioration continue de son BCP et le prend en compte systématiquement pour ses choix stratégiques, ses normes et ses méthodologies, développe son approche sur la base des retours d'expériences et des bonnes pratiques.
Sous-domaines					
Stratégie (BCM)	<p>1. La prise de mesures pour maintenir ou rétablir les processus découle-t-elle de la constatation d'un incident déjà en cours ? (P, O, R, CA)</p> <p>Remarques éventuelles : ...</p>	<p>3. L'organisation a-t-elle évalué les conséquences de l'interruption des processus? (P, O, R, CA, M)</p> <p>Remarques éventuelles : ...</p>	<p>8. L'organisation comprend-elle les besoins en matière de continuité et a-t-elle effectué, par processus, une analyse d'impact (Business Impact Analyse)? (P, O, CA, I, M)</p> <p>Remarques éventuelles : ...</p>	<p>14. L'organisation identifie-t-elle de manière proactive les incidents potentiels pouvant impacter la continuité de ses activités? (O, P, E, R, M)</p> <p>Remarques éventuelles : ...</p>	<p>17. Un membre du Comité de direction est-il chargé de promouvoir la résilience à tous les niveaux de l'organisation et de porter les questions relatives à la continuité du service auprès du Dir Com? (O, A, P, E, CA, R, I)</p> <p>Remarques éventuelles : ...</p>
		<p>4. L'organisation a-t-elle déterminé, par processus, la durée maximale possible d'interruption, et identifié ses fonctions critiques ? (P, O, R, CA, M)</p> <p>Remarques éventuelles : ...</p>	<p>9. Existe-t-il un bureau ou département du programme BCM qui fournit de manière centralisée des services de gouvernance et de soutien BCM aux unités ? (P, O, A, E)</p> <p>Remarques éventuelles : ...</p>		
		<p>5. Un plan de gestion de crise a-t-il été établi ? (O, C, A, R, I, E, CA)</p> <p>Remarques éventuelles : ...</p>	<p>10. Un plan de communication (de crise) a-t-il été établi pour sensibiliser (proactivement) et informer (réactivement) les intervenants internes et externes lors de la survenue d'une crise ? (O, C, A, R, I, E, CA)</p> <p>Remarques éventuelles : ...</p>		
			<p>11. La hiérarchie a-t-elle conscience de la valeur d'un programme BCM, même sans en faire une priorité ? (P, O, A, E, I)</p> <p>Remarques éventuelles : ...</p>		
	<p>6. L'organisation dispose-t-elle d'au moins une ressource interne ou externe affectée au soutien des efforts de continuité des activités des unités? (P, O, A, E)</p> <p>Remarques éventuelles : ...</p>		<p>12. Existe-t-il un ensemble de procédures, accords et coordonnées qui peuvent être utilisés lorsqu'une interruption se produit réellement? (P, O, E)</p> <p>Remarques éventuelles : ...</p>	<p>15. Les procédures, accords et coordonnées sont-ils harmonisés au travers de l'organisation, tenus à jour, optimisés sur la base d'audits et communiqués à l'ensemble du personnel et aux intervenants externes pertinents ? (P, O, A, E, I, M)</p> <p>Remarques éventuelles : ...</p>	<p>18. Le BCP est-il soumis à des simulations / tests approfondis sur une base annuelle au minimum, en tenant compte de l'évolution constante des systèmes, des infrastructures, du matériel et des logiciels, et ceci afin de garantir l'efficacité initiale et continue du plan? (O, P, E, CA, R, M, I)</p> <p>Remarques éventuelles : ...</p>
Plan d'action (BPC) - développement et mise en œuvre	<p>7. Les mesures de contrôle préventives existantes dans l'organisation ont-elles été identifiées ? (par exemple : contrôle de la sécurité de l'information, sécurité physique, plans de reprise après sinistre (DRP), programme de sensibilisation,...) (P, O, CA, M)</p> <p>Remarques éventuelles : ...</p>		<p>13. L'organisation dispose-t-elle d'un Global Business Continuity Plan pour couvrir un maximum de risques ? (P, O, E, R)</p> <p>Remarques éventuelles : ...</p>	<p>16. L'organisation dispose-t-elle d'un plan de continuité spécifique et régulièrement mis à jour pour chaque risque identifié? (P, O, E, R)</p> <p>Remarques éventuelles : ...</p>	

ICT Critères		3 Défini	4 Maîtrisé	5 Optimisé	
		2 Structuré Les objectifs stratégiques en matière d'ICT sont classés par ordre de priorité et alignés sur les objectifs stratégiques généraux. Les normes et l'architecture sont alignées sur les besoins de l'organisation. Les rôles et les responsabilités sont définis au sein de l'organisation ICT. Des initiatives de sécurité ont été mises en place. L'organisation a réalisé une BIA.	3 Défini Les objectifs stratégiques ICT ont été convertis en objectifs opérationnels ICT. Les normes et l'architecture ont été définies de manière formelle. Des Business Cases viennent soutenir les ressources. Des processus de sécurité ont été formellement définis et le personnel en est informé via des campagnes de sensibilisation. Le BCP/DRP a été approuvé formellement.	4 Maîtrisé Les objectifs opérationnels ICT sont convertis en objectifs individuels. Les évolutions technologiques sont suivies. L'utilisation des ressources est contrôlée. Les systèmes sont testés pour détecter les vulnérabilités. Le BCP/DRP est testé périodiquement.	5 Optimisé Les objectifs stratégiques en matière d'ICT sont évalués et révisés. Des synergies sont recherchées afin de parvenir à une utilisation plus efficace des ressources. Après des incidents de sécurité, les processus de sécurité sont évalués et révisés. Le BCP/DRP est évalué et optimisé.
Définition niveaux de maturité	1 Basique L'organisation a déterminé des objectifs stratégiques en matière d'ICT. L'architecture ICT et la stratégie de sécurité sont définies de manière ad hoc. L'organisation a une vision limitée de l'utilisation des ressources. Une analyse des risques a été développée pour les processus critiques.	2 Structuré Les objectifs stratégiques en matière d'ICT sont classés par ordre de priorité et alignés sur les objectifs stratégiques généraux. Les normes et l'architecture sont alignées sur les besoins de l'organisation. Les rôles et les responsabilités sont définis au sein de l'organisation ICT. Des initiatives de sécurité ont été mises en place. L'organisation a réalisé une BIA.	3 Défini Les objectifs stratégiques ICT ont été convertis en objectifs opérationnels ICT. Les normes et l'architecture ont été définies de manière formelle. Des Business Cases viennent soutenir les ressources. Des processus de sécurité ont été formellement définis et le personnel en est informé via des campagnes de sensibilisation. Le BCP/DRP a été approuvé formellement.	4 Maîtrisé Les objectifs opérationnels ICT sont convertis en objectifs individuels. Les évolutions technologiques sont suivies. L'utilisation des ressources est contrôlée. Les systèmes sont testés pour détecter les vulnérabilités. Le BCP/DRP est testé périodiquement.	5 Optimisé Les objectifs stratégiques en matière d'ICT sont évalués et révisés. Des synergies sont recherchées afin de parvenir à une utilisation plus efficace des ressources. Après des incidents de sécurité, les processus de sécurité sont évalués et révisés. Le BCP/DRP est évalué et optimisé.
Sous-domaines					
	1. L'organisation a-t-elle déterminé les objectifs stratégiques ICT ? (C, O, A, E, R, I) Remarques éventuelles :	7. Les objectifs stratégiques ICT ont-ils été mis en conformité avec l'ensemble des objectifs stratégiques de l'organisation ? (C, O, A, E, R, I) Remarques éventuelles :	14. Les objectifs stratégiques ICT ont-ils été traduits de manière cohérente en objectifs opérationnels ? (C, O, A, R, I) Remarques éventuelles :	20. Les objectifs opérationnels ICT ont-ils été traduits en objectifs individuels ? (C, O, A, R, I) Remarques éventuelles :	25. Les objectifs stratégiques ICT font-ils l'objet d'une évaluation périodique et, le cas échéant, sont-ils ajustés ? (C, O, A, R, CA, M) Remarques éventuelles :
ICT Strategy	8. Les objectifs stratégiques ICT ont-ils été classés par ordre de priorité et communiqués aux personnes concernées ? (C, O, A, R, I) Remarques éventuelles :	8. Les objectifs stratégiques ICT ont-ils été classés par ordre de priorité et communiqués aux personnes concernées ? (C, O, A, R, I) Remarques éventuelles :			
ICT-Architecture	2. L'organisation a-t-elle défini une architecture ICT (de manière ad hoc et informelle) ? (C, O, A, E, I) Remarques éventuelles :	9. L'architecture ICT a-t-elle été alignée sur les besoins de l'organisation ? (C, O, A, E, (R), I) Remarques éventuelles :	15. L'architecture ICT a-t-elle été définie et est-elle à la disposition des collaborateurs ? (C, O, A, I) Remarques éventuelles :	21. Les évolutions technologiques ont-elles fait l'objet d'un suivi et a-t-on vérifié si elles influencent l'architecture ICT existante ? (C, O, A, R, CA, M) Remarques éventuelles :	

<p>ICT-Resources</p>	<p>3. L'organisation a-t-elle une vue sur les compétences des ressources (personnel) ? (P, O, A, E, R) <i>Remarques éventuelles :</i></p> <p>10. Les rôles et responsabilités au sein de l'organisation ICT ont-ils été fixés formellement (également ceux des fournisseurs externes) ? (P, O, A, E, R) <i>Remarques éventuelles :</i></p> <p>16. L'utilisation des ressources ICT est-elle soutenue par des Business Cases ? (P, O, A, E, I) <i>Remarques éventuelles :</i></p> <p>22. L'utilisation des ressources ICT fait-elle l'objet d'un suivi permanent au sein de l'organisation ? (P, O, A, E, CA, M) <i>Remarques éventuelles :</i></p> <p>26. Recherche-t-on des synergies (en interne/externe) pour parvenir à une utilisation plus efficace des ressources ICT ? (P, O, A, E, M) <i>Remarques éventuelles :</i></p>
<p>ICT-Security</p>	<p>4. L'organisation a-t-elle développé une stratégie de sécurité ICT (de manière ad hoc/informelle) ? (C, O, A, E, I) <i>Remarques éventuelles :</i></p> <p>11. Les rôles et responsabilités en matière de cybersécurité ont-ils été fixés formellement ? (C, O, A, E, I) <i>Remarques éventuelles :</i></p> <p>17. Les processus en matière de sécurité ICT ont-ils été définis et validés formellement ? (C, O, A, E, R, I) <i>Remarques éventuelles :</i></p> <p>23. Des tests sont-ils effectués afin de mettre à l'épreuve les systèmes ICT existants à la recherche de vulnérabilités ? (O, A, E, R, CA, M) <i>Remarques éventuelles :</i></p> <p>27. Les processus de sécurité ICT font-ils l'objet d'une évaluation périodique et sont-ils mis à jour suite à des incidents de sécurité ICT ? (C, O, A, E, I, M) <i>Remarques éventuelles :</i></p> <p>18. Des campagnes de sensibilisation ont-elles été initiées afin de sensibiliser le personnel aux risques d'incidents liés à la sécurité ICT ? (C, O, A, R, I) <i>Remarques éventuelles :</i></p> <p>12. L'organisation a-t-elle défini des initiatives de cybersécurité ? (C, O, A, E, R) <i>Remarques éventuelles :</i></p> <p>24. Le BCP/DRP fait-il l'objet de tests périodiques ? (C, O, A, E, CA, M) <i>Remarques éventuelles :</i></p> <p>28. Le BCP/DRP est-il évalué et optimisé ? (C, O, A, E, I, M) <i>Remarques éventuelles :</i></p>
<p>ICT-Continuity planning</p>	<p>5. L'organisation a-t-elle fixé des stratégies/normes de sécurité ICT (de manière ad hoc/informelle) ? (C, O, A, E, I) <i>Remarques éventuelles :</i></p> <p>13. Une BIA a-t-elle été effectuée au sein de l'organisation ? (C, O, A, E, R) <i>Remarques éventuelles :</i></p> <p>19. Le BCP/DRP ICT a-t-il été formellement défini et validé au sein de l'organisation ? (C, O, A, E, R, I) <i>Remarques éventuelles :</i></p>

GESTION DE PROJETS Critères				
1 Basique	2 Structuré	3 Défini	4 Maîtrisé	5 Optimisé
<p>Définition niveaux de maturité</p> <p>Les structures et mécanismes de gouvernance des projets au sein de l'organisation sont improvisés. Ces improvisations peuvent générer des retards, des ajouts non requis à la portée des projets, et des surplus de coûts.</p>	<p>Il y a un consensus dans l'organisation sur la manière dont les projets doivent être gérés, mais cela n'a été ni formalisé ni écrit. Le processus de développement est stabilisé, sous le contrôle d'une gestion rigoureuse des coûts et des délais.</p>	<p>Le processus de gestion de projets est formalisé, documenté et appliqué. Les rapports sont effectués avec rigueur. L'organisation dispose d'une vue sur tous les projets (tous communs) ; il y a un PMO et un système comparable/standard bien défini pour le déroulement des projets.</p>	<p>L'organisation a institué un processus formel de collecte d'informations pour suivre et gérer ses projets. Des indicateurs contrôlent le bon déroulement des projets et le respect des objectifs de qualité. L'alignement et l'avancement de tous les projets sont suivis, l'impact des projets les uns sur les autres est évalué.</p>	<p>L'organisation exploite les mesures des indicateurs pour l'amélioration continue de son processus de gestion de projets. L'organisme maîtrise un processus de correction des aspects qui seraient jugés insuffisants, à la lecture des indicateurs.</p>
<p>Sous-domaines</p>	<p>3. Un arbitrage des projets est-il effectué en fonction de leur alignement avec la stratégie de l'organisation et une liste de priorités est-elle établie ? (O, E, R, CA)</p>	<p>11. Un portefeuille de projets existe-t-il, comprennent des recommandations sur la direction à suivre pour les projets à lancer, arrêter ou mettre en suspens? (travail d'un PMO + comité de direction) (O, A, E, CA, R, I, M)</p>	<p>18. L'intégration de nouveaux processus, procédures, et outils est-elle soutenue par une communication adéquate, y compris sur les succès et bonnes pratiques identifiés? (O, E, CA, I)</p>	<p>24. L'organisation tient-elle compte, ou participe-t-elle, à l'établissement d'une vue d'ensemble des projets et de leurs interdépendances au niveau fédéral (Portefeuille projets fédéral)? (O, P, A, E, CA, I)</p>
<p>Portefeuille de projets (Faire la bonne chose)</p>	<p>1. L'organisation opère-t-elle une sélection parmi des idées et des opportunités à intégrer dans sa liste de projets à mener? (O, P, R, CA)</p>	<p>3. Un arbitrage des projets est-il effectué en fonction de leur alignement avec la stratégie de l'organisation et une liste de priorités est-elle établie ? (O, E, R, CA)</p>	<p>18. L'intégration de nouveaux processus, procédures, et outils est-elle soutenue par une communication adéquate, y compris sur les succès et bonnes pratiques identifiés? (O, E, CA, I)</p>	<p>24. L'organisation tient-elle compte, ou participe-t-elle, à l'établissement d'une vue d'ensemble des projets et de leurs interdépendances au niveau fédéral (Portefeuille projets fédéral)? (O, P, A, E, CA, I)</p>
<p>Remarques éventuelles :</p> <p>...</p> <p>...</p>	<p>Remarques éventuelles :</p> <p>...</p> <p>...</p>	<p>Remarques éventuelles :</p> <p>...</p> <p>...</p>	<p>Remarques éventuelles :</p> <p>...</p> <p>...</p>	<p>Remarques éventuelles :</p> <p>...</p> <p>...</p>
<p>Portefeuille de projets (Faire la bonne chose)</p>	<p>4. Les objectifs des projets sont-ils définis? (O, A, P, E, R, CA, M)</p>	<p>12. La direction générale s'est-elle engagée à maintenir et soutenir les processus, méthodes et compétences pour atteindre les objectifs des projets ? (O, A, P, E, CA, I)</p>	<p>18. L'intégration de nouveaux processus, procédures, et outils est-elle soutenue par une communication adéquate, y compris sur les succès et bonnes pratiques identifiés? (O, E, CA, I)</p>	<p>24. L'organisation tient-elle compte, ou participe-t-elle, à l'établissement d'une vue d'ensemble des projets et de leurs interdépendances au niveau fédéral (Portefeuille projets fédéral)? (O, P, A, E, CA, I)</p>
<p>Remarques éventuelles :</p> <p>...</p> <p>...</p>	<p>Remarques éventuelles :</p> <p>...</p> <p>...</p>	<p>Remarques éventuelles :</p> <p>...</p> <p>...</p>	<p>Remarques éventuelles :</p> <p>...</p> <p>...</p>	<p>Remarques éventuelles :</p> <p>...</p> <p>...</p>
<p>Portefeuille de projets (Faire la bonne chose)</p>	<p>5. Les exigences de qualité, plannings et budgets sont-ils respectés? (O, A, P, E, R, CA, M)</p>	<p>13. L'organisation dispose-t-elle d'une vue sur l'ensemble de son portefeuille de projets permettant, a minima, de déterminer les interdépendances entre les projets? (O, E, CA, R, I, M)</p>	<p>18. L'intégration de nouveaux processus, procédures, et outils est-elle soutenue par une communication adéquate, y compris sur les succès et bonnes pratiques identifiés? (O, E, CA, I)</p>	<p>24. L'organisation tient-elle compte, ou participe-t-elle, à l'établissement d'une vue d'ensemble des projets et de leurs interdépendances au niveau fédéral (Portefeuille projets fédéral)? (O, P, A, E, CA, I)</p>
<p>Remarques éventuelles :</p> <p>...</p> <p>...</p>	<p>Remarques éventuelles :</p> <p>...</p> <p>...</p>	<p>Remarques éventuelles :</p> <p>...</p> <p>...</p>	<p>Remarques éventuelles :</p> <p>...</p> <p>...</p>	<p>Remarques éventuelles :</p> <p>...</p> <p>...</p>

<p>2. L'organisation définit-elle les critères de succès des projets? (O, E, CA)</p> <p>Remarques éventuelles :</p>	<p>6. L'organisation définit-elle les délais des projets et leurs budgets? (O, A, P, E, CA, R)</p> <p>Remarques éventuelles :</p>	<p>14. Lors de la conception de nouveaux projets, un examen des leçons apprises dans des projets similaires est-il fait, afin d'identifier les meilleures pratiques? (O, A, E, R, CA, I)</p> <p>Remarques éventuelles :</p>	<p>19. Des revues (vérifications) sont-elles mises en place pour détecter les problèmes et défauts en cours de projet, sur base d'une instruction écrite pour le déroulement de ces revues? (O, E, R, CA, I, M)</p> <p>Remarques éventuelles :</p>	<p>25. Le processus de gestion des projets est-il revu et mis à jour périodiquement sur base des retours d'expériences et points d'amélioration identifiés par l'analyse transversale? (O, E, CA, M)</p> <p>Remarques éventuelles :</p>
<p>Gestion de projet (Bien faire les choses)</p>	<p>7. Une analyse visant à l'allocation de ressources adéquates (encadrement, outils, et temps) est-elle effectuée? (O, A, P, E, CA, R)</p> <p>Remarques éventuelles :</p>	<p>15. Existe-t-il un processus commun, standardisé et validé dans l'organisation pour la gestion des projets? (O, E, CA, I)</p> <p>Remarques éventuelles :</p>	<p>20. Ces revues sont-elles systématiquement incluses dans les plannings des projets? (O, E, R, CA, I, M)</p> <p>Remarques éventuelles :</p>	<p>26. L'organisation a-t-elle examiné la complétude, l'adaptabilité et l'adéquation à ses besoins de la méthode et des outils de gestion de projets qu'elle utilise, et ceci afin d'améliorer son système? (O, P, E, R, M, CA)</p> <p>Remarques éventuelles :</p>
<p>Outils et ressources</p>	<p>8. Une analyse des risques qui pèsent sur les projets est-elle effectuée? (O, A, P, E, R, CA)</p> <p>Remarques éventuelles :</p>	<p>16. L'organisation a-t-elle organisé un suivi régulier pour chaque projet, y compris au niveau de la qualité? (O, E, CA, M)</p> <p>Remarques éventuelles :</p>	<p>21. Une analyse transversale des résultats (indicateurs) sur l'ensemble des projets de l'organisation est-elle effectuée? (O, E, CA, M)</p> <p>Remarques éventuelles :</p>	<p>22. Le processus de gestion des projets est-il rendu adaptable à la taille des projets, afin de ne pas surcharger les petits projets simples avec des processus complexes? (O, P, E, R, CA)</p> <p>Remarques éventuelles :</p>
	<p>9. L'organisation dispose-t-elle d'un langage (vocabulaire) commun relatif à la gestion de projet? (O, E, CA, I)</p> <p>Remarques éventuelles :</p>	<p>17. L'organisation applique-t-elle une méthodologie de gestion de projet à laquelle les collaborateurs responsables de projets sont formés? (Agile, PERT, PRINCE, Six sigmas, SCRUM...) (O, E, CA, I)</p> <p>Remarques éventuelles :</p>	<p>23. L'organisation a-t-elle constitué un groupe central d'experts (référents internes) pour guider la démarche de gestion de projets et en assurer le succès? (O, P, E, CA, I)</p> <p>Remarques éventuelles :</p>	<p>26. L'organisation a-t-elle examiné la complétude, l'adaptabilité et l'adéquation à ses besoins de la méthode et des outils de gestion de projets qu'elle utilise, et ceci afin d'améliorer son système? (O, P, E, R, M, CA)</p> <p>Remarques éventuelles :</p>

		INFORMATION & COMMUNICATION Critères				
		1 Basique	2 Structuré	3 Défini	4 Maîtrisé	5 Optimisé
<p>Définition niveaux de maturité</p>						
COMMUNICATION INTERNE	<p>Une vision de la communication interne a été établie, conformément aux objectifs organisationnels, et les informations nécessaires sont fournies aux parties prenantes internes.</p>	<p>Sur la base de cette vision de la communication interne, un plan de communication interne a été établi.</p>	<p>Le plan de communication interne définit sans ambiguïté la structure et les lignes de communication, conformément à la structure organisationnelle, aux descriptions des tâches et des fonctions définies, ainsi qu'à la délégation des tâches et des pouvoirs. La transparence envers tous les employés est d'une grande importance à ce niveau. Les objectifs du plan de communication interne sont formulés en termes SMART, et les KSF correspondants sont définis. Le plan de communication interne détermine quels canaux de communication et quelles formes de concertation sont mis en place, avec quelles ressources, à quel moment, quel est leur objectif et qui doit être présent afin que les bonnes personnes disposent en temps utile d'informations internes et externes suffisantes et de qualité.</p>	<p>La structure de communication interne définit le flux d'informations top-down, bottom-up et horizontal nécessaire à l'exécution efficace des missions et à la rédaction de rapports de qualité. La réalisation des objectifs de communication interne fait l'objet d'un suivi et de rapports.</p>	<p>La vision sur la communication interne et le plan de communication interne sont évalués périodiquement pour s'assurer qu'ils sont toujours d'actualité (alignés sur les objectifs de l'organisation et entre eux) et, si nécessaire, les ajustés. Les canaux et moyens de communication utilisés par groupe cible sont également évalués régulièrement, et optimisés si nécessaire.</p>	
	<p>Une vision de la communication externe a été établie, conformément aux objectifs de l'organisation, qui contribue à l'image souhaitée de l'organisation.</p>	<p>Sur la base de cette vision de la communication externe, un plan de communication externe a été élaboré. Ce plan repose sur la vision de la gestion des parties prenantes. Les rôles et responsabilités de toutes les personnes clés de l'organisation qui participent à la politique de communication externe sont clairement définis, et la répartition des tâches et des compétences est respectée.</p>	<p>Les objectifs du plan de communication externe sont formulés en termes SMART et les KSF correspondants sont définis. Le plan de communication externe comprend une stratégie claire sur tous les canaux et moyens de communication à utiliser par groupe cible externe/partie prenante/client (CRM).</p>	<p>Le plan de communication externe garantit une communication claire, fiable, adéquate, efficace et effective aux parties prenantes externes. Les flux de communication externes et internes sont coordonnés en termes de timing et de contenu. La réalisation des objectifs de communication externe est contrôlée et fait l'objet de rapports.</p>	<p>La vision sur la communication externe et le plan de communication externe sont évalués périodiquement pour s'assurer qu'ils sont toujours d'actualité (alignés sur les objectifs de l'organisation et entre eux) et, si nécessaire, les ajustés. Les canaux et moyens de communication utilisés par groupe cible sont également évalués régulièrement, et optimisés si nécessaire.</p>	
	<p>Une vision de la gestion de l'information a été établie, en accord avec les objectifs organisationnels, et visant à optimiser la prestation de services. Les informations sont traitées conformément aux règles de sécurité et au RGPD.</p>	<p>Sur la base de la vision sur la gestion de l'information, un plan de gestion de l'information a été élaboré. Les besoins en information de chaque mission et processus sont clairement définis dans ce plan, afin que chacun puisse mener à bien sa mission et atteindre ses objectifs conformément aux responsabilités qui lui sont attribuées. Une structure d'information claire et facilement accessible a été mise en place, en vue de rendre l'échange d'informations convivial dans toute l'organisation. Une personne responsable de la gestion de l'information a été nommée. Le plan de gestion de l'information définit qui gère quelle information, de quelle façon et pour combien de temps.</p>	<p>Les modalités concernent la génération, le traitement, le stockage, l'archivage et la destruction des informations sont définies et traduites en procédures et directives dans le plan de gestion de l'information, conformément aux lois et règlements applicables. Le plan de gestion de l'information contient également des directives des systèmes, des accords, etc. en fonction de l'accessibilité et de la qualité des informations, qui sont communiqués en interne. Les objectifs d'information du plan de gestion de l'information sont formulés en termes SMART, et les KSF correspondants sont définis.</p>	<p>La réalisation des objectifs d'information est contrôlée et fait l'objet de rapports. Les rapports donnent une image fidèle des performances réelles et content des informations de gestion pertinentes permettant au management d'assurer un suivi et, si nécessaire, d'ajuster le fonctionnement de l'organisation. Les incidents dans le domaine de la gestion de l'information sont enregistrés et évalués.</p>	<p>La vision de la gestion de l'information et le plan de gestion de l'information sont évalués périodiquement pour s'assurer qu'ils sont toujours d'actualité (alignés sur les objectifs de l'organisation et entre eux) et, si nécessaire, les ajustés. Les besoins en information de chaque groupe cible, la structure de l'information, l'accessibilité et la qualité de l'information, les procédures et les directives concernant la génération, le traitement, le stockage, l'archivage et la destruction de l'information sont également évalués périodiquement et, si nécessaire, ajustés. Sur la base de ces rapports, le système de gestion interne est évalué et ajusté si nécessaire.</p>	
<p>Sous-domaines</p>						
COMMUNICATION INTERNE	<p>1. Une vision de la communication interne a-t-elle été établie et prévoit-elle la façon dont les informations nécessaires sont fournies aux parties prenantes internes ? (O, A, E, I)</p>	<p>3. Est-ce qu'un plan de communication interne cohérent avec la vision de la communication interne est mis en place ? (O, E, I)</p>	<p>4. Les lignes de communication sont-elles adaptées à la structure organisationnelle et l'attribution de missions, de compétences et de responsabilités est elle respectée dans ce cadre ? (O, A, E, I)</p>	<p>8. La structure de communication interne définit-elle le flux d'informations top-down, bottom-up et horizontal nécessaire à l'exécution efficace des missions et à l'établissement de rapports de qualité à ce propos ? (O, A, E, I, M)</p>	<p>10. La vision de la communication interne est-elle évaluée périodiquement pour s'assurer qu'elle est toujours alignée sur les objectifs de l'organisation et cette vision est-elle ajustée le cas échéant ? (O, A, E, R, CA, I, M)</p>	
	<p>Remarques éventuelles : ...</p>	<p>Remarques éventuelles : ...</p>	<p>Remarques éventuelles : ...</p>	<p>Remarques éventuelles : ...</p>	<p>Remarques éventuelles : ...</p>	
	<p>2. Cette vision de la communication interne a-t-elle été alignée sur les objectifs de l'organisation, en vue de soutenir leur réalisation ? (O, A, E, R, I)</p>		<p>5. Les objectifs de communication et le plan de communication interne sont-ils formulés en termes SMART et les KSF correspondants sont-ils définis ? (O, A, CA, R, I, M)</p>	<p>9. La réalisation des objectifs de communication interne fait-elle l'objet d'un suivi et de rapports ? (O, A, CA, I, M)</p>	<p>11. Le plan de communication interne est-il évalué périodiquement pour s'assurer qu'il est toujours aligné sur la vision de la communication interne, et est-il optimisé si nécessaire ? (O, A, E, CA, I, M)</p>	
<p>Remarques éventuelles : ...</p>		<p>Remarques éventuelles : ...</p>	<p>Remarques éventuelles : ...</p>	<p>Remarques éventuelles : ...</p>		
		<p>6. Le plan de communication interne comporte-t-il une structure de communication à la fois claire et transparente pour l'ensemble des collaborateurs ? (O, A, E, I)</p>	<p>7. Le plan de communication interne définit-il quels canaux de communication et formes de concertation ont été mis en place (par groupe cible), avec quels moyens, à quel moment, dans quel but et qui doit être présent pour que les bonnes personnes soient en possession en temps opportun des informations internes et externes suffisantes et de qualité ? (P, O, A, E, I)</p>		<p>12. Les canaux et moyens de communication utilisés pour chaque groupe cible sont-ils régulièrement évalués et, si nécessaire, optimisés ? (P, O, A, E, CA, I, M)</p>	
		<p>Remarques éventuelles : ...</p>	<p>Remarques éventuelles : ...</p>		<p>Remarques éventuelles : ...</p>	

	1. Une vision de la communication externe a-t-elle été établie, qui contribue à l'image souhaitée de l'organisation ? (O, A, E, I)	3. Un plan de communication externe a-t-il été élaboré en cohérence avec la vision de la communication externe ? (O, E, I)	6. Les objectifs de communication ont-ils été formulés en termes SMART dans le plan de communication externe et les KSF correspondants ont-ils été définis ? (O, A, CA, R, I, M)	8. Le plan de communication externe garantit-il une communication claire, fiable, adéquate, efficace et effective à l'attention des parties prenantes externes ? (O, A, E, R, I)	11. La vision de la communication externe est-elle évaluée périodiquement pour s'assurer qu'elle est toujours conforme aux objectifs de l'organisation, et cette vision est-elle ajustée si nécessaire ? (O, A, E, R, CA, I, M)
COMMUNICATION EXTERNE	Remarques éventuelles : ...	Remarques éventuelles : ...	Remarques éventuelles : ...	Remarques éventuelles : ...	Remarques éventuelles : ...
	2. Cette vision de la communication externe est-elle alignée sur les objectifs organisationnels pour soutenir leur réalisation ? (O, A, E, R, I)	4. Ce plan de communication externe repose-t-il sur la vision de la gestion des parties prenantes ? (O, A, E, R, I)	7. Le plan de communication externe contient-il une stratégie claire pour tous les canaux et moyens de communication engagés par groupe cible / partie prenante / client (CRM) externe ? (P, O, A, E, I)	9. Les flux de communication externes et internes sont-ils coordonnés en termes de timing et de contenu ? (O, A, E, R, I)	12. Le plan de communication externe est-il évalué périodiquement pour s'assurer qu'il est toujours conforme à la vision de la communication externe, et est-il optimisé si nécessaire ? (O, A, E, CA, I, M)
	Remarques éventuelles : ...	Remarques éventuelles : ...	Remarques éventuelles : ...	Remarques éventuelles : ...	Remarques éventuelles : ...
	5. Les rôles et responsabilités de l'ensemble des personnes clés au sein de l'organisation qui participent à la politique de communication externe sont-ils définis clairement et l'attribution des missions et compétences est-elle respectée dans ce cadre ? (O, A, E, I)			10. La réalisation des objectifs de communication externe fait-elle l'objet d'un suivi et de rapports ? (O, A, CA, I, M)	13. Les canaux et moyens de communication utilisés par groupe cible sont-ils régulièrement évalués et optimisés si nécessaire ? (P, O, A, E, CA, I, M)
	Remarques éventuelles : ...	Remarques éventuelles : ...		Remarques éventuelles : ...	Remarques éventuelles : ...
GESTION DE L'INFORMATION	1. Une vision a-t-elle été établie sur la manière dont l'organisation veut organiser sa gestion de l'information ? (O, A, E, I)	4. Un plan de gestion de l'information a-t-il été établi en cohérence avec cette vision de la gestion de l'information ? (O, E, I)	9. Les objectifs d'information ont-ils été formulés en termes SMART dans le plan de gestion de l'information et les KSF correspondants ont-ils été définis ? (O, A, CA, R, I, M)	13. La réalisation des objectifs d'information fait-elle l'objet d'un suivi et de rapports ? (O, A, CA, I, M)	16. La vision de la gestion de l'information est-elle évaluée périodiquement pour s'assurer qu'elle est toujours conforme aux objectifs de l'organisation, et cette vision est-elle ajustée si nécessaire ? (O, A, E, R, CA, I, M)
	Remarques éventuelles : ...	Remarques éventuelles : ...	Remarques éventuelles : ...	Remarques éventuelles : ...	Remarques éventuelles : ...
	2. Cette vision de la gestion de l'information est-elle alignée sur les objectifs organisationnels, en soutien à leur réalisation, et axée sur l'optimisation de la prestation de services ? (O, A, E, R, I)	5. Le besoin d'information (tant interne qu'externe) de chaque mission et de chaque processus est-il clairement défini dans le plan de gestion de l'information afin que chacun puisse exécuter sa mission et atteindre ses objectifs conformément aux responsabilités attribuées ? (O, A, E, R, I)	10. Les modalités relatives à la génération, au traitement, au stockage, à l'archivage et à la destruction d'informations ont-elles été définies et transposées en procédures et directives dans le plan de gestion de l'information, conformément à la législation et la réglementation en vigueur ? (O, A, E, CA, I)	14. Les rapports donnent-ils une image fidèle des prestations réelles et contiennent-ils des informations pertinentes sur la gestion à l'attention du management afin d'assurer le suivi du fonctionnement de l'organisation et si nécessaire de l'ajuster ? (A, R, CA, I, M)	17. Le plan de gestion de l'information est-il évalué périodiquement pour s'assurer qu'il est toujours conforme à la vision de la gestion de l'information, et est-il optimisé si nécessaire ? (O, A, E, CA, I, M)
	Remarques éventuelles : ...	Remarques éventuelles : ...	Remarques éventuelles : ...	Remarques éventuelles : ...	Remarques éventuelles : ...
	3. Les informations sont-elles traitées conformément aux règles de sécurité et à la loi relative à la protection de la vie privée à l'égard des traitements de données à caractère personnel (Règlement général sur la protection des données - RGPD) ? (O, E, I)	6. Une structure organisationnelle claire et facilement accessible a-t-elle été établie en vue de favoriser un échange d'informations fluide dans toute l'organisation ? (O, A, E, I)	11. Le plan de gestion de l'information contient-il des directives, des systèmes, des accords, ... qui garantissent que l'information disponible est pertinente, actuelle/récente, complète, disponible en temps voulu et correcte (exacte) ? (O, A, E, CA, I, M)	15. Les incidents dans le domaine de la gestion de l'information sont-ils enregistrés et évalués ? (O, A, R, CA, I, M)	18. Les besoins en information de chaque groupe cible, la structure de l'information, l'accessibilité et la qualité de l'information sont-ils évalués périodiquement et les lacunes éventuelles sont-elles ajustées ? (O, A, E, R, CA, I, M)
Remarques éventuelles : ...	Remarques éventuelles : ...	Remarques éventuelles : ...	Remarques éventuelles : ...	Remarques éventuelles : ...	
	7. Un responsable en gestion de l'information a-t-il été désigné ? (O, A, E, I)	12. Les directives, systèmes et accords du plan de gestion de l'information ont-ils été communiqués en interne ? (O, A, I)		19. Les procédures et les directives relatives à la génération, au traitement, au stockage, à l'archivage et à la destruction de l'information sont-elles revues périodiquement, et les lacunes éventuelles sont-elles ajustées ? (O, A, E, R, CA, I, M)	
	Remarques éventuelles : ...	Remarques éventuelles : ...	Remarques éventuelles : ...	Remarques éventuelles : ...	
	8. Le plan de gestion de l'information désigne-t-il la personne en charge de telle information, de la façon dont ça se détruit et de la durée du processus ? (O, A, E, I)				
	Remarques éventuelles : ...				

FACILITYMANAGEMENT Critères		3 Défini	4 Maîtrisé	5 Optimalisé
Définition niveaux de maturité	1 Basique	Il existe une vision de la gestion des facilités et elle sert de base à une politique. Un plan de gestion des facilités est élaboré et mis en œuvre. Les processus de facilités sont conçus pour permettre la fourniture de biens et de services d'une manière efficace et effective. Les objectifs stratégiques ont été traduits en objectifs pour les différentes facilités. L'organisation veille à ce que la loi sur les marchés publics soit toujours respectée.	Le facility management est évalué périodiquement. Les bonnes pratiques sont partagées au sein de l'organisation et les prestations sont mesurées. Un système d'information sur le facility management (FMIS) a été établi et peut être appliqué.	L'ensemble de la politique de facility est évalué et ajusté en continu pour atteindre le niveau des meilleures pratiques. Un planning de continuité a été établi et peut être appliqué.
	2 Structuré	Les besoins en facilités sont recensés et classés par ordre de priorité dans l'ensemble de l'organisation. Les processus similaires sont identifiés et les mesures de gestion sont coordonnées/co-développées/partagées.		
		<p>3. Les objectifs formulés pour les facilités s'inscrivent dans un plan "facility" de l'organisation dans lequel les priorités sont fixées sur la base de la contribution à la réalisation des objectifs de l'organisation et en fonction du budget disponible ? (P, O, E, R, CA)</p> <p>Remarques éventuelles : ...</p> <p>4. Les rôles et responsabilités en matière de facility management sont-ils définis et traduits en objectifs personnels ? (O, A, E, CA, I)</p> <p>Remarques éventuelles : ...</p> <p>5. Les principaux processus de biens et de services de l'organisation sont-ils liés aux objectifs en termes de facilités ? (O, P, E, CA)</p> <p>Remarques éventuelles : ...</p> <p>6. En cas de sous-traitance du volet facilités, un contrat-cadre est-il toujours établi ainsi qu'un SLA ou un contrat de concession de services ? (O, A, P, E, R, CA, M)</p> <p>Remarques éventuelles : ...</p>	<p>13. Les dépenses en facilités (réalisation du budget) respectent-elles le budget convenu et tiennent-elles compte des priorités issues du plan de facility ? (O, A, P, E, R, CA)</p> <p>Remarques éventuelles : ...</p> <p>14. La politique de facility est-elle évaluée périodiquement à l'aide des systèmes de mesure des prestations ? (O, E, CA, M)</p> <p>Remarques éventuelles : ...</p> <p>15. Un FMIS (Facility Management Information System) est-il présent et utilisé pour les facilités les plus importantes ? (O, P, E, CA, I)</p> <p>Remarques éventuelles : ...</p> <p>16. La politique de facility est-elle évaluée et ajustée en continu ? (O, E, R, CA, M)</p> <p>Remarques éventuelles : ...</p> <p>17. Existe-t-il un benchmarking interne et externe ? (O, E, CA)</p> <p>Remarques éventuelles : ...</p> <p>18. Existe-t-il un plan de continuité qui atténue au mieux l'impact d'événements inattendus et garantit la disponibilité et la continuité des facilités ? Et ce plan est-il soumis à des tests périodiques ? (O, P, E, R, CA, M)</p> <p>Remarques éventuelles : ...</p>	
		<p>7. Les objectifs formulés pour les facilités s'inscrivent-ils dans un plan "facility" de l'organisation dans lequel les priorités sont fixées sur la base de la contribution à la réalisation des objectifs de l'organisation et en fonction du budget disponible ? (P, O, E, R, CA)</p> <p>Remarques éventuelles : ...</p> <p>8. Les rôles et responsabilités en matière de facility management sont-ils définis et traduits en objectifs personnels ? (O, A, E, CA, I)</p> <p>Remarques éventuelles : ...</p> <p>9. La structure des facilités est-elle alignée sur la structure de l'organisation ou le choix de (dé)centraliser les facilités et le choix entre l'externalisation et le maintien des activités de facility en interne sont clairement argumentés et basés sur une analyse des coûts-bénéfices de la structure de l'organisation ? (O, P, E, R, CA, I)</p> <p>Remarques éventuelles : ...</p> <p>10. Un inventaire complet et à jour des ressources en facilités est-il disponible et consultable par l'ensemble du personnel ? (P, O, E, CA, I)</p> <p>Remarques éventuelles : ...</p> <p>11. Sait-on avec précision comment et à quelle fin les ressources peuvent être utilisées (et lesquelles sont gaspillées et/ou utilisées de manière inappropriée) ? Les dispositions, procédures et contrôles nécessaires sont-ils en place pour prévenir le gaspillage, l'abus et la fraude ? (O, A, P, E, R, CA, I, M)</p> <p>Remarques éventuelles : ...</p> <p>12. Lors de l'achat ou de l'externalisation de services facilités à un partenaire externe, la loi sur les marchés publics est-elle suivie et appliquée de manière cohérente ? (O, C, P, E, CA)</p> <p>Remarques éventuelles : ...</p>	<p>11. Sait-on avec précision comment et à quelle fin les ressources peuvent être utilisées (et lesquelles sont gaspillées et/ou utilisées de manière inappropriée) ? Les dispositions, procédures et contrôles nécessaires sont-ils en place pour prévenir le gaspillage, l'abus et la fraude ? (O, A, P, E, R, CA, I, M)</p> <p>Remarques éventuelles : ...</p> <p>12. Lors de l'achat ou de l'externalisation de services facilités à un partenaire externe, la loi sur les marchés publics est-elle suivie et appliquée de manière cohérente ? (O, C, P, E, CA)</p> <p>Remarques éventuelles : ...</p>	

<p>Gestion des compétences et carrières</p>	<p>3. Le service RH fournit-il ou donne-t-il accès à des formations afin de faire correspondre les compétences du personnel aux profils nécessaires à la réalisation des activités de l'organisation? (O, P, C, E, CA, I)</p> <p>8. L'organisation procède-t-elle à une comparaison de ses ressources et de ses besoins (y compris par la gestion des âges) et les collaborateurs sont-ils informés des parcours de carrière internes? (O, P, E, R, CA, I, M)</p> <p>9. Les opportunités internes sont-elles anticipées (y compris par la gestion des âges) et les collaborateurs sont-ils informés des parcours de carrière internes? (O, P, E, R, CA, I, M)</p> <p>15. L'organisation établit-elle un plan de formation en fonction de son analyse besoins-ressources, y compris pour la préparation au changement de fonction (par ex: en préparation d'une future promotion)? (O, P, E, CA, I, R)</p> <p>20. L'efficacité des actions de formation ou des recrutements est-elle mesurée sur base de critères de mesure objectifs et clairement définis? (O, P, E, CA, M)</p> <p>26. L'organisation dispose-t-elle d'une cartographie des connaissances et compétences de ses collaborateurs lui permettant d'identifier les meilleures ressources et les meilleurs secteurs de l'organisation à impliquer pour la réalisation de ses activités et pour réduire au minimum les frictions lors de changements? (O, P, E, CA, I, R)</p>
<p>Structure de gestion et Outils de pilotage RH</p>	<p>4. Le service RH dispose-t-il d'un suivi des éléments-clés minimums relatifs à la gestion des carrières et des effectifs (absentéisme, turn over, postes vacants, gestion des âges)? (O, P, E, CA, M)</p> <p>10. Des mécanismes de gestion des ressources (politiques d'embauche, gestion de la relève, gestion de la datation) et des outils de gestion des ressources humaines sont-ils disponibles et utilisés? (P, O, E, CA, I)</p> <p>17. L'ensemble des processus RH de l'organisation sont-ils formalisés et validés, et communiqués aux collaborateurs concernés quand nécessaire? (O, P, E, CA, I)</p> <p>22. Les processus RH sont-ils revus et corrigés périodiquement? La performance des éléments clés est-elle mesurée et les zones d'amélioration identifiées? (O, P, CA, E, M, R)</p> <p>27. Les données RH collectées sont-elles analysées pour permettre de mieux recruter, mieux gérer les mobilités et les carrières, mieux coacher les managers, réduire l'absentéisme et le turn over? (O, P, E, R, M, CA)</p>
<p>Satisfaction, bien-être et sécurité</p>	<p>11. Le taux d'absentéisme et le turn-over du personnel sont-ils suivis, en tant qu'indicateurs du climat social, afin de s'assurer de fournir un cadre propice au développement de chacun? (O, P, CA, I, M)</p> <p>18. Les processus d'entretiens d'évaluation, planification et de fonction sont-ils standardisés et mis à niveau? (O, C, P, E, CA)</p> <p>23. Les outils de gestion des ressources humaines et de pilotage sont-ils régulièrement mis à niveau? (O, P, E, CA)</p> <p>24. Le climat social et l'engagement du personnel sont-ils périodiquement mesurés par un processus organisé (tableaux de bord, enquêtes auprès des collaborateurs, concertations...)? Des actions d'amélioration sont-elles mises en place sur base de ce suivi? (O, P, E, CA, M, I, R)</p> <p>28. L'opportunité est-elle donnée aux collaborateurs de participer à l'identification des problématiques et d'être ainsi parties prenantes aux évaluations qui justifieront certaines décisions et changements? (O, P, E, R, CA, I)</p>

MANAGEMENT FINANCIER Critères					
	1 Basique	2 Structuré	3 Défini	4 Maîtrisé	5 Optimisé
Définition niveaux de maturité	La stratégie B&CG de l'organisation se limite à l'élaboration et la gestion du budget et de la comptabilité selon les prescrits, n'apprend pas des problèmes rencontrés et n'a pas une conscience développée en matière de gestion B&CG. L'organisation ne possède pas de planification financière et a une difficulté à estimer ses besoins futurs. Sans suivi et reporting interne, les problèmes sont détectés avec difficulté.	La stratégie B&CG de l'organisation lui permet d'apprendre des difficultés rencontrées mais ne possède pas de processus complets et entièrement formalisés pour gérer B&CG. L'organisation de B&CG lui permet d'assurer la préparation pluriannuelle de ses états financiers et des obligations de reportages qui en découlent vis à vis de ses parties prenantes internes et externes. L'organisation a mis en place des pratiques de gestion qui lui permettent de fonctionner dans sa pratique quotidienne.	L'organisation possède des processus formalisés et documentés de gestion B&CG. Elle dispose d'une stratégie B&CG qui lui permet d'apprendre des difficultés rencontrées et de s'ajuster si nécessaire. La gestion financière à court et à long terme de l'organisation vise à suivre l'exécution du budget, les coûts encourus et les revenus réalisés. Elle permet aussi d'anticiper les besoins futurs. La gestion financière est alignée avec les objectifs organisationnels. Un travail est effectué sur la qualité des informations financières. L'organisation met en place des bonnes pratiques de gestion financière pour soutenir l'organisation.	L'organisation réalise en continu une analyse et une évaluation des résultats obtenus et réagit en conséquence afin d'assurer la bonne gestion des données financières. Elle mesure efficacement sa capacité à mobiliser ses ressources pour maximiser sa performance à long terme.	L'organisation a mis en place des pratiques professionnelles de gestion financière qui lui permettent de faire face efficacement en cas de difficulté et d'identifier certaines opportunités pour améliorer ses performances.
Sous-domaines	1. Les services opérationnels ou les DG au sein de l'organisation établissent-ils eux-mêmes le budget, sans ou avec peu de contrôle du niveau central? (O, A, E)	4. Les informations financières et le reporting financier sont-ils centralisés au bon niveau par le service B&CG? (A, O, E, CA, I, M)	8. Toutes les étapes préparatoires aux échéances budgétaires et comptables sont-elles clairement définies et une(e) responsable par étape a-t-il(elle) été désigné(e)? (O, A, E, CA)	12. Le budget est-il construit sur base d'analyses de besoins documentés et motivées pour atteindre les objectifs stratégiques de l'organisation dans sa globalité? (P, O, E, R, I, M)	14. Le planning financier est-il réévalué et ajusté régulièrement en prévoyant également des actions à plus long terme? (O, E, R, CA, M)
	Remarques éventuelles : ... 2. L'organisation veille-t-elle à l'élaboration et à la gestion de son budget selon les requis légaux? (C, O, A, E, CA, I)	Remarques éventuelles : ... 5. Un calendrier budgétaire et comptable est-il communiqué au management et aux services concernés? (C, O, A, E, CA, I)	Remarques éventuelles : ... 9. Existe-t-il un alignement direct entre le plan stratégique et le budget pour les domaines les plus importants ou les plus sensibles de l'organisation? (P, O, E, CA, R, I)	Remarques éventuelles : ... 13. Le budget est-il conçu en reliant des objectifs et des principes de performance aux moyens alloués? (P, O, E, R, CA, M)	Remarques éventuelles : ... 15. Existe-t-il un dispositif qui recense les réalisations budgétaires et comptables selon des indicateurs de normes de performance (efficacité et efficience) et permet de connaître le coût des activités? (O, E, CA, I, M)
Stratégie/Approche de la gestion financière	Remarques éventuelles : ... 3. Le budget de l'organisation est-il établi pour une période d'un an? (O, E, CA)	Remarques éventuelles : ... 6. La préparation et la planification budgétaires se font-elles en coordination avec les directions opérationnelles? (O, A, E, CA, I)	Remarques éventuelles : ... 10. Existe-t-il une évaluation du budget et des résultats de son exécution avant l'établissement du nouveau budget pour les différents postes budgétaires? (O, E, CA, I, M)	Remarques éventuelles : ... 11. Le budget est-il établi pluriannuellement et en fonction des spécificités de l'organisation sont réévalué régulièrement? (O, A, E, CA, I, M)	Remarques éventuelles : ... 9. Les priorités budgétaires au niveau de l'organisation sont-elles discutées en Comité de Direction? (P, O, A, E, CA)
	Remarques éventuelles : ... 1. Une discussion a-t-elle lieu au Comité de Direction sur le budget et son suivi? (P, C, O, A, E, CA, I, M)	Remarques éventuelles : ... 3. Les rôles et les responsabilités de B&CG sont-ils connus et décrits, en ce compris la gestion des droits dans les applications logicielles utilisées? (O, A, E, R, CA, I)	Remarques éventuelles : ... 6. Avec ces décisions concernant le suivi budgétaire de l'organisation, le Comité de Direction analyse-t-il l'impact comptable et les comptes annuels? (P, O, A, E, R, CA, I, M)		

Gouvernance financière et organisation	<p>Remarques éventuelles : 2. La formation nécessaire est-elle prévue pour les nouveaux collaborateurs de B&CG? (O, E, CA)</p> <p>Remarques éventuelles : 4. Le service B&CG possède-t-il une connaissance approfondie en comptabilité budgétaire et en comptabilité générale? (O, E, CA)</p> <p>Remarques éventuelles : 5. Une formation continue est-elle prévue pour les collaborateurs de B&CG? (O, E, CA)</p> <p>Remarques éventuelles : 8. Le service B&CG possède-t-il les connaissances requises en comptabilité analytique? (O, E, CA)</p>	<p>Remarques éventuelles : 7. Les rôles et les responsabilités de B&CG sont-ils documentés et régulièrement revus? (A, O, E, CA, I, M)</p> <p>Remarques éventuelles : 8. Le service B&CG possède-t-il les connaissances requises en comptabilité analytique? (O, E, CA)</p>	<p>Remarques éventuelles : 12. Les estimations de dépenses pluriannuelles prennent-elles en compte les changements intervenus dans le paysage de l'entité et l'analyse des écarts entre le budget et les réalisations? (O, E, R, CA, I, M)</p>
Dépenses	<p>1. L'analyse des dépenses est-elle basée principalement sur l'historique? (O, I)</p> <p>2. L'analyse des recettes est-elle basée principalement sur l'historique? (O, I)</p> <p>3. Existe-t-il une vision centralisée et documentée sur les dépenses et obligations de l'entité (engagements et liquidations annuels et estimations pluriannuelles) comprenant la base légale et les modalités de paiement? Ces informations existent-elles pour les différents type de dépenses de l'organisation (personnel, IT, fonctionnement, investissements, subsides, dotations, contributions)? (P, C, O, E, CA, I, M)</p> <p>Remarques éventuelles : 9. Des prévisions pluriannuelles existent-elles? Les directions surveillent-elles activement les recettes en veillant et en documentant la comptabilisation des droits constatés et en s'assurant de leur ponctualité? (O, A, E, R, CA, I, M)</p>	<p>Remarques éventuelles : 8. Existe-t-il une vue documentée sur les dépenses, les délais de paiements et les paiements prioritaires qui auraient des conséquences négatives pour l'entité (intérêts de retard, amendes, non respect des obligations légales...)? (C, O, E, R, CA, I, M)</p>	<p>Remarques éventuelles : 12. Les estimations de dépenses pluriannuelles prennent-elles en compte les changements intervenus dans le paysage de l'entité et l'analyse des écarts entre le budget et les réalisations? (O, E, R, CA, I, M)</p>
Recettes	<p>4. L'analyse des recettes est-elle basée sur des prévisions annuelles méthodiques et documentées? (O, E, CA, I, M)</p> <p>5. Un responsable a-t-il été désigné pour la présentation des comptes annuels corrects et à temps? (O, A, E, CA, I)</p> <p>6. L'organisation s'assure-t-elle que les enregistrements dans les comptes sont corrects et opportuns, que les opérations de clôture sont effectuées de manière ponctuelle et systématique? (O, A, E, CA, I)</p> <p>Remarques éventuelles : 11. Des inventaires d'actifs avec réconciliations sont-ils réalisés? (P, C, O, E, CA, I, M)</p>	<p>Remarques éventuelles : 10. Les comptes annuels font-ils l'objet d'une analyse interne régulière et des responsables sont-ils désignés par rubrique du bilan? (O, A, E, CA, I, M)</p>	<p>Remarques éventuelles : 11. Des inventaires d'actifs avec réconciliations sont-ils réalisés? (P, C, O, E, CA, I, M)</p>
Qualité des informations financière	<p>Remarques éventuelles : 5. Un responsable a-t-il été désigné pour la présentation des comptes annuels corrects et à temps? (O, A, E, CA, I)</p> <p>Remarques éventuelles : 6. L'organisation s'assure-t-elle que les enregistrements dans les comptes sont corrects et opportuns, que les opérations de clôture sont effectuées de manière ponctuelle et systématique? (O, A, E, CA, I)</p>	<p>Remarques éventuelles : 10. Les comptes annuels font-ils l'objet d'une analyse interne régulière et des responsables sont-ils désignés par rubrique du bilan? (O, A, E, CA, I, M)</p>	<p>Remarques éventuelles : 11. Des inventaires d'actifs avec réconciliations sont-ils réalisés? (P, C, O, E, CA, I, M)</p>
Comptabilité	<p>Remarques éventuelles : 11. Des inventaires d'actifs avec réconciliations sont-ils réalisés? (P, C, O, E, CA, I, M)</p>	<p>Remarques éventuelles : 11. Des inventaires d'actifs avec réconciliations sont-ils réalisés? (P, C, O, E, CA, I, M)</p>	<p>Remarques éventuelles : 11. Des inventaires d'actifs avec réconciliations sont-ils réalisés? (P, C, O, E, CA, I, M)</p>

		<p>7. Des inventaires d'actifs (valeurs, matériel, biens, etc...) sont-ils réalisés? (P, O, E, CA, I, M)</p> <p>Remarques éventuelles : ...</p>	<p>1. Existe-t-il à destination du management un suivi des dépenses et des recettes (au niveau des AB) monitoré trimestriellement et réalisé à l'aide de KPI/indicateurs? (O, A, E, CA, R, I, M)</p> <p>Remarques éventuelles : ...</p>	<p>2. Existe-t-il à destination du management et des services concernés un suivi au niveau des comptes GL? Le suivi des informations budgétaires et comptables est-il monitoré mensuellement à l'aide d'un ensemble d'indicateurs financiers et opérationnels? Les causes d'erreurs éventuelles sont-elles recherchées et des actions sont-elles prises en conséquences? (P, O, A, E, R, CA, I, M)</p> <p>Remarques éventuelles : ...</p>	<p>3. Tous les sous-systèmes sont-ils répertoriés tout comme les interfaces avec d'autres systèmes? Les chiffres financiers sont-ils réconciliés avec les sous-systèmes éventuels? (O, E, CA, I, M)</p> <p>Remarques éventuelles : ...</p>	<p>4. Existe-t-il des informations disponibles au niveau analytique? (O, E, CA, I, M)</p> <p>Remarques éventuelles : ...</p>	<p>5. Une amorce de comptabilité analytique a-t-elle été mise en place pour les principaux coûts/projets de l'organisation? (O, E, CA, I, M)</p> <p>Remarques éventuelles : ...</p>	<p>6. Existe-t-il à destination du management et des services concernés un suivi au niveau de la comptabilité analytique? Les services reçoivent-ils un relevé mensuel des informations financières les concernant? (O, A, E, CA, I, M)</p> <p>Remarques éventuelles : ...</p>	<p>7. Une comptabilité analytique a-t-elle été mise en place? (O, E, CA, I, M)</p> <p>Remarques éventuelles : ...</p>	<p>8. Le manuel avec les processus comptables est-il mis à jour régulièrement? (O, E, CA, I, M)</p> <p>Remarques éventuelles : ...</p>
<p>Suivi des informations financières et reporting</p>										
<p>Evaluation</p>		<p>1. Les opérations budgétaires et comptables sont-elles régies au jour le jour, sur base de l'expérience du collaborateur et sans procédure formalisée/documentée? (O, E, I)</p> <p>Remarques éventuelles : ...</p>	<p>2. Les processus budgétaires et comptables sont-ils décrits et documentés par les propriétaires des processus chargés de leur mise à jour? Ces processus sont-ils communiqués à l'ensemble des intervenants concernés/de l'organisation? (O, A, E, CA, I)</p> <p>Remarques éventuelles : ...</p>	<p>3. Les recommandations des organes d'audit interne et externe sont-elles traitées ad hoc? (O, E, R, CA)</p> <p>Remarques éventuelles : ...</p>	<p>4. Les processus comptables sont-ils entièrement décrits et documentés par les propriétaires des processus? Ces processus sont-ils regroupés au sein d'un manuel complet partagé à l'ensemble de l'organisation? (O, A, E, CA, I)</p> <p>Remarques éventuelles : ...</p>					

Légende Cube COSO	
Objectifs	Patrimoine: P Compliance: C Opérations: O Accountability: A
Composantes	Environment: E Risk: R Control activities: CA Information & communication: I Monitoring: M

Vu pour être annexé à l'arrêté ministériel du 7 septembre 2022 contenant l'utilisation des domaines de gestion et leur grille d'évaluation respective par certains services du pouvoir exécutif fédéral pour l'évaluation de la maturité de leur système de maîtrise de l'organisation.

Bruxelles, le 7 septembre 2022.

La Ministre de la Fonction publique,
P. DE SUTTER

La Secrétaire d'État au Budget,
E. DE BLEEKER