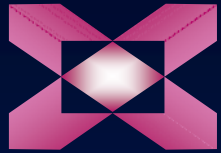


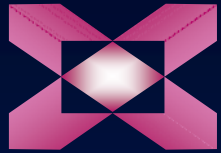
Performance monitoring als component van een modern overheidsmanagement

Frank Robben
Administrateur-generaal
Kruispuntbank Sociale Zekerheid
Sint-Pieterssteenweg 375
1040 Brussel
E-mail: Frank.Robben@ksz.fgov.be
Website KSZ: www.ksz.fgov.be
Website: <http://www.law.kuleuven.be/icri/frobben>



Structuur van de uiteenzetting

- missie en strategische doelstellingen van de Kruispuntbank van de Sociale Zekerheid (KSZ)
- gewijzigde omgeving
- belang van performance monitoring
- single, double en meta loop
- instrumenten en jaarcyclus beleids(uit)voering
- geïntegreerd meet- en stuursysteem toegepast in de Kruispuntbank van de Sociale Zekerheid voor de uitbouw van eGovernment in de Belgische sociale sector

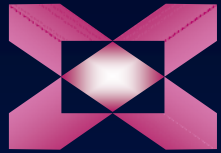


Missie Kruispuntbank Sociale Zekerheid

De KSZ is de motor en coördinator van het eGovernment in de Belgische sociale sector

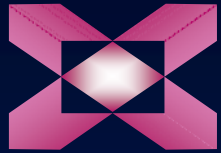
Deze missie behelst vier aspecten:

- de meer dan 3.000 actoren in de Belgische sociale sector aanzetten
 - tot een effectieve en efficiënte dienstverlening met een minimum aan administratieve lasten en kosten voor alle betrokkenen, en waar mogelijk op eigen initiatief
 - op een wijze die optimaal afgestemd is op de verschillende eindgebruikers van de diensten
 - door de permanente verbetering van hun (onderlinge) processen en relaties met behulp van nieuwe technologieën
 - vanuit een gemeenschappelijke, onderling overlegde visie
- de informatieveiligheid en de bescherming van de persoonlijke levenssfeer door de actoren in de Belgische sociale sector bevorderen, zodat alle betrokkenen terecht vertrouwen kunnen hebben
- geïntegreerde, sectoroverschrijdende beleidsondersteunende gegevens ter beschikking stellen van de beleidsvoerders en onderzoekers
- voor alle medewerkers een werkklimaat scheppen dat zelfrealisatie in teamverband en arbeidsvreugde mogelijk maakt



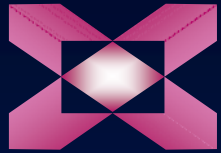
6 strategische doelstellingen KSZ

- visionair
- beveiligiger
- architect en operator
- programma- en projectbeheerder
- coördinator
- communicator
- zie voor een gedetailleerde beschrijving de bestuursovereenkomst of http://ksz-bcss.fgov.be/nl/mission/mission_1.htm



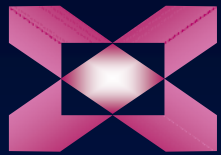
Gewijzigde omgeving

- immer verhogende verwachtingen van burgers en ondernemingen inzake effectiviteit, efficiëntie en klantgerichtheid van de overheid
- hervorming van de overheid met klemtoon op
 - nieuwe organisatiestructuur
 - nieuwe managementcultuur
 - mandaatsysteem voor managers, met meer autonomie in het beheer van de middelen en een evaluatie gebaseerd op de realisatie van de doelstellingen
 - nieuwe visie op HRM
 - recruitering en selectie
 - nieuwe loopbaan
 - nieuw evaluatiesysteem: management is verantwoordelijk voor de ontwikkeling van de medewerkers en voor open communicatie
 - lerende organisatie
 - nieuwe werkmethoden
 - bestuursovereenkomsten tussen de Regering en de overheidsdiensten
 - business process re-engineering en business process management
 - verschuiving van een controle vóór de taakuitvoering naar een controle tijdens en na de taakuitvoering
 - risicobeheer

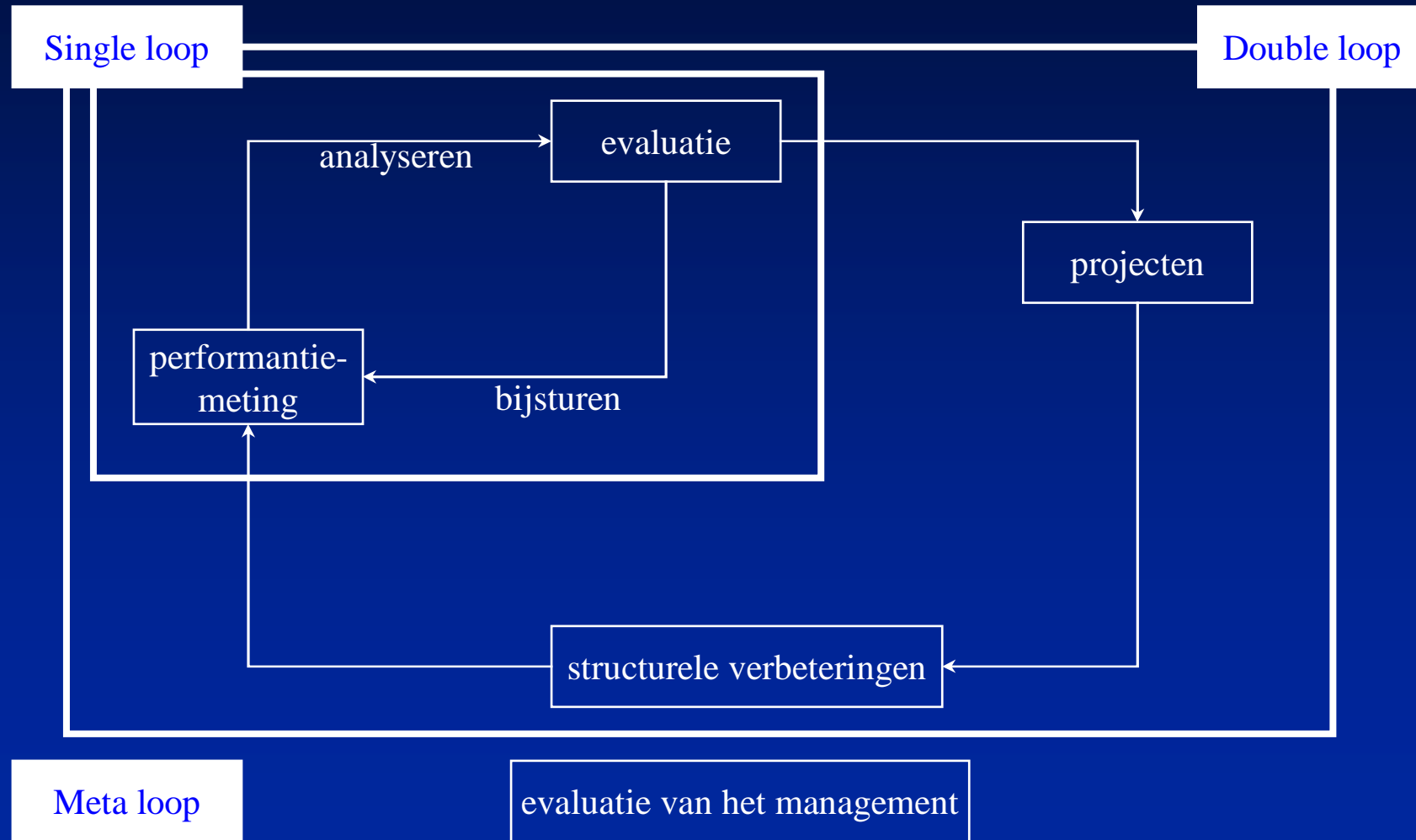


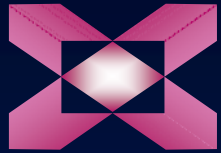
Belang van performance monitoring

- basis voor de vastlegging van realistische, maar uitdagende doelstellingen
- voorwaarde voor meer autonomie inzake het beheer van de middelen
- basis voor degelijke beheerscontrole, risicobeheer, en permanente bijsturing en verbetering
- basis voor verantwoording t.a.v. de stakeholders
 - burgers
 - ondernemingen
 - beleidsvoerders
- basis voor objectivering van
 - evaluatie van medewerkers
 - herziening van processen
 - herstructureringen
- best multidimensioneel (interne processen, klantgerichtheid, financieel, innovatie, ...) en m.b.t. hele organisatie

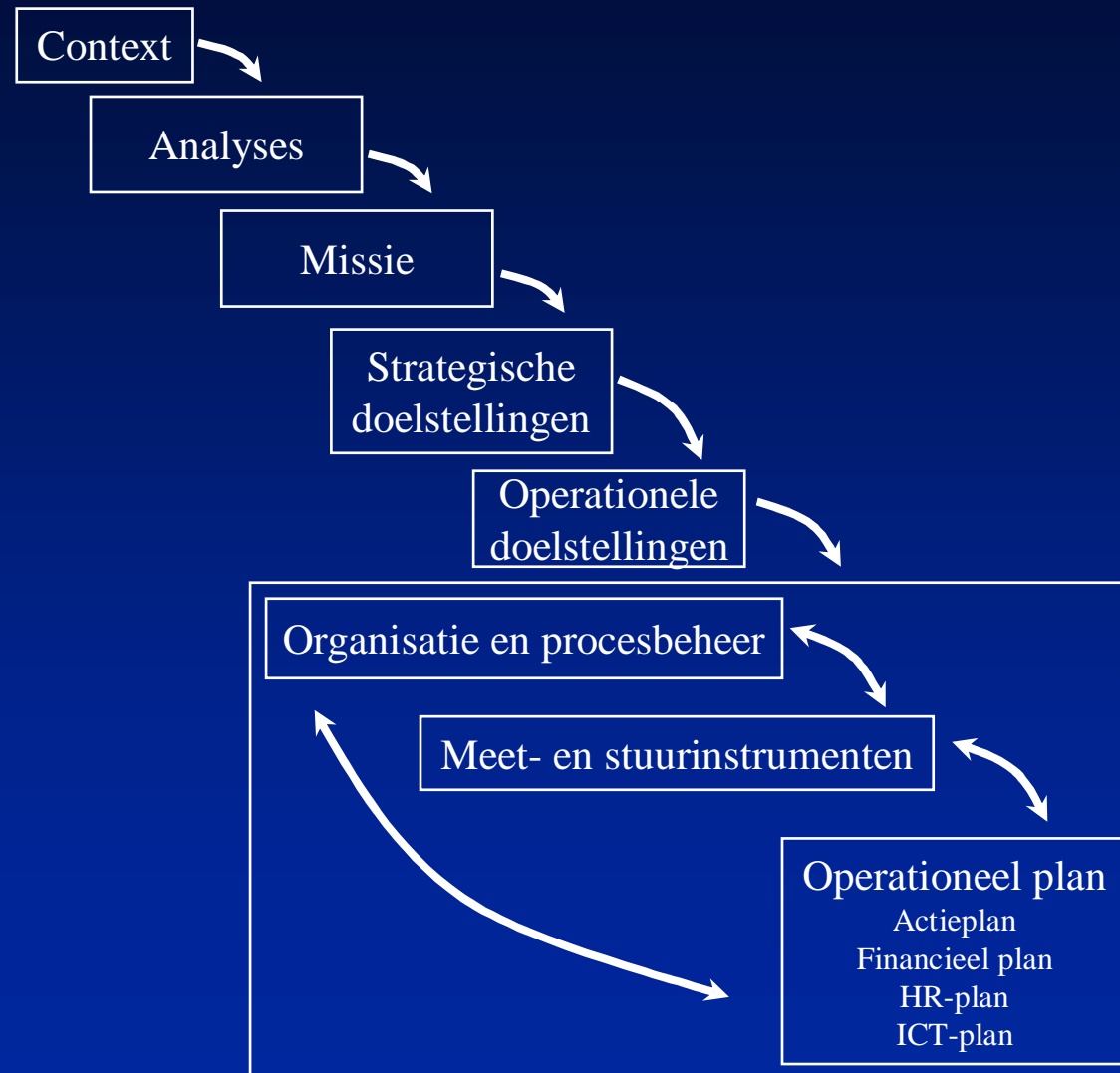


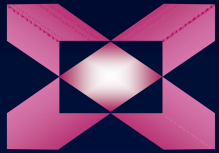
Single, double en meta loop



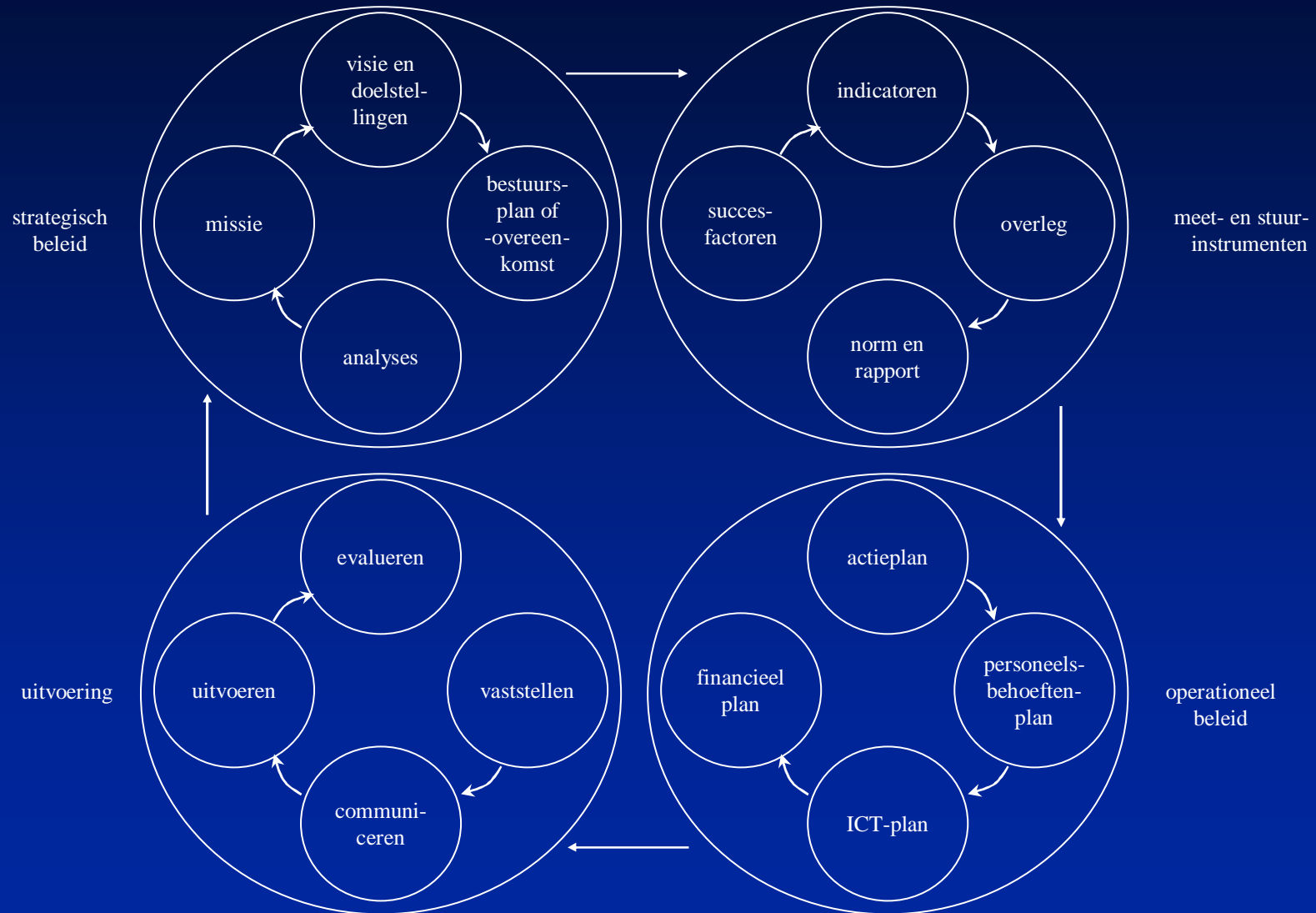


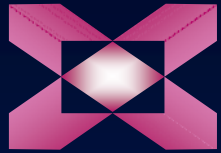
Instrumenten beleids(uit)voering





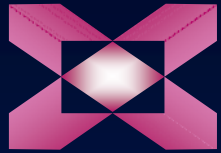
Jaarcyclus beleids(uit)voering





Geïntegreerd meet- en stuursysteem

- beschrijving van (permanent geoptimaliseerde) bedrijfsprocessen en nuttige meetpunten in bedrijfsprocessen, met (n x n) koppeling tussen
 - bedrijfsprocessen en
 - strategische en operationele doelstellingen
 - analytische boekhouding
 - risicobeheersysteem
 - nuttige meetpunten in bedrijfsprocessen en
 - balanced scorecards en performantie-indicatoren
- balanced scorecards
- performantie-indicatoren en hun aanmaak
- planning van taken
- tijdsbeheer
- analytische boekhouding op basis van activity based costing
- risicobeheersysteem
- common assessment framework



Balanced scorecards

- per strategische doelstelling worden kritische succesfactoren vastgesteld volgens 4 dimensies (resultaten, kwaliteit, processen en innovatie)
- voor elke kritische succesfactor
 - wordt (worden) de afdeling(en) vastgesteld die primair verantwoordelijk is (zijn) voor de realisatie ervan
 - worden één of meerdere performantie-indicatoren vastgesteld die toelaten de realisatie ervan te meten
 - worden normen vastgesteld die moeten worden gehaald opdat de kritische succesfactor gerealiseerd zou zijn
- per afdeling wordt een balanced scorecard uitgewerkt waarin per dimensie de kritische succesfactoren en performantie-indicatoren vermeld staan
- de balanced scorecards worden maandelijks gebruikt als meet- en stuurinstrument op het niveau van de afdeling
- de belangrijkste besluiten uit de balanced scorecards van de afdelingen worden besproken op het Directiecomité
- de balanced scorecards zijn voor alle medewerkers beschikbaar op het intranet
- de balanced scorecards komen tot stand vanuit een bottom up approach in het licht van de strategische doelstellingen vervat in de bestuurs-overeenkomst en worden jaarlijks geactualiseerd

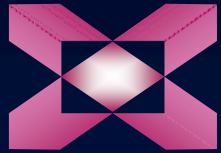


Balanced scorecard: voorbeeld

Doelstelling: programma- en projectbeheerder

Kritische succesfactoren

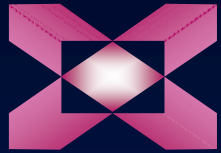
D03	De uitbreiding en evolutie van de netwerkdiensten wordt in overleg met de informatieleveranciers en klanten gepland en overeenkomstig de planning uitgevoerd
D04	Aanvragen tot uitbreiding en wijziging van de netwerkdiensten worden behandeld binnen de afgesproken termijnen
D05	De KSZ zoekt actief naar nieuwe netwerkdiensten die toegevoegde waarde bieden aan de klanten
D06	De KSZ zoekt actief naar nieuwe potentiële gebruikers van netwerkdiensten
D07	Mbt alle netwerkdiensten bestaan indicatoren mbt de beschikbaarheid en de performantie, die in onderling overleg door alle betrokkenen actief worden gebruikt voor een permanente verbetering van de netwerkdiensten
D012	De KSZ coördineert de integratie van de netwerkdiensten met de Kruispuntbank Ondernemingen, de FSB en externe portaalomgevingen



Balanced scorecard: voorbeeld

Titel indicator	Aantal aanvragen tot uitbreiding of wijziging van netwerkdiensten behandeld binnen de afgesproken termijnen
Nr	D04-PKB-K02
Koppeling naar KSF	D04
Detaildefinitie	De aanvragen tot uitbreiding of wijziging van netwerkdiensten die niet in de jaarlijkse prioriteiten zijn opgenomen worden behandeld binnen de afgesproken termijnen
Bijzonderheden	
Definitie teller	Aantal tijdig behandelde vragen in de betrokken periode
Definitie noemer (indien breuk)	Aantal vragen dat in de betrokken periode werd gesteld
Bron teller	R1 Manueel
Bron noemer	R1 Manueel
Type indicator	Norm
Verantwoordelijke indicator	PKB
Toeleverancier data	R1
Datum collecte data	Eerste maandag van iedere maand volgend op het einde van een trimester
Frequentie	Trimestrieel
Waarde "GROEN"	= 100 %
Waarde "ORANJE"	90 % - 100%
Waarde "ROOD"	< 90 %
Gegeven beschikbaar	Ja – af te leiden uit aanvraagadministratie
Indien niet : tegen	

Kwaliteit

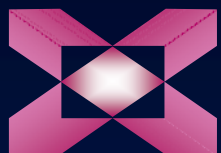


Balanced scorecard: voorbeeld

Doelstelling: programma- en projectbeheerder

Kritische succesfactoren

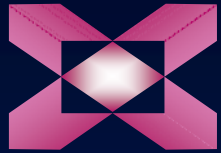
D03	De uitbreiding en evolutie van de netwerkdiensten wordt in overleg met de informatieleveranciers en klanten gepland en overeenkomstig de planning uitgevoerd
D04	Aanvragen tot uitbreiding en wijziging van de netwerkdiensten worden behandeld binnen de afgesproken termijnen
D05	De KSZ zoekt actief naar nieuwe netwerkdiensten die toegevoegde waarde bieden aan de klanten
D06	De KSZ zoekt actief naar nieuwe potentiële gebruikers van netwerkdiensten
D07	Mbt alle netwerkdiensten bestaan indicatoren mbt de beschikbaarheid en de performantie, die in onderling overleg door alle betrokkenen actief worden gebruikt voor een permanente verbetering van de netwerkdiensten
D012	De KSZ coördineert de integratie van de netwerkdiensten met de Kruispuntbank Ondernemingen, de FSB en externe portaalomgevingen



Balanced scorecard: voorbeeld

Titel indicator	Aantal aan de klanten aangeboden nieuwe netwerkdiensten
Nr	DO5-PKB-I01
Koppeling naar KSF	D05
Detaildefinitie	De trend van het aantal nieuwe netwerkdiensten dat wordt aangeboden aan de klanten
Bijzonderheden	De notie "nieuw" zal vanuit de praktijk moeten een invulling krijgen. De beoordeling zal gebeuren in de meetings van het Directiecomité en al wat niet de moeite waard is om als dusdanig te worden vermeld, wordt niet geregistreerd
Definitie teller	Het aantal nieuwe diensten en projecten die in het betrokken trimester in productie zijn gegaan m.b.t. het netwerk van de sociale zekerheid, het portaal en de e-workspace
Definitie noemer (indien breuk)	Niet van toepassing
Bron teller	A1
Bron noemer	Niet van toepassing
Type indicator	Trend
Verantwoordelijke indicator	Algemeen bestuur
Toeleverancier data	A1
Datum collecte data	Eerste maandag van iedere maand volgend op het einde van een trimester
Frequentie	Trimestrieel
Waarde "GROEN"	Stijgend
Waarde "ORANJE"	Gelijkblijvend
Waarde "ROOD"	Dalend
Gegeven beschikbaar	Ja
Indien niet : tegen	

Innovatie

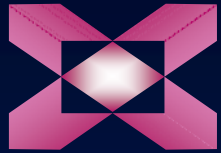


Balanced scorecard: voorbeeld

Doelstelling: architect en operator

Kritische succesfactoren

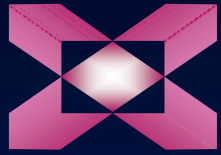
C02	Het informaticasysteem van de KSZ en de door de KSZ aangeboden netwerkdiensten zijn beschikbaar overeenkomstig de afspraken
C03	De werking van het informaticasysteem wordt permanent verbeterd door het gebruik van beheers- en rapporteringsinstrumenten
C04	De documentatie mbt het informaticasysteem is volledig, juist en toegankelijk voor de doelgroep
C05	De elektronische berichten worden performant verwerkt overeenkomstig de afspraken
C06	De informaticawerkzaamheden worden gepland en overeenkomstig de planning uitgevoerd
C07	De informaticawerkzaamheden worden foutloos uitgevoerd
C08	Incidenten mbt het informaticasysteem van de KSZ en de aangeboden netwerkdiensten worden tijdig ontdekt en opgelost
C14	De netwerkdiensten en toepassingen voldoen de gebruikers



Balanced scorecard: voorbeeld

Titel indicator	Beschikbaarheidsgraad van het informaticasysteem
Nr	C02-I-R01
Koppeling naar KSF	C02
Detaildefinitie	Beschikbaarheid van het informaticasysteem volgens de parameters van de bestuursovereenkomst
Bijzonderheden	Bij gebrek aan SLA met de afzonderlijke klanten zullen de verplichtingen van de bestuursovereenkomst worden opgevolgd. Later zullen meer specifieke parameters per klant kunnen worden vastgelegd.
Definitie teller	Uptime van de systemen
Definitie noemer (indien breuk)	Aangekondigde uptime van de systemen verminderd met de geplande downtime van de systemen
Bron teller	Boordtabellen
Bron noemer	I – P&KB
Type indicator	Norm
Verantwoordelijke indicator	I1
Toeleverancier data	Boordtabellen
Datum collecte data	Eerste week van elke maand
Frequentie	Maandelijks
Waarde "GROEN"	>=98 %
Waarde "ORANJE"	-
Waarde "ROOD"	< 98 %
Gegeven beschikbaar	Ja
Indien niet : tegen	

Resultaat

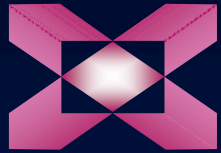


Balanced scorecard: voorbeeld

Doelstelling: interne werking

Kritische succesfactoren

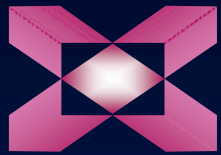
G01	De boordtabellen worden tijdig aangeleverd met actuele informatie
G02	De balanced scorecards per afdeling worden ingevoerd en gebruikt volgens planning
G03	De analytische boekhouding, het managementinformatiesysteem en de boordtabellen worden permanent verbeterd ter ondersteuning van de sturing van de KSZ



Balanced scorecard: voorbeeld

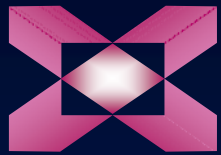
Titel indicator	Aantal ingevulde indicatoren in de balanced scorecards
Nr	G02-IB-I01
Koppeling naar KSF	G02
Detaildefinitie	Aantal indicatoren zonder score (dus waarvoor geen data zijn ingevuld): geeft weer dat men niet in staat is om de situatie te beoordelen
Bijzonderheden	De indicatoren die op niet-actief staan omdat de data collectie nog niet is georganiseerd, worden niet meegeteld
Definitie teller	Aantal indicatoren zonder data
Definitie noemer (indien breuk)	Aantal actieve indicatoren
Bron teller	U1
Bron noemer	U1
Type indicator	Norm
Verantwoordelijke indicator	IB
Toeleverancier data	U1
Datum collecte data	Eerste maandag van elk trimester
Frequentie	Trimestrieel
Waarde "GROEN"	0 %
Waarde "ORANJE"	-
Waarde "ROOD"	> 0 %
Gegeven beschikbaar	Ja
Indien niet : tegen	

Proces

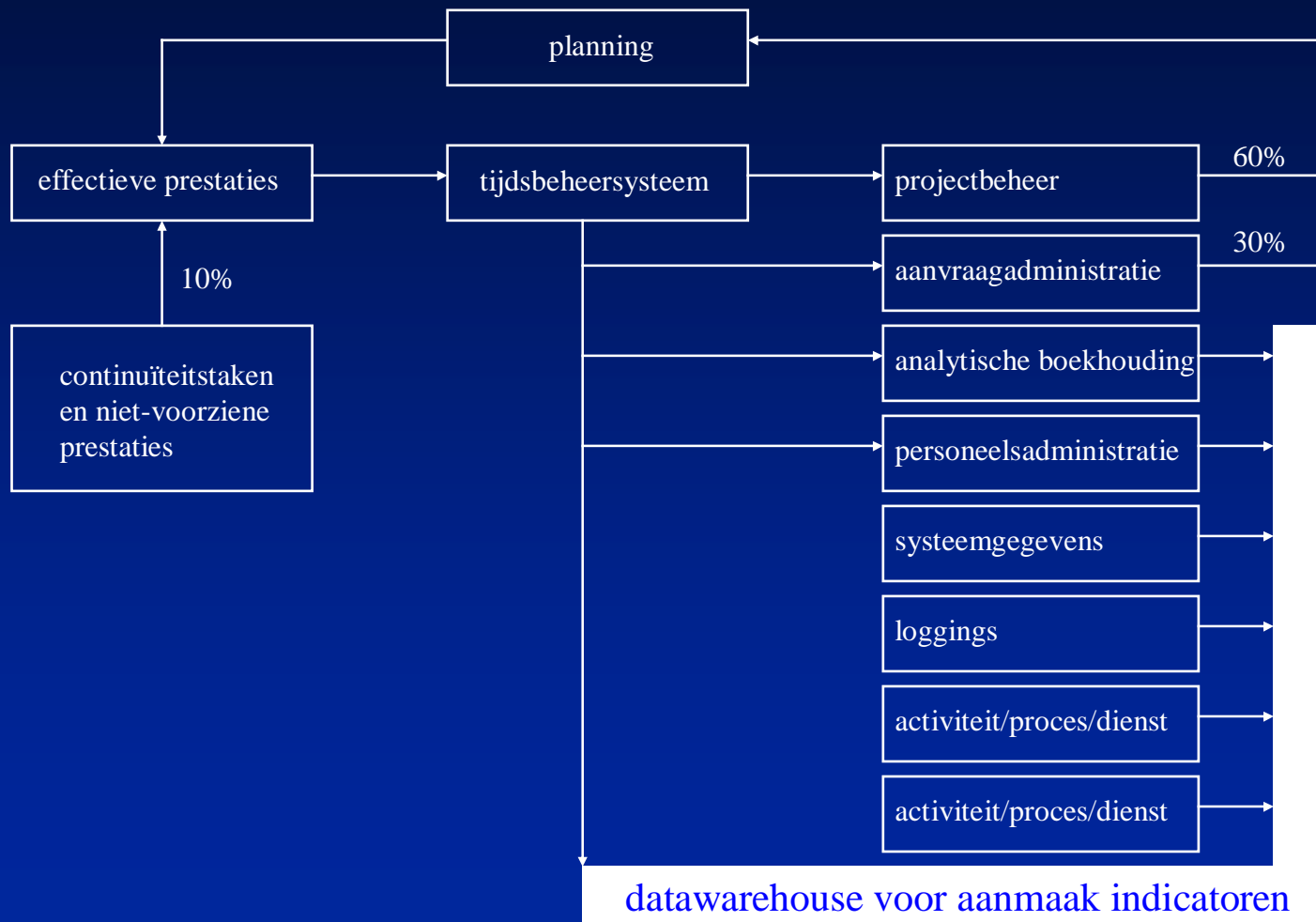


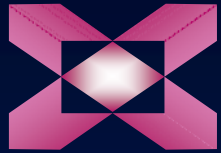
Performantie-indicatoren

- de performantie-indicatoren worden zoveel mogelijk automatisch berekend in een datawarehouse met input vanuit de analytische boekhouding, de personeelsadministratie, de systeemgegevens, de loggings en de informatie m.b.t. de processen, de activiteiten en de verstrekte diensten
- de indicatoren worden gebruikt
 - als input van de balanced scorecard
 - in meer gedetailleerde vorm, door de interne en externe personen die kunnen instaan voor de permanente verbetering op de respectievelijke domeinen, bvb.
 - de performantie-indicatoren m.b.t. de gegevensstromen worden toegestuurd aan de betrokken instellingen, en, indien nodig, wordt een werkgroep georganiseerd met deze instellingen om verbeteringsacties uit te werken
 - de performantie-indicatoren m.b.t. de veiligheid worden regelmatig besproken in de werkgroep informatieveiligheid van het Algemeen Coördinatiecomité



Aanmaak performantie-indicatoren





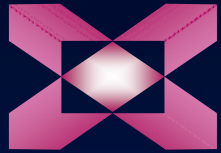
Planning van taken

- op hoog niveau
 - op driejaarlijkse basis in een operationeel plan, met grotere detaillering voor het komende jaar

- continuïteitstaken
 - activiteiten zijn vast ingepland

- projecten
 - project = interne of externe taak die leidt tot het uitvoeren van een reeks activiteiten, die, gebruik makende van tijd, geld en middelen, tot doel hebben een resultaat af te leveren dat voldoet aan vooraf overeengekomen kwaliteitseisen
 - activiteiten worden ingepland via het projectbeheer

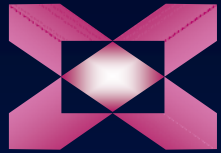
- permanente verbetering van de ICT-toepassingen
 - activiteiten worden ingepland via de aanvraagadministratie



Projectbeheer & aanvraagadministratie

■ projectbeheer

- de projectleider maakt een projectplanning
 - doorgaans via projectfiches
 - voor grote projecten, m.b.v. een software voor projectplanning, met een maandelijkse consolidatie over de projecten heen
- de projectplanning geeft een overzicht van de activiteiten, de mijlpalen en benodigde resources
- de personele resources worden ingepland via het tijdsbeheersysteem, dat kan worden gevoed vanuit de software voor projectplanning
- de consolidatie over projecten heen geschiedt met oog op een volledige bezetting van de resources en de vermijding van de overbezetting van resources

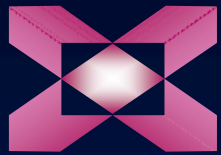


Planningsinstrumenten

- projectbeheer
 - de benodigde resources per project worden vastgesteld op basis van een projecttypologie die doorheen de jaren is vastgesteld en jaarlijks wordt bijgestuurd, en die beschreven staat in de bijlage bij de bestuursovereenkomst
 - elke projectleider gaat op het einde van de maand de projectstatus na

- aanvraagadministratie
 - wordt gebruikt voor het beheer van de aanvragen tot verbetering van de ICT-toepassingen

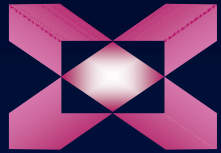
- elke medewerker heeft een permanent overzicht van de voor hem geplande activiteiten via het tijdsbeheersysteem



Tijdsbeheersysteem

- elke medewerker brengt dagelijks, met een wekelijkse en maandelijkse consolidatie, in het tijdsbeheersysteem de per kostenplaats (zie lager) gepresteerde uren in

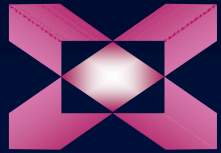
- deze tijdsregistratie wordt gebruikt voor
 - de verificatie van de juistheid van de voorberekening van de benodigde resources voor de continuïteitstaken, de projecten en de permanente verbetering van de diensten en toepassingen
 - de verificatie of de toewijzing van de resources is nageleefd
 - de berekening van de kosten volgens verschillende niveaus in de analytische boekhouding, en de vergelijking ervan met de voorberekende kosten met het oog op de permanente bijsturing van de methodes van voorberekening van kosten
 - de personeelsadministratie



Analytische boekhouding

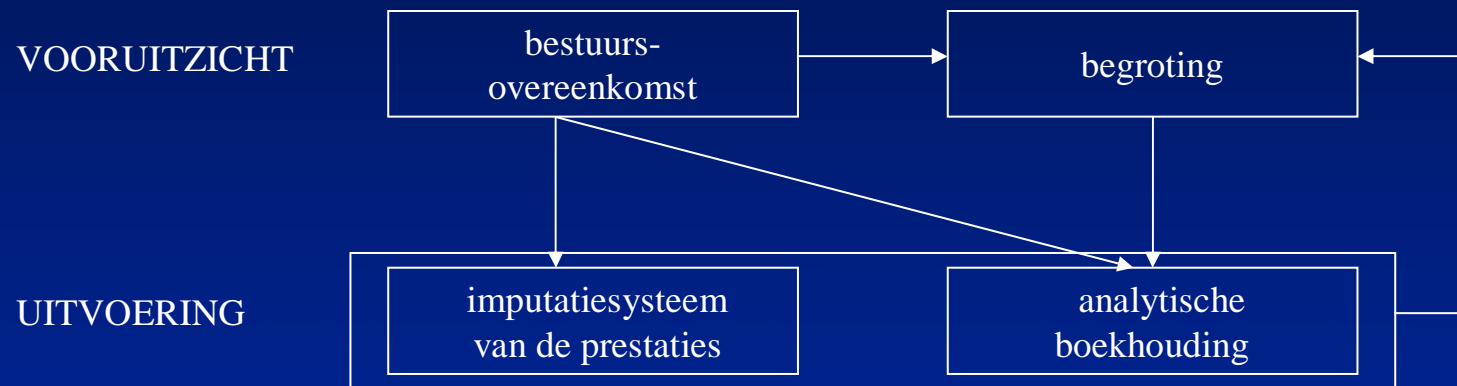
■ principes

- opsplitsing van de uitgaven in functie van
 - hun aard: gedetailleerde begrotingsrekeningen
 - hun doel: kostenplaatsen
- soorten van kostenplaatsen
 - operationele basisopdrachten: taken m.b.t. het beheer en de exploitatie van het informaticasysteem
 - projecten (samengebracht in domeinen en rubrieken): taken m.b.t. de ontwikkeling van nieuwe en het onderhoud van bestaande diensten en toepassingen
 - supportopdrachten: taken m.b.t. het algemeen beheer van de instelling, de meet- en stuurinstrumenten, het kennisbeheer en de communicatie
 - menselijke productiemiddelen, per functieprofiel

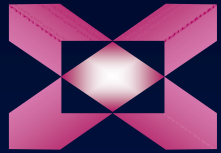


Analytische boekhouding

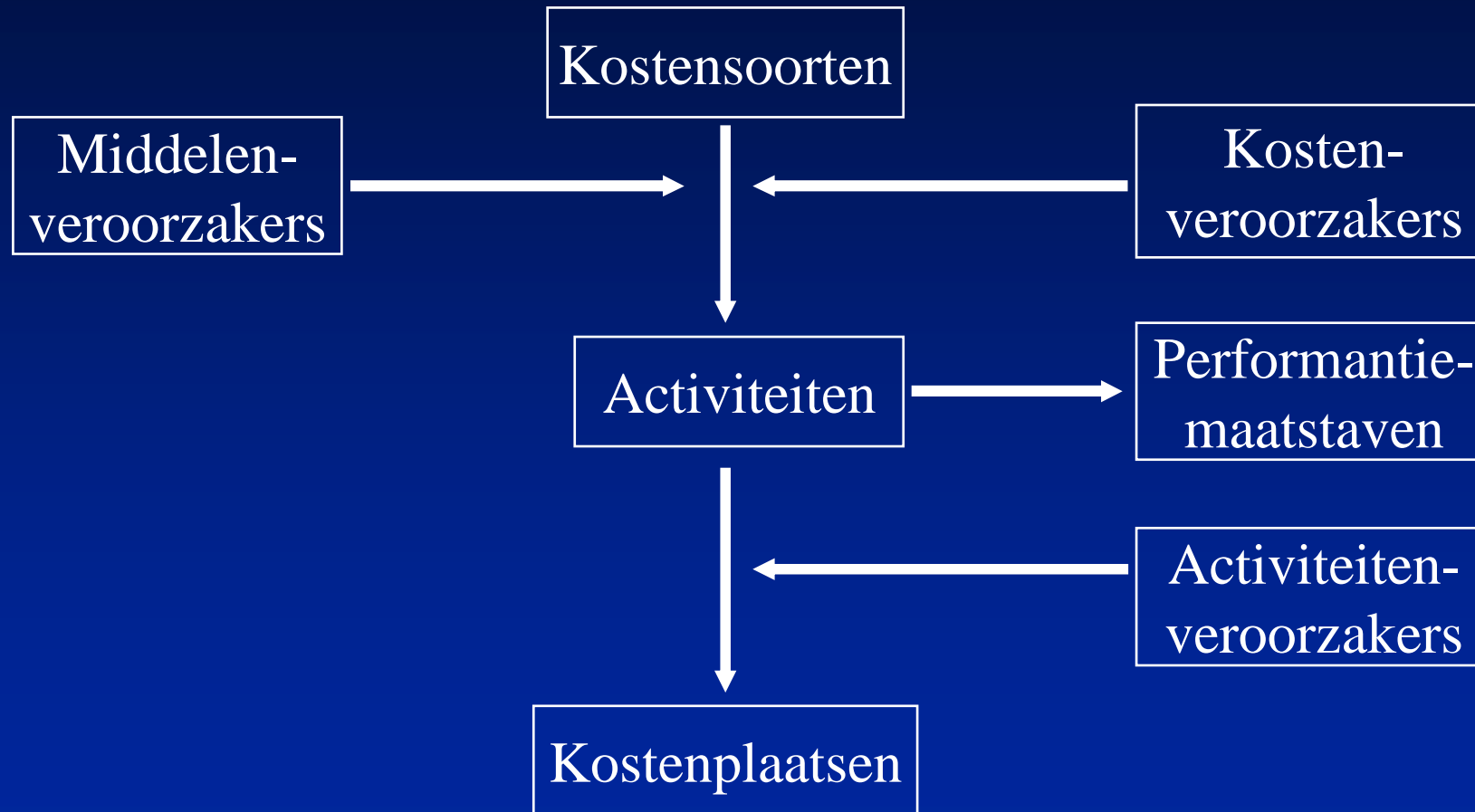
- doelstelling: kostprijsberekening per project, proces, dienst, bericht, sector, ... met het oog op
 - de ondersteuning van de opmaak (op basis van zero-based budgetting) en de opvolging van het financiële luik van de bestuursovereenkomst en de begrotingsuitvoering

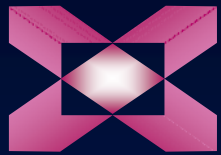


- de kostenbeheersing
- de facturatie van prestaties aan bepaalde klanten



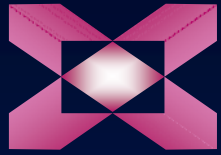
Activity Based Costing (ABC)





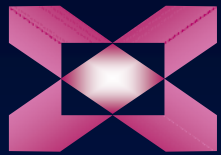
Risicobeheer

- COSO-model (zie www.coso.org)
 - proces ontworpen om een redelijke zekerheid te verschaffen over het bereiken van doelstellingen in 3 domeinen
 - effectiviteit en efficiëntie van de operaties
 - betrouwbaarheid van de financiële en de beheersinformatie
 - naleving van de van kracht zijnde wetgeving en reglementering
 - 5 componenten
 - de risicobeheersomgeving
 - de risico-inschatting
 - externe en interne risico's
 - identificatie en inschatting van de waarschijnlijkheid en de impact
 - de risicobeheersactiviteiten
 - de informatie en communicatie
 - de monitoring
 - principes
 - risicobeheer is een zaak van iedereen
 - risicobeheer is een continu proces
 - risicobeheer biedt een redelijke, maar geen absolute zekerheid
 - controlemaatregelen zijn geen doel op zich, maar zijn er om risico's beter te beheersen



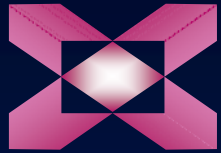
Raamwerk voor uitbouw risicobeheer

- risico = elke externe en interne factor die het bereiken van de doelstellingen door een organisatie kan bedreigen, inclusief het niet benutten van opportuniteiten
- risicobeheer leidt tot waardebescherming en waardecreatie
- stapsgewijze realisatie
 - identificatie van de bedrijfsprocessen
 - identificatie van de risico's
 - evaluatie van de risico's: waarschijnlijkheid en impact
 - bepalen van de aanvaardbare niveau's van risico's
 - identificatie en analyse van de bestaande risicobeheersmaatregelen
 - validatie van de risico's en de bestaande risicobeheersmaatregelen
 - analyse van de risicobeheersopties
 - definitie van een actieplan voor risicobeheer
 - monitoring



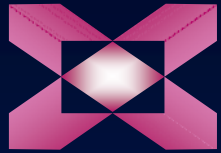
Risicobeheer

- enerzijds jaarlijks geactualiseerde strategische risico-evaluatie
 - over de bedrijfsprocessen heen
 - identificatie van nieuwe globale maatregelen van risicobeheer, met vertaling naar operationele doelstellingen en processen
 - verantwoordelijkheid van het hele Directiecomité
- anderzijds risicobeheer per proces, ingebed in procesbeheer en (evoluerende) organisatiecultuur
 - per bedrijfsproces “trekker” risicobeheer bij de afdeling die het bedrijfsproces coördineert en “aanspreekpunten” bij de overige betrokken afdelingen
 - eerst expliciteren van bestaande maatregelen van risicobeheer, en daarna beheren van significante retrisico's
 - procesdocumentatie op hoofdlijnen en meer gedetailleerde uitwerking waar nodig / toegevoegde waarde
 - waar opportuun, optimaliseren van maatregelen van risicobeheer samen met procesoptimalisatie
 - jaarlijkse evaluatie per proces door “trekkers” en “aanspreekpunten”

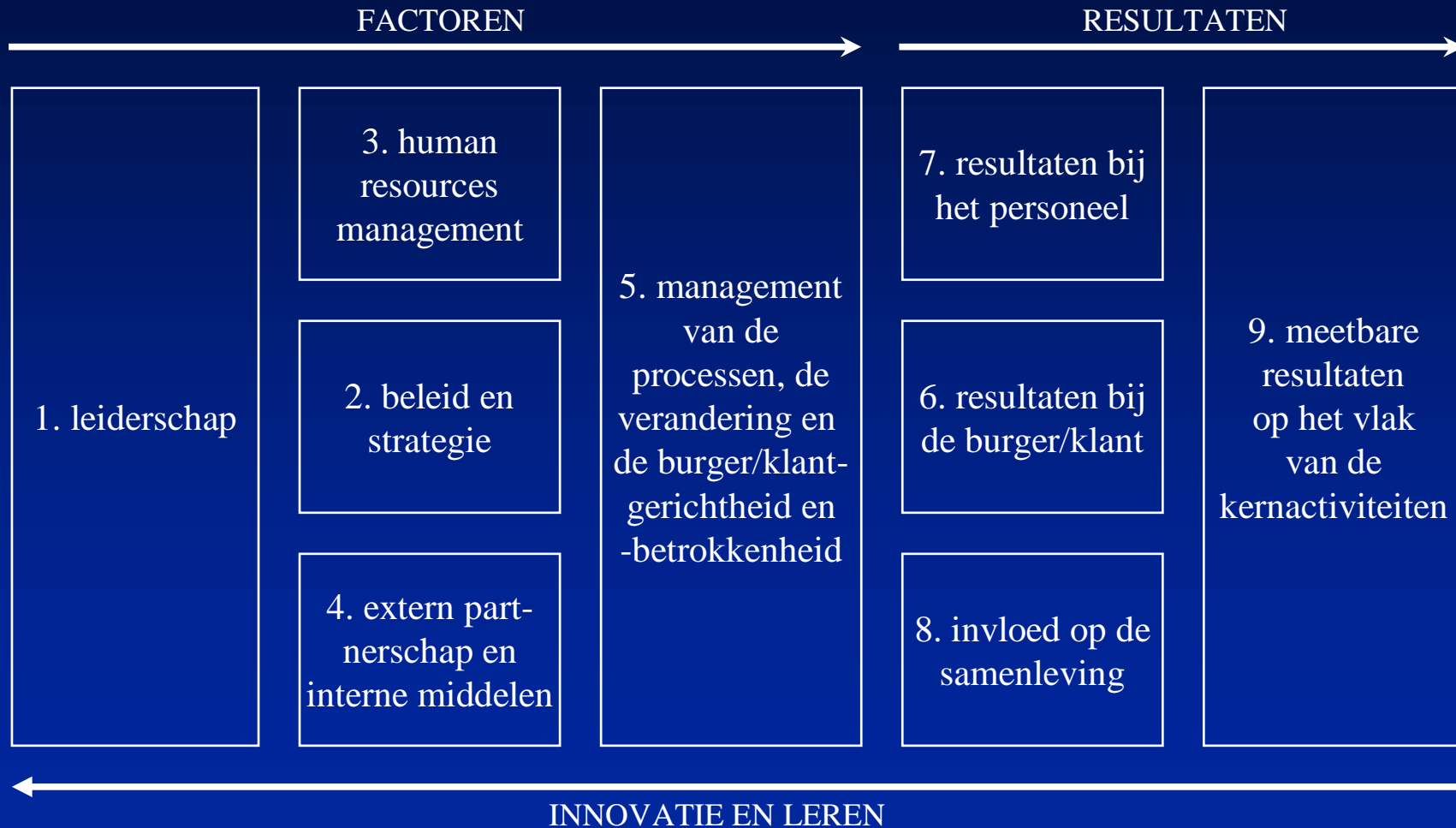


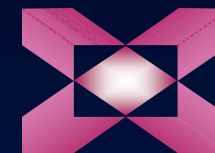
Common assessment framework

- is een gemeenschappelijk zelfevaluatierooster voor overheidsdiensten in Europese Unie
- met mogelijkheid tot externe validatie van correcte toepassing van de zelfevaluatiemethode
- om zich onderling te kunnen benchmarken inzake de maturiteit en de resultaten van toegepaste managementtechnieken
- gebaseerd op de principes van het EFQM-model
- wordt in de KSZ tweejaarlijks toegepast met externe validatie



Common assessment framework





D@nk u voor de aandacht

Vragen ?