

Cegeka's Solutions for the Federal Government

De FOD Financiën zet de implementatie van een performance-managementsysteem verder. De stafdienst Budget en Beheerscontrole ondersteunt de directies van de administraties door instrumenten voor de follow-up van de beheercyclus en communicatietools ter beschikking te stellen.

Prestaties optimaliseren

Een organisatie leiden van zowat 30.000 medewerkers, die over 550 gebouwen verspreid zitten, is geen sinecure.

Performancemanagement - PM - is een van de strategische keuzes die de FOD Financiën in het kader van de Coperfinhervorming van 2002 gemaakt heeft.

In de volgende vijf jaar wordt de implementatie van de beheercyclus verdergezet. Alle leidinggevende ambtenaren, van het executive management tot het diensthoofd, worden hierbij betrokken.

Wouter De Ryck, directeur van de stafdienst Budget en Beheerscontrole, begeleidt de investeringen voor het ontwikkelen van instrumenten voor de opvolging van de beheercyclus en voor communicatietools (boordtabellen, managementcockpit of specifieke intranetsite).

De beheercyclus ondersteunen

Twee algemene kenmerken van grote organisaties worden vaak aangehaald om deze investeringen te onderbouwen:

- het management besteedt meer dan 90 % van zijn tijd aan het regelen van microproblemen en minder dan 10 % aan de strategie,
- 70 % van de organisaties die een goede strategie uitgewerkt hebben, halen toch hun doelstellingen niet omdat ze geen efficiënt middel om de beheercyclus op te volgen.

In eerste instantie zetten de balanced scorecards die voor elke manager opgesteld worden, de strategie om in doelstellingen, in meetbare indicatoren en concrete initiatieven.

Het management vertaalt zijn keuzes naar strategische doelstellingen die in de organisatie geïmplementeerd worden, beoordeelt de resultaten en neemt de nodige maatregelen om bij te sturen. Het geheel wordt opgevolgd met behulp van instrumenten zoals de managementcockpit of boordtabellen.

Een uitgewerkt performancemanagement-instrument is het resultaat van een proces dat steunt op de dialoog tussen alle managementniveaus en dat door een aangepaste en goed beheerste methode ondersteund wordt.

Het is voor het management tevens de enige algemeen erkende informatiebron.

Tools uit de privésector voor de overheid

Vandaag verwachten onze medeburgers meer en meer van hun overheidsdiensten. Ze willen dat ze bekwaam, efficiënt en zuinig werken.

De instrumenten voor performancemanagement zijn ontstaan in de privésector, waar ze als referentie gelden. De overheid vervult echter andere objectieven. De overheid vervult een sociale rol en moet de dienstverlening aan de bevolking optimaliseren, haar aanbod aan diensten inhoudelijk verbreden (bijvoorbeeld via nieuwe technologieën) en die diensten toegankelijker maken. Daarbij moet de overheidssector ook waken over de kosten.

De invoering van het performancemanagementsysteem bij de FOD Financiën gebeurde geleidelijk. Drie belangrijke elementen moesten daarin samengebracht worden om tot een resultaatgerichte organisatie te komen: het management en de medewerkers, de informaticastructuur en de interne organisatie. Via een voortdurende dialoog evolueren de vroegere gewoontes en de instelling van de medewerkers. Het bleek ook niet meer dan logisch om de nodige tijd uit te trekken om vertrouwd te geraken met de methode en met de instrumenten ter ondersteuning van het beheer. Het doel was immers om te komen tot een management dat beheert via doelstellingen, dat zich bewust is van deadlines en dat een systeem voor cijfermatige metingen ter beschikking heeft. Die fase is nu achter de rug.

Voor de concrete realisatie van het performancemanagementsysteem werd er eerst een inventaris gemaakt van de informatie die nodig is in functie van de vastgelegde processen. En die informatie moest automatisch verkregen worden. De directie van de FOD Financiën had immers duidelijk gesteld dat de werknemers hierdoor geen extra werk mochten krijgen. ICT speelt in dit proces duidelijk een vooraanstaande rol.

De informatica van de FOD Financiën is in de voorbije jaren sterk geëvolueerd. Ze is nu gericht op uniformering en standaardisatie en biedt de werknemers meer mogelijkheden,

niettegenstaande periodes van budgettaire besparingen. Tien jaar geleden, bij de lancering van het initiatief door Grégoire Brouhns, secretaris-generaal, was de informatie opgeslagen in 64 verschillende bronsystemen. Een echte uitdaging dus, die met succes beantwoord werd.



Wouter De Ryck

directeur van de Stafdienst Budget- en Beheerscontrole

De interne structuur van het departement werd aangepast waar nodig: o.a. de oprichting van de AOIF, de Copemichshervorming, enz. Deze ontwikkelingen, deze continue modernisering, resulteren wel in een realisatietraject dat iets minder gunstig is voor de door de werknemers gewenste stabiliteit. Beter aangepaste beheersinstrumenten, zoals bijvoorbeeld die van een performancemanagementsysteem, zijn dus nodig.

Het samenbrengen van de drie elementen - een management dat zich verantwoordelijk voelt en geëngageerde medewerkers, informaticasystemen die het initiatief materieel en budgettair kunnen ondersteunen en een adequate interne structuur - lijkt gunstig te zijn voor de verdere uitrol van het performancemanagement over het hele departement.

Motivering - efficiëntie - transparantie

Een goed beheerd performancemanagement heeft voordelen voor de organisatie en haar werknemers en speelt in op de behoeften die onze medeburgers formuleren.

Het beheer via doelstellingen geeft de werknemers de mogelijkheid om die taken te selecteren die dat beheer mee helpen realiseren. Ze voelen zich meer betrokken bij en verantwoordelijk voor hun werk. Ze zijn beter gemotiveerd omdat ze meewerken aan de verwezenlijking van een beheersplan dat hun uitgelegd werd en waarvoor ze zich geëngageerd hebben.

Een betere samenwerking tussen de diverse diensten, een gelijklopende manier van werken, wederzijdse hulp en transparantie. Dit zijn de voordelen op termijn voor de FOD Financiën. Performancemanagement heeft betrekking op de werking van een dienst, nooit op de prestaties van een individuele werknemer. Het is geen instrument om het personeel te controleren. Dat is trouwens essentieel voor een geslaagde invoering en algemene aanvaarding van het programma.

Dynamic Systems Development Methodology

Een offerte van Cegeka is altijd opgebouwd volgens de geformuleerde standaarden. Zo komen we volledig tegemoet aan de behoeften van de eindgebruikers, zoals beschreven in het bestek.

Om er zeker van te zijn dat de vooropgestelde timing uit het bestek haalbaar is, stellen we een team van consultants voor die niet alleen de omgeving, maar ook de tools door en door kennen. Voor de opdracht voor FOD Financiën hebben we bijvoorbeeld in onze offerte een helder plan van aanpak voorgesteld dat volledig inspeelt op de behoefte van de opdrachtgever, en dit zowel voor wat de implementatie van de boordtabellen als de managementcockpits betreft."

Maar het blijft niet bij een plan alleen. We zorgen ook voor een actieve klantenbegeleiding doorheen het hele traject. Zo kunnen we onze kennis vlot overdragen en verwerft de klant snel een goed inzicht in onze oplossing en architectuur. Bovendien zetten we een technical accountmanager in. Die bouwt op korte termijn een volwaardig BI (Business Intelligence) Competence Center uit. Deze accountmanager rapporteert rechtstreeks aan het Cognos Development Team."

De aanpak van Cegeka is gebaseerd op de zogenaamde Dynamic Systems Development Methodology of DSDM. Hierbij gebruiken we kleinere iteraties om zeer snel tot een realisatie te komen. Dat stelt de gebruiker in staat om de ontwikkeling van nabij te volgen en te valideren. Bovendien kan Cegeka zeer snel een functioneel

systeem opleveren dat voortdurend verder uitgebreid wordt tot een compleet afgewerkt systeem.

DSDM verhoogt de flexibiliteit van een ICT-project. Door het nieuwe systeem op te delen in zelfstandige eenheden kunnen we gemakkelijker tussentijdse veranderingen aanbrengen. Bovendien kunnen we vlotter inspelen op de (wijzigende) behoeften van de klant.

Waarom Cognos

Voor de implementatie van het project bij de FOD Financiën koos Cegeka voor een geïntegreerd voorstel samen met haar partner Cognos.

Cognos is marktleider op het gebied van Business Intelligence, meer nog: performancemanagement is hun core business. Cognos kan dan ook alle huidige en toekomstige noden van de FOD Financiën invullen. Zij zijn de ideale partner voor het uitbouwen van een strategische relatie waarbij elementen zoals de planningstool, search engines en mobile devices in een latere fase vlot kunnen geïmplementeerd worden.

Cognos speelt ook volledig in op de voorwaarden die de FOD Financiën gestipuleerd heeft: "Dankzij Cognos kunnen we alle huidige IT-standaarden binnen de FOD hergebruiken. Het systeem ondersteunt ook de BSC-methodologie (Balanced Scorecard) voor honderd procent. Bovendien heeft Cognos een partnership afgesloten met Norton en Kaplan - iets wat expliciet in het bestek werd gevraagd. Cognos biedt ook een SOA-architectuur (Service-Oriented Architecture), zoals die opgenomen werd in de standaard van de FOD Financiën, wat slechts enkele leveranciers kunnen. Daarbij komt nog dat Cognos, dankzij de gemeenschappelijke ontwikkelingen met IBM, een performante en naadloze integratie met het IBM-DB2-platform kan garanderen, het platform dat door de FOD geselecteerd werd."

Zelfs aan mogelijke andere leveranciers werd gedacht. "Inderdaad, de Cognos-tools zijn volledig open, zodat ze kunnen aangepast worden aan de methodiek van Delta i, de leverancier die instaat voor de uitbreiding van de overkoepelende managementcockpits. En dit zonder dat er aan Delta i technische beperkingen opgelegd worden."

Samengevat kunnen we stellen dat Cegeka met Cognos tot een toekomstgerichte oplossing komt waarmee de FOD Financiën op basis van de boordtabellen en managementcockpit vlot de juiste beslissingen kan nemen en de aangewezen acties kan ondernemen. Het systeem lanceert automatisch waarschuwingen als bepaalde drempelwaarden overschreden worden en geeft aan welk effect een actie op bepaalde KPI's kan hebben. Bovendien zijn alle businessintelligencefunctionaliteiten beschikbaar in één product en op één SOA-

architectuur, en dat voor alle mogelijke gebruikers.

Waarom IBM

De FOD selecteerde DB2 als databasestandaard. Het is dan ook niet meer dan logisch dat Cegeka opteede voor de Datastage- en MetaData-server van IBM.

De IBM Information Server is een revolutionair softwareplatform.

Het helpt de FOD Financiën om een maximum aan informatie te halen uit de data die nu overal in complexe en heterogene systemen verspreid zitten. Zowel Businessmanagers als IT-verantwoordelijken begrijpen voortaan beter de betekenis, structuur en inhoud van alle soorten informatie. Dat zal de samenwerking tussen de verschillende functies aanzienlijk verbeteren met een hogere productiviteit en efficiëntie en beduidend minder risico's als gevolg. De FOD Financiën haalt hierdoor ook extra voordelen uit de softwareaankopen uit het verleden en kan de kennis en vaardigheden die het eerder opdeed met de IBM Information Server verder benutten. Dit draagt bij tot een kortere leercurve en een lagere kost. Bovendien laat het de FOD Financiën toe om op een eenvoudige manier data, business- en procesterminologie tussen departementen uit te wisselen waarbij de vertrouwelijkheid van de informatie gevrijwaard blijft.



Cegeka is gespecialiseerd in het aanbieden van diensten voor applicatieontwikkeling en implementatie, technische ondersteuning en 'people' expertise.

Contacteer marketing@cegeka.be voor meer informatie rond dit artikel.

Surf voor algemene informatie naar www.cegeka.be of bel op 011 240 234.