

Balanced scorecard zorgt voor cultuurwijziging bij overheid

# RESULTAAT GERICHTHEID

Toen Fedict, de Belgische overheidsdienst die de IT-dienstverlening voor de overheid waarneemt, op zoek ging naar een meetinstrument om zijn snelle groei onder controle te houden, kwam het haast vanzelfsprekend terecht bij een balanced scorecard. “Voor ons was het echter op de eerste plaats een mechanisme voor cultuurwijziging, eerder dan een meetinstrument”, beklemtoont Jan Deprest, voorzitter van het directiecomité en bezieler van Fedict.

Door Frans Godden

Fedict, wat staat voor Federale Overheidsdienst voor Informatie- en Communicatietechnologie, is een zeer jong ministerie. Het bestaat officieel pas sinds 2002, maar het heeft wel een bijzonder snelle groei gekend, van acht mensen bij de start naar meer dan 250 vandaag. “En met zo’n explosieve groei heb je een structuur nodig, met een meetinstrument dat je groei perfect onder controle houdt”, legt Jan Deprest uit. “We hadden het geluk dat onze collega’s van P&O, Personeel & Organisatie, al een project in die zin hadden opgestart, waarbij vier horizontale Federale Overheidsdiensten (FOD’s) betrokken zouden worden: de Kanselarij (de diensten van de eerste minister), Budget & Beheerscontrole (alles wat met begroting te maken heeft), Ambtenarenzaken (alles wat P&O aangaat), en Fedict – alles wat ICT is en dat kent een grote verscheidenheid, want er zijn nog altijd 13 verschillende ICT-departementen bij de overheid die wij bijstaan op het vlak van ICT indien ze daarom vragen.” Het directiecomité van Fedict komt uit de private sector, en

dat verklaart waarom de vraag naar een meetinstrument erg logisch is, zegt Jan Deprest. “Al blijft het uiteindelijk toch een ministerie waarvan de helft uit ambtenaren bestaat. We hebben dan ook bij de aanvang gesteld dat we ons meetinstrument, in casu de balanced scorecard, gingen gebruiken als een cultuurveranderingsmechanisme. En dat is ook het succes geweest van heel het verhaal, we zijn die balanced scorecard niet gaan implementeren om tot de laatste komma te weten wat nu oranje, rood of groen staat, maar wel met de idee de cultuur te wijzigen en ervoor te zorgen dat mensen in al wat ze dagelijks doen rekening houden met het feit dat ze bepaalde resultaten moeten halen.”

## Resultaatgericht

Het is die resultaatgerichtheid die voor Jan Deprest centraal staat. “Wij wilden de balanced scorecard gebruiken om de mensen erop te wijzen dat het eigenlijk geen kwestie is van één keer in de maand vlug een paar cijfers door te geven, maar dat het echt *embedded* moet zijn, inherent aan hun manier van werken.” Nu schrijft de wet in België voor dat



Jan Deprest: "We hebben gezegd: dit is een tool waarbij we jullie helpen jezelf te managen".

elke directeur generaal van een overheidsdepartement een managementplan moet hebben, maar Jan Deprest ziet dat anders. "Wij hebben gezegd; we gaan dat niet meer doen. Als we tot één balanced scorecard willen komen voor Fedict, dan moet dat vertrekken vanuit één visie, vanuit één set waarden en strategische objectieven, met een instrument als de balanced scorecard om dat allemaal te bewaken – en dus één managementplan voor heel Fedict." Fedict deed daartoe een beroep op Möbius, een consulting-firma gespecialiseerd in Business Process Management die de FOD's begeleidde in het samenbrengen van al die managementplannen. Er werd een *strategy map* opgesteld waarin naast de missie en de visie van de FOD's ook de strategische en operationele doelstellingen, de kernprocessen en -projecten vervat zaten. Dat vergemakkelijkte niet alleen het formuleren en de communicatie van de strategie van Fedict, maar het vormde tevens de basis voor het opstellen van strategische en operationele performance indicatoren. Er werd een prototype ontwikkeld om het meten, rapporteren en interpreteren van die indicatoren en het opvolgen van de acties te ondersteunen.

### Kwestie van cultuur

Het project ging in 2005 van start, met een tiental key performance indicatoren en met de bedoeling naar één balanced scorecard te komen die de vertaling zou zijn van strategie en visie, en van strategische en operationele objectieven. "We zijn begonnen met een zeer traditionele balanced scorecard", zegt de voorzitter, "alleen was de insteek iets anders, het was niet: ik moet hier nu als manager een meetinstrument hebben waarmee ik de alarmklok kan luiden telkens als iets in het rood staat. Nee, de insteek was die cultuurverandering." Jan Deprest geeft toe dat hij wel vreesde voor reacties van gebruikers die de balanced scorecard als een controle-instrument zouden beschouwen. "Dat was inderdaad mijn grote

vrees. Controleren is een syndicaal gegeven. Daarom hebben we bij de aanvang duidelijk gesteld dat het niet meten om te meten is, de mensen sturen zelf, en we hebben ook bewust een aantal matrixen omgezet naar appreciaties, om dat controle-aspect te vermijden. We hebben gezegd: dit is een tool waarbij we jullie helpen jezelf te managen." Dat is ook de ervaring van Möbius-consultant Koen Desmet die het hele project begeleid heeft: "Er zijn zo goed als geen negatieve reacties geweest. De invalshoek is ook anders, voor het directiecomité is rood een aanleiding om een actie te gaan opstarten, en niet om iemand op zijn kop te zitten. De actiegerichtheid is zeer groot."

Jan Deprest voegt hier nog aan toe: "Als iets echt rood staat, dan is het de verantwoordelijke, de directeur generaal, die op zijn kop krijgt, niet de mensen zelf. Bovendien, iets rood zetten is ook een manier van escaleren, iedereen kan dat doen vanuit zijn eigen kleine hoekje en een probleem op de to-do lijst zetten. En ze weten dat ik dat opvolg, het wordt ook gepubliceerd op onze Fedict Insite, ons intranet, iedereen kan dat lezen, en het komt gegarandeerd op het directiecomité ter sprake – en dat geeft een fantastisch gevoel. Wij komen tweemaal per week samen met het directiecomité om alles te bekijken, en ja, er zijn lijsten van openstaande problemen die elke week terugkomen, maar daar kunnen gegronde redenen voor zijn. Ze worden nochtans niet vergeten want ze staan in het rood."

### Ook management dashboards

Om alles in goede banen te leiden werd het Fedict Vademecum gecreëerd, een erg 'levend' document waarin het hele project beschreven staat en dat regelmatig aangepast wordt, vertelt Jan Deprest. "Omdat de organisatie zo snel evolueert, moeten we ook zeer dikwijls onze meetinstrumenten opnieuw checken ten overstaan van onze operationele objectieven – dekt alles nog wel alles af? We zijn gestart met vijf strategische doelen, intussen zijn er al zeven, ons domein groeit en

Er zijn nu al meer dan vijftig gemeenten die onze tool van gebruikersbeheer toepassen

dus moeten we het constant controleren. We hebben intussen de balanced scorecard alweer uitgebreid met management dashboards. Ik wil weten of mijn projecten nog op schema zitten, is de scope onder controle, zijn er niet te veel change requests, is het budget nog in orde. Dat alles moeten we compleet kunnen volgen in onze management dashboards die gelinked worden aan onze balanced scorecards, die dan op hun beurt aan al onze objectieven gelinked zijn." »

Fedict blijft intussen bijzonder snel groeien, alleen al voor de overheidsdienst zelf worden meer dan 20 mensen gerekruteerd. En voor Fedict Select, dat zich vooral op e-government toepassingen concentreert en dat voornamelijk gebruikt wordt om mensen te rekruteren en onmiddellijk te detacheren naar andere departementen, worden nog eens vijftig medewerkers gezocht. “En voor mijn shared services zal ik er ook een

### Zet er een topmanager op, dan weet iedereen dat het menens is

twintigtal nodig hebben”, zegt Deprest. “Wij leggen de lat wel erg hoog, we zijn een omgeving waarin 75 procent van de mensen minstens één mastersdiploma heeft, en er lopen hier ook meerdere professoren rond die les geven aan verschillende universiteiten – je zou het een beetje kunnen vergelijken met een consulting-omgeving. Weet je dat 44 procent van onze medewerkers vrouw is, en dat is voor een ICT-omgeving wel heel uitzonderlijk. Het gemiddelde bij de federale overheid in ICT-departementen is 9 procent, maar wij hebben heel bewust een beleid gevoerd om vrouwen aan te trekken”. Toch heeft ook Fedict moeite om mensen te vinden, geeft hij toe. “We hebben net weer een hele rekruteringscampagne opgestart, alleen voor Fedict, later ook voor Fedict Select en Fedict Shared Services. Wij slagen er nog altijd in twee tot drie mensen per maand aan te trekken, wat veel is, maar dat moet wel goed opgevolgd worden, het vergt netwerking en visie hebben op *differentiating factors*: we betalen vermoedelijk niet zo goed als in de privé-sector, we kunnen geen auto's geven, maar we hebben andere troeven waarmee wij veel beter een evenwicht kunnen creëren tussen werk en privé. Iedereen krijgt een laptop, GSM, Palm en een VPN-connectie, wat betekent dat hij of zij compleet mobiel kan zijn. Je moet altijd bereikbaar zijn, we zitten immers in een Internetwereld. Een rekruteringsstroef is natuurlijk onze maatschappelijke voetafdruk, de impact die wij op de samenleving kunnen hebben met onze projecten, zoals de elektronische identiteitskaart. En het gewicht, de projectscope van ons verhaal is zoveel groter – we hebben hier bijvoorbeeld experts kunnen aantrekken die echt uniek waren op het vlak van certificaten. Als zij bij hun bedrijf gebleven waren, dan hadden zij nu een installed base van misschien honderdduizend certificaten, hier hebben ze er twintig miljoen.”

#### Aan werk geen gebrek

Jan Deprest geeft toe dat Fedict wel een beetje het slachtoffer is van zijn eigen succes. “We worden gemakkelijk ingeschakeld. Als er ergens een probleem opduikt of een opportuniteit, en ze zien niet hoe dat gerealiseerd moet worden, dan krijg ik al snel een telefoontje: Jan, kan jij dat niet doen met je club?

En dan doen we dat, dat zit in onze genen, we willen alles doen. We worden niet alleen op federaal niveau veel ingeschakeld maar ook in de regio's, ook door gemeenten. Er zijn nu al meer dan 50 gemeenten die onze tool van gebruikersbeheer toepassen met de elektronische identiteitskaart. En daar leveren we ook support voor. In het begin moesten we enkel de bouwstenen leveren, stukken infrastructuur, die we dan aan andere departementen doorleverden. Maar zij hadden niet de mensen om dat te ondersteunen en onderhouden, en dan zijn we heel snel alles gaan servicen, met consultancy en een servicedesk. Maar onze filosofie is wel dat het vroeg of laat moet overgedragen worden want wij moeten onze budgetten kunnen vrijmaken voor nieuwe dingen, innovatie staat nog altijd helemaal bovenaan ons lijstje van prioriteiten”. Intussen heeft hij al wel de Fedict Support Organisatie opgericht. “De oorspronkelijke bedoeling van Fedict was aan e-government stimulering te doen. We hadden een project management office, maar intussen doen wij veel meer dan enkel projecten, we moeten ook support leveren, we moeten mensen rekruteren en detacheren naar allerlei departementen, en er is een shared service organisatie. Er zijn kleinere departementen die vragen: zou jij ons ICT-departement willen runnen want wij zijn te klein? Dat zijn dan onze shared services, waarvoor we al 18 klanten hebben. Acht van de 22 ministeriële kabinetten zitten bij ons, en daar zijn cruciale diensten bij die niet mogen uitvallen. Daarom hebben we besloten een echte support-organisatie te creëren, die dan ook de eigenaar moet zijn van die balanced scorecard, van de management dashboards, en de coaching doet. Overigens, wij hebben een typische balanced scorecard – het gaat over resultaten, over processen, over mensen. Processen, dat zijn voor ons Prince2 en ITIL. Voor alles wat met rapportering te maken heeft, gebruiken we SAS en PPS van Microsoft.”

Voor Jan Deprest is het in elk geval duidelijk dat een balanced scorecard toepassing goed ondersteund moet worden – en daar zorgt Möbius volgens hem prima voor. “We zijn nu bezig aan het Fedict Vademecum versie 2.0, en ook dat wordt allemaal voorbereid door Möbius. Maar er zit ook iemand van Fedict bij op het project, dat is ons principe, we laten ons niet volledig leiden door externen, het is wat wij willen. We zijn in elk geval erg tevreden over de huidige oplossing, het systeem is ook een uitstekend middel om te communiceren met het topmanagement, om te escaleren en om het gevoel van welbehagen in een ICT-omgeving, die al stressvol genoeg is, te helpen bewerken. Let wel, als je het alleen maar ziet als een controlemiddel, dan zal dat nooit lukken, zet er dan maar een boekhouder op. Maar als je het echt wilt gebruiken voor cultuurwijziging en om het welbehagen van je mensen te verhogen, zet er dan een topmanager op, als uithangbord, dan weet iedereen ook dat het menens is. En zorg dat de topmensen het zelf ook gebruiken”, besluit Jan Deprest.

Frans Godden is freelance journalist.