



Beleidskennis

uit data en indicatoren halen: kunst of kunde?

Vlaams Evaluatieplatform

18 februari 2009

Theo Schollen, Directeur-generaal RVA



Een openbare instelling van sociale zekerheid : inkomen verzekeren & beheren van het stelsel

- ❖ **Werkloosheid**
- ❖ **Brugpensioen**
- ❖ **Loopbaanonderbreking & Tijdskrediet**
- ❖ **Activering : (her)integratieprogramma's, PWA, Dienstencheques, Outplacement, ...**
- ❖ **Vergoeding van de in geval van sluiting van ondernemingen ontslagen werknemers**

Structuur en organisatie

➤ Gedecentraliseerde structuur

hoofdbestuur - 30 buitendiensten - 580 PWA's

➤ Paritair beheerd

werkgevers – werknemers – regeringscommissarissen

➤ Lid van het primair netwerk van de Kruispuntbank SZ en beheerder van het secundair netwerk « werkloosheid » met de 4 uitbetalingsinstellingen

➤ Partnerschap met de gewestinstellingen

VDAB – FOREM – ADG – ACTIRIS, bevoegd voor arbeidsbemiddeling, opleiding, begeleiding van de werklozen

➤ Partnerschap met de gemeenten (PWA), OCMW, ...



Middelen (2009)

* opdrachtenbegroting

10,7 miljard € sociale uitkeringen

1,7 miljoen uitkeringsgerechtigden

* beheersbegroting

280 miljoen €

**waarvan 80% personeelskosten
+/- 5.000 medewerkers**

Beleidsvaluatie en Activiteitenopvolging

Resultaten van

- beleid
- politieke keuzen
- maatregelen

Beleids-effectiviteit

Uitvoering van het beleid

Ondersteuning van het beleid

Bestuurlijke efficiëntie

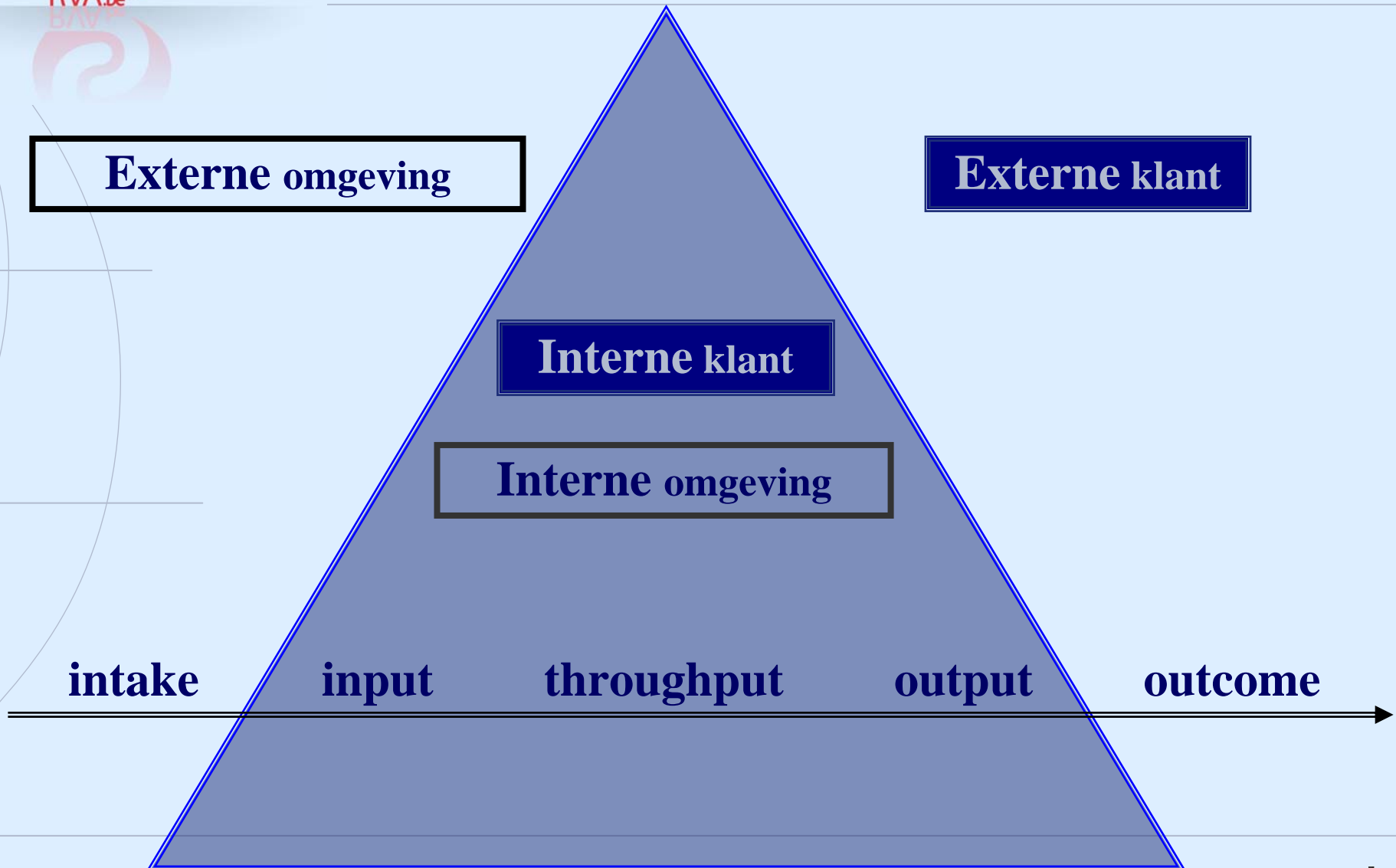


Succesvoorwaarden voor een informatiesysteem met indicatoren voor opvolging en evaluatie

- **de volledige omgeving bereiken (intern en extern)**
 - omgevingscanning, swot-analyse, risico-analyse
- **activiteitenbeheer = manier van leven**
 - organisatiecultuur / missie (deontologie, doelen en waarden)
- **activiteitenbeheer = zaak van iedereen**
 - interne controle, empowerment
- **continu en geïntegreerd beheer**
 - singleloop – doubleloop – metaloop
- **voluntarisme**
 - veranderingsgericht, van reactief naar proactief, seingeven

Succesvoorwaarde:

De volledige omgeving bereiken (intern en extern) ...





Succesvoorwaarde:

Activiteitenbeheer = manier van leven ...

- * inkomen verzekeren
- * behoorlijk beheer van het stelsel
- * doelbewust
 - **welke opdrachten ?**
 - **welke doelstellingen ?**
 - **welke waarden ?**

Succesvoorwaarde:

Activiteitenbeheer = zaak van iedereen ...

➤ **Resultaten meten**

activiteitenopvolging via boordtabellen

➤ **Georganiseerde bewaking
van de kwaliteit en van de indicatoren**

interne controle, interne audit

Gesegmenteerde activiteitenopvolging

- per activiteitsdomein
- niveau van de instelling R.V.A.
 - elke maand situatie van 30 werkloosheidsbureaus
 - historische reeks over 25 maanden
 - situatie in de steundiensten
- niveau van de directies / werkloosheidsbureaus
 - historische reeks
- exceptieverlag
 - Knipperlichten

Horizontalisering (& cockpit)



Gesegmenteerde activiteitenopvolging,

maar... horizontalisering

- **Uitsplitsing per opdracht / activiteitsdomein**
- **Definitie van indicatoren per opdracht**
 - aantal ontvangen dossiers
 - ontvankelijkheid van de dossiers
 - aantal afgewerkte dossiers
 - saldo af te werken dossiers
 - afwerkingstermijn
 - aantal dossiers afgewerkt buiten termijn
 - correctheid van afwerking
 - kost per dossier (kostprijscalculatie)
 - gevolg / effect
 - ...

**Gesegmenteerde activiteitenopvolging,
maar... horizontalisering**

**Management Cockpit
= balanced scorecard XL
= collectief gebruik**



BLAUWE MUUR

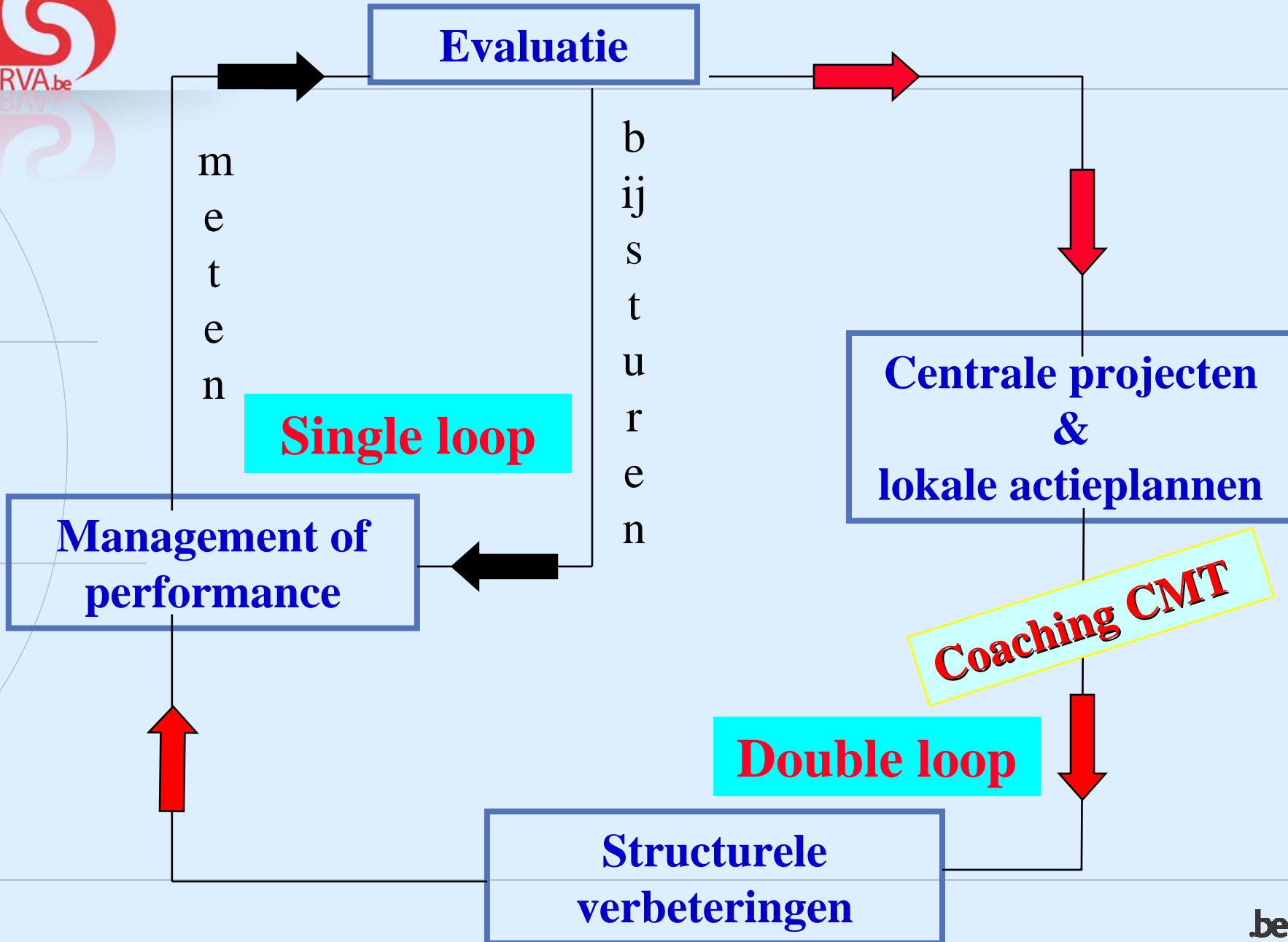
ZWARTE MUUR

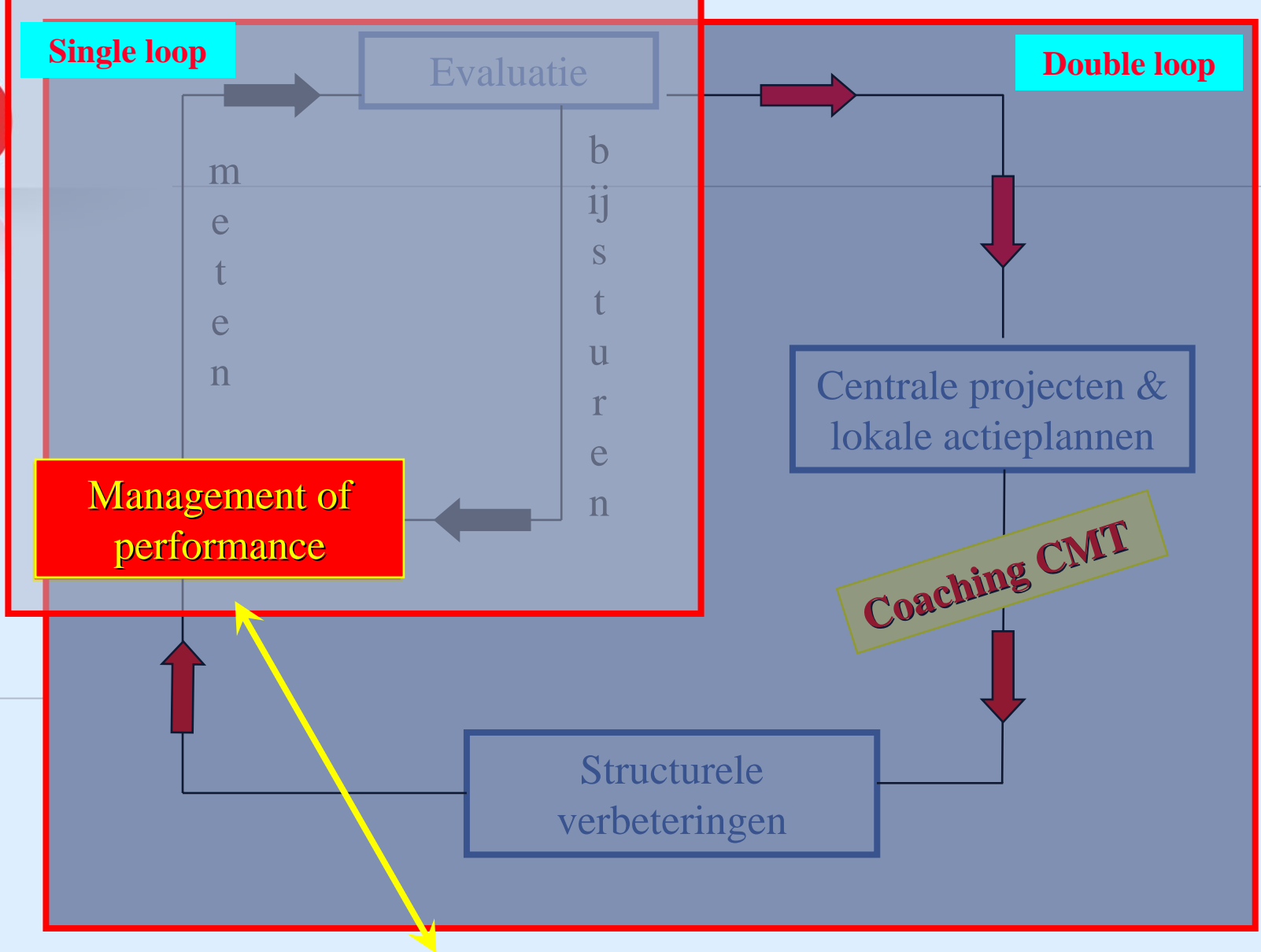
RODE MUUR

WITTE MUUR



Succesvoorwaarde: Continu en geïntegreerd beheer ...





Single loop

Evaluatie

m
e
t
e
n

Management of
performance

b
i
j
s
t
u
r
e
n

Double loop

Centrale projecten &
lokale actieplannen

Coaching CMT

Structurele
verbeteringen

evaluatie van het management => CAF
- performance of management -

Meta loop

Aanpassing / veranderingsgericht

procesbeheer / ad hoc en structureel bijsturen

Van re-actief naar pro-actief

omgevingsscanning / risicobeheer / activiteitenopvolging / ...

(interesse voor outcome, middelenefficiëntie, formuleren van doelstellingen)

Seingever voor de overheid

fiches voor de voogdijminister, Bouillon, ...



Mogelijkheden en valkuilen

van een informatiesysteem met
indicatoren voor opvolging en evaluatie

Mogelijkheden ...

- **Bijsturing en strategie-ontwikkeling**
- **Gericht beheren (doelgericht, efficiënt, doeltreffend)**
- **Resultatencommunicatie / Feedback**
- **Crisisvermijding**
- **Contractualisering (geëngageerde partijen)**



Het geïntegreerd beheersmodel

MISSIE

Omgevingsscanning – SWOT – Risicobeheer –
CAF Werkvloer - Benchmarking

STRATEGIE

DAGELIJKS BEHEER

Boordtabellen

Kostprijsberekening

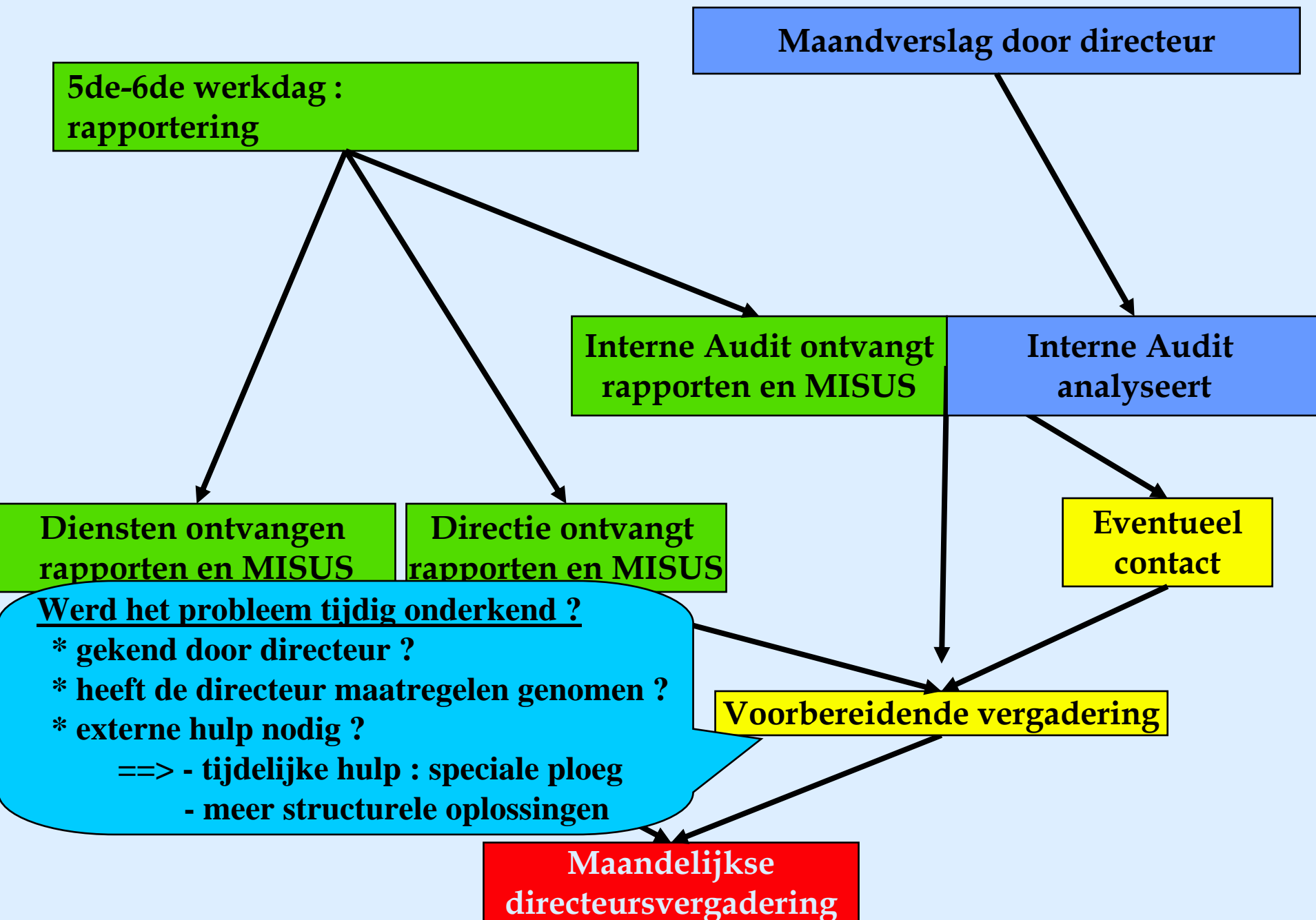
VERANDERINGSBEHEER

Strategische projecten

Jaaractieplannen

Rapportering – feedback – toets bestuursovereenkomst

Resultatencommunicatie & feedback ...





Communicatie met de medewerkers

Maandelijkse vergadering met de directeurs

- beslissingen Beheerscomite en Tussenoverlegcomite
- boordtabellen & strategie
- uitwisseling van goede praktijken
- opleiding, kennisbeheer
- evolutie werkmethoden en ondersteuning, afstemming
- billijkheid versus reglementering
- informatie en communicatie

Strategische seminaries (lente en herfst)

- bepalen van normen & strategie (na bevraging van de werkvloer)

18-maandelijks

- studiedag met het kaderpersoneel – doorstroming 5000

Werkbezoeken door de Top

- contact met de medewerkers op de werkvloer

Bestuursovereenkomst met de Staat vanaf 1 januari 2002

Bestuursautonomie : een nieuwe omgeving

Afbakening van bevoegdheden met verbintenissen

- de voogdijoverheid bepaalt de beleidseffectiviteit
- de instelling is verantwoordelijk voor de bestuurlijke efficiëntie en beschikt hiervoor autonoom over middelen



Mogelijkheden en valkuilen

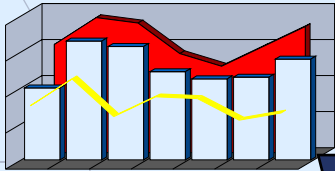
van een informatiesysteem met
indicatoren voor opvolging en evaluatie

Valkuilen ...

- **Overhead-belasting versus Overhead-beheersing**
- **Impulsieve reacties versus Relativering**
- **Systeembependingen versus Flexibele metingen**

Funcities van het Data Warehouse

Communicatie >>> Acties



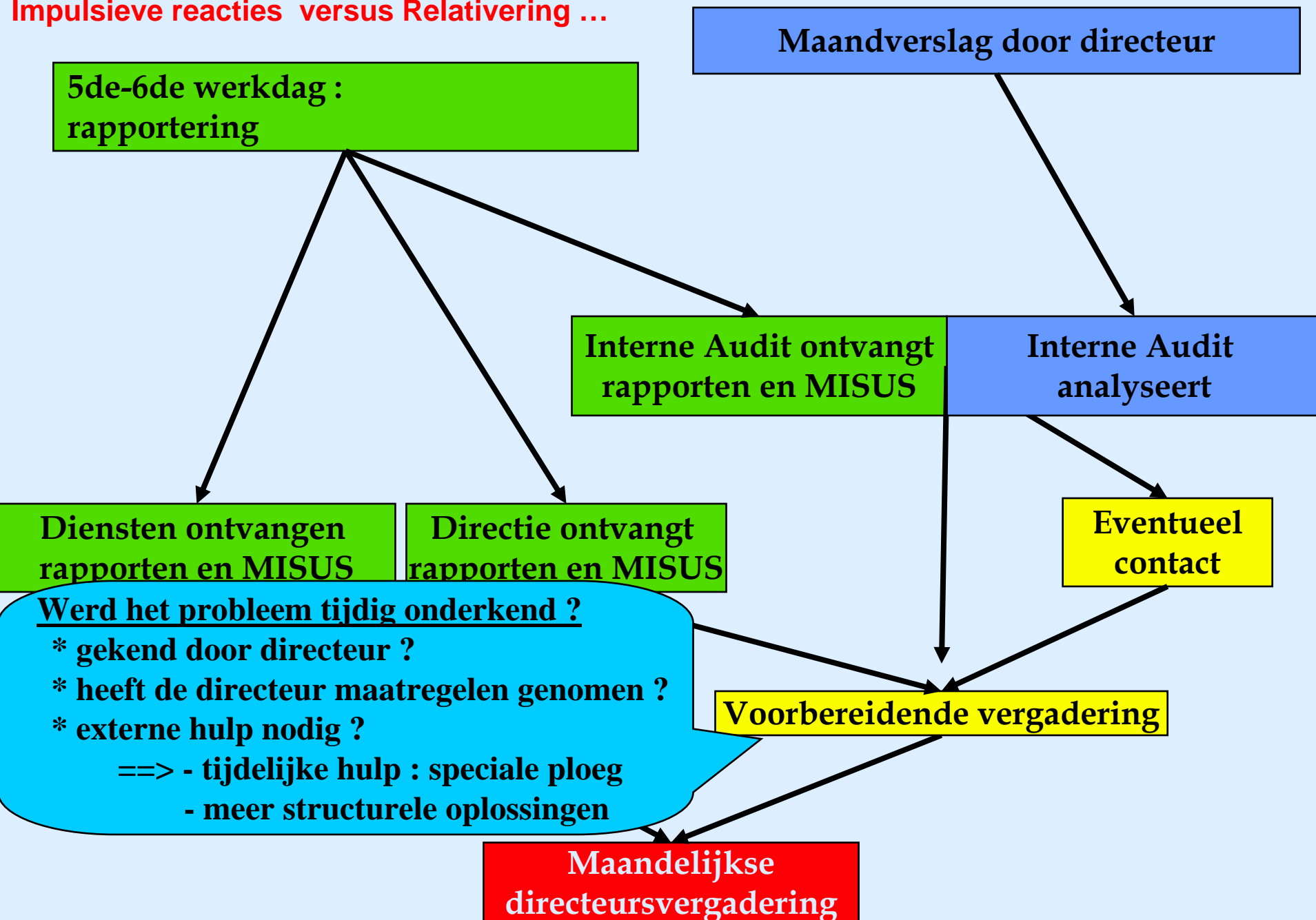
Visualisatie van
de behaalde scores

Maandelijkse productie
van rapporten
(naast dagelijkse beheersinformatie)

Data Warehouse

Inlezen van de gegevens
volgens een bepaalde
periodiciteit

Impulsieve reacties versus Relativering ...





Link met normering en (bij)sturing

- **Contextveranderingen opsporen en incalculeren**
- **Bijsturing en strategie-ontwikkeling**
- **Bewaken van de gegevens en de indicatoren**



Contextveranderingen opsporen en incalculeren

Omgevingscanning

Risico-analyse en risico-beheer
(strategisch & operationeel)

SWOT analyse

Common assessment framework (CAF)

Bevraging werkvloer

Regeringsbeleid

- **Maatschappelijke omgeving**

media, middenveld, politieke partijen

- **Organisatorische omgeving**

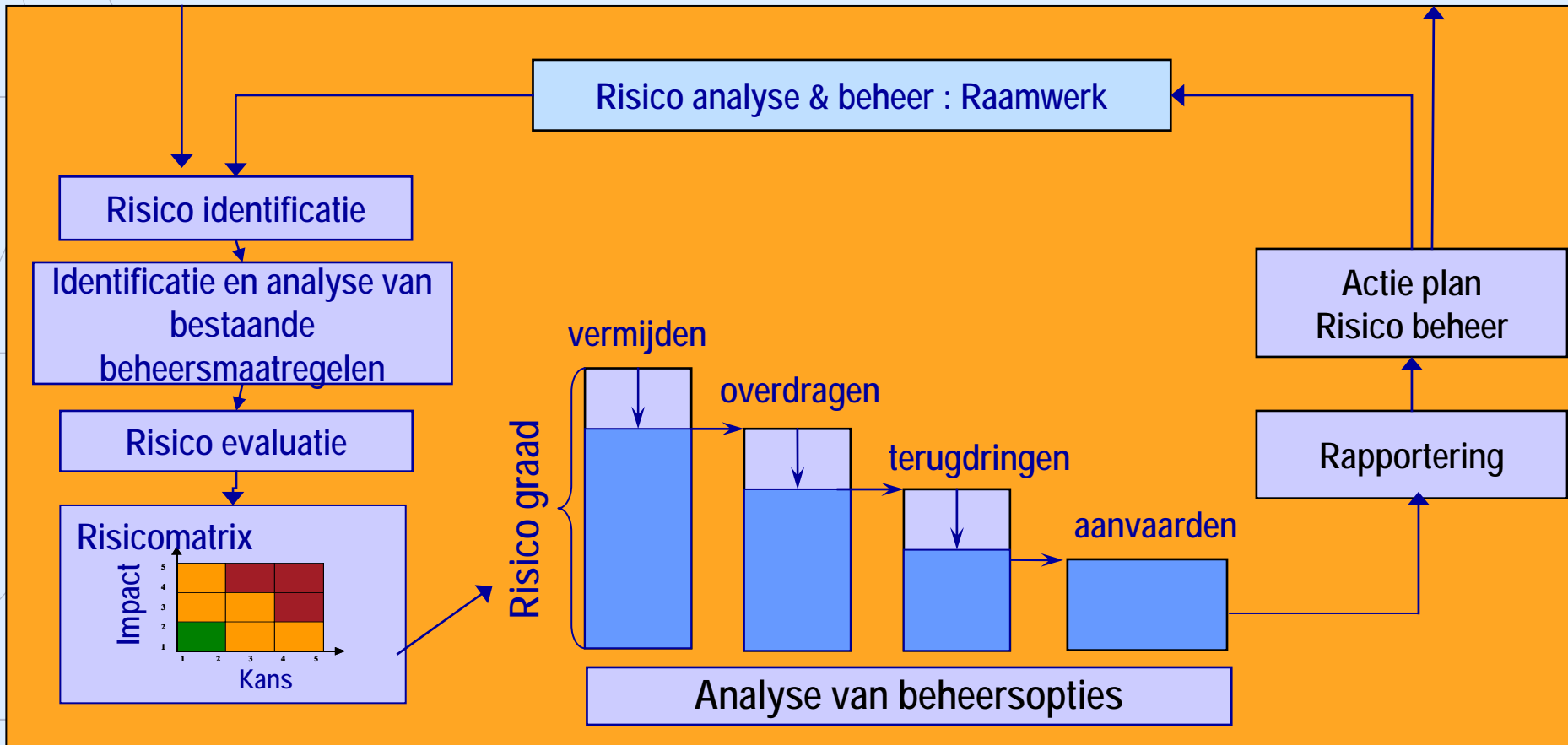
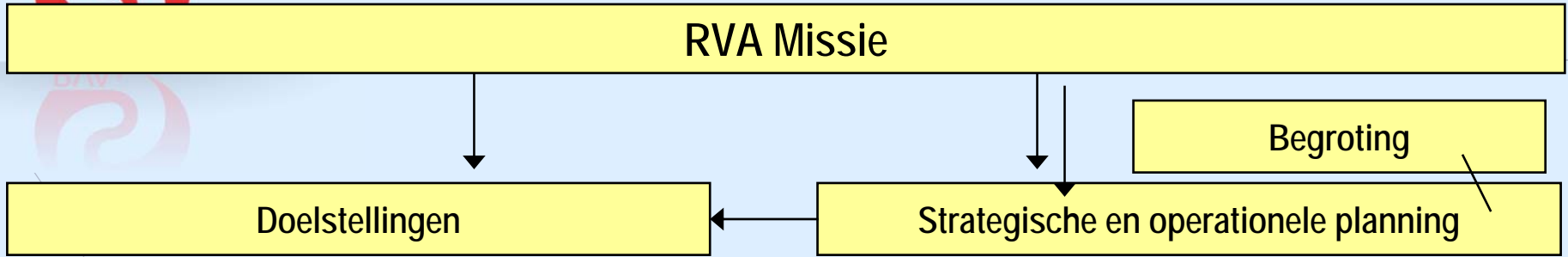
Beheerscomité, Rekenhof, Instellingen sociale zekerheid, Gewest- en gemeenschapsinstellingen, internationale instellingen

- **Institutionele omgeving**

regeerprogramma, beleidsnota(s) minister(s), wetsvoorstellen, parlementaire vragen



RISICO BEHEER - RVA raamwerk



SWOT matrix

Externe factoren

Opportuniteit

Bedreiging

Interne factoren

Sterkte

Zwakte

| | |
|-------------------------------|-----------------|
| investeren | verdedigen |
| investeren / desinvesteren | schade beperken |

SWOT-analyse

Interne factoren

STERKTES

- Bekwaam gemotiveerd personeel
- Geïntegreerd management
- ICT – performante RVA
- Flexibiliteit (nieuwe opdrachten)
- Leercultuur
- ...

+

Externe factoren

OPPORTUNITEITEN

- ICT mogelijkheden
- Overdraagbaarheid kredieten
- ...

ZWAKTES

- Interne informatiestroom
- Onvoldoende polyvalentie
- Rigiditeit van het statuut
- Leeftijdspiramide
- ...

-

BEDREIGINGEN

- Complexiteit reglementering
- Multidimensionele voorgedij
- Negatief imago in de pers
- Regionalisering / privatisering
- Regels openbare aanbestedingen
- ...

Opportunities

SWOTGRID

Threats

Sterkten

Performantie informatica **EN**
Regeerprogramma, doorgedreven ICT

- DIGITAR / DIGIFLOW / DIGITAR+
- E-GOFSO / E – LO

Bekwaam en gemotiveerd personeel **EN**
doorgedreven ICT, KSZ

- DB-FRAUDE

Omvangrijke opgelegde projecten **MAAR**
geïntegreerd management

- DISPO

Koppelen ..., bijvoorbeeld ...

Zwakten

Onvoldoende polyvalentie **MAAR** ICT-
mogelijkheden

- KNOWLEDGE MANAGEMENT
- E-LEARNING

Meerdere informatica-platformen **MAAR**
ICT-mogelijkheden

- UNIFORMICA

Geen deontologische regels **EN** bedreiging
van ongelijke behandeling

- DEONTOS

Billijkheid van beslissingen **EN** externe
kritiek

- BOUILLON

- centrale projecten
uitgevoerd volgens projectcharters
- vrije lokale projecten
CMT kijkt toe op smart en strategieconformiteit
- verplichte lokale projecten
gelinkt aan centraal project of strategische prioriteit

Kalender : werkjaar 2009

2008

maa - **lenteseminarie** : voorafbeelding & budgettering projecten 2009

mei - RVA-raming voorafbeelding begroting 2009

sep - regeringsbeslissing definitieve begroting 2009

nov - **herfstseminarie** :

evaluatie boordtabellen, risico-analyse, omgevingscanning,

bijsturing doelstellingen & strategisch plan 2009" = bestuursplan

2009

feb - budgetcontrole 2009

maa - **lenteseminarie** : acties afstemmen op budgetcontrole

juli - tussentijdse evaluatie projecten en actieplannen 2009

nov - interne budgetcontrole 2009

- **herfstseminarie** : evaluatie boordtabellen

dec - eindevaluatie projecten en actieplannen 2009

2010

maa - **lenteseminarie** : evaluatie verbintenissen bestuursovereenkomst **.be**



- Management als

- een continu proces

- gegroeid & (be)geleid

- een gefundeerd en geïntegreerd proces

- dagelijks beheer en routine - verbetering - risico-analyse

- een geleid en ondersteund proces

- cmt - infrastructuur - informatiecreatie - lerend

- Gerelativeerd en bijgestuurd

- balanced scorecard - common assessment framework

- Geëngageerd

- autonomie en responsabilisering (bestuursovereenkomst)



www.rva.be