

118 Div

Paper Seminarie DML

**De implementatie van het prestatie-meetsysteem BSc
in Defensie**

**L'adoption du système de mesure des prestations BSc
au sein de la Défense**

- Beschrijf de stand van zaken van de implementatie van de BSc in de schoot van Defensie.
- Voer een kritische analyse van het verloop uit en formuleer hieruit verbeteringsvoorstellen.
- Essayer de découvrir la situation de l'implantation de BSc au sein de la Défense.
- Faire une analyse critique du déroulement et en retirer des propositions d'amélioration.

Maj v/h Vlw Patrick VAN HOESERLANDE, Ir

Maj Chris DE DOBBELAERE

Maj VI Koen VAN GENECHTEN

LtCol Fortuné NIAKEKELE

Maj v/h Vlw Giovanni DE WILDE

Inhoudstafel

Introduction	1
Hoofdstuk I : De ‘Balanced Scorecard’	2
Inleiding	2
Sectie 1 : Meten is weten.....	2
Sectie 2 : De principes van de BSc	3
Sectie 3 : De invoering en zijn valkuilen	5
1. De transitieproblemen [T].....	5
2. De culturele problemen [C]	5
3. De ontwerpfouten [O].....	6
4. De procesfouten [P]	7
Partieel besluit	8
Hoofdstuk II : De invoering in de Belgische Defensie.....	10
Inleiding	10
Sectie 1 : Wat vooraf ging (Jan 01 – Dec 01)	10
Sectie 2 : Een moeilijke start (Jan 02 – Okt 02).....	11
1. Het belang van de BSc voor Defensie	11
2. Het basisconcept	11
3. Structuur en verantwoordelijkheden.....	11
4. Het eigenlijke startschot	12
5. Ondersteunende richtlijnen.....	13
6. Vastgestelde tekortkomingen.....	13
Sectie 3 : Op kruissnelheid (Jan 03 – Mar 04) ?	14
1. Structuur en verantwoordelijkheden.....	14
2. Meer pragmatische aanpak van de implementatie.....	14
3. Gewijzigde en verfijnde conceptuele benadering nastreven in de nabije toekomst.....	15
4. Actuele stand van zaken	16
Partieel besluit	16

Hoofdstuk III : De werking van de BSc Def	17
Inleiding	17
Sectie 1 : Het werkingsprincipe	17
1. Het voeden van de BSc.....	17
2. Evaluatie : periodiciteit en procedure	18
3. Inzage in de BSc Def.....	18
Sectie 2 : Werken met de BSc, systeem ‘CORVU’	18
1. Toegangswijze	19
2. De frontpagina BSc Def.....	19
3. De lijst van de SO en KSF (per perspectief).....	19
4. De gebruikte kleurencodes	20
5. De betekenis van de evolutie-indicatoren (pijlen)	21
6. Te nemen acties op basis van kleuren en pijlen.....	21
7. Opmaken van KPI en fiche ‘relevante informatie’ per meetpunt.....	21
Sectie 3 : Bijkomende informatie en verduidelijkingen.....	21
1. Het groot aantal KPI	21
2. ‘Prioritaire’ versus beschikbare SO	22
3. ‘Leading’ versus ‘Lagging’ indicator	22
4. Het ponderatie principe	23
Sectie 4 : Praktische voorbeelden van opportuniteiten	23
1. De meting van de BMI (KPI “5d1”).....	23
2. Het bereiken van de vastgestelde objectieven tijdens operaties (KSF “1a”)	23
3. Verliezen aan eigen personeel (KPI “1c2”).....	24
4. ‘Joint’ en ‘combined’ kunnen optreden (KPI “2c4” en “2c5”).....	24
Partieel besluit.....	24
Hoofdstuk IV : Aanbevelingen voor de toekomst	26
Inleiding	26
Afdeling 1 : Algemeen	26
1. De transitieproblemen (T)	26
2. De culturele problemen (C)	26
3. De ontwerpfouten (O)	27
4. De procesfouten (P).....	27
Afdeling 2 : BSc in de Defensiestaf (niveau 1 en 2).....	28
1. De transitieproblemen (T)	28
2. De culturele problemen (C)	28
3. De ontwerpfouten (O)	28
4. De procesfouten (P).....	29
Afdeling 3 : BSc en de eenheden (niveau 3, 4 en 5)	30
1. De transitieproblemen (T)	30

2. De culturele problemen (C).....	30
3. De ontwerpfouten (O)	31
4. De procesfouten (P).....	31
Partieel besluit	31
Conclusion finale	33

Lijst der bijlagen

Bijlage A : Bibliografie

Bijlage B : Afkortingen

Bijlage C : Lijst met valkuilen en hindernissen bij de invoering van een BSc

Bijlage D : Lijst met de 17 weerhouden Strategische Objectieven (SO)

Bijlage E : Figuren BSc 'CorVu' voor Hoofdstuk III

Lijst der figuren

Figuur 1 : De gesloten feedback lus.	2
Figuur 2 : De piramide van feedback lussen.	3
Figuur 3 : Grafische voorstelling van de 'Balanced Scorecard'.	4
Figuur 4 : Het functioneel netwerk.	12

Introduction

“Everything is a matter of numbers.”
Griekse filosoof en wiskundige Pythagoras

En préface du livre ‘Le modèle EFQM d’EXCELLENCE’ John Roberts écrivait, « la véritable organisation excellente se distingue par sa capacité d’obtenir des résultats excellents et de les consolider de façon continue. Pour ce faire, elle a besoin d’un outil lui permettant de soutenir perpétuellement et de façon systématique une approche adéquate. »

Le présent séminaire a pour objet de vous informer de l’un de ces outils qui a été choisi par la Défense belge pour devenir une organisation excellente: le « Balanced Scorecard » (BSc).

Ces dernières années, le modèle BSc a constitué l’outil par excellence pour bon nombre d’organisations. Il leur a permis de façon cohérente d’obtenir des améliorations à long terme et des résultats probants en mesurant si les objectifs stratégiques envisagés ont été atteints.

Le présent travail analyse l’implémentation du BSc dans la Défense belge et suivra la logique ci-après : le premier chapitre reprendra les éléments de base d’un bon système de mesure, les traduira en principes pour la bonne application d’un BSc et décrira ensuite les pièges et les dangers qu’une organisation peut rencontrer lors de l’introduction.

Le deuxième abordera d’une façon chronologique l’introduction du BSc au sein de la Défense belge. Les actions prises seront analysées à la lumière des pièges et dangers décrits dans le premier chapitre.

Le troisième chapitre décrira le BSc niveau 1 tel qu’il a été présenté au conseil supérieur de la défense le 05 Avr 04, la date de clôture de ce travail. Il nous montrera les fonctionnalités et analysera les forces et faiblesses du système actuel.

Le quatrième chapitre proposera des recommandations afin d’améliorer l’application du BSc au sein de la Défense belge.

Nous terminerons notre étude par une synthèse et formulerons des conclusions finales.

En aucun cas, le présent travail n’a pour objectif de porter un jugement de valeur sur le travail d’ACOS Eval qui s’est grandement investi, dans l’implantation de cet outil, au sein de la Défense belge. Ce n’est pas non plus le but de contester la vision, la stratégie ou les objectifs envisagés. Notre attention s’est portée sur les processus, les méthodes et les structures.

Enfin, nous tenons à remercier notre promoteur, le Maj BEM Leben L. (ACOS Eval), qui nous a conseillés et dirigés pendant tout ce travail. Nous tenons aussi à remercier toutes les personnes que nous avons eu la possibilité d’interviewer. Elles nous ont bien éclairés et aidés dans la rédaction de ce papier par leur expérience et leurs conseils.

Hoofdstuk I : De ‘Balanced Scorecard’

“Faced with a choice between changing one’s mind and proving that there is no need to do so, almost everybody will get busy on the proof.”

John Kenneth Galbraith

Inleiding

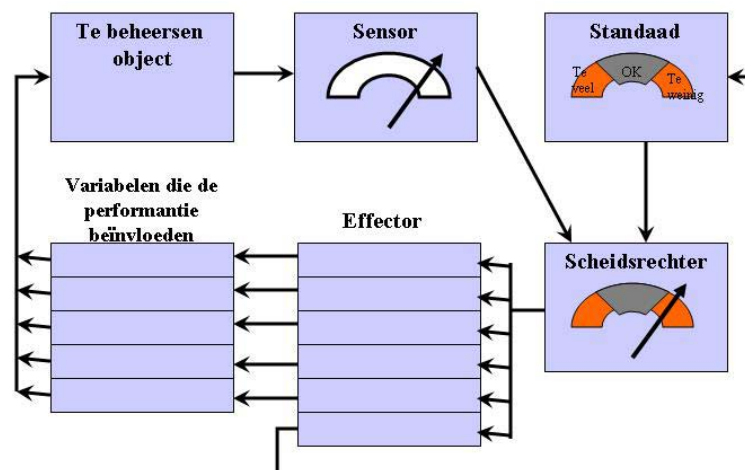
De ‘Balanced Scorecard’ (BSc) is een managementinstrument, dat de leiders helpt om te zien of hun bedrijf¹ wel op weg is om de vooropgestelde objectieven te bereiken.

Het implementeren en onderhouden van een BSc lijkt op het eerste zicht zeer eenvoudig. De simpele, visuele voorstelling van de BSc door vier vlakken met verbindingslijnen versterkt dit idee (zie Figuur 3). Het eenvoudig model verbergt echter een aantal moeilijk te nemen stappen. De goede toepassing ervan vergt immers een cultuurverandering en een goede communicatie. In dit hoofdstuk gaan we op zoek naar de valkuilen die liggen op het pad van de invoering van een BSc in een bedrijf.

Meten is een centraal thema in de BSc, de eerste sectie beschrijft de basiselementen van een goed meetsysteem. Deze elementen worden in de tweede sectie vertaald naar de principes van de BSc. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met de mogelijke gevaren en valkuilen tijdens de invoeringsperiode.

Sectie 1 : Meten is weten

In zijn boek over kwaliteitplanning² vertelt Juran, door velen beschouwd als de voortrekker van metingen als managementinstrument, ons dat effectieve beheersing slechts het resultaat kan zijn van een gesloten feedback lus (Figuur 1). Deze meetlus start met de bepaling van het object dat beheerd moet worden. Hiervoor wordt een gewenste toestand of streefdoel gedefinieerd. Teneinde het proces te sturen, dienen we een sensor op te stellen. De sturing gebeurt door het verschil tussen de gemeten en de gewenste waarde.

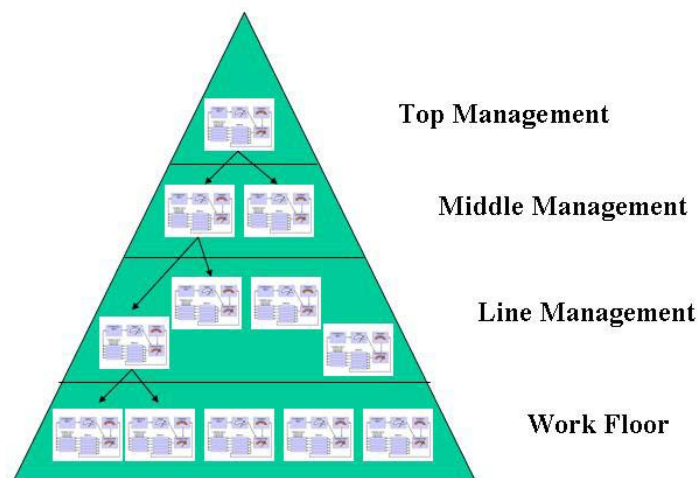


Figuur 1 : De gesloten feedback lus.

¹ De generieke term ‘bedrijf’ betekent meer dan een commerciële organisatie. In deze tekst staat deze term ook voor: onderneming, organisatie, administratie, firma, overheidsinstelling, ...

² Bekend als de ‘Juran Trilogie’ en beschreven in JURAN J. M., *Managerial Breakthrough*, s.l., 1994, McGraw-Hill.

Opdat een meetlus een efficient instrument zou zijn moet zij gevoed worden met data. Deze data zijn het best afkomstig van onderliggende feedback lussen. Op deze manier wordt er een piramide van met elkaar verbonden lussen gecreëerd (Figuur 2) en bekomt het bedrijf een veralgemeende focus op de te beheersen processen.



Figuur 2 : De piramide van feedback lussen.

De feedback lus is geen doel op zich, maar een belangrijk instrument in het beslissingsproces. Het vormt duidelijk de basis voor een nieuw en modern managementinstrument : de 'Balanced Scorecard'.

Sectie 2 : De principes van de BSc

'Balanced Scorecard' is een term die meer en meer mensen bekend in de oren klinkt. De meeste mensen denken hierbij aan een samenvattende boordtabel, een overzichtelijke samenvatting van de belangrijkste indicatoren die de gang van zaken binnen een bedrijf weergeven.

Dat de draagwijdte van het concept 'Balanced Scorecard' ondertussen door heel wat mensen gekend is, mag ons niet verwonderen. De meest verspreide vorm werd reeds meer dan 10 jaar geleden ontwikkeld door Robert Kaplan, David Norton en hun collega's³. De BSc is niet enkel een beproefde methode, de toepassing is bovendien grotendeels ontwikkeld en verder uitgegroeid op basis van ervaring.

Het concept gaat uit van de vaststelling dat de intrinsieke waarde, de goede werking, de slagkracht en de kansen op toekomstig succes van een bedrijf niet enkel en alleen op basis van financiële resultaten en parameters kunnen gemeten worden. De 'gezondheid' steunt voor het belangrijkste deel op niet-financiële parameters die binnen de onderneming 'gemeten' kunnen worden. Deze factoren kunnen niet direct in financiële termen uitgedrukt worden of komen alleszins niet in de boekhouding voor.

De types van niet-financiële indicatoren die bij voorkeur in een BSc opgenomen worden, zijn :

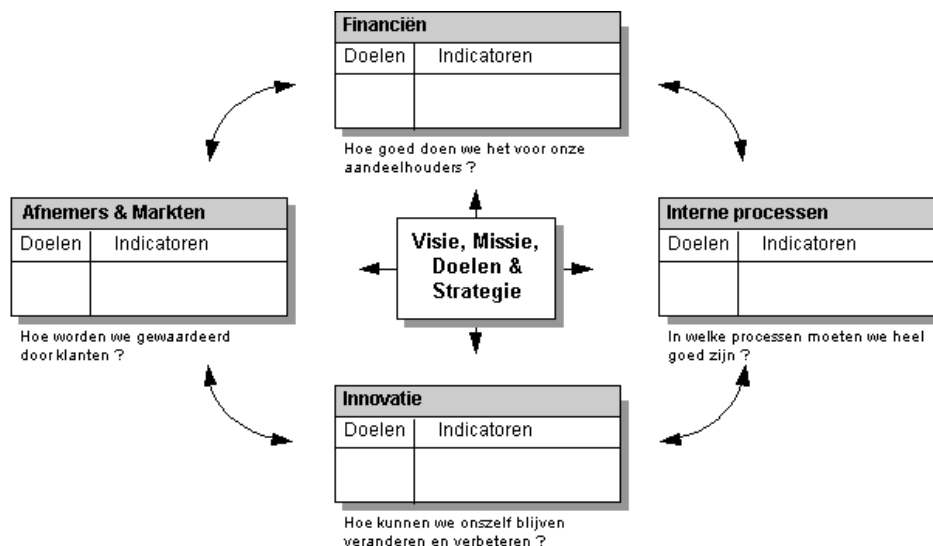
- elk bedrijf heeft een reden van bestaan (een 'raison d'être'), die voor het belangrijkste deel buiten het bedrijf zelf ligt. Het bedrijf heeft een opdracht (weergegeven in de 'mission statement') tegenover 'externe klanten', want zonder deze 'klanten' zou het bedrijf zijn hoofdreden van bestaan verliezen. Naast het 'financiële' perspectief is het

³ Nederlandstalige versie : KAPLAN R. S. & NORTON D. P., *Op kop met de Balanced Scorecard – Strategie vertaald naar actie*, Amsterdam, 2000, Business Contact, 352 p.

‘klanten’-perspectief bijgevolg uiterst belangrijk voor het evenwichtig beoordelen van een onderneming;

- om de ‘opdracht’ t.o.v. de klanten in te vullen moeten er intern het bedrijf uiteraard processen beheerd worden. Dit wordt het ‘interne bedrijfs’-perspectief genoemd en het behoeft geen betoog dat deze op de BSc moet voorkomen;
- de drie voorgaande perspectieven (intern, klanten en financieel) hebben vooral te maken met de operaties, het heden en de nabije toekomst (een horizon van 1, maximum 2 jaar). Het vierde perspectief wordt ‘leren en groeien’ genoemd en heeft te maken met de programma’s en initiatieven die het bedrijf neemt met het oog op de lange termijnontwikkeling. Dit kan heel wat zaken omvatten, maar slaat zeker en voornamelijk op de ontwikkeling en het inzetten van de medewerkers, m.a.w. alles wat onder de termen ‘human development’ kan verstaan worden. Daarnaast wordt er in dit perspectief ook bijzondere aandacht besteed aan het beheer en de doorstroming van de informatie.

De vier perspectieven van de BSc zijn het resultaat van een zoeken naar evenwicht tussen de operationele aspecten (de ‘harde realiteit’ of de ‘koude’ as) en de menselijke aspecten van de bedrijfsvoering (de ‘zachte’ kant of de ‘warme’ as), tussen de korte en lange termijn elementen, tussen de financiële en niet-financiële aspecten, ... De BSc is dus duidelijk een gebalanceerd managementinstrument.



Figuur 3 : Grafische voorstelling van de ‘Balanced Scorecard’.

Wat voorafgaat impliceert twee conclusies:

1. elk bedrijf moet zijn eigen Balanced Scorecard opstellen, in functie van zijn eigen specificiteit en prioriteiten. Er bestaat geen ‘blauwdruk’ of recept voor het invullen van de elementen van de BSc. Deze bedenking stemt volledig overeen met de ervaring van bedrijven die met goed resultaat een TQM model zoals het EFQM toegepast hebben: het succes is een weg die het bedrijf zelf moet afleggen, niemand kan dit in haar plaats doen ... ook al bestaan er ervaren gidsen.
2. het ontwikkelen van een BSc is een nuttige en noodzakelijke leerervaring voor alle geledingen binnen het bedrijf. Het is een manier om vanaf de top de strategische prioriteiten te formuleren of te bevestigen. Het is een benadering die iedereen toelaat zijn activiteiten te situeren binnen deze prioriteiten en het maakt duidelijk wat zijn persoonlijke bijdrage is tot de strategische resultaten van de onderneming, waar de prioriteiten liggen en waarom bepaalde veranderingen noodzakelijk zijn.

Het is van cruciaal belang dat het top management eensgezind is over de strategische doelstellingen in elk van de vier perspectieven van de Balanced Scorecard: ‘hoe zal ons bedrijf succesvol zijn, op financieel gebied, in de ogen van zijn klanten, op gebied van zijn interne

prestaties, in zijn actieplannen om de onderneming te verbeteren en uit te bouwen en t.o.v. de prestaties van zijn concurrenten ?'⁴ De eensgezindheid rond deze visie is een fundamentele voorwaarde voor het succes van de verdere implementatie.

Voor elk van de strategische doelstellingen worden vervolgens de kritieke succesfactoren (KSF) geformuleerd: een beperkt aantal (kwalitatieve) resultaten die moeten gehaald worden om te kunnen stellen dat de strategische doelstellingen inderdaad bereikt werden (of niet).

Aan elke kritieke succesfactor worden dan één of meer maatstaven gekoppeld ('hoe gaan we de verwezenlijking meten?'), met kwantitatieve doelstellingen (targets) voor de komende periode en actieplannen (initiatieven) om de targets te halen.

Er moet een zo sterk mogelijk oorzakelijk verband tussen de kwalitatieve, numerieke doelstellingen en de voorziene acties gelegd worden. Op deze manier kunnen 'slierten' van prioritaire thema's doorheen de vier perspectieven uitgebouwd worden.

Studies bij bedrijven die geen gebruik maakten van een benadering zoals de BSc hebben tot de volgende vaststellingen geleid⁵:

- bijna iedereen gaat akkoord dat een goede strategie de basis voor succes is;
- (slechts) twee derden van de senior managers zeggen dat ze de strategie van hun onderneming afdoend begrijpen (of er akkoord mee gaan?);
- in minder dan één derde van de ondernemingen wordt de strategie op een doeltreffende manier ontplooid tot op het operationeel niveau;
- vandaar dat minder dan 10 percent van de operationele medewerkers zeggen de strategie van hun onderneming te kennen.

De BSc is een zeer krachtig instrument dat aan deze verzuchtingen kan beantwoorden.

Sectie 3 : De invoering en zijn valkuilen

Overtuigd van het nut beginnen veel bedrijven aan de invoering van een BSc, maar de weg naar een goede toepassing bevat veel hindernissen en valkuilen. In deze sectie gaan we op zoek naar de mogelijke valkuilen. Ter vereenvoudiging onderscheiden we 4 categorieën: de overgangsproblemen, de culturele problemen, de ontwerpfouten en de procesfouten⁶.

1. De transitieproblemen [T]

Soms gebeurt het dat er tijdens de invoeringsperiode van de BSc er zeer grote veranderingen intern of extern het bedrijf plaatsvinden. Deze veranderingen kunnen het invoeringsproces danig in de war sturen dat ze volledig stilvalt of voor onbepaalde tijd uitgesteld wordt. Voorbeelden van dergelijke voorvallen zijn: een verandering in het topmanagement (voornamelijk een verandering aan de hoogste top), een fusie, een diepgaande besnoeiing of besparingsronde, een crisis, ...

2. De culturele problemen [C]

Geen begeleiding van de bedrijfscultuur [C1]

Aangezien de BSc een tweeluik van metingen en cultuurverandering is, vormt deze laatste soms een probleem. De interne bedrijfscultuur en de managementstijl zijn niet afgestemd op het gebruik van de scorecard (denk hierbij aan het ontstaan van meer transparantie, open

⁴ De BSc is dus eerder een instrument voor strategische ontwikkeling dan voor het dagelijkse beheer van de processen, hoewel het zich hiertoe leent. Deze dubbele functionaliteit leidt in de praktijk soms tot verwarring. Tevens blijkt hieruit dat de BSc het lange termijn beleid ondersteunt en niet dient om reactief kleine incidenten aan te pakken.

⁵ KAPLAN R. S. & NORTON D. P., *Focus op Strategie – Hoe organisaties die met de Balanced Scorecard werken beter renderen in een veranderende bedrijfsomgeving*, Amsterdam, Business Contact, 2001, 336 p., p. 294

⁶ KAPLAN en NORTON voorzien slechts 3 categorieën : de overgangsproblemen, de ontwerpfouten en de procesfouten.

communicatie,). De BSc wordt voornamelijk aanzien als een managementtool. De veranderingsaspecten worden zwaar onderschat. De voorzieningen worden niet getroffen en blijven dus uit. Het bedrijf is er cultureel gewoonweg niet klaar voor.

Een variatie hiervan is de onderschatting van de tijd die dergelijke cultuurveranderingen vergen en de daarbij horende kosten. Er is een slechte afweging van de kosten versus baten gebeurd.

Invoering na een ‘mislukte’ cultuursverandering of ‘veranderingsmoeheid’ [C2]

Sommige bedrijven die reeds een cultuurverandering in het kader van bvb. de invoering van een TQM systeem doorgemaakt hebben ondervinden een extra weerstand. Indien deze bedrijven falen de BSc in het vorig kader te plaatsen, brengen ze bij hun werknemers een gevoel van ‘weer een cultuurverandering’ naar boven. De tegenstand of gelatenheid die dit gevoel oproept, zorgt voor een moeilijk te overwinnen hindernis, zeker bij personeelsleden die een voorttrekkersrol in de vorige, ‘mislukte’ verbeteringsgolf vervulden.

Hierop bestaat er ook een variatie in de vorm van een ‘veranderingsmoeheid’. De invoering van de BSc betekent de zoveelste cultuursaanpassing dat het personeel deze golf ook wel zal uitzitten.

3. De ontwerpfouten [O]

Geen prioritering in een te groot aantal objectieven [O1]

De strategische focus van de onderneming moet herkenbaar zijn aan het aantal prioriteiten en strategische objectieven die vastgelegd worden. Alhoewel er geen ‘magisch’ getal bestaat voor het aantal doelstellingen dat in een ‘goede scorecard’ mag opgenomen worden, is de aanbeveling om niet meer dan 20 kritieke succesfactoren te bepalen, verspreid over de vier perspectieven. Wanneer alles belangrijk is, verwateren de echte prioriteiten in het geheel⁷.

Een zoekgeraakte coherentie [O2]

Naast het aantal is de coherentie een even belangrijke factor: er mag in geen geval een conflict zijn tussen doelstellingen. Een euvel dat in heel wat organisaties, vooral deze die volgens een sterke functionele structuur werken, regelmatig leidt tot tegenstellingen en blokkeringen op het operationeel niveau. Soms probeert het bedrijf een coherentie te krijgen door het vertalen van de objectieven naar financiële parameters. Hierdoor vervalt het in wat de BSc juist wou tegengaan.

Geen aansluiting met de organisatie – open lus sturing [O3]

Vaak ontbreekt er een duidelijke strategie: doelen zijn niet specifiek, meetbaar en accountable geformuleerd. Hierdoor is er geen aansluiting op de verantwoordelijkheidsstructuur of op de besturingscyclus, want er is niemand op aan te spreken. Het is alsof de BSc buiten de normale structuur staat en dus een eigen leven leidt.

Aan de andere bestaat er een gevaar dat iedere dienst ‘eist’ dat er minstens één indicator haar prestaties illustreert. Immers dienstcheefs kunnen denken dat hun dienst alleen belangrijk is, indien ze een strategisch objectief na te streven heeft. Het is niet dat omdat er een dergelijk indicator ontbreekt dat een dienst geen belangrijk ondersteunende rol heeft.

⁷ Volgens Dirk Minnebo van ‘Edge On’ is het grootste risico dat je verdrinkt in de objectieven en daaruit voortvloeiende KPI: “Bij ons zijn er negen grote objectieven, verdeeld over de vier perspectieven, die in het oog worden gehouden. En volgens mij zijn dat er nog twee te veel. Sommige bedrijven hebben hun scorecard zo verfiend, dat ze verdrinken in de KPI. Maar ik zit bij wijze van spreken toch liever in een sportvliegtuigje waar je slechts negen wijzers in het oog moet houden, dan in een Boeing waar je constant een tachtigtal klokjes moet volgen.”

Geen ‘dubbel loop learning’ [O4]

De ontplooiing van het beleid door toepassing van de BSc zal jaar na jaar verbeteren naarmate de inzichten evolueren, het vertrouwen groeit en de dialoog een hogere graad van maturiteit bereikt.

Naast de rapportering en bespreking van resultaten en indicatoren is het ook belangrijk dat op regelmatige basis nagegaan wordt in hoeverre de strategische opties of de onderliggende doelstellingen niet moeten bijgestuurd worden, het zogenaamde ‘double loop learning’ (zie ook de terugkoppeling van de effector naar de standaard op de feedback lus van Figuur 1). De ervaring leert dat dit best gebeurt in afzonderlijke ‘reviews’, om te vermijden dat de korte termijn bekommernissen te veel invloed hebben op het langere termijn denken. Een verwaarlozing hiervan leidt op lange termijn tot een voorbijgestreefde BSc en dus tot het aanhouden van een verkeerde strategie.

4. De procesfouten [P]

De meest voorkomende oorzaak van een mislukte implementatie is een slecht organisatieproces.

Het topmanagement is er onvoldoende bij betrokken [P1]

We hebben gezien dat er een noodzaak is om voldoende aandacht te besteden aan het overleg op topniveau met de nadruk op consensus. Immers elke manager die de strategie van de onderneming niet begrijpt of aanvaardt, zal ‘eigen’ prioriteiten en objectieven nastreven en dat kan tot belangrijke ‘afwijkingen’, laat staan disfunctionaliteit en conflicten aanleiding geven bij de uitvoering.

Pas nadat er consensus is op topniveau rond de formulering van de strategische doelstellingen, kan het bedrijf bijgevolg starten met het ‘vertalen’ naar de functionele en de operationele niveaus. Een efficiënte en doeltreffende ‘vertaling’ veronderstelt een aangepaste managementstijl, een combinatie van leiderschapskwaliteiten (vertrouwen scheppen, voorbeeldfunctie, overtuigingskracht, geduld, ...), communicatie (informatie en dialoog) en ‘commitment’. Het is dus onmisbaar dat het topmanagement ‘involved’ in het project is.

Er doen te weinig mensen mee [P2]

De vertaling moet trapsgewijs gebeuren, in cascade, van elk hoger niveau naar het onderliggende en kan pas dan verder gezet worden wanneer een bepaald niveau ‘afgewerkt’ is. Het vergt dus tijd en misschien lukt het ook niet zo goed bij de eerste poging.

Dit alles moet zo veel mogelijk gebeuren op basis van ‘dialoog’ eerder dan van ‘opgedrongen beslissingen’. De formulering van de objectieven moet, op zijn minst, toelaten dat medewerkers hun activiteit kunnen situeren binnen de strategie en hun bijdrage tot de resultaten van de onderneming kunnen herkennen. Deze vorm van participatie van de medewerkers is een geleidelijke, jarenlange evolutie, die aansluit bij de principes en de vereisten van een kwaliteitssysteem en bij de invoering van het continu verbeteren (TQM).

Het doel is dat de volledige organisatie min of meer bij het project betrokken geraakt (en niet 1 projectverantwoordelijke), zodat de ‘policy deployment’ van het hoogste naar het laagste niveau gaat en opdat alle inspanningen de gekozen strategie ondersteunen.

De leiding houdt de scorecard aan de top [P3]

Het kan ook gebeuren dat het topmanagement de enigen zijn die zich van de BSc bedienen. Voor een goede uitwerking, moet de BSc van iedereen zijn. Dit mag zich niet beperken tot het voeden van de indicatoren, maar bevat ook de ontwikkeling ervan. Indien dit faalt, dan slaagt de BSc er niet de strategie tot eenieders werk te maken.

Het ontwikkelingsproces duurt te lang – de BSc wordt gebruikt als eenmalig meetproject [P4]

Het streven naar een perfecte BSc, zeker onder een veeleisend topmanagement, leidt tot een te lange ontwikkelingsperiode. Het bedrijf wil slechts de BSc gaan gebruiken als hij perfect is. Er wordt geen ruimte gelaten aan het zoeken naar een goed evenwicht, aan het leren gebruiken en doorgronden van het instrument, ... De kans is groot dat het avontuur vroegtijdig eindigt in frustraties of zelfs nooit uit de startblokken geraakt.

Het is tekenend dat succesvolle bedrijven begonnen met een BSc die slechts voor 70 % ingevuld was en dat de meeste indicatoren het eerste levensjaar niet overleefden. Dit toont duidelijk dat het opstellen van een BSc geen eenmalige gebeurtenis is, maar een continue inspanning vergt.

De BSc wordt ingevoerd alsof het om een informatiesysteem gaat [P5]

Kaplan zelf dringt er in zijn werken sterk op aan dat het bedrijf moet beschikken over een gepast (informatica) rapporteringsstelsel. Al snel wordt dit informatiesysteem aanzien als het hart van de BSc. Het bestaan van software toepassingen die zowel algemene als gepersonaliseerde rapportering op een bijzonder visuele manier met cijfers, tekst, grafieken en symbolen ondersteunen, een snelle communicatie toelaten, maar die bovendien het opzetten van de scorecard(s) op de diverse niveaus aanzienlijk vergemakkelijken versterken dit idee. Er wordt echter volledig voorbijgegaan aan het menselijk en cultureel aspect.

Er worden onervaren adviseurs gebruikt [P6]

Het is duidelijk dat indien een bedrijf beroep doet op onervaren adviseurs de kans op slagen kleiner wordt. Deze onervaren adviseurs kunnen een degelijke theoretische basis bezitten, maar ontbreken de ervaring op het vlak van cultuurveranderingen en 'policy deployment'. Bij het gebruik van interne adviseurs is het dus zeer belangrijk dat zij, eventueel extern, de nodige ervaring opgedaan hebben of opdoen.

De BSc wordt uitsluitend geïntroduceerd met het oog op beloning [P7]

Het is een goed idee om beloning te koppelen aan het bereiken van de strategische objectieven is een goede manier om betrokkenen te motiveren. Sommige bedrijven missen echter de bal. De invoering van een BSc verwatert in niet veel meer dan het invoegen van niet-financiële parameters in het beloningssysteem.

Een variant hierop is dat de BSc hoofdzakelijk gebruikt wordt als een beoordelingssysteem in de handen van het topmanagement. Diegene die de gestelde objectieven niet bereikt, wordt zeer snel afgestraft. Alle strategische uitdagingen en 'stretch goals' verdwijnen zo snel uit het beheersinstrument.

Bijlage C vat al de valkuilen en de bijbehorende symptomen samen. Deze lijst gebruiken we in de volgende hoofdstukken als basis voor de analyse van de invoering van de BSc in de schoot van Defensie.

Partieel besluit

Achter de 'Balanced Scorecard' zit veel meer dan een reeks vernuftige en aantrekkelijk voorgestelde boordtabellen. Het is een strategische managementbenadering voor het vastleggen en opvolgen van de bedrijfsobjectieven gebaseerd op gesloten feedback lussen.

Tevens is het een continu leerproces op alle niveaus van de onderneming, die door een grotere cohesie en meer doelgericht denken en werken, leidt tot een sterkere organisatie die de evolutie en de veranderingen in bedrijfsvoering beter aankan.

De weg naar een succesvolle toepassing ervan bevat veel hindernissen en valkuilen. In het volgend hoofdstuk gaan we na hoe de Belgische Defensie de BSc invoerde en welke maatregelen ze voorzag om de valkuilen te omzeilen.

Hoofdstuk II : De invoering in de Belgische Defensie

*“To forget one’s purpose is the most common form of stupidity.”
Fredrick W. Nietzsche*

Inleiding

De invoering van de BSc in Defensie staat centraal in dit hoofdstuk.

Na een korte opstartfase in 2001, volgt er een meer dan twee jaar durende implementatiefase die momenteel nog volop aan de gang is. Een implementatieplan bestaat, maar zal om diverse redenen het vooropgestelde tijdsschema niet kunnen volgen. Bij aanvang onderschatten de verantwoordelijken de omvang en de impact van de invoering van de BSc in Defensie en regelmatig kunnen zij verschillende van de valkuilen die in het eerste hoofdstuk aan bod kwamen, niet ontwijken. Bijsturing tijdens de invoering moet dan ook meermaals gebeuren, om een vroegtijdige dood van de BSc te vermijden. De implementatiefase bereikt zijn voorlopige hoogtepunt op 05 Apr 04 met de voorstelling van een eerste, hetzij beperkte BSc aan de Hoge Raad voor Defensie (-) (HRD(-))⁸.

Bij het chronologisch doorlopen van de implementatie wordt telkens er een valkuil opduikt deze geïdentificeerd aan de hand van de in het vorige hoofdstuk bepaalde letter- en cijfercode⁹ gevolgd door een aanduiding die weergeeft in hoeverre de valkuil al dan niet ontweken werd¹⁰.

Sectie 1 : Wat vooraf ging (Jan 01 – Dec 01)

In voorbereiding op de overgang naar de eenheidstructuur richt de Generale Staf in 2001 de werkgroep ‘Coördinatie en Evaluatie’ (WGp Co&Ev) op die de functie evaluatie binnen Defensie moet creëren. In een aantal documenten van deze werkgroep komt de BSc voor de eerste maal naar voor.

In een eerste beslissingsdocument, ‘mission statement evaluatie’, stelt de werkgroep dat de functie evaluatie het gebruik van een meetsysteem moet omvatten dat toelaat na te gaan hoe de Krijgsmacht haar middelen gebruikt bij de realisatie van de vastgestelde objectieven en dat permanent de kost van de systemen ten opzichte van de bekomen resultaten beoordeelt. Daarom is het nodig een beheer te voeren gericht op permanente verbetering van de werking door het gebruik van moderne beheerstechnieken (zoals BSc en EFQM)¹¹.

In een tweede beslissingsdocument, ‘organisatie en bevoegdheden Raadgever Generaal Evaluatie (CG Eval)’, creëert diezelfde werkgroep een organisatie voor de functie evaluatie en formuleert zij de verantwoordelijkheden ervan. De Raadgever Generaal beschikt hierbij in het domein van de BSc over een cel ‘Beheer van de Indicatoren’ voor het beheer van de stuurborden van de Staf¹².

Uitgaande van de door de Stafchef goedgekeurde beslissingsdocumenten, realiseert de werkgroep in Okt 01 het document ‘strategisch concept evaluatie’. Het bevat een algemeen evaluatieconcept, een beschrijving van de evaluatieomgeving, de impact ervan op de organisatie en een aantal succesfactoren. De BSc wordt hierin omschreven als een krachtig besturingsmiddel op basis van indicatoren en de meting van prestaties¹³. De in dit document naar voor geschoven

⁸ De Hoge Raad voor Defensie is een raadgevend orgaan dat de minister advies verstrekt in domeinen zoals de uitwerking van het beleid van het departement, de coördinatie van de beleidsvorming tussen de verschillende stafdepartementen en algemene directies en de evaluatie van het gevoerde beleid. De ‘-’ staat voor de afwezigheid van vertegenwoordigers van het Ministerie van Defensie in de Raad.

⁹ Hoofdstuk I, Afdeling 3, p. 5-8

¹⁰ ‘+’ betekent valkuil ontweken, ‘+/-’ gedeeltelijk ontweken en ‘-’ in de valkuil getrapt.

¹¹ Beslissingsdocument 01 – WGp Eval & Co van 23 Jan 01, p. 4

¹² Beslissingsdocument 02 – WGp Eval & Co van 26 Mar 01, p. 9

¹³ Document ‘strategisch concept evaluatie’ van Okt 01, p. 5

implementatiekalender is ronduit ambitieus te noemen, aangezien de werkgroep voorop stelt dat de BSc Def (Niv 1) reeds eind 2001 en de BSc van DG en ACOS (Niv 2) tegen Jun 02 operationeel zouden moeten zijn. De harde werkelijkheid zal echter uitwijzen dat deze vooropgestelde kalender onhaalbaar is.

Sectie 2 : Een moeilijke start (Jan 02 – Okt 02)

De implementatie van de BSc in het departement Defensie valt samen met de invoering van de eenheidsstructuur.

1. Het belang van de BSc voor Defensie

Het gebruik van de BSc verplicht Defensie een visie te realiseren, deze te vertalen naar een strategie en om te zetten naar objectieven, waarbij concrete ‘targets’ dienen bereikt te worden. Hierbij dienen de beleidsverantwoordelijken initiatieven te nemen en moeten zij zich focussen op de essentiële doelstellingen van Defensie. De BSc moet hen daarbij toelaten te meten of Defensie de vooropgestelde objectieven bereikt en zo nodig bij te sturen. Dit kan leiden tot het aanpassen van de strategie of zelfs tot het bijstellen van de visie. De BSc biedt daarom een coherent meetsysteem aan de organisatie en stelt een krachtig stuurinstrument ter beschikking van het management. Een goede communicatie van visie en strategie naar het personeel van Defensie is hierbij uiterst belangrijk.

2. Het basisconcept

De BSc, als stuurinstrument aangenomen binnen Defensie, moet zich trapsgewijs ontwikkelen volgens een ‘Top-Down’ benadering. Elk niveau dient zijn eigen objectieven en de daaruit volgende succesfactoren te bepalen die gemeten worden door middel van nauwkeurig gekozen indicatoren. Het is de bedoeling dat elk niveau van BSc zich inschrijft in de visie van het onmiddellijk hoger niveau en dat men trapsgewijze opeenvolgende indicatoren opstelt¹⁴. Dit wordt ook wel het ‘cascading’-principe genoemd¹⁵.

De vier perspectieven weerhouden voor de BSc binnen Defensie zijn ‘Results’, ‘Ressources’, ‘Processess’ en ‘Learning & Growth’.

3. Structuur en verantwoordelijkheden

Binnen de nieuwe eenheidsstructuur is de Adjunct Stafchef Evaluatie (ACOS Eval) het uitvoerend orgaan van de ‘Chief of Defense’ (CHOD) voor wat de permanente evaluatie van het departement Defensie betreft¹⁶. ACOS Eval bestaat bij introductie van de eenheidsstructuur begin 2002 uit 5 kleine divisies waarbij de Divisie ‘Beheer van indicatoren’ (EVI) instaat voor de uitbouw van het geïntegreerde en coherente meetsysteem BSc. Deze divisie is verantwoordelijk voor het bepalen van de indicatoren, het definiëren van de te meten parameters om de indicatoren te voeden en het beheersen van de grensoverschrijdende relaties. Bovendien moet deze divisie de onderliggende niveaus steunen en begeleiden. Daarnaast is de Divisie ‘Synthese en exploitatie’ (EVS) verantwoordelijk voor het uitbaten van de indicatoren, het analyseren van hun evolutie en het formuleren van aanbevelingen naar de CHOD/VCHOD, de Hoge Raad voor Defensie (HRD) of het Directiecomité (CODIR)¹⁷ en dit in functie van het niveau van de aanbevelingen¹⁸.

De EVAL raadgevers die behoren tot het commando van de entiteiten op de verschillende niveaus, maken deel uit van een functioneel netwerk verbonden met ACOS Eval (zie Figuur 4). In het domein BSc zijn deze EVAL raadgevers verantwoordelijk voor:

¹⁴ Managementrichtlijn M-EVAL-GENER-001/EVM van 20 Feb 02, p. 10

¹⁵ Hoofdstuk I, Afdeling 1, p. 2

¹⁶ KB van 21 Dec 01 betreffende de algemene structuur van het Ministerie van Landsverdediging en tot vastlegging van de bevoegdheden van bepaalde autoriteiten, Art. 19.

¹⁷ Het Directiecomité is een raadgevend orgaan dat adviezen verstrekt aan de CHOD betreffende de dagelijkse leiding van het algemeen commando in uitvoering van het vastgestelde defensiebeleid.

¹⁸ M-EVAL-GENER-001/EVM op. cit., p. 8

- de invoering en de opvolging van de BSc op hun niveau en binnen hun entiteit, volgens de door ACOS Eval bepaalde principes en richtlijnen;
- de ‘link’ tussen ACOS Eval en hun entiteit (het commando, de personeelsleden). Dit omhelst informeren, sensibiliseren en responsabiliseren;
- het toezicht op en de ‘coaching’ van de lagere niveaus binnen hun entiteit;
- het leveren van feedback via de keten naar ACOS Eval.

Niveaus	Echelon/entiteit	EVAL Steun
1	CHOD/VCHOD, HRD, CODIR	ACOS Eval (raadgever Niv 1)
2	ACOS en DG	EVAL raadgevers Niv 2
3	Div Defensiestaf en Componenten	EVAL raadgevers Niv 3
4	Sec Defensiestaf en Bde, Wings	EVAL raadgevers Niv 4
5	O/Sec Defensiestaf en Eenheden	EVAL raadgevers Niv 5

Figuur 4 : Het functioneel netwerk¹⁹.

4. Het eigenlijke startschot

Op 22 en 23 Apr 02 organiseert ACOS Eval te Hertoginnendal een seminarie waarbij de basis wordt gelegd voor het effectief opstarten van de BSc. Tijdens dit seminarie bepalen de beleidsverantwoordelijken van Defensie een globale visie en een ‘mission statement’. Op basis van de vier weerhouden perspectieven²⁰ leggen zij eveneens 16 strategische objectieven (SO) en de daaraan verbonden kritieke succes factoren (KSF) vast. Belangrijk hierbij is dat al de beleidsverantwoordelijken van Defensie (CHOD/VCHOD en alle ACOS en DG) persoonlijk aanwezig zijn en actief deelnemen aan de totstandkoming van dit alles. Hun rechtstreekse betrokkenheid en het winnen van hun ‘harts and minds’ is immers essentieel, wil de BSc een kans op slagen hebben (**P1+/-**). Een volledige, geactualiseerde opsomming van de SO en KSF niveau Defensie is terug te vinden in Bijlage D²¹.

Slechts begin Mei 02 roept ACOS Eval de hulp in van echte specialisten inzake BSc onder de vorm van het consulting bureau ‘Delta I’. Hun inbreng beperkt zich evenwel tot het geven van een briefing en een aantal algemene richtlijnen over het gebruik van de BSc aan het sleutelpersoneel verantwoordelijk voor de invoering van de BSc in Defensie. Verder wordt hun kennis in dit domein niet aangewend (**P6+/-**).

Tegelijkertijd creëert ACOS Eval voor elk van de SO/KSF een interdepartementale werkgroep die de sleutel prestatie-indicatoren (KPI) zullen bepalen (Mei - Sep 02). Hierbij stelt men 8 SO als prioritair te behandelen. De bedoeling is om reeds in Jul 02 met deze SO een gedeeltelijke BSc Def aan de HRD voor te kunnen leggen (**O1+/- en P4+**). De andere 8 SO zullen later de BSc vervolledigen.

Volgens het ‘cascading’-principe en gebruik makende van het functioneel netwerk moeten in de tweede helft van 2002 de lagere niveaus, onder begeleiding en toezicht van de EVAL raadgevers, hetzelfde proces doorlopen (**P2+/- en P3+**).

¹⁹ M-EVAL-GENER-001/EVM op. cit., p. 7

²⁰ Hoofdstuk II, Afdeling 2, p. 11

²¹ De SO en KSF Niv 1 kregen op 03 Jul 03 een aanpassing aan het ‘Strategisch Plan +’.

5. Ondersteunende richtlijnen

ACOS Eval schrijft een aantal richtlijnen uit die de invoering van de BSc binnen Defensie strikt regelen.

‘Het evaluatiebeleid binnen Defensie’ beschrijft de basis van het evaluatieconcept binnen Defensie, de door ACOS Eval gekozen instrumenten en modellen om de opdracht te vervullen en de structuur van het evaluatienetwerk²².

‘Het typeschema voor de gecoördineerde invoering van de BSc en de auto-evaluatie volgens het EFQM model’ beschrijft chronologisch de verschillende stappen om de BSc in te voeren, definieert een werkmethode, preciseert de opdracht van de verschillende spelers en tracht een betere communicatie binnen de keten Eval tot stand te brengen²³.

De richtlijn ‘ontwikkelingsmethode voor prestatie-indicatoren’ legt de methode uit om KPI te bepalen, beschrijft de werking van de werkgroepen belast met deze taak en draagt eveneens bij tot het verbeteren van de communicatie²⁴.

6. Vastgestelde tekortkomingen

Gedurende een half jaar (Jul tot Okt 02) boekt het project weinig of geen vooruitgang. De BSc blijft voorlopig in de startblokken zitten en dit om volgende redenen:

- het opstarten van de BSc gebeurt simultaan met de invoering van de eenheidsstructuur, waarbij de staven volledig gereorganiseerd worden. Zowel het personeel van ACOS Eval, als de EVAL raadgevers moeten nog hun weg vinden in deze nieuwe structuur (**T-**);
- de EVAL raadgevers krijgen in hun entiteit niet altijd voldoende steun en de commandant van hun entiteit beschouwt ze eerder als ‘pottenkijkers’ van ACOS Eval. Er bestaat op dat ogenblik eigenlijk weinig interesse van de verschillende DG en ACOS (**T-, C1- en P1+/-**);
- de EVAL raadgevers, de sleutelfiguren in het functionele netwerk, zijn officieren die deze job meestal in ‘cumul’ uitoefenen. De BSc vormt voor hen een bijkomende werklast die noodgedwongen vaak een lage prioriteit krijgt. Uitspraken naar ACOS Eval toe in de zin van ‘we hebben wel wat anders te doen’ typeren deze situatie. Hierdoor werken de lagere niveaus meestal niet aan het ontwikkelen van hun BSc (**P2-**);
- noch het personeel van ACOS Eval, noch de EVAL raadgevers hebben een aangepaste vorming ontvangen of beschikken over de nodige ervaring in het domein van de BSc (**P6+/-**);
- de metingen nodig om de BSc Def te voeden en die door de lagere niveaus dienen te gebeuren, worden vrijwel niet uitgevoerd. Indien er al metingen binnenkomen, zijn ze irrelevant en meten ze niet de vooropgestelde SO/KSF (**O3-**).

Eind 2002 vindt er een machtswissel plaats aan de top van ACOS Eval die een belangrijke impact zal hebben op de verdere invoering van de BSc binnen Defensie. LtGen BOVY wordt de nieuwe ACOS Eval. Hij geeft zichzelf een periode van twee maand om zich in te werken in de problematiek. Intern laat hij zich uitvoerig briefen door zijn divisiechefs en extern begint hij een consultatieronde met zijn collega’s ACOS en DG om hun grieven in het domein evaluatie te kennen. Hij stelt volgende bijkomende problemen vast:

- de interne structuur ACOS Eval moet meer flexibel zijn en dient tengevolge aangepast te worden;

²² M-EVAL-GENER-001/EVM op. cit.

²³ Procedurerichtlijn P-EVA-BSc-001/EVS van 10 Jul 02

²⁴ Procedurerichtlijn P-EVA-BSc-002/EVS van 26 Aug 02

- niettegenstaande de BSc al de hoofdstukken van het 'Strategisch Plan' herneemt, volgt Defensie vooralsnog geen echte strategie. Er gebeurt een coherentie 'a posteriori' van de verschillende SO/KSF (**O2- en O3-**);
- de verschillende de ACOS en DG beschikken vooralsnog niet over een eigen sectoraal plan (**O2-**)²⁵;
- de ACOS en DG hebben schrik dat door de invoering van de BSc zij een deel van hun 'macht' aan ACOS Eval zullen kwijtraken en afgerekend zullen worden wanneer zij hun vooropgestelde objectieven niet bereiken (**P7+/- en P1+/-**);
- er moet snel een operationele BSc komen anders verliest het implementatieproces zijn momentum (**P4+/-**).

Sectie 3 : Op kruissnelheid (Jan 03 – Mar 04) ?

Nog voor er een operationele BSc Def klaar is, dient ACOS Eval reeds grondig bij te sturen.

1. Structuur en verantwoordelijkheden

ACOS Eval krijgt een vereenvoudigde structuur bestaande uit slechts twee divisies: een divisie 'Managementfilosofie' (EVM) en een divisie 'Plannen, Processen en Prestaties' (EVP).

De sectie 'Metingen' (EVP-M) die deel uitmaakt van de divisie EVP, staat in voor de uitbouw van het geïntegreerde en coherente meetsysteem BSc op basis van de weerhouden managementfilosofie, de wijze waarop de metingen dienen te gebeuren en het effectief meten van de bereikte resultaten voor de BSc Def. De sectie werkt nauw samen met de nieuwe sectie 'Sectorale Coherentie' (EVP-C) die de coherentie van de sectorale plannen in overleg met de andere DG en ACOS moet verzekeren. Een goede harmonisatie van de sectorale plannen van de verschillende DG en ACOS is essentieel, met het oog op het bereiken van de strategische objectieven van de BSc Def. De neuzen moeten immers allemaal in dezelfde richting wijzen (**O2+/-**). Het analyseren van de meetresultaten en het aanreiken aan de beleidsverantwoordelijken van voorstellen ter verbetering is eveneens een bevoegdheid van de sectie EVP-C.

De band met de EVAL raadgevers wordt versterkt. Voor elke ACOS of DG bestaat er nu binnen de sectie EVP-M een officier, die in het domein BSc het aanspreekpunt is voor de ACOS of DG. Bijkomende vormingen en informatiedagen vergroten de kennis en de betrokkenheid van de EVAL raadgevers (**P2+/- en P6+**).

2. Meer pragmatische aanpak van de implementatie

In plaats van onmiddellijk een volledige keten uit te bouwen vanaf niveau 1 tot 5, kiest ACOS Eval nu voor een minder ambitieuze, maar meer realistische en pragmatische aanpak. In eerste instantie legt ACOS Eval de hoofdinspanning op de snelle ontwikkeling en realisatie van een BSc voor Defensie (**P4+/- en P3+/-**). De lagere niveaus mogen hun BSc uitwerken maar doen dit op eigen ritme, zonder dat zij door ACOS Eval onder druk worden gezet. Wel kunnen zij indien nodig beroep doen op de steun van ACOS Eval (**P2+/-**).

Tijdens een seminarie op 03 Jul 03 gebeurt er een actualisatie van de SO en KSF teneinde deze op te lijnen met het in Feb 03 gepubliceerde 'Strategisch Plan +'. De deelnemers aan het seminarie herschikken de onderlinge afhankelijkheid van een aantal SO, verfijnen de KSF en voegen één SO met bijhorende KSF toe. Hierdoor komt het totaal op 17 SO en 70 KSF voor de BSc Def (**T+/- en O4+**). Door het verschijnen van een 'Stuurplan Defensie' op 03 Dec 03, dient deze bijsturing eigenlijk een tweede maal te gebeuren. ACOS Eval beslist echter om met

²⁵ Een plan per ACOS of DG op basis van een ondernemingsplan, die op zijn beurt voortkomt uit het Strategisch Plan.

de bestaande BSc, gebaseerd op het 'Strategisch Plan +', verder te gaan en dit om volgende redenen:

- het wordt hoog tijd dat een operationele BSc 'getoond' wordt en de betrokken partijen de methodologie en de exploitatie ervan leren kennen;
- het is een goede gelegenheid om de beleidsverantwoordelijken de zwakheden (geringe coherentie, beperkt ambitieniveau,...), maar ook de sterkten (ALLE domeinen van Defensie komen aan bod) van de BSc duidelijk te maken.

Tegelijkertijd wordt er binnen ACOS Eval reeds gewerkt aan een 'update' van de BSc die wel rekening houdt met het recente 'Stuurplan Defensie' (T+/-).

Een tweede maatregel door ACOS Eval genomen om de BSc sneller operationeel te krijgen, bestaat er in om initieel slechts een beperkt aantal SO/KSF op te nemen in de eerste BSc Def. Hierdoor beperken zij zich tot 10 SO²⁶, 34 KSF en 74 KPI. Bij het opstellen van deze KPI gaat grote aandacht uit naar de juistheid van de meting ('Is het dat wat we willen meten?') en de relevantie van de informatie ('Is de info correct?') (O1+/- en P4 +/-).

Bovendien wordt de bijkomende richtlijn 'ontwikkelingsproces voor een BSc' uitgegeven die tot doel heeft een ondubbelzinnige methode te formuleren voor de ontwikkeling en de in plaats stelling van de BSc en duidelijk de functie beschrijft van de verschillende acteurs die in het proces betrokken zijn (P6+)²⁷.

3. Gewijzigde en verfijnde conceptuele benadering nastreven in de nabije toekomst

Er zal een overstap gebeuren van het principe coherentie 'a posteriori' naar coherentie 'a priori'. Daar waar ACOS Eval initieel de SO bepaalde zonder echt te focussen op de finaliteit van Defensie en pas nadien de links maakte tussen de verschillende objectieven, wil zij nu de SO vastleggen uitgaande van strategische thema's of assen.

Op basis van de bestaande strategische plannen²⁸ heeft ACOS Eval volgende strategische assen bepaald:

- transformatie door de harmonisatie van objectieven, plannen en procedures, door verwerving van nieuwe capaciteiten en doorvoering van kostenbesparingen;
- uitvoering van succesvolle operaties door de beste inzet van de bestaande capaciteiten en een efficiënte operationele 'build-up'.

Hierdoor streeft Defensie naar haar finaliteit²⁹, komt er een betere coherentie tussen de SO tot stand en wordt er vermeden dat alleenstaande SO worden opgenomen (O2+).

Veel belang gaat eveneens uit naar het realiseren van deze finaliteit van Defensie, waarbij elke meting een deel is van een keten van oorzaak en gevolg die uiteindelijk zullen leiden naar de finaliteit van de organisatie. Hierbij moet er evenwicht komen tussen 'results'-metingen in het perspectief 'Results' en 'enablers'-metingen in de perspectieven 'Ressources', 'Processess' en 'Learning & Growth'.

Het 'cascading'-principe blijft behouden, maar ondergaat verfijning. De keuze gaat uit naar een hybrid systeem, waarbij de SO van de onderliggende entiteiten of 'business units' (Niv 2) een mix vormen van:

- aan het hoger niveau (Niv 1) identieke SO;
- uit het hoger niveau (Niv 1) vertaalde SO;
- eigen, specifieke SO die de bovenstaande SO ondersteunen.

²⁶ SO 1, 2, 3, 5, 6, 9, 11, 12, 16 en de nieuwe 17 van Bijlage D.

²⁷ Procedurerichtlijn P-EVA-BSC-002/EVP-M van 31 Okt 03

²⁸ 'Strategisch Plan +' en 'Stuurplan Defensie'

²⁹ Een kleinere maar beter uitgeruste, meer flexibele en sneller inzetbare Krijgsmacht voor België.

De controle van het hoger niveau (Niv 1) op de coherentie blijft hierdoor voldoende aanwezig, zonder het lager niveau (Niv 2) te sterk aan banden te leggen. Dit moet vermijden dat de ACOS en DG zich teveel gecontroleerd voelen, zonder echter de finaliteit van Defensie uit het oog te verliezen (**P7+/-**).

4. Actuele stand van zaken

Op 05 Apr 04 krijgt de HRD(-) een eerste beperkte BSc Def voorgelegd.

Sinds de bijsturing van de implementatie tot bovenvermelde datum, heeft ACOS Eval een belangrijk aantal tekortkomingen geheel of gedeeltelijk kunnen wegwerken:

- de organisatiestructuur van ACOS Eval onderging vereenvoudiging wat leidde tot een betere werking;
- ACOS Eval versterkte zijn band met de EVAL raadgevers door een betere communicatie, transparantie en vorming. Bovendien bestaat er nu voldoende expertise op ACOS Eval en bij de EVAL raadgevers Niv 2 om de BSc verder naar de lagere niveaus te ontwikkelen (**P2+/-, P6+**);
- de voortdurende inspanning van ACOS Eval om via dialoog en informatie het topmanagement op één lijn te krijgen, begint zijn vruchten af te werpen (**P1+/- en P7+/-**);
- de coherentie van de strategisch objectieven gebeurt nu 'a priori' (**O2+/-**);
- de SO/KSF worden regelmatig in vraag gesteld en indien nodig bijgestuurd (**O4+**);
- de ondersteunend informatica software CORVU voor Niv 1 is in plaats gesteld en functioneert naar behoren. Een meer performante software volgt later dit jaar (**P5+/-**);
- er bestaan nu voldoende metingen voor het merendeel van de SO/KSF van de beperkte BSc Def (**O3+/-**).

Bovendien geraakt de eenheidsstructuur langzaam aan ingeburgerd bij Defensie (**T+/-**) en de ontwikkeling van een nieuwe bedrijfscultuur gericht op verbetering en vernieuwing lijkt definitief ingezet (**C1+/-**).

Partieel besluit

De werkgroep 'Coördinatie en Evaluatie' die in de aanloop naar de nieuwe eenheidsstructuur de functie evaluatie in Defensie moet creëren, weet eind 2001 de legertop te overtuigen van de noodzaak van het gebruik van de BSc in Defensie. Dit managementinstrument verplicht de beleidsverantwoordelijken een visie en strategie te hebben en na te denken over te bereiken objectieven en concrete 'targets'. Het laat bovendien deze verantwoordelijken toe te meten of Defensie de vooropgestelde objectieven bereikt en zonodig bij te sturen.

Na een aarzelende start waarbij een aantal valkuilen niet of slechts gedeeltelijk konden ontweken worden, lijkt het project na een aantal bijsturingen op het hoogste niveau op kruissnelheid te komen, zeker nu een eerste, hetzij beperkte BSc Def recent werd voorgelegd aan de HRD(-).

Het uiteindelijke doel -een krachtig stuurinstrument ter beschikking stellen van het management- is echter nog veraf en er zijn in het domein van de BSc nog heel wat tekortkomingen die ruimte laten tot verbetering.

Hoofdstuk III : De werking van de BSc Def

*“In God we trust. Everybody else brings data.”
A Quality Control Engineer*

Inleiding

In dit hoofdstuk bespreken we de werking van de BSc Def. We richten ons noch naar de inhoud, noch naar de opportuniteit van de geselecteerde SO en KSF, maar wel naar het beheer en de evaluatie van deze elementen. Alle 10 SO die momenteel in voege zijn alsook de 7 overige SO komen aan bod. De rol van de gebruikte kleurencodes en visualisaties wordt verklaard. We gaan niet enkel op zoek naar de wijze van toegang tot de BSc maar ook naar de gerechtigden. Tevens worden enkele theoretische begrippen aan de hand van praktische voorbeelden verduidelijkt. Vervolgens worden enkele probleemdomeinen aangehaald om aan te tonen dat het invoeren en het gebruik van een BSc de medewerking vereist van gans Defensie gezien zijn overkoepelende rol en impact.

Sectie 1 : Het werkingsprincipe

In deze sectie maken we ons vertrouwd met de wijze waarop de BSc Defensie (BSc Def) gevoed wordt en wie er toegang heeft. Vervolgens lichten we de periodiciteit en de procedure van evaluatie en bijsturing toe.

1. Het voeden van de BSc

De betrouwbaarheid van een BSc valt of staat met de wijze waarop ze gevoed wordt. Indien de metingen niet op het juiste moment geschieden of foutief verlopen, zal de BSc, hoe goed de keuze van de SO en KSF ook was, foutieve informatie weergeven³⁰. En wat nog erger is, het gevaar is reëel dat de verkeerde, corrigerende maatregelen³¹ genomen worden.

Om een actueel beeld te krijgen, heeft ACOS Eval gekozen om zelf de periodiciteit van voeding van de BSc onder controle te houden door het gebruik van het ‘push’ principe. Hierbij wordt op de vooraf bepaalde tijdstippen vanuit ACOS Eval aan ieder betrokken DG/ACOS/Component, of beter gezegd aan de contactpersoon binnen de beoogde dienst³², via een gestandaardiseerde mail uitgenodigd om de gevraagde gegevens over te maken. De periodiciteit voor het invoeren van de meetresultaten is in principe maandelijks.

Er zijn twee mogelijkheden om deze gegevens over te maken.

- De semi-automatische wijze
De contactpersoon krijgt via de gestandaardiseerde mail een ‘link’ toegestuurd. Door deze link aan te klikken krijgt hij toegang tot het CORVU systeem doch enkel tot die locatie waar hij zijn metingen kan invoeren. Na het invoeren van de metingen worden deze automatisch verwerkt en omgezet in een score
- De manuele wijze
De contactpersoon maakt de gevraagde gegevens over aan ACOS Eval, die op zijn beurt de relevante informatie in de BSc invoert.

In het ideaal geval, wat ook gepland is in de nabije toekomst, worden de gegevens automatisch ingevoerd in de BSc zonder dat er nog een uitnodiging per mail verzonden dient

³⁰ Het ‘GIGO’ principe : ‘Garbage In - Garbage Out’

³¹ Met ‘corrigerende’ maatregel bedoelen we zowel de correctieve, preventieve als verbeterende maatregelen. Voor meer duidelijkheid over deze verschillen zie ISO 9000:2000, “Quality management systems – Fundamentals and vocabulary”, Zwitserland, 15 Dec 00.

³² Deze contactpersoon is niet de Eval R van de betrokken dienst, maar dit is echter ook niet uitgesloten.

te worden. Deze techniek wordt 'automatische data-transfert via data-warehouse' genoemd. Deze optie zal pas aan de orde van de dag zijn bij implementatie van het nieuwe geautomatiseerde systeem van 'Microsoft BSc'.

2. Evaluatie : periodiciteit en procedure

Een strategische BSc zoals deze van Defensie heeft geen nood aan een permanente evaluatie. ACOS Eval heeft gekozen voor een driemaandelijkse evaluatie. Doch we zagen reeds dat de meeste indicatoren maandelijks geactualiseerd worden. Deze maandelijkse invoer van nieuwe meetgegevens maakt het mogelijk dat het personeel van ACOS Eval samen met de betrokken sectoren binnen ieder departement, bijna permanent een analyse kunnen maken in voorbereiding van de driemaandelijkse evaluatie. De interne aanbevelingen worden zo snel mogelijk aan de betrokken sector gecommuniceerd en worden in principe niet op de HRD(-) naar voor gebracht als aanbeveling. De intersectorale aanbevelingen worden wel op de HRD(-) naar voor gebracht. Deze aanbevelingen en de concrete acties onder leiding van een 'piloot' dienen immers in consensus aanvaard te worden.

De BSc Def als dusdanig wordt enkel maar trimestrieel voorgelegd aan de hoogste echelon, zijnde de HRD(-). Momenteel is de procedure nog de volgende. Op deze vergadering wordt de BSc overlopen en worden de tendensen besproken. ACOS Eval, in samenspraak met de betrokken dienst(en), zal voor deze SO en KSF die een bijsturing noodzakelijk, een actieplan, een lijst van maatregelen voorstellen die het euvel dienen te verhelpen. Deze maatregelen kunnen sectorieel zijn maar kunnen ook een dienstoverschrijdende impact hebben. Tijdens deze vergadering worden er nog geen beslissingen genomen. Eventuele beslissingen zullen pas tijdens de volgende HRD(-) genomen worden. Bij de eerstvolgende vergadering CODIR (Comité Directeur) worden dan de beslissingen plenair medegedeeld³³.

In de toekomst is het de wens dat alle betrokken partijen dusdanig vertrouwd zijn met de procedure dat tijdens de HRD(-) de maatregelen besproken EN aanvaard worden door de betrokken ACOS/DG/COMOPS. Momenteel is de vertrouwensrelatie nog in een opbouwende fase.

3. Inzage in de BSc Def

Gezien de strategische, belangrijke inhoud van een BSc is het enerzijds begrijpelijk dat deze in commerciële middelen niet zomaar verspreid wordt³⁴. In een non-profit midden is deze stelling echter minder categoriek verdedigbaar³⁵. Om tal van redenen, waar we in dit hoofdstuk niet dieper op ingaan, is binnen Defensie geopteerd om de resultaten niet voor iedereen beschikbaar te maken. Enkel de hoogste echelon alsook ACOS Eval behouden een globaal overzicht. De andere ACOS/DG hebben enkel inzage in het hun toegewezen deel. Deze inblikmogelijkheid is gekoppeld aan het paswoord die iedere dienst ter beschikking heeft gekregen³⁶. Ook het personeel dat binnen een dienst instaat voor het invoeren van de metingen waar het verantwoordelijk voor is, heeft geen inzage in het geheel.

Sectie 2 : Werken met de BSc, systeem 'CORVU'

In deze sectie worden op een systematische manier de gebruikte kleurencodes, de opbouw van een BSc en de toegangswijze tot de BSc, verduidelijkt. De samenstelling van de BSc Def lichten we toe, alsook zijn opdeling in niveaus.

³³ CODIR is samengesteld uit alle ACOS, DG en COMOPS. Het is slechts een communicatieforum en geen beslissingsforum.

³⁴ KAPLAN et. al., op. cit., 2000, p. 318

³⁵ KAPLAN et. al., op. cit., 2001, p. 310

³⁶ Dit pas- en codewoord wordt enkel overgemaakt aan de Eval R binnen de dienst en/of aan de POC die instaat voor het invoeren van de metingen.

1. Toegangswijze

Wat zijn nu de mogelijkheden om zich een toegang te verschaffen tot de elektronische versie van de BSc? Het gebruikte informaticasysteem binnen Defensie draagt momenteel de naam 'CORVU'³⁷. Dit kant en klaar commercieel softwarepakket werd in afwachting van een meer performant, visueel middel gekozen. In de toekomst wenst Defensie gebruik te maken van een geavanceerdere versie vergelijkbaar met het BSc pakket van 'Microsoft'.

Voor het personeel dat beschikt over de volledige toegangscapaciteit zijn er 2 mogelijkheden om zich te verbinden met 'CORVU'. Een eerste mogelijkheid is de website van Defensie bezoeken via 'www.mil.be' op het Internet. Binnen deze website klikken we de dienst 'ACOS Eval' aan. Na de keuze van de gebruikte taal klikken we, binnen het onderdeel 'voorbehouden zones', het veld 'toepassingen' aan: 'CORVU BSc' komt te voorschijn. Na inbreng van onze 'identiteit' en het ermee gepaard gaande 'paswoord' krijgen we toegang tot het eerste scherm, de frontpagina van de BSc Def (zie Bijlage E.1). De tweede mogelijkheid is gelijklopend doch geschiedt via 'www.mil.intra' binnen het 'Intranet Defensie'. De verder werkwijze, via de link 'ACOS Eval', is identiek.

2. De frontpagina BSc Def

Deze frontpagina bevat enkele fundamentele gegevens die onontbeerlijk zijn om de rol en het nut van de BSc te onderstrepen. Een drukknop 'Vision' op het scherm biedt de mogelijkheid om de tekst te lezen die de visie van Defensie herneemt, een nadere drukknop 'Mission statement' geeft deze mogelijkheid voor wat betreft de missie van Defensie en een derde knop 'businessplan Defensie' geeft de mogelijkheid om dit plan in te kijken. Deze laatste mogelijkheid is momenteel niet actief gezien het ontbreken van een coherent, alles overkoepelend businessplan binnen Defensie. Deze 'Links' duiden mooi aan dat de BSc tot doel heeft om het strategisch beleid, uitgedrukt in de visie en de missie, mede te helpen implementeren.

De frontpagina zelf laat het organigram zien van Defensie. Niet iedere dienst (ACOS/DG/Component) heeft reeds een bruikbare BSc. En indien sommige diensten intern al een BSc of een ander soort stuurbord gebruiken, dan is dit nog niet opgenomen in het systeem 'CORVU'. Dit hoofdstuk spitst zich echter toe op de BSc Def. Om deze BSc te bereiken volstaat het om de druktoets 'CHOD' op het scherm aan te klikken. Met deze handeling opent zich het scherm dat de 17 SO weergeeft, geordend per perspectief (Bijlage E.2).

Dit scherm laat ook toe om een keuze te maken van de periode die van belang is. Momenteel is de laatste evaluatie en inbreng voor wat betreft de beschikbare metingen 'Mar 04'.

3. De lijst van de SO en KSF (per perspectief)

Dit overzichtsscherm geeft per perspectief de weerhouden SO weer. Hoewel binnen Defensie de keuze werd gemaakt om te starten met enkel 10 SO, verspreid over de 4 perspectieven, werden de 17 SO behouden op deze voorstelling (zie Bijlage D). Ook doorheen het verder doorlopen van de BSc naar beneden toe (KSF en KPI) wordt nergens een afsplitsing gemaakt van de 10 'prioritaire' SO³⁸. Het gebruik van de woordkeuze 'prioritair' wordt verder in dit hoofdstuk nader toegelicht.

Indien we een detailanalyse willen doen van de SO dienen we iedere SO afzonderlijk aan te gaan klikken. De mogelijkheid om per perspectief een volledige vertakking te visualiseren van de gekozen SO en de onderliggende KSF en KPI bestaat ook.

³⁷ De firma die eigenaar van het pakket 'CORVU' is draagt de naam CorVu Corporation.

³⁸ Binnen ieder perspectief zijn volgende SO als 'prioritair' weerhouden: 'Results' SO "1"- "2"- "3" / 'Resources' SO "5"- "6"- "17" / 'Proces' SO "9"- "11" / 'Learning & growth' SO "12"- "16".

4. De gebruikte kleurencodes

Eens een bepaalde SO wordt aangeklikt, verschijnt deze SO met zijn onderliggende KSF op het scherm (zie Bijlage E.3). Per KSF kunnen de onderliggende KPI opgevraagd en op het scherm getoond worden door simpelweg de gewenste KSF aan te klikken (zie Bijlage E.4).

Vanaf het niveau SO en lager wordt gewerkt met kleurencodes. Iedere SO/KSF/KPI wordt door het toepassen van een kleurensymboliek aanschouwelijker gemaakt. De gehanteerde kleur staat in verhouding met de behaalde score. Voor wat betreft de KPI wordt de toekenning van de kleurcode bepaald in functie van de gemeten waarde en het gewenste doel. De gebruikte waardetabel wordt voor iedere KPI afzonderlijk bepaald. De gegevens hierover worden teruggevonden in de uitleg hernomen in het onderdeel ‘Relevante informatie’ dat later in dit hoofdstuk aan bod komt. De KSF berekening is een gewogen gemiddelde van de resultaten van de onderliggende KPI, idem dito voor het resultaat van de SO.

Voor de omzetting van de gewogen gemiddelden naar de kleurencode wordt onderstaande verdeling gehanteerd³⁹:

0,00-3,32	→	Rood
3,33-6,65	→	Oranje
6,66- 10,00	→	Groen

Sommige metingen zijn echter nog niet realiseerbaar. Om dit aan te duiden wordt gebruik gemaakt van de kleur “grijs”. Donkergrijs indien de strategische actie die aan de basis moet liggen van de realisatie van het objectief nog niet in die mate ontwikkeld is dat er een meting kan gebeuren. Er wordt echter wel een score toegekend aan deze actie, namelijk de score “0”⁴⁰. Deze score laat toe deze KPI in rekening te brengen voor de berekening van de score van de bovenliggende KSF en/of SO. De kleur “lichtgrijs” wordt gebruikt voor metingen die wel realiseerbaar zijn maar die nog niet ter beschikking zijn. Dit impliceert dat ook het hoger liggend SO en/of KSF in het lichtgrijs verschijnt. Het is een oproep om de ontbrekende meting zo snel mogelijk te bezorgen.

Voorbeelden van deze geschetste mogelijkheden zijn :

- SO “6” : ‘Optellen’ van kleuren
De SO zelf is oranje gekleurd en de onderliggende KSF, namelijk “6a”, “6b” en “6c” zijn respectievelijk rood, oranje en groen gekleurd (zie Bijlage E.5). Op hun beurt zijn de KPI “6a1” en “6a2” waarop de rode KSF “6a” zich baseert, respectievelijk oranje en rood (zie Bijlage E.6). De KPI “6b1” en “6b2” waarop zich de oranje KSF “6b” zich baseert, zijn respectievelijk rood en groen (zie Bijlage E.7). De KPI “6c1” en “6c2” waarop de groene KSF “6c” zich baseert, zijn beiden groen (zie Bijlage E.8).
- KSF “2c”: ‘Ontbrekende’ meting (donkergrijs)
Deze KSF “2c” is rood. Indien de onderliggende KPI worden bekeken zien we dat 2 van de 5 onderliggende KPI donkergrijs gekleurd zijn. Deze 2 metingen zijn technisch nog niet haalbaar. De behaalde score voor beiden is “0,01” (zie Bijlage E.9).
- SO “2” : ‘niet-beschikbare’ meting (lichtgrijs)
Deze SO is lichtgrijs. Zijn onderliggende KSF “2d” is lichtgrijs, de KSF “2a” en “2b” zijn oranje en de KSF “2c” is rood. Dus één lichtgrijs maakt het bovenliggende niveau ook lichtgrijs (zie Bijlage E.10).

³⁹ ACOS Eval Procedurerichtlijn P-EVA-BSC-003/EVS van 14 Okt 03 Ed 2

⁴⁰ In sommige gevallen wordt de score ‘0,01’ gehanteerd in plaats van de score ‘0,00’.

5. De betekenis van de evolutie-indicatoren (pijlen)

Los van de kleur van het vlak van de beoogde SO, KSF of KPI is er steeds een pijl die de tendens aangeeft van de gemeten waarde. Deze pijl kan ofwel naar boven gericht zijn en is dan groen gekleurd, ofwel naar beneden en is dan rood gekleurd.

6. Te nemen acties op basis van kleuren en pijlen

De mogelijkheid bestaat om iedere SO, gecombineerd met zijn onderliggende KSF, op te roepen op het scherm (idem dito voor de KSF met zijn onderliggende KPI). In een soort van organigram wordt dan een overzicht gegeven van de stand van zaken. De kleurencodes van het vlak tonen de behaalde waarde aan van de SO/KSF/KPI. In het kleurvak van iedere SO/KSF/KPI bevindt zich een pijl (zie Bijlage E.5). Deze pijl is ook aanwezig zelfs als de kleur van het vlak grijs is⁴¹. De richting ondersteund door de kleur van de pijl en de kleur van het vlak geven in één oogopslag een beeld van de toestand. Een groen vlak met een rode pijl naar beneden betekent dat de toestand goed is maar dat de tendens neerwaarts is. Ondanks de groene zone kan het aangewezen zijn om reeds maatregelen te nemen.

7. Opmaken van KPI en fiche 'relevante informatie' per meetpunt

We hebben gezien hoe we op een vlotte wijze kunnen afdalen van niveau binnen een bepaalde SO van de BSc. Het laagste niveau van meting is de KPI. Bij het visualiseren van een KSF en zijn onderliggende KPI zien we dat we voor elke KPI de mogelijkheid hebben om via het symbool '@' in het kleurvak van de desbetreffende KPI, af te dalen naar de inhoud van deze KPI. Via een onderliggend scherm vinden we mogelijke links naar details betreffende de KPI. Iedere KPI heeft een fiche die de inhoud, het doel, de werkwijze, de verantwoordelijke dienst en POC en nog andere details weergeeft (zie voorbeeld Bijlage E.11). Meestal kunnen we ook een fiche 'Relevante informatie' aanklikken die bijkomende informatie verschaft (zie voorbeeld Bijlage E.12). Ook wordt de mogelijkheid geboden om andere details of de stand van zaken van de huidige meting en de wijze waarop deze beheerd wordt, te gaan inzien (zie voorbeeld van de KPI "2b4" in Bijlage E.13).

Sectie 3 : Bijkomende informatie en verduidelijkingen

In de volgende paragrafen zullen we enkele details van de opbouw van de BSc Def bespreken. Vervolgens zullen we enkele termen van het jargon van de BSc illustreren met voorbeelden uit de BSc Def.

1. Het groot aantal KPI

Bij raadpleging van de BSc Def merken we dadelijk dat er een enorm aantal meetpunten zijn. Er zijn niet alleen méér dan 50 KSF, maar er zijn ook gemiddeld per KSF zo'n 1 tot 5 KPI. Dit geeft een totaal van meer dan 100 op te volgen items. Het is onmogelijk om op één dag al deze items te doorlopen, de gemeten resultaten te evalueren en de onderlinge verbanden te bepalen en de gepaste corrigerende maatregelen te determineren. Dit zal zeker zijn weerslag hebben op het goed toepassen van de BSc als hulpmiddel om de strategie van Defensie te implementeren.

Hieronder volgt een opdeling van de KSF/KPI per perspectief :

- Perspectief 'Results' : SO "1"- "2"- "3"-("7")
KSF/KPI der prioritaire SO: = 27
KSF/KPI alle SO: > 31

⁴¹ Soms is er GEEN pijl aanwezig in het grijze kleurveld. Dit is zo als in geen enkel van de onderliggende niveaus metingen beschikbaar zijn.

- Perspectief 'Resources': SO "5"- "6"- "17"-("4")
KSF/KPI der prioritaire SO: = 24
KSF/KPI alle SO: > 32
- Perspectief 'Proces': SO "9"- "11"-("8"- "10")
KSF/KPI der prioritaire SO: = 10
KSF/KPI alle SO: > 23
- Perspectief 'Learning & growth': SO "12"- "16"-("13"- "14"- "15")
KSF/KPI der prioritaire SO: = 13
KSF/KPI alle SO: > 23

We stellen vast dat per perspectief evenveel of zelfs meer meetpunten weerhouden zijn dan het aantal dat in de vakliteratuur omschreven staat als 'haalbaar' voor de totaliteit van een goede BSc (zie Hoofdstuk I).

2. 'Prioritaire' versus beschikbare SO

In dit werk grijpen we vaak terug naar de term 'prioritaire' SO. De louter semantische ontleding van dit woord zou aanleiding geven tot het trekken van verkeerde conclusies. Deze 10 prioritaire SO zijn NIET belangrijker noch qua inhoud, noch qua omvang dan de 7 niet-prioritaire SO. Het onderscheid dienen we te zoeken in meer praktische bekommernissen.

Momenteel is het zo dat alle 17 SO's zeker nog niet het stadium van implementatie, uitbatingsgeschiktheid bereikt hebben. Sommige SO, alhoewel essentieel, zijn nog niet meetbaar omdat de gegevens die hiervoor zouden nodig zijn nog niet meetbaar zijn bij gebrek aan de nodige structuren, ondersteunende maatregelen, procedures of andere redenen al dan niet binnen de bevoegdheid van Defensie zelf. De keuze van de 'prioritaire' objectieven stoelde op diverse feiten. Vooreerst dat sommige metingen reeds beschikbaar waren. Vervolgens de waarschijnlijkheid dat sommige metingen in de nabije toekomst gerealiseerd konden worden. En ten slotte ook de 'gevoeligheid' en symbolische waarde van een aantal objectieven.

We benadrukken dat deze 10 SO nog niet alle volledig gemeten worden. Ze zijn nog niet exploiteerbaar. Een voorbeeld hiervan is SO "1" / KSF "1a". Noch KPI "1a1", noch KPI "1a2" zijn meetbaar actueel (zie voorbeeld Bijlage E.14).

3. 'Leading' versus 'Lagging' indicator

Iedere indicator heeft een bepaald einddoel voor ogen. De wijze waarop de indicator zich verhoudt t.o.v. het te bereiken einddoel, of er de stand van zaken van weerspiegelt in de tijd, brengt deze indicator onder in één van beide categorieën:

- Lagging indicator :
Sommige indicatoren meten de stand van zaken zoals ze zijn en vergelijken dit resultaat met een vooraf beoogd eindresultaat. De meting zelf geeft een weerspiegeling van het behaalde resultaat weer. Er wordt in feite een meting verricht van het 'eindresultaat'. Indicatoren van dit type zijn de KPI die financiële eindbalansen (SO "17") bevatten of de KPI "1b1" die het aantal inbreuken op het RGC (Recht der Gewapende Conflicten) en ROE ('Rules Of Engagement') tijdens operaties meet.
- Leading indicator :
Andere indicatoren of meetpunten geven de stand van zaken weer t.o.v. een vastbepaald tussenobjectief. De keuze van het tussenobjectief is determinerend wil deze indicator zijn rol als 'leading' kunnen waarmaken. Als op het moment van de meting de vooropgestelde norm niet gehaald wordt, is de zekerheid zeer groot dat het beoogde strategisch eindobjectief ook niet gehaald zal worden. Aan de hand van deze

meting is het dan mogelijk om nog tijdig maatregelen te nemen om de mank lopende situatie alsnog recht te trekken zodanig dat strategisch eindobjectief toch nog binnen bereik komt. Een mogelijk voorbeeld van zo een indicator is de KPI “1b2”.

Het personeel dat op opdracht vertrekt wordt enkele weken vóór het vetrek onderworpen aan een test die handelt over de ROE en het RGC. Indien de resultaten van deze test de norm niet zouden halen, is dit een mogelijke indicatie dat het goed uitvoeren van de opdracht in het gedrang komt. Om alsnog de basisvoorwaarden te creëren om de opdracht goed uit te kunnen voeren, kan geopteerd worden voor een bijscholing vóór de afreis.

4. Het ponderatie principe

Bij het samenvoegen van verscheidene resultaten kunnen we een gewicht (ponderatie) geven aan ieder resultaat en dit om het globaal beeld zo correct mogelijk weer te geven. Een voorbeeld hiervan is KPI “6b2”. Deze KPI meet de operationele beschikbaarheid van het materieel. Hier wordt een beoordeling gemaakt van al de hoofdmaterieel beschikbaar binnen de verschillende componenten om vervolgens een rekenkundig gemiddelde te maken van de totaliteit. Dit bekomen eindresultaat geeft een globaal beeld en slaat niet op één of ander specifiek materieel (zie Bijlage E.15).

Sectie 4 : Praktische voorbeelden van opportuniteiten⁴²

In deze sectie zullen we aan de hand van voorbeelden enkele problemen illustreren waarmee de opstellers van een BSc mee te maken hebben aan de hand van voorvallen tijdens de invoering van de BSc Def.

1. De meting van de BMI (KPI “5d1”)

Via deze indicator wordt getracht een beeld te verkrijgen van de gezondheidssituatie van het personeel binnen Defensie aan de hand van de BMI (‘Body Mass Index’) die tijdens het jaarlijks, verplicht arbeidsgeneeskundig onderzoek gemeten wordt. Het is evident dat deze opportuniteit en beschikbaarheid van gegevens, uitgebaat wordt. Deze metingen zouden dus zeer betrouwbare informatie moeten weergeven.

Bij nader onderzoek blijkt echter dat er enige twijfels rijzen bij juistheid van de gegevens. Laten we de gegevens van de basissen ‘Florennes’ en ‘Brasschaat’ eens bekijken. We zien dat er in de loop van het jaar GEEN metingen gebeurden, maar dan plots in de maand december 2003 er respectievelijk 1.243 en 1.000 personen werden onderzocht (zie Bijlage E.16). Dit fenomeen kan verklaard worden door het feit dat het getal de som zou zijn van al de onderzoeken van de voorgaande maanden. Dat dit in Brasschaat net op 1.000 entiteiten neerkomt, doet ons met de wenkbrauwen fronsen.

2. Het bereiken van de vastgestelde objectieven tijdens operaties (KSF “1a”)

Het ‘voeren van Operaties’ is zonder twijfel het eindproduct dat Defensie moet (kunnen) produceren. Dit is onze ‘core business’. Het is dus de logica zelve dat dit dan ook opgenomen werd in de BSc Def. Terecht figureert dit gegeven binnen het vlak van de SO “1”. Om nu echter te kunnen meten of we de ons toegewezen opdrachten correct uitvoeren is het onontbeerlijk dat de opdrachtgever, in casu, de Regering, in ruimere zin, het Parlement, duidelijk definieert wat de doelstellingen per operatie zijn die bereikt dienen te worden. Dit duidelijk geformuleerd mandaat moet toelaten om tussentijdse en eind-objectieven vast te stellen. Aan de hand van deze objectieven kan Defensie vervolgens ‘afmeten’ in welke mate de lopende en beëindigde operaties succesvol zijn/waren.

⁴² Het vinden van deze opportuniteiten, hoewel ze buiten het technisch gedeelte van de BSc liggen, vormen een grote rijkdom aangezien ze aanleiding geven tot een betere werking van het bedrijf.

Het probleem dat zich stelt is dat de operaties niet steeds omkaderd worden door een éénduidig en tijdig mandaat. Het is voor Defensie dan ook onmogelijk om haar core-activiteit af te meten. Een oplossing die overwogen wordt, is dat binnen Defensie zelf, voor iedere operatie, een mandaat wordt geformuleerd. Deze bevoegdheid kan toevertrouwd worden aan het niveau CHOD of ACOS O&T. Deze optie dient wel in overleg te geschieden met de politieke eindverantwoordelijke, namelijk de Minister van Landsverdediging.

3. Verliezen aan eigen personeel (KPI “1c2”)

Deze KPI is voorzien maar is nog steeds donkergrijs ingekleurd. Dit lijkt vrij verwonderlijk want verliezen aan personeel is toch een onderdeel dat strikt wordt opgevolgd binnen ieder detachement, zij het nu op oefening of tijdens opdracht. Het probleem van deze KPI is echter dat er nog steeds geen overkoepelend orgaan is dat een globaal beeld van deze situatie kan vormen. Ieder detachement is samengesteld uit personeel komende van verschillende eenheden, vanuit verschillende componenten en ACOS/DG. De medische dossiers worden niet centraal beheerd.

Vóór dat deze cruciale KPI⁴³ operationeel kan gemaakt worden, is het de taak van de beleidsverantwoordelijken om een betrouwbaar opvolgingssysteem uit te dokteren dat tegemoet komt aan de noden. ACOS Eval i.s.m. de betrokken ACOS/DG en Componenten, zal hier zeker zijn sturende rol kunnen opnemen en waarmaken.

4. ‘Joint’ en ‘combined’ kunnen optreden (KPI “2c4” en “2c5”)

Met deze KPI wordt een beeld geschetst in welke mate Defensie zich voorbereidt op een mogelijke deelname aan een ‘joint’ of ‘combined’ opdracht. Om zich voor te bereiden op een deelname aan dergelijke opdrachten is het nodig dat het personeel en de eenheden vertrouwd worden gemaakt met dit aspect aan de hand van deelnames aan ‘joint’ en ‘combined’ oefeningen.

Momenteel kleuren deze 2 KPI nog steeds donkergrijs⁴⁴. Op niveau ACOS O&T is er momenteel GEEN ‘joint’ trainingsconcept beschikbaar. Zonder zulk een concept is het onmogelijk om de graad van voorbereiding te meten. Deze problematiek is gekend op niveau ACOS O&T. Ook hier zal i.s.m. de ‘ACOS Eval raadgever Niveau 2’ binnen ACOS O&T en ACOS Eval gezocht worden naar een werkbare oplossing.

Partieel besluit

In dit hoofdstuk hebben we vooral de praktische uitwerking van de implementatie van de BSc “Defensie” bekeken. De software die gebruikt wordt draagt de naam “CORVU”. Bij gebruik blijkt deze applicatie krachtig genoeg te zijn en voldoende gestructureerd.

Bij het gebruik van de BSc wordt steeds het beeld weergegeven van de 17 SO’s. Doch enkel 10 van deze 17 SO’s zijn (gedeeltelijk) operationeel en dus ingekleurd. Dit geeft de indruk dat méér dan 40% van de voorziene parameters niet opgevolgd worden, dat de BSc Def onvolledig is en dus vroegtijdig in gebruik wordt genomen.

Terecht wordt de vraag gesteld waarom er niet geopteerd wordt voor een visualisatie van ENKEL de 10 ‘prioritaire’ SO⁴⁵? Dit is echter een bewuste keuze van ACOS Eval. Zolang

⁴³ Er dient opgemerkt te worden dat deze KPI een onderdeel uitmaakt van een ‘prioritaire’ SO. Gezien de hierboven geschetste problematiek zal de SO/KSF van het overkoepelende niveau steeds grijs kleuren.

⁴⁴ Zie voetnoot hierboven.

⁴⁵ Technisch is het perfect haalbaar om over te schakelen van een beeld van 17 SO naar één van de 10 ‘prioritaire’ SO.

Defensie opteert om de actuele 17 SO als strategisch te weerhouden, wenst ACOS Eval op deze manier aan te tonen dat ook de 7 resterende SO nog dienen geïmplementeerd te worden⁴⁶.

Indien we de totaliteit van de BSc willen onderzoeken dan stellen we snel vast dat de overvloed aan gegevens ontmoedigend werkt. Het gevaar is reëel dat door die veelheid aan KPI, het bos door de bomen niet meer wordt gezien. Afhaking is dan niet ver meer af. Een BSc is in de eerste plaats een hulpmiddel om de strategie, het hoofddoel van een organisatie te laten doordringen tot op het niveau 'werkvloer'. Indien de gekozen strategische richtingen te divers en te veelvuldig zijn, geeft dit te kennen dat er geen wil is om duidelijke keuzes te maken. Dit is een nefast gegeven dat op de hoogste echelon de nodige aandacht verdient.

⁴⁶ Het feit dat niet gewacht werd om de BSc Def te gebruiken totdat alle KPI ingevuld werden is natuurlijke een goede zaak. Zo werd immers valkuil [P4] vermeden.

Hoofdstuk IV : Aanbevelingen voor de toekomst

“Statistical thinking will one day be as necessary for efficient citizenship as the ability to read and write.”

H. G. Wells

Inleiding

De BSc kan een krachtig managementinstrument worden in de schoot van Defensie. Op basis van de vorige hoofdstukken zijn we echter van mening dat er nog een aantal bijstellingen noodzakelijk zijn met betrekking tot de implementatie van deze tool op de verschillende niveaus. Hieronder hebben we enkele raadgevingen genoteerd rekening houdend met de mogelijke valkuilen en hindernissen bij de invoering van een BSc⁴⁷.

Afdeling 1 : Algemeen

Onafhankelijk van het niveau waarop de BSc wordt geïmplementeerd, kunnen we een aantal algemene aanbevelingen doen voor de verantwoordelijken op elk echelon. Hierbij hebben we ons gebaseerd op de lessons learned na de voorbereiding en na de start van de implementatie op niveau 1 en in mindere mate op niveau 2⁴⁸.

1. De transitieproblemen (T)

We moeten de vraag durven stellen of de BSc wel een goed managementinstrument is voor Defensie. Is er een lange termijn visie? Wat is de invloed van externe factoren op de strategie? Zijn overheidsinstellingen niet te veel afhankelijk van politieke beslissingen op basis van een visie op korte termijn (tot aan de volgende verkiezingen)? Is er wel genoeg stabiliteit om de BSc te kunnen gebruiken? De laatste twintig jaar hebben we in Defensie de ene na de andere herstructurering gekend.

Met de invoering van de eenheidsstructuur begon een nieuwe en verregaande hervorming die vandaag nog niet voltooid is. Dankzij het ‘Strategische Plan’, het ‘Strategisch Plan +’ en het ‘Stuurplan Defensie’ van eind vorig jaar, is er echter een duidelijke strategie op lange en middellange termijn zichtbaar. Het komt er nu op aan om deze strategie doelbewust te volgen. De BSc is dan ook een krachtige tool om te zien of we nog op de juiste weg zijn en om bij te sturen indien nodig. We willen er in deze paragraaf dan ook op wijzen dat de verdere implementatie van de BSc verschillende hindernissen die direct verband houden met de huidige transitieperiode, zal blijven ontmoeten. Dit mag echter geen reden zijn om de tool overboord te gooien of om de invoering ervan uit te stellen. Wij vragen enkel dat iedereen zich bewust is van de mogelijke overgangsproblemen en dat hieruit de juiste conclusies worden getrokken, namelijk: de invoering van de BSc is een noodzakelijk proces dat niet onderbroken mag worden maar degelijk begeleid moet gebeuren en voldoende ruimte en tijd moet laten aan de verschillende niveaus.

2. De culturele problemen (C)

De turbulente transitieperiode waarin Defensie zich bevindt, geeft waarschijnlijk niet alleen aanleiding tot overgangsproblemen maar verhoogt ook de kans op veranderingsmoeheid. De invoering van de BSc moet daarom gepaard gaan met een diepgaande en open communicatiebeleid. Het doel van dit beleid is driedig: elk echelon informeren over de doelstellingen van de BSc, de bereikte resultaten vertellen en bijdragen tot het algemene aanvaardingsproces. Zolang de BSc gezien wordt als een verdoken controlemiddel of als een bijkomende werklust zonder toegevoegde waarde, is de kans klein dat de implementatie van

⁴⁷ Lijst van valkuilen en hindernissen in bijlage C.

⁴⁸ Interviews met een aantal medewerkers van ACOS Eval en de Eval R van het niveau 2.

deze tool in Defensie slaagt. We raden daarom aan dat op elk niveau de nodige vrijheid gelaten wordt om eigen klemtonen te leggen. Voorstellen ter verbetering van de tool vanuit de lagere echelons zouden eveneens aangemoedigd moeten worden.

Bovendien is er dringend nood aan concrete verwezenlijkingen die tot stand kwamen dankzij de BSc. Een uitgebreide en open communicatie over de metingen, de getrokken besluiten, de gevolgtrekkingen en de uiteindelijke resultaten lijkt ons dan ook onontbeerlijk.

We kunnen stellen dat de BSc een uitstekend communicatiemiddel kan zijn tussen de verschillende echelons als het ten volle wordt benut door alle gebruikers en in beide richtingen, zowel 'top-down' als 'bottom-up'.

3. De ontwerpfouten (O)

Indien een BSc echt efficiënt wil zijn, dient het aantal objectieven absoluut beperkt te worden. We mogen niet uit het oog verliezen dat de tool ontwikkeld werd om te meten of de strategische objectieven van de organisatie bereikt worden. De goede uitvoering van de dagelijkse activiteiten van de verschillende afdelingen is onontbeerlijk voor Defensie maar mag niet omgezet worden in een aantal bijkomende SO en KSF op niveau Defensie. De objectieven die weerhouden worden, kunnen enkel een vertaling zijn van de strategie die we op het hoogste niveau willen volgen, wil de BSc overzichtelijk en echt bruikbaar blijven. Het volgende niveau herneemt de SO die voor hen van toepassing zijn en voegt er eventueel een aantal aan toe die op haar niveau als strategisch beschouwd worden⁴⁹.

Het totaal aantal objectieven dient echter beperkt te worden. Het moet ook mogelijk zijn om enkel de input die gevraagd wordt door het hogere niveau over te maken. We zouden dus kunnen spreken van een cascade van de SO in plaats van de KSF of de KPI. Welke ook de objectieven zijn op een bepaald niveau, de coherentie met de SO van de hogere echelon blijft een vereiste. Over het aantal SO op elk niveau spreken we ons niet uit doch we denken dat deze objectieven in maximum 20 KSF vertaald moeten kunnen worden.

4. De procesfouten (P)

Gezien de beperkte middelen waarover Defensie beschikt, dienen geregeld keuzes gemaakt te worden. De klassieke valkuilen en hindernissen in verband met het proces moeten echter vermeden worden. De implementatie van bepaalde SO is nog niet begonnen. Er valt dus nog niets te meten in een aantal perspectieven. Het 'Stuurplan Defensie' van Dec 2003 heeft een herziening van de SO tot gevolg. De BSc zal dus aangepast moeten worden. Dit mag echter geen reden zijn om de implementatie ervan uit te stellen. Wij raden aan om minstens te beginnen met de SO die normaal niet zullen veranderen en waarvoor al metingen kunnen gebeuren. Zoniet dreigt het momentum verloren te gaan.

Bovendien menen wij dat ook dient begonnen te worden met de ontwikkeling van de tool naar de lagere echelons. De BSc enkel op het hoogste niveau houden, strookt immers niet met het principe dat de volledige organisatie er bij betrokken dient te worden. De verschillende DG/ACOS moeten hiervoor hun sectorale plannen uitschrijven en de BSc op hun niveau uitvoeren. Na verschillende interviews met medewerkers van de Defensiestaf hebben we echter de indruk dat nog te weinig mensen echt betrokken zijn bij de BSc en dat ook aan de top niet iedereen overtuigd lijkt van het nut ervan.

Tot slot moeten we opmerken dat sommige stafmedewerkers de tool nog te veel in verband brengen met een vorm van beloning. Als de objectieven niet te hoog gesteld worden dan zullen ze wel bereikt worden en is iedereen tevreden. Indien ze niet gehaald worden dan zijn er blijkbaar maar twee opties. Er moet gezocht worden naar de verantwoordelijke dienst of afdeling of de objectieven zijn te ambitieus en moeten aangepast worden. Dat de tool eigenlijk gebruikt wordt om te zien in welke mate de organisatie nog altijd op de juiste weg zit en om op zoek te gaan naar verbeteringen indien nodig, is nog niet overal doorgedrongen.

⁴⁹ Over dit principe werd er in onze werkgroep geen volledige eensgezindheid bereikt. De consensus betrof de vertaling van een SO naar een lager niveau.

Afdeling 2 : BSc in de Defensiestaf (niveau 1 en 2)

Sinds het begin van de invoering van de BSc Def werden reeds verschillende aanpassingen gedaan. De PDCA cyclus indachtig, lijkt het ons dan ook belangrijk om telkens opnieuw de SO/KSF of de KPI aan te passen indien nodig en om dit te institutionaliseren in de Defensiestaf. Wij zijn ook van mening dat communicatie vanuit de top onontbeerlijk is indien de implementatie van de tool succesvol wil zijn.

1. De transitieproblemen (T)

Een belangrijke voorwaarde voor succes betreffende de implementatie van de BSc in Defensie is een degelijke kennis van de managementstool op de verschillende niveaus. Het verspreiden van correcte informatie is hier van kapitaal belang. Het moet voor iedereen duidelijk zijn wat de BSc is en welk doel wordt nagestreefd. Enkel dankzij een doelgerichte communicatiepolitiek vanuit het topmanagement kan dit bereikt worden. Bovendien is het een ideale gelegenheid om iedereen (opnieuw) te laten nadenken over de strategische objectieven van Defensie en over de wijze waarop elk stafdepartement hiertoe kan bijdragen. Een doordachte implementatie van de BSc zal dus in zekere zin het transitieproces, waarin Defensie zich bevindt, begeleiden en er toe bijdragen dat iedereen in dezelfde richting werkt. We denken daarom ook dat het goed is om de nodige tijd te nemen voor reflectie en voor de doorstroming van informatie. Bovendien zal de informatiecampagne geregeld herhaald moeten worden. Door de mutatiepolitiek in Defensie komen immers geregeld nieuwe chefs aan het hoofd van stafdepartementen of afdelingen. De kans is dan ook groot dat verschillende onder hen voordien nog niet betrokken waren bij de BSc.

2. De culturele problemen (C)

Een ander doel van deze communicatiepolitiek vanuit de Defensiestaf is het aanvaardingsproces van de BSc te begeleiden en mogelijks te versnellen. Cultuurwijzigingen vragen tijd doch kunnen vlugger tot stand komen wanneer iedereen open en eerlijk geïnformeerd wordt. De BSc is niet ingewikkeld en zal de werklast niet verhogen als de invoering correct gebeurt. Het doel is niet om het gevoerde beleid te verantwoorden of om de lagere echelons te controleren. Het gaat om een managementinstrument dat laat zien in hoeverre de strategische objectieven van Defensie bereikt worden en dat toelaat om bijkomende maatregelen te nemen indien nodig. De verantwoordelijken voor de implementatie van de BSc zullen daarom over de nodige uitstraling en overtuigingskracht moeten beschikken. De BSc moet aantrekkelijk gemaakt worden, ‘het shampoo-effect’⁵⁰. Het volstaat dus niet om de mensen te sensibiliseren en ervoor te zorgen dat zij passief achter de invoering staan. Het communiceren van positieve resultaten zoals vaststellingen die gedaan werden dankzij de BSc en waaraan voordien niet gedacht werd, zullen de vrees voor misbruik en de veranderingsmoeheid helpen verminderen. De vaststelling dat, dankzij de ontwikkeling van de BSc op niveau 1 en 2, de stafmedewerkers zich beter bewust werden van wat echt belangrijk is in ons bedrijf, is volgens ons al een positief resultaat op zich.

Eén ding is zeker, om een organisatiecultuur te wijzigen, is er nood aan concrete resultaten op korte termijn die aantonen dat het gebruik van de BSc succesvol is⁵¹.

3. De ontwerpfouten (O)

Op regelmatige basis dienen de beleidsverantwoordelijken te antwoorden op de vraag “are we doing the right things?”. Zitten we in lijn met het strategisch plan en zijn de sectorale plannen nog coherent? Deze evaluatie moet gebeuren door een ‘Leadership team’ dat bestaat uit CHOD/VCHOD en de belangrijkste ACOS/DG waaronder zeker ACOS Strat. ACOS Eval

⁵⁰ Maj Leben L. verwijst hiermee naar de actuele reclame waarbij een shampoo merk zodanig wordt tentoongesteld dat iedereen ook zo’n shampoo wil. Het komt er dus op neer de BSc zo te ‘verkopen’ dat de diensten zelf om assistentie vragen i.p.v. de BSc op de dringen.

⁵¹ Deze korte termijn successen worden soms ‘low hanging fruits’ genoemd. Dit verwijst naar het gemakkelijk, aanstekelijk succes dat er mee te halen is.

heeft hier enkel een ondersteunende, coachende rol. Dit team dat de strategische oriëntatie bepaalt, komt best één keer per jaar samen⁵². In het domein BSc kan dit aanleiding geven tot de aanpassing, de toevoeging of de verwijdering van bepaalde SO/KSF.

Zoals reeds vermeld is het belangrijk om het momentum te behouden. De invoering van de BSc mag dus zeker niet vertraagd worden door wijzigingen in het gevoerde beleid. Op geregelde tijdstippen moeten we ons echter durven afvragen of we wel de juiste dingen aan het doen zijn.

Een andere vraag die dient beantwoord te worden is: “are we doing the things right?” Doen we de opvolging op een correcte wijze. Deze evaluatie moet door een ‘Management team’ gebeuren dat geleid wordt door ACOS Eval, waarbij ACOS Strat en de andere DG/ACOS een adviserende rol hebben. Dit team komt liefst trimestrieel samen. In het domein BSc kan dit aanleiding geven tot het aanpassen van de KPI met betrekking tot de juistheid van de meting (“is het dat wat we willen meten?”) en de relevantie van de informatie (“is de informatie correct?”). Hierbij moet rekening gehouden worden met de input van de verschillende DG/ACOS. Het gevaar bestaat immers dat hun betrokkenheid anders zal afnemen en dat zij enkel passief achter BSc gaan staan. Wat op termijn resulteert in een gebrek aan aansluiting met de organisatie.

We willen hier ook herhalen dat het aantal SO/KSF absoluut verminderd moet worden, wil de BSc een efficiënte tool worden in de Defensiestaf. 17 SO en 70 KSF voor de BSc Def is veel te veel. Wat zijn de echte prioriteiten? Blijkbaar is alles belangrijk of moet elk stafdepartement zijn specifieke SO op het hoogste niveau hebben. Er is geen eenduidige strategische richting. Ter vergelijking, een bedrijf zoals BARCO NV, heeft slecht drie à vier SO⁵³. De ‘gedwongen’ beperking van de huidige BSc tot 10 SO en 34 KSF is een goede zaak maar slecht een eerste stap in de richting. We denken dan ook dat op het hoogste niveau werk moet gemaakt worden van een verdere beperking van het aantal SO tot de objectieven die werkelijk strategisch zijn voor Defensie als een geheel. Doelstellingen in het kader van het dagelijkse management dienen geschrapt te worden maar kunnen eventueel door lagere echelons hernomen worden als ‘strategisch’ op hun niveau.

4. De procesfouten (P)

De Defensiestaf moet overtuigd zijn van het nut van de BSc en moet voldoende betrokken zijn bij de implementatie. Enkel dan kan zij optreden als stuwende kracht voor de andere niveaus. Niet alle ACOS en DG staan vandaag volledig achter het project. We konden vaststellen dat er nog steeds een zekere argwaan en terughoudendheid is. De laatste weerstand moet hier en daar blijkbaar nog weggewerkt worden.

We denken ook dat er niet genoeg aandacht besteed wordt aan de invloed die de huidige structuur van Defensie met zijn DG/ACOS heeft op onze organisatie en op de organisatiecultuur. De eenheidsstructuur hergroepeert de analoge activiteitendomeinen van de verschillende machten, de Medische Dienst en het Burgerlijk Algemeen Bestuur, in functionele zuilen⁵⁴. Deze herstructurering moest onder andere de versnippering van mensen en middelen over de verschillende machten tenietdoen en de muren die bestonden tussen Landmacht, Luchtmacht, Marine, Medische Dienst en Burgerlijk Algemeen Bestuur wegwerken. Het is de bedoeling om ‘Joint’ te werken en te denken. Elk functioneel domein (DG/ACOS) is bevoegd om zijn eigen doelstellingen en strategieën te bepalen op basis van de algemene doelstellingen van Defensie. De BSc laat toe om de verschillende processen die bijdragen tot de algemene strategie en die dwars door de structuren van de Defensiestaf gaan, te meten.

⁵² Of na een grote strategische reoriëntatie.

⁵³ Bezoek aan het bedrijf op 01 Apr 04.

⁵⁴ MOD A. FLAHAUT, ‘Strategisch Plan +’, Feb 03, p. 127

Na gesprekken met vertegenwoordigers van verschillende DG/ACOS zijn wij van mening dat nieuwe muren tussen de functionele zuilen van de Defensiestaf de oude muren tussen de Machten van vroeger (dreigen te) vervangen. Het gevaar voor suboptimalisatie is dan ook reëel. Bepaalde DG/ACOS zouden dan wel eens middelen naar zich toe kunnen trekken die eigenlijk beter elders besteed worden.

Het risico van overcorrectie wanneer bepaalde indicatoren op rood komen te staan, is reëel. Er dient daarom eerst grondig nagegaan te worden waarom bepaalde indicatoren van kleur veranderden. Dit onderstreept het belang van een proceseigenaar door de structuren heen die de ontwikkeling en de groei van de BSc beheert en beheerst. Openheid, vertrouwen en duidelijkheid ten slotte zijn noodzakelijk om de goede werking van de Defensiestaf te blijven verzekeren.

Afdeling 3 : BSc en de eenheden (niveau 3, 4 en 5)

Wat met de invoering van de BSc in de eenheden? Waarom wordt gewacht met de verdere implementatie van de tool op de andere niveaus? Willen we de hindernissen die te maken hebben met transitie en cultuur op die manier vermijden? Lopen we dan niet het risico van fouten te maken tegen het ontwerp en het proces van de BSc?

1. De transitieproblemen (T)

In plaats van een volledige keten uit te bouwen voor de BSc vanaf niveau 1 tot en met 5 werd gekozen voor een minder ambitieuze aanpak. De hoofdinspanning wordt gelegd op de snelle ontwikkeling en invoering van de BSc voor Defensie. De lagere echelons mogen hun BSc uitbouwen (op eigen ritme) maar zijn hiertoe niet verplicht. Ze moeten echter wel de nodige input leveren voor de BSc van de hogere echelons.

In praktijk stellen we vast dat de ontwikkeling van de BSc blijft steken op de Defensiestaf. De componenten en de eenheden zijn volop begonnen met de uitvoering van het transitieplan. We vragen ons dan ook af in hoeverre de lagere echelons al op de hoogte zijn van het bestaan van de BSc en van haar nut. De eenheden moeten op geregelde tijdstippen situaties en rapporten leveren aan hun hogere echelon. Zijn deze herzien in het kader van de invoering van de BSc of werden er gewoon een aantal bijkomende situaties gevraagd? Zijn de eenheden op de hoogte van de SO/KSF van de Defensiestaf of proberen zij nog altijd eigen objectieven te bereiken die niet noodzakelijk in dezelfde richting gaan als deze die de Defensiestaf is ingeslagen?

Gezien al deze vragen en onduidelijkheden menen wij dat de implementatie van de BSc aan alle niveaus moet opgelegd worden. We moeten iedereen echter voldoende tijd en ruimte geven. De verdere invoering mag niet te snel gebeuren, maar moet nu al voorbereid en gecommuniceerd worden. Een spreidingsplan lijkt ons dan ook een betere oplossing dan het vrij laten van de lagere echelons om de BSc in te voeren. De transitieperiode waarin we ons bevinden, mag geen excuus zijn om de SO/KSF van Defensie niet te vertalen naar de laagste echelons. Zoniet dreigt Defensie een organisatie te worden waar de staf en de eenheden met verschillende snelheden en in diverse richtingen werken.

2. De culturele problemen (C)

Zoals we eerder in dit hoofdstuk vermeld hebben, is communicatie een belangrijke factor voor de succesvolle introductie van de BSc. Een rondvraag in de eenheden maakt vlug duidelijk dat de tool helemaal niet gekend is. Wij zijn ervan overtuigd dat zo snel mogelijk gestart moet worden met een echte informatiecampaignede eenheden over deze managementtool en over de SO/KSF. Een grondige cultuurwijziging kan enkel slagen als de laagste echelons tijdig worden betrokken. Het spreidingsplan voor de verdere doorvoering van de BSc kan dan (ruime) limietdata bevatten waarop de BSc moet ingevoerd zijn maar moet de eenheden vrij laten om vroeger te starten als zij dit wensen. Cultuurwijzigingen vragen niet alleen tijd maar ook een degelijke begeleiding. Uitstraling en overtuigingskracht zullen hier opnieuw een belangrijke rol spelen.

De hogere echelons moeten er bovendien voor zorgen dat de initiële, bijkomende werklast beperkt is. Het aantal rapporten en situaties geleverd door de eenheden, moet herzien worden in het kader van de BSc en de nodige licenties voor automatische verwerking van de gegevens dienen ter beschikking gesteld te worden. We moeten absoluut vermijden dat de BSc gezien gaat worden als iets dat buiten en bovenop het normale werk bestaat.

3. De ontwerpfouten (O)

In de 'top-down' benadering is het van groot belang dat de objectieven van toepassing voor het hogere niveau duidelijk vertaald worden naar de eenheden toe. De verschillende DG/ACOS moeten hiervoor eerst hun sectorale plannen uitschrijven en de BSc op hun niveau uitvoeren. Eigen SO kunnen toegevoegd worden maar het aantal KSF dient beperkt te blijven. De BSc mag echter geen gewoon stuurbord voor dagelijks management worden, maar een instrument om te meten of de strategische doeleinden bereikt worden. De nadruk zou volgens ons dan ook moeten liggen op coherentie tussen de KSF en op 'leading' indicatoren die toekomstgericht zijn (terwijl 'lagging' indicatoren het verleden meten – vb. financiële gegevens). De keuze van de SO/KSF is dus van groot belang. Vanuit een 'bottom-up' benadering dient voldoende ruimte gelaten te worden aan de lagere echelons om de nodige input te leveren ter verfijning van de KPI en eventueel de SO/KSF. De gegevens die het hogere niveau nodig heeft, komen immers vanuit de basis. Bovendien is het meestal de persoon die binnen in een proces werkt, die het eerst opmerkt dat er iets niet goed gaat. We durven daarom stellen dat deze benadering een bijkomend argument is om de verdere implementatie van de BSc zo vlug mogelijk door te voeren. De vragen "are we doing the right things?" en "are we doing the things right?" kunnen dus zowel top down als 'bottom-up' benaderd en in elkaar gepast worden. De BSc is hiervoor het communicatiemiddel bij uitstek tussen de verschillende echelons.

4. De procesfouten (P)

Zolang de BSc niet ingevoerd wordt op de lagere niveaus is het enkel een tool voor het topmanagement in zijn ivoren toren. Voor de meeste eenheden blijft ze een onbekende of een controlemiddel van bovenaf. De kans is dan ook groot dat beslissingen vanuit de Defensiestaf als opgedrongen overkomen of dat het niet voor iedereen duidelijk is hoe ze kaderen in de algemene strategie. Eenheden voelen zich tegengewerkt door de hogere echelon in hun streven om bepaalde eigen objectieven te bereiken en zijn zich weinig of niet bewust van de SO van hun hogere echelon. Zolang de top zich als enige bedient van de BSc, kan weinig betrokkenheid van de lagere echelons verwacht worden. Ze zijn er enkel om de data voor het systeem te leveren. Dankzij de volledige ingebruikname van de BSc kunnen procesfouten vermeden worden. Degelijke, open communicatie en informatie zijn hierbij noodzakelijk maar niet voldoende.

Er moet ook gedacht worden aan de effectieve inplaatsstelling en opleiding van raadgevers op de lagere niveaus. Hiervoor zal de Defensiestaf concrete richtlijnen moeten uitvaardigen waarbij selectie, specifieke vorming, verkrijgen van ervaring en ter plaatse houden van specialisten voorop staan. We denken daarom aan het opstarten van een systeem zoals voor de Raadgevers Mentale Operationaliteit (RMO). De huidige Eval R, de sleutelfiguren in het functioneel netwerk, zijn officieren die deze job vandaag meestal in cumul doen. De BSc betekent voor hen dus een bijkomende werklast. Hierdoor is de kans groot dat de ontwikkeling van de tool op de lagere echelons en de implementatie naar de eenheden toe niet uitgevoerd of aanzienlijk vertraagd wordt.

Partieel besluit

Ondanks de inspanningen die reeds geleverd werden om de implementatie van de BSc bij te sturen, zijn wij van mening dat bijkomende aanpassingen noodzakelijk zijn. De verdere implementatie van deze managementtool op alle niveaus lijkt ons een onontbeerlijke voorwaarde voor succes. Dit moet vooraf gegaan worden door een degelijke en open communicatiecampagne

tot op de laagste echelons over het doel van de BSc en haar gebruik. De lagere echelons moeten de nodige tijd en ruimte krijgen.

We raden ook aan het aantal SO/KSF drastisch te beperken. We denken hierbij aan maximum 20 KSF. Ten slotte vragen we aandacht voor de huidige structuur van Defensie en de invloed van de verschillende DG/ACOS op het beleid. Het mag geenszins de bedoeling zijn om de oude muren van de machten te vervangen door nieuwe muren tussen de functionele zuilen.

Openheid en vertrouwen kunnen ervoor zorgen dat de implementatie van de BSc de transitie van Defensie mee in de goeie richting begeleidt en moeten voorkomen dat nieuwe muren tussen verschillende departementen voor vertraging en desoriëntatie zorgen. De oprichting van een Leadership team dat zich buigt over de vraag “are we doing the right things?” en een Management team dat zich geregeld de vraag stelt “are we doing the things right?”, kan hier zeker toe bijdragen.

Conclusion finale

“In a time of drastic change it is the learners who inherit the future. The learned find themselves equipped to live in a world that no longer exists.”

Eric Hoffer

L'adoption du système de mesure des prestations BSc au sein de la Défense belge est une très bonne initiative. Il est utile comme outil de management stratégique. Cependant, le BSC ne doit pas être considéré comme uniquement une approche technique parce qu'il comporte également un aspect culturel. L'adoption de ce 'tableau de bord prospectif' doit être complétée par une vision couvrant différentes perspectives et soutenue par une communication ouverte. Il est clair que cet outil demande une période d'apprentissage et un changement de culture.

Après une étude de la théorie du BSc nous avons décelé et listé de nombreux écueils et problèmes. Grâce à cette liste, nous fûmes capables d'analyser l'implémentation du BSc au sein de notre Défense et la réalisation du BSc même. Beaucoup de travail et d'efforts restent à faire pour que ce système de mesure de performance soit mis en œuvre fructueusement. En effet beaucoup de possibilités encore inexploitées demeurent.

La mise en œuvre était un processus à vitesse variable. Nous avons constaté qu'il y a trop d'objectifs stratégiques et proposons de diminuer fortement ce nombre. À l'appui du déploiement d'un tel outil, la Défense doit investir dans une communication ouverte. Cette communication devrait contribuer à améliorer l'implémentation du BSc, tout comme la diffusion jusqu'au niveau le plus bas possible. Tout en se posant les questions: “Are we doing the right things?” et “Are we doing the things right?”.

Derrière le voyant rouge, il faut des informations pertinentes, pour prendre des initiatives. Le système de mesure des prestations au sein de la défense n'a pas pour objectif d'améliorer seulement les résultats ou la compétence, mais aussi et surtout, contribuer à améliorer la façon de faire les choses. Ainsi l'application de ce système de mesure permettra, nous l'espérons, d'évoluer vers une organisation meilleure.

Bijlage A : Bibliografie

Boeken en bundels / Livres et recueils

- JURAN J. M., *Managerial Breakthrough*, s.l., 1994, McGraw-Hill
KAPLAN R. S. & NORTON D. P., *Op kop met de Balanced Scorecard – Strategie vertaald naar actie*, Amsterdam, 2000, Business Contact, 352 p.
KAPLAN R. S. & NORTON D. P., *Focus op Strategie – Hoe organisaties die met de Balanced Scorecard werken beter renderen in een veranderende bedrijfsomgeving*, Amsterdam, Business Contact, 2001, 336 p.

Artikels / Articles

- GRAPIN M. & JOSSERAND E., “Réussir son tableau de bord prospectif“, in L’Expansion Management Review, Mar 03, 108, pp. 76-84
Acos Eval, “Tuk op uitmuntendheid“, in Direct, Okt 03, 2003/17, pp. 2-3

Niet-gepubliceerd materiaal / Matières non publiées

- ACOS Eval, Managementrichtlijn M-EVAL-GENER-001/EVM van 20 Feb 02
ACOS Eval, Procedurerichtlijn P-EVA-BSc-001/EVS van 10 Jul 02
ACOS Eval, Procedurerichtlijn P-EVA-BSc-002/EVS van 26 Aug 02
ACOS Eval, Procedurerichtlijn P-EVA-BSc-002/EVP-M van 31 Okt 03
ACOS Eval, Procedurerichtlijn P-EVA-BSc-003/EVS van 14 Okt 03 Ed 2
Defensie, Document ‘strategisch concept evaluatie’ van Okt 01
WGp Eval & Co, Beslissingsdocument 01 van 23 Jan 01
WGp Eval & Co, Beslissingsdocument 02 van 26 Mar 01

Internet / Internet

balancedscorecard.start.be/
www.balanced-scorecard.be/
www.efqm.org/
www.hcg.net/publicaties
www.managementsite.net/
www.mil.be/

Andere bronnen / Autres sources

- Defensie, “Stuurplan Defensie”, Dec 03
FLAHAUT A. (MOD), “Strategisch Plan +”, Feb 03
ISO 9000:2000, “Quality management systems – Fundamentals and vocabulary”, 15 Dec 00

Interviews met :

Kabinet CHOD : Kol De Vooght J.-C.

ACOS Eval : Kol Leclercq J.-M. , FKP Grandchamps G., Maj Leben L. & Adjt Droogers P.

ACOS O&T: Kol Buchsenschmidt G. & Maj Boucke Ph.

ACOS WB: Kol Brisart J.-J.

DGJM: LtKol De Keyser J.

DGMR: Cdt Deron Ch. & Adjt Van Reysen M.

Comopsair: Cdt Loots Ph.

En andere ...

Bijlage B : Afkortingen

ACOS	Assistant Chief Of Staff
AG	Arbeidsgeneeskunde
BMI	Body Mass Index
BSc	Balanced Scorecard
BSc Def	Balanced Scorecard Defensie
DG	Directeur Général
CHOD	Chief Of Defense
CODIR	Comité Directeur
CSF	Critical Success Factor
EFQM	European Foundation for Quality Management
EVAL R	Evaluatie Raadgevers
HRD(-)	Hoge raad voor Defensie (-)
KSF	Kritieke Success Factor (=CSF)
KPI	Key Performance Indicator (Sleutel Prestatie Indicator)
ROE	Rules Of Engagement
RGC	Recht der Gewapende Conflicten
SO	Strategisch Objectief
TQM	Total Quality Management

Bijlage C : Lijst met valkuilen en hindernissen bij de invoering van een BSc

Deze bijlage bevat een lijst met de mogelijke valkuilen en hindernissen bij de invoering van de BSc in een bedrijf. Deze valkuilen zijn voor de vereenvoudiging ingedeeld in 4 categorieën: de overgangsproblemen, de culturele problemen, de ontwerpfouten en de procesfouten. Per hindernis wordt er een korte omschrijving en enkele symptomen gegeven. Het ontdekken van deze symptomen betekent geenszins dat de invoering van de BSc tot mislukking gedoemd is. Het is eerder een teken aan de wand dat de valkuil open staat. Een verwittigd man is er twee waard!

Deze lijst van hindernissen met hun symptomen is duidelijk een waardevolle analyse en/of audit instrument is. Hij kan preventief of correctief aangewend worden.

1. De transitieproblemen [T]

Korte omschrijving : grote, ingrijpende verandering die het invoeringsproces in de war stuurt.

Symptomen : een verandering in het topmanagement, een fusie, een diepgaande besnoeiing of besparing, snel variërende invoeringssnelheden, ...

2. De culturele problemen [C]

Geen begeleiding van de bedrijfscultuur [C1]

Korte omschrijving : de veranderingsaspecten werden zwaar onderschat en de voorzieningen werden niet getroffen.

Symptomen : geen informatie van het personeel, geen veranderingsmanagement, geen open communicatie, weinig betrokkenheid van de laagste niveau's, er wordt gestreefd naar een KPI voor ieder departement, ...

Invoering na een 'mislukte' cultuursverandering of 'veranderingsmoeheid' [C2]

Korte omschrijving : extra weerstand tegen de nieuwe cultuursverandering.

Symptomen : een (opeenvolging) van 'mislukte' cultuursverandering, een gevoel van 'weer-een-verandering', 'veranderingsmoeheid', gelatenheid, ...

3. De ontwerpfouten [O]

Geen priorisering in een te groot aantal objectieven [O1]

Korte omschrijving : geen strategische focus en dus geen prioriteiten.

Symptomen : meer dan 20 KSF, een gevoel van 'alles is belangrijk', geen eenduidige richting, ...

Een zoekgeraakte coherentie [O2]

Korte omschrijving : geen verband tussen de verschillende KSF.

Symptomen : geen slierten van KSF, alles staat los van elkaar, geen eenduidige richting, alles in financiële termen uitgedrukt, ...

Geen aansluiting met de organisatie – open lus sturing [O3]

Korte omschrijving : geen aansluiting op de verantwoordelijkheidsstructuur of op de besturingscyclus.

Symptomen : geen verantwoordelijke per KSF, geen middelen voorzien, BSc staat buiten het ‘normale werk’, geen actieplannen of ‘roadmap’ om de doelstellingen te halen, ...

Geen ‘dubbel loop learning’ [O4]

Korte omschrijving : geen regelmatige evaluatie van de doelstellingen.

Symptomen : geen ‘review’ vergaderingen van de doelstellingen, de KSF blijven ongewijzigd gedurende lange tijd, voorbijgestreefde doelstellingen, zwaar verankerde doelstellingen, ...

4. De procesfouten [P]

Het topmanagement is er onvoldoende bij betrokken [P1]

Korte omschrijving : onvoldoende aandacht op het hoogste niveau.

Symptomen : geen consensus over de BSc, iedere manager volgt zijn eigen prioriteiten, stilzwijgende procedures, geen vertaling naar lagere niveau's, korte ‘review’ vergaderingen, topmanagers tonen geen betrokkenheid (‘involvement’), ...

Er doen te weinig mensen mee [P2]

Korte omschrijving : geen insijpeling door het volledig bedrijf.

Symptomen : kleine werkgroep, onbekendheid in de lagere echelons, opgedrongen beslissingen, geen continue verbetering, ‘ideale’ en complexe indicatoren, ...

De leiding houdt de scorecard aan de top [P3]

Korte omschrijving : het topmanagement zijn de enigen zijn die zich van de BSc bedienen.

Symptomen : slechts één BSc, lagere echelons dienen slechts om data te voeden, onbekendheid van de BSc, geen betrokkenheid van de lagere echelons, micromanagement, ...

Het ontwikkelingsproces duurt te lang – de BSc wordt gebruikt als eenmalig meetproject [P4]

Korte omschrijving : lange implementatietijd

Symptomen : lange inlooperperiode voor de eerste, werkbare versie, ‘ideale’ en complexe indicatoren, de eerste is de 100% ‘juiste’ BSc, het ‘dit-is-het’ gevoel, geen eerste aanpassingen, ...

De BSc wordt ingevoerd alsof het om een informatiesysteem gaat [P5]

Korte omschrijving : het informaticasysteem als het hart en de ziel van de BSc.

Symptomen : zeer mooie informaticatoepassing, ‘ideale’ en complexe indicatoren, de eerste BSc wordt pas gebruikt als de software klaar is, ‘we wachten nog op het programma’, ...

Er worden onervaren adviseurs gebruikt [P6]

Korte omschrijving : onervaren adviseurs als gidsen.

Symptomen : adviseurs met een degelijke theoretische basis maar onervaren op het vlak van cultuurveranderingen en ‘policy deployment’, nadruk op het theoretische van de BSc, weinig begrip voor weerstand tegen verandering, moeilijk te vatten indicatoren, nadruk op informaticasystemen, ...

De BSc wordt uitsluitend geïntroduceerd met het oog op beloning [P7]

Korte omschrijving : de BSc als beoordelingssysteem in de handen van het topmanagement.

Symptomen : brave doelstellingen, micromanagement, geen echte strategie, geen zoeken naar verbeteringen, ‘wie is de schuldige?’, ...

Bijlage D : Lijst met de 17 weerhouden Strategische Objectieven (SO)⁵⁵

SO	KSF	KPI	Omschrijving	Perspectief
SO 01			Succesvol uitvoeren van militaire operaties die voortvloeien uit de opdrachten en taken bepaald door de regering	Results
	KSF def 01,a		De objectieven zoals vastgelegd in het mandaat door de regering goedgekeurd bereiken	
		KPI def 01,a/1	Percentage van het geheel der succesvol beëindigde Ops sinds de laatste evaluatie	
		KPI def 01,a/2	Percentage van de sleuteletappes, voor geplande en aan de gang zijnde Ops, die onder controle zijn	
	KSF def 01,b		Naleven van internationaal humanitair recht en ROE	
		KPI def 01,b/1	Inbreuken op het Recht der Gewapende Conflicten en de ROE	
		KPI def 01,b/2	De kennis, door al het Pers, op zijn eigen niveau, van de regels van het RGC en de ROE	
	KSF def 01,c		Verliezen en collaterale schade beperken	
		KPI def 01,c/1	Het bedrag van de uitgekeerde schadeclaims aan derden	
		KPI def 01,c/2	De verliezen aan eigen personeel	
	KSF def 01,d		Verkrijgen van een positieve perceptie in het parlement, de media, bij de bevolking en de partners in de operatie	
		KPI def 01,d/1	Aandacht van de leden van het Parlement inzake operaties	
		KPI def 01,d/2	Perceptie in de media (nationaal) inzake operaties	
		KPI def 01,d/3	Percepties bij de lokale bevolking	
SO 02			Beschikken over militaire capaciteiten die toelaten succesvol en billijk deel te nemen aan joint operaties, bij voorkeur in een multinationalaal verband die voortvloeien uit de opdrachten bepaald door de regering	Results
	KSF def 02,a		De operationele beschikbaarheid van de formaties laat de uitvoering van de scenario's toe die de uitdrukking zijn van de weerhouden opdrachten	
		KPI def 02,a/1	Geschiktheid tot de uitvoering van scenario 4, rekening houdend met de operationaliteit van de modules	
		KPI def 02,a/2	De operationaliteit van de vooraf vastgelegde modules in het kader van de scenario's 1, 2 en 3	
		KPI def 02,a/3	Staat en beschikbaarheid van de stocks	
		KPI def 02,a/4	Geschiktheid tot de uitvoering van NRF rekening houdend met de operationaliteit van de modules.	
	KSF def 02,b		Beschikken over capaciteiten die moeten toelaten het gewenste niveau van verantwoordelijkheid op te nemen inzake "responsibility, burden and risk sharing"	
		KPI def 02,b/1	De 'burden & responsibility sharing' index van België t.o.v. de NAVO	
		KPI def 02,b/2	De 'risk sharing' index van België t.o.v. de NAVO	
		KPI def 02,b/3	De 'risk sharing' index van België t.o.v. de Europese Unie	
		KPI def 02,b/4	De 'burden & responsibility sharing' index van België t.o.v. de Europese Unie	
	KSF def 02,c		Joint en combined kunnen opereren in de voorziene multinationale verbanden	
		KPI def 02,c/1	Gecumuleerde som van de mandagen der deelnemers aan Joint Ops	

⁵⁵ De lijst die weergegeven wordt dateert van 03 Jul 03. Deze lijst verschilt echter licht met de lijst die gebruikt wordt binnen het CORVU systeem. De KPI "2e" in de lijst is in het CORVU systeem hernomen als KPI "5e".

		KPI def 02,c/2	Gecumuleerde som van de mandagen der deelnemers aan Combined Ops	
		KPI def 02,c/3	Meting van de standaardisatie op basis van de goedkeuring van STANAG's	
		KPI def 02,c/4	Gecumuleerde som van de mandagen der deelnemers aan belangrijke Joint oefeningen	
		KPI def 02,c/5	Gecumuleerde som van de mandagen der deelnemers aan belangrijke Combined oefeningen	
	KSF def 02,d		Een adequate vertegenwoordiging in de operationele/strategische multinationale commandostructuren realiseren	
		KPI def 02,d/1	Verhouding tussen het aantal door BE geambleerde posten (NQ+Limited NQ+VNC) in internationale strategische en operationele staven en het aantal effectief toegewezen posten van deze die geambleerd werden	
SO 03			Erkend worden als expertisecentrum inzake inlichtingen, veiligheid en defensie	Results
	KSF def 03,a		Tijdige en oordeelkundige beleidsadviezen verstrekken aan de politieke overheden en internationale organisaties	
		KPI def 03,a/1	Aantal dossiers die de bestemming niet bereiken binnen wettelijke of niet te overschrijden termijnen	
		KPI def 03,a/2	Aantal dossiers die de bestemming niet bereiken binnen de termijnen opgelegd door een hogere autoriteit.	
	KSF def 03,b		Een accuraat "risk assessment" verzekeren	
		KPI def 03,b/1	A posteriori evaluatie door de "klanten" over de kwaliteit van de opgemaakte "risk assessments"	
	KSF def 03,c		Internationale vertegenwoordiging op het adequate niveau verzekeren	
		KPI def 03,c/1	De invulling (bestaanden) van een aantal belangrijke (voorzien) Belgische internationale posten volgens de vereiste kwalificaties verzekeren	
SO 04			Beschikken over het potentieel om operationele formaties te vormen in nationaal en internationaal verband	Resources
	KSF def 04,a		Beschikken over modules met doeltreffende slagkracht die interoperabel en voldoende polyvalent zijn en een deelname aan operaties tot en met hoge intensiteit mogelijk maken	
		KPI def 04,a/1	Het aantal operationele modules per component om scenario 4 uit te voeren ten opzichte van het aantal vereiste modules	
		KPI def 04,a/2	Het aantal operationele modules per component om scenario 6 uit te voeren ten opzichte van het aantal vereiste modules	
		KPI def 04,a/3	Het aantal operationele modules per component om scenario 7 uit te voeren ten opzichte van het aantal vereiste modules	
		KPI def 04,a/4	Het aantal operationele modules per component om scenario 8 uit te voeren ten opzichte van het aantal vereiste modules	
	KSF def 04,b		Beschikken over modules en formaties waarvan een voldoende aantal snel inzetbaar en projecteerbaar zijn	
		KPI def 04,b/1	Het aantal beschikbare modules die snel inzetbaar zijn ten opzichte van het aantal vereiste modules komende uit de structuur van de Landcomponent	
		KPI def 04,b/2	Het aantal beschikbare modules die snel inzetbaar zijn ten opzichte van het aantal vereiste modules komende uit de structuur van de Aircomponent	
		KPI def 04,b/3	Het aantal beschikbare modules die snel inzetbaar zijn ten opzichte van het aantal vereiste modules komende uit de structuur van de Marinecomponent	
		KPI def 04,b/4	Het aantal beschikbare modules die snel inzetbaar zijn ten opzichte van het aantal vereiste modules komende uit de structuur van de Medische component	
	KSF def 04,c		Beschikken over voldoende voortzettingsvermogen	
		KPI def 04,c/1	Het aantal stellen per component dat bestaat om de operatie scenario 6 in de tijd te kunnen uitvoeren	
		KPI def 04,c/2	Het aantal stellen per component dat bestaat om de operatie scenario 7 in de tijd te kunnen uitvoeren	
	KSF def 04,d		Een adequaat niveau van collectieve training verzekeren in formatieverband	
		KPI def 04,d/1	Op basis van de GOP NEO , een evaluatiesysteem ontwikkelen mbt de training van de formaties, de Comdo keten en de voorafgaandelijke interdepartementale coördinatie in dit kader	

De implementatie van het
prestatie-meetsysteem BSc in Defensie

		KPI def 04,d/2	Bestaan van een evaluatie, voor inzet, van een formatie, in het kader van een "Peace Keeping" Ops, en dit op basis van een uitgewerkte planing door ACOS Ops & Trg	
		KPI def 04,d/3	Bestaan van een evaluatie, voor inzet, van een formatie, in het kader van een "Peace Enforcement" Ops, en dit op basis van een uitgewerkte planing door ACOS Ops & Trg	
		KPI def 04,d/4	Ontwikkelen van een evaluatiesysteem, voor de training van de formaties, in het kader van een inzet voor een Ops Art 5	
	KSF def 04,e		Een gevechtsondersteunende dienstverlening verzekeren aangepast aan de inzet van de operationele formaties	
		KPI def 04,e/1	Beschikbaarheid van een Log, C³IS en Med potentieel ter ondersteuning van een scenario 4	
		KPI def 04,e/2	Beschikbaarheid van een Log, C³IS en Med potentieel ter ondersteuning van een scenario 6, in de veronderstelling dat de benodigde middelen ter ondersteuning van een scenario 4 reeds gereserveerd zijn	
		KPI def 04,e/3	Beschikbaarheid van een Log, C³IS en Med potentieel ter ondersteuning van een scenario 7, in de veronderstelling dat de benodigde middelen ter ondersteuning van een scenario 4 reeds gereserveerd zijn	
		KPI def 04,e/4	Beschikbaarheid van een Log, C³IS en Med potentieel ter ondersteuning van een scenario 8	
SO 05			Beschikken over het nodige gemotiveerd, professioneel en inzetbaar actief- en reservepersoneel	Resources
	KSF def 05,a		De bezettingsgraad optimaliseren, zowel kwantitatief als kwalitatief	
		KPI def 05,a/1	Evolutie in- en uitstroom	
		KPI def 05,a/2	Bezettingsratio van de operationele eenheden	
		KPI def 05,a/3	De evolutie van de gemiddelde leeftijd militairen in de componenten	
	KSF def 05,b		Zorgen voor competent personeel met de nodige kennis, vaardigheden en attitudes	
		KPI def 05,b/1	Het totaalproject Korps/specialiteiten	
		KPI def 05,b/2	Evolutie gap tussen competentieprofiel en portfolio	
		KPI def 05,b/3	Opvolgingsstaat invoering competentie management (HRIS)	
		KPI def 05,b/4	Opvolgingsstaat invoering competentie management (MATCH)	
		KPI def 05,b/5	Dekkingsgraad vormingsaanbod t.o.v. vormingsbehoeften	
	KSF def 05,c		De betrokkenheid en tevredenheid van het personeel bevorderen	
		KPI def 05,c/1	Index personeelstevredenheid en -betrokkenheid	
		KPI def 05,c/2	Niet voorziene uitstroom	
		KPI def 05,c/3	Aantal dagen afwezigheid om gezondheidsredenen	
		KPI def 05,c/4	Aantal geschreven klachten die door het personeel ingediend zijn	
	KSF def 05,d		Zorgen voor personeel met een goede fysieke en psychische conditie	
		KPI def 05,d/1	Fysieke conditie : " Evaluatie van het overlijdensrisico in functie van de BMI en de WC van het personeel van Defensie "	
		KPI def 05,d/2	Aantal dagen afwezigheid om gezondheidsredenen	
	KSF def 05,e		Streven naar een maximaal aantal inzetbare functies	
		KPI def 05,e/1	Streven naar een maximaal aantal inzetbare functies	
SO 06			Beschikken over het gepaste materieel en infrastructuur	Resources
	KSF def 06,a		Voldoende, technologisch volwaardig en doeltreffend materieel op het gepaste tijdstip ter beschikking stellen van de operationele formaties	
		KPI def 06,a/1	De evolutie van de gemiddelde ouderdom van het materieel t.o.v. zijn levensduur	
		KPI def 06,a/2	Het verloop van het geplande jaarprogramma wederuitrusting	

	KSF def 06,b	Een efficiënt en effectief beheer van het materieel en de infrastructuur verzekeren gedurende de volledige "life cycle"	
	KPI def 06,b/1	De evolutie van de jaarlijkse uitgaven voor de werking in het domein Material Resources	
	KPI def 06,b/2	De operationele beschikbaarheid van het materieel	
	KSF def 06,c	De gepaste infrastructuur tijdig ter beschikking stellen in alle omstandigheden	
	KPI def 06,c/1	De evolutie van het geplande jaarprogramma infrastructuur	
	KPI def 06,c/2	De evolutie in de realisatie van het transitieplan	
SO 07		Een imago van Defensie verwerven conform aan haar visie	Results
	KSF def 07,a	Beschouwd worden als een vooruitstrevend departement dat op permanente basis een performant, modern, multifunctioneel en uiterst professioneel militair instrument ter beschikking stelt van de regering voor de uitvoering van haar veiligheids- en defensiepolitiek	
	KPI def 07,a/1	Aantal initiatieven genomen door een lid van Defensie op het vlak van communicatie. (TBD)	
	KSF def 07,b	Beschouwd worden als een vooruitstrevend departement dat in staat is om succesvol deel te nemen aan verschillende types operaties, inbegrepen deze met een hoge risicofactor, en waarbij de inzetomstandigheden zo veilig mogelijk gemaakt worden	
	KPI def 07,b/1	Evaluatie van de impact in de media (TBD)	
	KSF def 07,c	Beschouwd worden als een vooruitstrevend departement dat erkend wordt voor zijn uitmuntendheid en zijn beschikbaarheid	
	KPI def 07,c/1	Percentage van de ingevulde plaatsen (TBD)	
	KSF def 07,d	Beschouwd worden als een open en vooruitstrevend departement dat in volle harmonie leeft met zijn nationale en internationale omgeving	
	KPI def 07,d/1	Aantal initiatieven genomen door de MOD en de CHOD op het vlak van interne communicatie (TBD)	
SO 08		De synergie met de andere departementen en Org bevorderen	Processes
	KSF def 08,a	Toepassen van het regeringsbeleid in domeinen dewelke niet alleen tot Defensie behoren	
	KPI def 08,a/1	(Draft 19 Feb 03) Index gelijke kansen M/F	
	KPI def 08,a/2	(Draft 19 Feb 03) Index: opvolging project mainstreaming	
	KPI def 08,a/3	(Draft 19 Feb 03) Vorming	
	KPI def 08,a/4	(Draft 19 Feb 03) Inplaatsstelling vertrouwenspersonen	
	KSF def 08,b	Maximale synergie nastreven met andere departementen en organisaties	
	KPI def 08,b/1	(Draft 19 Feb 03) Aantal gevraagde of voorgestelde prestaties m.b.t. hulpverlening bij rampen, catastrofes of crisissen t.o.v. het aantal uitgevoerde	
	KPI def 08,b/2	(Draft 19 Feb 03) Inventaris bestaande nood- en rampenplannen	
	KPI def 08,b/3	(Draft 19 Feb 03) Kwaliteit van de uitvoering - graad van effectieve samenwerking op het terrein	
	KPI def 08,b/4	(Draft 19 Feb 03) Het aantal georganiseerde oefeningen in het kader van noodhulp (en meer bepaald deze georganiseerd door de civiele autoriteiten die belast zijn met het beheer en de coördinatie van de verschillende hulpdiensten)	
SO 09		Beschikken over een organisatie, procedures en een cultuur die de goede werking van de eenheidsstructuur bevorderen	Processes
	KSF Def 09,a	De eenheidsstructuur en haar werking optimaliseren	
	KPI Def 09,a/1	Het aantal beschreven intersectorale processen die gedurende het afgelopen trimester door het Stafdepartement "Eval" geregistreerd werden	
	KPI Def 09,a/2	Het aantal nieuwe "service level agreements" die gedurende het afgelopen trimester door het Stafdepartement "Eval" geregistreerd werden	

De implementatie van het
prestatie-meetsysteem BSc in Defensie

	KSF Def 09.b	Een geïntegreerde cultuur creëren en bevorderen	
	KPI Def 09.b/1	De verhouding, uitgedrukt in procent, van het aantal "joint"-aankoopaanvragen t.o.v. het totaal aantal aankoopaanvragen die gedurende het afgelopen trimester door de Div "MRMP" geregistreerd werden	
	KPI Def 09.b/2	Aantal conceptgroepen, die actief zijn voor de uitbouw van de capaciteiten	
SO 10		Pro-actief, doelgericht en coherent deelnemen aan internationale samenwerking	Processes
	KSF def 10,a	Een evenwichtige bijdrage leveren aan multi-nationale training	
	KPI def 10,a/1	Een evenwichtige bijdrage leveren aan multi-nationale training	
	KSF def 10,b	Een doelgericht en coherent internationale samenwerking promoten en ontwikkelen	
	KPI def 10,b/1	(Draft 19 Feb 03) Vergelijking van de proportionele IWS van de middelen voor de internationale cooperatie per Regio/Initiatief/Organisatie/Land, ten opzichte van de prioriteiten gedefinieerd in het Strategisch Plan +	
	KPI def 10,b/2	(Draft 19 Feb 03) L'évolution des moyens MEO pour la coopération internationale	
	KPI def 10,b/3	(Draft 19 Feb 03) Percentage van de groepen die door de ACOS en DG voor cooperatie gewenst zijn , en waar deze effectief aan gewerkt hebben	
	KPI def 10,b/4		
	KSF def 10,c	Doelgericht en evenwichtig deelnemen aan internationale programma's inzake materieel	
	KPI def 10,c/1	(Draft 19 Feb 03) De proportionele IWS van de budgetten voor investering, ten voordele van de internationale programma's	
	KPI def 10,c/2	(Draft 19 Feb 03) Percentage van de weerhouden efficiënte oplossingen	
	KPI def 10,c/3	(Draft 19 Feb 03) Analyse van de budgettaire verliezen te wijten aan de weerhouden niet-efficiënte oplossingen	
SO 11		Een efficiënt en effectief beleid en beheer van de financiële middelen verzekeren in alle domeinen	Processes
	KSF Def 11.a	De financiële middelen effectief en efficiënt aanwenden en opvolgen zowel voor het personeel, de werking, de investeringen als voor de uitvoering van de operaties	
	KPI Def 11.a/1	De spreiding, berekend over het lopende jaar, tussen het gemiddeld budgettair personeelseffectief, voorzien volgens het "Strategisch Plan +", en het reëel gemiddeld budgettair personeelseffectief	
	KPI Def 11.a/2	De spreiding, berekend over het lopende jaar, tussen de vastleggingen in het domein van de werking en de toegekende vastleggingskredieten in dit domein	
	KPI Def 11.a/3	De spreiding, berekend over het lopende jaar, tussen de vastleggingen buiten het "Plan voor investeringen voor defensie en veiligheid" en de toegekende vastleggingskredieten in dit domein	
	KPI Def 11,a/4	De spreiding, berekend over het lopende jaar, tussen de vooropgestelde kosten en het voorziene budget m.b.t. de operaties	
	KSF Def 11,b	De voorziene vastleggingen realiseren	
	KPI Def 11,b/1	Respecteren van de deadlines van de voorbereidingsfases van de overheidsopdrachten PIDS wederuitrusting	
	KSF Def 11,c	Waken over de algemene coherentie en budgettaire haalbaarheid van de uitgewerkte plannen	
	KPI Def 11,c/1	Liquiditeitscriterium: de geactualiseerde schatting van de schuld op de gesplitste kredieten voor wederuitrusting en Infra uitgedrukt in % van het totaal ordonanceringskredieten van het budgettaire jaar	
SO 12		Een politiek van duurzame ontwikkeling uitbouwen in overeenstemming met de richtlijnen van de gewestelijke, federale en Europese bevoegde instanties	Learn & Growth
	KSF def 12,a	Het regeringsbeleid inzake welzijn op het werk toepassen	
	KPI def 12,a/1	Het gemiddeld resultaat van de audits WB IA met betrekking tot het welzijn op het werk	
	KPI def 12,a/2	Het aantal (repressieve) tussenkomsten van WB IA met betrekking tot het welzijn op het werk ten gevolge van een ongeval of een gerechtvaardigde klacht	
	KPI def 12,a/3	Inplaatsstellingscoëfficiënt van de raadgevers voor preventie en bescherming op het werk (RPBW)	

	KSF def 12,b	De voorwaarden ontwikkelen voor een doeltreffende en doelmatige welzijnbegeleiding van het personeel	
	KPI def 12,b/1	Graad van tevredenheid van de personeelsleden met betrekking tot de welzijnsbegeleiding	
	KPI def 12,b/2	Aantal door de autoriteiten genomen acties als gevolg van de aanbevelingen van de IGB als resultaat van informele klachten in verband met het welzijn, die bij hem werden ingediend	
	KSF def 12,c	De gangbare milieunormen toepassen	
	KPI def 12,c/1	Het gemiddeld resultaat van de audits WB IA met betrekking tot het milieu	
	KPI def 12,c/2	Het aantal (repressieve) tussenkomsten van WB IA met betrekking tot het milieu ten gevolge van een ongeval of een gerechtvaardigde klacht	
	KPI def 12,c/3	Inplaatsstelling van Pers, gevormd in de materie van Leefmilieu, in verhouding met de functies voorzien op OT	
	KPI def 12,c/4	Verminderen van de CO2-uitstoot voortkomende van het energieverbruik voor de werking van de infrastructuur	
SO 13		Toegang tot en investering in "Research & Technology" optimaliseren	Learn & Growth
	KSF def 13,a	R&T optimaal spreiden over de verschillende functionele domeinen	
	KPI def 13,a/1	(Draft 21 Mar 03) De graad van belang van de geplande studies voor Defensie	
	KPI def 13,a/2	(Draft 21 Mar 03) De graad van evenwicht tussen de functionele domeinen, voor de geplande studies	
	KSF def 13,b	R&T middelen efficiënt en effectief gebruiken	
	KPI def 13,b/1	(Draft 21 Mar 03) De evolutie van de weerslag van de studies	
	KPI def 13,b/2	(Draft 21 Mar 03) Het respecteren van de geplande mijlpalen voor de lopende studies	
	KPI def 13,b/3	(Draft 21 Mar 03) Het percentage van gebruik van de toegestane kredieten	
	KPI def 13,b/4	(Draft 21 Mar 03) Index van de realisatie van de objectieven door de studies (efficiëntie-index)	
SO 14		Implementeren van de evaluatiefunctie binnen Defensie waarbij men een cultuur van uitmuntendheid beoogt	Learn & Growth
	KSF Def 14.a	Toepassen van zelfevaluatie en uitvoeren van de actieplannen die eruit voortvloeien	
	KPI Def 14.a/1	Puntenscore, toegekend op basis van een quoterings tabel, die de impact weergeeft van de EFQM-methodologie op de evolutie van de bedrijfscultuur	
	KSF Def 14.b	In plaats stellen van een prestatie-meetsysteem	
	KPI Def 14.b/1	Verhouding, uitgedrukt in procent, van het aantal KPI's die weerhouden werden m.b.t. de BSc Def 2004 en waarvoor nog geen meting beschikbaar is t.o.v. het totaal aantal weerhouden KPI's	
	KSF Def 14.c	In plaats stellen van een procesoptimaliseringsysteem	
	KPI Def 14.c/1	Puntenscore, toegekend op basis van een quoterings tabel, die de inplaatsstelling van een procesoptimaliseringsysteem weergeeft	
	KSF Def 14.d	In plaats stellen van een "getrokken lessen"-systeem in de verschillende domeinen	
	KPI Def 14.d/1	Puntenscore, toegekend op basis van een quoterings tabel, die weergeeft in welke mate de "getrokken lessen" renderen binnen de verschillende stafdepartementen	
	KSF Def 14.e	In plaats stellen van een kostenbeheersingssysteem	
	KPI Def 14.e/1	Aantal maand vertraging op het tijdsschema van het studieplan met betrekking tot het kostenbeheersingssysteem binnen Defensie	
SO 15		Beschikken over de nodige informatie en bruikbare en pertinente inlichtingen	Learn & Growth
	KSF def 15,a	"Strategy" : Ontwikkelen en implementeren van een geïntegreerd concept van een "Knowledge & Information Management" binnen Defensie.	

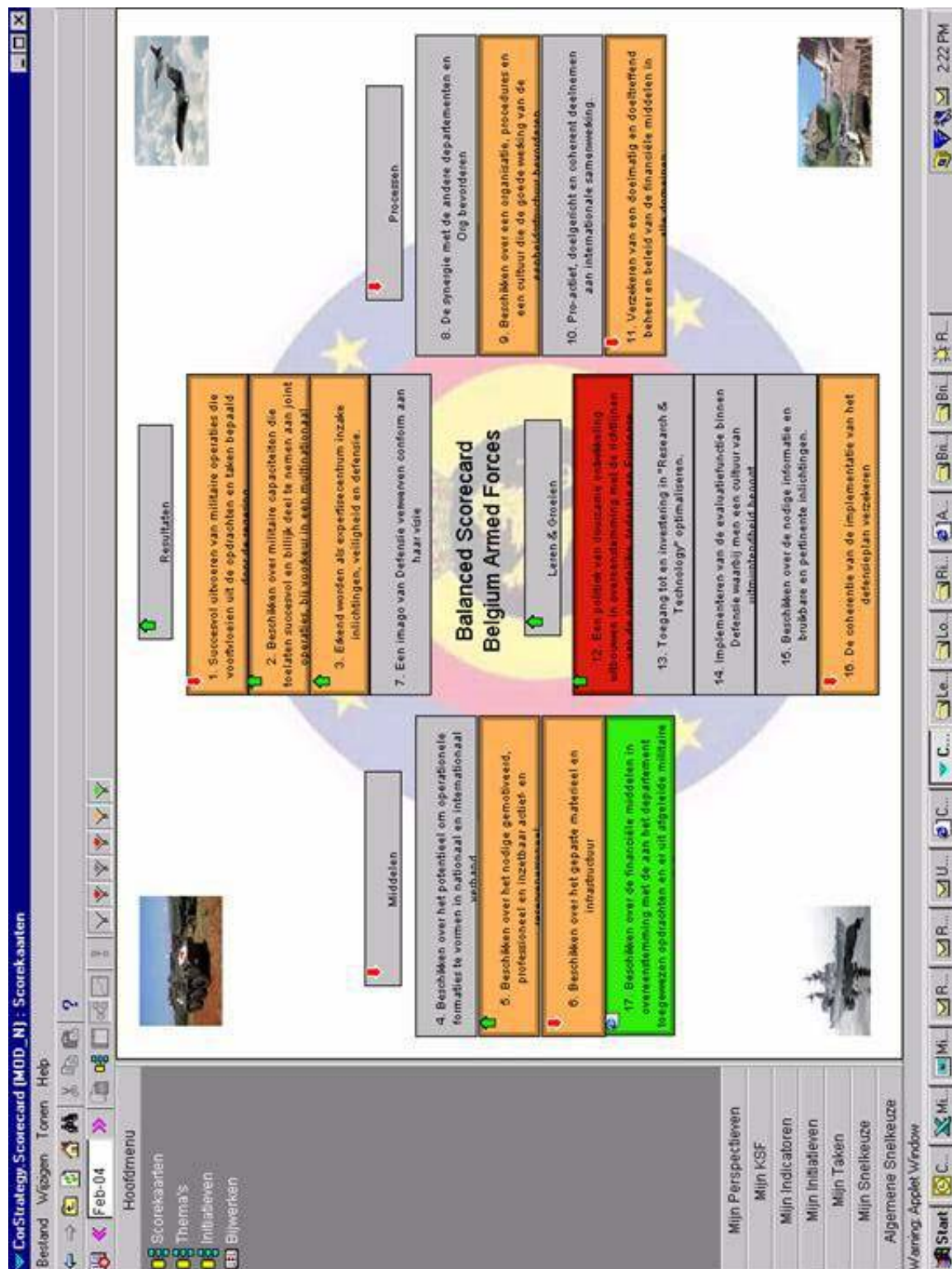
		KPI def 15,a/1	Nog te definiëren	
	KSF def	15,b	"Org" : Invoeren van de architectuur van het "Defence Knowledge & Information System" voortvloeiend uit de optimalisatie van de core & corporate processen (BPM)	
		KPI def 15,b/1	Nog te definiëren	
	KSF def	15,c	"Technology" : Invoeren van de technologische infrastructuur beantwoordend aan de informatieuitbatings- en beveiligingsnoden van alle niveaus van Defensie	
		KPI def 15,c/1	Nog te definiëren	
	KSF def	15,d	"People" : De deelname van gans het personeel verzekeren aan het delen van informatie en kennis, onontbeerlijk voor de optimale werking van Defensie.	
		KPI def 15,d/1	Nog te definiëren	
	KSF def	15,e	"Management" : De coherentie van het concept "Knowledge & Information" in al zijn aspecten verzekeren.	
		KPI def 15,e/1	Nog te definiëren	
SO 16			De opstelling en de uitvoering van het ondernemingsplan Defensie verzekeren	Learn & Growth
	KSF def	16,a	Periodieke herziening van de geldigheid van de hypothesen en van de doelmatigheid van de algemene strategie voor de realisatie van het Strategisch Plan +	
		KPI def 16,a/1	Afwijking van de prognoses voor de personeelsterkte en de uitrustingsuitgaven per militair per jaar en de cumulatieve begroting Defensie in 2015 t.o.v. het Defensieplan	
	KSF Def	16,b	De budgettaire verdeling, voorzien in het "Strategisch Plan +", bereiken	
		KPI Def 16.b/1	De spreiding tussen de kredieten 2015, zoals vastgelegd in het "Strategisch Plan + ", en de geraamde bedragen voor datzelfde jaar in de domeinen investeringen, personeel en werking.	
	KSF def	16,c	De coherentie van de sectorale plannen verzekeren	
		KPI def 16,c/1	Aantal sectorale plannen die bij ACOS EVAL geregistreerd zijn	
	KSF def	16,d	De militaire capaciteiten voorzien in het Strategisch Plan +, in plaats stellen	
		KPI def 16,d/1	De planmatige vordering van de strategische initiatieven vermeld in het Ondernemingsplan Defensie	
SO 17			Beschikken over de financiële middelen in overeenstemming met de aan het departement toegewezen opdrachten en de eruit afgeleide militaire capaciteiten	Resources
	KSF Def	17.a	Bekomen en behouden van de op politiek vlak overeengekomen budgettaire referentie-enveloppe (niet gesplitste en ordonnanceringskredieten)	
		KPI Def 17.a/1	Het verschil, uitgedrukt in procent, tussen de budgettaire referentie-enveloppe en het effectief ontvangen budget	
	KSF Def	17.b	Verwezenlijken van het normaal niveau van inkomsten (met als gevolg het normaal niveau variabele kredieten uit prestaties ten voordele van derden en uit verkoop)	
		KPI Def 17.b/1	Het verschil, uitgedrukt in procent, tussen de geschatte en de werkelijke inkomsten in het domein van de variabele kredieten	
	KSF Def	17.c	Een "gezonde" verdeling van de middelen tussen Pers, werking en investering realiseren	
		KPI Def 17.c/1	Het verschil, uitgedrukt in procent, tussen de verdeling van de financiële middelen in de domeinen investeringen, personeel en werking zoals voorzien in het "Stuurplan" en de actuele, reële verdeling ervan	

Bijlage E : Figuren BSc ‘CorVu’ voor Hoofdstuk III⁵⁶

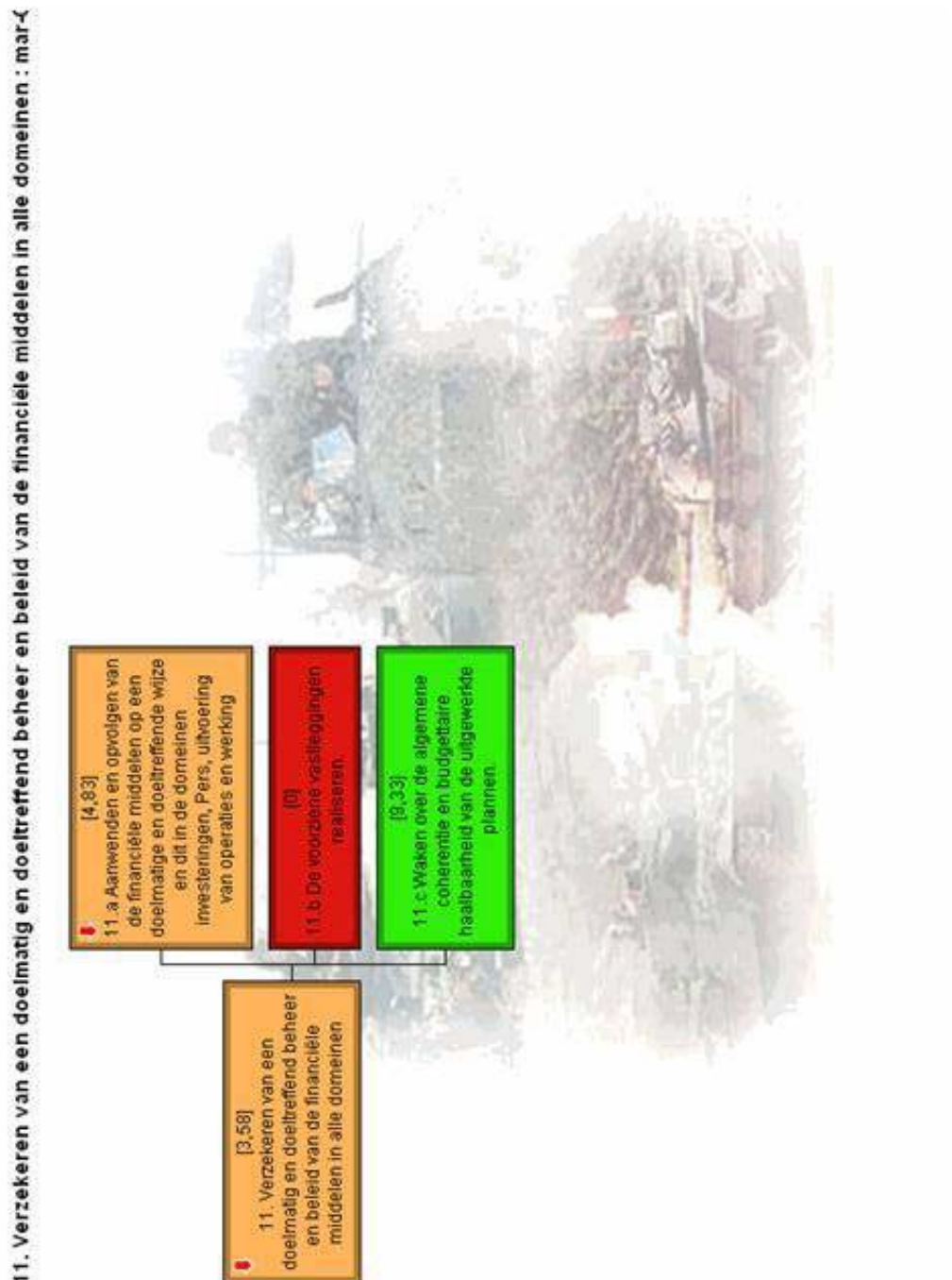
1. Afdruk van de frontpagina “BSc Defensie” in CORVU systeem



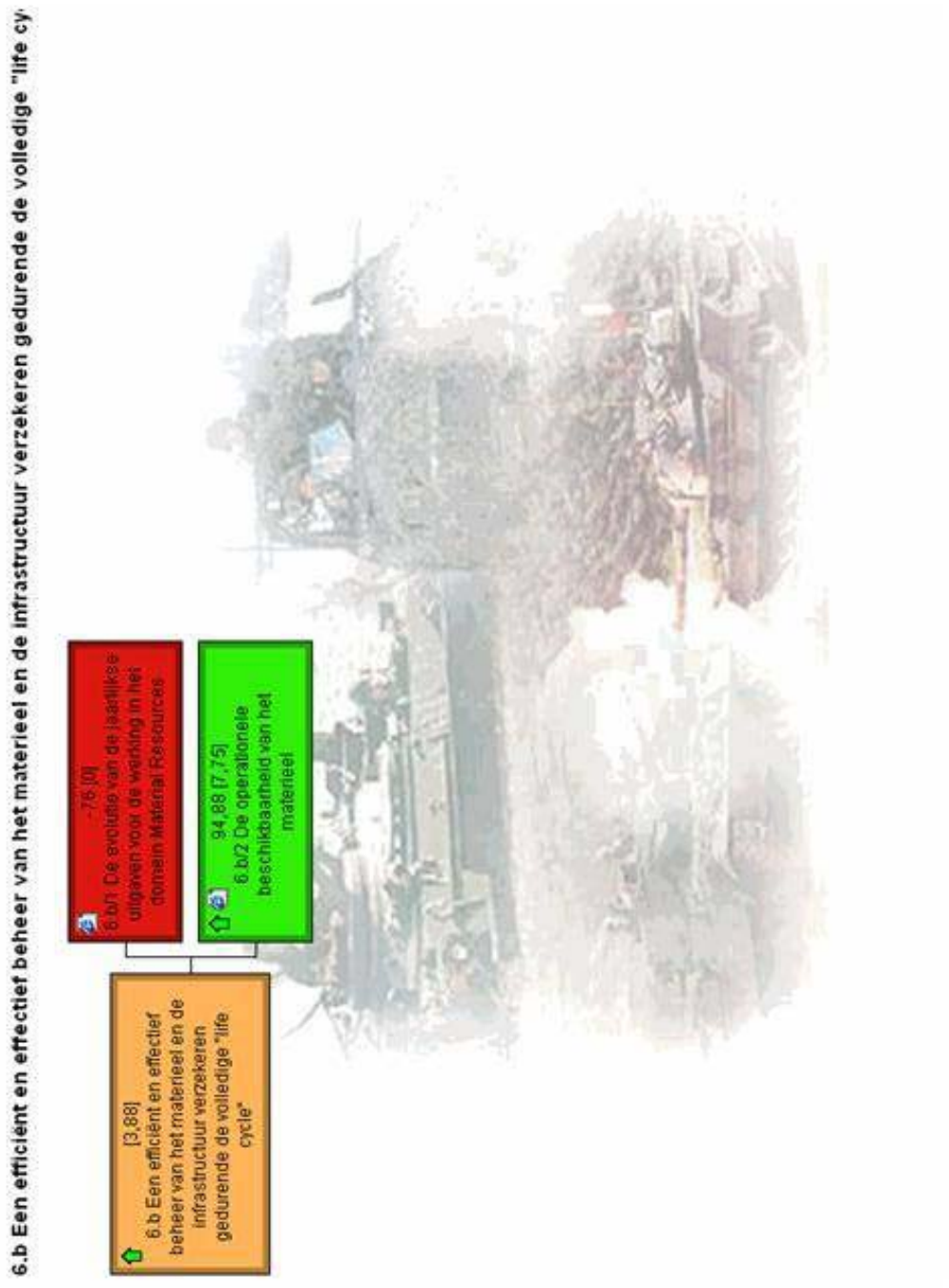
⁵⁶ De afbeeldingen zijn schermafdrucken van het pakket ‘CORVU’ en zijn niet geoptimaliseerd voor papier. Hierdoor komen deze afbeeldingen niet tot hun recht in zwart-wit afdruk en kan het gebeuren dat de titel van het scherm niet volledig vermeld staat.

2. Afdruk van het scherm dat alle SO per perspectief herneemt in CORVU systeem

3. Voorbeeld van een scherm in het CORVU systeem dat het niveau SO en onderliggende KSF weergeeft (in casu SO “11”)

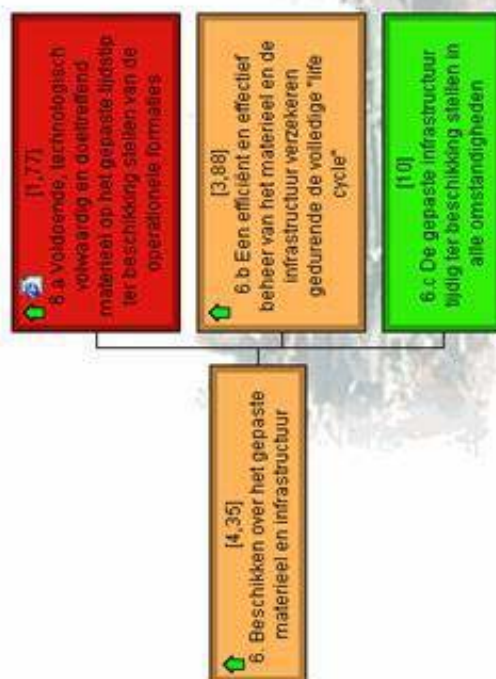


4. Voorbeeld van een scherm in het CORVU systeem dat het niveau KSF en onderliggende KPI weergeeft (in casu KSF “6b”)



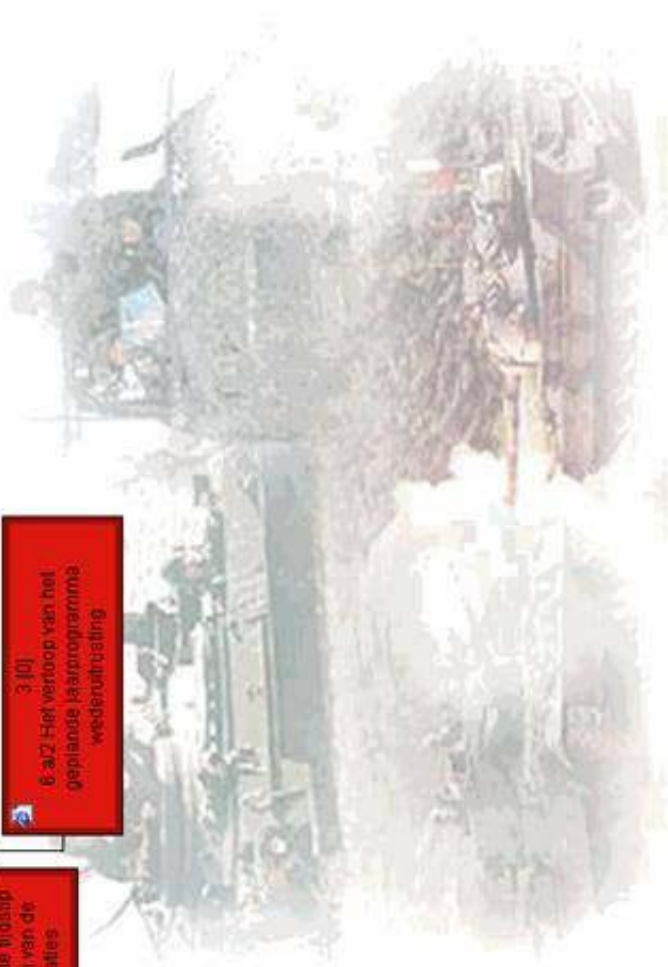
5. Afdruk van het scherm in het CORVU systeem dat de SO “6” weergeeft

6. Beschikken over het gepaste materieel en infrastructuur : mar-04

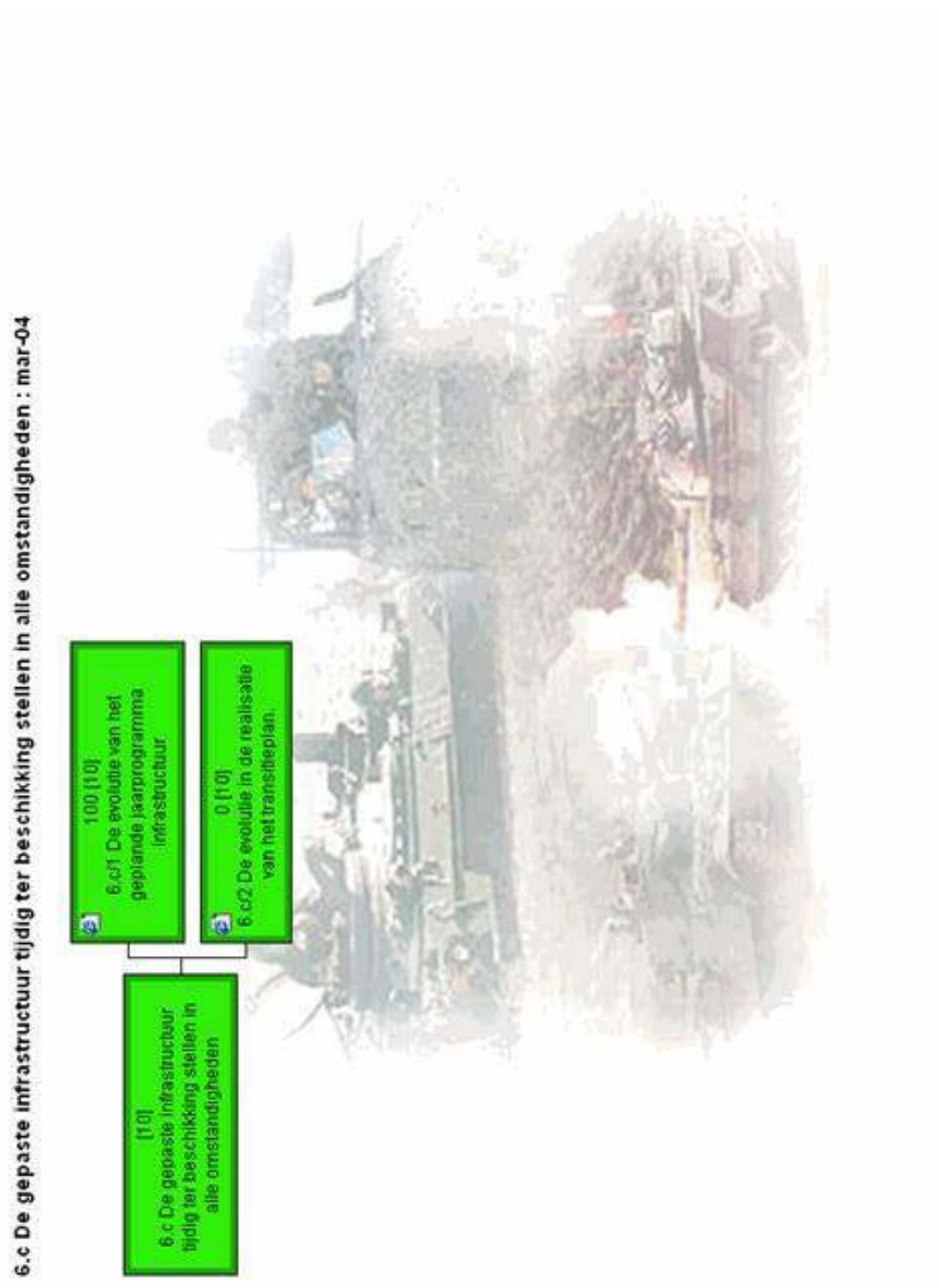


6. Afdruk van het scherm in het CORVU systeem dat de KSF “6a” weergeeft

6.a Voldoende, technologisch volwaardig en doeltreffend materieel op het gepaste tijdstip ter beschikking stellen van (

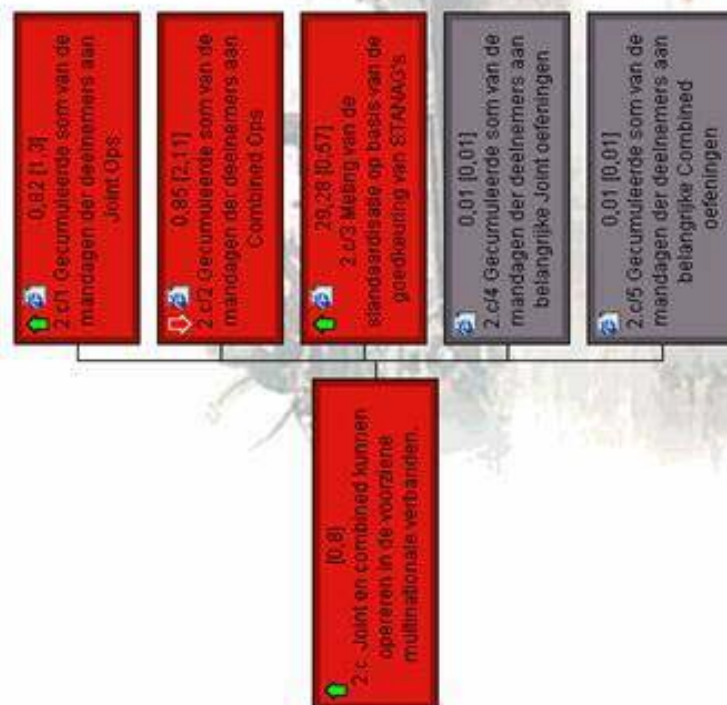


7. Afdruk van het scherm in het CORVU systeem dat de KSF “6c” weergeeft

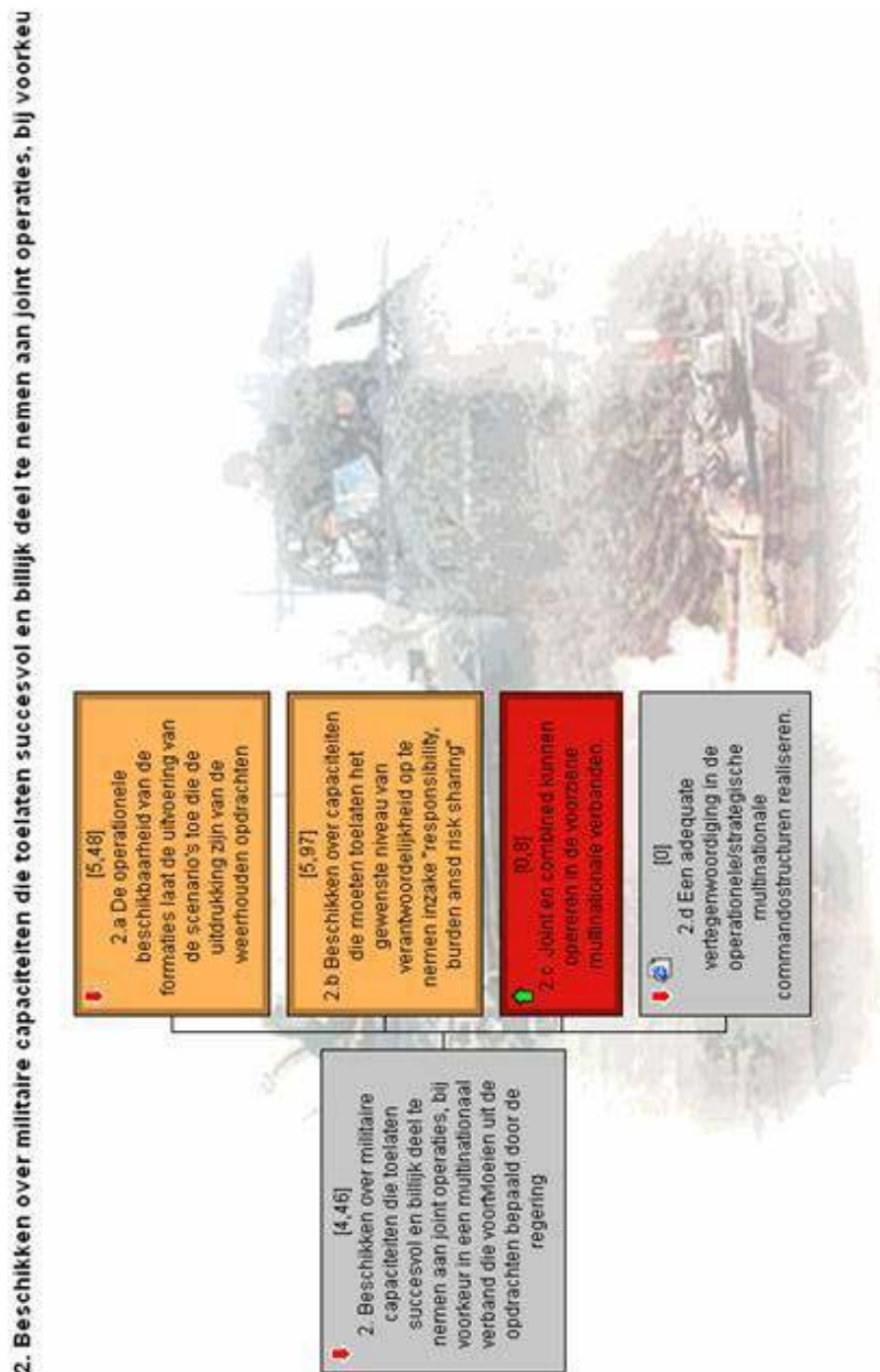


8. Afdruk van het scherm in het CORVU systeem dat de KSF “2c” weergeeft

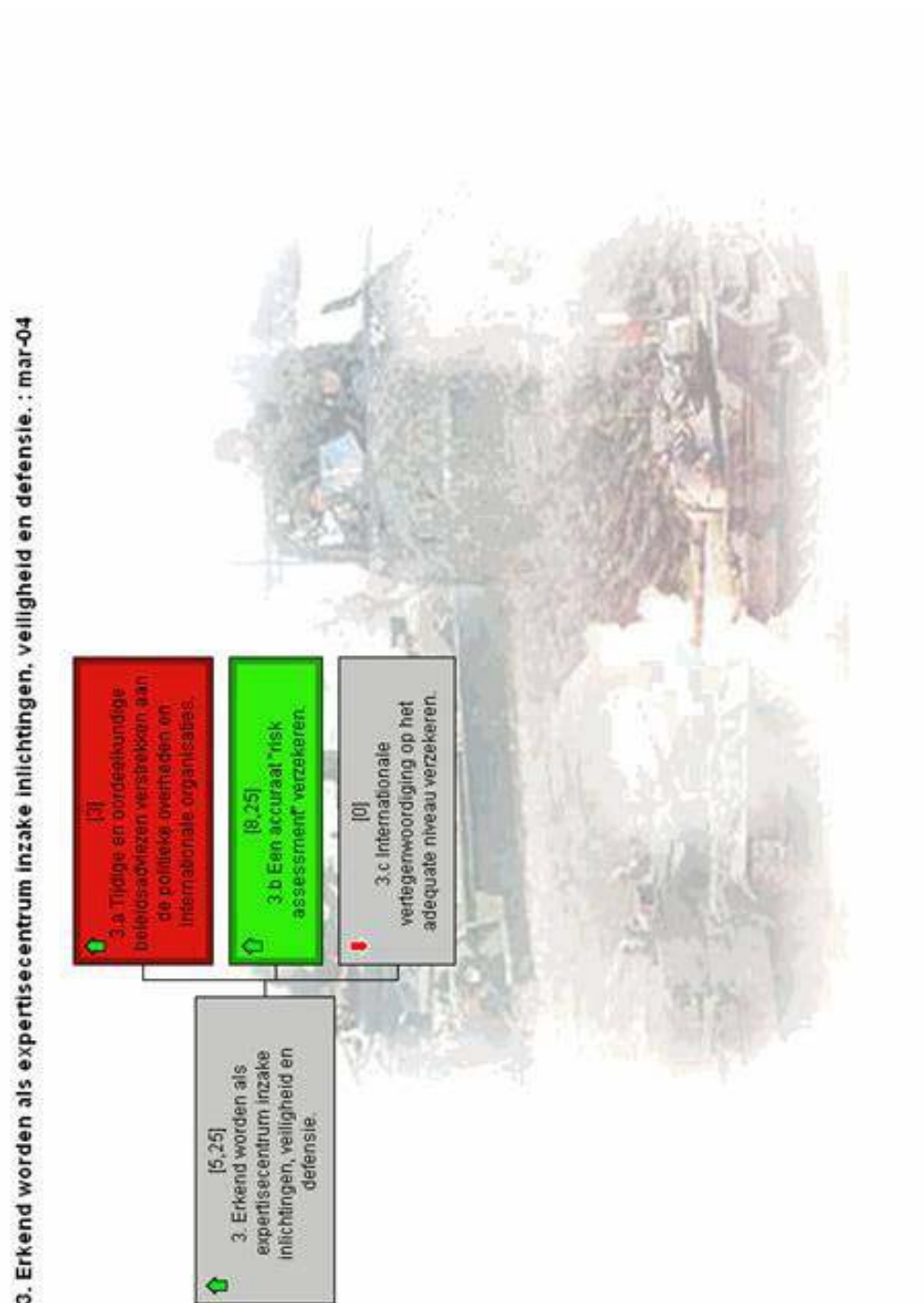
2.c Joint en combined kunnen opereren in de voorzlene multinationale verbanden. : mar-04



9. Afdruk van het scherm in het CORVU systeem dat de SO “2” weergeeft



10. Afdruk van het scherm in het CORVU systeem dat de SO “3” weergeeft



11. Fiche KPI “2d1”

a. Onderliggend scherm met links naar details KPI

More info can be found by using the links listed below

ORIG - VORDE

REC ORIG -
VORDE

2

2. Disposer des capacités militaires qui permettent de participer avec succès et de manière équilibrée à des opérations "joint", de préférence dans un contexte multinational, qui découlent des missions définies par le gouvernement

2.b Disposer des capacités qui doivent permettre d'assumer le niveau de soukainé de responsabilité dans les domaines "responsibility, burden and risk sharing"

2.b/4.1 tableau de "burden of responsibility" de l'Etat (j) que par rapport à l'Etat ou l'étranger

[KPI fiche 2.b/4](#)
[Fiche relevante informatie 2.b/4](#)
[Relevante informatie](#)

b. Fiche van KPI “2b4”

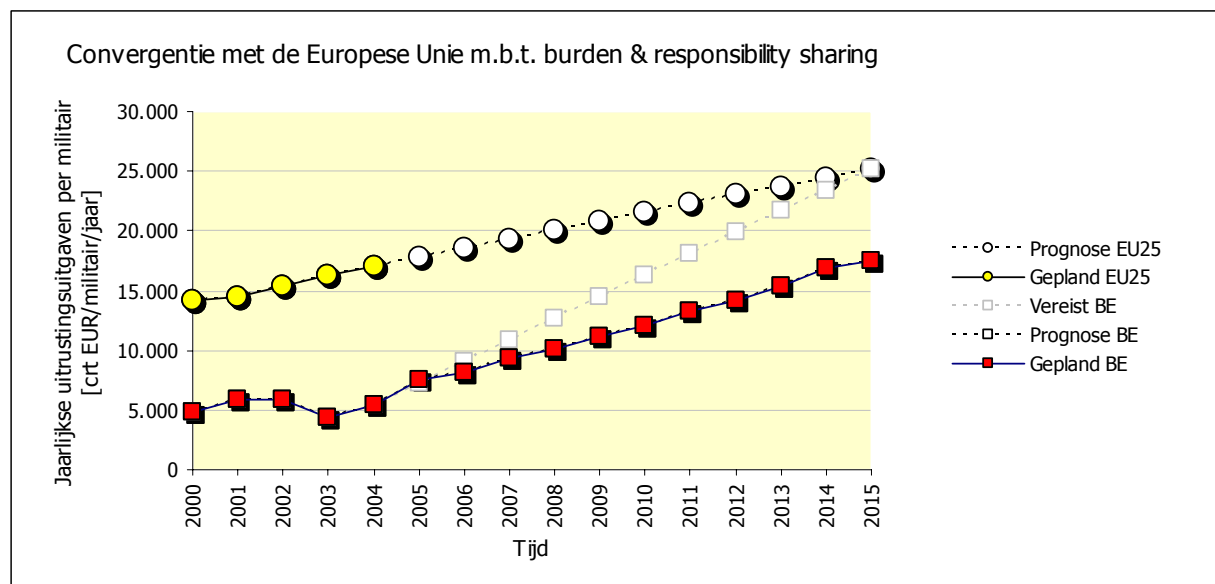
BSc Defensie – Perspectief : Resultaten		Vak 1																					
KSF Defensie 02b :	Beschikken over capaciteiten die moeten toelaten het gewenste niveau van verantwoordelijkheid op te nemen inzake "responsibility, burden and risk sharing"	Vak 2																					
KPI Defensie 02b/4 :	De burden & responsibility sharing index van België t.o.v. de Europese Unie	Vak 3																					
Ref : Nota ACOS EVAL N° 03-140168 van 14 Jul 03																							
Commentaar :	De convergentie van België naar het Europese gemiddelde m.b.t. de jaarlijkse uitrustingsuitgaven per militair wordt beschouwd als maatstaf voor de burden & responsibility sharing.	Vak 4																					
Verantwoordelijke meetpunt : STP-Coord Kol SBH Peene Tf: 9-2400-6615		Vak 5																					
Type meetpunt :		Vak 6																					
Absolute waarde <table border="1"> <tr> <td>Actuele waarde</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Tendens</td> <td></td> </tr> </table> Relatieve waarde <table border="1"> <tr> <td>x</td> </tr> <tr> <td></td> </tr> </table> Toestandsindicator ("lag") <table border="1"> <tr> <td></td> </tr> </table> Sturende indicator ("lead") <table border="1"> <tr> <td>x</td> </tr> </table>			Actuele waarde		Tendens		x			x													
Actuele waarde																							
Tendens																							
x																							
x																							
Berekeningswijze score :		Vak 7																					
Op basis van de gegevens afkomstig uit het Document van Wenen wordt voor België en voor de Europese Unie (25 lidstaten) de gemiddelde groei van de jaarlijkse uitrustingsuitgaven per militair (JUPM) berekend, voor de periode vanaf het lopende jaar (inclusief) tot en met het jaar dat met het bereik van het Document van Wenen overeenkomt. Deze grootheden worden respectievelijk <i>GroeiBE</i> en <i>GroeiEU</i> genoemd. De evolutie van de JUPM van de EU wordt geëxtrapoleerd tot 2015 op basis van <i>GroeiEU</i>. Op basis van deze prognose 2015 voor de EU wordt dan de groeiratio <i>VereistBE</i> berekend die vereist is opdat België vanaf het lopende jaar dezelfde waarde zou bereiken in 2015. $\text{VereistBE} = \frac{\text{Prognose JUPM 2015 voor EU} - \text{Waarde JUPM lopend jaar voor België}}{2015 - \text{lopend jaartal}}$ <i>IndexBurdenEU</i> is dan de procentuele verhouding van <i>GroeiBE</i> en <i>VereistBE</i>.																							
Bron gegevens : STP-Coord Kol SBH Peene Tf: 9-2400-6615		Vak 8																					
Periodiciteit invoer van de gegevens : bij elke wijziging van de sectorale plannen		Vak 9																					
Limietdatum invoer van de gegevens : ad hoc		Vak 10																					
Target & Stretched goals : 100%		Vak 11																					
Alarmdrempel voor het meetpunt :		Vak 12																					
De kleur van de indicator 02b/4 wordt bepaald door de waarde van respectievelijk <i>IndexBurdenEU</i> t.o.v. de streefcijfers <i>NormenKPI02b4</i> = {80%, 60%} <table style="width: 100%;"> <tr> <td>Als</td> <td><i>IndexBurdenEU</i></td> <td>≥ 80%</td> <td>dan KPI 02b/4 =</td> <td>GROEN</td> </tr> <tr> <td>Als</td> <td>60% ≤ <i>IndexBurdenEU</i></td> <td>< 80%</td> <td>dan KPI 02b/4 =</td> <td>GEEL</td> </tr> <tr> <td>Als</td> <td><i>IndexBurdenEU</i></td> <td>< 60%</td> <td>dan KPI 02b/4 =</td> <td>ROOD</td> </tr> </table> Tendens van de indicator KPI 02b/4 Bij elke meting T wordt de waarde van <i>IndexBurdenEU</i> geregistreerd : <table style="width: 100%;"> <tr> <td>Indien <i>IndexBurdenEU</i> (T) > <i>IndexBurdenEU</i> (T-1)</td> <td>dan is de tendens stijgend</td> </tr> <tr> <td>zoiets indien <i>IndexBurdenEU</i> (T) < <i>IndexBurdenEU</i> (T-1))</td> <td>dan is de tendens dalend</td> </tr> <tr> <td>zoiets</td> <td>dan is de tendens stabiel</td> </tr> </table>			Als	<i>IndexBurdenEU</i>	≥ 80%	dan KPI 02b/4 =	GROEN	Als	60% ≤ <i>IndexBurdenEU</i>	< 80%	dan KPI 02b/4 =	GEEL	Als	<i>IndexBurdenEU</i>	< 60%	dan KPI 02b/4 =	ROOD	Indien <i>IndexBurdenEU</i> (T) > <i>IndexBurdenEU</i> (T-1)	dan is de tendens stijgend	zoiets indien <i>IndexBurdenEU</i> (T) < <i>IndexBurdenEU</i> (T-1))	dan is de tendens dalend	zoiets	dan is de tendens stabiel
Als	<i>IndexBurdenEU</i>	≥ 80%	dan KPI 02b/4 =	GROEN																			
Als	60% ≤ <i>IndexBurdenEU</i>	< 80%	dan KPI 02b/4 =	GEEL																			
Als	<i>IndexBurdenEU</i>	< 60%	dan KPI 02b/4 =	ROOD																			
Indien <i>IndexBurdenEU</i> (T) > <i>IndexBurdenEU</i> (T-1)	dan is de tendens stijgend																						
zoiets indien <i>IndexBurdenEU</i> (T) < <i>IndexBurdenEU</i> (T-1))	dan is de tendens dalend																						
zoiets	dan is de tendens stabiel																						
Strategische initiatieven : Coördinatie van de sectorale plannen via het Ondernemingsplan Defensie		Vak 13																					
* <u>Piloot</u> : ACOS STRAT * <u>Betrokken ACOS/DG</u> : -																							

12. Fiche ‘Relevante Informatie’ behorende tot KPI “2b4”

Bsc Defensie – Perspectief : Resultaten		Vak 1												
Relevante informatie bij SO Def 02 :	Beschikken over militaire capaciteiten die toelaten succesvol en billijk deel te nemen aan joint operaties, bij voorkeur in een multinationaal verband die voortvloeien uit de opdrachten bepaald door de regering	Vak 2												
KSF Def 02b :	Beschikken over capaciteiten die moeten toelaten het gewenste niveau van verantwoordelijkheid op te nemen inzake "responsibility, burden and risk sharing"													
KPI Def 02b/2 :	De burden & responsibility sharing index van België t.o.v. de Europese Unie													
Ref : Nota ACOS EVAL N° 03-140168 van 14 Jul 03														
Bepaling en opsomming van de relevante informatie :	De relevante informatie bevindt zich in het bestand Bellengrafieken.xls, meer bepaald in de werkbladen 'Data DPQ Act' en 'KPI02b4'	Vak 3												
Commentaar : Nihil														
Verantwoordelijke voor de informatievoorziening :		Vak 4												
1. Naam : Georges PEENE 2. Graad of rang : Kol SBH 3. Telefoonnummer : STP-Coord - 6615														
Gegevens betreffende de layout van de te leveren informatie :		Vak 5												
Zie werkblad Bellengrafieken!KPI02b4 : Jaarlijkse uitrustingsuitgaven per militair [crt EUR/militair/jaar] <table border="1"> <thead> <tr> <th>Gemiddelde jaarlijkse groei</th> <th>Index</th> <th>KPI 02b/4</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Gepland EU25 2003 -2007</td> <td>150</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Gepland België 2003 -2007</td> <td>343</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Vereist voor convergentie 2015</td> <td>1.013</td> <td>↑</td> </tr> </tbody> </table> Convergentie met de Europese Unie m.b.t. burden & responsibility sharing		Gemiddelde jaarlijkse groei	Index	KPI 02b/4	Gepland EU25 2003 -2007	150		Gepland België 2003 -2007	343		Vereist voor convergentie 2015	1.013	↑	
Gemiddelde jaarlijkse groei	Index	KPI 02b/4												
Gepland EU25 2003 -2007	150													
Gepland België 2003 -2007	343													
Vereist voor convergentie 2015	1.013	↑												
De tabel toont de geplande jaarlijkse groei voor de jaarlijkse uitrustingsuitgaven per militair voor de Europese unie en voor België, zoals vermeld in het Document van Wenen, evenals de jaarlijkse groei die vereist is opdat België zou convergeren naar de Europese waarde in 2015. Verder worden de waarde van de Burden & Responsibility Sharing Index <i>IndexBurdenEU</i> en de kleurwaarde van de indicator KPI 02b/4 gevisualiseerd, evenals de tendens van de recentste waarde van de index t.o.v. zijn vorige waarde. Verder wordt de evolutie van de reeds uitgevoerde en de in het Document van Wenen geplande jaarlijkse uitrustingsuitgaven per militair, evenals de prognose tot 2015 grafisch voorgesteld voor de Europese Unie en voor België. De voor de convergentie vereiste evolutie wordt eveneens voorgesteld.														
Folder waar de relevante informatie gestockeerd dient te worden :	T:/AcosEval/05-evp-m/3-5-Implementatie-BSc/Niv 1/KPI/SO 2	Vak 6												
Data warehouse waaruit in de toekomst de relevante informatie kan geput worden	Nog te bepalen	Vak 7												

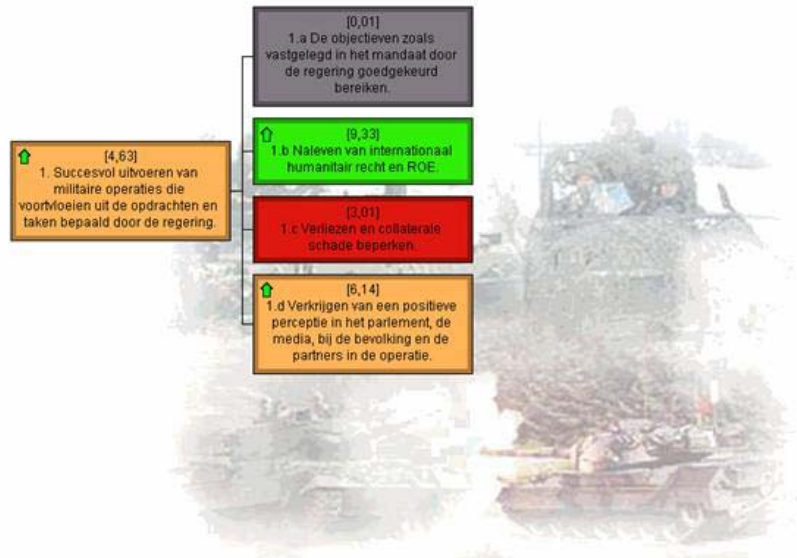
13. Voorbeeld van bijkomende informatie (uittreksel uit EXCELL bestand), in casu betreffende KPI “2b4”

Jaarlijkse uitrustingsuitgaven per militair [crt EUR/militair/jaar]				14/01/04	
Gemiddelde jaarlijkse groei				Archiver	
Europese Unie 2000-2004	742	Index	KPI 02b/4		
Gepland België 2004-2015	1.085	60%			
Vereist voor convergentie 2015	1.794				

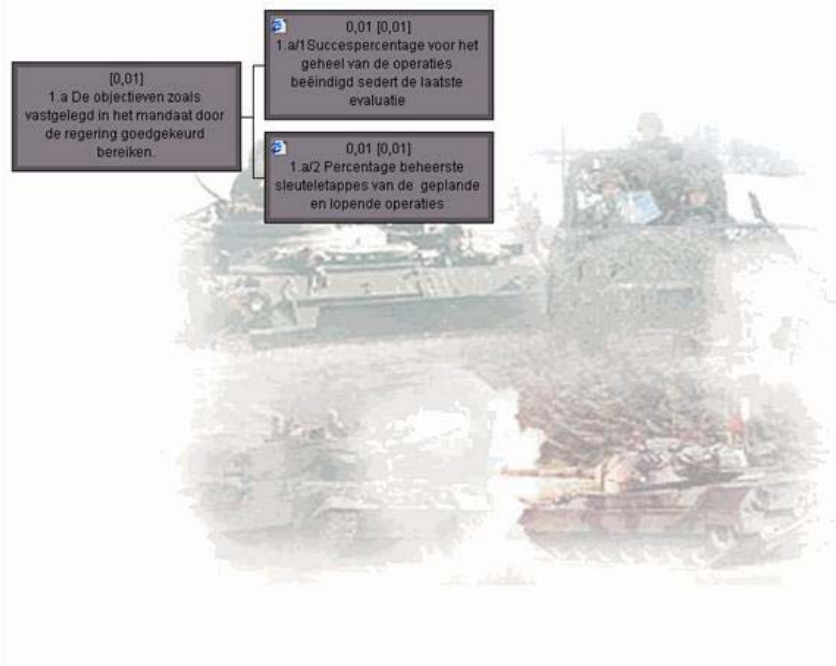


14. Afdruk van de schermen in het CORVU systeem die de SO “1” en bijbehorende KPI “1a” weergeven

1. Succesvol uitvoeren van militaire operaties die voortvloeien uit de opdrachten en taken bepaald door de regering. :



1.a De objectieven zoals vastgelegd in het mandaat door de regering goedgekeurd bereiken. : mars-04



15. Uittreksel van het EXCELL bestand die de stand van zaken weergeeft voor wat betreft meting BMI in het kader van de KPI “5d1”

Brasschaat		Aou	Sep	Oct	Nov	Dec	Total
Groupe A à Risque						364	364
Groupe B à Risque						0	0
Nombre d'individus dont le BMI a été mesuré						1000	1.000
KPI Def 5.d/1 :		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	36,4%	36,4%

Evere		Aou	Sep	Oct	Nov	Dec	Total
Groupe A à Risque				31		17	48
Groupe B à Risque				21		22	43
Nombre d'individus dont le BMI a été mesuré				71		55	126
KPI Def 5.d/1 :		#DIV/0!	#DIV/0!	73,2%	#DIV/0!	70,9%	72,2%

Florennes		Aou	Sep	Oct	Nov	Dec	Total
Groupe A à Risque						445	445
Groupe B à Risque						238	238
Nombre d'individus dont le BMI a été mesuré						1243	1.243
KPI Def 5.d/1 :		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	54,9%	54,9%