

Balanced Scorecard

SPF Justice – Direction Générale EPI

FOD Justitie - Directoraat-generaal EPI

Strategic Performance Management
SAS Forum
07-10-2010



Service public fédéral
Justice

Justice. Humaine et équitable.

.be

Sprekers

Fabrice DESPAS,

Gevangenisdirecteur,
Projectleider SPM Zuid

Mies BECKERS,

Gevangenisdirecteur,
Projectleider SPM Noord



- **Doelstelling van de presentatie**
- **Structuur van de presentatie**

1. De managementstrategie van de FOD Justitie – DGEPI
 - 1.1. Het managementplan
 - 1.2. Het operationeel plan
2. De implementatie van het project SPM
 - 2.1. Fase 1 (2008): oorsprong en pilootfase
 - 2.2. Fase 2 (2009): testfase
 - 2.3. Fase 2 (2010): operationele fase
 - 2.4. Fase 3 (2010- ...): geleidelijke integratie van andere gevangenissen en diensten centrale administratie
3. De 'lessons learned'



1. De managementstrategie van de FOD Justitie - DGEPI

1.1. Het managementplan

De structuur van het managementplan :

- Missie – Visie
- Strategische kaart
- De 4 perspectieven
- De strategische doelstellingen



1. De managementstrategie van de FOD Justitie - DGEPI

1.1. Het managementplan

→ **Strategische doelstelling:**

Permanente monitoring & beheerscontrole

Wij willen de realisatie van onze doelstellingen permanent en objectief beheren op basis van betrouwbare en coherente indicatoren. Wij willen daartoe de **nodige opvolgingsinstrumenten** invoeren.



1. De managementstrategie van de FOD Justitie - DGEPI

1.2. Het operationeel plan

- In alle gevangenissen
- Cyclus van 2 jaar
- Strategische kaart – perspectieven – strategische doelstellingen: identiek
- Operationele doelstellingen: specifiek voor elke gevangenis – realisatie en beheer op lokaal niveau



1. De managementstrategie van de FOD Justitie - DGEPI

1.2. Het operationeel plan

- Operationele doelstellingen worden gemeten a.h.v. Key Performance Indicators (KPI's)
- KPI's worden ontwikkeld door de lokale directie en zijn geïntegreerd in operationeel plan
- Goedkeuring van operationeel plan, inclusief KPI's, door regionale directie DG EPI



2. De implementatie van het project

2.1. Fase 1 (2008): oorsprong en pilootfase

Bezoek aan de gevangenis van Oslo (2008)

Beslissingen:

- Pilootfase in 4 gevangenissen: 2 Zuid + 2 Noord
- Opvolgingsinstrument, ook op strategisch niveau
- Ook instrument voor communicatie
- Opleiding van personeel via Instituut SAS



2. De implementatie van het project

2.1. Fase 1 (2008): oorsprong en pilootfase

Beslissingen :

- Resultaat pilootfase: invoering via project
 - Testperiode noodzakelijk
 - Aanduiding 17 gevangenen (7 Zuid + 10 Noord)
- Oproep tot kandidaatstelling voor beheerder SPM in deze 17 gevangenen



2. De implementatie van het project

2.2. Fase 2 (2009): testfase

Voorafgaand aan kick-off

- Sponsor: Directeur-generaal EPI
- Aanduiding 2 projectleiders (Noord + Zuid)
- Opleiding beheerders en projectleiders door Instituut SAS
- Uitwerking projectfiche
 - methodologie
 - gefaseerd in de tijd



2. De implementatie van het project

2.2. Fase 2 (2009): testfase

Voorafgaand aan kick-off

- Samenstelling projectgroep
- Informatiesessie lokale directies
- Voorstelling 7 generieke KPI's a/d gevangenissen
- Uitwerking gebruikershandleiding (printscreens)
- Definitie van de rol van beheerder SPM:
 - Verzamelt de gegevens
 - Voert de gegevens in
 - Modelleert de gegevens
 - Stelt de resultaten voor



Scorecard • Plan Opérationnel 2010-2012

- Balanced Scorecard Project Jamioux
 - Plan Opérationnel 2010-2012

Association: Sélection de colonnes : Date :

- Perspectif - OS - OO - EA
- Clients
 - 1-C1-Respect pour des valeurs fondamentales
 - 1-C2-Garantir le nécessaire de base
 - 1C.OS2.002- Mettre en place des actions d'éducation à la santé portées par des membres du personnel et des détenus avec des partenaires extérieurs
 - 1C.OS22-Le % d'actions réalisées par rapport aux nombre d'actions proposées par le groupe de travail
 - 1C.OS2.001- Evaluer le pourcentage de détenus qui ont subi dans les délais réguliers un test TBC
 - 1-C3-Communication & sensibilisation régulières
 - 1-C4-Offre de services et d'aide adaptée
 - 1-C5-Ambiance relationnelle
 - Moyens
 - Innovations
 - Processus



Scorecard • Plan Opérationnel 2010-2012



Diagramme : Carte Stratégique Date : 04/10/2010 Zoom : 100% OK

Clients

1-C1-Respect pour des valeurs fondamentales

1-C2-Garantir le nécessaire de base

1-C3-Communication & sensibilisation régulières

1-C4-Offre de services et d'aide adaptée

1-C5-Ambiance relationnelle

Processus

2-P1-Règlement d'ordre intérieur

2-P2-Souci de la qualité intégrale

2-P3-Processus-clés et fonctionnement univoques

2-P4-Préservation de l'intégrité

Moyens

3-M1-Développement de partenariats

3-M2-Utilisation optimale des moyens disponibles

3-M3-Infrastructure adaptée

3-M4-Développement proactive de l'offre d'emplois

3-M5-Gestion proactive du personnel

Innovations

4-I1-Garantir la connaissance & compétence & développer la gestion des connaissances

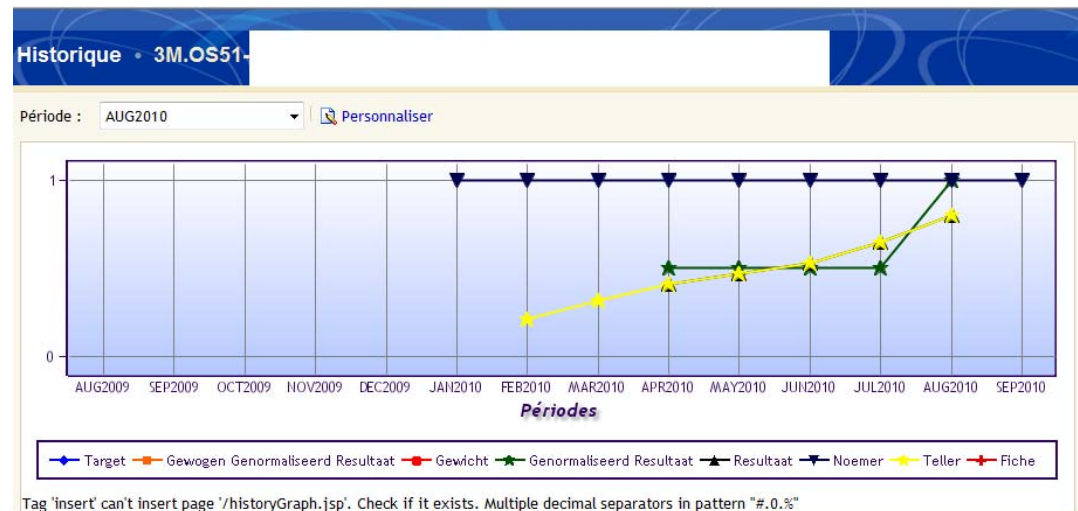
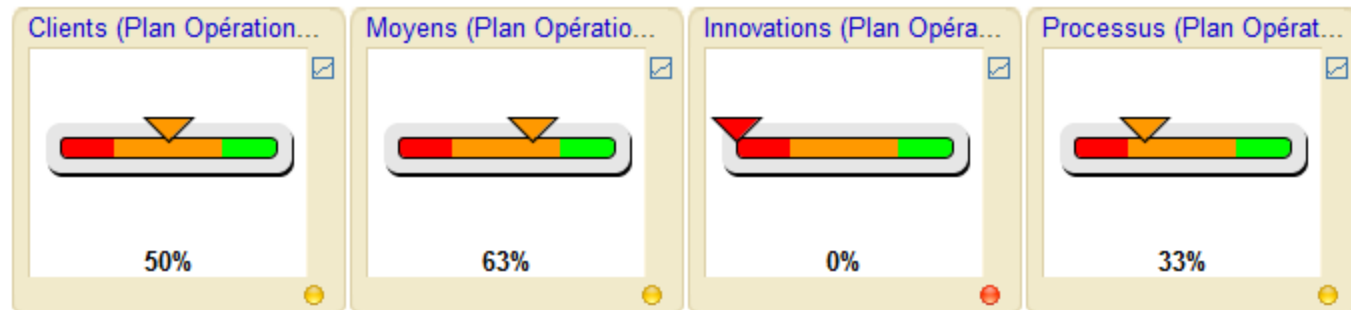
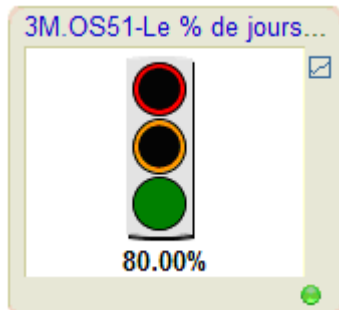
4-I2-Développer et entretenir des réseaux

4-I3-Développement durable

4-I4-Développer le régime

4-I5-Appliquer la méthodologie 'cercles de développement'

Modelleert de gegevens



2. De implementatie van het project

2.2. Fase 2 (2009): testfase

Maart 2009: Kick-off van het project

→ *Na Kick-off:*

- Ontwikkeling van kennis en expertise
- Opleiding inzake formuleren van indicatoren
- Uitwisseling tussen beheerders via beheerdersforum
 - Best practices
 - Directe communicatie tussen beheerders
- Ondersteuning op regelmatige basis door projectleiders
- Reflectie inzake de 7 generieke KPI's



2. L'implémentation du projet

2.3. Phase 2 (2010): phase opérationnelle

Préalablement

- KPI's génériques
 - Trop tôt → pas de KPI's génériques pour le plan opérationnel 2010-2012
 - Au lieu de KPI's génériques: identification de domaines stratégiques
- Etablissement d'un template commun pour toutes les prisons
 - Structure identique, perspectives et objectifs stratégiques déjà présents et liés
 - Agrégation des résultats via valeurs normalisées, à tous les niveaux
 - Adaptation du manuel d'utilisation (+ liste des formules les plus utilisées)



2. L'implémentation du projet

2.3. Phase 2 (2010): phase opérationnelle

A partir du nouveau plan opérationnel 2010-2012

- Désignation d'un gestionnaire SPM suppléant
- Formation *interne* de base pour les nouveaux gestionnaires suppléants
- Coaching collectif pour introduire les plans opérationnels des prisons
- Coaching individuel par prison in situ



2. L'implémentation du Projet

2.3. Phase 2 (2010): phase opérationnelle

Etat des lieux

- 21 établissements pénitentiaires:
 - sur un total de 34 établissements pénitentiaires
 - dont 3 centres de formation
- Gestionnaires SPM:
 - 2 par prison
 - Futur trainer interne



2. L'implémentation du Projet

2.3. Phase 2 (2010): phase opérationnelle

Etat des lieux

- Formation interne :
 - Efficace, structurée, simple et pratique
 - Lien avec le coaching collectif et individuel
 - Processus à intégrer au CFPP
- Forum :
 - Un complément de la formation
 - Lieu d'échange indispensable (formules,...)
- Manuel d'utilisation:
 - Complémentaire à la formation
 - Adapté au template commun
- Communication via intranet local



2. L'implémentation du Projet

2.3. Phase 2 (2010): phase opérationnelle

Etat des lieux

- Aspect technique
 - Utilisation facile, logique (par tables)
 - Version Java : une difficulté
 - Importance d'utilisation régulière
- Template commun
 - Facilité d'agrégation
 - Evaluation trimestrielle cohérente
 - Mode de rapportage à utiliser
- Réflexion sur l'intégration du processus dans l'organisation



2. L'implémentation du Projet

2.4. Phase 3 : Intégration progressive des autres prisons et des services de l'administration centrale

- 2010: administration centrale (Corps de sécurité, Régie du Travail,...)
- 2011 (?): les autres prisons



3. *Lessons learned*

- Trop de focus sur l'ICT, pas assez sur le coaching
 - Information préalable au processus
 - Soutien préalable dans l'élaboration des plan opérationnels
 - Développer les compétences en management
 - Soutien au niveau de l'utilisation
- SPM: une partie du processus de management
 - Formulation objectifs opérationnels et indicateurs
 - Construction plan opérationnel
 - Rapportage de suivi,..
 - Un outil de soutien et non de contrôle hiérarchique



3. *Lessons learned*

- **Importance d'une bonne préparation**
 - Information préalable
 - Le profil des gestionnaires
 - Coopération entre les gestionnaires et le management
 - Communication du projet: visites in situ, mail,...

- **Soutien régulier des utilisateurs de l'outil SPM**
 - être attentif à la charge de travail des utilisateurs (gestionnaires) et des responsables de l'implémentation (chefs de projets)



3. *Lessons learned*

- **Step by step**

- De l'opérationnalisation pour aller vers le stratégique
- Inclure une réflexion sur le datawarehousing

- **Adapter à l'environnement de travail**

- Formations adaptées à la réalité de travail
- Un manuel d'utilisation – Template commun
- Définir le rôle et le profil du gestionnaire
- Etablir un mode d'échange de bonne pratique entre les gestionnaires



QUESTIONS ?

