



Presteren in de
Publieke Sector
Data analytics en
Beleidsrijke P&C

Bij prestatiemanagement reken je elkaar niet af maar bouw je juist samen aan een beter proces

Als onderwijsinstelling, ziekenhuis of veiligheidsregio, ofwel als publieke organisatie streef je hoger liggende doelen na. Als kenniseconomie behoren tot de top van de wereld, zorg leveren dat past bij het welvaartsniveau in Nederland en garanderen van veiligheid in de regio. Hoe bereik je een dergelijke 'outcome' gegeven de miljardenbezuinigingen die nu worden doorgevoerd? Hoe maak je efficiënt en effectief gebruik van informatie die beschikbaar is om te sturen en te verantwoorden aan toezichthouders en de maatschappij? Deloitte Beleidsrijke Planning & Control ondersteund door Deloitte Data Analytics oplossingen bieden een integrale oplossing voor het effectief en efficiënt meten van de prestaties van uw organisatie en ondersteunt daarbij optimale sturing.

Maatschappelijke doelen

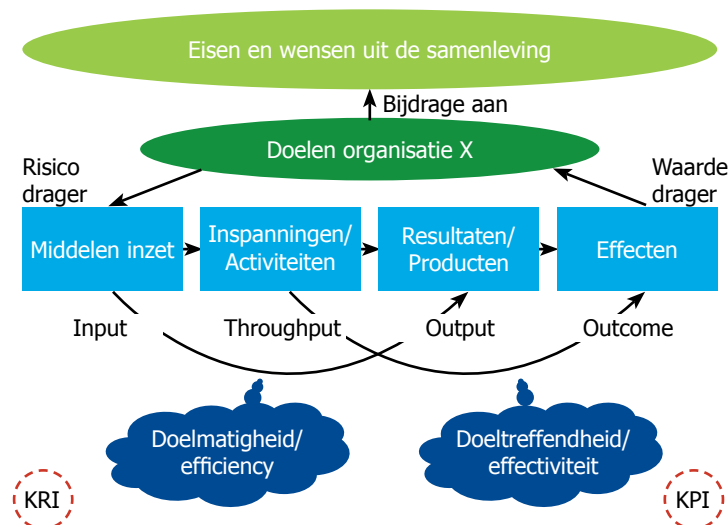
Als publieke organisatie streef je ernaar om met het bereiken van de doelen van de eigen organisatie meerwaarde te creëren en zo bij te dragen aan een betere en welvarender maatschappij. Al jaren geldt dat steeds meer doelen met minder middelen moeten worden gerealiseerd, waarbij de recente miljardenbezuinigingen de uitdaging alleen nog maar groter hebben gemaakt. In de figuur hieronder is een denkkader weergegeven waarin de relatie tussen eisen en wensen vanuit de maatschappij en strategische doelstellingen van de organisatie opgenomen is. Ook is aangegeven hoe efficiëntie kan worden vergroot (meer bereiken met minder inzet van middelen) met een zo groot mogelijke effectiviteit (realiseren van de gewenste "outcome" door de middelen zo slim mogelijk te benutten).

Sturen op effecten

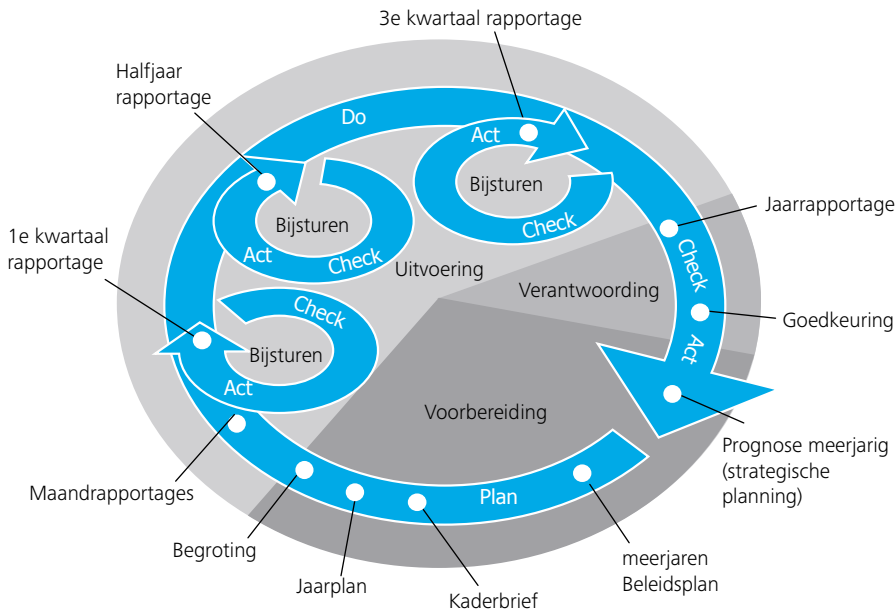
Prestatiesturing op dit proces van input tot en met outcome vindt bij de meeste organisaties plaats door het monitoren van kritische prestatie-indicatoren (KPI's) en/ of risico-indicatoren (KRI's). Denk hierbij aan afhandeling van klachten en adequaat reageren op vragen van burgers, cliënten of studenten. Tevens vindt sturing plaats op beïnvloeding van het gedrag van medewerkers vanuit benaderingen die zijn gericht op de 'zachte kant' van prestatiemanagement.

Onze ervaring leert dat bij de meeste organisaties de koppeling tussen strategische doelstellingen en het gehele "productieproces", van input tot en met outcome, ontbreekt. Hierdoor is niet alleen het productieproces inefficiënt, maar vormt het realiseren van doelstellingen ook een uitdaging. Dit omdat de KPI's, KRI's en het gewenste gedrag vaak onvoldoende scherp geformuleerd zijn. Ook ontbreekt het aan de juiste data om de KPI's en KRI's te voeden. Het resultaat is dat sturen op prestaties een arbeidsintensieve exercitie wordt die vaak niet tot het gewenste resultaat en effect leidt.

Figuur 1: Bijdrage aan maatschappelijke doelstellingen door uw organisatie



Figuur 2: Plan, Do, Check, Act cyclus



Plan

- Formuleer doelstellingen en maak plannen.
- Formuleer, verzamel informatie, kies uit strategische opties en vertaal deze naar operationele doelstellingen en begrotingen (HR en FIN).

Do

- Voer de plannen uit.

Check

- Toets de gekozen opties en uitvoering van plannen.

Act

- Neem maatregelen door strategische keuzes te corrigeren of door doelstellingen en plannen te corrigeren.

In de praktijk zien wij vaak dat;

- De aansluiting tussen de plannen en rapportages vaak ontbreekt
- Planning & control vooral financieel is ingestoken

Integrale aanpak

Deloitte Beleidsrijke Planning & Control geeft concreet invulling aan dit denkkader en combineert sturing op beleidsdoelen met sturing op de risico- en prestatie-indicatoren die inzicht geven in input, throughput, output en outcome van hetgeen een organisatie doet. Startpunt is het vertalen en concreet meetbaar maken van de strategische doelstellingen. Elke doelstelling moet een duidelijk meetbare bijdrage leveren aan de algehele organisatiekoers.

Deloitte Analytics helpt bij het verkrijgen van de juiste en tijdige informatie. Met de toename van bedrijfsdata en het gebruik van social media, is de uitdaging toegenomen om de groeiende hoeveelheid data, gestructureerd en ongestructureerd, om te kunnen zetten in bruikbare informatie voor sturing en verantwoording. Deloitte maakt gebruik van state of the art tools en data analytics technieken om de informatie inzichtelijk te maken zodat het optimaal benut kan worden in het besluitvormingsproces.

Beide concepten, Beleidsrijke Planning & Control en Deloitte Analytics, worden nader toegelicht. De kracht van de combinatie van beide is geconcretiseerd in de vorm van klantreferenties die apart voor u beschikbaar zijn.

Beleidsrijke P&C

De basis voor Deloitte Beleidsrijke Planning & Control is de bewezen Deming Cyclus, ofwel de Plan-Do-Check-Act stappen. De onderscheidende factor van Deloitte Beleidsrijke Planning & Control ten opzichte van een reguliere Planning & Control en een standaard PDCA cyclus, is dat deze beleidsrijk is waarmee de link gelegd wordt tussen de strategische doelen die organisaties willen realiseren en de middelen die daarvoor beschikbaar zijn. Bij de gemeentes is dit bijvoorbeeld in de vorm van programmabegrotingen erg duidelijk. Geld wordt gealloceerd naar de programma's die voortvloeien uit de politieke doelstellingen van de zittende gemeenteraad. Bij ziekenhuizen en / of onderwijsinstellingen zijn er diverse speerpunten als vertaling van de strategie die de organisatie moeten helpen bij het realiseren van haar doelstellingen.

Een tweede belangrijk element is dat de Planning & Control processen en instrumenten naadloos op elkaar aansluiten. Bij publieke organisaties zien wij het juist daar vaak misgaan. Aansluiting tussen de doelstellingen uit de meerjarenplannen en jaarplannen met de rapportages ontbreekt, waardoor onvoldoende kan worden gestuurd. Ook resulteert dit in uitdagingen ten aanzien van verantwoording. Dit omdat vaak niet goed is doordacht wat moet worden gemonitord en gerapporteerd.

Data Analytics: bent u in staat om de juiste beslissingen te nemen in het licht van alle beschikbare informatie?

Beslissers worden meer en meer overstelpt met data. Tegelijkertijd wordt de druk om steeds sneller en scherper te beslissen steeds groter. Dit vraagt om een benadering waar drie factoren een belangrijke rol spelen: diepe kennis van de sector, brede functionele kennis en beheersing van analytische technologieën. Het effectief combineren van deze drie elementen maakt het mogelijk om in staat te zijn de juiste vragen te stellen en om de bijpassende antwoorden te vinden. Beslissers die in staat zijn om leiding te nemen in deze nieuwe werkelijkheid zullen veel beter gepositioneerd zijn voor het optimaliseren van prestaties.

Traditionele Business Intelligence

Extractie en integratie van data, gegevensmanagement, rapporteren van resultaten en datakwaliteit zijn enkele onderwerpen die nog steeds van groot belang zijn bij het realiseren van de instrumenten die het mogelijk maken prestaties te verbeteren. De instrumenten voor het sturen van uw organisatie leunen voor een groot deel op deze basisvoorzieningen. Organisaties hebben hier de afgelopen jaren voorzieningen voor getroffen maar worstelen vaak nog met het gebruik hiervan. Nieuwe ontwikkelingen in de techniek maken deze instrumenten toegankelijker voor degenen die ze moeten gebruiken en zorgen voor grotere flexibiliteit.

Analytics

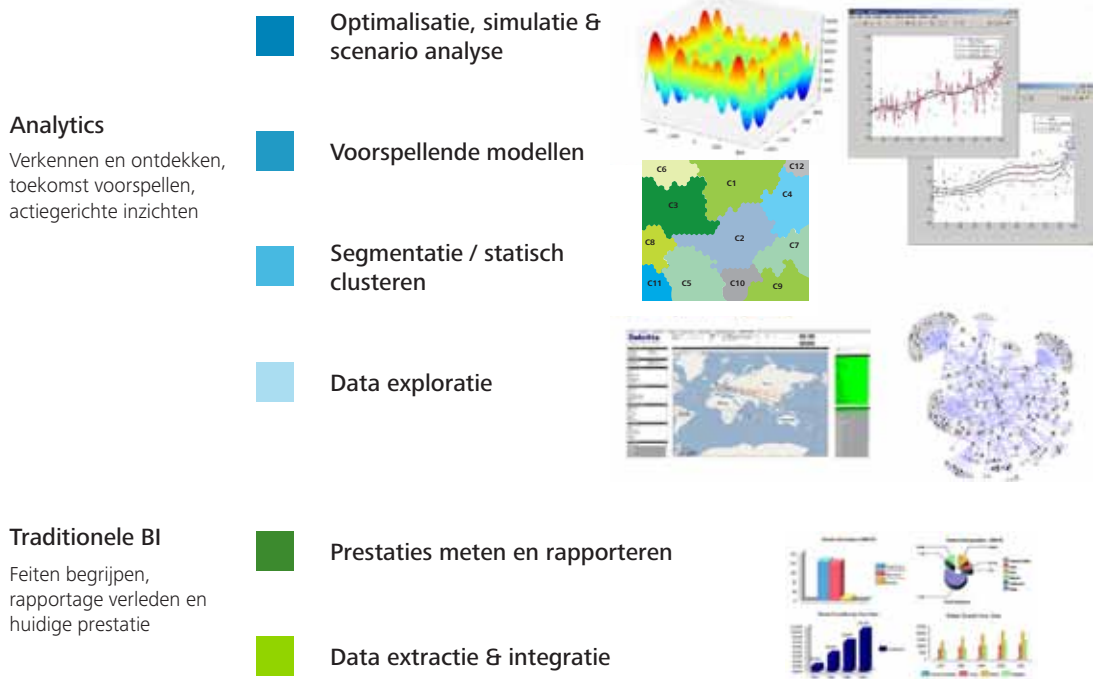
Wat gaat er nu precies niet goed? Waarom gebeurt dat? En wat kan er gebeuren in de toekomst? Dit zijn slechts voorbeelden van vragen die, als ze beantwoord zijn, je kunnen helpen om het beter te doen. Het antwoord op deze

vragen komt, mede door technologische ontwikkelingen, steeds dichterbij. In onderstaande figuur worden een aantal belangrijk nieuwe functionaliteiten getoond die helpen deze vragen te beantwoorden.

Data exploratie

Het leggen van de vinger op de zere plek is de eerste stap in het verbeteren van achterblijvende prestaties. Alleen maar constateren dat een bepaalde ketenpartij, faculteit of ander onderdeel van de organisatie niet voldoende presteert, is onvoldoende. Achterhalen wat er nu precies niet goed gaat is de eerste stap van de oplossing. Door data visueel aantrekkelijk en overzichtelijk te presenteren, kan eenvoudiger gezocht worden naar mogelijke problemen. In de referenties zijn tal van voorbeelden opgenomen hoe je data kunt visualiseren, zodat je eerder komt tot een juiste probleemanalyse. Dat helpt vervolgens om gericht verbeteracties in te zetten.

Figuur 3: Ontwikkeling van technologische mogelijkheden, van basisvoorziening tot geavanceerde analyses



Segmentatie/clustering

Welke studenten presteren beter? Bij welke aanvragen liepen we vertraging op? En welke patiënten hadden eerder kans op een terugslag? Maatregelen gericht uitvoeren op een groep die het nodig heeft en waar de maatregelen ook echt effect hebben, is het doel van deze techniek. Door groepen te clusteren op basis van historische prestaties, kun je dit inzicht verschaffen en zorgen dat je weet op welke groep je je moet richten. Op deze manier kunnen middelen veel gericht worden ingezet en is de kans op verbetering van prestaties vele malen groter.

Voorspellende modellen

Voorspellingen maken op basis van prestaties uit het verleden is een volgende stap. Meerjaren prognoses van financiën, inwoners, patiënten of studenten aantallen geeft een helderder beeld van wat u kunt verwachten. Daarnaast kunnen modellen ontwikkeld worden die bijvoorbeeld kansen op terugslag voor nieuwe patiënten berekenen op basis van bekende eigenschappen. Bij Deloitte hebben wij ervaring met verschillende regressietechnieken om dit soort vragenstukken effectief en robuust op te lossen.

Optimalisatie, simulatie en scenario's

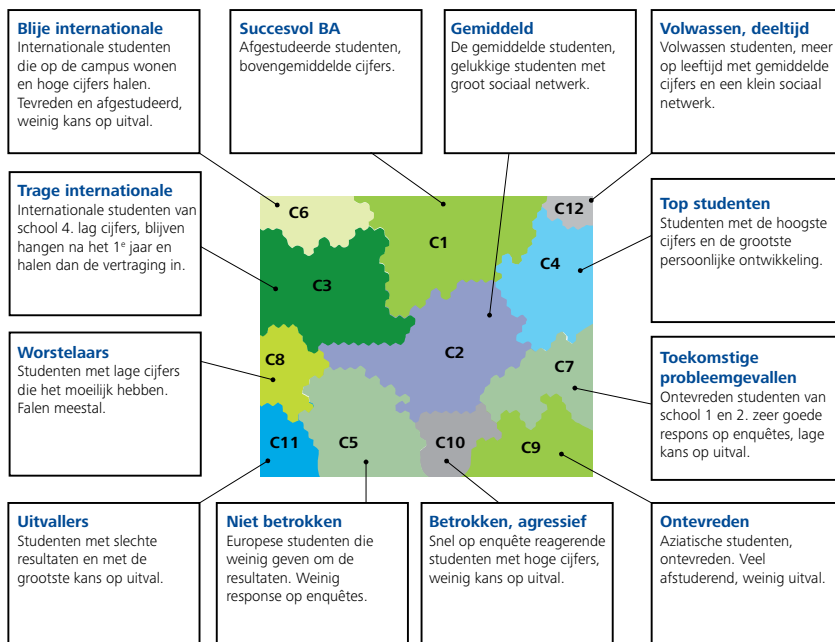
Voorspellingen kunnen ook geëxtrapoleerd worden naar nieuwe situaties. Voor een brandweer zou je op basis van het aantal brandweermannen en materiaal de reactietijd kunnen schatten. Voor elk budget kan advies gegeven worden hoe de minimale reactietijd behaald kan worden. Ook de grootte van het budget kan hiermee worden aangepast en geoptimaliseerd.

Analytics in uw beleidsrijke P&C

De afgelopen jaren heeft Deloitte met meerdere innovatieve en slimme oplossingen de integratie van processen en instrumenten bij onze klanten verbeterd. Voorbeelden hiervan zijn terug te vinden in de vorm van klantreferenties. Elke stap in uw PDCA cyclus kan effectiever en efficiënter met het inzetten van analytics.

- Gebruik maken van een voorspellend model en verschillende scenario's in uw planning.
- Tijdens het uitvoeren, het do, gebruik maken van de segmentatie om het voorliggende geval een specifiek en gerichte behandeling te geven.
- Een KPI rapportage gebruiken om stakeholders te informeren over de voortgang en issues tijdens de check fase.

Figuur 4: Segmentatie studenten op basis van tevredenheid en uitval



- De verschillende bedachte maatregelen doorrekenen op financiële impact en uw optimalisatie model inzet om de juiste keuze te maken tijdens uw act fase.

Het is daarmee niet langer de vraag of u factbased gaat sturen maar wanneer.

Waarom Deloitte?

Wij kunnen u helpen met het ontsluiten, beheren en analyseren van uw data. Dit als katalysator voor het implementeren van een beleidsrijke planning & control. Daarnaast heeft Deloitte de diepe sector kennis, het vermogen om geavanceerde analyses uit te voeren en begrip van de rol van beslissers om er de maximale waarde uit te halen – uw dagelijkse informatie om te zetten in bruikbare en actiegerichte inzichten. Deze capaciteiten maken Deloitte een unieke speler op het gebied van prestatie management.

Contact

Hans van Vliet
Deloitte Consulting
+31 (0)6 212 72 828
HvanVliet@deloitte.nl

Naser Bakhshi
Deloitte Consulting
+31 (0)6 120 11 665
NBakhshi@deloitte.nl

Maurice Fransen
Deloitte Consulting
+31 (0)6 202 52 449
MFransen@deloitte.nl

www.deloitte.nl

Onze experts



Hans van Vliet

Als managing partner commercieel eindverantwoordelijk voor de public sector markt van Deloitte Nederland. Ruime ervaring met grote organisatorische veranderingen. Ervaren finance professional. Combinatie van hands on ervaring met bedrijfseconomische en bedrijfskundige (organisatieleer) kennis en opleidings achtergrond



Maurice Fransen

Prestatie management consultant verantwoordelijk voor prestatie management dienstverlening voor de public sector markt. Ruime ervaring met sturingsvraagstukken, expert in het gebruik van informatie in het planning & control proces en de implementatie van het bijbehorende instrumentarium.



Naser Bakhshi

Als adviseur werkzaam in de publieke sector markt. Brede ervaring op het snijvlak van Finance en IT en in het bijzonder het optimaliseren van Planning en Control processen. Kennis en expertise op het gebied van verbeteren van managementinformatie stromen waarbij het ontwerpen, inrichten en implementeren van diverse Business Intelligence oplossingen centraal staat.



Han van Midden

Hoofd van de publiek strategische tak van Deloitte consulting. Han heeft uitgebreid kennis opgedaan van het openbaar bestuur en van publiek strategische vraagstukken. Binnen dit kader is het Han's streven om beleids- en strategische beslissingen zoveel mogelijk met feiten te kunnen onderbouwen en indicatoren te ontwikkelen die het succes van strategie en beleid aan de voorkant inzichtelijk maken.



Dirk Westra van Holthe

Ruime ervaring met vraagstukken gelieerd aan beleidsrijke planning & control, prestatie management en sturing. Expert op het gebied van bekostiging in het hoger onderwijs met daarbij specifiek de prestatie-afspraken. Tegelijkertijd generalist bij grote veranderingen met affiniteit voor het snijvlak van ICT en bedrijfsvoering. Dit bijvoorbeeld in de vorm van het benutten van data analytics om operationele en sturingsprocessen te verbeteren.



Ingrid Lanting

Ruime ervaring in het vakgebied Business Intelligence en Analytics bij overheidsorganisatie als Business Intelligence-adviseur en als ervaren projectleider. Specialisatie binnen het vakgebied op vraagstukken m.b.t. BI strategie en het inrichten van de governance rond dit vakgebied.