

VOOR MEER INFORMATIE

Tom Auwers
tom.auwers@p-o.be

*Hoofd van de Cel Beleidsvoorbereiding
Federale Overheidsdienst Personeel en Organisatie*

Anne Coekelberghs
anne.coekelberghs@p-o.be

*Directeur-generaal Communicatie
Federale Overheidsdienst Personeel en Organisatie*

Copernicusgebouw
Wetstraat 51
1040 Brussel
Tel. +32 (0)2/790.58.00
info@p-o.be

www.copernic-us.be



Oktober 2002 - Verantwoordelijke uitgever: Tom Auwers - Metrijck depot: D/2002/7731/2



COPERNICUS

MIDDEN IN DE TOEKOMST

De hervorming van de Belgische federale overheid

Inhoud

COPERNICUS KORT	3
WAAROM HERVORMEN?	4
DE IMPACT VAN DE HERVORMING	5
DE KRACHTLIJNEN VAN DE HERVORMING	6
PIJLER EEN EEN NIEUWE STRUCTUUR	7
1.1. Ministeries werden Federale Overheidsdiensten	8
1.2. Ministeriële kabinetten werden afgeschaft	9
PIJLER TWEE EEN NIEUWE MANAGEMENTCULTUUR	10
2.1. Topambtenaren krijgen nu een mandaat voor zes jaar	10
2.2. Meer autonomie en flexibiliteit voor de FOD's dankzij nieuwe budgetcontrolecyclus	12
2.3. Geen geslaagde initiatieven zonder communicatie en evaluatie van de medewerkers	12
PIJLER DRIE EEN MODERNE VISIE OP PERSONEELSBELEID	14
3.1. De FOD Personeel en Organisatie: strategische partner van alle FOD's	15
3.2. Het nieuwe, moderne personeelsbeleid revaloriseert de vaardigheden van de ambtenaren en verhoogt de arbeidstevredenheid	16
PIJLER VIER NIEUWE WERKWIJZEN – VOORDELEN VOOR AMBTENAREN EN BURGERS	17
4.1. Business Process Re-engineering: de weg naar een betere dienstverlening	17
4.2. E-government voorbereiden. Inspelen op inzichten en verwachtingen van de burger	18
VOOR MEER INFORMATIE	20

Copernicus kort

Twee doelstellingen: betere dienstverlener, betere werkgever

De Copernicushervorming, kortweg Copernicus genoemd, reorganiseert de Belgische federale overheid. De hervorming maakt de federale overheid slagvaardiger waardoor ze een betere dienstverlener wordt voor de burgers en een betere werkgever voor haar ambtenaren.

Copernicus gaat ervan uit dat de burger een centrale plaats inneemt in de staat. Dus verdient hij ook een optimale dienstverlening. Om daaraan tegemoet te komen, moet de overheid inspelen op het ritme en de eisen van de hedendaagse maatschappij.

De Copernicushervorming moet van de overheid een betere dienstverlener en een betere werkgever maken. Maar hoe begin je daaraan?

De hervorming volgt vier sporen of trajecten:

- > een nieuwe structuur
- > een nieuwe managementcultuur
- > een nieuw personeelsbeleid
- > een nieuwe werkwijze

Waarom de naam Copernicus?

Waarom kreeg de hervorming de naam Copernicus, naar de Poolse pionier van de moderne astronomie? Het wordt zowat een traditie dat akkoorden en overeenkomsten worden genoemd naar de plaats waar ze werden afgesloten. Of dat ze de naam krijgen van de heilige van de dag waarop ze werden ondertekend. De persvoorstelling van het hervormingsplan op 16 februari 2000 viel nagenoeg samen met de geboortedag van Nicolaus Copernicus (19 februari 1473). Maar niet enkel de datum speelde in de kaart van de naamskeuze. De, voor zijn tijd revolutionaire, theorie van Copernicus symboliseerde de radicale overheidshervorming: zoals de aarde rond de zon draait en niet omgekeerd, zo is de overheid er voor de burger en niet andersom.

De Copernicushervorming: nieuwe ontwikkelingen

Addendum bij de brochure "Copernicus-Midden in de toekomst" 1 september 2004

De context

De hervorming van de Belgische federale overheid, die de naam "Copernicus" kreeg, zag het daglicht onder de eerste regering Verhofstadt (1999-2003).

De tweede regering Verhofstadt, samengesteld in juli 2003, heeft nieuwe accenten aan de hervorming gegeven, en bevestigt dat men de modernisering wil voortzetten voor :

- > een betere dienstverlening aan de burger
- > een betere werkomgeving voor de ambtenaar.

Dit document herneemt **de belangrijkste evoluties** die zich bij de vier pijlers voordoen.

PIJLER EEN

Een nieuwe structuur (pagina 7)

- > De structuur van de federale overheid is nog altijd de structuur van het initiële plan : verticale en horizontale federale overheidsdiensten (FOD's) en programmatorische overheidsdiensten (POD's).

Er dient echter te worden opgemerkt dat :

- > het **Ministerie van Defensie niet werd omgevormd tot een federale overheidsdienst** ;
- > **slechts 4 van de 7 POD's** die initieel in het hervormingsplan voorzien waren, ook **werkelijk operationeel zijn**.
De POD's Telecommunicatie en Activabeheer bestaan momenteel niet.
De POD Gelijke Kansen werd uiteindelijk opgericht onder de vorm van een parastatale instelling van het type B, het Instituut voor de Gelijkheid van Vrouwen en Mannen.
- > Een belangrijke **wijziging** betreft de **1/1 relatie** die het Copernicusplan tussen een **FOD** en een **minister** had gelegd. Door het uiteenvallen van de bevoegdheden bij de samenstelling van de nieuwe regering verschenen, hingen sommige FOD's opnieuw van meerdere ministers af, wat een verlies aan doeltreffendheid betekent.

- > Een belangrijke **nuance** werd door het koninklijk besluit van 19 juli 2003 (Belgisch Staatsblad 25 juli 2003) aangebracht aan de **rol van de beleidscel** : de beleidscel **ondersteunt** voortaan **de minister** voor de voorbereiding van het beleid en de directeur van de beleidscel **rapporteert** rechtstreeks **aan de minister**.

In de basistekst ondersteunde de beleidscel de beleidsraad en het directiecomité voor de voorbereiding en de evaluatie van het beleid en het hoofd van de cel rapporteerde rechtstreeks aan de voorzitter van het directiecomité. Deze wijziging toont een duidelijke **verschuiving van de beleidsvoorbereidende rol van de FOD naar de minister**.

PIJLER TWEE

Een nieuwe managementcultuur (pagina 10)

- > **Het principe van de aanwijzing van de managers voor een mandaat van 6 jaar blijft behouden**

Op dit niveau werden twee wijzigingen aangebracht :

- > de **bezoldigingen** van sommige managers werden **verlaagd** om de loonspanning te verminderen (koninklijk besluit van 9 maart 2004 – Belgisch Staatsblad van 22 maart 2004). Dit is niet van toepassing op de mandatarissen die al werden aangeduid.
- > de selectieprocedures werden herzien om een gelijke behandeling van Franstalige en Nederlandstalige kandidaten te waarborgen (koninklijke besluiten van 15 juni 2004 – Belgische Staatsblad van 7 en 23 juli 2004).

Er moet op worden gewezen dat de evaluatieprocedure voor managers nog niet werd toegepast en dat de methode op dit ogenblik wordt herwerkt.

- > **De ontwikkelcirkels krijgen vorm**

De filosofie van de nieuwe evaluatiecyclus, die een grotere dialoog tussen chef en medewerkers beoogt, krijgt stilaan vorm de verschillende federale entiteiten.

Ondanks een zekere vertraging op de planning zijn de ontwikkelcirkels een doeltreffend middel in het human resources management.

- > **Het verantwoordelijkheidsgevoel van de managers in het gedrang**

Het principe van het personeelsplan werd geconcretiseerd door de circulaire van 5 maart 2004 (Belgisch Staatsblad van 29 maart 2004).

Het personeelsplan dat overeenkomt met een budgettaire enveloppe moest het verantwoordelijkheidsgevoel van de managers in het beheer van hun middelen vergroten.

In de praktijk blijven echter de controles a priori bestaan (Inspectie van Financiën, administratieve en budgettaire controle) terwijl initieel de invoering van een intern auditsysteem en de controle a posteriori was voorzien, op basis van de resultaten en van het behalen van de in de managementplannen beschreven doelstellingen. Het deel over het verantwoordelijkheidsgevoel is zeker het gedeelte dat, in vergelijking met het initiële project, het meest in het gedrang is gekomen.

PIJLER DRIE

Een moderne visie op personeelsbeleid (pagina 14)

Tijdens de eerste legislatuur lag het accent op de herziening van de loopbanen van de niveaus B, C en D. Ze worden gekenmerkt door een geldelijke valorisatie, gebaseerd op een systeem van **competentiemetingen**.

In augustus 2004 werd de loopbaan van niveau A eveneens afgerond (koninklijk besluit van 4 augustus 2004 – Belgisch Staatsblad van 16 augustus 2004). De **beroepsrichtingen** en de **gecertificeerde opleidingen** staan centraal in de ontwikkeling van die loopbaan. Op termijn zal het systeem van gecertificeerde opleidingen ook voor de niveaus B, C en D worden geïntroduceerd.

PIJLER VIER

Nieuwe werkwijzen (pagina 17)

De BPR's (business process re-engineerings), herdoopt tot moderniseringsprojecten, worden volgens dezelfde methodiek voortgezet. Hierbij moet worden vermeld dat voor de laatste projecten de tussenkomst van externe consultants zoveel mogelijk beperkt werd, ten voordele van **de interne expertise** van de FOD Personeel en Organisatie.

Waarom hervormen?

Onze leefwereld evolueert razendsnel. De economische groei, technologische vooruitgang en hogere onderwijsniveaus van de voorbije twintig jaar leidden tot nieuwe vormen van welvaart. Mensen leven op een totaal andere manier. Ze vragen meer inspraak en verwachten een betere, meer kwaliteitsvolle dienstverlening. De dienstverleners moeten zich aan die nieuwe werkelijkheid en nieuwe verwachtingen aanpassen.

Ook de overheid. Want zij vormt de grootste dienstverlener in het land. Onze Belgische overheid staat zeker niet alleen. Almaar meer landen kwamen tot het besef dat ze een nieuwe koers moeten varen. Overal ter wereld sleutelen ze – zelfs de Europese Commissie – aan de organisatie en werking van hun overheidsdiensten.

De voorbije dertig jaar maakten opeenvolgende staatsvormingen van België een federale staat. Wat natuurlijk ook de manier van regeren fors beïnvloedde. Bij de federale overheidsdiensten daarentegen veranderde er al meer dan zestig jaar niets fundamenteel. Van nieuwe investeringen was er jarenlang geen sprake. En zoals bij heel wat overheidsdiensten, was de inherente structuur niet klaar voor veranderingen. Hoog tijd dus voor een grondige onderhoudsbeurt.

In 1999 maakte de nieuw verkozen federale regering er een prioriteit van België tot een modelstaat om te vormen. Haar administratie of overheidsdiensten moesten worden gemoderniseerd. Immers, de overheid eind twintigste eeuw ontgoochelde als werkgever voor de ambtenaren én als dienstverlener voor de burgers. Beide groepen verwachtten – en verdienden – beter.

De Copernicushervorming vormt de blauwdruk voor de transformatie. Het ambitieuze en verrekende plan moet de federale overheid ('s lands grootste werkgever met meer dan 60.000 ambtenaren) een hedendaagse koers doen varen. Door een betere werkgever voor haar ambtenaren te worden en een betere dienstverlener voor de burgers, wil de overheid haar efficiëntie fors opkrikken. De hervorming bouwt aan een nieuwe managementcultuur binnen de administratie, lijnt de structuren op, verbetert de werkwijzen en introduceert een modern personeelsbeleid voor de medewerkers.

De impact van de hervorming

Copernicus voor de ambtenaar

- > nieuwe loopbaanmogelijkheden en mobiliteitskansen
- > nieuwe opleidingskansen in functie van de job en de persoonlijke ontwikkeling
- > een nieuwe loonstructuur
- > meer autonomie en verantwoordelijkheid voor het management
- > evaluatie als ondersteuning van de persoonlijke ontwikkeling
- > meer efficiënte werkwijzen
- > een betere werkomgeving met betere middelen

Copernicus voor de burger

- > overheidsdiensten voor de burger en niet langer omgekeerd
- > meer toegankelijke overheidsdiensten en luisterbereidheid
- > betere en snellere dienstverlening
- > groter vertrouwen in de overheid en haar dienstverlening

België in een notendop

België is een federale staat, samengesteld uit gemeenschappen en gewesten, elk met specifieke bevoegdheden. De manier waarop de bevoegdheidsverdeling gebeurde, lijkt voor een buitenstaander misschien complex, maar dat heeft vooral te maken met het feit dat in ons land drie talen worden gesproken.

De Copernicushervorming is uitsluitend op de federale overheid van toepassing, niet op de regionale of lokale overheden.

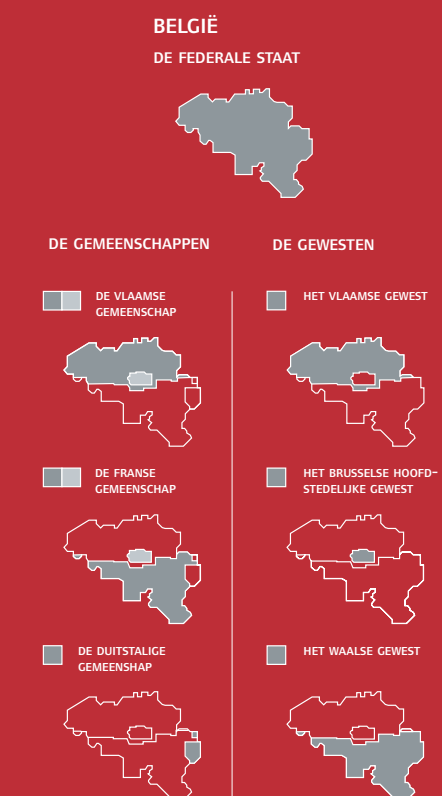
In grote lijnen is de **federale overheid** bevoegd voor alles wat te maken heeft met het algemene belang. Ze neemt beslissingen die voor elke Belg gelden: zoals financiën, leger, justitie, sociale zekerheid, buitenlandse zaken, ontwikkelingssamenwerking, ...

Ook de overheidsbedrijven (zoals de Nationale Maatschappij der Belgische Spoorwegen, Brusselse luchthaven, De Post), de federale wetenschappelijke en culturele instellingen, ... vallen onder haar paraplu.

De drie **gewesten** (het Vlaamse, Waalse Gewest en Brussels Hoofdstedelijk Gewest) zijn bevoegd voor domeinen die met hun regio of gebied te maken hebben. Denk daarbij aan economie, werkgelegenheid, landbouw, huisvesting, openbare werken, energie en leefmilieu.

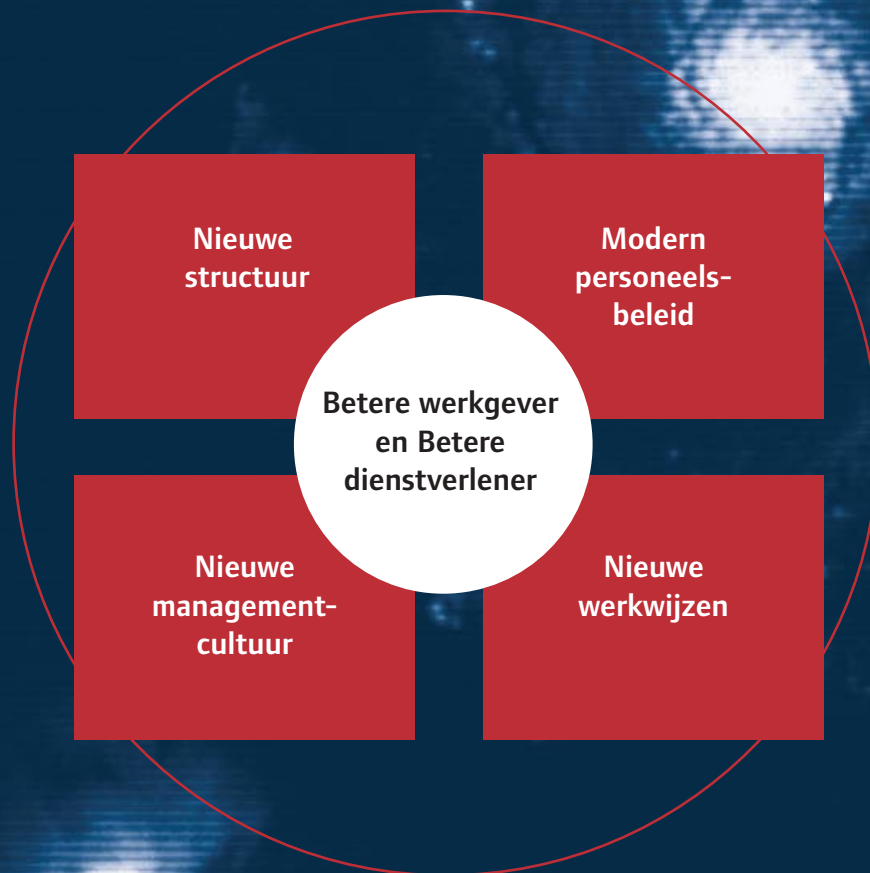
De indeling van de drie **gemeenschappen** (de Vlaamse, Franse en Duitstalige Gemeenschap) is gebaseerd op de notie 'taal', een 'aan de persoon gebonden' criterium. Daarom zijn de gemeenschappen bevoegd voor onderwijs, cultuur en sociale bijstand.

Zoals u op de kaarten ziet, vallen de gewesten en gemeenschappen geografisch niet samen. Brussel bijvoorbeeld beslaat twee taalgebieden. Of nog: de gewestelijke belangen van de Duitstalige Gemeenschap worden behartigd door het Waalse Gewest.



De krachtlijnen van de hervorming

Copernicus moderniseert de federale overheid op een geïntegreerde manier. De hervorming steunt op vier pijlers die elk bijdragen tot het bereiken van de twee centrale doelstellingen.



PIJLER EEN

Een nieuwe structuur

Belangrijkste veranderingen

- > **Hertekenen van de beleidsdomeinen en de diensten van elk ministerie; hun structuren reorganiseren en op elkaar afstemmen; groeperen van gezamenlijke beleidsdomeinen in nieuwe, overkoepelende diensten.**
- > **Afschaffen van de ministeriële kabinetten. En dus meer verantwoordelijkheid geven aan de administratie waardoor ze effectiever kan werken.**

Waarom veranderen?

Eind jaren '90 toonde een aantal problemen aan hoe dringend de hervorming van de federale ministeries wel was:

- > Sommige beleidsdomeinen waren verdeeld over twee of meer ministeries. Zo moest een burger soms bij verschillende diensten aankloppen voor een antwoord op één vraag.
- > In veel gevallen rapporteerden ministeries – of ambtenaren verantwoordelijk voor een beleidsdomein – aan meer dan één minister, wat de efficiëntie en effectiviteit niet bevorderde.
- > Na verloop van tijd werd de greep van de ministeriële kabinetten (aangesteld door de ministers om hen te adviseren bij het uitstippelen van het beleid) op de ministeries te groot. In veel gevallen adviseerden ze niet alleen hun ministers, maar stuurden ze tegelijk complete departementen.

1.1. Ministeries werden Federale Overheidsdiensten

De traditionele federale ministeries werden ofwel opgesplitst in, ofwel samengevoegd tot Federale Overheidsdiensten (FOD's). Elke FOD is verantwoordelijk voor één logische groep beleidsdomeinen en rapporteert aan één minister.

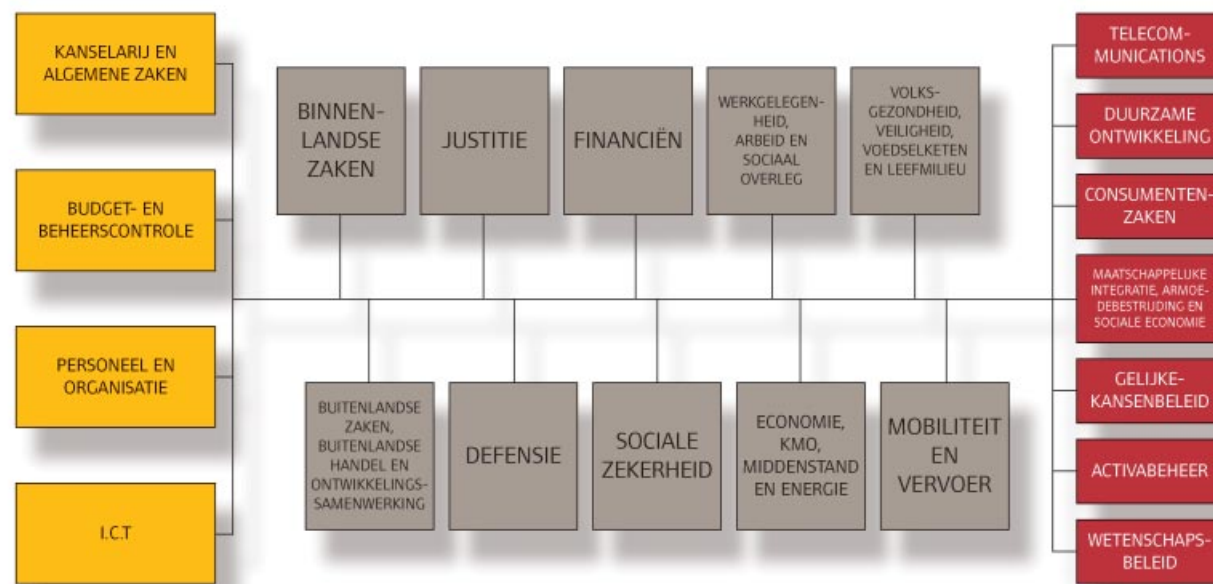
Tien 'verticale' FOD's zijn verantwoordelijk voor een specifiek beleidsdomein, zoals Binnenlandse Zaken, Mobiliteit en Vervoer en Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg. De beleidsdomeinen werden hertekend zodat ze een meer gesloten rits bevoegdheden bundelen. De burger kan dus op één plaats terecht voor alle diensten in dat domein.

Er zijn vier 'horizontale' FOD's. Eén daarvan coördineert de diensten van de Eerste Minister (Kanselarij en Algemene Zaken). De drie andere zijn verantwoordelijk voor diensten die alle FOD's aanbelangen: Budget en Beheerscontrole, Personeel en Organisatie en ICT. Die drie horizontale FOD's:

- > bepalen het beleid in hun domein;
- > steunen en begeleiden alle FOD's op basis van hun competentie en kennis.

Elke verticale FOD heeft zijn eigen **stafdiensten** die de drie horizontale beleidsdomeinen binnen zijn diensten in de praktijk omzetten. Die lokale eenheden rapporteren aan de voorzitter van hun FOD: er is dus geen directe link naar de specifieke horizontale FOD. Ze werken wel samen in een 'functionele virtuele matrix' (zie verder, p.15).

De FOD's worden tijdelijk aangevuld met een aantal **Programmatorische Overheidsdiensten** of POD's. POD's werken rond belangrijke maatschappelijke thema's die verscheidene federale overheidsdiensten doorkruisen, zoals gelijkheidskansenbeleid of duurzame ontwikkeling.



1.2. Ministeriële kabinetten werden afgeschaft. Meer verantwoordelijkheid voor de administraties.

De administratie wordt minder 'gepolitiseerd' dankzij de afschaffing van de ministeriële kabinetten. Die werden vervangen door strategische cellen of eenheden die het beleid voorbereiden, en door beleidsraden die de brug vormen tussen de administratie en de politici.

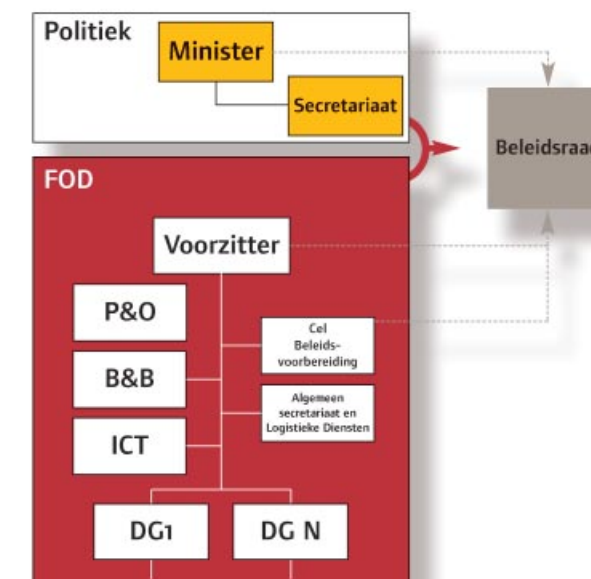
In België was het de traditie dat het ministeriële kabinet het beleid tot uitvoering bracht. Een kabinet werd samengesteld door de minister zelf en bestond meestal uit mensen met dezelfde politieke overtuiging. Ze hielpen hem zijn beleid voorbereiden. Nergens stonden regels op papier die de relatie tussen de kabinetmensen en de (permanente) ambtenaren van de ministeries bepaalden. Bovendien kregen de kabinetten steeds meer greep op de werking van de ministeries en traden ze manifeste op het voorplan bij de beleidsuitvoering. Ambtenaren van de ministeries zagen hierin vaak een teken van weinig respect. Het gaf ook aanleiding tot wrijvingen tussen de minister en de diensten onder zijn bevoegdheid.

Copernicus maakte een einde aan die situatie. De ministeriële kabinetten werden afgeschaft en in elke FOD werd dezelfde, duidelijke beleidsstructuur uitgebouwd. De minister beschikt nu alleen nog over een klein secretariaat dat hem politiek adviseert en administratieve taken afhandelt.

Twee nieuwe organen in elke FOD nemen nu de beleidsvoering voor hun rekening:

- > De **cel beleidsvoorbereiding** doet het beleidsvoorbereidend werk, analyseert en evalueert beleidsbeslissingen en geeft opties voor beleidskeuzes.
- > De **beleidsraad** – de brug tussen politiek en administratie – adviseert de minister bij de ontwikkeling en de strategie van de beleidsplannen. De raad volgt de uitvoering van het strategisch plan op de voet. In de beleidsraad zetelen de minister, de voorzitter van de FOD, de directeurs-generaal van elke FOD-dienst, het hoofd van de cel beleidsvoorbereiding en externe deskundigen in specifieke onderwerpen.

Hoe is elke Federale Overheidsdienst gestructureerd:



PIJLER TWEE

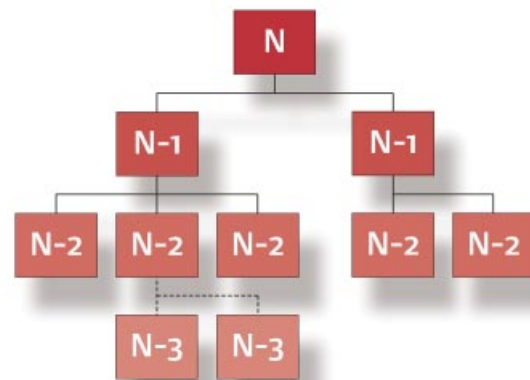
Een nieuwe managementcultuur

Belangrijkste veranderingen

- > Topambtenaren krijgen een mandaat voor een bepaalde periode.
- > Effectieve controlesystemen bieden meer autonomie binnen een duidelijk kader.
- > Medewerkers worden beter geïnformeerd over de komende veranderingen en hun rol daarin.
- > Het management speelt een sleutelrol in de nieuwe evaluatie van de medewerkers.

Waarom veranderen?

- > De vorige selectieprocedure testte de managers op technische kennis, minder op managementvaardigheden.
- > De hiërarchie is rigide en telt talrijke niveaus.
- > Er is nood aan tweewegscommunicatie tussen management en medewerkers.



De mandaten zijn van toepassing op de drie topniveaus (N, N-1, N-2). Binnen de FOD Financiën (de grootste overheidsdienst) wordt ook een mandaat ingebouwd voor het N-3-niveau.

2.1. Topambtenaren krijgen nu een mandaat voor zes jaar

Het mandaatsysteem steunt op vier nieuwe elementen:

- > topambtenaren krijgen een mandaat van zes jaar
- > mandaten worden 'gewogen' volgens de inhoud van de functies
- > een nieuwe selectieprocedure
- > een nieuw management en managementplannen

Met de Copernicushervorming krijgen topambtenaren, zoals de voorzitter van een FOD, voor het eerst een mandaat van zes jaar. Het mandaat definieert klaar en duidelijk de doelstellingen die de topambtenaren moeten bereiken. Het biedt tegelijk voldoende autonomie om hun dienst of afdeling naar eigen inzichten te leiden. Dat nieuwe mandaatsysteem stelt andere eisen aan de managers wat ook een andere manier van selecteren met zich meebrengt. Kandidaten worden getest op zowel hun technische kennis, nodig voor een bepaalde functie, als op hun managementvaardigheden. Er werd voor de eerste maal gebruik gemaakt van het 'assessment center' als selectie-instrument.

Binnen drie maanden na zijn aanstelling, moet de voorzitter een managementplan voorleggen waarin hij zijn strategische en operationele doelstellingen en dito budgetten voor zijn dienst uitwerkte. De niveaus onder de voorzitter zetten dat plan om in operationele plannen voor hun afdelingen en eenheden. Uiteraard in lijn met de overkoepelende strategie. Om de twee jaar worden de mandaathouders door externe experts geëvalueerd op basis van de doelstellingen in hun managementplan. De evaluatie maakt uit of een plan wordt bijgesteld of een manager wordt vervangen. Na afloop van het volle mandaat (zes jaar), volgt een globale evaluatie. Mandaten worden niet vernieuwd. Stelt een manager zich nogmaals kandidaat voor de functie, dan moet hij samen met andere kandidaten de volledige selectieprocedure opnieuw doorlopen.

De Copernicushervorming: een geïntegreerde aanpak

Het mandaatsysteem toont mooi aan hoe de vier pijlers van de Copernicushervorming in elkaar overvloeien op het moment dat er veranderingen worden doorgevoerd. Het mandaatsysteem integreert elementen van elke pijler: modernisering van het personeelsbeleid, nieuwe structuren, nieuwe vormen van controle en strategische focus op communicatie.

2.2. Meer autonomie en flexibiliteit voor de FOD's dankzij nieuwe budgetcontrolecyclus

- > Elke FOD krijgt meer autonomie en verantwoordelijkheid voor zijn budget.
- > Nieuwe, meer flexibele budgetcontroles.

De voorzitters en het topmanagement beslissen meer autonoom hoe ze hun middelen (budget, personeel, infrastructuur) inzetten om hun doelstellingen te bereiken. Dit moet steeds in lijn zijn met hun goedgekeurde managementplannen. Meer autonomie wordt hen gegarandeerd door de invoering van een enveloppefinanciering. Dit is nu reeds zo voor hun personeelsmiddelen maar zal in de toekomst uitgebreid worden naar werkings- en investeringsmiddelen. Binnen de toegekende enveloppe kan het management autonoom beslissen.

Meer autonomie betekent automatisch ook meer verantwoordelijkheid voor het topmanagement van een FOD. Vrijheid betekent niet vrij spel. Om vanuit begrotingsstandpunt om te gaan met deze nieuwe realiteit wordt het controlesysteem aangepast. Nieuw daarbij is dat het accent niet langer ligt op de controle vòòr de beleidsuitvoering ('ex ante'), maar op een permanente controle tijdens ('ex nunc') en na ('ex post') de uitvoering van het managementplan. Verder wordt er ook nadruk gelegd op 'interne controle'. Dat betekent dat de topambtenaren zelf de manier waarop ze werken, zullen moeten controleren. Copernicus erkent dat de managers nieuwe instrumenten (zoals 'balanced score cards', 'risk management' tools) nodig zullen hebben om initiatieven te volgen en waar nodig bij te sturen.

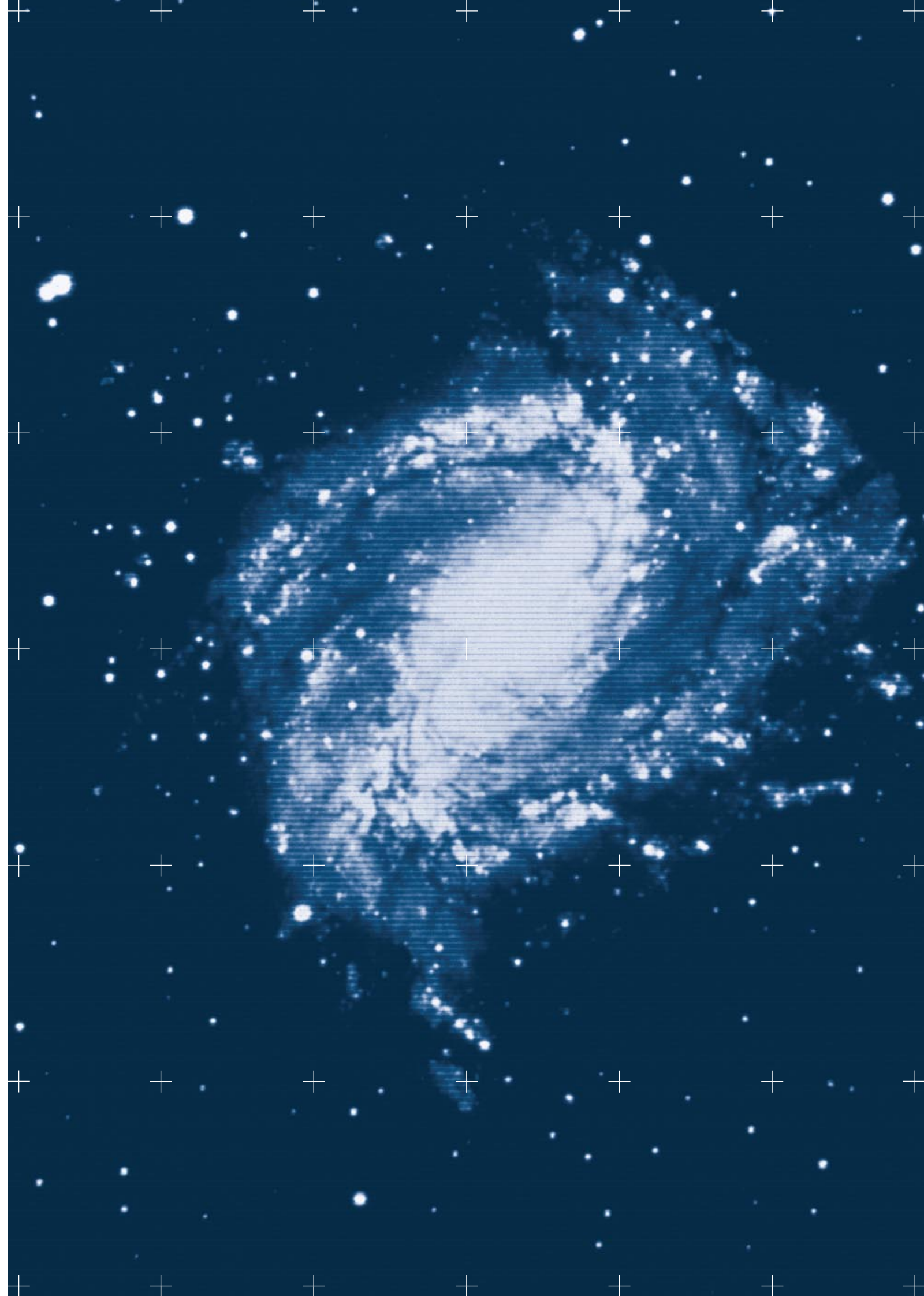
2.3. Geen geslaagde initiatieven zonder communicatie en evaluatie van de medewerkers.

- > Tweewegscommunicatie bevordert de onderlinge verstandhouding tussen managers en medewerkers en verhoogt de daadkracht.
- > Evaluatie koppelt de individuele jobomschrijving aan de doelstellingen van de FOD.

De belangrijkste communicatiedoelgroep is de werknemer. Alle ambtenaren op alle niveaus, zowel contractuelen als statutairen, hebben het recht op regelmatige feedback van hun oversten. Dat moet leiden tot een meer open cultuur en ervoor zorgen dat dienst- of afdelingshoofden beter communiceren met hun medewerkers en meer oog hebben voor de ontwikkeling van hun teamleden. **Om de interne communicatie te stroomlijnen, werd een directeur-generaal Communicatie aangesteld.**

Ook binnen het nieuwe evaluatiesysteem speelt tweewegscommunicatie een belangrijke rol. Het ondersteunt de nieuwe managementcultuur, met haar sterke focus op personeelsbeleid. Bovendien krijgen de ambtenaren een duidelijk beeld van wat van hen wordt verwacht in de job. Daarnaast koppelt de evaluatie de strategische aan de persoonlijke doelstellingen. De doelstellingen van de FOD worden vertaald in individuele doelstellingen waardoor er voor alle medewerkers een gezamenlijk streefdoel ontstaat.

De evaluatie legt het accent op zelfontwikkeling. Het toont aan hoe een ambtenaar werkt en wat zijn zwaktes en sterktes zijn. De evaluatie gebeurt op basis van duidelijke en objectieve criteria en gaat uit van de jobomschrijving en de vaardigheden van de ambtenaar. Elke ambtenaar kan zijn evaluatierapporten raadplegen.



PIJLER DRIE

Een moderne visie op personeelsbeleid

Belangrijkste veranderingen

- > Meer nadruk op de ontwikkeling van vaardigheden en de loopbaanperspectieven van de ambtenaren.
- > Van de overheid een betere werkgever maken.

Waarom veranderen?

- > De medewerkers herinschakelen op basis van hun praktische vaardigheden veeleer dan op basis van hun theoretische kennis.
- > Loopbaan- en loonevolutie in functie van de ontwikkeling van vaardigheden, niet langer afhankelijk van examens of anciënniteit.
- > De kernactiviteit van het oude Ministerie voor Ambtenarenzaken was gericht op het beheren van het personeelsstatuut (personeelsadministratie). Organisatorisch was men niet gewapend om een echt personeelsbeleid te ontwikkelen.

Van personeelsadministratie naar personeelsbeleid

De Federale Overheid is de grootste werkgever in ons land en stelt zowat 60.000 mensen tewerk. Ongeveer 75 % daarvan is statutair in dienst. De overigen zijn contractuelen. De Copernicushervorming maakte komaf met de gangbare 'personeelsadministratie' en koos de richting van een zuiver en strategisch personeelsbeleid. De nieuwe managementcultuur van Copernicus legt daarom meer de nadruk op de ontwikkeling van vaardigheden en loopbaanperspectieven van de medewerkers. Ze wil tegelijk van de overheid een aantrekkelijkere werkgever maken.

Copernicus verandert twee belangrijke zaken in het personeelsbeheer van de overheid:

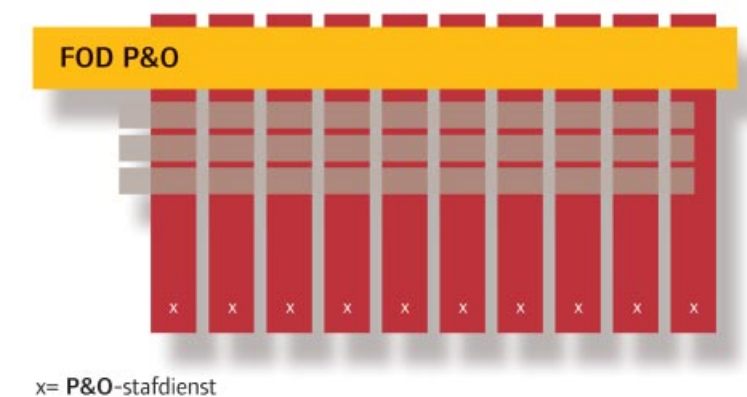
- > Het Ministerie voor Ambtenarenzaken is veranderd in de Federale Overheidsdienst Personeel en Organisatie (FOD P&O). Het hertekent de strategie, de normen en het beleid voor het globale personeelsbeheer. Daarbij ondersteunt en begeleidt de nieuwe FOD de afzonderlijke stafdiensten P&O in elke FOD.
- > Het moderne personeelsbeleid heeft aandacht voor alle aspecten van de ambtenarenloopbaan. Doel: competenties ontplooiën, aanmoedigen en belonen.

3.1. De FOD Personeel en Organisatie: strategische partner van alle FOD's

- > Een horizontale FOD Personeel en Organisatie stippelt het beleid uit en biedt begeleiding.
- > 'Lokale' P&O-stafdiensten voeren het interne personeelsbeleid van elke FOD afzonderlijk.

De horizontale FOD Personeel en Organisatie (P&O) is verantwoordelijk voor de strategie en het beleid, en moet daarvoor richtlijnen, standaarden en methodes uitwerken. P&O waakt er tegelijk over dat die standaarden en richtlijnen consistent in alle diensten worden toegepast. Ze ondersteunt de 'lokale' P&O-directies bij de uitvoering van het beleid en biedt hen alle knowhow uit het vakgebied. De horizontale FOD P&O leidt ook het Selectiebureau van de Federale Overheid (Selor) en het Opleidingsinstituut van de Federale Overheid (OFO).

De P&O-stafdiensten passen het globale beleid toe binnen de eigen FOD. Ze zorgen ervoor dat het dagdagelijkse personeelsbeleid de federale standaarden volgt. Bovendien bieden ze hun verbeterde personeelsdiensten aan elke ambtenaar aan, via één centraal aanspreekpunt. Er is geen directe hiërarchische link tussen de FOD P&O en stafdiensten binnen de andere FOD's. Maar ze werken soepel samen in een 'virtuele matrix' (zie 1.1.), een overlegstructuur waarbinnen ze elkaar adviseren en feedback geven, informatie en ervaringen uitwisselen, In die virtuele matrix blijft het lijnmanagement van de FOD's verantwoordelijk voor de resultaten binnen de eigen FOD en de succesvolle uitvoering van initiatieven, zoals Copernicus voor hun FOD. Deze manier van werken bevordert de responsabilisering van het lijnmanagement en de ontwikkeling van een 'lerende' organisatie.



3.2. Het nieuwe, moderne personeelsbeleid revaloriseert de vaardigheden van de ambtenaren en verhoogt de arbeidstevredenheid.

- > **Drie belangrijke aspecten van het personeelsbeleid: werving en selectie, loon en loopbaan en persoonlijke ontwikkeling**

Professionele selectie en werving van medewerkers

De werving en selectie drijft weg van de generieke, theoretische kennistesten en evolueert naar meer functiegeoriënteerde criteria. Die accentverschuiving naar individuele vaardigheden en expertise vormt de kern in het aanwervingsbeleid, zowel bij de aanwerving van nieuwe mensen als bij de promotie van medewerkers.

Loon en loopbaankansen conform de privé-sector

Wil de overheid competente en gemotiveerde medewerkers aantrekken en haar personeelsleden ook behouden en blijven motiveren, dan moet ze lonen betalen die evenredig zijn met die voor gelijkaardige functies in de privé-sector. Bovendien moet ze haar medewerkers groeikansen bieden zodat ze een interessante loopbaan kunnen uitbouwen.

Vroeger kon de ambtenaar alleen maar promoveren op basis van theoretische examens of anciënniteit. Het loon- en loopbaanprogramma legt het accent op persoonlijke vaardigheden en beloont de medewerker die de juiste competenties ontwikkelt en versterkt. Wie wil doorgroeien, wordt getest. Die proeven testen de competenties nodig voor een bepaalde job. Elke medewerker die slaagt, wordt beloond en krijgt een bonus gedurende een bepaalde periode.

Vaardigheden ontplooiën en persoonlijke ontwikkeling

Opleiding draagt bij tot de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers, maar moet ook zinvol zijn voor hun huidige (of toekomstige) job. Daarom voorziet men opleidingen die direct op de job of functie zijn toegespitst. Met het oog op het verhogen van de managementvaardigheden bestaat er nu een gespecialiseerde opleiding in overheidsmanagement voor de veelbelovende medewerkers (Public Management Programme).

Tijdens de evaluatie wordt nagegaan welke vaardigheden de medewerkers willen ontplooiën. Op basis daarvan krijgt de directe meerdere de verantwoordelijkheid om de persoonlijke ontwikkeling van zijn medewerkers te stimuleren. Het nieuwe loopbaan- en loonbeleid is een bijkomende stimulans voor de medewerkers om constant te leren. Personeelsleden die bereid zijn hun competenties te ontwikkelen om zo efficiënter te kunnen werken, hebben dus een stapje voor op wie dat niet doet. Wie slaagt in een competentietest, geeft aan zijn loopbaan een extra versnelling.

PIJLER VIER

Nieuwe werkwijzen - voordelen voor ambtenaren en burgers

Belangrijkste veranderingen

BUSINESS PROCESS RE-ENGINEERING - HET HART VAN COPERNICUS

Verbetering door te investeren in:

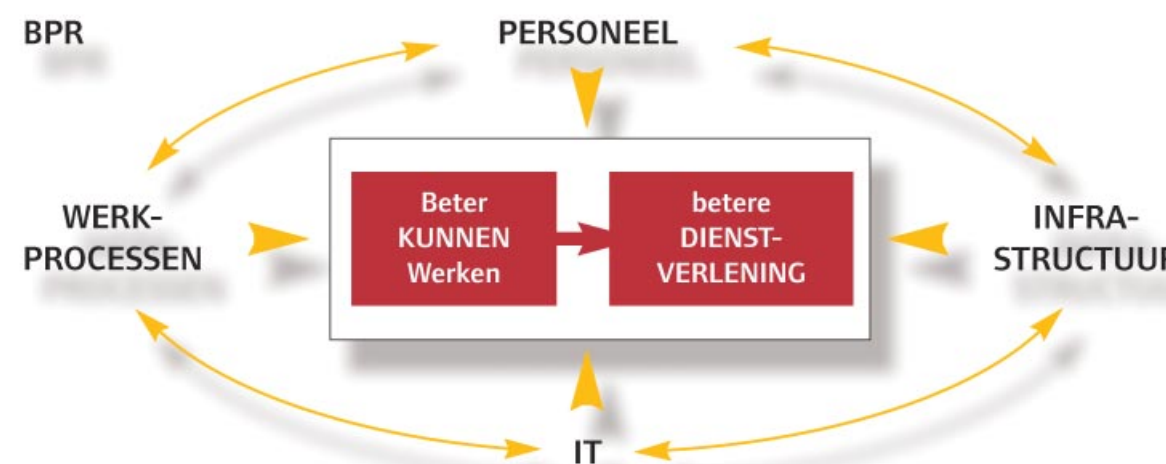
- > **mensen:** opleiding, loopbaanontwikkeling
- > **infrastructuur:** nieuwe gebouwen, kantoren, faciliteiten en uitrusting
- > **systemen:** IT, e-government, supportsystemen
- > **processen:** betere, rechtlijnige, kostenefficiëntere processen, betere dienstverlening.

Waarom veranderen?

- > **Jarenlang ondermaatse investeringen in infrastructuur;**
- > **Nood aan investeringen in mensen, competenties en vaardigheden zodat ze zich sneller de nieuwe, meer efficiënte manier van werken eigen kunnen maken.**

4.1. Business Process Re-engineering: de weg naar een betere dienstverlening

Business Process Re-engineering (BPR) behelst alle fasen van de modernisering. Het onderzoekt op welke manier bestaande en nieuwe bronnen – mensen, infrastructuur, systemen en bedrijfsprocessen – gebruikt kunnen worden om een betere dienstverlening en een moderne, professionele werkomgeving te bereiken. Na de grootschalige organisatorische veranderingen, volgen de Business Process Re-engineering-programma's. Die vormen het hart van de Copernicushervorming. De BPR's zijn ook het meest zichtbaar voor de medewerkers.



4.2. E-government voorbereiden. Inspelen op inzichten en verwachtingen van de burger:

EEN PROGRAMMA VAN VERANDERING

E-government plaatst de burgers en de bedrijven centraal en is dus de ideale verpersoonlijking van de Copernicushervorming in al haar facetten. De burgers en bedrijven moeten via elektronische weg toegang krijgen tot alle diensten. Daartoe wordt een geïntegreerd programma opgezet dat zowel de manier waarop er in de administratie (**back-office**) wordt gewerkt als de technologie verandert. Het heeft geen zin inefficiënte dienstverlening via elektronische weg aan te bieden. Met de BPR's wil Copernicus de manier van werken stroomlijnen om die dan via de nieuwste technologie (**front-office**) beschikbaar te stellen. De technologische voorbereidingen voor het front office betreffen in de eerste plaats het optimaal beschikbaar maken van informatie aan de hand van 'gangbare' trefwoorden en elektronische zoekmotoren. Die worden standaard ingevoerd op federaal niveau en afgestemd met de e-governmentinitiatieven op het lokale en regionale niveau. Een volgende stap voorziet in onvervalste tweewegscommunicatie tussen de overheid en de burgers. De burgers zullen elektronische verrichtingen kunnen uitvoeren terwijl bedrijven almaar meer administratieve formaliteiten via elektronische weg zullen kunnen afhandelen.

INFORMATIE UITWISSELEN TUSSEN FOD'S

Een van de meest gehoorde klachten bij de federale ombudsman is: 'Waarom moeten wij, burgers, altijd opnieuw dezelfde basisinformatie verschaffen telkens we een formulier moeten invullen of ons op een dienst willen inschrijven?'. In onze huidige, gecomputeriseerde maatschappij is dat pure tijdverspilling. Een optimale uitwisseling van gegevens binnen de Federale Overheid is dan ook een belangrijke actie in de evolutie naar e-government. Stap voor stap worden de informatie-systemen van de verschillende federale diensten gelinkt waardoor informatie snel, veilig en accuraat kan worden doorgestuurd. Op technisch vlak wordt het elektronische gegevensverkeer georganiseerd door de Universal Messaging Engine (UME).

Voorbeelden van de E-government ontwikkelingen in België

- > Uitbouw van een federaal e-portaal dat alle informatie en diensten van de federale overheid bundelt voor burgers, ondernemingen en ambtenaren.
- > Elektronische aanvraag van een nummerplaat.
- > Elektronische identiteitskaart.
- > Unieke identificatiesleutels voor burgers en ondernemingen.

Coperfin: BPR's in de praktijk

De FOD Financiën startte met een grondige hervorming van zijn werkwijzen en zette 16 Business Process Re-engineering programma's (BPR's) op poten. Het totale programma kreeg de naam Coperfin. Elf functionele programma's zijn gericht op een specifiek domein van een bepaalde dienst (Douane en Accijnzen, strijd tegen fiscale fraude, kadastrale data, enz.) Vijf generieke programma's nemen overkoepelende aspecten van de dienstverlening van een dienst onder de loep. Het Citizen Relationship Management-programma bijvoorbeeld onderzoekt wat de burgers wensen en verbetert de dienstverlening om aan die wensen tegemoet te komen. Coperfin heeft zo het 'Financiën van de toekomst' uitgetekend. Op basis van de realisatieplanning zullen de volgende jaren meer dan 350 projecten worden opgestart.