



Verbeterprojecten

BPR

Instrument bij de modernisering
van de federale overheid



Federale Overheidsdienst
Personeel en Organisatie



.be



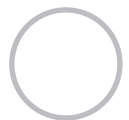
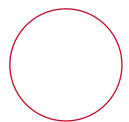
“... zullen ook de “verbeterprojecten” systematisch worden ingevoerd zodat de modernisering op de verschillende domeinen ook voelbaar wordt gemaakt ...”

uit “een creatief en solidair België”,
regeringsverklaring en regeerakkoord juli 2003.

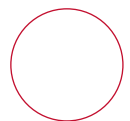


Verbeterprojecten
BPR

Instrument bij de modernisering
van de federale overheid



A. Verbeterprojecten (BPR)	5
1. Inleiding	6
2. Waarom veranderen?	8
3. Waar wat veranderen?	10
4. Vertrekbasis: de strategische doelstellingen	12
5. Focus op de doelgroep: de belanghebbenden	14
6. Dé sleutel: het beheer van de processen	17
7. Wat is een verbeterproject (BPR)?	20
8. Aanpak van het verbeterproject (BPR)	22
9. Fasen in het verandertraject	25
10. Succesfactoren tot verandering	28
11. Wie maakt verandering mogelijk?	30
12. Eerste resultaten	32
B. Veel gestelde vragen	37
C. Trefwoordenlijst	43



Doel van deze gids

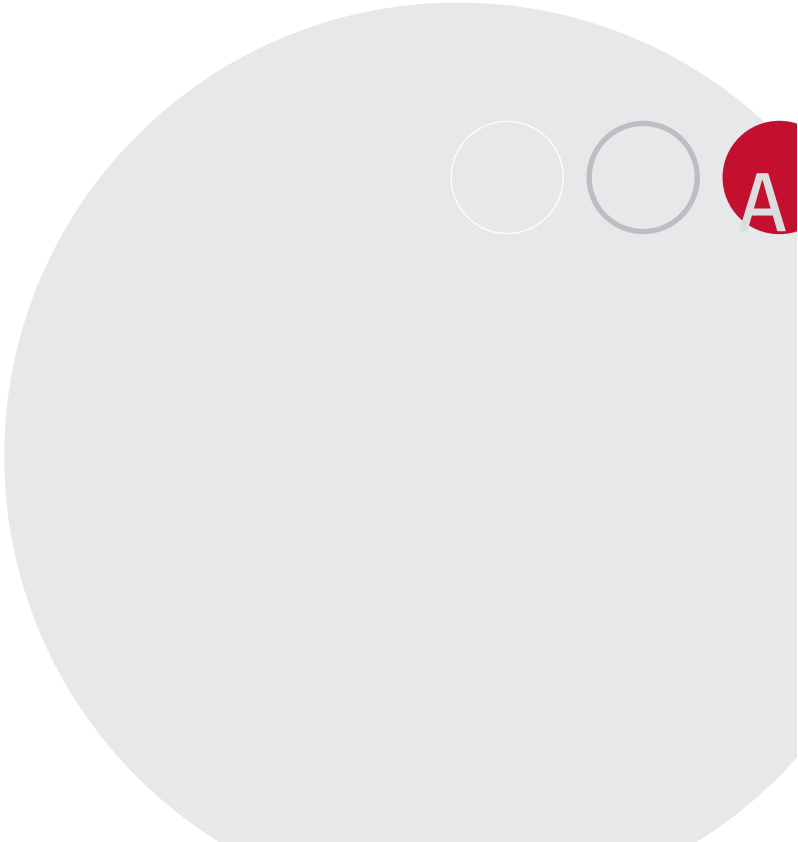
Deze gids heeft als opzet de federale ambtenaar, ongeacht de organisatie (°), vertrouwd te maken met het begrip BPR* of Business Process Reengineering, dit is vaktaal voor verbeterproject of moderniseringsproject.

Een verbeterproject wordt bij de modernisering van de federale overheid gepromoot als een nuttig instrument in het hertekenen van de administratieve processen. Via een twaalftal rubrieken maakt u kennis met een aantal hoofdthema's die bij deze methodiek aan bod komen.

In bijlage vind je een rubriek “Veel gestelde vragen”, alsook een uitgebreide trefwoordenlijst met geijkte BPR-begrippen. Deze lijst is vooral nuttig voor diegene die concreet bij een verbeterproject is betrokken. Woorden uit die lijst die in de tekst van deze gids voorkomen worden bij de eerste vermelding met een asterisk (*) aangeduid.

(°) De term “organisatie” duidt hier enkel op diensten die acteren op het federaal niveau; zoals daar zijn: een federale of programmatorische overheidsdienst* (FOD*/POD*), een agentschap*, een instelling, een parastatale*, enz.*





Verbeterprojecten (BPR)



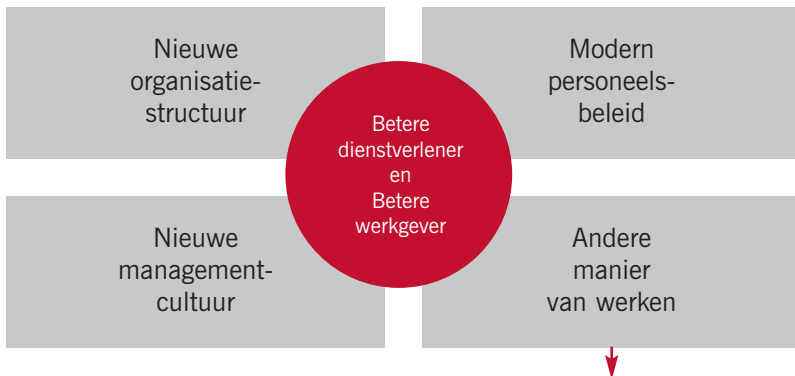
Wat is modernisering?

De Belgische federale overheid startte met de Copernicushervorming een ambitieuze reorganisatie van haar diensten. Met de modernisering wil de federale overheid zich **slagvaardiger** maken waardoor ze een *betere dienstverlener* wordt voor de burgers en een *betere werkgever* voor de ambtenaren.

Voor de overheid neemt **de burger** immers een centrale plaats in. Hij verdient dus ook een **optimale dienstverlening** binnen de beschikbare middelen*. Hiervoor moet de federale overheid inspelen op het ritme en de eisen van de hedendaagse maatschappij.

Weinigen hebben met deze doelstellingen* een probleem. Maar het moet wel worden georganiseerd. **Hoe begin je daaraan?**

De hervorming steunt op **vier pijlers** die elk bijdragen tot het bereiken van deze twee centrale doelstellingen:



het is deze laatste pijler die aan de basis ligt van verbeterprojecten (BPR).



Waarom moderniseren?

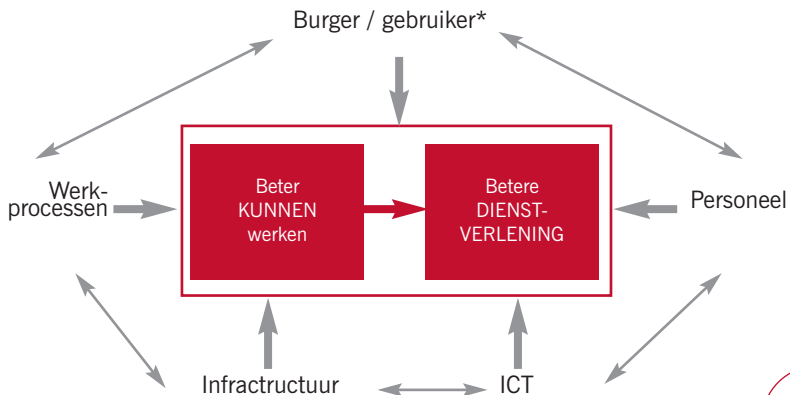
De wijzigende **omgeving** stelt hogere eisen. Ze dwingt om in te grijpen. Een geïntegreerde actie via verbeterprojecten is nodig. Een aantal factoren binnen de organisatie spelen een belangrijke rol bij het realiseren van die verbeteringen, o.a. dienstverlening, leiderschap*, technologie, cultuur* & waarden*, performantiemanagement, enz.

Kortom: **met verbeterprojecten naar een meer tevreden burger en ambtenaar**

Wat moderniseren?

Verbetering in de organisatie kan worden gerealiseerd door tegelijkertijd gericht te werken op:

- **personeel:** opleiding, loopbaanontwikkeling, enz.
- **infrastructuur:** nieuwe gebouwen, faciliteiten, kantoren en uitrusting, enz.
- **systemen:** ICT*, e-government*, supportsystemen, enz.
- **processen*:** betere, rechtlijnige, kostenefficiëntere processen, betere dienstverlening
- **communicatie:** formeel, informeel, intern, extern



- Modernisering mikt op 2 doelstellingen: betere dienstverlener - betere werkgever.
- De vierde pijler “een andere manier van werken” levert voordeel voor burgers én ambtenaren.

Korte historiek tot 1999

België kent geen lange administratieve traditie zoals de ons omringende landen. Toch worden er regelmatig pogingen ondernomen om de overheidsdiensten te hervormen:

- **Tussen 1922 en 1954** zijn er vier grote commissies en een koninklijke commissaris (Camu) voor de “administratieve wederinrichting”.
- In de **jaren '80** is de hervorming ondergeschikt aan de sanering van de overheidsfinanciën en de hervorming van België tot een federale staat.
- In **1987** kende Martens VII al een “staatssecretaris voor de modernisering en informatisering van de publieke diensten”.
- In het **begin van de jaren '90** werden heel wat moderniseringsinitiatieven genomen die elkaar snel opvolgden en zelfs overlaptten, maar een totaalvisie ontbrak. Concrete initiatieven waren onder meer: de doorlichting of radioscopie, de uitdrukkelijke motivering van bestuurshandelingen, het handvest van de gebruiker van de openbare diensten, de wet op openbaarheid van bestuur, de instelling van federale ombudsmannen, enz.
- Voor de **periode 1995-1999** was de modernisering van de administratie nauwelijks een prioriteit.

Nieuwe maatschappelijke uitdagingen

Intussen evolueerde onze leefwereld razendsnel. De economische groei, technologische vooruitgang en hogere onderwijsniveaus van de voorbije twintig jaar leidden tot nieuwe vormen van welvaart.

Mensen leven nu op een totaal andere manier. Ze vragen meer inspraak **en verwachten een betere, meer kwaliteitsvolle, moderne en efficiënte dienstverlening**. De dienstverleners moeten zich aan die nieuwe werkelijkheid en nieuwe verwachtingen aanpassen.

Zo ook de overheid, want zij vormt de grootste dienstverlener in dit land. Almaar meer landen beseffen dat ze een nieuwe koers moeten varen. Overal ter wereld wordt aan de organisatie en werking van de overheidsdiensten gesleuteld. Er moet geïnvesteerd worden in **een transparante en toegankelijke overheidsadministratie** die een betrouwbare, doeltreffende en samenhangende dienstverlening uitbouwt in een breed partnerschap* met burgers, ondernemingen, verenigingen, instellingen en organisaties.

Wijzigende staatsstructuren

Daarenboven maakten opeenvolgende **staatshervormingen** de voorbije 30 jaar van België een federale staat. Dit beïnvloedde bij alle overheden fors de manier van besturen. Deze externe evoluties vergen dan ook van de federale overheidsdiensten een **grondige aanpassing** en waar nodig een **krachtige inhaalbeweging**.

Aanzet tot modernisering

Bij de analyse van de federale overheid in **1999** werden de volgende gebreken vastgesteld:

- verstarring door een teveel aan regelgeving (“proceduritis”);
- gebrek aan managementvaardigheden, nog versterkt door het juridisch keurslijf;
- onvoldoende gemotiveerd personeel (o.a. door gebrekkige infrastructuur en communicatie);
- wantrouwen tegenover verandering wegens halfslachtige en mislukte pogingen in het verleden;
- krampachtig vastklampen aan bevoegdheden die niet naar de gemeenschappen en gewesten werden overgeheveld.

Vanuit deze vaststellingen maakte de toen verkozen federale regering er een prioriteit van België tot een **modelstaat** om te vormen. Er werd een fundamenteel veranderingsprogramma uitgewerkt. Dat resulteerde in een eerder filosofisch document dat op **16 februari 2000** door de regering werd goedgekeurd en van de pers de naam **Copernicusnota** kreeg.

De Copernicushervorming leverde een eerste blauwdruk* voor de transformatie. De hervorming bouwde aan een nieuwe managementcultuur binnen de administratie, lijnde de structuren op, introduceerde een modern personeelsbeleid voor de medewerkers en **verbetert nu de werkwijzen**.

De eerste BPR's zijn **eind 2000** gestart vanuit het kabinet van de toenmalige Minister van Ambtenarenzaken & Modernisering van de Openbare Besturen. Begin 2003 heeft de directie Organisatieontwikkeling* van de FOD P&O de opvolging geleidelijk overgenomen. Ze ondersteunt ook het opstarten van nieuwe verbeterprojecten.

- De maatschappij verwacht van haar overheid een kwaliteitsvolle, moderne en efficiënte dienstverlening.
- Het is een opdracht voor elke federale medewerker om die “excellente” diensten aan te bieden.

3.

Waar wat veranderen?

Basishouding

Hoewel de overheid vaak als één blok wordt gezien hebben we eigenlijk te maken met een zeer heterogene verzameling van diverse diensten.

Wij gaan uit van de noodzaak dat deze verzameling entiteiten **doeltreffende dienstverlening** biedt aan zijn gebruikers, en dit in het belang van de bevolking. Deze overheidsorganisaties hebben veelal specifieke doelstellingen. Ze verschillen meestal grondig van winstgedreven bedrijven. In de verwezenlijking van die eigen doelstellingen moeten de overheidsinstellingen zeker niet minder, maar minstens even efficiënt én effectief zijn als andere organisaties, juist omdat ze werken voor de hele bevolking en door haar betaald worden.

Het is aangewezen dat de overheidsdiensten zich hierbij toeleggen op hun **kernactiviteiten***. Om die doeltreffend te kunnen vervullen, moeten zij de nodige **middelen** krijgen, zowel wat mensen, werkmiddelen als uitrusting betreft.

Actieterreinen

Door de overheidsdiensten kan er op verschillende terreinen gewerkt worden om de dienstverlening doeltreffender te maken:

- op het verminderen, vereenvoudigen en verbeteren van de **regelgeving**. Zie stijgend aantal pagina's in het Belgisch Staatsblad (1980=14.693; 2003=62.806; 2004= 87.430 bladzijden);
- aan investeringen in **mensen**, hun **competenties*** en vaardigheden, zodat ze zich sneller de nieuwe, meer efficiënte manier van werken eigen kunnen maken. Kortom meer aandacht voor **kennismanagement*** en de lerende organisatie;
- op de jarenlang ondermaatse investeringen in infrastructuur en **middelen**, die een doelgerichte bijsturing vergen;
- op het verwerven van inzicht, dat gebaseerd is op informatie*, afkomstig uit analyses van **beschikbare gegevens**. Systematische verzameling en verwerking van recente, relevante gegevens dringt zich op;
- van de overheid wordt ook verwacht dat ze de moderne communicatietechnologieën optimaal gebruikt. Door het benutten van toegankelijke, transparante en interactieve manieren, ondermeer via het internet, verruimen de mogelijkheden om te **communiceren** met de burger.

Andere manier van werken

De wil om de kwaliteit* van de diensten te verbeteren heeft een reeks van veranderingsprogramma's ingeleid die een **fundamentele herziening van de interne administratieve processen** inhouden. Veel processen zijn te ingewikkeld, te versnipperd en moeten vereenvoudigd worden. Ook de **activiteiten zonder toegevoegde waarde* dienen te verdwijnen**. *Voorbeelden: zie punt 12 "Eerste resultaten".*

De administratieve formaliteiten voor burgers en bedrijven dienen tot een strikt minimum herleid. Dankzij een doordachte informatisering en duidelijker regels wordt er **administratieve vereenvoudiging*** nagestreeft.

Voorbeelden: afschaffen van de eensluidend verklaring, de kruispuntbank voor de Sociale Zekerheid, enz.

E-government* wordt een belangrijk instrument om deze wisselwerking tussen burgers en overheid eenvoudig en interactief te maken. Ambtenaren hebben hierin een sleutelrol door het verspreiden en begeleiden van deze elektronische toepassingen.

Voorbeelden: uitbouw federale portaalsite www.belgium.be, elektronische aanvraag nummerplaat, toekennen unieke identificatiesleutel voor ondernemingen en burgers.

Er wordt een **open overheid** nagestreeft, waardoor burgers, ondernemingen en ambtenaren de overheid ervaren als toegankelijk, bereikbaar en verstaanbaar.

Aan de slag

Een belangrijke doelstelling is dus de organisatie **optimaal te structureren**. Optimaal om een effectief **beleid*** te ontwikkelen, optimaal om efficiënte diensten aan onze klanten te leveren, optimaal om accuraat taken uit te voeren, enz. Maar vooral ook een organisatie die de beschikbare competenties van haar mensen optimaal weet te gebruiken en hen daarbij maximale ontplooiingsmogelijkheden biedt. Een organisatie waarin er harmonieus samengewerkt wordt ten dienste van de burger/gebruiker.

Naast ondermeer de aanstelling van de mandaathouders, de opwaardering van de loopbaan voor alle niveaus en het invoeren van de Ontwikkelcirkels, zitten we ook in de **fase van de implementatie**: de uitvoering van de BPR-analyses op het terrein. Om de modernisering in de verschillende diensten intern wortel te laten schieten is het belangrijk dat **het eigenaarschap doorgegeven wordt aan alle ambtenaren**. De organisatie draagt zelf de modernisering van de besturen. In overleg met de ambtenaren wordt het ingezette verandertraject verder gerealiseerd.

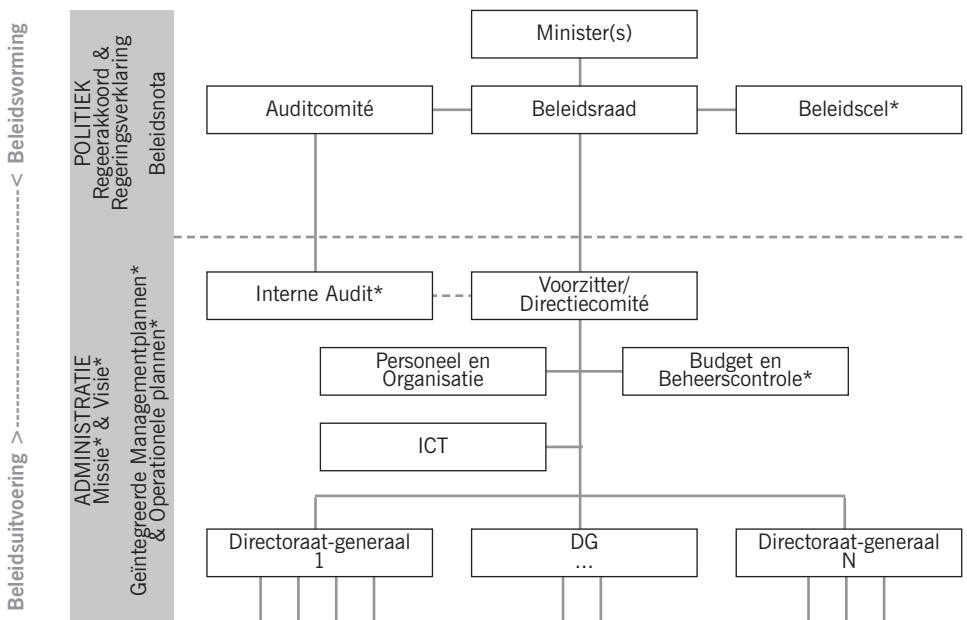
- Overheidsdiensten moeten zich toelagen op hun kernactiviteiten.
- Een sprong voorwaarts realiseert men via een doordachte organisatieontwikkeling en door administratieve vereenvoudiging.
- De hervorming gebeurt door de ambtenaar zelf, als eigenaar van het proces, in het voordeel van de burger/gebruiker.

4.

Vertrekbasis: de strategische doelstellingen

Beleidsstructuur

Om het voorgaande te realiseren is er een beleid* nodig. Beleid wordt gerealiseerd via **twee niveaus: politiek en administratief**. Door haar primaat* concipieert de politiek (beleidsvorming) en de administratie implementeert (beleidsuitvoering). De hiërarchische structuur nodig om op deze beide niveaus het beleid te organiseren* wordt door onderstaand organigram* verduidelijkt.



Beleidsvorming: het politiek kader

Als gevolg van een regeerakkoord tussen politieke partners* wordt bij de aanvang van een legislatuur een regeringsverklaring opgesteld.

De verantwoordelijke **Minister** zet dit vanuit zijn strategische visie om in een **beleidsnota** .

5.

Focus op de doelgroep: de belanghebbenden

Gerichte dienstverlening

Moderne burgers zijn mondig. Ze zoeken direct contact met de overheid en verwachten van haar begrijpelijke en interactieve communicatie. Iedereen wil rechtstreekse toegang en inspraak, maar bij een probleem moeten soms heel wat instanties aangesproken worden.

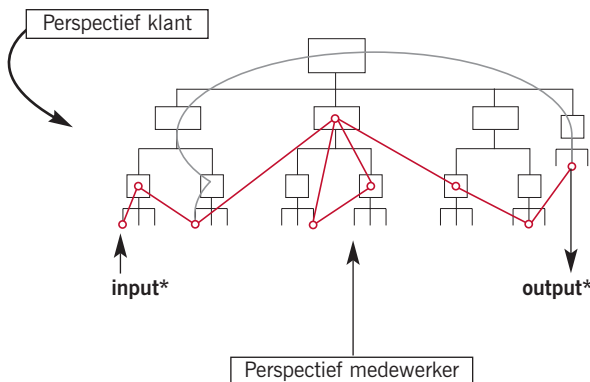
De federale overheid wil een moderne, soepel werkende organisatie zijn: geen anoniem en kil loket, maar een aanspreekbare en menselijke administratie, die **klantvriendelijkheid** en **resultaatgerichtheid** hoog in het vaandel draagt.

Aandachtspunt*

Teveel wordt nog vanuit functionele silo's gedacht (verkokering), vanuit verticale structuren, gebouwd op onderdelen van een proces. Mensen, betrokken in een proces, kijken naar binnen, richting eigen afdeling, en naar boven, richting baas, maar zelden wordt er naar buiten gekeken, richting **burger/gebruiker**.

De activiteiten van een proces kunnen afdelingen, directies, DG's overschrijden. Daarbovenop kunnen processen sterk versnipperd zijn. Voldoende redenen om nog extra problemen te veroorzaken.

Oriëntatie hiërarchie of oriëntatie proces?



Vragende partij

De nodige aandacht moet dus gaan naar de **behoeften van de belanghebbenden** (stakeholders) om ze te analyseren en te begrijpen teneinde goede, globale oplossingen te zoeken.


Er zijn verscheidene categorieën belanghebbenden, die elk voor het functioneren van de organisatie verschillende belangen en verwachtingen belichamen.

Voorbeelden: burger, ambtenaar, minister, media, de samenleving, beroepsverenigingen, enz.

Deze diverse categorieën belanghebbenden worden bepaald met behulp van de processen en hun output en outcome* (zie ook schema “procesbeheer” bij punt 6). Proces per proces worden zo de voornaamste belanghebbenden geïdentificeerd.

Deze stakeholders kunnen zowel externe mensen als interne medewerkers zijn. Elke belanghebbende zal in zijn analyse over de ontvangen **diensten** vertrekken vanuit zijn eigen situatie. Belangen kunnen tegenstrijdig zijn, waardoor een balans nodig is om deze te verzoenen.

Het verbeterproject voorziet een activiteit (**stakeholderbevraging**) waar via pertinente vragen (bv. in een enquête*) enerzijds de elementen van deze eigen situatie “geobjectiveerd” worden en anderzijds de factor “perceptie”* gemeten wordt.



Door deze gerichte vragen wordt nagegaan waar de organisatie goed in is, en waar het beter kan (**sterkte/zwakte-analyse** of SWOT-analyse*). Ook het subjectieve beeld dat men heeft gevormd wordt duidelijk.

De antwoorden zullen helpen om de prioriteiten beter te bepalen. Dit is van belang voor de acties die volgen uit het **verbeterproject** dat zal worden opgesteld.

Toegevoegde waarde: evalueren en coherent handelen

De verrichte activiteiten moeten een **meerwaarde** leveren aan onze gebruikers. Een pertinente vraag is: moeten alle huidige opdrachten/processen van de organisatie ook in de toekomst opgenomen worden?

Om een onderscheid te kunnen maken tussen processen die toegevoegde waarde bieden en deze die dat niet doen, volstaat het om het proces te bekijken:

- vanuit het standpunt van de klant: “vindt hij dit belangrijk?”
- vanuit het standpunt van de wetgeving: “is dit vereist?”
- vanuit het standpunt van de organisatie: “is dit in functie van de missie en de strategische doelstellingen?”

Al naargelang de antwoorden op deze vragen zullen we de activiteiten van dit proces verbeteren, moeten verminderen of zo nodig afschaffen.



- De burger/gebruiker staat in het centrum van het publieke universum.
- De burger/gebruiker wil een meer directe communicatie, met informatie die zo efficiënt en zo duidelijk mogelijk is.
- Processen moeten toegevoegde waarde leveren.

6.

Dé sleutel: het beheer van de processen

Betere coördinatie

Ambitieuze doelstellingen vragen natuurlijk om een grondige aanpak. Een aanpak waarbij onze **werkprocessen centraal** staan. Het zijn immers onze werkprocessen die uiteindelijk bepalen hoe we werken en welke resultaten we kunnen bereiken. Hoe kunnen we deze in de toekomst het best organiseren?

Via een aaneenschakeling van verscheidene activiteiten doorheen de **organisatiepiramide** worden **diensten** aan de belanghebbenden geleverd. Deze prestaties worden afgestemd op de **behoeften** en verwachtingen van deze diverse doelgroepen waartoe wij ons richten. Deze processen organiseren vergt ook een beter beheer tussen die diensten met activiteiten die elkaar raken of overlappen.

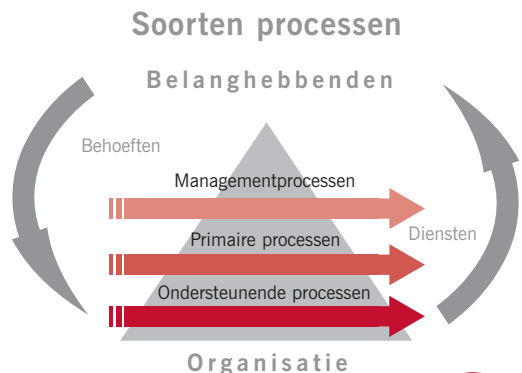
Ook de technische expertise* dient overkoepelend te werken. De verschillende partij-en die betrokken zijn rond eenzelfde proces hebben immers vaak maar een gedeeltelijk zicht daarop.

Zich toeleggen op de grote processen, die de kernopdracht van de organisatie dragen, vergt de steun van de directie en een echte **wil tot verandering** in de wijze van werken.

Een **betere coördinatie tussen diensten** leidt tot winst inzake doeltreffendheid* en efficiëntie*. Hierbij ook nog accuraat werken in een kortere doorlooptijd, en dit zonder de kwaliteit aan te tasten, zal hoog scoren bij de belanghebbenden.

Het proces

Een proces bestaat uit een gestructureerde reeks van activiteiten, elk met een specifieke waarde, ten dienste van een gemeenschappelijke klant (burger/gebruiker). We onderscheiden enerzijds **kernprocessen*** (primaire processen) die uniek zijn en specifiek verwant aan de missie van de betrokken overheidsdienst. Anderzijds onderscheiden we algemeen **ondersteunende processen** die ongeveer gelijklopend



zijn ongeacht de overheidsdienst (bv. boekhouding, personeelsbeheer, ICT, enz.). Het geheel wordt aangestuurd door **de managementprocessen**.

Reengineering*

Voor een goed begrip, het zijn de processen van een organisatie die het voorwerp uitmaken van een reengineering, en niet de verschillende afdelingen. **Processen zijn wat organisaties doen** om tot een dienstverlening of eindproduct te komen.

De verwarring tussen organisatorische eenheden enerzijds en processen als basis voor reengineering anderzijds, ontstaat omdat departementen, afdelingen, directies, domeinen, enz. gekend zijn, terwijl de processen zelf niet altijd gekend zijn.

Organisatiestructuren zijn zichtbaar, terwijl processen dat niet altijd zijn.

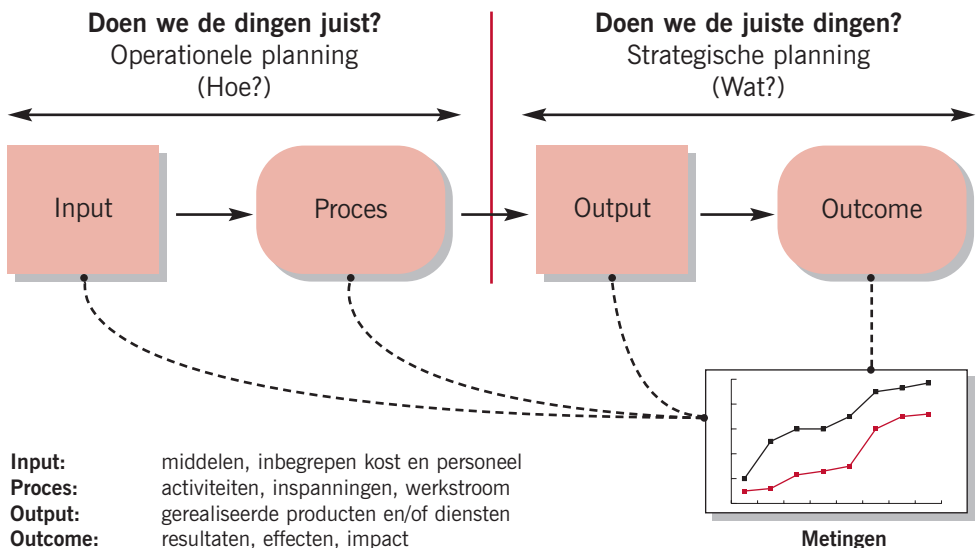
Organisatorische eenheden hebben namen, terwijl processen dit soms niet hebben.

Procesbeheer

Doen we de dingen juist?

Doen we de juiste dingen?

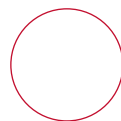
Het beheer van de processen is een wezenlijk element als men prestatie en kwaliteit van de openbare diensten wil samenvoegen. In samenhang met **het gebruik van informatietechnologieën** kan de efficiëntie van de processen dikwijls de grootste sprong voorwaarts leveren.



Werken aan de vernieuwing

De veranderingen zijn bijgevolg gebaseerd op de kwaliteit van de dienst die verleend moet worden.

Voor deze veranderingen zijn ambtenaren, die immers vertrouwd zijn met het terrein, de eerste bron van kennis. Reden waarom ze in dit kader bij het hertekenen en het aanpassen van de processen sterk betrokken worden.



- Alle activiteiten van een organisatie maken deel uit van een proces.
- Alle diensten en producten worden gegenereerd door processen.
- Het herbekijken van de processen leidt tot een nieuwe manier van werken.

7.

Wat is een verbeterproject (BPR)?

“Business Proces Reengineering is het fundamenteel herdenken en radicaal vernieuwen van de organisatieprocessen om uitzonderlijke prestatieverbeteringen te realiseren.”

Vrij vertaald uit “*Reengineering the Corporation*”, Michael Hammer & James Champy, 1993.

Radicale hertekening

Business Process Reengineering (het hertekenen van de werkprocessen) kortweg **BPR**, is vaktaal voor verbeterproject of moderniseringsproject. Dit is een **geheel van geïntegreerde programma's** om een organisatie uit te werken met doeltreffende administratieve processen.

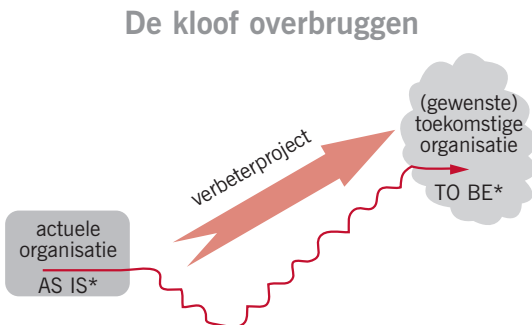
Een verbeterproject houdt in dat met behulp van **specifieke methoden en technieken** de processen en de structuren radicaal worden “herdacht”. Vervolgens worden de veranderingen binnen een welbepaald tijdsperspectief uitgewerkt en éénmaal de kloof overbrugd in de organisatie verankerd.

Deze hertekening, ondersteund door de assimilatie van een **nieuwe organisatiecultuur**, moet het mogelijk maken om de strategische en operationele doelstellingen uit de managementplannen op een samenhangende manier te bereiken.

In de gelanceerde BPR's wordt vooral de nadruk gelegd op de **grote veranderingen** door vrijwillig de optie van de geleidelijke en progressieve veranderingen opzij te schuiven. De BPR's hebben niet als doel de organisaties te verbeteren door een “kleine-stapjes-beleid” en geleidelijke veranderingen (hier 5% beter of daar 10% minder). Integendeel, zij willen een aanzienlijke prestatiesprong maken door aangepaste processen in te voeren bij

middel van **vernieuwde structuren**.

We herhalen dat het bevorderen van de **toegevoegde waarde** voor de gebruikers en de medewerkers van bij de start primordiaal blijft.



De echte vragen

De vragen die we ons hierbij kunnen stellen zijn:

- “Hoe kunnen we wat we doen vlotter doen?”
- “Hoe kunnen we wat we doen beter doen?”
- “Hoe kunnen we wat we doen aan een lagere kost doen?”

Evenwel, de vragen die we ons ZEKER moeten stellen zijn:

- “Waarom doen we überhaupt wat we doen?”
- “Wat is de toegevoegde waarde van wat we doen en voor wie doen we het?”
- “Is er een maatschappelijk voordeel om wat we doen sneller, vlotter en accurater te doen?” en “verwachten onze gebruikers dat ook van ons?”

De antwoorden zijn een aanleiding tot het definiëren van verbeterprojecten. Eenmaal beland bij de implementatie van die projecten zal men doordacht investeren, door duidelijk te bepalen waar de prioriteiten liggen en door de interne hulpbronnen maximaal te benutten. Zo wordt stap voor stap de **doelorganisatie** opgebouwd.

De verbeterprojecten en de doelorganisatie (de TO BE)

De verbeterprojecten brengen ons dichterbij de beoogde doelorganisatie.

De doelorganisatie wordt bepaald door:

- een nieuwe organisatiestructuur, verduidelijkt in een aangepast organogram
- nieuwe en/of verbeterde processen
- de analyse van de personeelsbehoeften

Een dik pak papier... niettemin de beschrijving van de toekomstige organisatie die zal worden opgebouwd. Hierbij fungeren de **implementatieplannen** als leidraad om de organisatieontwikkeling in de praktijk te realiseren.

De techniek van de verbeterprojecten blijft evenwel nieuw voor onze besturen. Ze moet **rekening houden met een aantal specificiteiten van de openbare dienst**, zoals de continuïteit van de dienstverlening, het statuut van de ambtenaar, de maatschappelijke opdracht, enz.

Het verbeterproject:

- is een geïntegreerd geheel van veranderingen
- binnen een duidelijk afgebakend tijdsperspectief
- streeft een reeks van functionele objectieven na, in relatie tot de strategische en operationele doelstellingen van het managementplan
- speelt in op alle aspecten van de organisatie: processen, personeel, infrastructuur, ICT.

8.

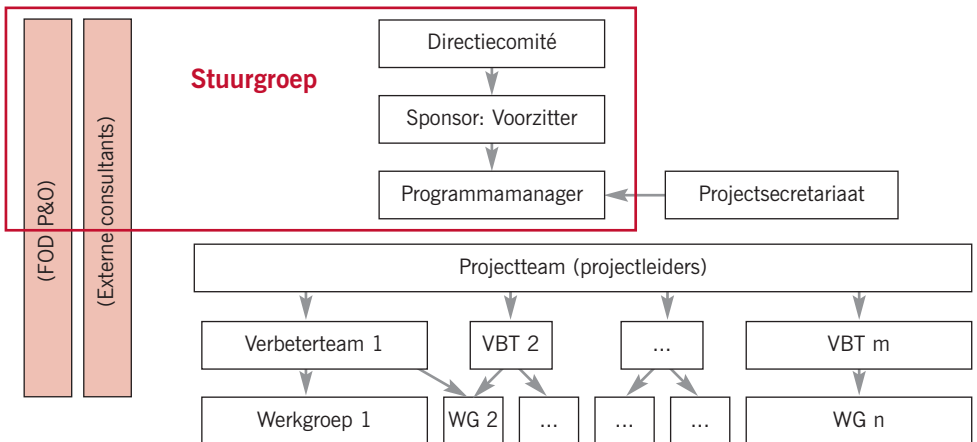
Aanpak van het verbeterproject (BPR)

Fundamenten

Een goede aanpak vergt het duidelijk communiceren van de doelstellingen en dat ze zijn begrepen en aanvaard door de Directie, het management en de betrokken medewerkers.

Projectstructuur*

- Het managementplan, dat door de **Voorzitter** werd opgesteld, vormt een basis voor het verbeterproject. De Voorzitter is de **sponsor*** en steunt het project volledig. Hij leidt de **stuurgroep***, die alle acties valideert.
- Het **Directiecomité** is geëngageerd om het verbeterprogramma uit te werken volgens de moderniseringsprincipes en geeft een sterk motiverend signaal aan de rest van de organisatie.
- Een intern team van medewerkers is gekozen volgens profiel en wordt voldoende vrijgemaakt om **de verbeterteams* of de werkgroepen*** te leiden en te coördineren* (**projectleider***, **projectsecretariaat**, **projectteam**).



Drie pijlers

Deze projectstructuur kan aanvullend worden versterkt door een onderbouw van **drie pijlers** die elkaar aanvullen:

- de competentie in de betrokken organisatie op het vlak van organisatieontwikkeling;
- de inzet en begeleiding van (externe) consultants;
- de ondersteuning en expertise van de directie Organisatieontwikkeling van de FOD P&O.

Door eigen mensen

De verbeterprojecten worden geleid en uitgevoerd niet voor, maar door ambtenaren uit de organisatie zelf, al of niet bijgestaan door externe experts op het vlak van management, organisatiebeheer en projectaanpak. De personen (intern en extern aan de organisatie) die betrokken zijn bij één of meerdere van de beschouwde processen krijgen de kans om hun opmerkingen en adviezen te geven. Via verschillende **werkgroepen** worden concrete verbetervoorstellen opgemaakt, die een nieuw gezicht zullen geven aan de organisatie. Zo wordt het **eigen menselijk kapitaal optimaal benut**.

De ambtenaar in de rol van “interne consultant”

Je kan een constructieve bijdrage leveren aan het BPR-programma. Mogelijk word je uitgenodigd om actief deel te nemen in de verbeterprojecten.

Om deze rol van “**interne consultant**” aan te moedigen worden er drie mogelijkheden aangeboden:

1. De kwaliteit van de verbeterprojecten wordt verzekerd door de **ontwikkeling van interne expertise** (in het bijzonder betreffende het beheren van de verandering in de organisaties, beschikbaarheid en aangepastheid van de methodologische middelen aan de noden van de organisatie, enz.).
2. Voor de ambtenaren die deelnemen aan een verbeterproject wordt een **opleiding** voorzien. Het Opleidingsinstituut van de Federale Overheid (OFO) verzorgt opleidingen betreffende BPR, projectmanagement*, veranderingsmanagement*, enz.
3. Als projectmedewerker word je **ondersteund en begeleid** bij de sturing van het verbeterproject en bij de uitvoering van de verandering. Dit gebeurt door aangepaste coaching*, deelname aan werkgroepen en andere veranderingsstructuren, enz.

Externe consultants

Eventueel doen we beroep op externe **consultancybureaus** die ons helpen op dit traject. Dit is nodig bij een tekort aan mancapaciteit of wanneer een specifieke expertise ontbreekt.

De interne/externe consultants coachen de werkgroepen in samenwerking met de programmamanagers en projectleiders, en ze verzamelen de ideeën die geuit worden tijdens de werkvergaderingen. De consultants zetten deze om in documenten die de stuurgroep moet bespreken en valideren.

Eventueel kan via de FOD P&O beroep gedaan worden op **interdepartementale moderniseringskredieten**. Ook tijdens de

contractuitvoering kan de FOD P&O een stuk ondersteuning en kwaliteitsbewaking leveren.

De eerste BPR's werden voornamelijk verwezenlijkt met de hulp van externe consultants. Doordat de interne expertise ontbrak en de nieuwe managers nog niet op post waren, was de rol van de externe consultants vaak erg bepalend. Dat heeft zeker een aantal ongewenste effecten met zich meegebracht. Later werd de aanpak geleidelijk aangepast: een grotere interne aansturing en een meer participatieve aanpak met actieve betrokkenheid van de medewerkers binnen de organisatie.



- Doelstellingen van het verbeterproject zijn door iedereen gekend.
- Een sterke projectstructuur is een voorwaarde tot succes.
- De interne kennis moet maximaal gevaloriseerd worden.

9.

Fasen in het verandertraject

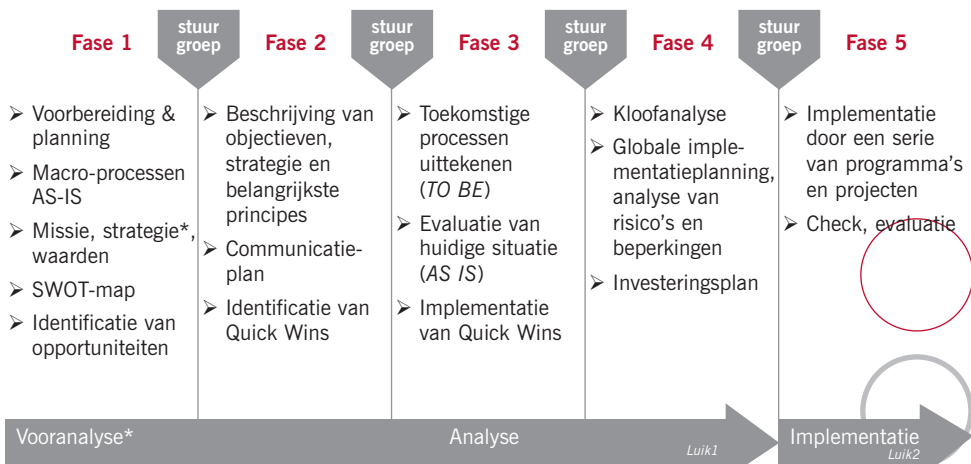
Algemene fasering

Om de aanvaarding van de veranderingen in de organisatie mogelijk te maken, mikken de BPR's op een kwalitatief implementatieplan, bestaande uit **een gestandaardiseerde aanpak in vijf fasen**. Hierbij horen een aantal **methodologische hulpmiddelen** (zoals kwaliteitschecklist, kritieke succesfactoren*, nodige stappen tot de verandering, aanpak van de communicatie, enz.). Ze maken het mogelijk om de implementatie van de BPR-programma's binnen de organisatie voor te bereiden en ze tot een goed einde te brengen. Via de stuurgroep worden de bestaande en toekomstige **blauwdrukken** van de organisatie gevalideerd. **Beslissingsmomenten** tot goedkeuring gebeuren bij elke overgang naar een volgende fase. Er moet de garantie zijn dat er niet alleen een analyse gemaakt wordt, maar dat er ook **concrete resultaten** van effectieve veranderingen geboekt worden.

Aanpak

De BPR-cyclus bestaat uit **twee grote luiken**. Het eerste luik (Fase 1 t.e.m. 4) betreft de **analyse** van de werkprocessen en het ontwerp van de organisatie in termen van organogram en personeelsplan. Het tweede luik (Fase 5) betreft dan de **implementatie** van het nieuwe organisatiemodel, inclusief de personele invulling.

Aanpak BPR: fasering



Fase 1 (2 tot 3 maanden): identificatie van opportuniteiten

Bij de start van het project worden de visie, de missie, de strategische en de operationele doelstellingen verduidelijkt (cfr. inhoud managementplan). Het doelterrein (scope*) wordt afgebakend en interne medewerkers omschrijven de bestaande macroprocessen (**As Is-procesmap***).

Met behulp van een sterkte/zwakte-onderzoek (**SWOT-analyse**) worden opportuniteiten voor verbetering geïdentificeerd, dit eveneens in functie van hoog effect, risico-analyse*, beschikbare resources.

Hierbij wordt nagegaan of deze intern / extern gerealiseerd kunnen worden.

Vervolgens wordt er per gekozen opportuniteit een **programmatische*** opgesteld.

In de volgende fasen worden deze programmatische door de projectteams stapsgewijze uitgewerkt.

Fase 2 (0,5 tot 1,5 maand): uitwerken van het projectmanagementplan*

Elke opportuniteit wordt duidelijk uitgewerkt naar strategische en operationele objectieven:

- wat willen we bereiken?
- hoe moet het **projectmanagementplan** worden uitgewerkt om dit te realiseren?

Een **projectstructuur** wordt samengesteld om elk verbeterprogramma op te volgen en het geheel in goede banen te leiden: stuurgroep, kernteam*, program management office*, projectleiders, verbeterteams, werkgroepen, enz. krijgen elk hun plaats, taak* en rol. Risico's zowel als middelen voor succes tot verandering worden geanalyseerd.

Een communicatieplan wordt afgestemd. Alle partijen worden ingelicht over de voortgang.

In dit stadium worden vlot haalbare korte termijn*-resultaten (*Quick Wins**) opgelijst.

Fase 3 (6 tot 7 maanden): definiëren van de toekomstige situatie

Het echte werk start: de visie op de organisatie vorm geven door het uittekenen van de toekomstige processen per programma (**To Be-situatie***). De huidige situatie (*As Is*) wordt hierbij kritisch gedetailleerd ter evaluatie. Dit resulteert in het definiëren van nieuwe structuren voor de organisatie (organigram*). Rekening houdend met de verwachte complexiteit en werklast vragen deze activiteiten een bepaalde bezetting aan effectieven.



Omdat men niet hoeft te wachten op de implementatie gedurende fase 5 worden de geselecteerde *Quick Wins* reeds geïmplementeerd.

Fase 4 (3 tot 4 maanden): opmaken van het implementatieplan

In deze fase wordt nagegaan in welke mate de blauwdruk van het toekomstig organisatiemodel* uit fase 3 verschilt van de huidige situatie, en op welke vlakken de verschillen zich situeren (kloofanalyse*).

Deze resultaten zijn nodig voor het uitwerken van een **implementatieplan**. Uiteraard moet dit gebeuren in samenhang met de haalbare middelen. Deze omschrijving gebeurt in het opmaken van een **investeringsplan, ICT-plan, personeelsplan, enz.**

Pas nu wordt duidelijk hoe men van de bestaande naar de toekomstige toestand kan evolveren.

Fase 5 (1 tot meerdere jaren): implementeren verandering

Dit is de periode van het **effectief realiseren van de doelorganisatie**. Men zal hierbij rekening houden met andere lopende veranderingsinitiatieven. Ook de continuïteit van de dienstverlening moet gewaarborgd blijven.

- De BPR-cyclus kent een analyse-luik en een implementatie-luik.
- Een stuurgroep valideert de inhoud van elke belangrijke fase.
- Zichtbare resultaten worden bereikt door een specifieke aanpak en methode.

10.

Succesfactoren tot verandering

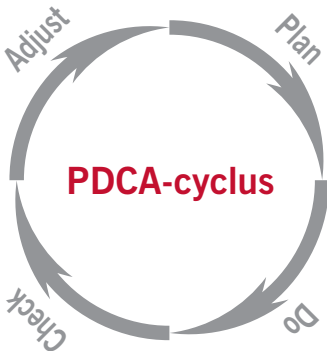
Continuïteit verzekeren

Internationaal onderzoek toont aan dat **gebrek aan continuïteit de belangrijkste bedreiging** is van de vernieuwing en de kwaliteit bij de overheidsdiensten. Het welslagen spruit voort uit de wil om bestendig op zoek te gaan naar het gemeenschappelijk belang. De politieke overheid is hierbij altijd betrokken partij. Haar **steun** voor de voorgestelde veranderingen is essentieel.

De volgende elementen moeten bijgevolg positief beantwoord worden:

- De **continuïteit** van het gevoerde beleid blijft verzekerd.
- Een **dubbel draagvlak** is aanwezig: voldoende en duurzame steun van zowel de ambtelijke als de politieke wereld.
- Er is **bereidheid tot samenwerken** vanwege betrokken derde partijen.
- De **financiering** is gewaarborgd.

Regelmatig bijsturen



- **Plan** - Plannen :
opstellen van verbeterdoelstelling
- **Do** - Doen :
uitvoeren van de verandering
- **Check** - Controleren :
evalueren van de prestatie
- **Adjust / Act** - Aanpassen :
bijsturen naar nieuwe actie

De ervaring leert dat dergelijke omvangrijke projecten, eenmaal opgestart, voortdurend aandacht eisen. Om de verbeteringspiraal op gang te houden, zal men regelmatig **bijsturen** door het principe van de **PDCA-cyclus** toe te passen (plan – do – check – adjust), en dit op volgende terreinen :

- het voorhanden zijn van een overkoepelende **visie en besluitvorming**, met duidelijke missie en strategie. Zonder **doelstellingen** is verbeteren niet mogelijk. Dit moet leiden tot een compleet en geïntegreerd model van hervorming, met openheid om te corrigeren waar nodig en standvastigheid voor wat de meerwaarde in de hervorming is.

- zorgen voor een **sterk team** en een **geïntegreerde aanpak** over het geheel van de projecten heen voor wat betreft:
 - de afbakening van de scope
 - de organisatiestructuur
 - de beheerscontrole
 - het proces
 - de infrastructuur
 - het personeelsbeleid
 - de managementplannen
 - enz.

Kritieke succesfactoren*

Om de objectieven te bereiken, die de organisatie zich voorhoudt te realiseren, zijn een aantal randvoorwaarden primordiaal.

Bij de verbeterprojecten kan voor de interne organisatie een aantal van deze zogenaamde **kritieke succesfactoren** (KSF*) als volgt gedefinieerd worden:

- de vaststelling van een **duidelijk effectief, volgehouden sponsorship**;
- het behoud van een goede, **evenwichtige balans** tussen inzet van interne en externe middelen;
- het investeren in **opleiding en kennisoverdracht** bij de projectleider en de leden van de verbeterteams;
- een **organisatorische ondersteuning** voor de uitvoering, de bestendinging en de evaluatie van de hervorming;
- het vrijmaken van de nodige **tijd, mensen en middelen**, met erkenning en waardering voor de inspanningen;
- een **maximaal resultaat** wordt reeds bereikt met de bestaande middelen;
- de aanwezigheid van een constructieve aanpak in de diepte, die aansluit bij het terrein, met **betrokkenheid** van het personeel. Dit zorgt voor een geloofwaardige verandering;
- een consistente, interne en externe **communicatie**, open en constructief, zodat ieder zich terugvindt in wat er gebeurt;
- bij de medewerkers is er **bereidheid tot veranderen** naar mentaliteit en cultuur;
- uiteindelijk een zichtbaar **resultaat** voor de burger/gebruiker, ons uitgangspunt.

- De moderniseringsaanpak vraagt continuïteit in het gevoerde beleid.
- In verbeterprojecten het principe van de verbeterpiraal toepassen (PDCA).
- Succesvol veranderen door een sterke bewaking van de kritieke succesfactoren.

11.

Wie maakt verandering mogelijk?

De *medewerker* maakt de verandering mogelijk

Het is bekend dat elk veranderingsproces weerstand creëert. Mensen vragen zich af wat het voor hen betekent, in termen van loopbaan, verloning, werkdruk en noem maar op. Toch is het verbeterproject de ideale gelegenheid om **jouw kennis en ervaring** te gebruiken om de eigen dienstverlening te verbeteren. Een **maximale betrokkenheid** in de verandering wordt nagestreefd: denk maar aan de uitgebreide projectorganisatie, de onschatbare inzet van vele werkgroepeliders, de leerrijke teamvergaderingen, het discussiëren en consensus zoeken. Met een constructieve en positieve aanpak willen vooruitkijken op de uitdagingen, dit alles werkt enthousiasmerend.

Door een juiste cocktail van **intern oplossingsvermogen en externe inbreng** (via ondersteuning van consultants en/of FOD P&O) wordt het welslagen opgebouwd.

Het *management* maakt de verandering mogelijk

Het management levert medewerking, niet als “bovenop” de organisatie zittend, maar als deel van het takenpakket dat onder de medewerkers verdeeld is. In hun rol als sponsor zullen zij communiceren, aanmoedigen en bijsturen.

De *matrixorganisatie** maakt de verandering mogelijk

Voor een **vlotte uitvoering** van de hervormingen dienen de verticale en de horizontale FOD's hun activiteiten op elkaar af te stemmen. De vier horizontale FOD's (Kanselarij van de Eerste Minister, P&O, B&B, ICT) leveren bijstand vanuit hun **expertise**. Zij stimuleren de **uitwisseling van goede praktijken***, ontwikkelen methodologieën, wakkeren het debat aan en ondersteunen de modernisering.

De *federale overheid* maakt de verandering mogelijk

De **responsabilisering** van de diensten en de **soepelheid van werken** moeten worden versterkt, zeker met de beperkte financiële mogelijkheden. De federale overheid is geen eiland. Voor een continue vernieuwing en modernisering van de overheidsdiensten zal de federale overheid visies, gegevens en ervaringen uitwisselen en een **permanente dialoog** aangaan met de diverse andere overheden in België (gewesten, gemeenschappen, provincies, gemeenten, enz.). Ook met de EU-landen en de Europese Commissie kunnen we de dialoog versterken.

We kunnen immers allemaal van elkaar leren.

Breed draagvlak

Gedurende het verbeterproject wordt dus een groot aantal medewerkers rechtstreeks betrokken via verbeterteams, werkgroepen, discussies, bevestigingen, enz. Door de **ambtenaren sterker en systematischer te betrekken** bij de werking kan de verdere hervorming bijgestuurd en verder gezet worden. Ook jij kan bij deze brede basis een rol opnemen. De discipline die bij projectwerking komt kijken, de gekozen BPR-methodologieën en de al of niet externe begeleiding zullen de verandering faciliteren en structureren.

Communicatie

Gedurende de looptijd van de BPR is informatie heel belangrijk. Door te weten kan men begrijpen en dus actief deelnemen. Dit wordt gerealiseerd door transparante en regelmatige communicatie **die begrijpbaar is en geen ruis bevat**. Een centraal aangestuurd en overkoepelend **communicatieplan** zorgt er voor dat alle belanghebbenden tijdig en correct geïnformeerd worden.

Dit gebeurt langs aangepaste communicatiekanalen, zoals: infosessies en luistergroepen, workshops* voor de veranderingsagenten*, roadshows, netwerk* van correspondenten, BPR-dag, proactief overleg en informatie met de vakbonden, personeelsblad of speciale editie tijdens het verbeterproject, e-mailadres en/of telefoonnummer voor vragen of suggesties, intranet en elektronische nieuwsbrieven, affiches.

Tijd

Tijd... **veel tijd is nodig** om de organisatie toe te laten de nieuwe structuren te implementeren. Naargelang de draagwijdte kan dit variëren van enkele maanden tot meerdere jaren! Heel wat plannen moeten immers worden opgesteld én uitgevoerd:

- **implementatieplannen:** de gekozen projecten in een uitgewerkt stappenplan.
- **managementplannen:** waarin via strategische en operationele doelstellingen de organisatie wordt aangepast aan een omgeving in evolutie.
- **personeelsplannen:** die omschrijven welke en hoeveel competenties er nodig zijn om die structuren en processen uit te voeren in de toekomst.
- **Ontwikkelcirkels en opleidingsbeleid:** om medewerkers te ontwikkelen teneinde beter bij te dragen aan de doelorganisatie.

Er moet bij dit alles een goed evenwicht gevonden worden tussen verandering en stabiliteit, waarbij geregeld leermomenten worden ingebouwd die toelaten het proces continu bij te sturen.

- Verandering dankzij medewerking van alle partijen.
- Effectieve communicatie effent de weg naar actie.
- Zorg dat het jouw project en dat van de organisatie is.

Status (voorjaar 2005)

In alle FOD's zijn of worden, conform de beslissingen van de Ministerraad inzake de modernisering, verbeterprogramma's opgestart. Een aantal FOD's zitten midden in een analysefase. Andere zijn reeds volop aan het implementeren. Het uitwisselen van ervaringen onderling zorgt hierbij voor een extra hefboom.

Overzicht verbeterprojecten

Het is onbegonnen werk om in deze brochure elk project te omschrijven. Toelichting over een specifiek project kan je regelmatig vinden in Fedra, het magazine van de federale ambtenaren.

De projecten, al of niet met een typische naam, worden in volgende opsomming enkel beknopt aangehaald. Het geeft wel een idee van de vele inspanningen op het terrein.

FOD Financiën

Coperfin 1

- Hertekenen van de sleutelprocessen bij Belastingen en Invorderingen, en bij Patrimoniumdocumentatie.

Uit zeven thema's werden, via een zestiental BPR-programma's, zo'n vierhonderd projecten gedefinieerd, zoals:

- uitbouwen Tax-on-web
- opstarten paperless Douane
- opstarten CRM*-programma
- opstarten geïntegreerde Patrimoniumdocumentatie
- opstarten data mining* BTW
- enz.

Coperfin 2

- Operationaliseren van de stafdiensten (P&O, B&B, ICT, Logistiek)

Coperfin 3

- Batch 1: BPR Thesaurie
- Batch 2: Centrale Dienst der Vaste Uitgaven (CDVU)
Deposito- en Consignatiekas (DCK)
Nationaal Kantoor voor Roerende Waarden (NKRW)

FOD Volksgezondheid, Veiligheid van de Voedselketen en Leefmilieu

Drie parallelle verbeterprogramma's werden gestart.

Copermed

- implementeren Bestuur "medische expertise"
- invoeren projectsecretariaat
- installeren callcenter*
- implementeren balanced scorecard* (BSC)

Coperhealth

- uitwerken transversale aanpak Inspectie
- operationaliseren aanpak Crisispreventie en -beheer

AFI

- van algemene farmaceutische inspectie naar DG Geneesmiddelen

Federaal Agentschap voor de Veiligheid van de Voedselketen (FAVV)

Food@work

- analyse, verbetering, modernisering van o.a. Crisispreventie en -beheer, Controle, Kwaliteitsborging, enz.

FOD Sociale Zekerheid en Openbare instellingen van sociale zekerheid

Zestien verbeteringsprocessen werden voorgesteld.

Samengevat betreft het de implementatie van:

Copersoc

- geïntegreerde aanpak Sociale Inspectie
- Sociaal Beleid
- projectmanagement

Coperhan

- implementeren BSC
- Centraal Administratief Onthaal
- projectmanagement

FOD Mobiliteit en Vervoer

BPR

- Bestuur der Luchtvaart

VPA

- Verbeterproject Mobiliteit

Nationaal Geografisch Instituut (NGI)

BPR

- uitwerken van een geografisch informatiebeheer

FOD Binnenlandse Zaken

DVZ

- Callcenter 'Dienst vreemdelingenzaken'

MPM (moderniseringsproject)

via 21 programma's, waaronder:

- Civiele Bescherming
- Instellingen en Bevolking
- Veiligheid en Preventiebeleid

Gesloten Centra

- optimalisatie processen en aansturing

FOD Buitenlandse Zaken, Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking

CoperWorld

- BPR centraal Hoofdbestuur via 17 programma's

FOD Justitie

Just-in-time

- BPR centraal Hoofdbestuur via 12 programma's

Justitiehuisen

- optimalisatie processen en aansturing

FOD Economie, KMO, Middenstand en Energie

Eco-bpr

via 14 programma's:

- realiseren driepolenprincipe
- transversaliteit van de kernprocessen

POD Wetenschapsbeleid

BPR HR

- uitwerken ondersteuning P&O (centraal en Wetenschappelijke Instellingen)

POD Maatschappelijke Integratie, Armoedebestrijding en Sociale Economie

BPR MI

- uitbouwen proces “beleids- en beheersinformatie” en implementatie van een Balanced Scorecard

Nationale Dienst voor Congressen

PalCoBru

- hermodellering van de processen

Wat nadien?

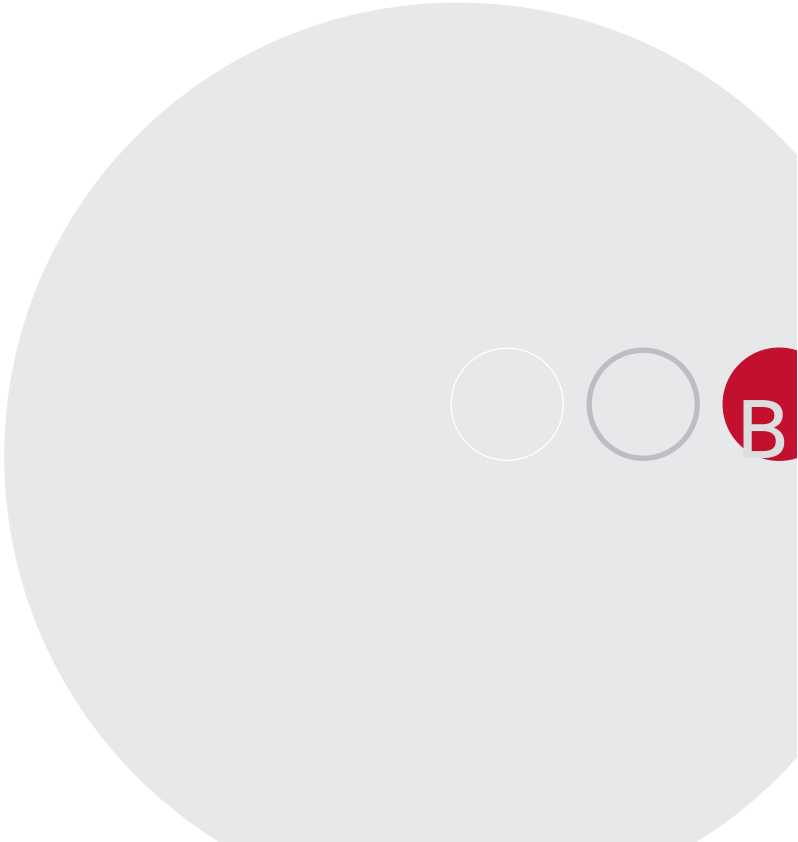
Enmaal de eerste implementaties achter de rug moeten de tot stand gebrachte verbeterprojecten **geconsolideerd*** worden, namelijk verankerd in de organisatie.

Ook dan blijft er de **permanente opdracht tot verbetering van de prestatie en de kwaliteit** (cf. de verbeterpiraal van de PDCA-cyclus*). Hiervoor kan een organisatie beroep doen op diverse beheersinstrumenten, zoals het CAF*-model, de verbetermeter*, de kwaliteitsbarometer*, een benchmarking*, goede praktijken*, boordtabellen*, BSC, enz.

Verandering als constante

Organisaties zijn voortdurend “in-de-maak”. Het verbeteren van het eigen functioneren en van de werking van de dienst/afdeling gebeurt door de bereidheid om te leren en mee te groeien met de veranderingen. Verder evolueren ten bate van burger, onderneming en ambtenaar blijft immers een basisopdracht van de overheid... en dus ook voor jezelf.

Alvast veel succes
met de verbeterprojecten
in jouw organisatie!



Veel gestelde vragen



1. Wat is het concrete belang van de BPR voor ons?

In de BPR wordt onderzocht hoe de werking en de dagelijkse activiteiten verbeterd kunnen worden. Dat betekent dat een en ander kan evolueren met betrekking tot de taken en de organisatie van het werk in het algemeen. Dat vraagt uiteraard tijd. Het doel van de BPR bestaat immers om allereerst de situatie te analyseren en mogelijkheden tot verbetering te formuleren. De “implementatiefase” daarentegen dient voor het uitvoeren van de verbeterprojecten die het meest relevant en prioritair lijken te zijn op het gebied van de opzet en de strategische doelstellingen van de organisatie. Alles kan evenwel niet tegelijk verwezenlijkt worden en er moet natuurlijk rekening worden gehouden met een aantal beperkingen (in verband met de begroting, met de menselijke en materiële middelen, enz.)

2. Is BPR niet een andere term voor “je gezond verstand gebruiken”?

Zonder twijfel bevat een BPR heel wat gezond verstand. Maar er is ook actie nodig. Alleen je gezond verstand gebruiken, zonder een formele structuur te hanteren, blijft onvoldoende. De organisatie heeft een aanpak nodig, een methodologie, om de inspanningen en de groepsresultaten te leiden naar het gemeenschappelijk doel.

3. Waarom wordt de term business gebruikt in het woord BPR?

Het woord *business* heeft hier een algemene betekenis, te weten de verwezenlijking van de fundamentele opdracht van de organisatie. Het gaat dus om de analyse en de verbetering van de processen die ertoe leiden dat de strategische doelstellingen van de organisatie worden verwezenlijkt.

4. Moeten we bij een BPR-oefening al rekening houden met eventuele budgettaire restricties?

Nee, niet bij aanvang. Nadat elk programma de toekomstige situatie zal hebben uitgetekend, zal voor de implementatie ervan een zogenaamd globaal implementatieplan opgesteld worden en zal de organisatie prioriteiten stellen voor de uitvoering gedurende de komende jaren, onder meer in lijn met budgettaire beslissingen. Veel veranderingen vergen trouwens geen bijkomende geldmiddelen.

5. Is de BPR voor structuur en organisatie gebonden aan het huidige voorziene personeelskader?

De BPR kan voorstellen doen om hierin wijzigingen te voorzien. Hiervoor moet worden gewacht op de conclusies van de toekomstige organisatie (*TO BE*-analyse).

6. Moeten andere lopende projecten tijdens de BPR gestopt worden?

Dit is niet noodzakelijk. Er moet wel gewaakt worden voor een coherente aanpak opdat de BPR en de andere projecten elkaar niet gaan tegenwerken. Ondertussen kunnen er dus wel andere noodzakelijke wijzigingen plaats vinden.

7. In de beschrijving van huidige toestanden (AS/IS) gaat het soms vooral over procedures* en niet over de inhoud. Indien er gerationaliseerd zal worden, indien sommige procedures misschien ingekort gaan worden, zal dit dan op zijn beurt misschien weer niet moeten gecompenseerd worden door andere kwaliteitscontroles om het zelf gecreëerde tekort aan kwaliteit te compenseren?

Rationalisatie mag niet verward worden met optimalisatie: beide termen zijn geen synoniem. Ook dienstverlenende, meer klantgerichte kwalitatieve criteria worden bevestigd, zoals doorlooptijd, antwoordtijd, enz. Indien eventueel overbodige stappen uit een proces worden weggenomen, kan dit betekenen dat er meer tijd vrij komt om aandacht te besteden aan inhoudelijke kwaliteitscriteria. In die zin kan de BPR indirect bijdragen. Bij de totstandkoming van de *TO BE*-situatie hoort een personeelsanalyse: hoeveel mensen zijn nodig om dit proces te doen en over welke competenties dienen zij te beschikken. Ook dit is een vorm van werken rond kwaliteit.

8. Zal de BPR niet leiden tot de conclusie dat er gesnoeid moet worden in het personeel?

Een BPR staat niet synoniem voor een rationalisering in die zin. In de BPR's die op het niveau van de federale overheid reeds afgerond zijn kan de conclusie evenzo zijn dat er meer personeel nodig is. Het kan ook dat het personeel anders wordt ingezet.

9. Hoe krijgt een *TO BE* voor de stafdienst P&O vorm?

Dit wordt in een fase van de BPR uitgewerkt. Vertrekkende van de knelpunten* die naar voor komen uit de *AS/IS* en de interviews die men met verschillende belanghebbenden voert, wordt de *TO BE* uitgewerkt. Dit gebeurt in verschillende werkgroepen. In een BPR kan de *TO BE* bepaald worden voor 4 domeinen: personeelsbeheer, personeelsplanning, competentie management en -ontwikkeling, organisatieontwikkeling. De concrete invulling van deze domeinen wordt dan gedefinieerd.

10. Bevoegdheidsafbakening tussen DG's is ook onderwerp van discussie buiten een BPR. Moet dit niet op elkaar afgestemd worden?

Zeker. De interne en externe programmamanagers/projectleiders moeten ervoor zorgen, via hun regelmatige contacten onderling en met de sponsors, dat programma's op elkaar afgestemd worden. Leden van verbeter teams of andere medewerkers kun-

nen hierbij ook helpen door eventuele discussies, die buiten de BPR-oefeningen gevoerd worden maar raakvlakken vertonen, te signaleren zodat een optimale afstemming mogelijk is.

11. Heeft een verbeterteam een permanente opdracht of is het van tijdelijke aard?

De opdrachten van de verbeterteams zijn beperkt in tijd, maar de kennisoverdracht van de opgedane ervaring heeft een blijvende waarde.

12. Is PMO (Program Management Office) een permanente structuur?

Neen, een PMO voor de BPR is tijdelijk tot het beëindigen van de BPR; maar een permanente PMO-structuur kan een optie worden in het nieuwe organogram van de organisatie als horizontale stafdienst.

13. Wat is de afhankelijkheid van de BPR t.o.v. eventueel een nieuwe regering?

Hoewel de BPR normaal niet gebonden is aan een legislatuur, kan een nieuwe regering andere accenten leggen voor de uitvoering van bepaalde prioriteiten in het implementatieplan.

14. Wat is de rol en invloed van de beleidscel in de BPR?

De beleidscel is normaal vertegenwoordigd in het hoogste beslissingsorgaan van de BPR, de stuurgroep. Op die manier volgt de beleidscel, samen met het directiecomité, de werkzaamheden op en heeft het zijn zeg in de ultieme beslissingen die genomen worden.

Ten tweede worden leden van de beleidscel geïnterviewd door de verschillende programma's om ook hun visie te kennen over te verbeteren processen. Regelmatig wordt de beleidscel ingelicht over de werkzaamheden, in het bijzonder in de domeinen die een directe uitvoering zijn van de beleidsverklaring van hun Minister.

15. Zullen alle betrokken personen rond de tafel zitten?

Neen, technisch is dit niet altijd mogelijk, maar zeker een representatieve vertegenwoordiging. Wel zijn er regelmatig informatievergaderingen ten behoeve van alle medewerkers, of mogelijkheden om informatie te bekomen bij de verbeterteams.

16. Hoe worden de processen geanalyseerd? Komen consultants in de diensten vaststellen hoe een en ander gebeurt?

Niet echt, de processen worden veeleer ontleed en geanalyseerd door middel van groepswork. Daarom worden werkgroepen samengesteld met medewerkers van de organisatie die goed op de hoogte zijn van de reële werking, van de werkzaamheden

en de opdrachten verricht voor de verwezenlijking van deze processen. De consultants zijn er voornamelijk mee belast een methode aan te reiken en de structuur van de besprekingen in de werkgroepen te vergemakkelijken. Daarnaast is het van belang eraan te herinneren dat iedereen in de organisatie beschikt over verschillende middelen om zijn mening kenbaar te maken: via de interne consultants, via het e-mailadres, enz.

17. Wat is het verschil tussen de verbeterteams en de werkgroepen?

Het verbeterteam bestaat uit een interne projectleider, een externe projectleider, interne en externe consultants. Het analyseert de huidige situatie en werkt aan de toekomstige toestand.

De werkgroepen zijn samengesteld uit een lid van het verbeterteam, die de werkgroep voorziet, uit andere medewerkers van de dienst, maar ook uit externe personen die ervaring hebben met de aangelegenheid die wordt geanalyseerd. Zij ondersteunen de verbeterteams en zijn belast met de concrete analyse van de processen.

18. Wat gebeurt er als blijkt dat hetgeen de werkgroepen uitwerken verschillend is van wat de stuurgroep wenst, of van wat de manager wil?

Een managementplan is gebaseerd op de situatie van vandaag maar moet kunnen aangepast worden aan nieuwe noden en ontwikkelingen. Een huidig managementplan met zijn verbeterprojecten en de resultaten van de BPR zullen samen resulteren in een nieuw plan.

De BPR is georganiseerd rond verschillende fasen met telkens verschillende modules. De deelresultaten van elke module worden voorgelegd aan de sponsor en de stuurgroep voor validatie. Zo vermijden we dat een werkgroep een aantal maanden rond een voorstel zou werken dat uiteindelijk fundamenteel zou ingaan tegen de ideeën van het management.

Bijvoorbeeld werken we op een bepaald moment in het verbeterteam rond de analyse van de knelpunten. Op basis daarvan formuleren we algemene principes voor een *TO BE*-visie rond P&O, die de basis vormt voor de concrete vernieuwing van de processen. We starten in de werkgroepen dus niet met de concrete uittekening van de processen voor de sponsor deze principes heeft goedgekeurd. Het zijn hoe dan ook de beslissingsorganen van de organisatie en van de BPR die, op grond van de gemaakte analyses, valideren en dan definitieve beslissingen nemen.

19. Hoe worden werkgroepen samengesteld?

Dit kan gebeuren op diverse wijzen: medewerkers die via de mensen van het verbeterteam of door de sponsor worden gesuggereerd, mensen die een bepaalde opleiding (HR, BPR, PUMP) volgden en die hiervoor gemotiveerd zijn, kandidaten die zich interesseren voor het onderwerp, een aantal mensen worden aangesproken omdat zij de beste kennis over het domein bezitten, ofwel in theoretisch opzicht

en/of praktisch operationeel. Indien je een bijdrage wil leveren, kan je dit meestal melden aan de personen die verantwoordelijk zijn voor het project (interne project-leider, sponsors, enz.)

20. Wat betekent de term “verslag uitbrengen”?

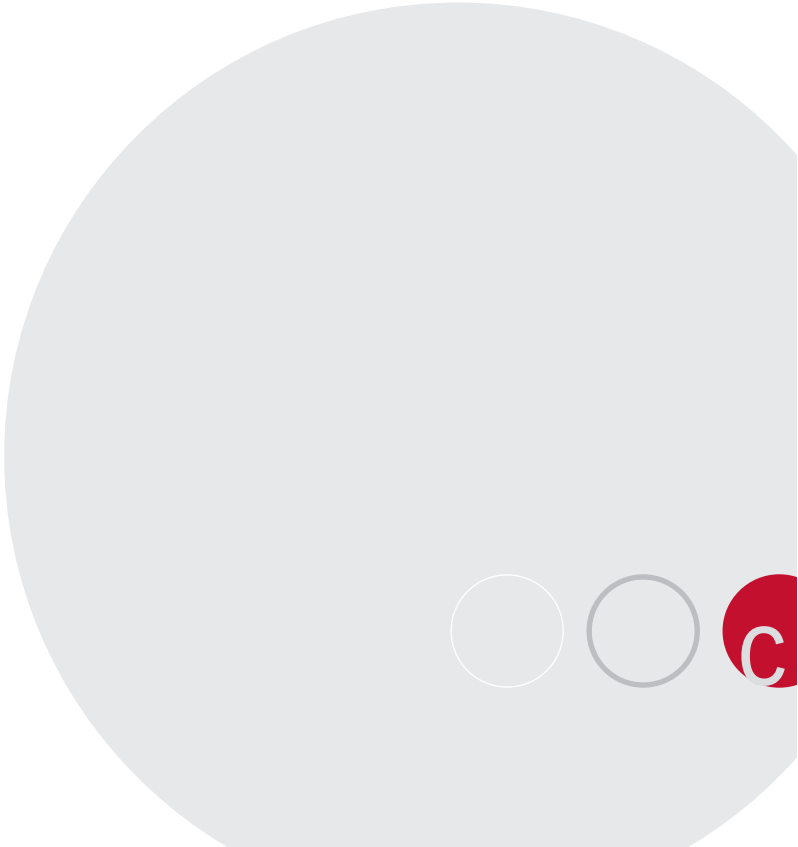
Er kan verslag worden uitgebracht over een bepaalde situatie of problematiek (bv. analyseverslag). In een project van deze omvang is het absoluut noodzakelijk te beschikken over gestructureerde en coherente documenten, zowel ter omschrijving van de analyse van de huidige of toekomstige situatie (de inhoud van de BPR-programma's), als in het kader van het verloop van de BPR (verslagen van meetings, bv. op iedere vergadering van het Stuurcomité volgt een verslag van de beslissingen, de actieplannen*, enz.). Hierdoor beschikt iedereen over duidelijke en volledige informatie.

21. Wat is de eventuele link met functiebeschrijving*?

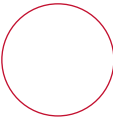
De introductie van de nieuwe loopbanen bracht de verplichting met zich mee om voor alle functies een functiebeschrijving te maken. De verschillende functies worden immers op basis van de functiebeschrijving gewogen en vervolgens met een wedde gekoppeld. Alle bestaande functies werden in kaart gebracht. Het is mogelijk dat in de *TO BE*-situatie ook nieuwe functies vereist worden met hun eigen functiebeschrijvingen.

22. Gaat de BPR iets veranderen aan het feit dat er nog contractuelen zijn? M.a.w. wordt iedereen statutair i.p.v. ieder jaar contracten te verlengen?

In de BPR zal gedefinieerd worden welke de verschillende functies zijn en wordt er voor elke functie een functiebeschrijving gemaakt. Voor permanente taken zal ernaar gestreefd worden om statutairen te benoemen, maar er zullen nog steeds contractuelen nodig zijn om voorlopige taken in te vullen. Er zullen altijd mensen zijn die afwezig zijn omdat ze 4/5 gaan werken, loopbaanonderbreking nemen, enz. Dus zullen er altijd vervangingscontracten nodig zijn.



Trefwoordenlijst



In het BPR-taalgebruik zijn onvermijdelijk een aantal begrippen en afkortingen geïk- te, Engelse vaktermen. Ze worden overgenomen uit managementtheorieën, die over- heersend Engelstalig zijn. Veelal is een exacte vertaling moeilijk. In aanvang kan deze vaktal storend overkomen, maar vergelijk het met de latijnse namen die dok- ters hanteren of waarmee planten, dieren, enz. worden aangeduid. Ze omschrijven éénduidig wat er precies bedoeld wordt en vermijden daardoor begripsverwarring in discussies.

In de lijst zijn ook trefwoorden opgenomen uit domeinen die raakvlakken vertonen met het BPR-terrein, zoals: interne controle, kwaliteitszorg, organisatieontwikkeling, personeelsbeheer, enz.

Afkortingen

FOD	Federale Overheidsdienst
ICT	Informatie- en Communicatietechnologie
PMO	Program Management Office
POD	Programmatorische (federale) Overheidsdienst
BPR	Business Process Reengineering
BSC	Balanced Scorecard
CAF	Common Assessment Framework
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CRM	Customer Relationship Management
CSF	Critical Success Factor
EFQM	European Foundation for Quality Management
ERP	Enterprise Resource Planning
FAQ	Frequently Asked Questions
HRM	Human Resources Management
IKZ	Integrale Kwaliteitszorg
KPI	Key Performance Indicators
KSF	Kritieke Succesfactor
PDCA	Plan - Do - Check - Adjust/Act
SLA	Service Level Agreement
SMART	Specifiek - Meetbaar - Aanvaardbaar - Realistisch - Tijdsgebonden
SPOC	Single Point of Contact
SWOT	Strengths - Weaknesses - Opportunities - Threats
QW	Quick Win(s)
VTE	Voltijds Equivalent

A

Aandachtspunt

Een extern of intern verbeterpunt dat dient aangepakt te worden. Het opstellen van een actieplan is aanbevolen.

Actieplan

Aanpak die de specifieke stappen (acties, verantwoordelijkheden, tijdsvensters, nodige middelen, enz.) omschrijft die moeten ondernomen worden om een strategie of een taak te realiseren nadat beslist werd welke koers gevolgd dient te worden.

Activiteit

De belangrijkste component van het werk verricht bij een proces. Logische groep van taken waaruit tastbare resultaten voortvloeien. Elk proces bestaat uit een input, verschillende activiteitenblokken en een output.

Activiteitenblok

Groep van activiteiten die onderling een logisch verband hebben met elkaar. Verschillende activiteitenblokken vormen samen een proces.

Administratieve vereenvoudiging

Het gemakkelijker en eenvoudiger maken van de administratieve handelingen die een burger of onderneming moet uitvoeren om te voldoen aan de voorschriften die de overheid oplegt. Hiervoor hanteert men een globale aanpak met aandacht voor de regelgeving, organisatorische aspecten, e-government en communicatie.

Agentschap of parastatale

Een agentschap of parastatale kan behoren tot één van de volgende categorieën: A, B, C of D (zie wet van 16 maart 1954) en is een instrument in de beleidsuitvoering. Het sluit een beheersovereenkomst met de FOD waarmee het verbonden is. Het agentschap krijgt een bepaalde autonomie inzake budget, personeel, informatica, organisatie, enz. binnen de grenzen bepaald in de beheersovereenkomst.

Een agentschap sluit overeenkomsten (SLA's) af met de klanten (de FOD's, POD's, aangesloten leden, enz.). Op deze wijze kan de klant de resultaten, de kwaliteit van de geleverde diensten, de doorlooptijd, de prijs, enz. mee aansturen. Dit omvat ook de rapportering, informatie en statistieken die de klant verwacht voor een efficiënte ondersteuning van het beleid. Er moet gezorgd worden voor een op mekaar aansluitende informatie-uitwisseling tussen het agentschap en de klanten.

As Is (bestaand; zoals het momenteel is) (zie ook **To Be**)

Term waarmee de huidige werking van de organisatie wordt aangeduid.

As Is-procesmap

Uitgewerkte overzichtstabel van de huidige processen. Dit wordt gebruikt als vertrekbasis voor het meten van de voortgang als gevolg van verbeteringsacties.

Audit

Audit is een onafhankelijke beoordelingsfunctie om de activiteiten en de resultaten van een organisatie te onderzoeken en te evalueren. De intentie is om zwak-

heden en fouten aan te geven om de activiteiten te verbeteren en herhaling van de zwakheden te voorkomen.

Er zijn verschillende soorten audits: de financiële audit, de operationele audit, de ICT-audit, de conformiteitsaudit, de managementsaudit, enz. Drie niveaus van auditcontrole-activiteiten kunnen worden onderscheiden:

- de interne controle door het management;
- de interne controle door een onafhankelijke eenheid binnen de organisatie. Die eenheid moet o.a. de doeltreffendheid van het interne management van de organisatie onderzoeken;
- de externe audit uitgevoerd door een onafhankelijk orgaan buiten de organisatie. In de publieke sector behoort de uitvoering van de externe financiële audit vaak tot de bevoegdheid van het Rekenhof, een orgaan van de wetgevende macht, die ook meer en meer de operationele audit voor haar rekening neemt.

B

Back office

Deel van de organisatie die de centrale diensten levert die nodig zijn om een specifiek proces te ondersteunen, te beheren en te verwerken. Werkt uitsluitend voor interne klanten. Daarentegen is de **front office** de dienst die lokaal op het terrein aanwezig is of in direct contact komt met de burger/gebruiker, voornamelijk voor de eerstelijnsopvang.

Balanced Scorecard (BSC) (gebalanceerde boordtabel) (zie ook **Boordtabel**)

De Balanced Scorecard is een performantiemanagementsysteem gebaseerd op het gebruik van boordtabellen. Het is een techniek om een organisatie te sturen vanuit verschillende strategische oogpunten aan de hand van indicatoren. Er wordt gestreefd naar een evenwicht tussen diverse domeinen, vandaar dat men spreekt over een gebalanceerd meetsysteem. De vier klassieke domeinen van de BSC zijn het financiële luik, de dienstenafnemers/klanten, de interne werking (bedrijfsprocessen) en ten slotte de innovatie en het leervermogen van de organisatie. Voor elk van deze domeinen worden kritieke maatstaven bepaald en periodiek opgevolgd. Het model onderlijnt het belang van een evenwicht tussen korte en lange termijndoelstellingen, stabiliteit en verandering.

Basisfuncties

Basisfuncties zijn pakketten van taken en activiteiten, die in één of meerdere processen tot waardetoevoeging moeten leiden.

Beheerscontrole (zie ook **Interne controle**)

Het instaan voor het voeren van een algemene, begrotings- en analytische boekhouding, en het ondersteunen van het management aan de hand van prestatie-meting en interne controle.

Belanghebbende (Stakeholder)

Belanghebbenden zijn personen of instanties die een rechtstreeks, maatschappelijk, financieel of ander belang hebben bij de prestatie of het succes van de orga-

nisatie, of waarvan hun werking een invloed of gevolg heeft op de organisatie. Voorbeelden zijn: minister, aangewezen leiders en hogere organen van de regering, management, medewerkers, het grote publiek, controlerende agentschappen, de media, leveranciers, opdrachtgevers (budgetverschaffers), partners, dienstafnemers, andere overheden, beroepsverenigingen, vakbonden, maatschappij of samenleving, enz. Belanghebbenden staan niet noodzakelijk op gelijke voet.

Beleid

Het leiden van een organisatie vanuit de aanvaarde visie en missie. Beleid expliciteert de keuze van bepaalde doelstellingen die de organisatie via een strategie implementeert en op haar resultaten evalueert.

Beleidscel

De beleidscel ondersteunt de minister bij de voorbereiding en de evaluatie van het beleid, in het licht van een optimale integratie en coördinatie ervan binnen de federale overheidsdienst.

Benchmark (referentiepunt)

Dit zijn de specifieke resultaten die diverse organisaties bereiken bij een vergelijkbaar proces. Deze omvatten de meetresultaten of standaarden die als referentiepunt (goed voorbeeld, goede praktijk) dienen waartegen een procesprestatie gemeten wordt in functie van kwaliteitsverbetering.

Benchmarking (ijkpuntonderzoek)

Systematische werkwijze van vergelijkende analyse bij processen en/of resultaten tussen twee of meerdere organisaties om te leren van goede praktijken. Een intern kwaliteitsteam kan belast zijn met de invoering van de goede praktijk, aangepast aan de eigen organisatie. Men kan verschillende soorten benchmarking onderscheiden:

- **Interne benchmarking**

Bij interne benchmarking worden gelijkaardige handelingen of functies binnen een zelfde organisatie vergeleken. De grote voordelen van interne benchmarking is het relatieve gemak waarmee gevoelige gegevens en informatie kunnen worden aangesproken en de grotere beschikbaarheid van gestandaardiseerde gegevens.

- **Benchmarking van processen en resultaten**

Benchmarking van processen vergelijkt activiteiten en processen.

Benchmarking van resultaten vergelijkt outputs, outcomes en andere resultaatsindicatoren zoals kwaliteit, doelmatigheid en doeltreffendheid. In alle gevallen is het de bedoeling kritieke processen en specifieke activiteiten te verbeteren. Benchmarking van processen en resultaten vullen mekaar aan en zijn normaal beiden nodig om besluiten te trekken m.b.t. goede praktijken.

- **Strategische benchmarking**

Strategische benchmarking wordt gebruikt wanneer organisaties hun globaal presteren wensen te verbeteren door lange termijn strategieën en algemene werkwijzen te onderzoeken die het andere organisaties hebben mogelijk gemaakt hoogstaande prestaties te realiseren. Dit kan inhouden: vergelijkingen van belangrijke aspecten zoals de kerncompetenties, het ontwikkelen van nieu-

we producten en diensten, andere activiteiten of een betere omgang met verandering in de externe omgeving ontwikkelen.

Beslissingsstap

Wordt gebruikt als er meer dan één mogelijkheid is om naar een volgende stap over te gaan. De regels bepalen welke de volgende stap is in het proces. Komt typisch voor op het laagste detailniveau van een proces.

Best practice(s) ➤ beter: Good practice(s)

Besturing

Elke vorm van gerichte beïnvloeding door de leiding van een organisatie, om ze in de gewenste richting te leiden en te doen bewegen.

Blauwdruk (Blueprint)

Concept dat aan de basis ligt van de BPR-programma's. Het bepaalt de elementen van integratie en de samenhang ertussen. Met deze elementen (strategie, cultuur, performantie, organisatie, competentie, processen, faciliteiten, uitrustingen, toepassingen, enz.) moet rekening worden gehouden om tot een betere en duurzame werking binnen de organisatie te komen.

Blokdiagram

Dit is de eenvoudigste vorm van een stroomschema. Het levert een snel en eenvoudig zicht op een proces. Blokdiagrammen zijn hulpmiddelen om grote en complexe processen voor te stellen, of om individuele taken te documenteren.

Blueprint (zie Blauwdruk)

Boordtabel (synoniem: stuurbord) (zie ook Balanced Scorecard)

Houdt op een overzichtelijke wijze een beperkte reeks van indicatoren bij die alle essentiële informatie bundelt en in één oogopslag voor vooraf bepaalde doelgroepen op welbepaalde tijdstippen aangeeft of de gemeten gegevens aanvaardbaar zijn of niet.

Bottom-up

Opwaartse stroom in de functionele organisatie van bijvoorbeeld informatie, aandachtspunten, voorstellen, enz. Vanuit de basis ("bottom") worden hogere lagen in de hiërarchie ("up") aangesproken. Het omgekeerde is "top-down".

Brainstorm(ing) (letterlijk: het "in beweging brengen van de hersenen")

Groepstechniek die toelaat om over een onderwerp vrijuit ideeën te genereren in een korte tijdspanne. Gebruikt wanneer het denkproces vastloopt, om zich te verzekeren dat alle dimensies van een thema worden aangeraakt, of om opinies los te weken. Eveneens nuttig om nieuwe ideeën naar voren te schuiven die de objectieven ondersteunen of verfijnen. Het reikt een basis aan voor toekomstige consensus. Het helpt de groep prioriteiten vast te leggen, evenzo om de verschillen te identificeren en op te lossen.

Burger/gebruiker

De term burger/gebruiker wordt aangewend om de dubbele relatie te onderstrepen tussen de overheidsdienst en enerzijds de gebruikers van de openbare dienstverlening en anderzijds het grote publiek dat als burger en belastingbetaler een belang heeft in de diensten en hun resultaat.

Business case (gevalsstudie)

Een gestructureerde voorstelling tot bedrijfsverbetering, om beslisningnemers te ondersteunen. Ze bevat een analyse van: de prestatie van de werkprocessen en de geassocieerde noden of problemen, de voorgestelde alternatieve oplossingen, de veronderstellingen, de beperkingen, en een risico-afgestemde kosten-baten-analyse.

Business process (bedrijfsproces)

Een groep gerelateerde activiteiten waar met inzet van middelen vooraf bepaalde resultaten worden bereikt ter ondersteuning van de missie, doelen en objectieven.

Business Process Reengineering (BPR)

Een fundamentele invraagstelling en een radicale herdefinitie van de (sleutel)processen om spectaculaire vooruitgang te boeken in de domeinen die belangrijk zijn voor klanten en belanghebbenden, in het bijzonder op het vlak van de kritieke prestatiefactoren zoals de kostprijs, de kwaliteit, de snelheid, de dienstverlening en de klantvriendelijkheid.

C

Callcenter (telefonisch oproepcentrum)

Gecentraliseerd (doch niet noodzakelijk op één locatie) interactiekanaal waar een team met behulp van ICT-apparatuur telefonische ondersteuning biedt op specifieke vragen.

Change agent (zie **Veranderingsagent**)

Change management (zie **Veranderingsmanagement**)

Charter (zie **Handvest**)

Coach (zie ook **Mentor**) (afgeleid **Coaching**)

Degene die waakt over het rendement van zijn ploeg door iedereen aan te zetten het beste te geven van zichzelf in een geest van teamwerk. Hij moet leren conflicten beheersen, het werk van elk individu naar waarde schatten, zijn medewerkers inspireren, motiveren en responsabiliseren, en de dialoog kunnen aangaan met andere teams. De coach hoeft niet dezelfde expertise te hebben als de groepsleden.

Committee Of Sponsoring Organizations (COSO)

Privévereniging (°1985, Verenigde Staten) die een aanpak promoot in ethisch handelen en deugdelijk bestuur. Ontwikkelde begin van de jaren '90 een model voor interne controle: het COSO-model.

Competentie

Vaardigheden en kennis die nodig zijn om een bepaalde functie goed te kunnen uitoefenen.

Common Assessment Framework (CAF) (gemeenschappelijk zelfevaluatiekader)

Organisationeel beoordelingsinstrument voor overheidsdiensten aan de hand van negen criteria. Zeer geschikt als opstart naar een proces van permanente verbetering.

Consolideren

Het samenvoegen van activiteiten of resultaten om tot een consistent geheel te komen; in een BPR-context gebeurt dit met het oog op maximale realisatie van schaafeffecten en uniformiteit.

Continuous process improvement (continue procesverbetering)

Het zorgen voor een voortdurende inspanning tot incrementele verbeteringen in de manier waarop producten en diensten worden geleverd en interne activiteiten worden geleid.

Coördineren

Het met elkaar in overeenstemming brengen van alle activiteiten en voorzieningen om het bereiken van vooraf vastgestelde doelen mogelijk te maken.

COSO-model (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)

Het COSO-model, dat algemeen aanvaard wordt als basis voor een goed interne controle-systeem, definieert interne controle als een proces, uitgevoerd door de raad van bestuur, de directie of andere personeelsleden, dat als doel heeft redelijke zekerheid te verschaffen over het realiseren van objectieven betreffende:

- effectiviteit en efficiëntie van operaties;
- betrouwbaarheid van financiële rapportering;
- conformiteit met wetgeving en reglementering.

Bij koninklijk besluit van 26 mei 2002 (BS 31.05.2002) werd de toepassing ervan verplicht voor de Belgische federale overheid.

Cost benefit analysis (zie **Kosten-batenanalyse**)**Critical Path Method (CPM)** (zie **Kritieke pad**)**Critical Success Factors (CSF)** (zie **Kritieke Succesfactoren**)**Cultuur**

De overtuigingen, gedragingen, en veronderstellingen die de leden van een organisatie zich gaandeweg eigen maken.

Customer (zie **Klant**)**Customer Relationship Management (CRM)**

Aanpak waarbij de klant centraal in de organisatie wordt geplaatst.

Cyclustijd (Cycle time)

De tijd die verstrijkt tussen het begin en het einde van een proces.

D**Data** (gegevens) (zie ook **Informatie**)

De objectieve of subjectieve weergave van feiten en kennis via een bepaald medium.

Data mining

Het extraheren van voorheen onbekende informatie uit (vaak grote hoeveelheden) data.

Data warehouse

Massale opslag van gegevens in computerbestanden. Deze zijn toegankelijk voor informele, analytische verwerkingen, ook tijdsgerelateerd, geschikt voor een gerichte beleidsuitvoering.

Delegeren

Maakt dat een andere persoon het recht en het vermogen krijgt om te handelen, door toewijzen van taken naar medewerkers, door toestemming (bevoegdheid) te geven om actie te nemen en de verplichting (verantwoordelijkheid) vast te leggen voor medewerkers ten behoeve van tevredenstellende werkkuitvoering. Het ontheft het management echter niet van zijn eindverantwoordelijkheid.

Deliverable

Gedocumenteerde informatie en geproduceerde kennis als resultaat van een methodologisch proces die meestal op een vooraf bepaald tijdstip moet worden opgeleverd.

Demingcirkel (zie PDCA-cyclus)

Desk research

Het samenbrengen van diverse, reeds bestaande informatie betreffende een onderwerp.

Deugdelijk bestuur (Good governance)

Deugdelijk overheidsbestuur houdt in dat de beleids- en beheerscyclus (beleidsvoorbereiding, -bepaling, -uitvoering, -opvolging, -evaluatie) en de activiteiten op het vlak van sturen, beheersen, verantwoorden en toezicht houden met de nodige openheid, integriteit en verantwoordingsplicht worden ingevuld.

Binnen het bedrijfseconomisch denken wordt vaak gesproken over de **4 E's**:

Economy of zuinigheid, Efficiency of rendement, Effectiveness of uitwerking en Ethic of gedragsnorm. Binnen het overheidshandelen worden deze termen vertaald als:

- Wat mag dit kosten (economy)?
- Wat gaan we daarvoor doen (efficiency)?
- Wat willen we bereiken (effectiveness)?
- Hoe willen we dit bereiken (ethic)?

Diensten

Niet fysiek product dat geleverd wordt aan een interne of externe klant, bv. informatieverlening.

Dispatchen

Doorsturen van een oproep, vraag, incident of probleem naar het gepaste activiteitenblok of proces waar een oplossing kan worden geboden.

Doelmatigheid (zie Efficiëntie)

Doelstelling

Een doelstelling is de beschrijving van de gewenste toestand waarin de organisatie wil terecht komen in de toekomst, uitgedrukt in concreet te bereiken resulta-

ten, die te meten zijn met de bijbehorende indicatoren of maatstaven. Doelstellingen worden SMART (Specifiek - Meetbaar - Aanvaardbaar - Realistisch - Tijdsgebonden) geformuleerd.

Doeltreffendheid (zie **Effectiviteit**)

E

Effecten (Outcome)

De gewenste, maar ook ongewenste gevolgen van een prestatie: de uitwerking van de resultaten van een proces op belanghebbenden. Dit verwijst naar situatieveranderingen in een beleidsveld bij bepaalde doelgroepen (bv. werklozen, jongeren, enz.) of in bepaalde fenomenen (bv. vervuiling, verkeersongevallen, enz.).

Effectiviteit (synoniem: Doeltreffendheid; Uitwerking) (Effectiveness)

Maatstaf voor: de juiste dingen doen (wat willen we bereiken?). De relatie tussen de bereikte uitwerking, effect of outcome en de vastgelegde doelstelling, de gerealiseerde output. Het bekomen van het gewenste resultaat.

- **Kosteneffectiviteit** (*synoniem: Kostendoeltreffendheid*)

De relatie tussen de effecten (outcome) die de doelstellingen van een organisatie beogen en de kosten die hiermee gepaard gaan, mogelijkwerwijze met inbegrip van de volledige sociale kost.

Efficiëntie (synoniem: Doelmatigheid; Rendement) (Efficiency)

Maatstaf voor: de dingen juist doen (wat gaan we daar voor doen?). Outputs in verhouding tot inputs of kost. Productiviteit kan als hetzelfde worden beschouwd. Productiviteit wordt gemeten op basis van ofwel alle productiefactoren samen of op basis van één specifieke factor.

- **Kostenefficiëntie** (*synoniem: Kostendoelmatigheid*)

Output bereikt aan de laagst mogelijke kost.

E-government

E-government is een concept dat bedoeld is om de kwaliteit van de dienstverlening van de openbare diensten aan burgers en ondernemingen te verbeteren door middel van nieuwe informatie- en telecommunicatietechnologieën, ondermeer via het internet. Voorbeelden zijn: de Kruispuntbank van de Sociale Zekerheid, de elektronische belastingsaangifte, enz. Volgens een studie scoorde België in 2003 als 9de op 22 landen.

Enig loket (zie ook **Single Point Of Contact**)

Uniek contactpunt binnen de organisatie voor de burger/gebruiker. Via één aanspreekpunt kan men terecht voor alle zaken die binnen de bevoegdheid van de volledige organisatie vallen.

Enquête (Survey)

Het verzamelen van gegevens over meningen, attitudes of kennis bij individuen of groepen. Vaak wordt slechts een representatieve doorsnede van de ganse doelgroep gevraagd om deel te nemen.

Enterprise Resource Planning (ERP)

ERP is een geïntegreerde software-oplossing om de verschillende middelen van een organisatie te beheren: planning, bestellingen, materiaalbeheer, productie, boekhouding, financiën, personeel, enz. Ze maakt gebruik van één enkele gegevensbank voor alle modules. Gegevens worden éénmalig ingebracht en zijn vervolgens toegankelijk doorheen de ganse organisatie.

Escaleren

Doorverwijzen naar een hoger niveau om een beslissing te bekomen, bv. over een vastgelopen situatie. Ook doorverwijzen naar een ander activiteitenblok of een ander proces.

European Foundation of Quality Management (EFQM)

Deze stichting werd opgericht in 1988 door 14 Europese multinationals en telt heden 700 leden uit de industrie. Ze promoot excellente kwaliteitsverbetering in de algehele organisatie door het gebruik van het EFQM-model. Dit organisatie-ontwikkelingsmodel weegt via zelfevaluatie de kwaliteitsprestatie in diverse domeinen.

Een aangepaste versie voor gebruik in de openbare sector is het CAF-model (°2000; tweede versie: CAF 2002).

Expertise

Kennis en bekwaamheid in een bepaald gebied; know-how.

F

Flow chart (zie Stroomdiagram)

Focus

Bijzonder aandachtspunt.

Follow-up

Aansluitend op de veranderingen binnen een organisatie zorgt de follow-up (opvolging) ervoor dat wordt nagegaan in welke mate de doelstellingen worden bereikt en dat op basis hiervan nieuwe initiatieven worden gelanceerd of dat eventueel de strategie en de planning worden aangepast aan nieuwe omstandigheden.

Frequently Asked Questions (FAQ) (Veel gestelde vragen)

Lijst van vragen die vaak aan bod komen, met hun antwoorden.

Front office (zie Back office)

Functie

Groep van activiteiten die kan worden uitgevoerd door een persoon.

Functiebeschrijving

Ontleding van de activiteiten van een lid van de organisatie in zijn verschillende aspecten: de plaats in de organisatie, de interne en externe relaties, de finaliteiten en doelstellingen van de functie, de rollen, de actieterreinen en -domeinen, de resultaten, de prestatiemeting, de gedragscriteria, enz.

Functionele beschrijving (voor een toepassing)

De capaciteit en de gedragingen van een toepassing, van een gedeelte van een toepassing of van een systeem, gezien als de optelsom van de karakteristieken; wat het zou moeten kunnen doen.

G

Gantt chart

Dit is een grafische voorstelling van een planningsschema via een horizontaal staafdiagram, vooral gebruikt bij projectmanagement. Het dient om te helpen plannen, te coördineren, of om specifieke taken te traceren doorheen een project. Het kan zowel een eenvoudige versie op papier zijn, als een uiterst complex resultaat van een projectmanagementsoftware.

Gap analysis (zie **Kloofanalyse**)

Gedragscode (Ethic; deontologie)

Het resultaat voor een bepaalde functie of organisatie op de vraag: “hoe willen we dit bereiken?”, omgezet in regels en aanbevelingen. Gedragsnormen kunnen betrekking hebben op waarden, integriteit, enz. of op specifieke activiteiten zoals auditing of benchmarking.

Generiek

Algemeen toepasbaar (model, proces, enz.); niet specifiek.

Goede praktijk (Good practice)

Term voor uitstekende prestaties, methoden of benaderingen die leiden tot buitengewone prestatieniveaus, bijvoorbeeld in één van de criteria van het CAF.

De term *Best Practices* is een relatief begrip en slaat op vernieuwende of interessante bedrijfspraktijken die door benchmarking werden geïdentificeerd. Het is wenselijk te spreken van “goede praktijken” om een nutteloze klassering te vermijden.

Good governance (zie **Deugdelijk bestuur**)

Good practice (zie **Goede praktijk**)

Government governance (Overheidsbestuur)

“Governance” is de taak van degenen die door een passend administratief systeem de principes trachten te implementeren die garant staan voor economische groei, d.w.z. waar heel de bevolking van een maatschappij baat kan bij vinden. Om het beleid doeltreffend en doelmatig uit te oefenen wordt er gestreefd naar eenvoud, doorzichtigheid, een gemakkelijke toegang voor het publiek, billijkheid en een oriëntering steunend op het bereiken van resultaten, eerder dan naar de eenvoudige uitvoering van geformaliseerde procedures.

H

Handvest

Document dat principes, waarden en doelstellingen van de organisatie benadrukt.

Help desk

Het centraal contactpunt voor de gebruiker(s) bij problemen en vragen (bv. van ICT).

Human Resources Management (HRM) (beheer van de menselijke middelen)

Beheer van het geheel van het personeel van een organisatie. HRM draagt bij aan het succes van de organisatie door het plannen en aanbrengen, het inzetten en versterken, het behouden en ontwikkelen van een productief en kostefficiënt personeelsbestand. Het biedt een strategisch en coherente aanpak voor het management van haar menselijk kapitaal, dat individueel en collectief bijdraagt tot het bereiken van de doelstellingen van de organisatie.

I

Implementeren

Het uitvoeren van een plan, het invoeren van een nieuw systeem in een organisatie.

Informatie- en Communicatietechnologie (ICT)

ICT groepeert het materiaal en de netwerken (hardware), de systemen en de informaticatoepassingen (software).

Indicator

Een parameter of maatstaf die toelaat een proces op te volgen (input, activiteit, output, klantentevredenheid, enz.). Deze gegevens kunnen worden opgeslagen in een “management controle databank” of een “managementinformatiesysteem” dat een voorname bron van informatie is voor de manager. Indicatoren kunnen intern (m.b.t. de productiviteit van de eenheid) of extern (klantgericht) zijn. Vier belangrijke categorieën van indicatoren kunnen worden onderscheiden: kwantiteit, kwaliteit, tijd en kost.

Informatie

Gegevens (of data) waaraan door de ontvanger betekenis wordt toegekend en die zo nodig aanleiding zijn tot actie.

Input

Toegewezen middelen. Elk soort middel dat nodig is om een proces op te starten: bijv. de noden van de gebruikers, financiële, menselijke en technologische middelen, gegevens, procedures, enz.

Inspectie

Is een controlemaatregel en een vorm van onafhankelijke verificatie. Verificatie beoogt de controle op de volledigheid, accuraatheid, authenticiteit en/of validiteit van transacties, van acties of informatie.

Integrale Kwaliteitszorg (IKZ) (zie Kwaliteit)

Interface

Schakel tussen twee operatoren (hardware, software, proces, mens) waardoor ze informatie kunnen uitwisselen door gemeenschappelijke fysieke en logische regels toe te passen.

Interne controle (zie ook Audit en COSO-model)

Uit KB van 26 mei 2002 (BS 31-05-2002):

“De interne controle is een geheel van maatregelen en acties, uitgevoerd en opgevolgd door het directiecomité, de houders van managementfuncties, door de verantwoordelijken en door het personeel van elke federale (programmatorische) overheidsdienst, bestemd om een redelijke zekerheid te bieden ten aanzien van de beheersing van risico's die het bereiken van zijn doelstellingen in het gedrang zouden kunnen brengen in volgende domeinen: de effectieve en efficiënte realisatie van de operaties, de betrouwbaarheid van de financiële en beheersinformatie, en de conformiteit met de van kracht zijnde wetgeving en reglementering. De beleidsraad bepaalt de aanvaardbare risiconiveaus en ziet toe op de aangepastheid van het interne controlesysteem.

In het kader van zijn functie is de directeur van de stafdienst Budget en Beheerscontrole van elke federale overheidsdienst verantwoordelijk voor het interne controlesysteem ten aanzien van het budgettair en boekhoudkundig beheer en van de hiermee gepaard gaande aspecten van beheerscontrole.

De federale overheidsdienst Budget en Beheerscontrole verzekert een methodologische ondersteuning voor het interne controlesysteem van de verschillende federale overheidsdiensten en programmatorische federale overheidsdiensten binnen de volgende domeinen: het operationele, de informatiesystemen, het juridische en de overeenstemming met de van kracht zijnde wetgeving en reglementering. De Voorzitter van het directiecomité van de federale overheidsdienst of de voorzitter van de programmatorische federale overheidsdienst zorgt voor de ontwikkeling van het intern controlesysteem binnen een termijn van twee jaar die aanvangt op het ogenblik van zijn in functie treden.”

Issue (onderwerp; kwestie)

K

Kengetal

Een verhoudingscijfer, aangemaakt op basis van verschillende indicatoren.

Kennismanagement

Beheer van de knowhow in een organisatie via de optimalisatie van een kennisinfrastructuur. Deze is de optelsom van alle bronnen en hulpmiddelen die iemand tot zijn beschikking heeft om nieuwe kennis op te doen.

Kernactiviteiten (Core business)

Set van inhoudelijk samenhangende activiteiten die kenmerkend zijn voor een organisatie.

Kerncompetenties

Kerncompetenties zijn die competenties die van elke ambtenaar worden verwacht bij de uitoefening van zijn/haar functie. Ze hebben betrekking op de waarden van de organisatie en dragen bij tot de verwezenlijking van de missie en strategie: samenwerken - dienstbaarheid - loyaal handelen - resultaatgerichtheid tonen - zichzelf ontwikkelen.

Kernproces (Key process)

Ook sleutelproces of primair proces genoemd. Dit zijn de bedrijfsprocessen die in eerste rang de geschiktheid van de organisatie om zijn missie te verwezenlijken bepalen. Ze zijn dus essentieel voor het bereiken van de gestelde doelen.

Kernprocessen worden onderscheiden van managementprocessen en ondersteunende processen, die in tweede rang bijdragen aan de oplevering van de kernprocessen.

Kernteam; kerngroep

Cel binnen de BPR-projectstructuur met als leden: de hoofdsponsor, de interne en externe programmamanager, vertegenwoordigers FOD P&O. Zij garandeert het kwaliteitsvol verloop van de opdracht en bewaakt de contractuele opvolging bij de externe consultants.

Key Performance Indicator (KPI) (hoofdperformantiecriterium)

Dit is een parameter die een belangrijke kwantitatieve en/of kwalitatieve prestatie van een proces meet. Per proces kunnen verschillende KPI's gedefinieerd worden. Deze KPI's worden meestal gedefinieerd in functie van de strategische doelstellingen, m.a.w. wat willen we bereiken met ieder proces. In functie hiervan worden de indicatoren bepaald, gemeten en opgevolgd voor bijsturing. Voorbeelden van KPI's: doorlooptijd, efficiëntie, klantentevredenheid, personeelstevredenheid, enz.

Kick-off meeting

Opstartvergadering binnen een project. In deze eerste bijeenkomst worden structuren en taken voor het gehele projectteam duidelijk gemaakt. Het doel is alle deelnemers van dezelfde informatie te voorzien.

Klankbord

Forum waar ideeën en gedachten worden uitgewisseld voor advies of evaluatie.

Klant (Customer)

Het begrip "klant" definieert men als de "afnemer van de diensten". Deze klant kan zowel intern (ambtenaar) zijn als extern (burger, onderneming), alsook vrijwillig of verplicht (bv. het betalen van belastingen, enz.). Vandaar dat we het begrip "klant" in deze context meestal als "burger/gebruiker" definiëren.

Klantgerichtheid

Klantgerichtheid is de individuele ingesteldheid die nodig is om, door middel van actief luisteren:

- te willen horen wat de klant zegt;
- de klant echt te willen helpen met zijn probleem;
- de gevoelens van de klant te kunnen aanvaarden;
- vertrouwen te hebben in het vermogen van de klant om zijn eigen gevoelens tot uitdrukking te brengen.

Er wordt op een gepaste wijze, rekening houdend met het belang van de klant en van de organisatie, (mee) gezocht naar een oplossing voor de klant.

Kloofanalyse (Gap analysis)

Onderzoek binnen een organisatie naar de verschillen tussen de huidige en de gewenste situatie.

Problemen waar in een gegeven situatie de moeilijkheid ligt. Hindernis tot het bereiken van een betere prestatie.

Knelpunt

Probleem waar in een gegeven situatie de moeilijkheid ligt. Hindernis tot het bereiken van een betere prestatie

Kosten-batenanalyse (Cost benefit analysis)

Een techniek om bij een investering, activiteit, programma, diverse kosten te vergelijken met de voordelen uit de opbrengsten die ze voorstelt. De techniek streeft naar het aanduiden en toewijzen van zowel omrekenbare als niet omrekenbare factoren.

Kritieke pad (Methode van het kritieke pad)

Een methode die de volgorde van gebeurtenissen bij een gepland verloop van activiteiten analyseert om tot een realistische planning en sturing van voortgang te komen. Het kritieke pad is de langste reeks van afhankelijke activiteiten dat leidt tot de voltooiing van het plan.

Kritieke Succesfactoren (KSF) (Critical Success Factors (CSF))

De geconcretiseerde en meetbare aspecten van de kritische succesvoorwaarden, zijnde de noodzakelijke voorwaarden voor het succes van de organisatie op middellange termijn.

Kwaliteit

Eigenschap van een product of dienst. Graad van voldoening aan de gebalanceerde eisen en verwachtingen van de belanghebbenden. Rechtstreeks gemeten als de uitvoering van een bepaalde norm of indirect via de appreciatie van de burger/gebruiker. Integrale Kwaliteitszorg (**IKZ**) richt zich voornamelijk op procedures en processen die van belang zijn bij de uitbouw van kwaliteit.

Kwaliteitsbarometer (zie ook **Verbetermeter**)

Een instrument dat de kwaliteit van de dienstverlening en de tevredenheid van de externe gebruikers periodiek meet via een semi-gestandaardiseerde vragenlijst. De barometer wordt opgemaakt in functie van “zachte” criteria. Een regelmatige evaluatie van het resultaat van de barometer geeft een beeld van de evolutie in functie van de kritieke componenten:

- de snelheid
- de juistheid
- de voorkomendheid
- de doeltreffendheid

Kwaliteitsnorm

Het niveau van vooraf vastgelegde kwaliteit waaraan men zich meet.

L

Lay-out

(1) Opmaakschema van de rangschikking en indeling van teksten; of (2) ordening en plaatsing van voorwerpen in een ruimte.

Leiderschap

De manier waarop de leiding van de organisatie de koers bepaalt, deze vertaalt naar de dagelijkse werkelijkheid en in steeds wisselende omstandigheden vernieuwt om de overeengekomen strategische doelstellingen te realiseren.

Lerende organisatie

Een organisatie waar de medewerkers voortdurend hun eigen competenties en die van collega's vergroten om de gewenste resultaten te behalen. Zij kan flexibel inspelen op veranderingen in de omgeving en op noden van de organisatie.

Leverancier

Een leverancier levert goederen en/of diensten aan een klant. Deze goederen/diensten leveren een bepaalde vorm van input voor de processen van de organisatie: ideeën, kennis, middelen, materialen, enz.

M

Maatstaf

Een maatstaf is een prestatie-indicator op organisatieniveau, met daarbij horende meetschaal en meetprocedure. Ze geeft een goede indicatie over het succes of falen van het functioneren van een proces.

Managementplan (zie ook **Strategisch plan; Operationeel plan**)

Het managementplan bevat onder meer de strategische doelstellingen die men wil bereiken op langere termijn, en hoe deze vertaald worden in operationele doelstellingen op korte (1 jaar) tot middellange termijn (2 à 3 jaar). Het geeft ook een totaalbeeld van de financiële middelen.

Matrixorganisatie

Type van organisatiestructuur met opdeling in verticale en horizontale diensten. De verticale organisaties concentreren zich op specifieke, externe domeinen en zijn verantwoordelijk voor hun eigen resultaten. De horizontale organisaties zijn intern gericht. Ze begeleiden, ondersteunen en verlenen advies aan de verticale, en dit elk in hun vakdomein. Via een stafdienst wordt dit vakdomein vertegenwoordigd binnen de verticale. Het belangrijkste voordeel van een matrixorganisatie is de efficiënte toewijzing van de beschikbare middelen.

Mentor

Persoon met ervaring die zijn kennis en wijsheid overdraagt aan een persoon, om deze te sturen, uitdagingen aan te wijzen en te begeleiden.

Middelen (Resources)

Verzamelterm voor zowel de technologische, budgettaire als menselijke inspan-

ningen om de werking van het proces of het projectbeheer te verzekeren.

Mijlpaal (Milestone)

Geeft aan wanneer de organisatie binnen het kader van een thema tot een bepaald iets moet in staat zijn. Duidt scharniermomenten aan wanneer de organisatie over bepaalde kwaliteiten en capaciteiten dient te beschikken. Mijlpalen geven zo meetbare tussentijdse resultaten/effecten aan om uiteindelijk tot de realisatie van het volledig thema te komen.

Model

De visuele voorstelling van een proces, systeem of domein via een reeks componenten. Hiermee wordt een rationele, vereenvoudigde, abstracte weergave van de werkelijkheid bekomen. Het doel van een model is kennis en inzicht te krijgen in die complexe werkelijkheid, zodat ze begrepen en beheerst kan worden.

Monitoring (zie **Opvolgen)**

Motivatie

De bereidheid van medewerkers om zich in te zetten voor de realisatie van vooropgestelde doelstellingen.

Missie

Een relatief statische en bondige omschrijving van de bestaansredenen, de strategische focus, de waarden en de normen of gedragspatronen van een organisatie. In essentie beantwoordt de missie aan een aantal basisvragen: wat willen wij, hoe willen wij dat bereiken en welke waarden en normen vinden wij belangrijk.

Mission statement (zie **Opdrachtverklaring)**

N

Netwerk

Een specifieke vorm van informele samenwerking tussen meerdere autonome organisaties en hun sleutelpersonen. Leden van het netwerk hebben vaak dezelfde waarden en belangen. In een netwerk beslissen de deelnemende actoren, op basis van een onderlinge afhankelijkheid ten aanzien van een gemeenschappelijk thema, tot gezamenlijke activiteiten om bepaalde voordelen te bereiken of bepaalde nadelen te vermijden.

Norm

Een richtinggevende indicator met een algemeen afgesproken grootte waarnaar een organisatie zich richt.

O

Objectieve gegevens

Objectieve gegevens zijn alle gegevens die zich beperken tot feiten, waarnemin-

gen en vaststellingen zonder beïnvloed te zijn door individuele gevoelens of vooroordelen, ook gegevens die bij een voldoende grote steekproef van een doelgroep bekomen zijn en getoetst aan een aantal relevante criteria.

Omgevingsfactor

Een extern element dat het functioneren van een organisatie beïnvloedt en waarop deze geen of weinig greep heeft bv. beursschommelingen, demografische ontwikkelingen, enz.

Opdrachtverklaring (Mission statement)

Het geheel van visie, missie en waarden van een organisatie, neergeschreven in een bondige, overzichtelijke en aantrekkelijke tekst. Ook: identiteit van de organisatie.

Operationele doelstelling

De meest concrete formulering van een doelstelling op het niveau van een operationele eenheid. Een operationele doelstelling kan onmiddellijk worden omgezet in een reeks activiteiten.

Operationeel plan (zie ook Managementplan)

Een instrument dat het de overheidsdiensten mogelijk maakt hun doelstellingen, die in het managementplan vervat liggen, te definiëren in termen van resultaat (output) of effecten (outcome) alsook de wijze waarop ze zullen worden behaald (te ondernemen acties, op te starten projecten) en gestuurd (performantiecriteriën via bordtabel gemeten en geëvalueerd). Men zal hierbij niet alleen oog hebben voor specifieke projecten, maar ook grote aandacht schenken aan de continuïteitstaken die in vele gevallen minder in het oog springen, maar veruit het grootste deel van de budgetten opslokken. Het operationeel plan geeft ook een gedetailleerd overzicht van de financiële en personele middelen.

Opvolgen (Monitoring)

Het systematisch registreren van de beleidsuitvoering en het vergelijken ervan met de vooropgestelde normen. Dit gebeurt met de bedoeling om, bij niet-overeenstemming van het vastgestelde met het vooropgestelde, de beleidsuitvoering bij te sturen of de normen bij te stellen.

Organigram; Organogram

De schematische weergave van de organisatiestructuur.

Organisatieontwikkeling

De voortdurende inspanningen van een organisatie in al haar aspecten (leiderschap, strategisch beleid, management van medewerkers, van middelen, van processen) om steeds beter te beantwoorden aan de gebalanceerde verwachtingen van al haar belanghebbenden.

Organiseren

Het proces van identificeren, verdelen en groeperen van uit te voeren werk; definiëren van verantwoordelijkheden, delegeren van bevoegdheden en vaststellen wie aan wie rekenschap zal geven, om mensen in staat te stellen zo efficiënt en effectief mogelijk samen te werken bij het bereiken van vooraf vastgestelde doelen.

Outcome (zie Effecten)

Out of the box thinking

Het kunnen denken buiten de betreden paden en de geijkte kaders.

Output

Prestaties. Het onmiddellijke resultaat van een proces; dit kan zowel een product als een dienst zijn. Er zal een onderscheid gemaakt worden tussen een finale output en een intermediaire output. De intermediaire output bestaat uit producten of diensten die aan andere delen van een organisatie worden geleverd. De finale output wordt geleverd aan bestemmingen buiten de organisatie.

Overheidsdienst

Elke instelling, dienstenorganisatie of -systeem dat onder politiek gezag staat en gecontroleerd wordt door een gekozen regering (nationaal, federaal, regionaal of lokaal). Het omvat ook de organisaties die zich bezighouden met beleidsontwikkeling en wetshandhaving, m.a.w. zaken die niet kunnen beschouwd worden als pure dienstverlening.

P

Parastatale (zie Agentschap)

Partners

Partners zijn die personen of diensten buiten de eigen organisatie waarmee men samenwerkt om visie, missie en strategie te realiseren.

Partnerschap (Partnership)

Samenwerking met een andere partij op een commerciële of niet-commerciële basis om een gemeenschappelijke doelstelling te realiseren; meestal bekrachtigd in een samenwerkingsovereenkomst.

PDCA-cyclus (Demingcirkel)

Staat voor: Plan - Do - Check - Adjust/Act (Plannen - Doen - Controleren - Aanpassen). Dynamisch model dat de continue verbetering promoot. Uit wat we leren bij het doorlopen van de vier fasen van de ene cyclus starten we een nieuwe cyclus op, enz. Deze continue cyclus van verandering noemt men de verbeterpiraal. (Dit werd door W. Edwards Deming afgeleid uit een concept van de jaren '30, origineel afkomstig van Walter Shewhart, Western Electric; vandaar ook de term "Demingcirkel").

Perceptie

Subjectieve maatstaf over een bepaald gegeven. Het beeld dat een individu of groep uit de omgeving over iets heeft, gesteund op en gekleurd door eigen ervaringen en waarnemingen (beeldvorming).

Performantie

De mate waarin de gestelde doelstellingen efficiënt en effectief uitgevoerd worden.

Pilootproject

Een project waarbij een bepaald model van organisatie dat nog niet bestaat gedurende een bepaalde periode kleinschalig wordt gesimuleerd en uitgetest. Het doel is de haalbaarheid ervan nagaan. Na deze testfase wordt beslist of men al of niet dit model gaat regulariseren - al of niet mits bijsturing - of opteert om een ander model uit te testen op haalbaarheid.

Prestatiemeting (Performance measurement)

Meting en evaluatie van bereikte resultaten via meetbare indicatoren, die ontwikkeld werden om systematisch te kunnen worden opgevolgd; geschikt om de voortgang te peilen in het realiseren van voorafbepaalde verwachtingen.

Primaat van de politiek

Politieke optie die inhoudt dat het beleid wordt bepaald door politiek verantwoordelijken. In algemene zin houdt het primaat van de politiek in:

- de voorrang van de wetgevende macht op de uitvoerende macht;
- de voorrang van de minister op de ambtenaar/manager;
- de voorrang van het algemeen belang op het privé-belang.

Procedure

Een veelal schriftelijke beschrijving van de verschillende stappen die gevolgd moeten worden bij de uitvoering van een activiteit. Procedures worden meestal vervolledigd door richtlijnen die nadere informatie verschaffen betreffende bepaalde beslissingscriteria (bv. autorisatielimiten) en/of technieken (bv. boekhoudingstechnieken).

Proces

Een proces bestaat uit een aaneenschakeling van stappen waarbij activiteiten worden uitgevoerd die toegevoegde waarde brengen voor een klant bij het realiseren van een product of een vastgelegd eindresultaat. Bij elke stap kunnen mensen, materialen, uitrustingsgoederen of andere middelen worden ingezet. Bij elk proces horen meetbare inputs en outputs en kunnen parameters worden gedefinieerd die het verloop van de activiteiten sturen en beheersbaar houden. Eenzelfde proces kan via verschillende procedures bereikt worden.

We kunnen 3 hoofdtypen van processen onderscheiden:

- kernprocessen (of primaire processen): processen die direct bijdragen tot het realiseren van het resultaat naar de burger/gebruiker;
- ondersteunende processen: zijn gericht op het scheppen van voorwaarden om de primaire processen mogelijk te maken (bv. personeelsbeheer, uitrustingsbeheer, enz.);
- managementprocessen: beleidsprocessen met betrekking tot de strategie, de planning, de uitvoering, de beoordeling en de bijsturing (PDCA-cyclus).

Procesverbetering (Process improvement)

Een doordachte benadering tot het vereenvoudigen en stroomlijnen van de processen, gebruik makend van metingen en controles die de continue verbetering bevorderen.

Proceseigenaar

Een proceseigenaar heeft een globaal zicht op het geheel van een proces. Hij legt de grote lijnen vast, bepaalt de doelstellingen en stuurt het proces. De proceseigenaar van een sleutelproces is lid van het directiecomité en dus leidend. Hij is verantwoordelijk voor alle activiteiten binnen het proces en voert op regelmatige tijdstippen audits uit over de werking van zijn sleutelproces. De kenmerken van "eigendom" zijn: zeggenschap, regelvermogen, inzet, inzicht, bevoegdheid.

Procesuitekening (zie ook **Stroomdiagram**)

Een grafische voorstelling van een reeks handelingen die plaats grijpen in een proces.

Program Management Office (PMO) (programmamanagementsecretariaat)

Ondersteunende dienst voor het management inzake projectbeheer bij het opzetten van programma's. Katalysator van veranderingsdynamiek in de organisatie.

Programmafiche

Steekkaart die het doel verduidelijkt van het verbeterprogramma voor een bepaald macroproces. Ze somt de vastgestelde knelpunten op, wijst op aandachtspunten, en omschrijft de op te leveren documenten (deliverables) voor de implementatie van de optimalisatie.

Programmatorische (federale) overheidsdienst (POD)

Tijdelijke overheidsdienst die werkt rond een belangrijk maatschappelijk thema, dat verschillende federale overheidsdiensten doorkruist, zoals bv. duurzame ontwikkeling.

Project

Een eenmalige, resultaatgerichte inspanning tot het realiseren van een specifieke doelstelling in een afgesproken structuur van mensen en middelen. Diverse projecten kunnen gelijkaardig zijn, doch elk project blijft uniek. Ze kent een begintijdstip en einde, en vraagt een bepaalde termijn nodig voor realisatie.

Projectleider

Is de persoon die de verantwoordelijkheid draagt over het verloop en het welslagen van een project. Hij stuurt een project inhoudelijk aan in samenspraak met de leden van het projectteam en de opdrachtgever.

Projectmanagement

Is een effectieve manier om complexe en nieuwe taken onder de knie te krijgen, los van de gewone hiërarchische structuren. Dergelijke taken kunnen met succes door specialisten op elk in het team vertegenwoordigd gebied verricht worden. Hierbij is een goede projectopvolging mogelijk.

Projectmanagementplan

Wijze waarop de aansturing van het project zal gebeuren. Deze bevat: (1) het bepalen van de doelstellingen in termen van tijd, kost, kwaliteit en hoeveelheid, die zullen bereikt worden, (2) het definiëren van de projecttaken, methoden en plannings, en (3) de uitvoering van deze projecttaken; daarbij (4) het beheersen van de risico's, kwaliteit, kost en middelen; en op het einde (5) het meten van de resultaten.

Projectstructuur

Samenwerkingsverband dat nodig is om de verschillende implementatietrajecten te plannen, te coördineren, te implementeren en op te volgen.

Een projectstructuur bestaat altijd uit een stuurgroep (legt strategie vast en beslist finaal) en een program management office (beheer, planning, opvolging & communicatie voor één implementatieproject). Een kernteam kan eventueel de kwaliteitsuitvoering van het project conform de opdracht verzekeren. Meestal zijn ook verbeterteams en/of werkgroepen betrokken.

Proof of Concept (ontwerpbewijs)

Demonstratie dat een nieuw principe in de aanpak van iets werkt.

Q

Quick Win (QW)

Snelle, zichtbare verbetering van de huidige situatie die past in het strategisch kader van de BPR en die geen zware investering vergt in tijd en middelen.

R

Reengineering (zie ook **Business Process Reengineering**)

Een methodische benadering tot het fundamenteel herdenken en radicaal heruittekenen van de werkprocessen.

Referentiemodel

Een structuur van technische en organisatorische basiscriteria dat een stelsel randvoorwaarden levert voor de verdere invulling en vergelijking van het werkelijke model.

Relatiebeheerder (Account manager)

Vertegenwoordiger van de klant in de interne organisatie. Verantwoordelijk voor de relatie tussen de diensten en de klant. Hij zorgt voor het contact met de klant en voor de kwaliteit van de dienstverlening. Hij bouwt aan een hechte relatie.

Resources (zie **Middelen**)

Responsabilisering

Het verwerven van meer autonomie m.b.t. operationele beslissingen en de aanwending van de middelen, waardoor aan integraal management kan worden gedaan. Dit gebeurt mits het opzetten van een intern controlesysteem en een minimum aan verantwoordings- en rapporteringsverplichtingen.

Resultaat (zie **Output**)

Risico

(1) Factor die het resultaat of succes van een actie bedreigt. (2) Mogelijkheid dat een wettelijke of reglementaire bepaling niet, onvolledig of verkeerd wordt toegepast.

Risicoanalyse (Risk analysis)

Fase van de risicobeheersingsprocedure waar de factoren worden geïdentificeerd en omschreven, die het resultaat of succes van een actie kunnen bedreigen. Op een bepaald tijdstip worden deze risico-indicatoren geanalyseerd in termen van waarschijnlijkheid (hoeveel "kans" is er dat het risico zich voordoet), van frequentie (permanent, sporadisch, seizoensgebonden, enz. risico) en van omvang (groot financieel risico, risico voor de gezondheid van personen, enz.). Evaluatie moet toelaten om preventief maatregelen te nemen.

Risicobeheer

De volledige procedure die de administratie in staat stelt om haar activiteiten te organiseren in functie van de risicoprofielen.

Onder activiteiten wordt meer bepaald verstaan:

- de inzameling en de verwerking van gegevens en informatie ;
- de risicoanalyse;
- de selectieactiviteiten;
- de acties inzake bijstand, controle en invordering;
- het meten, analyseren en integreren van de resultaten;
- het voorstellen van aanpassingen aan de wetgeving of aan reglementen, en de preventieve acties.

Het risicobeheersingsproces moet evenwel de integratie toelaten van beslissingen van de politieke overheid of van administratieve beleidsbeslissingen.

Roll-out

Operationalisering of implementatie van een project in de volledige organisatie.

S

Scope (omvang; draagwijdte)

Beschrijving van het actieterrein (veelal van een project) door de inhoudelijke afbakening te verduidelijken.

Service Level Agreement (SLA) (dienstverleningsakkoord)

Formele afspraken (via een geschreven protocol, conventie, beheerscontract, enz., inclusief de procedure tot wijziging) tussen een aanbieder van diensten en zijn klant op het niveau van de garantie van de dienstverlening (bv. interventietijd, aantal keren defect, aantal uren buiten gebruik, enz.).

Simulatie

Een imitatie van het verloop van een systeem of proces gedurende een bepaalde tijdspanne. Handmatig of via computer wordt een kunstmatige geschiedenis opgebouwd. Invloeden op werkparameters van het reële gebeuren kunnen hiermee vooraf worden geobserveerd.

Single Point Of Contact (SPOC) (uniek contactpunt; zie ook **Enig loket**)

Unieke plaats of persoon waartoe men zich kan richten voor iedere vraag met betrekking tot een specifiek onderwerp.

Sleutelproces (Key process) (zie **Kernproces**)

SMART (Engels voor slim)

Origineel een acroniem van: Specific - Measurable - Relevant - Accurate - Time bound,

en in vertaling: Specifiek - Meetbaar - Aanvaardbaar - Realistisch - Tijdsgebonden.

De mate waarin objectieven worden gerealiseerd wordt gemeten op basis van prestatie-indicatoren. SMART is het geheugensteuntje, gevormd door de beginlet-

ters te nemen van deze vijf essentiële voorwaarden voor het opstellen van prestatie-indicatoren.

Span of control (spanwijdte)

Het aantal rechtstreekse medewerkers onder gezag van een leidinggevende.

Sponsor

Verantwoordelijke voor het eindresultaat binnen een programma. Hij heeft de morele autoriteit om zijn werkgroep optimaal te ondersteunen en aan te sporen bij hun opdracht. Hij ondersteunt het veranderingstraject en is verantwoordelijk voor het toepassen van de beslissingen die genomen worden door de stuurgroep waar hij deel van uitmaakt.

Stakeholder (zie **Belanghebbende**)

Strategie

De meerjarenaanpak door het management uitgewerkt om visie en missie te kunnen realiseren. De wijze van planmatige en doelgerichte inzet van mensen en middelen om beleidsbeslissingen te implementeren.

Strategische doelstelling

Essentieel ojectief voor de organisatie op lange termijn. Element van het managementplan.

Strategisch plan (zie ook **Operationeel plan**)

Een actieplan om de doelstellingen van een organisatie te behalen.

Stroomdiagram (Flow chart) (synoniem: stroomschema)

Grafische voorstelling van activiteiten en subprocessen binnen een proces met hun afhankelijkheden met behulp van een reeks basissymbolen.

Stuurbord (zie **Boordtabel**)

Stuurgroep

Hoogste beslissingsorgaan binnen de projectorganisatie. Doet de inhoudelijke opvolging, stuurt bij en valideert de resultaten (deliverables).

Subjectieve gegevens

Alle gegevens die een weergave zijn van de mening en de waardering van interne en externe belanghebbenden en betrekking hebben op of uitgaan van hun persoonlijke zienswijze.

Subproces

Een verzameling gerelateerde activiteiten binnen een proces.

SWOT-analyse

Een SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) -analyse is een analyse in verband met de sterktes, zwaktes, opportuniteiten en bedreigingen van een organisatie. SWOT is het geheugensteuntje, gevormd door de beginletters te nemen van deze vier termen.

T

Target (doelwit; mikpunt)

Een specifiek iets waar men zich in het bijzonder en planmatig naar richt: doelgroep, welbepaald eindresultaat, enz.

Taak

Een taak is een afgerond geheel van arbeidsverrichtingen dat door een medewerker wordt uitgevoerd in het kader van zijn opdracht in de organisatie.

Template

Een standaard (elektronisch) document dat de vorm van de inhoud van een document onderscheidt. Het geeft een richtlijn naar de structuur van een document en geeft indicaties over welk soort informatie op welke plaats in het document dient ingevuld te worden. Een template bevat vooraf gedefinieerde opmaakprofielen, lettertypes en lay-out.

Termijn

- **Lange termijn**

Verwijst gewoonlijk naar een periode van 3 tot 6 jaar of verder in de toekomst.

- **Middellange termijn**

Verwijst gewoonlijk naar een periode van 1 tot 2 jaar in de toekomst.

- **Korte termijn**

Verwijst gewoonlijk naar een periode van minder dan 1 jaar.

To Be (-situatie; -proces; -model) (zie ook **As Is**)

Term waarmee men de toekomstige doelsituatie aanduidt. Meestal bepaald door een hertekening van de processen en het verwachte resultaat van een verbeterproject.

Toegevoegde waarde

De toename in waarde tussen begin “input” en einde “output” van een proces; gerealiseerd door die activiteiten welke klanten als belangrijk en nodig achten.

Tool (werkmiddel)

Technologisch middel, zoals softwaretoepassingen.

Top-down

Neerwaartse stroom in de functionele organisatie van bijvoorbeeld informatie, aandachtspunten, voorstellen, enz. Vanuit de hogere niveaus (“top”) worden de lagere niveaus (“down”) aangesproken. Het tegenovergestelde is “bottom-up”.

Trigger (starter)

De externe factor die een specifiek proces op gang brengt.

V

Veranderingsagent (Change agent)

Individueel of groep verantwoordelijk voor de invoering van de verandering. Deze brengt de beweging op gang die ervoor moet zorgen dat de verandering er daadwerkelijk komt.

Veranderingsmanagement (Change management)

Veranderingsmanagement houdt zowel in dat de noodzakelijke verandering in een organisatie wordt opgewekt als het beheren van de dynamiek van verandering door de organisatie, implementatie en ondersteuning van verandering.

Verantwoordelijkheid

De verplichting om toegewezen taken met een maximum aan praktische effectiviteit en efficiëntie uit te voeren.

Verbeteringsacties

Een activiteit die opgezet is met het oog op de verbetering van een praktijk of het resultaat van een organisatie. Verbeteringsacties kunnen op verschillende wijzen worden uitgewerkt:

- louter intern, bv. door projectteams, kwaliteitscirkels, interne benchmarking;
- met externe steun, bv. door het inschakelen van een externe consultant;
- op voorgaande wijze samen: externe consultancy ondersteund door een interne ploeg.

Verbetermeter

Een instrument dat de tevredenheid van de gebruikers periodiek meet via een semi-gestandaardiseerde vragenlijst. De verbetermeter wordt opgemaakt in functie van “zachte” criteria. Een regelmatige evaluatie van het resultaat van de verbetermeter geeft een beeld van de evolutie van het project in functie van de kritische componenten:

1. vooruitgang van de werkgroep(en) met betrekking tot de doelstellingen
2. functionering van de werkgroep(en)
3. engagement van de ganse directie
4. engagement van de organisatie / personeel
5. vereiste inspanningen van de werkgroep(en)

Verbeterteam

Een groep interne en externe deskundigen die zorgt voor de concrete realisatie binnen de BPR van een bepaald programma (analyse van de huidige situatie, omschrijving van de verbetering, enz.)

Visie

Het beeld van wat een organisatie wil doen en waar ze wil komen. Ze biedt een inspirerend, uitdagend en dynamisch beeld van de toekomst. Is een antwoord op de vraag: “wie of wat willen we over pakweg vijf jaar zijn en wat hebben we dan te betekenen voor onze omgeving en voor al onze belanghebbenden”.

Voltijds Equivalent (VTE) (ETP: Equivalent temps plein - FTE: Full Time Equivalent)

Een VTE is een tijdseenheid die overeenkomt met de tijd gedurende een jaar die een persoon met een 100% werkregime besteedt aan directe en indirecte inzet.

1 VTE = 365 dagen per jaar -104 weekenddagen -afwezigheden. Afwezigheden omvatten: syndicaal verlof, ziekteverlof en afwezigheid t.g.v. een ongeval, bevalingsverlof, dienstvrijstellingen, omstandigheidsverlof, compensatie, detacheringen, feestdagen, verlofdagen.

Wanneer een aantal VTE's wordt berekend vanuit de directe inzet die nodig is om de processen te voeren, komt dit resultaat overeen met het aantal voltijdse medewerkers die men nodig zou hebben om deze processen te voeren. Om dit resultaat om te zetten naar een aantal personen, moet nog een correctiefactor worden toegepast voor het gemiddelde werkregime voor de organisatie.

W

Waarde

Waarden verwijzen naar algemene principes die belangrijk worden geacht in een organisatie. Elke waarde is een richtsnoer voor denken en handelen van alle leden van de organisatie. Morele waarden zijn min of meer universeel, terwijl culturele waarden kunnen verschillen tussen organisaties en landen. Culturele waarden in een organisatie staan best in relatie met de missie van de organisatie. Morele waarden zijn van belang voor het uitwerken van een gedragscode.

Werkgroep

Een team dat is samengesteld uit ambtenaren afkomstig uit centrale diensten en/of buitendiensten. Ze worden gekozen op basis van hun functionele expertise of op basis van hun grondige kennis met bepaalde aspecten van de processen, of omwille van hun voeling met het terrein. De werkgroepen doen voorstellen betreffende specifieke processen of bijzondere problemen.

Werkinstructie (zie ook **Procedure**)

Tekstuele beschrijving van een activiteit, meestal als onderdeel van een proces.

Werkschema (workflow)

De grafische voorstelling van het gebeuren binnen een proces en zijn subprocessen, inbegrepen specifieke activiteiten, informatie-uitwisselingen, en de behandeling van beslissingsmomenten.

Win-winsituatie

De uitkomst van een gebeuren waarvan de negatieve of positieve gevolgen niet uitsluitend bij één van de twee betrokken partijen terecht komen. Winst voor beide partijen.

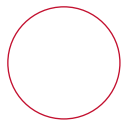
Workshop (letterlijk: werkplaats)

Een beperkte (7 à 12 personen), praktijkgerichte vergadering waar oplossingen worden gezocht voor concrete problemen onder de leiding van een facilitator. Het is één van de meest efficiënte vormen van tweerichtingscommunicatie en spoort de interesse en het engagement van de deelnemers aan.

Z

Zuinigheid (Economy)

Is een grootheid die verwijst naar het middelenverbruik of het minimaliseren van de middelen, nodig voor het uitvoeren van een activiteit.



Nuttige informatie

Bezoek de intranetsite van je organisatie eens. Waarschijnlijk vind je daarop meer informatie over de verbeterprojecten in jouw organisatie.

Ga na wat het intern voorziene e-mailadres is over de BPR's. Je kan er terecht met al je vragen.

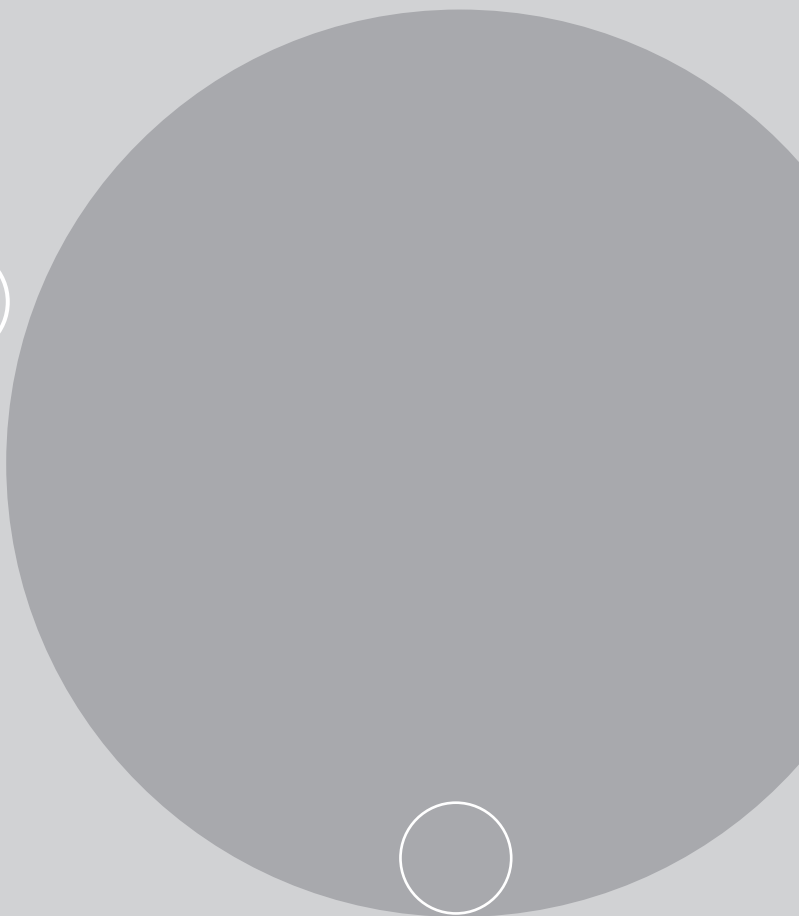
Lees nieuwsbrieven over de voortgang van de verbeterprojecten.

Praat met je collega's die in de verbeterteams zitten.

Je suggesties en bekommernissen verdienen alle aandacht:

het is immers jouw BPR!

Al jouw reacties zijn welkom. Stuur ze naar: ben.smeets@p-o.be





De hervorming van de overheidsadministratie op de tekenplank

De administratieve hervorming brengt een architectenwerk op gang op maat van de ambitie van onze federale administratie: zich omvormen tot een betere dienstverlener en een betere werkgever.

De "tekenplank" van dit verbeterproject van lange adem is de BPR-methode van Business Process Reengineering. Het gaat over het bepalen van de huidige situatie "As Is" en het uitzetten van een herziene optie "To Be" voor de administratieve procedures: de processen.

Een werkwijze die op een participatieve manier uiterst nauwkeurig is in zijn benadering, zijn taal, zijn specifieke werkmiddelen. Tien thema's, aangevuld met de eerste resultaten op het terrein, een lijst van veel gestelde vragen en een trefwoordenlijst dienen als ingangspunten voor deze brochure.

Bestemd voor de federale ambtenaar die iedere dag presteert binnen een werkkader in beweging.



FOD Personeel en Organisatie
Wetstraat 51
1040 Brussel

Tel. +32 (0)2 790 58 00
Fax +32 (0)2 790 58 99
info@p-o.be
www.p-o.be