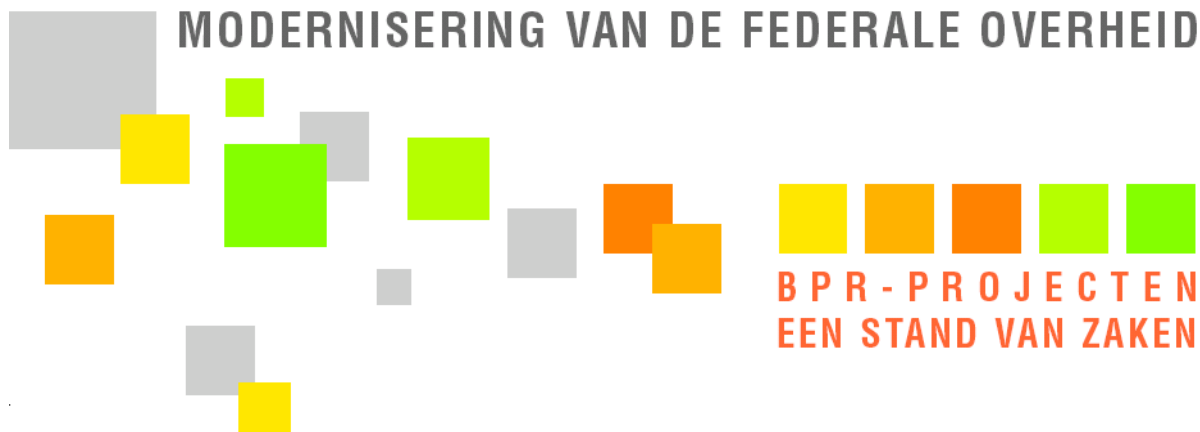


MODERNISERING VAN DE FEDERALE OVERHEID



**BPR PROJECTEN
STAND VAN ZAKEN
EN
RESULTATEN**














JUNI 2005

RAPPORT AAN DE MINISTERRAAD

■ Inhoudstafel:

1. Inleiding	3
2. Wat is een BPR?	3
3. Standaardaanpak voor de BPR's van de federale administratie	4
4. De BPR projecten vandaag	6
4.1 De BPR's betekenen concreet	6
4.2 Tastbare resultaten	6
4.3 Een grondige verbetering	6
4.4 Projecten die worden ondersteund en gedragen door de organisaties	6
4.5 De inzet van externe consultants	7
5. De verwachtingen en uitdagingen.....	7

■ Bijlage 1: Individuele rapporten

 1. FOD Justitie Just-in-time & Justitiehuisen	4
 2. FOD Financiën Coperfin 1, Coperfin2 & Coperfin 3	10
 3. FOD Binnenlandse Zaken MPM Binnenlandse Zaken & MPM Gesloten Centra	15
 4. FOD Buitenlandse Zaken, Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking CoperWorld	21
 5. Nationaal Geografisch Instituut BPR NGI	27
 6. FOD Economie, KMO, Middenstand en Energie Eco-bpr	29
 7. POD Wetenschapsbeleid BPR HR	33
 8. Nationale Dienst voor Congressen BPR Palcobru	36
 9. FOD Sociale Zekerheid en Openbare Instellingen van sociale zekerheid Copersoc & Coperhan	38
 10. FOD Volksgezondheid, Veiligheid van de Voedselketen en Leefmilieu Coperhealth, Copermed & AFI/DG Geneesmiddelen	43
 11. Federaal Agentschap voor de Veiligheid van de Voedselketen (FAVV) Food@work	55
 12. POD Maatschappelijke Integratie, Armoedebestrijding en Sociale Economie BPR IS/MI	58
 13. FOD Mobiliteit en Vervoer VPA Mobilit & DG Luchtvaart	60

■ Bijlage 2: Technische informatie

1. Inleiding

Het moderniseren van de federale administratie is één van de hoofddoelstellingen van de federale regering. Een efficiënte federale administratie is een belangrijke voorwaarde voor een kwalitatieve dienstverlening naar de burgers toe en via deze eenvoudige weg ook voor hun levenskwaliteit.

In een samenleving die voortdurend in verandering is, waar de bestaande houvasten worden overhoop gezet door de technologische evolutie en door de institutionele veranderingen die ons land kent, moet de federale administratie zich aanpassen en zelfs kunnen anticiperen op de behoeften en verlangens van de burgers. Zoniet, verliest ze haar geloofwaardigheid.

...

De moderniseringsprojecten van het type BPR maken het mogelijk om via een gestructureerde aanpak de nodige veranderingen op te starten, te begeleiden en nadien te integreren. Zij zijn een belangrijk instrument in de hervorming van de administratie en zijn erop gericht om, onder andere, de kwaliteit en het prestatievermogen van de overheidsdiensten te verbeteren.

...

De BPR's hebben hun debuut gemaakt. Het implementeren van de veranderingen is nog maar bij enkele onder hen begonnen, en reeds zijn er spectaculaire resultaten. Dit is echter maar een start! Er moet nog een lange weg worden afgelegd. Het bereiken van onze doelstellingen inzake modernisering en kwaliteit zal nog de nodige inspanningen vergen alsook de nodige ondersteuning behoeven.

2. Wat is een BPR?

■ BPR:

- ... afkorting van "Business Process Reengineering"
- ... in het Nederlands "Hertekenen van de Organisatieprocessen"
- ... binnen onze context is het eerder een ander woord voor "Moderniseringsproject"

Een BPR project is een **moderniseringsproject** dat erop gericht is om een bepaalde organisatie te reorganiseren in functie van de processen, waarbij er twee uitgangspunten zijn: "klantgerichtheid" en "resultaatgerichtheid". Een BPR project, is het moderniseringsproject bij uitstek.

Een BPR project **stelt de zaken fundamenteel in vraag:**

- o Waarom doen we dat wat we doen?
- o Wat is de meerwaarde van wat we doen? Voor wie doen we het?
- o Heeft de samenleving er baat bij om dat wat we doen sneller, eenvoudiger en preciezer te gaan doen?
- o Verwachten onze gebruikers dit van ons?

■ De stadia van een BPR:

Een organisatie die een BPR aanvat, begint eerst met het vormen van een eigen strategische visie. Om deze visie te kunnen ondersteunen moet de organisatie evolueren van de huidige situatie, de zogenaamde **AS IS**, naar een "ideale" situatie, de zogenaamde **TO BE**.

Tussenliggend aan deze 2 situaties, moet een veranderingstraject worden uitgetekend dat rekening houdt met de verschillen. Dit is de **GAP ANALYSIS**.

Dit veranderingstraject wordt vervolgens geconcretiseerd door een reeks van actieplannen. Zij kunnen gericht zijn op: het personeel (een nieuw organigram, een opleidingsplan...), de infrastructuur (een nieuwe uitrusting, een ander gebouw...), de technologie, de communicatie of de organisatie van de processen (een nieuwe manier van werken...).

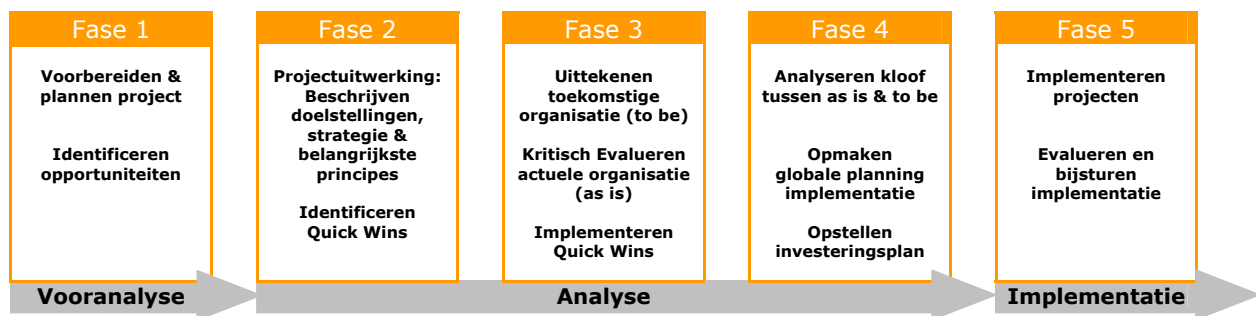
De laatste fase van een BPR is het opstarten van de actieplannen: de **IMPLEMENTATIE**.

3. Standaardaanpak voor de BPR's van de federale administratie

De eerste BPR projecten zijn opgestart in 2000 onder toezicht van het toenmalig kabinet van de Minister van Ambtenarenzaken. In september 2002 is de fakkel overgenomen door de FOD P&O, meer bepaald door de Directie Organisatieontwikkeling.

Eind 2002 heeft deze Directie de laatste hand gelegd aan een aangepaste methodologie en een standaardaanpak die vanaf dan zijn gebruikt voor de BPR's van de federale administratie.

■ De huidige aanpak bestaat uit 5 fases:



■ Focus op de interne middelen:

In de huidige aanpak streven we er naar de eerste fase zo veel als mogelijk intern te realiseren. Dit om zelf eerst het doelbereik, de objectieven en de inzet van het project duidelijk te stellen, vooraleer er eventueel derden bij te betrekken. Deze aanpak zorgt voor een sterkere interne sturing en een groter draagvlak. Nadien is het aan de organisatie zelf om in elke fase te beslissen of ze al dan niet in bijkomende orde beroep wenst te doen op consultants; in functie van de werklust, de vereiste expertise en de ambitie van de verandering.

Welke ook de beslissing is, de methodologie voorziet in een maximale deelname van de ambtenaren, maar vooral een sterke interne aansturing van het project. Hierdoor wordt de legitimiteit en de doeltreffendheid van de gevoerde acties verzekerd en de basis gelegd voor de verankering van de veranderingen.

Elk project is weer anders, maar toch kunnen we stellen dat er vandaag de dag een verhouding is van minstens 1 op 4 tussen de inzet van consultants en het werk en de inzet van de eigen ambtenaren. De tendens is duidelijk: steeds meer betrekken van de ambtenaren.

■ Het onderling vergelijken van de BPR's:

Ondanks de gestandaardiseerde aanpak is het niet vanzelfsprekend om de BPR's onderling te vergelijken. Elk veranderingsproces is immers op maat van de organisatie. Enkele van de grote BPR's zijn gestart vóór de ontwikkeling van de standaardaanpak. Ook tussen de meer recente projecten zijn er grote verschillen: bepaalde worden volledig intern uitgevoerd, daar waar anderen meer intensief beroep doen op consultants.

4. De BPR projecten vandaag

4.1 De BPR's betekenen concreet

- ❑ 22 lopende projecten, verdeeld over 13 entiteiten (FOD/POD/Agentschap of Instituut);
- ❑ aanzienlijke inspanningen: ongeveer 20.000 interne dagen gepresteerd (uitgezonderd FOD Financiën); meer dan 1500 medewerkers zijn rechtstreeks betrokken;
- ❑ duizenden ambtenaren voelen de impact ervan op hun dagelijks functioneren tijdens en na de implementatie.

4.2 Tastbare resultaten

Voor de meeste BPR projecten is de fase van het implementeren nog maar net opgestart. Toch hebben een aantal projecten al tastbare resultaten. Enkele voorbeelden:

- ❑ FOD Financiën – **Online diensten** zoals: Tax-on-web (168.779 aangiften in 2004), Finprof, Intervat, Edivat... – een nieuw **informaticacentrum**, **informaticaprintcentrum** en nieuwe **scanningcentra**.
- ❑ **3 call centers** – FOD Sociale Zekerheid (voor de personen met een handicap);
 - Dienst Vreemdelingenzaken (9.000 oproepen per maand);
 - Bestuur van de Medisch Expertise (12 operatoren in mei 2004).
- ❑ FOD Sociale Zekerheid – **Beheerscontracten** worden afgesloten met de Openbare Instellingen van sociale zekerheid volgens een vaste procedure, die ook reeds voorziet in de evaluatie.

4.3 Een grondige verbetering

Veel van de veranderingen die vanuit de BPR's worden opgestart, zijn niet onmiddellijk zichtbaar voor de burger. Nochtans gaat het om veranderingen die cruciaal zijn voor én onlosmakelijk verbonden zijn met de verbetering van de dienstverlening en het imago bij het grote publiek. Dergelijke veranderingen zorgen ervoor dat de overheidsadministratie evolueert naar een meer flexibele en lerende organisatie, waardoor op hun beurt nieuwe veranderingen sneller worden opgestart die bijdragen aan de modernisering van het geheel. De cirkel wordt alzo gesloten.

4.4 Projecten die worden ondersteund en gedragen door de organisaties

De BPR's zijn geen projecten die top down worden opgelegd aan een organisatie vanuit één of andere centrale autoriteit; in tegendeel zelfs. De projecten worden gedragen door de betrokken organisatie en de aangeleverde methodologie en ondersteuning door de FOD P&O worden erkend en geapprecieerd.

Dit blijkt enerzijds uit de massale aanwezigheid van de voorzitters van de FOD's op het evenement "Journée BPR Dag" van 12 mei jongstleden. Dit nationaal evenement is een groot succes gebleken en had als doelstellingen het onder de aandacht brengen van de geleverde inspanningen alsook van de concrete resultaten van de BPR projecten.

Anderzijds is er de evaluatie, door de betrokken organisaties, van de door de FOD P&O geboden ondersteuning. Deze bevraging is parallel georganiseerd aan het rapportering-proces dat geleid heeft tot het voorliggend document.

Resultaten:	Zeer goed	Goed	Middelmatig / Zwak	Slecht
1. Methodologische ondersteuning:	25%	56%	19%	0%
2. Probleemoplossend vermogen:	38%	49%	13%	0%
3. Projectbegeleiding:	31%	44%	25%	0%

4.5 De inzet van externe consultants

Er is de laatste jaren zwaar geïnvesteerd in de opbouw van interne expertise en van know how. Toch blijkt het voor tal van projecten nog interessant om in bijkomende orde beroep te doen op externe ondersteuning. De samenwerking met de externe consultants is als volgt beoordeeld:

Resultaten:	Zeer goed	Goed	Middelmatig / Zwak	Slecht
1. Affiniteit van het team met de heersende organisatiecultuur:	18%	45%	37%	0%
2. Algemeen functioneren van het team (kwaliteit, ervaring, tweetaligheid, conflictbeheer...):	16%	42%	42%	0%
3. Gebruikte methodologie in het algemeen:	25%	75%	0%	0%
4. Wijze van rapporteren en documenteren:	17%	75%	8%	0%
5. Communicatie en veranderingsmanagement:	0%	42%	50%	8%
6. Kennisoverdracht naar de interne medewerkers:	17%	33%	42%	8%
7. Kwaliteit van de resultaten en de voorgestelde oplossingen:	8%	84%	8%	0%

Uit deze cijfers blijkt dat de inzet van de externe consultants vooral nog kan worden bijgestuurd op het vlak van "affiniteit met de organisatiecultuur", "kennisoverdracht" en "communicatie en veranderingsbeheer".

5. De verwachtingen en uitdagingen

■ Continuïteit van de ondersteuning:

De grootste bekommernis van de organisaties die een BPR hebben aangevat, is het beschikken over voldoende middelen voor de implementatiefase. De budgetten die worden toegekend in het kader van de BPR's beperken zich tot dusver voornamelijk tot de fases voor de analyse en de opstart van de implementatie: er is een reëel risico aanwezig dat veel actieplannen, zelfs nooit geïmplementeerd zullen worden.

Naast de budgettaire kwestie, is er ook de bekommernis over de continuïteit inzake de ondersteuning door de FOD P&O, nadat de consultants de organisatie hebben verlaten.

■ Valoriseren van de verworven ervaring:

Honderden ambtenaren zijn betrokken geweest bij de BPR projecten en hebben hierbij expertise ontwikkeld op het vlak van: projectbeheer, procesanalyse, modelleren, en/of veranderingsbeheer. Goede praktijken zijn ontwikkeld, die ook kunnen worden toegepast in andere BPR projecten.

Deze expertise moet vandaag erkend, geconsolideerd en gedeeld worden. Enkele van de mogelijke pistes: het opzetten van netwerken, het organiseren van evenementen en benchmark-oefeningen.



De individuele rapporten en technische informatie van de organisaties die een BPR project hebben, zijn als bijlage toegevoegd aan dit rapport

