



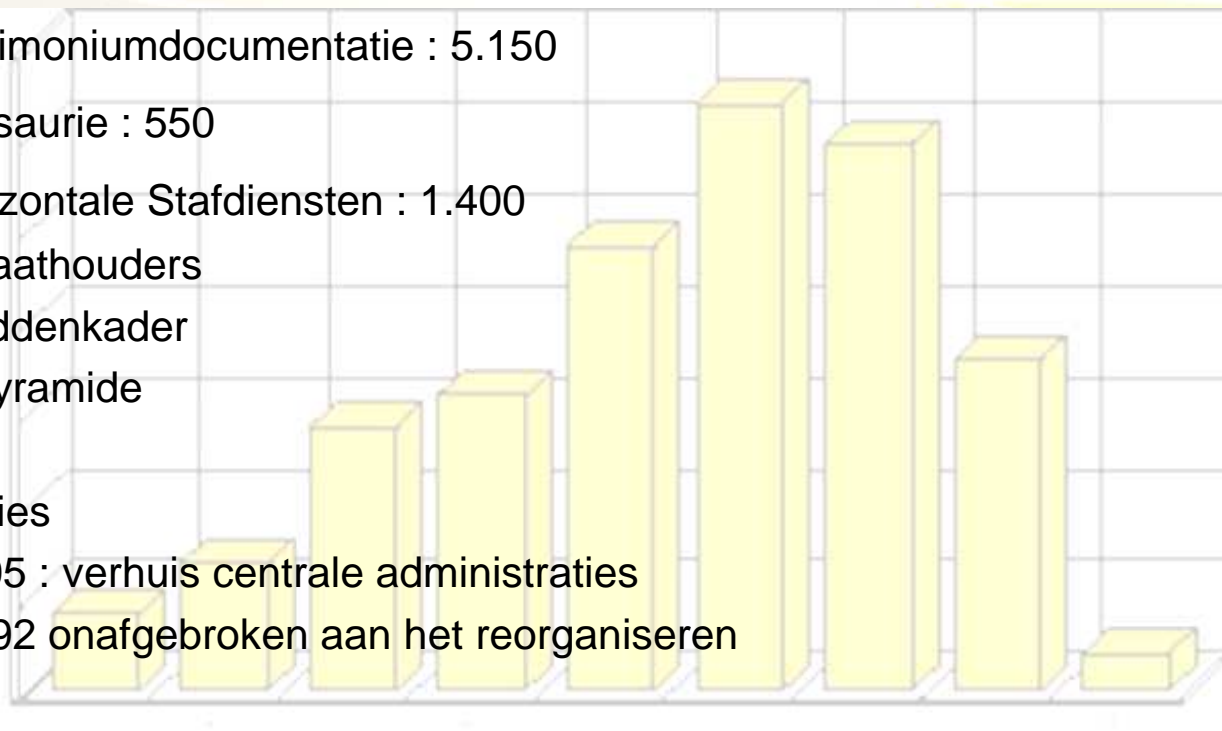
HR drijft veranderingen in de overheid :
een organisatieverandering op zich !

Rita Dreessen

Stafdirecteur Personeel & Organisatie
Federale Overheidsdienst Financiën

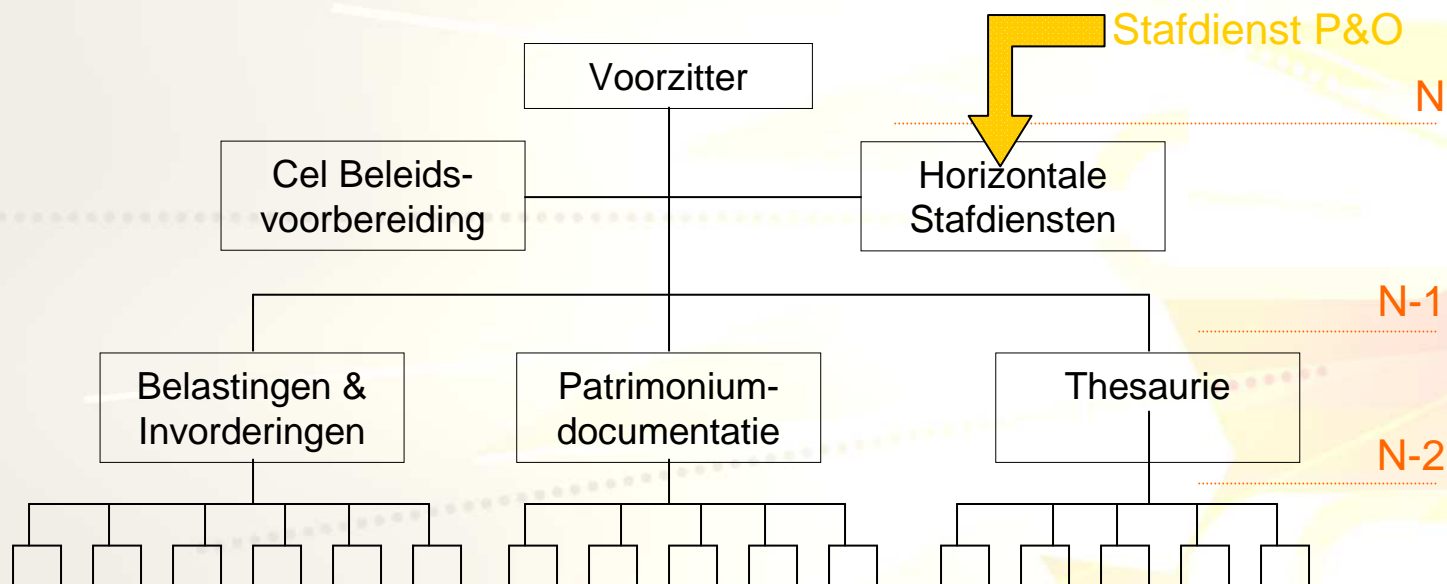
FOD Fin in cijfers

- ▶ 29.000 medewerkers
 - ▶▶ Belastingen & Invorderingen : 21.900
 - ▶▶ Patrimoniumdocumentatie : 5.150
 - ▶▶ Thesaurie : 550
 - ▶▶ Horizontale Stafdiensten : 1.400
- ▶ 21 mandaathouders
- ▶ 3.500 middenkader
- ▶ leeftijdspyramide
- ▶ 600 locaties
- ▶ 2004-2005 : verhuis centrale administraties
- ▶ Sinds 1992 onafgebroken aan het reorganiseren
- ▶ Personeelsenveloppe : € 1.323 mio
- ▶ Totaal budget : € 1.620 mio
- ▶ Investeringskosten : € 80 mio
- ▶ Schatkist ontvangsten : € 89.1 miljard



FOD Fin in cijfers

Organigram en opdracht Fod Financiën



Opdracht :

- ▶ Het heffen en innen van belastingen, rechten, taksen en accijnzen en het verzorgen van (niet-fiscale) invorderingsactiviteiten voor verschillende overheden
- ▶ Het verzekeren van het maatschappelijk verkeer van onroerende goederen en van de inzameling van patrimoniumdocumentatie
- ▶ Het financieel beheer van de Federale Staat

Historiek

Wie drijft veranderingen in de overheid ? HR ?

- ▶ Het Copernicus initiatief van de overheid
 - ▶▶ “Betere werkgever” en “Betere dienstverlening”
 - ▶▶ Aparte Stafdiensten

- ▶ Coperfin, het Copernicus programma van FOD Fin
 - ▶▶ Business Process Re-engineering
 - ▶▶ Operationalisering

- ▶ Programma-opdracht toegewezen aan de Stafdirecteur Personeel & Organisatie

Context

Hoezo ? Heb je hiervoor middelen nodig ?

- ▶ Kennis
- ▶ Organisatiestructuur
- ▶ Budget
- ▶ Moderniseringsprojecten & -initiatieven
- ▶ Verschillende tijdszones naargelang beleidsdimensie
- ▶ Wetgeving
- ▶ Sterke 'esprit de corps'

Aanpak

En nu ? Creatief omgaan met mensen & middelen !

▶ Mensen

- ▶ Functioneel samenbrengen medewerkers uit de personeelsdiensten van de verschillende Administraties
- ▶ Nauwe betrokkenheid operationele medewerkers en leidinggevenden
- ▶ Inzetten externe experts

▶ Middelen

- ▶ Structuur
- ▶ Methodiek
- ▶ Integratie
- ▶ Discipline

Resultaten 1/2

Actoren verzamelen rond een proces loont !

- ▶ Procesmatig P&O werk
 - ▶▶ Ronde tafel aanpak
 - ▶▶ Federaal ERP-project
 - ▶▶ Functioneel samenwerken personeelsmedewerkers
 - ▶▶ Verhuis 3.000 medewerkers naar nieuwe Financietoren
- ▶ Nieuwe loopbaan
 - ▶▶ Geldelijke vooruitgang
 - ▶▶ Concept “functie-inhoud”
- ▶ Gerichte, tijds- & kostenefficiënte opleiding
 - ▶▶ Analysemodellen, cost/benefit ratio verschillende onderwijsvormen
 - ▶▶ Online logistieke planner
- ▶ Pro-actief kostenbewustzijn
 - ▶▶ Personeelsbudget, Personeelsplan

Resultaten 2/2

- ▶ Fundamenten voor de modernisering op het terrein
 - ▶▶ Projectwerking op grote schaal
 - ▶▶ Werkingsstructuur op maat van omvang en complexiteit FodFin
 - ▶▶ Geresponsabiliseerde mandaathouders
 - ▶▶ SPOC structuur Stafdiensten
 - ▶▶ Opvolging uitvoering Coperfin BPRs
 - ▶▶ 56 projecten : 2 geïmplementeerd, 12 klaar voor implementatie
- ▶ Moderner imago
 - ▶▶ Vernieuwende wervingscampagnes
 - ▶▶ FOD Fin contact centra voor burgers en medewerkers
 - ▶▶ eGovernment voor burgers en medewerkers

The background features a gradient from dark brown on the left to bright yellow on the right. It is decorated with several diagonal lines: solid yellow lines, dotted white lines, and solid white lines. There are also large, overlapping, semi-transparent shapes in shades of yellow and green, some resembling rounded rectangles or abstract forms.

**In retrospective ...
Als we opnieuw zouden
beginnen ...**

Kanttekeningen (1/3)

▶ Leidersrol voor verandering = drijven en sturen

▶▶ Drijven

Keuzes, betrokkenheid, verantwoordelijkheid, beslissingen

▶▶ Sturen

Interne kennis :

- ✓ Administratieve werking en procedures
→ Organisatorische aanpak en processen
- ✓ Vrijwilligheid
→ Formele veranderingsopdracht

Externe kennis :

- ✓ Tijdelijkheid externe experts
- ✓ Verankering kennisoverdracht

Kanttekeningen 2/3

- ▶ Traditionele perceptie over Personeelsdienst
 - ▶ Door eigen medewerkers
 - ▶ Door klanten
 - ▶ Door projecten
- ▶ Paradigma ICT
 - ▶ ICT als belangrijke katalysator
 - ▶ Medewerker is gebruiker, beslissingsnemer en aanspreekpunt

Kanttekeningen 3/3

- ▶ Paradigma organisatieverandering
 - ▶ Tewerkstelling tot einde loopbaan
 - ▶ “Betere werkgever” en “Marktconforme verloning”
- ▶ Toegevoegde waarde HR in leidersrol voor verandering
 - ▶ Ruimere scope
 - ▶ Holistische, geïntegreerde aanpak
 - ▶ “Copernicaanse wending” : medewerker (burger) staat centraal

In retrospective ...

H(R)evolutie