

COPERFIN GAAT DOOR!

Coperfin gaat door.

Het is goed om dit luid en luidop te verkondigen, want de titels van bepaalde krantenartikels zouden wel eens twijfel kunnen doen zaaien ... Voor ons bestaat er geen twijfel!

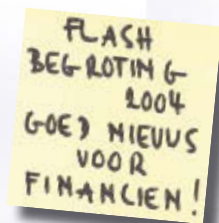
Coperfin gaat door.

Want Coperfin is de modernisering van Financiën. En we hebben deze modernisering meer dan nodig!

Coperfin gaat door.

Coperfin is gegroeid en heeft zich ontwikkeld. Er is niets dat meer normaal is. Kinderen overleven meestal hun ouders. Dat ligt in de natuur der dingen ...

NIEUW BUDGETTAIR GROEN LICHT!



In de begroting 2003 hebben we een eerste budgettair groen licht gekregen voor Coperfin.

Maar wat voor 2004 : stop of meer van dat?

Er is goed nieuws!

We hebben de nodige budgettaire middelen gekregen om te investeren. Er is zelfs een gevoelige verhoging ten opzichte van 2003.

Bovendien krijgen we een speciaal bijkomend krediet om de verhuis naar de North Galaxy te kunnen organiseren.

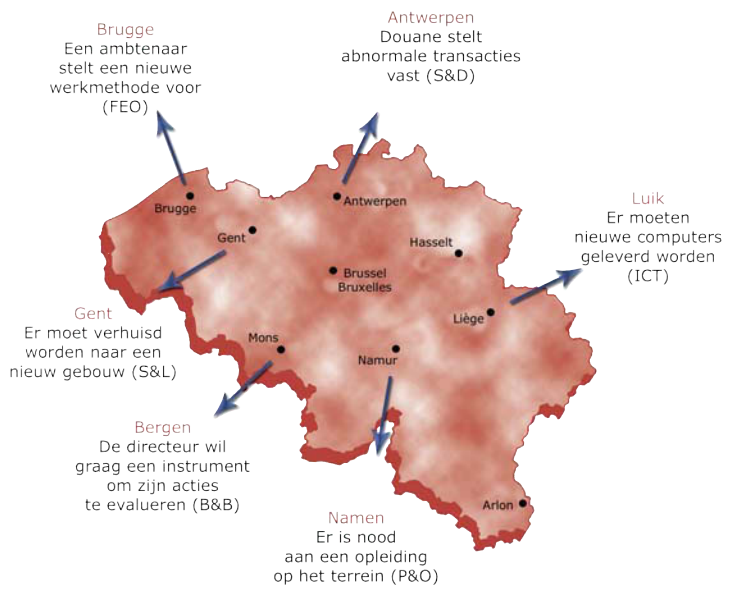
Binnenkort krijgt u meer inlichtingen over dit nieuwe budgettair groen licht voor Coperfin.

Wordt vervolgd ...

Jean-Claude Laes

Verantwoordelijke uitgever:
Jean-Claude Laes
Wetstraat 14 - 1000 Brussel

Hebt u vragen over Coperfin?
Schrijf of fax naar het
Coperfincommunicatieteam
Arts Center
Kunstlaan 19H - bus 2
1000 Brussel
fax: 02/233.87.58
e-mail: coperfin@minfin.fed.be



Wij zijn bijzonder verheugd u dit nummer van CoperfinFlash te kunnen voorstellen. U heeft het al kunnen merken, dit nummer is een speciale editie want het is een dubbel nummer en telt dus 16 pagina's. Die hadden we echt wel nodig om u de resultaten van Coperfin 2 te kunnen voorstellen.

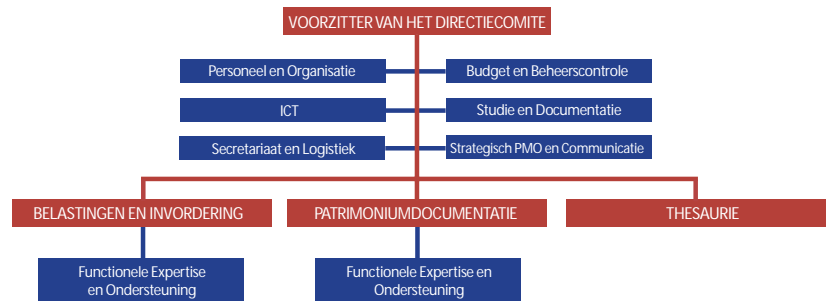
Tijdens de eerste fase van Coperfin hebben we de krijtlijnen getekend voor de kernopdrachten van onze FOD ; de tweede fase, die op 18 juli is afgerond door de overhandiging van de conclusies aan onze Minister, was gewijd aan de taken van onze stafdiensten : om goed onze kerntaken te kunnen uitvoeren, hebben wij inderdaad personeel, computers, budgetten, juridische analyses, gebouwen en goed uitgeruste bureaus nodig... Het ter beschikking stellen van al deze middelen aan de mensen op het terrein, dat is net de taak van de stafdiensten.

Intussen gaat ook de derde fase van Coperfin verder, die zich bezig houdt met de Thesaurie.

In dit nummer vindt u eveneens informatie over de toekomstige functies en de werkzaamheden die aan de gang zijn om deze functies te beschrijven ; u zal ook kunnen lezen hoe de aanstelling van de Centrumdirecteurs (N-3 managers) zal verlopen ... Bovendien zal u een eerste concreet project kunnen ontdekken dat binnen enkele weken voor iedereen van toepassing zal zijn.

Na een grondige analyse en een diepgaande reflexie komen we nu in de overgangs- en realisatiefase. Dit zal beslist niet de gemakkelijkste zijn, maar waarschijnlijk ook niet de minst boeiende!

Wij wensen u veel leesgenot.



WAAR ZIJN DE N-3 MANAGERS?

Dit is ongetwijfeld een van de meest gehoorde vragen in alle gebouwen van de FOD Financiën, van noord tot zuid en van oost tot west!
 En je moet al heel erg doof zijn om niet te horen dat op deze vraag vaak ironische (« Nu de top managers benoemd zijn, zal er wel niets meer gebeuren ») of sceptische bedenkingen (« Ze zullen nooit benoemd worden ») volgen.
 Vooraleer we precies op deze vraag antwoorden (want het antwoord bestaat! ...) moeten we toch een en ander in herinnering brengen ...

5 Administrateurs N-2 en 2 Directeurs Stafdiensten zijn in de lente benoemd : wij hebben met hen kennis gemaakt in het vorige nummer van CoperfinFlash.

Nadien werden de selectieprocedures gelanceerd voor alle andere posten op het niveau N-2 (Administrateur) en voor de posten van Directeur van een stafdienst ; deze procedures die gedurende de vakantieperiode onderbroken werden, zullen nu weer opstarten ; dit betekent dat de nog vacante posten van Administrateur en van Directeur van de stafdiensten in de komende maanden zullen kunnen worden ingevuld.

En de N-3's in dit verhaal? Waar zijn die?
 Wel, ze zijn daar waar we ze eigenlijk graag wilden, t.t.z. in het regeerakkoord...

Ja, de benoeming van de Centrumdirecteurs (want dat is de naam die de N-3 managers zullen dragen) staat expliciet vermeld in het regeerakkoord.
 Wie zou dit hebben durven dromen of hiervoor hebben willen wedden toen de onderhandelingen begonnen?
 Dit bewijst eens te meer dat onze modernisering de aandacht weerhouden heeft van de hoogst geplaatste politieke verantwoordelijken van ons land en dat het belang van de aanstelling van dit

nieuwe managementniveau – dat eigen is aan de FOD Financiën – wordt erkend en gezien als een essentiële en onmisbare stap.

Het is een feit dat we niet kunnen wachten tot wanneer alle veranderingen doorgevoerd zijn om de Centrumdirecteurs te benoemen : in tegendeel, hun aanstelling zal absoluut noodzakelijk zijn om het veranderingsproces te kunnen doorvoeren : de Centrumdirecteurs zullen in dit proces een cruciale rol spelen.

In het begin zullen zij aan het hoofd staan van de huidige structuren d.w.z. dat zij verantwoordelijk zullen zijn voor het beheer van de bestaande diensten. De bevoegdheden van deze diensten zullen bovendien dezelfde blijven. Het is geenszins de bedoeling om de werking van de diensten op het terrein te gaan verstoren, maar veeleer om een geleidelijke overgang naar de nieuwe structuren te verzekeren.

Natuurlijk zijn er op dit moment nog vele vragen onbeantwoord. Hoe zal bijvoorbeeld de aanstellingsprocedure van de toekomstige Centrumdirecteurs verlopen? Op het moment van ter perse gaan, kunnen wij nog niet zeggen hoe en waar de Centrumdirecteurs zullen worden aangesteld, maar ze zullen worden aangesteld en de FOD Financiën rekent op hen om verder te bouwen aan de toekomst.

Budget en Beheerscontrole : B&B

De stafdienst Budget en Beheerscontrole zal vooral actief zijn in drie domeinen : begroting, boekhouding en management-ondersteuning.

Begroting

« Geld is de zenuw van de oorlog. » Het is slechts een spreekwoord, maar toch is het waar dat het zonder financiële middelen heel moeilijk is om te werken. Er moeten budgettaire vooruitzichten gemaakt worden en begrotingen worden opgesteld : wat gaan we doen en welke financiële middelen hebben we hiervoor nodig ? Twee fundamentele vragen, maar we vergeten er een derde : welke middelen zijn beschikbaar ? En hoe zullen we die vastkrijgen ? In de toekomst zal het grootste gedeelte van dit werk verricht worden in de Administraties (op het niveau N-2) ; de resultaten zullen vervolgens geconsolideerd worden op het niveau van de ganse FOD. Binnen elke Administratie (of « pijler ») zullen er begrotingsspecialisten zijn. Zij zullen verantwoordelijk zijn voor het doen van ramingen en het opstellen van de begroting. Deze specialisten zullen deel uitmaken van de dienst Budget en Beheerscontrole (vanuit hiërarchisch oogpunt) maar zij zullen voor een welbepaalde Administratie werken.

Boekhouding

Dit domein zal in de nabije toekomst grondig wijzigen. De huidige boekhouding is een « budgettaire » boekhouding : dit betekent dat de ontvangsten en uitgaven worden bijgehouden zonder dat er een duidelijk overzicht is van de kosten en de winsten die door een bepaald departement gemaakt worden of door een bepaalde activiteit gegenereerd worden. Nochtans heeft het management nood aan inlichtingen om de juiste beslissingen te kunnen nemen. Wanneer er bijvoorbeeld twee types controle zijn, is het belangrijk de kost en de opbrengst van elk van beide types te kennen (een controle type A zou bijvoorbeeld meer kunnen kosten dan een controle type B en een minder goed resultaat kunnen opleveren). De toekomstige boekhouding zal een algemene boekhouding zijn (of dubbele boekhouding) ; dit zal toelaten de oorsprong en de bestemming van inkomsten en uitgaven in kaart te brengen.

Managementondersteuning

De stafdienst B&B heeft ook als taak om de managers te ondersteunen in twee welbepaalde domeinen.

- a) Hij moet instrumenten leveren die de managers toelaten de resultaten te meten van het verrichte werk. Zo een instrument zijn de boordtabellen, die gebaseerd zijn op de performantieindicatoren (voorbeeld : wat is de gemiddelde tijd voor de behandeling van een dossier?). Een boordtabel geeft een globaal overzicht van de situatie waarin het hele departement zich bevindt of van een kleinere eenheid (zoals bijvoorbeeld op het niveau N-3, een controlecentrum van Kleine en Middelgrote Ondernemingen). Een boordtabel kan ook worden opgemaakt om de vooruitgang binnen een bepaald project te evalueren. De boordtabel maakt een synthese van alle beschikbare inlichtingen. Dit instrument laat het management toe beslissingen te nemen met kennis van zaken en na te gaan in welke mate de managers de doelstellingen die zij zich in hun managementplan hebben gesteld, bereikt hebben (aan het begin van zijn mandaat, moet elke manager een managementplan maken en hierin aangeven welke doelstellingen hij wil bereiken).
- b) Bovendien moet de dienst B&B elke manager helpen om een intern controlesysteem op punt te stellen : de bedoeling van interne controle is de eventuele risico's te bestuderen (« wat zou het behalen van de doelstellingen in het gedrag kunnen brengen ») en te bepalen welke maatregelen moeten worden genomen om deze risico's af te dekken. Het gaat er hem dus niet om enkel controlemaatregelen « a posteriori » in te voeren – hoewel dat wel altijd noodzakelijk zal blijven – maar ook « a priori » na te denken over de mogelijke fouten zodat kan worden bepaald hoe ze kunnen worden vermeden. Eigenlijk komt het allemaal een beetje overeen met het gezegde « Beter voorkomen dan genezen » (bijvoorbeeld : in geval van brand zou men kunnen zeggen dat men de brandweer moet bellen, maar men kan ook het brandgevaar verminderen door bijvoorbeeld brandblusapparaten in de lokalen te hangen).

ICT (Information & Communication Technology)

ICT: de drie magische letters die sinds kort deel uitmaken van de dagelijkse woordenschat van alle ambtenaren die betrokken zijn bij Coperfin en die dus in het woordenboek van ieder van ons zouden moeten voorkomen. Een ding is zeker: het is een onderwerp waarover we nog lang niet zijn uitgepraat!

Waren wij dan zoals dat personage uit het stuk van Molière dat proza maakte zonder het te weten? Waarschijnlijk wel, want voor de ontdekking van deze drie letters hadden wij natuurlijk ook al informaticadiensten. Deze diensten werken zich al jaren uit de naad om binnen ons departement toch enige graad van modernisering door te voeren. En het moet gezegd, de resultaten zijn soms verbluffend. Zeker als je ze tegenover de gebrekkige middelen stelt waarover we beschikken. Coperfin heeft de verpakking veranderd, maar heeft vooral grondig de aanpak van deze problematiek binnen ons departement gewijzigd.

- De dienst ICT is belast met alles wat van ver of dichtbij met informatica te maken heeft binnen de FOD Financiën : van het dagelijkse beheer (vernieuwing van computers, gebruikers-ondersteuning, installeren van printers) tot de ontwikkeling van grote projecten (zoals bijvoorbeeld de geïntegreerde verwerking of het enig dossier).
- De toekomstige stafdienst ICT zal bevoegd zijn voor de hele FOD Financiën terwijl op dit moment elke administratie voor de ontwikkeling en het onderhoud van zijn ICT-producten over een eigen informaticadienst beschikt : al deze diensten zullen gegroepeerd worden in één centrale structuur, die als taak heeft eenheid te brengen in het informaticabeleid en ervoor te zorgen dat de verschillende toepassingen en systemen compatibel zijn.
- De verantwoordelijkheden tussen de lijndiensten en de dienst ICT werden herverdeeld en er werden specifieke functies gecreëerd om een zo doeltreffend mogelijk samenwerking op poten te zetten.
- **toepassingspecialist**
De initiatiefname voor nieuwe informatica-projecten behoort toe aan de lijndiensten. Het zijn immers de gebruikers die het best geplaatst zijn om hun behoeften te omschrijven. De functie « Toepassingsanalist » is belast met het opsporen van de behoeften, met het

verzamenen van de voorstellen afkomstig van het terrein en met het overbrengen van deze informatie aan het volgende niveau.

- **externe correspondent**
De voorstellen zullen gecentraliseerd worden en zullen, na validatie, overgemaakt worden aan de stafdienst ICT. Dit zal de taak zijn van de « Externe correspondent ». Hij zal ook toezien op het naleven van de service level agreements (het niveau van dienstverlening) die door de dienst ICT beloofd werden.
- **account manager**
De account manager is voor de externe correspondenten het enige contactpunt binnen de dienst ICT. De dienst ICT zal moeten nagaan of de voorstellen afkomstig van de lijndiensten kunnen opgenomen worden in de planning van de werkzaamheden, rekening houdend met de budgettaire criteria, de dringendheid, de impact en de beschikbare middelen.
(noot : indien het voorstel niet onmiddellijk kan worden gerealiseerd door de dienst ICT, moet dit onderzocht worden door de dienst Strategisch PMO – zie voorstelling van deze dienst in dit nummer).
- Van zodra de dienst ICT begint met het maken van een nieuw informaticainstrument worden de lijndiensten hier nauw bij betrokken :
- Zij zijn verantwoordelijk voor de « functionele analyse ». Dit betekent dat de noden moeten verduidelijkt worden door ze zo gedetailleerd mogelijk te beschrijven zodat aan de ICT dienst een volledige definitie kan worden gegeven van de nagestreefde doelstellingen.
- De lijndiensten zijn eveneens betrokken bij de testfase van de ontwikkelde programma's. In deze fase gaat het erom na te gaan of alle functionaliteiten die werden gevraagd wel degelijk aanwezig zijn in de toepassing die werd ontwikkeld.
- De dienst ICT zal ook voortdurend ter beschikking staan van onze ambtenaren om alle mogelijke problemen bij het gebruik van informaticamateriaal op te lossen. Zo zal er een centrale Helpdesk worden opgericht, die bereikbaar zal zijn via een uniek telefoonnummer en die op alle vragen zou moeten kunnen antwoorden. Het spreekt voor zich dat er verschillende bijstandsniveaus zullen zijn al naargelang het belang en de omvang van het probleem waarmee de gebruiker geconfronteerd is.

S&L : Secretariaat en Logistiek

De taak van de stafdienst "Secretariaat en Logistiek" is tweevoudig : ten eerste, ervoor zorgen dat elke ambtenaar "een dak boven zijn hoofd heeft", d.w.z. dat de gebouwen van de FOD Financiën goed moeten worden onderhouden en dat ze een aangename en veilige werkomgeving moeten bieden. Ten tweede, erop toezien dat elke ambtenaar over goede werkmiddelen beschikt, zoals meubilair, bureaubenodigheden, een snelle en kwaliteitsvolle vertaaldienst...

Om deze opdracht te kunnen uitvoeren, heeft de dienst S&L een reeks basisprincipes geformuleerd die haar acties richting geven.

- Klantgericht zijn : De dienst S&L wil aandacht hebben voor de noden van haar klanten, namelijk de ambtenaren van de FOD Financiën. Om dit doel te verwezenlijken, werd een "enig contactpunt" gecreëerd : alle vragen betreffende het gebouw en de werkmiddelen zullen aan één persoon gericht worden, die zal belast zijn met het vinden van een antwoord op de vragen of problemen die zich stellen;
- Snel zijn : dicht bij de klant zijn, betekent ook snel een oplossing hebben;
- Proactief zijn : het doel is hier om niet te wachten tot een probleem zich voordoet, maar in te spelen op de meeste logistieke behoeften;
- Doordachte uitgave van de middelen : het gaat voor de dienst S&L om het stellen van budgettaire prioriteiten en het creëren van schaalvoordelen via aankoopcontracten van grote omvang.

Om deze doelstellingen te kunnen bereiken, zullen in de toekomst verschillende veranderingen plaatsvinden :

1. Professionalisering van de medewerkers van de dienst S&L :

Het is duidelijk dat de huidige situatie waarbij vele ambtenaren, bovenop hun gewone taak, belast zijn met het economaat van een gebouw, veel nadelen vertoont. De ambtenaren-economen zijn vaak de eersten om te wijzen op de moeilijkheden die hun dubbele taak met zich meebrengt. Dit zal in de toekomst niet meer het geval zijn: de medewerkers van de dienst S&L zullen zich enkel nog met logistieke taken bezighouden.

2. Nabijheid van de logistieke diensten :

Het is noodzakelijk dat het logistieke personeel ter plaatse aanwezig is, in de verschillende gebouwen van de FOD Financiën : er werden 28 operationele ploegen gecreëerd en verdeeld over het hele land. Zij zullen vooral belast worden met het onthaal, de kleine aankoopcontracten, het beheer van de leveringen, de levering van het meubilair, het behandelen van problemen i.v.m. de infrastructuur en de uitrusting, de organisatie van verhuizingen en kleine werken.

Mobiele interventieploegen zullen instaan voor kleine onderhouds- en herstellingswerken.

Om de relatie tussen de ambtenaren op het terrein en hun collega's van de logistieke diensten te vergemakkelijken, zal een enig contactpunt worden opgericht waarop iedereen een beroep kan doen, en die in voorkomend geval de vraag zal doorsturen naar de operationele ploeg of de mobiele interventieploeg.

Kortom, er zal een nieuwe aankooppolitiek worden gevoerd. Alle artikelen zullen worden aangeboden in een elektronische catalogus, waaruit wij de dingen die we nodig hebben, zullen kunnen kiezen. Door het verzamelen van bestellingen, zal de aankoopdienst kunnen onderhandelen over aankoopcontracten van grote omvang en zo schaalvoordelen kunnen creëren.

P&O : Personeel en Organisatie

« De stafdienst P&O heeft bij het behalen van zijn doelstellingen als opdracht het personeel te ondersteunen en bij te dragen tot het behalen van de doelstellingen van de FOD Financiën. »

De opdracht van de dienst P&O kan niet kernachtiger worden samengevat dan in deze zin, maar toch is het goed om nog eens aan te tonen hoezeer deze twee doelstellingen samengaan.

1. het personeel ondersteunen ... (om bij te dragen tot het behalen van de doelstellingen)

De dienst P&O zal een rol spelen in het leven van elke ambtenaar, van bij de indiensttreding tot aan het vertrek. P&O zal zich, onder andere, bezig houden met :

- de selectie, de aanwerving en de integratie van de medewerker
 - gelijke kansen en welzijn op het werk
 - verloningsbeleid en werkomstandigheden
 - opleidingsbeleid en kennismanagement
 - persoonlijke ontwikkeling en begeleiding van de ambtenaar gedurende zijn hele loopbaan
 - de ontwikkeling van structuren die de ambtenaar omkaderen
- ### 2. bijdragen tot het behalen van de doelstellingen... (door het personeel te ondersteunen)

De dienst P&O heeft als ambitie op de noden te anticiperen door een vooruitziend beleid te voeren inzake human resources.

De dienst P&O moet erop toezien dat het management :

- beschikt over de persoon met de nodige competenties op het juiste moment
- beschikt over de nodige informatie om de diensten te beheren
- ondersteund wordt bij het personeelsbeheer.

Het fundamentele principe van de dienst P&O is "klantentevredenheid", zowel van het personeel als van het management. Om dit basisprincipe te realiseren, engageert de dienst P&O zich om :

- een klantgerichte service aan te bieden : door een veralgemeend en uniform beleid voor de FOD Financiën, door een duidelijke en transparante dienst en snelle en correcte antwoorden op de behoeften en vragen van de klanten
- indien nodig een dienstverlening op maat bieden
- voortdurend informeren en opleiden
- de klant responsabiliseren via wederzijdse loyaliteit.

Om de doeltreffendheid en de gelijkheid te kunnen garanderen zal de stafdienst gecentraliseerd worden en dus bevoegd zijn voor de hele FOD Financiën. Daarom was het voor de dienst P&O fundamenteel om na te denken over hoe zij echt en praktisch ter beschikking van haar klanten zou kunnen staan. Er worden verschillende denkpistes bewandeld :

- Maximale toepassing van "self service" voor courante zaken zoals een adreswijziging, een verlofaanvraag, een inschrijving voor een opleidingsactiviteit of een examen. Elk personeelslid zal vanaf zijn computer een aanvraag kunnen indienen en zal, na validatie, via hetzelfde kanaal de gevraagde toelating of inschrijving ontvangen.
- Voor meer persoonlijke of individuele vragen, zal de dienst P&O "permanent" bereikbaar zijn via een uniek telefoonnummer.
- Om een rechtstreeks contact met de collega's van P&O mogelijk te maken, zullen lokale antennes worden opgericht.
- Om tegemoet te komen aan de vragen van het management zullen ambtenaren van P&O (met de rol van account manager) aangesteld worden. Zij zullen de leidinggevenden bijstaan om hun human resources-problemen te omschrijven en op te lossen. De account manager zal er ook voor moeten zorgen dat de aangeboden oplossingen en diensten precies beantwoorden aan de behoeften.

Het nieuwe P&O-beleid is een uitdagende opdracht, niet enkel voor de dienst P&O, maar ook voor de ambtenaren-klanten!

1. Het strategisch Program Management Office (PMO)

Waarom zijn er in het verleden zoveel projecten geweest die nooit tot iets hebben geleid? De twee belangrijkste redenen voor deze mislukkingen zijn: een gebrek aan coördinatie en een gebrek aan middelen.

Om deze obstakels uit de weg te ruimen, werd de dienst PMO opgericht. Deze dienst heeft als doel de verschillende initiatieven die de komende jaren binnen de FOD Financiën zullen worden opgestart te coördineren en te begeleiden.

De FOD Financiën heeft belangrijke budgettaire middelen gekregen. Dit is een essentieel element, maar toch volstaat het niet om enkel geld te hebben. We moeten ons ook goed organiseren om de kredieten voor de realisatie en implementatie van onze nieuwe werkmethoden zo goed mogelijk aan te wenden.

Laat ons het voorbeeld nemen van het « enig dossier »: dit zal waarschijnlijk niet met één tik van een toverstaf tot stand komen! (zelfs al hebben we al de naam David Coperfin horen vallen!...). Er zal volgens een bepaalde methode moeten worden gewerkt, het werk zal moeten worden verdeeld, gecoördineerd, opgevolgd en gevalideerd. Het « enig dossier » zal geleidelijk aan opgebouwd worden. Er zullen verschillende programma's moeten worden opgestart. Zo een programma bestaat uit een geheel van projecten die op een gecoördineerde manier moeten worden uitgevoerd. Het organigram van de FOD Financiën voorziet in een nieuwe stafdienst om aan deze bezorgdheid tegemoet te komen: de dienst strategisch PMO.

Deze nieuwe dienst heeft twee kernopdrachten: de realisatieplannen op korte termijn (3 jaar) voorbereiden en de projectaanpak leiden en begeleiden.

De realisatieplannen voorbereiden

- De grote oriënteringen voor het moderniseringsplan zijn gekend: het gaat erom de conclusies zoals ze werden neergelegd aan het einde van de BPR werkzaamheden en in de verschillende boeken zijn beschreven tot uitvoering te brengen. De oriënteringen moeten m.a.w. vertaald worden in een reeks concrete projecten die op korte termijn realiseerbaar zijn. Deze projecten zijn in kaart gebracht door de lijn- en de stafdiensten en houden rekening met de oriënteringen die eventueel door de politieke beslissingsnemers werden geformuleerd. Op basis hiervan bereidt de dienst PMO het strategisch seminarie voor dat het realisatieplan voor de komende drie jaar bepaalt. De andere stafdiensten werken hieraan mee en moeten nagaan of zij in staat zijn om de zaken te leveren die noodzakelijk zijn voor het goede verloop van

de projecten (bijvoorbeeld: budget, personeel, informaticamiddelen...). Elke dienst moet kunnen zeggen: « Voor ons is het OK »; « Wij hebben het personeel »; « Wij hebben het geld »; « Wij hebben de informaticamiddelen ». Als dit niet het geval is, moet elke stafdienst de nodige maatregelen treffen om de vereiste middelen te kunnen leveren.

De begeleiding van de programma's en de projecten

- De realisatie van een moderniseringsplan van grote omvang zoals Coperfin moet voor haar werking kunnen terugvallen op een programma- en projectstructuur, die gelijk loopt met de hiërarchische structuren en die op soepele wijze toelaat om de meest aangewezen personen in te zetten voor het slagen van het project. Het strategisch PMO heeft dus als opdracht om deze taken te sturen en de nieuwe aanpak te begeleiden. Dit gebeurt via twee grote types van acties:

- de steun aan de verschillende programma's en projecten verzekeren door de programmachefs en de projectleiders te helpen bij het beheer en de opvolging ervan. Dit gebeurt ondermeer door het ter beschikking stellen van « interne PMO consultants ». Dit zijn ambtenaren van ons departement die een opleiding hebben gekregen en die de projectgroep bijstaan wat de methodologie, de opvolging, de rapportering, enz. betreft.
- een regelmatige rapportering aan het Directiecomité verzekeren over de stand van zaken van de programma's en projecten zodat ze de nodige beslissingen kunnen nemen om de zaken te laten vooruitgaan en ze kunnen toezien op de coherentie van de realisaties t.o.v. de BPR conclusies. Er moet ook naar een evenwicht gezocht worden tussen de middelen die worden ingezet voor de verschillende programma's en projecten en de middelen die we nodig hebben om de basisopdrachten in al onze diensten te vervullen.

Het is dus niet de bedoeling dat de dienst Strategisch PMO zelf het moderniseringsplan gaat realiseren. De dienst moet wel bijdragen tot het slagen van deze operatie waaraan steeds meer ambtenaren zullen meewerken naarmate we van de projecten zullen overstappen naar de concrete realisaties.

2. Communicatie.

« Goede communicatie kan een slecht project niet redden, slechte communicatie kan een goed project wel ernstig schaden ».

Over één ding zijn alle managementspecialisten, consultants in herstructureringen en andere bedrijfsanalisten (we vergeten er hier op te sommen!) het eens: communicatie is essentieel voor een organisatie.

Communicatie is nog essentiëler wanneer de organisatie zich temidden van een zo ambitieus moderniseringsproject als het onze bevindt.

Ons departement is bovendien zodanig groot, divers en complex dat alle leden ervan wel met vragen zitten en dus eigenlijk behoefte hebben aan communicatie. Dat is allemaal heel normaal: elke ambtenaar van Financiën wil geïnformeerd worden over zijn toekomst. We zitten allemaal in hetzelfde schuitje. Het is niet «The loveboat», maar het is ook niet «The Titanic»... Onze boot heet «Coperfin» en wij willen allemaal weten waarheen die vaart. Is dat dan niet terecht?

Om aan deze uitdaging tegemoet te komen, zal er binnen de FOD Financiën, op de verschillende organisatieniveaus een communicatiestructuur worden opgericht. Wij beschrijven hieronder de krachtlijnen van deze nieuwe structuur.

- De afdeling Communicatie van de stafdienst « Strategisch PMO en Communicatie » (op het niveau N) is verantwoordelijk voor de interne en externe communicatie over alle beslissingen en bepalingen met hun eventuele gevolgen en resultaten, die zich inschrijven in de algemene managementstrategie en een invloed hebben op de organisatie in haar geheel of op een groot deel ervan. Het spreekt voor zich dat communicatie gedurende de komende jaren centraal zal staan in het moderniseringsproces: de ambtenaar van Financiën is nieuwsgierig, open van geest en intelligent (ja, dat bent u!). Doorgaans is hij bereid om deel te nemen aan de modernisering van het departement, maar vooraleer hij zich engageert moet hij begrijpen waarover het gaat.
- De stafdiensten zijn zelf verantwoordelijk voor het verstrekken van informatie over zaken waarvoor hun dienst bevoegd is aan

alle mogelijk geïnteresseerde personen. Om dit te verduidelijken, is het misschien goed een voorbeeld te geven: de dienst « Secretariaat en Logistiek » zal de ambtenaren inlichten bij een verhuis; de dienst « ICT » zal communiceren over het onderhoud van de servers; de dienst « Personeel en Organisatie » zal de ambtenaren uitnodigen voor opleidingsactiviteiten.

- Binnen elke Algemene Administratie (niveau N-1) en binnen elke Administratie (niveau N-2) van de entiteit Belastingen en Invordering zal er een communicatieteam zijn. Elk team is verantwoordelijk voor de communicatie over de zaken van zijn niveau. Dit biedt de beste garantie voor een kwaliteitsvolle en doeltreffende communicatie (zo zal het communicatieteam «Belastingen en Invordering» op het niveau N-1 belast zijn met communicatie over zaken die de hele entiteit Belastingen en Invordering aanbelangen, terwijl het communicatieteam van de pijler «Particulieren» zich zal bezig houden met communicatie over onderwerpen die specifiek zijn voor deze administratie).
- Tot slot zal het communicatienetwerk (« lokale communicatoren ») verder uitgebouwd worden zodat meer directe communicatieacties kunnen worden gevoerd die iedereen de kans geven om te reageren, vragen te stellen en zijn mening te geven. Ook al werden er over deze actie soms kritische bemerkingen geformuleerd - die trouwens vaak terecht waren - is tijdens «Coperfin op bezoek» gebleken hoezeer deze manier van communiceren gewaardeerd wordt.

Om af te sluiten nog dit... Laat ons eens terugdenken aan wat er de afgelopen twee jaar binnen ons departement is gebeurd op het vlak van communicatie: een nieuw tijdschrift (u bent het aan het lezen), directe communicatie op het terrein via een netwerk van lokale communicatoren, toegang tot informatie over de Coperfinwerkzaamheden via de Coperfinsite, en op dit moment een ontmoeting tussen onze managers en de lokale verantwoordelijken... Zouden we dan toch op de goede weg zijn? Wat denkt u ervan?

De opdracht van de stafdienst « Studie en Documentatie » is, zoals de naam het aangeeft, tweeledig.

1. De documentatieopdracht

Het is de huidige taak van de centrale bibliotheek van de FOD Financiën om de werken en tijdschriften die door de ambtenaren mogen worden geraadpleegd ter beschikking te stellen. Daarnaast vindt men in de bibliotheek ook andere documenten, zoals bijvoorbeeld de officiële verslagen van de Hoge Raad van Financiën.

Om de ambtenaren een meer « dynamische » informatie te kunnen aanbieden wil de dienst S&D de huidige bibliotheek graag vervangen door een « infotheek ». De dienst wil hiermee twee doelstellingen bereiken :

- Het beheersysteem van de bibliotheek verbeteren door het opzoeken gemakkelijker en sneller te laten verlopen. Dit zal mogelijk gemaakt worden door het « Library Management System », dat toelaat om op verschillende andere elementen dan de titel en de auteur opzoekingen te verrichten. Dit systeem zal bovendien een korte inhoud en de inhoudstafel van de beschikbare werken weergeven.

Via het intranet zal het ook mogelijk zijn om toegang te hebben tot de CD-ROMs en DVD's die momenteel enkel ter plaatse raadpleegbaar zijn of die moeten worden uitgeleend.

- De toegang tot de informatie voor de ambtenaren uitbreiden door de mogelijkheid te bieden om de werken uit de verschillende federale bibliotheken te kunnen raadplegen, via een elektronische integratie van deze bibliotheken. Dit project zou tegen de lente 2005 moeten gerealiseerd zijn. Onnodig te vermelden dat er nog werk in het verschiet is !

2. De studieopdracht

Deze stafdienst voert ook verschillende soorten van studies en onderzoeken uit binnen een hele reeks domeinen zoals de conjunctuur, de begroting, het economisch beleid, het milieu, de fiscaliteit... De gemeenschappelijke noemer is dat al deze dossiers in eerste instantie onderzocht worden vanuit een economisch perspectief.

Op internationaal niveau neemt de stafdienst deel aan verschillende werkgroepen over financiële, economische en fiscale kwesties.

Op nationaal niveau is het belangrijk dat de hoogste politieke beslissingsnemers en het management van de FOD Financiën kunnen beschikken over analyses van de impact van nieuwe politieke, economische, budgettaire, fiscale, financiële en sociale maatregelen. De dienst bestudeert de gevolgen van de maatregelen die overwogen worden, maar maakt daarnaast ook analyses van maatregelen die al genomen zijn.

In de toekomst zal de Studie- en Documentatiedienst samenwerken met de dienst Budget en Beheerscontrole om een informatieinstrument te ontwikkelen dat zal toelaten om nog meer gedetailleerde informatie te hebben over de fiscale ontvangsten. Dit instrument zal niet enkel een kijk geven op de ingezamelde bedragen (per type belasting, per type belastingplichtige) maar ook op de ontvangstvooruitzichten (het instrument heet ERP, Enterprise Resource Planning, en wordt gebruikt om alle middelen van een onderneming te beheren).

De lijndiensten kunnen een beroep doen op de Studie- en Documentatiedienst wanneer zij bijvoorbeeld abnormale veranderingen vaststellen in de fiscale ontvangsten. Zo moet een onverklaarbare daling in de BTW-ontvangsten onmiddellijk gemeld worden want dit zou een grondiger studie kunnen vereisen die uitmaakt of de daling het gevolg is van conjuncturele factoren of van heel andere factoren zoals fraude of belastingontwijking.

Niemand zal ontkennen dat de huidige wetgeving soms zo complex is dat de ambtenaren op het terrein een echt monnikenwerk moeten verrichten om de wetsartikelen van een specifiek domein te kunnen toepassen. Het gebeurt zelfs meer dan eens dat de toepassing ervan, ondanks alle inspanningen, verschrikkelijk moeilijk en misschien wel onmogelijk is.

Deze analyse was de basis voor de oprichting van een stafdienst «Functionele Expertise en Ondersteuning » die als expertisecentrum voor de lijndiensten zal gaan fungeren. Laat ons eens samen kijken naar de hoofdpodochten van deze dienst.

1. De reglementering

De stafdienst Functionele Expertise en Ondersteuning zal de vertaalslag maken van alle overheidsbeslissingen, wetteksten en reglementen. De doelstelling is simpel: wij zijn verplicht ervoor te zorgen dat de belastingplichtige kan terugvallen op duidelijke, eenvormige, samenhangende en leesbare kwaliteitsteksten. Dit is wat men verstaat onder «De rechtszekerheid waarborgen en een gelijke behandeling van iedereen».

Om hiertoe te komen, moet ook de ondersteuning in een duidelijke en eenvormige taal gebeuren. Er zal uitgelegd worden hoe de reglementering moet worden toegepast en er zal op toegezien worden dat de instructies tijdig worden meegedeeld. Dit is natuurlijk uiterst belangrijk want wij moeten een nieuwe reglementering kunnen toepassen vanaf het moment van haar inwerkingtreding.

Wanneer de ambtenaren van het terrein kampen met een principevraag zullen zij ook contact kunnen opnemen met de stafdienst Functionele Expertise en Ondersteuning. «Specialisten» zullen een duidelijke en samenhangende uitleg moeten geven over «hoe» de reglementering die problemen stelt, kan worden toegepast.

De stafdienst Functionele Expertise en Ondersteuning zal zelfs de interpretatie van bepaalde geldende regels kunnen wijzigen ; dit zal bijvoorbeeld het geval zijn wanneer er door de jurisprudentie een nieuwe interpretatie aan een wettekst wordt gegeven.

Tot slot zal deze dienst, wanneer dit nodig zou blijken, ook aanbevelingen kunnen doen om de wetgeving bij te schaven.

2. De werkmethode

Een ander belangrijk aspect van de opdracht van deze dienst is het invoeren van doeltreffende en

eenvormige werkmethode. Voor de registratie van een gebouw, zijn bijvoorbeeld de verschillende stappen, te beginnen met de aanbidding van de akte door de notaris tot op het moment van terugzending na registratie, op zo een manier beschreven dat een samenhangende procedure ontstaat met voor elke stap duidelijke instructies, die voor alle ambtenaren toegankelijk zijn. Waar het kan, zullen procedures telkens zoveel mogelijk gestandaardiseerd en geautomatiseerd worden.

3. Een gemakkelijke toegang tot de informatie

Het is onontbeerlijk dat alle ambtenaren van de lijndiensten snel en in een verstaanbare en duidelijke taal de nieuwe overheidsbeslissingen meegedeeld krijgen.

Hoe kunnen deze doelstellingen worden bereikt ? Er zullen diverse kanalen worden gebruikt :

- informatica : permanent toegankelijk actief op line systeem ;
- oprichting van een hulpcentrum (help desk) en creatie van een uniek telefoonnummer ;
- databank : de stafdienst Functionele Expertise en Ondersteuning zal een databank oprichten, die regelmatig zal worden geupdate, van alle wetgeving en reglementering en van de interpretatie hiervan. Hier zullen eveneens, instructies, parlementaire vragen, studies en jurisprudentie (zowel fiscaal als niet-fiscaal) die voor de ambtenaren nuttig kunnen zijn bij de uitoefening van hun taken, terug te vinden zijn.

4. Samenwerking

Uiteindelijk zal in de regel een beroep worden gedaan op de lijndiensten om de nieuwe wetgeving, reglementering en werkmethode uit te werken. Het is immers absoluut noodzakelijk de ervaring van de ambtenaren op het terrein te gaan gebruiken.

Het is deze samenwerking tussen de stafdiensten en de lijndiensten die zal toelaten na te gaan of de nieuwe wetgeving, reglementering en werkmethode doeltreffend zijn. Denken we maar aan de maatregelen die genomen zijn om de fiscale fraude te bestrijden maar ook aan de schikkingen die we zullen treffen om onze dienstverlening aan het publiek te verbeteren of de compliance van de burger t.o.v. belasting te verhogen. Het zijn de lijndiensten die in permanent contact staan met het publiek en de dossiers en die dus het best geplaatst zijn om de doeltreffendheid te evalueren.

Toen Darwin verkondigde dat « De functie het orgaan creëert ... », ontstond één van de grootste meest controversiële theorieën in de geschiedenis van de wetenschap die zoekt naar het waarom en de zin van de evolutie...

In ons moderniseringsproject is er één element dat een fundamentele plaats inneemt : de functie, waarbij het niet zo belangrijk is om te weten of het nu de functies zijn die de FOD creëren of de FOD die de functies creëert ! De twee gaan gewoon samen en het ene kan niet zonder het andere. Dit is zonder twijfel een dubbelzinnig antwoord, maar wel het beste als de vraag zich echt zou stellen.

Sinds september 2001 werd de "Business Process Reengineering" van onze organisatie opgestart. Tijdens deze BPR-oefeningen werden antwoorden gezocht op de volgende 4 vragen:

- Volgens welke processen en met welke werkmethoden kunnen de opdrachten van de FOD Financien het best gerealiseerd worden ?
- Welk geheel van taken uit de verschillende processen kan het best uitgevoerd worden door een functie ?
- Hoeveel VTE's zijn er nodig om al de opdrachten van de FOD Financien te kunnen uitvoeren ? (ter herinnering: 1 Voltijdse Equivalent komt overeen met 200 dagen of 1.520 werkuren per jaar)
- Welke organisatie brengt het best de nieuw uitgetekende processen in praktijk?

Het begrip "functie" is niet nieuw in de organisatie. Bij de invoering van het evaluatiesysteem, nu 6 jaar geleden, werd onze organisatie reeds geconfronteerd met begrippen als functie en functieomschrijving. Bij die gelegenheid werd vastgesteld dat honderden, zometert duizenden, personen dezelfde graadbenaming hebben maar totaal verschillend werk verrichten. Daarenboven vereisen een geheel van gelijkaardige, bij elkaar passende taken en activiteiten andere specifieke kennis en opleiding naargelang het domein (bijv. directe belastingen, invordering, personeelsmateries, enz.) waarin dit geheel van taken wordt uitgevoerd. De functiebeschrijvingen kunnen in belangrijke mate bijdragen tot een beter personeelsbeheer en een goede organisatie van onze activiteiten.

De verschillende BPR-werkgroepen hebben dus bepaald welke functies er nodig zijn om de activiteiten uit te voeren die in de nieuwe werkprocessen beschreven worden.

Er werden 81 basisfuncties gedefinieerd. Een basisfunctie omvat hoofdtaken (bijv. maandelijks een activiteitenverslag opstellen, inventariseren van behoeften, plannen en uitvoeren van complexe en/of routinematige werkzaamheden, enz.) en een generiek competentieniveau voor elk van de 5 generieke competentiedomeinen :

1. omgaan met informatie (bijv. analyseren en interpreteren van gegevens)
2. omgaan met taken (bijv. problemen oplossen)
3. leidinggeven (bijv. teams bouwen)
4. interpersoonlijke relaties (bijv. servicegericht handelen)
5. persoonlijke ontwikkeling (bijv. zichzelf ontwikkelen).

De basisfunctie wordt vervolgens vervolledigd met technische competenties die noodzakelijk zijn om te kunnen functioneren in een bepaald domein. De technische competenties omvatten de kennis van technische materies (bijv. BTW-wetboek) en het beheersen van technieken (bijv. laboratoriumtechnieken).

Op die manier wordt de basisfunctie een definitieve functie. Tot het einde van dit jaar hebben de verschillende Coperfin werkgroepen de tijd om de definitieve functies te verfijnen tot definitieve functiebeschrijvingen door er nieuwe elementen aan toe te voegen die te maken hebben met o.m. :

- de hiërarchische plaats van de functie in de organisatie;
- de interne en externe partners van bedoelde functie;
- de mate van autonomie;
- de technische expertise vereist voor de functie : het vereiste kennisniveau, de duur van de inlooptijd, de vereiste ervaring, enz.
- de mate waarin innoverende werkmethodes kunnen toegepast worden.

In een intern ontwikkelde informaticatoepassing, die "FINESSE" wordt genoemd, worden de definitieve functiebeschrijvingen ingevoerd. Op dit moment zijn

er al meer dan 2.500 beschrijvingen ingevoerd. Dit is niet altijd een eenvoudige opdracht. Het gaat er immers om een beschrijving te geven van de « TO BE » functie en dit betekent dat je aan de verleiding moet weerstaan om de toekomstige functie te vergelijken met de huidige taken.

Een « Centraal Team » is belast met het analyseren van de ingevoerde beschrijvingen om de samenhang van het resultaat en de leesbaarheid te garanderen.

● **De samenhang :**

Elke groep voert zijn eigen functiebeschrijvingen in. Om tot een samenhangend resultaat te komen, is het dus onontbeerlijk om een globale visie te hebben. Zo zou het bijvoorbeeld niet logisch zijn dat een inspecteur binnen een bepaalde pijler over een universitair kennisniveau moet beschikken en dat binnen een andere pijler een niet-universitair kennisniveau zou volstaan. Dit is slechts een voorbeeld, maar het toont aan dat het "Centraal Team" moet waken over de samenhang van de functiebeschrijvingen of zich ervan moet verzekeren dat eventuele afwijkingen wel degelijk gerechtvaardigd zijn.

● **De leesbaarheid :**

Het "Centraal Team" moet eveneens waken over de schrijfwijze van de functiebeschrijvingen zodat de toekomstige gebruikers met gemak alle finesses van de beschrijvingen kunnen begrijpen.

Tegen het einde van dit jaar zullen alle functiebeschrijvingen in FINESSE ingevoerd zijn. Daarna zal er een « consolidatieoefening » volgen (een term die onze teerbemind consultants in onze organisatie hebben binnengebracht) die waarschijnlijk zal leiden tot ongeveer 200 generieke functies.

Hiermee zal onze stafdienst P&O over een compleet « human resources » instrument beschikken dat voor verschillende doeleinden zal worden gebruikt : rekrutering, opleidingsbehoeften, mobiliteit en persoonlijke ontwikkeling voor elke ambtenaar. Ter verduidelijking : het gaat hier over een instrument dat zal evolueren. Net zoals ons vakgebied en de structuren in voortdurende evolutie zijn, kunnen in de komende jaren nieuwe beschrijvingen ontstaan die in FINESSE moeten worden ingevoerd.

Bij wijze van besluit, zouden we kunnen zeggen: « Als de FOD de functies creëert, dan creëren de functies de FOD. » en zo is de cirkel rond ...



Toen de resultaten van Coperfin 1 bekend waren en bekend werden gemaakt, was op vele gezichten de angst te lezen. Plots werden deze resultaten het onderwerp van alle gesprekken. Ongerustheid, ongelof en al heel snel ontstond een gevoel van protest ... U herinnert het zich beslist nog! Niemand kon zich inbeelden dat de FOD Financiën zou kunnen functioneren (misschien zelfs beter) met 10.000 medewerkers minder.

En natuurlijk had iedereen gelijk. Het is immers nooit de bedoeling geweest om tot zo een vermindering van ons personeelsbestand te komen

De cijfers van Coperfin 1 waren slechts gedeeltelijke cijfers. Enkel de operationele diensten maakten deel uit van Coperfin 1. De stafdiensten en de Administratie van de Thesaurie moesten toen nog aan hun Coperfinprogramma beginnen.

Met Coperfin werd een nieuw begrip geïntroduceerd om de personeelsbezetting te tellen. Vroeger werd er alleen geteld in effectieven, dus in personen, nu gebeurt dat ook in Voltijdse Tijdseenheden (VTE). Er is een **fundamenteel verschil tussen** beide begrippen. Een VTE is een tijdseenheid en komt overeen met 200 dagen of 1.520 werken per jaar om een welbepaalde opdracht te kunnen volbrengen. Concreet betekent dit dus dat een VTE gerust kan overeen komen met twee fysieke personen. Zo kunnen de taken waarvoor één VTE nodig is, uitgevoerd worden door twee personen met een arbeidsregime van 50 %.

De berekeningen in VTE's zijn gebeurd op basis van hypothesen en veronderstellen dat er wordt gewerkt volgens de nieuwe en aangepaste werkmethode die ondersteund worden door de meest performante informaticaproducten.

Na al deze theoretische uitleg willen wij u de concrete cijfers niet onthouden. De **VTE-cijfers** zoals ze vandaag zijn gekend en worden opgenomen in onderstaande tabel, houden nog geen rekening met de Thesaurie en zeggen niets over het **toekomstig aantal medewerkers** van de FOD Financiën.

	COPERFIN 1	COPERFIN 2	COPERFIN 3	TOTAAL
Voorzitter van het Directiecomité				1
STAFDIENSTEN		3.346		3.346
Personeel et Organisatie		647		647
ICT		996		996
Secretariaat en logistieke diensten		1.311		1.311
Studie en Documentatie		53		53
Budget en Beheerscontrole		248		248
Strategisch PMO en Communicatie		91		91
BELASTINGEN EN INVORDERING	14.644	588		15.233
Administrateur-generaal				1
Douane en Accijnzen	3.270	119		3.389
Particulieren	2.199	79		2.278
Kleine en Middelgrote Ondernemingen	4.271	146		4.417
Grote Ondernemingen	817	33		850
Fraudebestrijding	548	31		579
Invordering	2.434	93		2.527
PMO		9		9
Functionele expertise en Ondersteuning	403	38		441
Dienstverlening, coördinatie en uitvoering	702	40		742
PATRIMONIUMDOCUMENTATIE	3.996	686		4.683
Administrateur-generaal				1
Patrimoniumdiensten	367	16		383
Niet-fiscale Invordering	184	18		202
Opmetingen en Waarderings	1.101	390		1.491
Rechtszekerheid	2.137	215		2.352
Informatieverzameling en uitwisseling		1		1
PMO		6		6
Functionele expertise en Ondersteuning	80	11		91
Dienstverlening, strategie en uitvoering	127	29		156
THESAURIE			IN UITVOERING	

Op een dag vroeg de Kleine Prins aan Antoine de Saint-Exupéry om een schaap voor hem te tekenen ; de piloot maakte verschillende tekeningen maar er was er niet één waarmee de Kleine Prins tevreden was. Toen tekende de tekenaar een houten kist en zei : « *Ziezo, het schaap dat je wil, zit binnenin deze kist.* ».

De Kleine Prins antwoordde : « *Welbedankt. Dit is precies het schaap dat ik me had voorgesteld.* »...

Dit verhaal toont aan hoe moeilijk het is om de dingen die we ons inbeelden perfect vormelijk voor te stellen. Als dit al moeilijk is met een schaap, dan is het natuurlijk nog veel moeilijker wanneer het over onze waarden en ons imago gaat.

De realisatie van COPERFIN zal gebeuren rond zeven grote thema's die ons de richting zullen aangeven die we moeten volgen ; zij zijn eigenlijk een beetje ons kompas.

De eerste zes thema's zullen ertoe leiden dat de FOD Financiën een meer moderne en dynamische organisatie wordt, die een kwaliteitsvolle dienstverlening biedt aan de burgers en beter haar dienstverlenende taken binnen de maatschappij uitvoert. Deze zes thema's moeten er ook voor zorgen dat voor onze ambtenaren een aangename werkomgeving ontstaat.

Het laatste thema gaat over de verandering van ons imago, zowel ons « extern » als ons « intern » imago.

Het extern imago is het beeld dat de burgers zich vormen van de FOD Financiën. Dit beeld is samengesteld uit alle individuele indrukken, die ontstaan bij ieder contact met onze FOD : een individueel gesprek, een brief, een telefonisch contact, een mailbericht, een persartikel, maar ook een gebouw, een houding, de gebruikte terminologie ... Er zijn duizend en één details die een rol spelen bij de vorming van ons imago.

Het intern imago is het beeld dat we zelf hebben van onze Federale Overheidsdienst, ieder van ons afzonderlijk en allemaal samen. Ook dit beeld is de som van al onze ervaringen en belevenissen op het werk.

De modernisering van ons departement zal veel tijd vragen (wij zouden graag willen dat alles sneller vooruit zou gaan, maar we weten ook dat dit niet gemakkelijk zal zijn).

Al deze veranderingsinitiatieven gaan geleidelijk aan ons imago doen veranderen maar wij willen geen passieve houding aannemen t.o.v. deze verandering : wij moeten zelf ons nieuwe imago opbouwen en uitdragen. Dit speelt immers een fundamentele rol in de manier waarop de burgers zich opstellen t.o.v. hun fiscale rechten en plichten (in de breedste zin van het

woord). Alleen al daarom is het uiterst belangrijk om hier actief aan te werken.

Een van de hoofddoelstellingen van de hervorming is net om onze aanpak te gaan wijzigen en zo te komen tot meer « compliance », vrij te vertalen als « goede wil ». Met deze Engelse term wordt eigenlijk « het vrijwillig nakomen van zijn fiscale verplichtingen » bedoeld.

Bovendien is er nog een andere reden waarom we aandacht moeten hebben voor ons imago : wij willen graag meer nieuwe medewerkers kunnen aantrekken en onze huidige medewerkers kunnen houden. Wij weten dat we op het vlak van rekrutering in de komende jaren voor een gigantisch probleem zullen komen te staan omdat er te weinig gekwalificeerde kandidaten op de arbeidsmarkt zijn en we ons in een concurrentiële positie bevinden met andere organisaties (zowel privé als publiek) om de medewerkers aan te trekken die we nodig hebben.

Wij hebben zeker onze troeven en we moeten ons hier ook van bewust zijn. Denken we bijvoorbeeld maar aan de verscheidenheid van beroepen die onze FOD ons biedt. Willen we echter een aantrekkelijke organisatie worden, dan moeten we deze troeven beter ontwikkelen en bekend maken. Kortom, we moeten een wat meer « sexy » werkgever worden.

Enkele weken geleden werd het programma «Imago» gelanceerd en werden twee projecten uit de eerste fase van dit programma opgestart.

Het eerste project, ANIE genaamd, heeft als doel een analyse te maken van de huidige, bestaande identiteit (what's in a name?) en van de toekomstige, gewenste identiteit van onze FOD. In dit project wordt bepaald welke onze fundamentele waarden zijn die wij zichtbaar moeten maken door ze om te zetten in handelingen. Dit werk is aan de gang en we komen hier binnenkort op terug.

Het tweede project, dat de naam UNILET kreeg, heeft als doel een nieuwe huisstijl te ontwikkelen voor de briefwisseling tussen onze diensten en de burger.

U kan het nieuwe model van brief bekijken op de laatste pagina van deze Flash.

Over enkele dagen zullen deze modellen in alle diensten beschikbaar zijn. Er zal eveneens een gebruikershandleiding ter beschikking worden gesteld. Deze realisatie is een eerste stap naar een eenvormige identiteit en een imago van samenhang. Natuurlijk zal dit geen grote omwenteling teweeg brengen in ons dagelijkse werk, maar met dit nieuwe briefwisselingsmodel zetten we samen een eerste stap naar de creatie van ons nieuwe imago.



Federale
Overheidsdienst
FINANCIEN

Brussel, 27 november 2003

CENTRAAL COMMUNICATIETEAM
COPERFIN

Correspondentieadres:
CENTRAAL COMMUNICATIETEAM COPERFIN
Kunstlaan 19H – 1000 BRUSSEL

Aan alle medewerkers van de
FOD FINANCIEN

Uw bericht van
17 november 2003

Uw referenties
ABC123

Onze referenties
Imago – Unilet

Bijlage(n)
0

Uniforme briefstijl

Beste collega's,

Wij zijn verheugd u het nieuwe model van brief van de FOD Financiën te kunnen voorstellen. Dit model zal binnenkort voor iedereen beschikbaar zijn en zal kunnen worden gedownload vanaf het volgende adres: <http://31.2.81.0/uniletnl/uniletnl.html>. U vindt hier ook een gebruikershandleiding.

... *Federale Overheidsdienst FINANCIEN – Een nieuw model van brief – FOD FINANCIEN – Een uniforme manier van werken – FOD FINANCIEN – Een heldere presentatie – FOD FINANCIEN – Een voor de burger begrijpbare taal ...*

... *FOD FINANCIEN – Een project dat loopt – FOD FINANCIEN – Een hervorming van onze werkmethodes – FOD FINANCIEN – Een meer aantrekkelijke werkomgeving – FOD FINANCIEN – De erkenning van onze techniciteit – FOD FINANCIEN – Nieuwe beroepen ...*

... *Federale Overheidsdienst FINANCIEN – Ten dienste van de burgers – FOD FINANCIEN – Een essentiële opdracht – FOD FINANCIEN – Ten dienste van de gemeenschap – FOD FINANCIEN – Een juiste inning van de belasting : niet meer, niet minder... – FOD FINANCIEN – Rechtszekerheid – FOD FINANCIEN – De schatkist van de Staat ...*

Hebben meegewerkt aan deze realisatie :

Maurice AMORISON, Gilbert BRACKEVA, Dirk BROCK, Christian DEFAUX, Danny DEVOS, Guy GHYS, Simon HORSH, Dirk L'AMIRAL, Claire LEONARD, Dominiek LEPPENS, Marina MEKEIRLE, Luc NOPPEN, Martine SOENS, Arthur TETAERT, Sabine TONDELEIR, Chantal VAN DEN DRIESCHE, Diane VERBRAEKEN.

Eric GILLARD
Projectleider UNILET

Lieven MUYLAERT
Programmamanager IMAGO

Bijkomende inlichtingen over dit schrijven kunnen verkregen worden bij:

Centraal Communicatieteam Coperfin
Tel. 02 233 86 50 – fax 02 233 87 58
E-mail: coperfin@minfin.fed.be
Openingsuren : van 9u tot 17u

.be

Sandrina Vankerk
Inspecteur
Tel. 02 233 86 50 – fax 02 233 87 58
E-mail: sandrina.vankerk@minfin.fed.be
Openingsuren of na afspraak