

4 INSTANCE[®]

PERIODICAL FOR PUBLIC MANAGEMENT



**Le POLICE BIKE: un concept, une vision nouvelle
des unités cyclistes et de la police de proximité...**

Overheidscommunicatie: Noël Slangen versus Francis Decoster

**Gérer les processus et le changement pour améliorer le service,
le cas La Louvière**

Studiecentrum voor vlaamse muziek

Het Studiecentrum voor Vlaamse Muziek vzw is een gespecialiseerd navorsings- en documentatie-centrum voor de muziek van Vlaamse componisten uit de 19de en de eerste helft van de 20ste eeuw. De dienstverlening omvat het beschikbaar stellen van oevrecatalogi - repertoirelijsten - onuitgegeven werken - biografische gegevens - CD's - beeldmateriaal - programma-advies enz. De uitvoering van bijzondere studieopdrachten is mogelijk. Bereikbaar: alle werkdagen tussen 9.30 en 17.00 uur.

Muziekfondsen ter promotie van Vlaamse componisten

Peter Benoitfonds

Peter Benoit (1834-1901) en Vlaamse muziek algemeen van 1800 tot heden.
Concerten, CD-en partituuruitgaven, publicaties.

De Crans

Jef Van Hoof (1868-1959).
CD- en partituuruitgaven, oevrecatalogus.
Compositieprijs «Jef Van Hoof».

Stichting Lodewijk Mortelmans

Lodewijk Mortelmans (1868-1952).
Concerten, CD-uitgaven, oevrecatalogus.

Arthur Meulemansfonds

Arthur Meulemans (1884-1966).
Partituur- en CD-uitgaven. Biografisch onderzoek.

Lodewijk De Vochtfonds

Lodewijk De Vocht (1887-1977).
Concerten, CD- en partituuruitgaven. Oevrecatalogus.

STUDIECENTRUM VOOR VLAAMSE MUZIEK

*Algemene informatie over de muziekproductie in België
Inlichtingen over de werking van de Muziekfondsen
Praktische en wetenschappelijk dienstverlening*

Desguinlei 25, B-2800 Antwerpen (Belgium)

W. Michael Scheck, Directeur

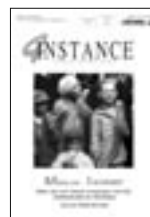
Tel. +32-3-244.18.29 - m.scheck@dptd.ha.be

Jan Dewilde, Wetenschappelijk coördinator

Tel. +32-3-241.01.30 - janjildewilde@hotmail.com

www.svm.be

Abonnement



10 nummers per jaar
België: 37,2 euro
EU: 50 euro

10 numéros par an
Belgique: 37,2 euro
UE: 50 euro

Pour plus d'info - voor meer info

sprl-bvba G.T.G.

Rue Bosquetstraat 67 - 1060 Bruxelles - Brussel

tel. 02/534 94 51 - fax. 02/534 84 41

http://www.mypublica.com - info@4instance.be

Le Guide des Ministères

1212 pages d'infos
Prix de base: 135,00 €.

+ 10 numéros de
4INSTANCE offert

De Gids der Ministeries

1212 pagina's info
Basis kostprijs: 135,00 €.

+ 10 gratis 4INSTANCE
nummers



Guide des Ministères Revue des Administrations belges

Un livre, un CD et notre
site Internet contiennent
toutes ces informations

Secrétariat:
Rue L. Van Boeckel 21,
1140 Bruxelles,
Tel 02/241.08.21,
Fax 02/241.08.32,
E-mail: info@gdm.be,
http://www.gdm.be

- Maison royale, ambassades et consulats
- Pouvoirs législatifs fédéraux, régionaux et communautaires
- Gouvernements et ministères fédéraux, régionaux et communautaires
- Union européenne, Organisations internationales
- Provinces, villes, communes, ports
- Partis politiques, syndicats, mutuelles, organisations professionnelles, intercommunales, institutions financières, chambres de commerce, offices de tourisme, foires et expositions, établissements d'utilité publique, organismes d'intérêt général.

Gids der Ministeries Tijdschrift van de Belgische Administraties

Een boek, een CD en onze
Internetsite bevatten al
deze informatie

Secretariaat:
Van Boeckelstraat 21,
1140 Brussel,
Tel 02/241.08.21,
Fax 02/241.08.32,
E-mail info@gdm.be,
http://www.gdm.be

- Koningshuis, ambassades en consulaten
- Federale, gewestelijke en gemeenschappelijke wetgevende machten
- Federale, gewestelijke en gemeenschappelijke regeringen en ministeries
- Europese Unie, Internationale organisaties
- Provincies, steden, gemeenten, havens
- Politieke partijen, vakbonden, mutualiteiten, beroepsorganisaties, intercommunale, financiële instellingen, kamers voor handel, diensten voor toerisme, jaarbeurzen en tentoonstellingen, instellingen van openbaar nut, organismen van algemene belang.



Projet gare du midi «Alain Mayné»

N° 23 November - Novembre 2001

VERANTWOORDELIJKE UITGEVER
ÉDITEUR RESPONSABLE
Thibault Van der Auwermeulen

4INSTANCE
Rue Bosquet straat 67 - 1060 Brussel-Bruxelles
Tel. 02/534 94 51 - Fax. 02/534 84 41
E-mail: info@4Instance.be
http://www.MyPublica.com

ADVIESRAAD - CONSEIL
Mireille Deziron, Prof. Dr. Herman Matthijs,
Alain Matton, André D. Nicolas, Natalia Petroff,
Pierre Ralet, Francisca Sabbe, Alfons Van Dyck,
Prof. Dr. Hugo Van Hassel,
Thibault Van der Auwermeulen

REDAKTIE - RÉDACTION
Carlo Cleynen, Steven De Schrijver, Joost
Laga, Herman Kristien Langenakens, Matthijs,
Joëlle Rochette, Thibault Van der Auwermeulen,
Peter Willen

KUNST - ART
Alain Mayné - Color off Glass
Transit

FOTO's - PHOTOS
Copywright all pictures

LAYOUT - PREPRESS
Daniel Collette Production sprl

DRUK IMPRESSION
Casterman

REGIE
Tel. 02/534 94 51 - www.MyPublica.com

DISTRIBUTIE - DISTRIBUTION
Tondeur Diffusion - Nevelland

Zonder schriftelijke toelating van de uitgever
mag geen enkele tekst noch illustratie van
4INSTANCE, geheel of gedeeltelijk gereproduceerd
worden. De uitgever is niet verantwoordelijk
voor de inhoud van de advertenties en artikels.
La reproduction des textes et photographies publiés
est interdite sans accord écrit de l'éditeur. L'éditeur
n'est pas responsable des articles et publiereportages.



Lid van de Unie van de Uitgevers van de Periodieke Pers
Membre de l'Union des Editeurs de la Presse Périodique
Member of the European Group of Public Administration

« 4INSTANCE is ondertekenaar van de Milieubeleidsver-
eenkomst Papier Vlaanderen en steunt de inspanningen van
de Vlaamse regering i.v.m. papierrecuperatie ».

Inhoud Sommaire

6

KUNST - ART
De Designroute
18/10-18/11/2001
Brussel



8

MANAGEMENT
Strategisch management in de praktijk



14

CONFÉRENCE DE QUALITÉ
Gérer les processus et le changement pour
améliorer le service, le cas La Louvière

20

CONFÉRENCE OVER KWALITEIT
De modernisering van de
overheidsdiensten in België

23

COPERFIN
Le Ministère des Finances
complète sa réforme

27

CONCEPT

Le "Police Bike"

Un concept, une vision nouvelle des unités cyclistes et de la police de proximité...



34

E-GOVERNMENT

Begrip 'e-government' nog te weinig bekend bij de burger

39

OVERHEIDSCOMMUNICATIE

Communicatie maakt de burger onafhankelijk van de administratie

42

MOBILITÉ

Mobilité urbaine et politique du logement des choix contraints par des mécanismes à revoir

45

MOBILITÉ

Gagnez un Palm
Win een Palm



30

DERNIÈRE MINUTE

La faillite a été déclarée

le 24 octobre 2001:

pourquoi ? Comment ?

31

E-GOVERNMENT

Elektronische overheid en de "curve van de desillusie"



46

5 MINUTEN

5 MINUTES

48

INTERNET

Webwijzer - Webguide

Een nieuwe biënnale

Stichting Interieur, organisator van de gelijknamige twejaarlijkse beurs rond wooncreativiteit, start in 2003 een nieuwe designbiënnale.

Transit I/De/A is het lanceringsevenement voor deze nieuwe biënnale. Waar de Interieur Biënnale zich tot de jongste ontwikkelingen binnen de meubelsector en de interieurarchitectuur beperkt, heeft de nieuwe biënnale van design en productontwikkeling in hun globaliteit haar werkterrein gemaakt.

Bij wijze van voorsmaakje was er op 18 oktober De Staten-Generaal van het Design, een conventie waarop gerenommeerde designers uit de hele wereld present waren. Fernando en Humberto Campana, Matali Crasset, Konstantin Grcic, Ross Lovegrove, Maarten Van Severen e.a. debatteerden over de positie van de ontwerper in de hedendaagse maatschappij en over mobiliteit in de breedste zin van het woord.

Diezelfde avond was er een feestelijke opening van De Designroute, de verzamelaar voor een reeks designtentoonstellingen.

Enerzijds zijn er de tentoonstellingen die uit San Francisco en Barcelona naar de Fondation pour l'Architecture komen reizen, 'Tiborocity' en de "overzichtstentoonstelling rond Martí Guixé".

Anderzijds wordt in hartje Brussel de buurt rond de Antoine Dansaertstraat tot één grote designwijk getransformeerd. Al wat er naam en faam heeft, galerijen, winkels, en zelfs cafés - zal in het parcours participeren. Centraal daarbij staat de tentoonstelling "Things to come".

De Designroute
18/10-18/11/2001 - Brussel

De tentoonstellingen

La fondation pour l'architecture
Tiborocity, Design and Undesign by Tibor Kalman 1979-1999, organised by the Vitra Design Museum, with the assistance of M&Co, and based on the concept developed and implemented by the San Francisco Museum of Modern Art. La Fondation pour l'Architecture, Kluisstraat 55, 1050. Martí Guixé, La Fondation pour l'Architecture, Kluisstraat 55, 1050.

Vizo Gallery
The Henry van de Velde Prizes Vizo Gallery, Kanselarijstraat 19, 1000. Open van dinsdag tot vrijdag van 11u tot 18u, op zaterdag en zondag van 13u tot 17u, gesloten op 1 en 2 november.

De Dansaertwijk
Things to Come
B-space.be, Nieuwe Graanmarkt 22, 1000

The Looking Glass
Antoine Dansaertstraat 72, 1000

Design Parade
In samenwerking met Modo Bruxellæ.
Dansaertcentrum, Aalststraat 7-11, 1000

The DesignDoctors
Antoine Dansaertstraat 190, 1000

Argentaurum Gallery
Antoine Dansaertstraat, 1000

Double-take-table
A project by Richard & Danny Venlet.
Archétype Gallery, Kanal 11, Barthélémylaan 11, 1000
open van woensdag tot zaterdag van 14u tot 18u, gesloten op 1 november.

Origins and originality: 30 designers from Brussels

Kanal 11, Barthélémylaan 11, 1000 een initiatief van H.K.R.A.-M.M.A.P.

In Transit

Ad!dict Creative Lab, Kanal 20, Barthélémylaan 20, 1000. Open van maandag tot vrijdag van 10u tot 18u, op zaterdag van 14u tot 18u, op 1 november van 14u tot 18u.

Work!

Goed Werk Gallery / Verzameld Werk Gallery / Siegfried & Hermine De Buck Gallery Schootstraat 1, 1000

Belgian Accents™ by Motorola

in samenwerking met Modo Bruxellæ. In verscheidene vitrines in en om de Dansaertstraat.

Azniv Afsar, Christophe Coppens, Mieke Cosyn, Sophie D'Hoore, Hatshoe, Walter Lecompte, Lena Lena, Mademoiselle Lucien, Les Précieuses, Patrick Pitschon, Christa Reniers, Johanne Riss, Savagan, Stijl, Annick Tapernoux, Theo Depot, Kaat Tilley, Underwear, Annemie Verbeke, Nicolas Woit, Y Dress (Aleksandra Paszkowska), Marina Yee, en andere.

Verscheidene ontwerpers brengen een eigen presentatie in etalages in de Dansaertwijk.

Meeting Point

Furnished by Quinze & Milan and Dark.
Dansaertcentrum, Aalststraat 7-11, 1000

Les performances du verre en architecture

**Alain Mayné, concepteur verrier
joue avec la transparence et la translucidité**

La recherche de la transparence, apparue dans l'architecture occidentale au Moyen Âge avec les cathédrales gothiques, est devenue une préoccupation constante de l'architecture moderne. Témoins de cette quête, les grandes gares et leurs vastes verrières, les galeries couvertes et les serres (dont les Royal Botanic Gardens de Kew en Grande-Bretagne et les serres de Laeken, notamment) réalisées au siècle passé, puis les immeubles entièrement vitrés, bâtis dans le courant du XXe siècle. Ces conceptions architecturales grandioses seraient inconcevables sans les formidables progrès techniques de l'industrie verrière.

Transparence et translucidité

Les murs-rideaux aux vitrages colorés réfléchissants, avantageux sur le plan thermique, se sont généralisés durant les années 1970 et au début de la décennie suivante. Paradoxalement, le verre s'est révélé d'une opacité imprévue. Impénétrables vis de l'extérieur, les bureaux doivent être éclairés même en plein jour étant donné les faibles performances lumineuses du verre teinté. Petit à petit, la vogue des immeubles "miroir" commence à lasser et la fin des années 1980 marque un retour à la transparence.

En 1990, l'architecte français Dominique Perrault conçoit, dans la région parisienne, un immeuble de bureaux dans un "étui de verre". Il utilise du verre clair, invisible. Employé en double vitrage, il se distingue par des qualités thermiques et acoustiques comparables à celles du verre réfléchissant.

En 1994, Jean Nouvel interprète la transparence de façon magistrale et ludique. Dans la Fondation Cartier, boulevard Raspail à Paris, la façade en verre se détache du bâtiment telle une seconde peau et joue le rôle d'écran entre la rue et le jardin.

Aujourd'hui, la recherche de transparence pure a cessé d'être un but en soi. «La tendance actuelle, précise Alain Mayné, concepteur verrier de la société "Color of Glass" consiste à utiliser l'autre qualité fondamentale du verre, la translucidité, de manière conjointe avec la transparence.

Métamorphosé, sérigraphié, sablé, imprimé d'une texture, feuilleté à motifs géométriques sobres, il retrouvera sa vocation première qui est de sculpter la lumière».

Source: Barbara Witkowska (agence wallonne à l'exportation)



Strategisch management in de praktijk

Met de komst van het Internet hebben ondernemingen er in eerste instantie een nieuw communicatiekanaal bijgekregen. Maar ook klanten, werknemers, dienstverleners en andere spelers communiceren meer en sneller. Begrippen tijd en plaats zijn door deze versnelde communicatie ruimer geworden. De tussenpersonen uit de klassieke kanalen krijgen meer macht en nieuwe tussenpersonen treden op. En omdat er tegenwoordig geen grote kapitalen meer nodig zijn om een bedrijf te starten en kennis de spil geworden is waarrond bedrijven draaien, zijn nieuw en jong ondernemerschap sterker dan ooit aan het opzetten.

Strategie, strategie en... strategie

Bedrijven die willen inspelen op deze veranderde marktomstandigheden dienen nog steeds hun strategie te bepalen en hun organisatie hierop voort te bouwen. Doch meer en meer aandacht dient te gaan naar de vertaling van deze strategie in werkbare beleidsbeslissingen, het samengaan van de strategie en de organisatie, de dagelijkse betrokkenheid met de strategie en de benadering van strategie als een continu proces.

Vertaling van de strategie in beleidsbeslissingen

Dat de strategie dient vertaald te worden in deelstrategieën (zoals op het vlak van IT, HR, marketing en verkoop, productie, financiering en aankoop), en aldus op operationele niveaus in de processen en systemen moeten doorsijpelen, is geen nieuw concept. Toch zijn er vandaag de dag nog te veel bedrijven die beleidsbeslissingen nemen zonder dat die gestoeld zijn op een strategisch plan. In veel gevallen verwart men de beleidsbeslissing met de te volgen strategie. Een beursintroduktie bijvoorbeeld kan geen doel op zich zijn. Zo zochten eens twee jonge technologen, kapitaal om een bedrijfje op te richten met als doel binnen twee jaar naar de beurs te gaan. Neen, het moet in de strategie van het bedrijf liggen om voor een ambitieus plan, zoals bijvoorbeeld het aanboren van nieuwe markten door middel van overnames, de kapitaalmarkt als geldverschaffer te kiezen met zijn voor- en nadelen ten opzichte van privé-aandeelhouderschap. Ook overnames mogen geen doel op zich zijn. Overnames zijn slechts een middel om een deel van de strategie te verwezenlijken. Zo mag er niet vergeten worden de overgenomen organisatie in de groep op te nemen, de bedrijfsculturen te integreren en de algemene rentabiliteit terug op punt te stellen.

Samengaan van de strategie en de organisatie

Het management dient in zijn strategie te bepalen wat de kernactiviteiten zijn en de organisatie te richten op deze kernactiviteiten. Al wat niet tot de kernactiviteit behoort, dient verder als ondersteunend beschouwd te worden. Heel wat bedrijven beslissen om hun energie te richten op hun kernactiviteiten en zo vinden «shared service centers» en «outsourcing» meer en meer ingang.

Ook voor nieuwe bedrijven geldt deze «klassieke» waarheid nog steeds.

Een «start-up» met een goed product en een referentiekland concentreert zich het best op het uitbouwen en het aan de man brengen van dit product. Zij moeten dit doen door een goed management team samen te stellen waarmee eerst een overkoepelende strategie wordt uitgewerkt en vervolgens de verantwoordelijkheid over de deelstrategieën verdeeld wordt. Zij moeten in hun dagelijkse werkzaamheden steeds oog hebben voor de toegevoegde waarde tot die strategie. Daarbij dienen ze zich te richten op de kritische factoren verbonden aan de verwezenlijking van deze strategie, eerder dan het zelf uitvoeren van een aantal taken zoals selectie en rekrutering, boekhouding, financiering, enz.

Een groeibedrijf benadrukt het best waarin het een kritische omvang wenst te bereiken en laat een goede marketing en/of overnamestrategie door derden uitwerken en implementeren. De «time-to-market» van de kernactiviteit is immers de cruciale factor. Zo zou het niet de eerste maal zijn dat een firma met een kwalitatief beter product de duimen moet leggen voor een concurrent die met een middelmatig product eerder en ruimer op de markt aanwezig is.

Of bepaalde activiteiten in huis ontwikkeld of uitbesteed moeten worden, is een afweging van de kost die ermee gepaard gaat. Dit echter hoofdzakelijk in termen van tijd,

middelen en moeite. Zowel de kern- als ondersteunende activiteiten dienen ingedeeld te worden naar de mate waarin zij cruciaal voor de bedrijfsuitvoering zijn en naarmate zij een bepaalde competentie inhouden (zie tabel). Voor cruciale activiteiten dienen samenwerkingsverbanden - zij het nu met een onderaannemer, externe consultant of intern «shared service center» - steeds vastgelegd te worden in een overeenkomst waarbij de draagwijdte van dienstverlening duidelijk afgesproken wordt. Uitermate belangrijk is dat de finale controle hierbij ten allen tijde in handen blijft van de opdrachtgever.

De dagelijkse betrokkenheid bij de strategie

Alle werknemers binnen een organisatie dienen de neuzen in dezelfde richting van de strategie te hebben, wil men als bedrijf aan waardecreatie doen. «Balanced Scorecard»-methoden zijn een goed communicatiemiddel voor de beschrijving van de strategie. Individuele objectieven kunnen hieraan gekoppeld worden, wat een duidelijke methode voor compensatie en beloning met zich meebrengt. Doch hiermee is niet alles te ondervangen. Ondernemingen mogen niet te zeer steunen op een klein aantal competente, cruciale

personen. In tijden van schaarste aan goede werknemers en hoge rotatiegraden bij competent personeel, ligt veel macht in enkele handen en druist opportunistisch, individueel handelen dikwijls in tegen het gezamenlijk bouwen aan de strategie. Aandacht hebben voor de houding, maar vooral de betrokkenheid van werknemers zijn nieuwe zaken waar bedrijven zich op moeten richten. Evenzeer moeten de «skills» waarvoor sommige werknemers soms aan hoge marktvoorwaarden zijn aangetrokken, aan honderd procent efficiënt worden ingezet en later ook «up to date» gehouden worden.

Kernactiviteit

Cruciaal voor bedrijfsontwikkeling	Nood aan specifieke competentie	Aanwezigheid specifieke competentie in huis	In huis ontwikkeling	Vorm
Ja	Ja	Ja	Ja	Actieve afdelingen

Ondersteunende activiteit

Cruciaal voor bedrijfsontwikkeling	Nood aan specifieke competentie	Aanwezigheid specifieke competentie in huis	In huis ontwikkeling	Vorm
Neen	Neen	Neen	Neen	Onderaanneming bvb boekhouding
Neen	Ja	Neen	Neen	Onderaanneming bvb. Sociaal secretariaat
Ja	Neen	Ja of Neen	Ja	Shared service center bvb aankoop
Ja	Ja	Neen	Neen	Strategische partner bvb consultant
Ja	Ja	Ja	Ja	Corporate afdelingen, bvb IT, HR, Corporate development, ...

Vitaal in de bedrijfsstrategie is het voortdurend in vraag stellen van wat juist de kernactiviteit van een bedrijf uitmaakt en hoe deze verder dient ontwikkeld te worden



Danny Venlet

Benadering van strategie als een continu proces

Een strategie en de daaruit voortvloeiende genomen beslissingen dient op continue wijze geëvalueerd en bijgestuurd te worden. Immers omgevingen wijzigen steeds sneller, zodat een strategie hiermee rekening moet houden. Bijgevolg kunnen we eerder spreken van een dynamisch proces, waar het vroeger veeleer een vrij statisch gebeuren was. «Shareholder value»-analyses zijn nog te dikwijls eenmalige en zeer uitgebreide oefeningen, terwijl continu bruikbare methoden voor de meting en opvolging van strategische en beleidsbeslissingen ontbreken. Ook ter meting van de impact van deelstrategieën -zoals marketing en verkoop- ontbreken nog dikwijls evaluatiemethoden. Denk maar aan de gigantische budgetten die aan promotie

besteed worden, terwijl de resultaten ervan moeilijk te meten zijn. Laat staan dat men de uitgaven kan evalueren om zo hun effectiviteit en hun efficiëntie op te volgen en bij te sturen.

Besluit: maak tijd voor strategie

In realiteit is de praktische toepassing van theoretische evidente beschouwingen rond strategie niet evident. Zeker als kleine «start-up» kan men zich niet veroorloven veel met strategie bezig te zijn. Veelal komt men er als ondernemer slechts op zondag of op vakantie toe over strategie na te denken. Ook mogen strategische oefeningen in grotere bedrijven niet te tijdrovend en te uitgebreid opgevat worden, gezien de steeds snellere veranderende marktomstandigheden er

dikwijls toe leiden dat prachtige strategieën achterhaald zijn nog voor ze in praktijk kunnen worden omgezet.

Strategie is dus in praktijk vooral een kwestie van voldoende tijd uit te trekken voor deze «theoretische oefening». In ieder geval zou iedereen op eigen initiatief zich moeten afvragen of zijn of haar taken en verantwoordelijkheden bijdragen tot waardecreatie voor het bedrijf. Elkeen is trouwens uniek geplaatst om vanuit zijn of haar perspectief nieuwe kritische zaken aan te voelen en op te pikken, bijvoorbeeld ingegeven door klachten van klanten. Het is dan ook de moeite waard tijd uit te trekken om na te denken en te communiceren over strategie. De juiste balans vinden in tijdsbesteding aan strategie zal uiteindelijk het verschil uitmaken of een organisatie al dan niet succesvol zal worden. Organisaties waarin alle spelers gestimuleerd worden om gedurende tien minuten per dag de tijd te nemen om na te denken en te communiceren over strategie, zullen zich kunnen onderscheiden door hun succes.

Kristien Langenakens (°1971) studeerde Handelsingenieur aan de Vrije Universiteit Brussel. Ze startte haar loopbaan in 1994 als Auditor bij het toenmalige Coopers & Lybrand (nu PricewaterhouseCoopers). Na drie jaar financiële audit, stond ze mee in voor de oprichting van de afdeling Corporate Finance. Tot op vandaag houdt ze zich daar bezig met strategische analyses, waarderingen van bedrijven en merken, financiële doorlichting en financiële adviesverlening bij overnames en fusies. In 1999 promoveerde ze tot Manager. Ze is getrouwd, heeft een dochtertje en is woonachtig te Diest.

Kristien Langenakens,
voorzitster VMA-Jongere Managers

BMC Software Improves Availability and Performance for Microsoft Exchange Across the Enterprise

New BMC Software Solutions Deliver Monitoring, Management, Recovery and Scheduling for the Microsoft Exchange Environment

*BMC Software delivers support for Microsoft Exchange across the enterprise, thereby Assuring Business Availability® for customers utilizing Microsoft Exchange as their mission-critical mail server. By delivering new management **solutions for Microsoft Exchange Server**, BMC Software provides customers with new efficiencies in the overall **monitoring, management, recovery and security** of Microsoft Exchange.*

Enterprise-wide support for Microsoft Exchange is another step in BMC Software's mission of Assuring Business Availability for its customers by delivering the infrastructure and service management solutions that manage and monitor mission-critical applications, databases, and e-business solutions. BMC Software supports Exchange **across the enterprise** with the following solutions: **PATROL® Recovery for Microsoft Exchange Server, PATROL for Microsoft Exchange Servers and CONTROL-SA®** so that customers can be assured that their mail and messaging applications are optimized to enhance business productivity and effective communication.

«In today's global business environment, email is the backbone of crucial communications, directly impacting a company's bottom line,» said Kevin McCuiston, Exchange group product manager at Microsoft Corp. «BMC works closely with us to create solutions that provide monitoring, management, recovery and scheduling for our customers' mission-critical Exchange environments delivering high availability and performance where our customers need it most.»

PATROL Recovery for Microsoft Exchange Server, with expected availability at the end of October, is designed to effectively execute, monitor and manage Microsoft Exchange 2000 backups and recoveries. Whether a customer needs to **create, start, or cancel recovery tasks, determine** the location of where backup data is stored, or **recover** multiple Exchange Server Stores and Databases across an enterprise, PATROL Recovery for Microsoft Exchange Server provides the flexibility to execute reliable, timesaving and automated backups and recoveries, as business needs demand.



PATROL for Microsoft Exchange Servers delivers comprehensive management and assures the availability and performance of all Exchange messaging servers in a customer's environment. This solution **monitors connections** between all of the mail servers as well as monitoring end-to-end message arrival and return time ensuring that messages travel successfully and efficiently. PATROL for Microsoft Exchange Server provides Intelligent Availability, the use of automated out-of-the-box recovery actions, which **automatically fixes problems** that might otherwise cause a decrease in the Exchange servers' performance.



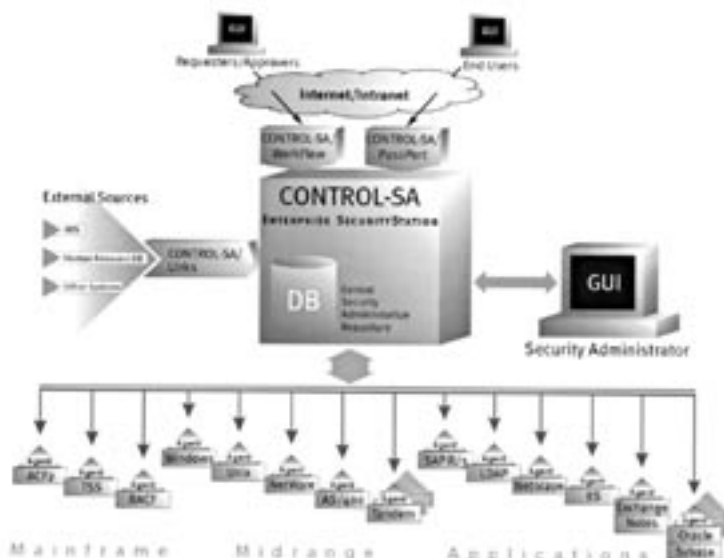
PATROL for Microsoft Exchange Server quickly shows Exchange administrators what is happening in their environment.

Other features of PATROL Recovery for Microsoft Exchange Server include:

- **Automatic discovery** of servers and centralized administration and management from a unified console,
- Ability to **manage** where and how users want their Exchange data backup to be routed,
- **Easy implementation** with task wizards to guide users through the backup and recovery process,
- **Compression and backup** expiration support,
- Ability to **search** for previously executed tasks and copy them to other servers to store for execution.

About BMC Software

BMC Software, Inc. [NYSE: BMC], is the leading provider of enterprise management solutions. By Assuring Business Availability®, BMC Software delivers control over infrastructure management costs, control of market advantage and differentiation via service management and growth of business value with solutions for business optimization. BMC Software is a member of the S&P 500, with fiscal year 2001 revenues exceeding \$1.5 billion and offices worldwide. For more information, please visit BMC Software's Web site at www.bmc.com.



INCONTROL for Security Management provides a flexible, scalable architecture for centralized security over multiple platforms and major applications.

CONTROL-SA by BMC Software centralizes management of users, resource access and security policies through a dedicated security data repository and GUI. It provides Microsoft Exchange administrators with a complete view of each user’s access privileges. CONTROL-SA enforces large-scale security operations by consolidating multiple identity stores in order to provide an enterprise-wide Identity Management System. All of this while introducing role-based management to simplify and automate creating, setting up and revoking user access rights across a Microsoft Exchange environment, as well as supporting other platforms and applications.

REQUEST FOR INFORMATION

**Please send this request by fax to BMC Software, Attn. Marketing Department
 FAX: +32 2 725 14 92 or by e-mail to marketing_Belgium@bmc.com**

COMPANY: _____

NAME: _____

ADDRESS: _____ CITY: _____

PHONE: _____ FAX: _____

E-MAIL: _____

- YES**, I would like further information on BMC Software solutions for Microsoft Exchange Environment
- YES**, I would like to see a technical presentation /demo
- YES**, I would like to be contacted by a Sales Representative



BMC SOFTWARE sa/nv
 Belgicastraat 2 - B-1930 Zaventem
 Tel: (+32) 2 712 57 80 - Fax: (+32) 2 725 14 92
 Contact: Marketing_Belgium@bmc.com

La Qualité des Services publics en Belgique l'échange des bonnes pratiques

Gérer les processus et le changement pour améliorer le service, le cas La Louvière

L'administration communale de La Louvière gère des services destinés à plus de soixante-seize mille administrés sur un territoire éclaté. L'administration est à l'image de la géographie louviéroise: héritière d'un passé souvent lourd sur un territoire et un esprit décentralisé. Les services, fort cloisonnés encore malgré les nombreuses initiatives mises en place, se répartissent sur l'ensemble du territoire communal en plus de 5 sites différents.

L'action communale est essentiellement locale bien que de nombreuses coopérations voient le jour afin de veiller à l'intégration de nos politiques avec celles des voisins (comme par exemple la création d'une "communauté urbaine du centre"). Le chemin à parcourir reste toutefois important pour optimiser cette démarche. Les services rendus par l'administration sont tous ceux qui, suivant la Nouvelle loi communale, relèvent de "l'intérêt communal"; Des services strictement légaux (état civil, population, travaux) co-habitent avec les corps de sécurité (police, pompiers) et les services - (dits "nouveaux services") nés de la volonté de décentralisation de l'Etat, de la Région wallonne ou de la Communauté française de Belgique (plan social intégré, contrat de sécurité et de société) ou de son incapacité à agir efficacement. Il existe aussi des services tels que ceux du "Médiateur communal" (ou ombudsman) chargé de répondre aux exigences accrues des citoyens en matière de sécurité, d'information, de qualité des prestations, etc.

L'Administration communale occupe près de deux mille cinq cents agents (personnel enseignant, personnel du centre public d'aide social, policiers et pompiers compris). De nombreux vides existent dans la structure hiérarchique. Il faut toutefois citer les nombreuses initiatives en matière de gestion des ressources humaines: étude des besoins en vue d'optimiser les ressources humaines, cellule bien-être au travail (qui prévoit une procédure de prise en charge du harcèlement moral), programme de formation, etc. Les technologies employées au sein de l'administration sont à l'image de la société: le nouveau côtoie l'ancien: les

nouvelles technologies (dont l'installation coûte cher aux communes) co-existent avec les méthodes de travail les plus archaïques (certains registres sont encore écrits à la main). La lenteur du législateur dans le domaine des "nouvelles technologies" n'aident en rien cette transformation des pratiques administratives.

Les services communaux fonctionnent à destination de trois catégories de clients: les autres services, les "clients institutionnels" et les citoyens.

La première catégorie regroupe les services qui oeuvrent pour d'autres pleinement ou partiellement. La seconde regroupe nos "clients" institutionnels: l'Etat, la Région wallonne, la Communauté française, les intercommunales, etc.

La dernière catégorie est en effet la plus importante: le citoyen; ce dernier est toutefois plus qu'un usager; l'administration communale n'est pas seulement un prestataire de service au même titre qu'un plombier ou un garagiste; elle a également des missions d'ordre public, de salubrité, etc.

Nos partenaires institutionnels fonctionnent souvent avec leur propre logique sans prendre en compte les difficultés des communes.

Les partenaires privés, vu l'imbrication des participations, sont rarement uniquement privés ou uniquement publics; le meilleur exemple est celui des asbl (associations sans but lucratif); rares sont celles, d'une certaine amplitude, qui ne jouissent pas d'une subsidence ou d'une présence politique dans leurs organes de gestion ou d'administration. Nos fournisseurs sont très divers (essence,



Luc Vincent - Modular

informatique, matériel de bureau) ; la volonté politique du Collège des Bourgmestres et Echevins est, dans la mesure du possible et dans le strict respect des législations en matière de marchés publics, de privilégier le partenariat avec les PME et PMI locales. L'objectif étant de renforcer le développement endogène dans une région fortement marquée par la crise économique.

Mise en place d'une gestion intégrée des demandes

Introduction

Le service des travaux est confronté à de nombreuses demandes des citoyens ou de services internes à l'Administration (réparation d'un trottoir, élagage d'un arbre, enlèvement d'un dépôt clandestin, fuite dans une école communale...). Ces demandes doivent être traitées d'une manière administrative (envoi d'un accusé de réception, réponse au demandeur...) mais nécessitent également un suivi technique (visite sur place d'un technicien...) et parfois un suivi de la part du service ouvrier (pose de dalles de trottoir...). Ces demandes concernent les Sous- service Bâtiment, la Salubrité, la Voirie, les Plantations et l'Environnement. Environ 4200 Ordres de travail/an sont traités pour le bâtiment et 7000 ordres de travail pour la Voirie, la Salubrité, les Plantations et l'Environnement. Ces ordres de travail proviennent tous d'une demande. Un certain nombre de tâches récurrentes comme le curage des avaloirs, le nettoyage des voiries

seront également considérées comme des demandes.

L'objectif du projet est de mettre en place une "gestion intégrée des demandes" concernant le service des Travaux, c'est-à-dire: une gestion administrative, technique et ouvrière. Quatre phases doivent se mettre en place pour assurer une gestion intégrée des demandes du service Travaux. Ces quatre phases sont énumérées ci-dessous:

1. la mise en place de la cellule demande,
2. la planification des ordres de travail des ouvriers,
3. la valorisation,
4. l'analyse du travail.

1. La "Cellule Demande"

La Cellule Demandes constituée de quatre personnes a pour objectif premier de centraliser toutes les demandes (écrites, par téléphone, Internet, E-mail, visite de personnes). Cette cellule doit assurer la gestion administrative de la demande c'est-à-dire envoi d'un accusé de réception, envoi de réponse au demandeur, ... Elle assure également le lien entre le demandeur et le ou les technicien (s) qui traite(nt) la demande sur le terrain. Elle s'assure du bon suivi de la demande.

2. La planification

Certaines demandes font l'objet d'un ordre de travail à effectuer par le service ouvrier. Ces ordres de travail doivent être planifiés. Les priorités, la main d'œuvre, la fourniture, le matériel, le charroi seront gérés pour chaque ordre de travail.

3. La valorisation

Ce module doit:

1. déterminer le coût réel de chaque O.T
2. déterminer pour chaque ouvrier le nombre d'heures exactement prestées
3. déterminer l'utilisation du matériel et du charroi
4. gérer les fournitures des différents magasins.

4. l'analyse du travail

Ce module sur base des trois précédents, doit permettre de:

- déterminer les choix entre les réalisations à effectuer sur le budget ordinaire ou extraordinaire,
- déterminer les secteurs à renforcer en moyens humains et charroi,
- arrêter au mieux les investissements communaux.

Ce qui a été réalisé

La 1^{re} phase du projet, c'est à dire la mise en place de la cellule des demandes a été réalisée, cette année (mars 2001). Cette mise en place a nécessité une année (avril 2000 à mars 2001) à partir de maintenant, toutes les demandes (plaintes des citoyens, demande provenant des services internes à l'Administration) sont centralisées à un endroit: Guichet Unique.

Nous avons mis en place un numéro vert joignable jour et nuit, un E-mail, fax, Internet ou téléphone. Toutes les demandes sont encodées dans un logiciel de suivi des demandes.



Luc Vincent - Modular

Un accusé de réception est envoyé au demandeur endéans les 10 jours avec comme information, le nom du ou des agent(s) traitant la demande si la demande est complète, et une idée du temps nécessaire pour traiter la demande. Suivant les demandes, la procédure de suivi est différente.

Un récapitulatif des demandes traitées et non traitées est réalisé à la fin de chaque mois et ce, pour chaque service (plantations,...), ainsi que le temps moyen de traitement de la demande et le nombre de demandes mensuelles par service. Des recherches plus ponctuelles à la demande de certains services peuvent également être réalisées (ex.: nombre d'avaloirs bouchés dans une rue, ...).

Une fiche de description de fonction du personnel de la cellule des demandes a également été réalisée.

Ainsi qu'un tableau de bord permettant une évaluation qualitative et quantitative de la cellule demande.

Une enquête de satisfaction des citoyens sera réalisée l'année prochaine après au moins 1 année de fonctionnement de la cellule.

Conclusion sur la méthodologie utilisée pour la mise en place de la cellule demande (1ère phase du projet).

Dès le départ, la plus haute hiérarchie (élu, directeur des travaux...) a soutenu le projet et a clairement définis les objectifs. Ce qui a permis:

- d'avoir le budget nécessaire à la mise en place de la cellule ; (càd le budget pour le matériel informatique)
- d'avoir la coopération de tous ;
- de mettre fin à certaines résistances ;

Le fait de créer un groupe de travail et surtout un porteur de projet au sein du groupe a permis:

- de responsabiliser les fonctionnaires, de les motiver à porter le projet;
- de fixer des objectifs dans le temps;
- le porteur de projet a très souvent relancé le groupe de travail.

Nous avons également impliqué dès le début un maximum d'agents de tous les niveaux. C'est à partir des interviews et du travail réalisé à partir de ces agents que nous avons

pu établir la situation existante, le diagnostic et puis les procédures de travail ainsi que la fiche de description de fonction.

Une fois que les compétences requises ont été identifiés, le personnel de la cellule demande a été formé. La diffusion du projet s'est donc faite dès le début, à tous les niveaux et à tous les moments clés de l'élaboration du projet. La réussite d'un tel projet n'a pu être réalisé que parce qu'il y a eu une véritable gestion des ressources humaines et une gestion du changement.

Transferrabilité

A notre connaissance, aucune gestion intégrée des demandes existe dans d'autres services communaux, c'est-à-dire:

- une gestion administrative (envoi d'un accusé de réception, suivi de la demande...),
- une gestion technique (suivi technique sur le terrain...),
- une gestion ouvrière (planification des tâches...).

L'objectif du travail est de mettre en place des procédures simples, claires, qui pourront être facilement transposables à d'autres communes.

Les tableaux de bord mis en place dans le cadre de ce projet permettront d'exprimer les bonnes pratiques de travail à travers des données chiffrées, présentées sous forme d'indicateurs de performance. Ces indicateurs seront d'ordre quantitatif (nombre de km de voiries nettoyées par jour) et qualitatif (nombre de plaintes de citoyens n'ayant pas reçus de suivi...).

Ces indicateurs pourront également être transposable à d'autres communes.

La méthode de mise en place du projet est innovante. En effet, de nombreux exemples existent dans d'autres communes (Ath, Morlanwelz...) qui achètent des logiciels déjà établis pour la gestion des courriers, des ordres de travail... Ces logiciels sont rarement adaptés aux besoins des services et de la méthode de travail du personnel. Le personnel s'adapte très difficilement à cette utilisation qui le plus souvent ne prend pas en compte des paramètres importants

nécessaires au bon fonctionnement des services concernés.

Nous voulons travailler d'une manière opposée à cela. Nous examinons, ensemble (personnels administratifs, techniciens, ouvriers, ingénieurs) la méthode de travail actuelle (qui fait quoi) et on essaie ensemble de s'améliorer, de mettre au point des procédures de travail et des indicateurs de performances. Tous le monde doit se sentir impliqué dès le départ. des fiches de description de fonction seront également réalisées pour toutes les personnes qui travaillent. L'informatisation du système pourra se faire par la suite.

Résultats

Qualitatifs:

Tous les services internes à l'administration ainsi que les échevins passent par la cellule demande.

Les citoyens semblent satisfait du service, puisqu'ils en font part oralement au responsable de la cellule demande.

Les chefs d'équipe semblent également satisfaits puisque cette gestion des demandes évite de faire deux fois la même chose et relance la motivation du personnel.

Une enquête de satisfaction des citoyens sera réalisée l'année prochaine. Un questionnaire sera envoyé à toute les personnes ayant fait appel à la cellule.

Quantitatifs :

Au cours des deux premiers mois de la mise en place de la cellule, nous avons enregistré 2000 demandes, 1.500 ordres de travail et 500 clôturés.

Un tableau de bord pour l'ensemble du service travaux et par service interne au service travaux a été réalisé. Ce tableau de bord n'a pas encore été utilisé, nous attendons au moins un an de fonctionnement. Des indicateurs de performances ont été définis mais par manque d'expérience nous n'avons pas encore pu y adjoindre des chiffres.

Première Conférence sur la Qualité des Services publics en Belgique, 10 et 11 octobre 2001
Infos : <http://www.publicquality.be>

Sun Microsystems

Empowering Government to Take Full Advantage of the Net Effect

Sun was founded in 1982 with one driving vision, «The Network Is The Computer™». It is a vision of computers that talk to each other no matter who built them. While others protected proprietary, stand-alone architectures, Sun focused on taking companies into the network age, providing systems



and software with the scalability and reliability needed to drive the electronic marketplace. From day one, all Sun's systems included a network interface and all its employees were using electronic mail. That was 19 years ago.

Sun Microsystems provides complete technology solutions that enable companies worldwide to take advantage of the exponential growth in bandwidth, devices, services and users - a phenomenon Sun calls the Net Effect.

Today's e-government

Throughout the public sector, targets and initiatives are driving the move towards a wired-up community. Inter office, inter people and inter department communications are imperative in today's e-Government. Throughout the public sector, Sun Microsystems has become the partner of choice for organisations moving online to communicate, collaborate and share information, because not only does Sun offer the IT infrastructure on which e-services can run effectively, the company also has the experience and the expertise to ease the transition into the electronic world.

Local authorities are challenged with a tight schedule to put the citizen online. For many, the strategy will entail a move from monolithic IT architectures to more flexible, scalable and accessible infrastructures, able to support e-communication and e-business. Sun is vastly experienced in helping organisations transform into e-organisations, working with partners and its own highly skilled Professional Services team to make the transition as painless as possible.

Minimal risk

Sun's extensive experience in working with the private and public sector in the move to online operations means that its customers can rely on Sun's understanding of the issues and particular challenges. Choosing Sun as a partner minimises the risks.

Sun's business model is designed for the delivery of services anywhere, at any time, on any device. Java technology enables organisations to work on a 'develop once, deploy anywhere' basis, helping you to deliver your product across the widest range of channels fast.

Sun provides governments the technologies that enable them to more effectively manage information and provide just-in-time services via the Internet. As governments combat reduced budgets and staff by implementing Web-based technologies, Sun provides the reliability, availability and serviceability necessary for government computing systems and Web sites.



Ideas, plans and solutions

At the very highest level, Sun can organise ideas sessions, where organisations can meet top industry thinkers and talk over future directions for the public sector, and the long-term benefits.

Companies can work with Sun to assess their current systems, and then develop a plan for ensuring their infrastructure, people and processes will be ready for the task ahead.

Sun will help its customers address some key questions. Is your infrastructure strong enough and scalable enough to support the technologies and the solutions you want now and in the future? Are your people trained and your processes capable enough to derive most benefit out of your solutions?

From IT architecture to day-to-day operations, Sun delivers the support and expertise a company needs to plan, design, implement and operate network computing solutions, in line with its organisational goals.

Many of Sun's public sector customers have opted to work with Sun Professional services to align their information systems with their organisational goals. Sun can help its customers plan, implement and manage innovative, mission-critical solutions for the entire enterprise.

And finally, Sun Educational Services delivers comprehensive, tailored training and certified educational solutions to increase staff productivity.



For more information contact :
Jean-Pierre Dielen
Sun Microsystems Belgium
Lozenberg 15 - 1932 Zaventem
tel: 02/704.88.45 - fax: 02/704.80.01
www.sun.be



De modernisering van de overheidsdiensten in België

**Uiteenzetting van prof. Geert Bouckaert,
Instituut voor de Overheid, KUL**

Wat houdt ambtenaren uit hun slaap?

Als ik de buitenlandse literatuur en de onderzoeken daaromtrent lees en de aanwezigheid op deze conferentie zie, dan moet ik besluiten dat het goed functioneren van de overheid iets is waar men erg mee bezig is. Dat de juiste hervormingen doorvoeren, de juiste modernisering realiseren om goed te kunnen functioneren iets is waar u wakker van ligt.

«Waar liggen ambtenaren wakker van, waar ligt u wakker van?», met deze inleidende zin stak Geert Bouckaert op 11 oktober meteen van wal tijdens de eerste conferentie over de kwaliteit van de overheidsdiensten in België. Deze conferentie vond plaats in Brussel en werd georganiseerd door het ministerie van ambtenarenzaken. We laten professor Bouckaert graag aan het woord.

Modernisering vanuit een OESO-perspectief

Ik zou de modernisering willen benaderen vanuit een OESO-perspectief en dit in vier stappen.

De uitgangspunten van modernisering

Er zijn vier uitgangspunten als basisassumpties waarom we moeten moderniseren. Ten eerste omdat overheidsdiensten essentieel zijn voor de samenleving. Daarom moeten we naar een competitieve overheid evolueren. Competitief betekent: aandacht voor prestaties, aandacht voor de burgers. Dus: een competitieve overheid voor welvaart en welzijn in een Europese context. Ten tweede heeft modernisering als uitgangspunt dat er moet geïnvesteerd worden in overheidsdiensten. Want de ketting is zo sterk als de zwakste schakel. En de overheid zelf mag niet de zwakste schakel van de overheid zijn. Meer en meer gaan we naar ketenbeheer, kijk bij voorbeeld naar de voedselketen, de veiligheidsketen, de welvaarts- en welzijnsketens,... Het zijn mengvormen van schakels met de markt, de privé-sector, de overheid, de NGO's, de individuele burgers.

Ten derde kan gezegd worden dat we goed werken, maar we kunnen nog beter. Prestaties

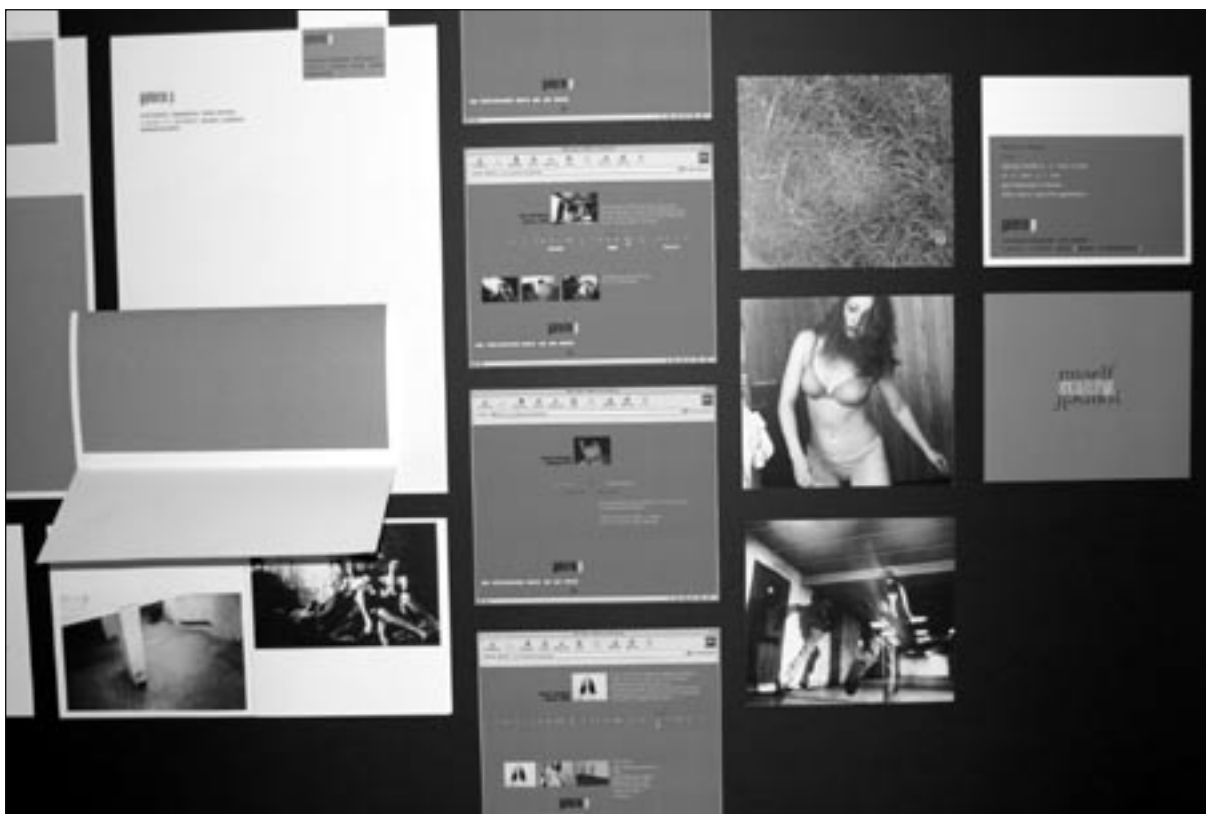
voor burgers als gebruikers moet daarbij het leidmotief zijn.

En, ten slotte, ten vierde moeten we meer laten zien wat we goed doen. Niets is zo frustrerend om goed werk te leveren waarvan niemand dit weet. Het is dus essentieel voor de legitimiteit, voor het vertrouwen van burgers in overheden dat we kunnen laten zien dat er goed gewerkt wordt. Daarom moet er hervormd worden, moeten we moderniseren!

De basistrends van de modernisering

De basistendenzen binnen de OESO-landen zijn te herleiden tot een drietal punten. Ten eerste stellen we vast dat er meer aandacht besteed wordt aan betere prestaties. Om dit meer te benadrukken worden mechanismen geïnstalleerd. Men gaat ervan uit dat grote organisaties niet uit zichzelf veranderen en dat er druk nodig is. Deze druk is zowel extern als intern. Interne druk wordt verhoogd door het institutionaliseren, door het binnenbrengen in procedures van de aandacht voor prestaties in het ontwikkelen van strategische plannen, in de financiële cyclus die vernieuwd wordt (interne audit, prestatiebegroting, algemene boekhouding). De interne druk bestaat ook bij de personeelsorganisatie waar een verhoogde aandacht uitgaat naar evaluaties. Verder ontstaat deze interne druk ook door relaties tussen verschillende organisaties.

Voor sommigen is deze interne druk echter niet voldoende. Ook externe druk zal leiden tot betere prestaties. De optimale externe druk komt door het binnenbrengen van markttype-mechanismen. Dit is niet privatiseren! Betere prestaties worden ook geleverd door meer specialisatie, m.a.w. door verzelfstandigde gespecialiseerde eenheden. Er dient opgemerkt te worden dat dit enkel kan indien



Raf Thienpont - Huisstijl

er voldoende coördinatie is. En een van de zwakke punten in een aantal OESO-landen is de coördinatie op horizontaal vlak tussen verschillende materies.

Een tweede tendens is dat er meer aandacht gaat naar het definiëren van verantwoordelijkheden en naar het afleggen van verantwoording (accountability - rendre des comptes). Hier krijgen we andere mechanismen van responsabilisering via contracten, beheersovereenkomsten, mandaten en dergelijke meer. De mechanismen van het afleggen van verantwoording worden ook heringevuld. We krijgen het professionaliseren van de interne audit binnen de overheidsadministraties in samenspraak met het professionaliseren van de externe audit, bij voorbeeld van het rekenhof.

Ten derde stellen we vast dat er meer aandacht gaat naar diverse actoren in de samenleving bij de besturen zelf. Het betrekken van de burger als gebruiker van de overheidsdiensten staat meer en meer centraal. Er wordt aandacht gegeven aan de maatschappelijke keten van toegevoegde waarde. Het is belangrijk dat de betrokkenen zelf in interactie treden met de besturen. We onderscheiden in dit kader vier basisstrategieën: Maintain - Modernise -

Marketise - Minimise. Handhaven - Moderniseren - Vermarkten en Minimaliseren van de overheid.

De modernisering van de overheid in België

Hoe verhouden we ons tot die frontlijnstaten in de OESO-context, meer bepaald Zweden, Finland, Canada, Australië, Nieuw-Zeeland en het Verenigd Koninkrijk? Dit zijn althans de staten waarmee ik zelf ervaring heb.

Ik ga me hier beperken tot 5 aandachtspunten, en dit op een vereenvoudigende manier. Ik zal immers focussen op de grootste gemeene deler van de veranderingsprocessen.

1. De chronologie van de modernisering

We stellen vast dat die modernisering reeds start in het begin van de jaren tachtig. In de meeste van deze landen werd een dubbele strategie gevolgd, met name aan de ene kant besparing - ik denk zelfs dat de Finse overheid meer moest besparen dan de Belgische federale overheid - in combinatie met de moderniseringsstrategie. In België merkt men een eerste set van initiatieven op rond '85. Die bloeden echter dood. Begin de jaren '90 krijgen we opnieuw een opstoot van moderniseringsinitiatieven. Op lokaal vlak stellen we vast dat de nieuwe boekhouding

een middel was om te moderniseren. In de Vlaamse context vallen de Kelchtermans-richtlijnen op die streven naar een modernisering van de personeelsproblematiek. België kent dus een iets latere start. We zouden dus kunnen leren van de fouten van andere landen. Het probleem is dat we weinig of niet naar het buitenland kijken om daar lessen uit te trekken. Dit is recent aan het wijzigen.

2. De samenhang van initiatieven

Bestuurskundig zijn is België een zeer complex land. We zien, wat de federale landen betreft binnen de OESO, dat er een aanzwengelende bestuurslaag bestaat. Dit is bij voorbeeld zo in Canada, in Australië en ook in Duitsland, waar het subcentrale niveau de eerste initiatieven neemt en dat van daaruit een soort uitzending bestaat naar het centrale en lokale niveau. Dit subcentrale niveau is een spil geworden in deze moderniseringsstrategieën. In België zal het belangrijk zijn, bij de modernisering van die federale administraties, dat het subcentrale niveau (de gemeenschappen en gewesten) het voortouw neemt. En dit uiteraard ook naar de lokale besturen toe. We zien een ont koppeling van de bestuurslagen en binnen de bestuurslaag tussen de verschillende entiteiten.

3. De ideeën en hun uitvoering

We stellen binnen OESO-context als belangrijke tendens vast: als er een innovatie gebeurt dan wordt die ook uitgevoerd en geëvalueerd. Wat België betreft moeten we niet ontkennen dat we goede ideeën kunnen aanbrengen, we hebben er soms teveel. Maar die ideeën moeten wel uitgevoerd worden en tevens geëvalueerd. En daar scoren we dan zwak. We hebben op dat vlak onvoldoende traditie en zullen hierin dus moeten evolueren.

4. Integratie van visie

Dit is essentieel. Binnen de OESO merken we dat er heel wat impliciete en expliciete visies zijn die een totaalbeeld geven van waar men naar toe moet. Die alle aspecten van de verandering integreren. Die van daaruit ook de invoering van deze verandering afstemmen en die tot een gemeenschappelijke evaluatie komen. Ook daar is er soms wat versnippering in de Belgische context. Ik denk, wanneer ik nu het Waalse Gewest bekijk met «Le Contrat d'Avenir» en ook de audit van La Fonction Public, dat dit gaat in de richting van het ontwikkelen van een totaalvisie. Ik stel vast dat in de Franse Gemeenschap sinds 1996 er een begin gemaakt wordt van de ontwikkeling van een integrale visie. Dat binnen de Vlaamse Gemeenschap - nu zeker met het rapport van de twee commissarissen Stroobandts en Victor - er een geïntegreerde visie op tafel ligt en de Vlaamse regering bezig is uitvoeringsstrategieën te ontwikkelen. Ook naar de lokale besturen toe in de Vlaamse context stel ik vast - de frontlijn daar zijn de OCMW's - dat de nieuwe OCMW-boekhouding getransformeerd werd in een nieuw OCMW-beleid, dat nu weer omgevormd wordt tot een nieuw OCMW- en gemeentebeleid. Ook op federaal niveau zien we dat Copernicus de eerste integrale federale visie is.

5. De continuïteit

We stellen vast dat in het buitenland, wanneer er een regeringswissel is er een continuïteit bestaat op het vlak van moderniseringsstrategieën. De agenda, de aandacht en de krijtlijnen lopen door. Daar kunnen we iets uit leren.



Anne Crousse

De lessen voor de toekomst

1. Een centrale rol van politici

Wanneer politici zich niet interesseren in deze zaken, dan zijn ze tot mislukking gedoemd. In het buitenland valt op dat de eerste ministers daar steeds een voortrekkersrol hebben gespeeld. Dat de ministers van begroting en de ministers van ambtenarenzaken daar een grote rol in spelen. En eigenlijk moet dit een trojka zijn. Ook op gemeentelijk niveau: de burgemeesters, de schepenen van financiën en personeelszaken moeten daarin - omdat zij de horizontale departementen beheren en de strategische overzichtsvisie hebben - een centrale rol spelen.

2. Centrale rol van ambtenaren

Het 'eigenaarschap' van de veranderingen moet bij de ambtenaren liggen: zowel bij de topambtenaren als bij het middle-management. Aan de basis moet uitgelegd worden wat er allemaal aan het gebeuren is. Dit is essentieel.

4. Simultane modernisering over alle machten. (de wetgevende, uitvoerende en rechterlijke macht)

Hoewel er een scheiding van machten is, lopen de ketens door de machten heen. Voor de beleids- en beheerscyclus zitten we allemaal in hetzelfde schuitje. Bekijkt men de sequentie, dan staat eerst de uitvoerende macht onder druk omdat de burger er rechtstreekse contacten mee heeft. Dan

komt de wetgevende macht en ten slotte de rechterlijke macht.

4. Simultane modernisering over alle bestuurslagen

We kunnen ons in een bestuurlijke keten die van gemeenten, over provincies naar gemeenschappen en gewesten en het federale gaat, geen zwakke schakel veroorloven. Dit is uitsluitend mogelijk wanneer een bestuurslaag daar een voortrekkersrol vervult. Er mag op dit vlak gerust wat concurrentie bestaan. Maar er moet een voorbeeldfunctie zijn.

5. Simultane modernisering van alle bestuurlijke instrumenten

Het is geen aparte portefeuille van financiën, van ambtenarenzaken, van begroting of een andere. Het moet een simultane verandering zijn van uw financiën, uw personeel, uw organisatiestructuur, uw informatiesystemen, uw strategisch denken, uw relatie met de burger. In die zin is het een moeilijke opdracht en weet men niet altijd waar men moet beginnen. Een integrale visie is het beginpunt. Deze conferentie is wat mij betreft een historisch moment, want alle bestuurslagen zijn hier vertegenwoordigd (gemeenten, OCMW's, provincies, gemeenschappen, gewesten en het federale niveau). Tevens omdat zowel Franstaligen als Nederlandstaligen samen zijn. We moeten af van de clichés dat er goeden en slechten zijn. Verder stel ik vast dat dit initiatief gesteund wordt door de ministers van het openbaar ambt en ten slotte organiseert de overheid zelf dit gebeuren, geen consultant, geen foundation, geen academische instelling...

We kunnen dus enkel besluiten dat dit een positief project is en ook eigenlijk een historisch.

Ik stel daarom vast dat jullie allemaal wakker liggen van de modernisering. En daar begint de beroepsfierheid.

Redactie 4INSTANCE

Le Ministère des Finances complète sa réforme

A titre d'exemple, on peut mentionner la réforme de la procédure fiscale, la création de la cellule d'audit interne, les travaux d'intégration des réseaux informatiques, la création de l'Administration des Affaires Fiscales (AAF), celle de l'Administration de la Fiscalité des Entreprises et des Revenus (AFER), de l'Administration du Recouvrement (AREC) et de l'Administration du Cadastre, de l'Enregistrement et des Domaines (ACED).

La réforme Copernic a été mise en place par le gouvernement avec pour objectif de moderniser l'ensemble de l'administration fédérale. Initiée par le Ministre Luc Van den Bossche, elle viendra compléter la réforme globale entamée il y a dix ans.

Une nouvelle structure d'organisation: le Service Public Fédéral Finances

Une des premières initiatives de la réforme Copernic a consisté à développer une nouvelle structure d'organisation pour l'administration fédérale.

C'est ainsi que quatorze SPF vont remplacer les anciens Ministères et en réaménager les compétences. Par ailleurs, le plan Copernic définit une nouvelle structure de direction au sein des divers SPF avec comme objectif majeur de redynamiser l'administration. Au niveau le plus élevé de la hiérarchie se trouve le Président (le Manager « N »); il est assisté par des collaborateurs de haut niveau (les Managers N 1 et N2). En raison de la taille du département des Finances, un niveau de direction assumé par des Managers N3 est également créé. Ce niveau concerne principalement les services extérieurs des administrations fiscales. Ces diverses fonctions seront remplies par des dirigeants ayant fait preuve de compétences spécifiques en management. Ceux-ci seront responsables, durant les 6 années que durera leur mandat, de la réalisation d'objectifs qui leur seront assignés. Ils bénéficieront des moyens

nécessaires pour réaliser leur mission. La réforme Copernic va donc redéfinir non seulement la structure générale de l'ensemble des administrations fédérales, mais aussi les structures et les compétences particulières de chaque SPF. En ce qui concerne le SPF Finances, cette tâche s'inscrit parfaitement dans le prolongement des réformes qui ont déjà été menées au sein du département.

Les nouvelles structures et compétences sont basées sur des principes fondamentaux qui resteront valables tout au long de la réforme (les BPR) et qui peuvent être synthétisés comme suit :

- La création d'un dossier fiscal unique par «client»: un contribuable ne devra plus fournir un renseignement qu'il a déjà fourni à l'administration. Parallèlement, toutes les informations relatives à un contribuable seront regroupées en un dossier fiscal unique et pourront être utilisées comme telles.
- L'apport d'une aide proactive au citoyen: le contribuable bénéficiera d'une assistance proactive afin de pouvoir évaluer correctement et à son avantage sa situation fiscale dans les limites de la réglementation existante. Cette nouvelle manière de procéder permettra de prévenir bien des problèmes au lieu de devoir les résoudre après coup.
- L'interaction avec le contribuable doit être facilitée mais aussi limitée: il lui sera demandé de consentir des efforts strictement proportionnés au but poursuivi. De plus, il lui sera offert la possibilité d'utiliser différents canaux pour prendre contact avec le SPF.
- Le traitement fiscal doit être intégré au maximum: tant le service proactif, le traitement des déclarations, les contrôles, la perception, le recouvrement que le traitement des contentieux seront intégrés au maximum.
- Un contrôle polyvalent approfondi est nécessaire: l'entité qui effectue les

*Il y a dix ans déjà que
le Ministère des Finances a
entrepris une profonde réforme
de son organisation et de ses
méthodes de travail. Beaucoup
d'efforts ont donc déjà été
consentis afin de susciter les
changements nécessaires.*

contrôles doit le faire systématiquement pour chacun des impôts auxquels un contribuable est soumis.

- L'utilisation de l'analyse de risque individuelle: le traitement du dossier d'un contribuable dépendra des résultats de l'analyse de risque qui sera réalisée à son sujet et ceci afin de garantir une allocation efficace du personnel et des ressources.
- La lutte contre la fraude doit être organisée sur base d'une entité distincte et centrale qui se chargera du traitement complet des dossiers de fraude importants.
- Les connaissances au sein du SPF doivent être conservées et partagées. Il faut donc prévoir un appui structurel des fonctionnaires dans l'exercice de leurs tâches: une entité centrale «Expertises et Supports Fonctionnels» recueillera les connaissances, développera les meilleures méthodes de travail, garantira la production d'une législation claire et applicable et finalement coordonnera la structure de gestion du dossier fiscal unique par client.
- Une gestion du changement spécifique est également nécessaire: une entité distincte «Program Management Office» s'occupera de la coordination et du suivi des projets apportant les différents changements.
- Finalement, il faudra être apte à utiliser les canaux virtuels: par exemple, un numéro unique de téléphone ou une adresse email pourra servir comme point de contact entre l'administration fiscale et le contribuable. Par ailleurs, d'autres échanges d'informations pourront se faire par voie électronique au sein du SPF. L'exploitation de ces canaux devra être assurée par une entité distincte appelée «Services -Coordination -Exploitation».

La réforme Copernic a choisi de délimiter clairement les responsabilités entre le gouvernement et l'administration. En effet, les responsables politiques déterminent

les politiques à mener et surveillent l'administration dans la mise en oeuvre de ces politiques. L'administration, quant à elle, participe à l'élaboration des politiques et les met en oeuvre. Le Conseil stratégique est le lieu de rencontre entre les représentants respectifs de l'administration et du politique.

Le Comité de direction devient l'organe clé de la gestion du département des Finances.

Aux côtés du Président, siègent les responsables des services opérationnels et ceux des services généraux.

Le Président du Comité de direction est assisté de 6 services généraux qui doivent eux-mêmes soutenir l'action des services opérationnels:

- Budget et contrôle de gestion
- Personnel et organisation
- Information et technique de la communication
- Secrétariat (y compris le service juridique) et Services logistiques
- Etudes et Recherches
- Cellule stratégique, associée au travail du Conseil stratégique

Le département des Finances sera ensuite organisé autour de trois entités fonctionnelles qui correspondent à ses fonctions de base :

- Impôts & Recouvrements
- Documentation patrimoniale
- Trésorerie

Au sein des entités Impôts & Recouvrements et Documentation patrimoniale, trois directions de staff sont prévues:

- Expertises et Supports Fonctionnels qui servira de support méthodologique au service opérationnel.
- Services -Coordination et Exploitation qui permettra de coordonner la gestion des relations et des interactions avec les contribuables et également de gérer le centre d'appel (call center) et le site web de l'entité.
- Program Management Office qui assurera la coordination et le suivi du processus de changement.

D'autre part, les trois entités fonctionnelles sont elles-mêmes divisées en services opérationnels, qui devront assurer l'exécution des tâches et le traitement des dossiers.

- En ce qui concerne l'entité Impôts & Recouvrements, sept services ont été créés (entre autres: «Douanes et Accises», «Recettes fiscales»,...).
- La Documentation patrimoniale en compte quatre (par exemple, «Mesures et évaluations», «Sécurité juridique», ...)
- et la Trésorerie cinq (par exemple, «Gestion monétaire», «Paiements»,...).

Il faut insister sur le fait que les services opérationnels des entités Impôts & Recouvrements et de la Documentation patrimoniale comprendront des services tant centraux qu'extérieurs. De plus, au sein de l'entité Impôts & Recouvrements, les services centraux seront structurés autour de deux fonctions:

- La fonction Stratégie des groupes-cibles: pour l'organisation des relations avec les contribuables;
- La fonction Support du Management: pour l'organisation du travail et le contrôle interne du service opérationnel.

Au sein des entités Impôts & Recouvrements et Documentation patrimoniale, les activités opérationnelles seront gérées par des centres qui seront chargés du traitement des dossiers et des contrôles approfondis. C'est à la tête de ces centres que se trouveront les Managers N 3. Ces centres pourront compter un ou plusieurs site(s) physique(s). Un premier rapport de base concernant le nombre de centres ainsi que leur contenu fonctionnel a déjà été rédigé en collaboration avec des consultants externes. Sur base de cette étude, il a été décidé de créer 122 centres. Cependant, ce premier rapport n'a pas encore déterminé le nombre et les emplacements des différentes implantations locales de chacun de ces centres. Ce rapport est donc une hypothèse de travail qui pourra encore faire l'objet de changements limités. Dès à présent, il est possible de consulter ce rapport sur le site www.minfin.fgov.be.



Arne Quinze - Pouf

Afin que la nouvelle structure d'organisation devienne opérationnelle, il est indispensable que celle-ci soit élaborée en tenant compte de tous les éléments nécessaires à son fonctionnement. C'est pour atteindre cet objectif qu'ont été créés les 16 programmes du Business Process Reengineering.

16 programmes du Business Process Reengineering (BPR): une approche intégrée

En quoi consistent les BPR ?

Les BPR vont déterminer le contenu pratique de la nouvelle structure qui a été mise en place. Dans ce cadre, ils doivent déterminer les méthodes de travail optimales, les compétences et les responsabilités des différents niveaux, les profils des personnes qui y travaillent et les moyens et infrastructures nécessaires pour effectuer les différentes tâches. Il sera de plus veillé à garantir une indispensable cohérence avec les résultats des travaux relatifs au «management de la performance» qui sont déjà largement entamés.

Concrètement pour les administrations fiscales, 16 BPR seront mis sur pied au sein du SPF Finances. Certains sont des programmes génériques qui exercent un impact sur les différentes entités du SPF tandis que les autres se concentrent sur une entité spécifique (par exemple, Douanes et Accises, Lutte contre la fraude, Mesures et Evaluations,...) et formulent donc des

propositions afin de permettre à ces entités de fournir un travail plus efficace et ce notamment grâce à des outils plus performants.

Voici un bref aperçu du contenu de ces 16 programmes:

1. Douanes et Accises

Il faut créer un meilleur service des Douanes et Accises, ce qui passe par la diminution des charges pour les opérateurs et par une mise en œuvre plus efficiente et plus efficace des ressources de cette entité.

2. Enquête et Recherches

L'entité Enquête et Recherches doit intervenir de façon proactive plutôt que réactive et développer de façon optimale une collaboration et un échange d'informations avec les autres services à l'intérieur ou à l'extérieur du SPF Finances.

3. Particuliers,

4. Petites et moyennes entreprises,

5. Grandes entreprises

Dans le cadre global des procédures de taxation, sera développé un fonctionnement opérationnel capable de répondre aux spécificités et aux caractéristiques de chacun des différents groupes-cibles.

6. Lutte contre la fraude

Il faut élaborer des méthodes permettant de détecter et sélectionner les cas de fraudes importantes pour ensuite les traiter au mieux.

7. Perception

Une rationalisation et une automatisation des processus fondamentaux de perception doivent être implémentées.

8. Recouvrement

Il faut définir les méthodes qui permettront de travailler de façon plus intégrée et de développer les moyens pour lutter de façon plus dynamique contre la fraude et l'insolvabilité organisée.

9. Créances, gestion des biens mobiliers et immobiliers

Il faut définir les méthodes qui améliorent le traitement des créances non fiscales et des amendes pénales. De plus, il faut étudier les possibilités permettant la modernisation de certaines tâches relatives à la gestion du patrimoine mobilier et immobilier de l'Etat.

10. Mesures et Evaluations

Il faut créer les conditions d'une modernisation de l'actualisation du plan cadastral et établir une méthode qui permette à l'entité «Mesures et Evaluations» de faire face aux différentes évaluations (depuis la formulation des demandes d'évaluation jusqu'à leur exécution).

11. Sécurité juridique

Il faut assurer à cette entité un fonctionnement opérationnel tel qu'elle puisse rationaliser la constitution de la documentation et les activités fiscales correspondantes.

12. Citizen Relationship Management des Entités fiscales et

13. Citizen Relationship Management de la Documentation patrimoniale

Il convient de déterminer un nouveau modèle qui, demain, organisera les relations entre les entités fiscales et la Documentation patrimoniale, d'une part, et les contribuables, d'autre part (quels services ou produits seront proposés, par quels canaux, quels seront les sous-groupes cibles ?). Pour ce faire, il sera indispensable que sur le plan interne, l'on tienne compte des implications de ce nouveau modèle de relations, notamment en terme de processus, d'organisation et de systèmes.

14. Etablissement de la réglementation pour les entités fiscales et

15. Etablissement de la réglementation pour la Documentation Patrimoniale

Il faut définir des méthodes permettant la transposition des diverses réglementations en instructions de travail utilisables.

16. Analyse de risque

Il convient de mettre en place des méthodes pour détecter et traiter de la manière la plus adéquate les déclarations dans lesquelles le risque est le plus grand.

A quoi mènent les BPR ?

La mise en œuvre de ces processus va s'étendre sur une dizaine de mois. Cependant, le modèle futur que dessinent les BPR ne sera probablement alors pas encore achevé. En effet, les changements que cette réforme entraîne devront s'inscrire dans un programme aux étapes soigneusement préparées. Il est dès lors certain que ces changements se poursuivront au-delà de ces dix mois.

Il importe que les changements interviennent au travers d'étapes équilibrées. En effet, de nouveaux moyens informatiques seront introduits parallèlement à de nouvelles méthodes de travail et à des formations destinées à acquérir de nouvelles compétences. Dès lors, nous pouvons considérer que les BPR annoncent l'achèvement de la réforme.



Danny Venlet

Cependant, d'autres changements après les BPR seront probablement encore nécessaires. En effet, une organisation dynamique implique des changements continuels. Les BPR conduiront le SPF Finances à une situation telle que les nouveaux défis pourront être relevés en toute confiance.

Comment les BPR sont-ils abordés concrètement ?

Les 16 programmes sont tous réalisés par des groupes de travail, composés de fonctionnaires provenant aussi bien de l'administration centrale que des services extérieurs. Chaque groupe de travail est dirigé par un responsable de programme, qui est lui-même fonctionnaire. Cela signifie qu'environ 150 fonctionnaires du département collaboreront directement à la réalisation de ces programmes. Il sera encore fait appel à d'autres intervenants qui joueront un rôle actif (par exemple, pour la communication interne liée aux programmes). Nous collaborerons également avec des experts externes. Ceux-ci n'effectueront pas d'audit. En effet, ils collaboreront avec nous à la création du SPF Finances de demain.

Voici les tapes qui seront parcourues au cours de la réalisation des BPR:

- Pour commencer, un planning sera établi et les préparatifs nécessaires seront réalisés. Certains groupes de travail sont d'ailleurs déjà à l'œuvre.
- Ensuite, les objectifs, la stratégie et les principes directeurs seront définis avec une identification des changements qui pourraient déjà être introduits très rapidement.
- Dans une troisième étape, le profil du SPF Finances de demain sera dessiné, dans la perspective de l'ensemble des aspects de son fonctionnement opérationnel.

Enfin, un plan de réalisation sera établi pour s'assurer que les changements seront implémentés de manière réfléchie.

Vous serez bien entendu informés de l'évolution de la situation pendant toute la durée de la réforme.

Le "POLICE BIKE"

Un concept, une vision nouvelle des unités cyclistes et de la police de proximité...

Smith & Wesson a développé une gamme de vélos exclusivement conçus pour la police sur base d'une longue expérience à l'écoute des forces de l'ordre aux USA, où l'utilisation du VTT par la police fut précoce.

Début mai 2001, un congrès de l'IPMBA (International Police Mountain Bike Association) s'est tenu à Cincinnati, réunissant pas moins de 600 policiers qui ont défilé à vélo et en uniforme, ce qui donne une idée de l'importance que le phénomène a pris outre-Atlantique.

Ce concept révolutionnaire en matière de sécurité publique et de proximité, a fait preuve d'une telle efficacité et a rencontré un tel succès qu'il s'est déjà étendu, aux Etats-Unis, aux unités médicales. En effet, l'utilisation du vélo permet une intervention pratiquement immédiate, lors de grandes manifestations. Les infirmiers cyclistes, équipés de leur trousse contenant un défibrillateur, apportent aussitôt les premiers soins jusqu'à l'arrivée de l'ambulance; cette rapidité d'intervention permet en cas d'infarctus, notamment, de sauver des vies. L'utilisation du vélo par les services de police présente également un aspect économique non négligeable.

En effet, le budget consacré à l'acquisition d'un véhicule à moteur couvre facilement le budget de 6 ou 7 vélos et les frais d'utilisation sont réduits à un minimum.

Les patrouilleurs cyclistes sont, par définition, proches du public. Ils entendent tout et voient tout. Bénéficiant d'une image sympathique et dynamique, on leur adresse facilement la parole.

Les «Police Bike» sont caractérisés par des qualités rendues nécessaires par leur usage intensif : ils sont utilisés quotidiennement pendant des années par des utilisateurs chargés de matériel, ils doivent donc être particulièrement résistants et confortables.

Le matériel est plutôt surdimensionné et la géométrie du cadre est conçue pour favoriser la maniabilité du vélo; la position du cycliste est droite pour qu'il voit bien et loin et pour éviter les fatigues de dos.

L'équipement du vélo renforce la spécificité rendue nécessaire par l'usage policier: pneus et dérailleur silencieux pour les flagrants délits, feux de signalisation clignotants bleus et rouges pour baliser un accident, sirène pour se frayer le passage dans le public, béquille renforcée pour supporter le poids du matériel, sac à attaches rapides pour le porte-bagages et bien sûr, une personnalisation police des couleurs et des logos.

<http://www.ipmba.org> - www.raleighbikes.com
www.smith-wesson.com - <http://www.rauwers.be>

The International IPMBA archives contain a picture of the Dallas Police Department using bicycles as early as 1914; however, it wasn't until the Spring of 1987 that bike patrols experienced their recent resurgence. Seattle Police Department began using bicycles because of congested downtown streets. The patrol was an immediate success. Realizing the benefits that police departments could gain by sharing ideas, training tips, patrol tactics, information about uniforms, and safety concerns, the IPMBA was formed in 1992 as a resource for departments to share ideas, training tips, patrol tactics, information about uniforms, and safety concerns regarding bicycle patrols.

What are the benefits of bike patrols?

- Bike patrols are cost effective - 10 to 15 bike officers can be fully outfitted for the cost of one patrol car. Bike officers can travel faster and farther than foot officers, and they are able to patrol areas unreachable by car.
- Bicycles give officers the «stealth» advantage - because they are silent, cops on bikes can ride right up to the scene of a crime before they are noticed.
- Bicycles are a great public relations tool - an officer on a bike is much more approachable than one in a patrol car.

How many bike patrols are there?

- At present, there are over 2,000 bicycle units across the country. IPMBA maintains a directory of units, which includes statistics on over 650 bicycle patrol units. The average size of the units is 9 officers; several departments have over 50 bike officers.
- In addition to city and county police agencies, there are military installations, colleges, universities, shopping malls, security companies, transportation, and park and wildlife departments enforcing the law by bicycle.

When do patrols operate?

- About 85% of bike unit operate a patrol at night, and 50% operate year round. Only half of the units operate in the rain.
- Over half of the units schedule regular preventative maintenance.
- Three-quarters of the units require bicycle training for officers.

How much does it cost?

- The average layout of expense to fully equip one bike is about \$1,200, with an annual maintenance fee of about \$200.
- The average patrol car costs between \$23,000 and \$28,000 to purchase and has an annual maintenance fee of about \$3,000 to \$4,000.

E-Gouvernement, la réussite par l'intégration et la collaboration

Dans le contexte actuel d'amélioration de la qualité de service et de son accessibilité par la population, l'informatique et les nouvelles technologies occupent aujourd'hui une place incontournable au sein des administrations publiques.

4INSTANCE s'est entretenu de cette situation avec Pierre Lambotte, Business Development Manager chez Atos Origin. Atos Origin, fournisseur de services en IT, est présent dans plus de 30 pays et occupe 27.000 personnes.

Près de la moitié des activités sont directement liées au conseil et à l'intégration. L'externalisation des ressources (=outsourcing, services continus), et les services en ligne («e-business» et le traitement de transactions notamment)

4INSTANCE: Pouvez-vous nous présenter Atos Origin?

Pierre Lambotte: Atos Origin est une société de services présente au niveau mondial, avec une implémentation principalement européenne, spécialisée dans les domaines de l'intégration de systèmes, d'outsourcing et des services personnalisés en matière d'ICT et/ou de nouvelles technologies. Les revenus du groupe sont de 2.83 milliards d'euros, ce qui nous situe dans le top 3 européen.

Nos compétences spécifiques en matière de conseil et d'intégration, de technologies internet, ou de services continus nous permettent d'assurer un service complet et un support professionnel à nos clients.

Notre philosophie de travail consiste à associer l'analyse, qu'elle soit «business» ou technique, la mise en œuvre d'une solution et enfin sa maintenance.

Grâce à une approche combinée par secteur de marché et par type de produit ou technologie, nous pouvons constituer des équipes de travail extrêmement spécialisées sur des projets bien définis.

Enfin, cette approche globale favorise une collaboration étroite entre nos services et les équipes de nos clients, permettant ainsi un transfert de connaissances efficace pour arriver à une autonomie totale.

4INSTANCE: Pouvez-vous également nous parler de l'organisation en Belgique?

Pierre Lambotte: Atos Origin Belgique et Luxembourg occupe 650 personnes pour un revenu annuel de 65.5 millions d'euros. Nous retrouvons en Belgique le même type d'approche qu'au niveau du groupe, à savoir un axe de travail complet de type «Consult, Built & Run».

Le conseil et l'intégration sont aujourd'hui nos activités principales en Belgique, mais la montée en puissance des nouvelles technologies entraîne bien entendu un fort développement de nos activités de services continus (externalisation).

Enfin, les activités Belges sont plus particulièrement orientées «secteur public» grâce à une forte présence au sein des institutions européennes et/ou des services publics belges, soit environ 20% de nos revenus.

4Instance: les 29 et 30 novembre 2001, la présidence belge et la Commission Européenne organiseront conjointement à Bruxelles, une conférence européenne sur les applications dans le domaine de l'administration en ligne. Celle-ci aura pour but d'illustrer le fonctionnement pratique de l'administration en ligne et la manière dont les citoyens et les entreprises peuvent tirer de réels avantages de services publics électroniques interactifs dans leurs besoins quotidiens. Quel service Atos Origin offre au niveau de l'e-government?

Pierre Lambotte: Avant tout, l'e-government est, en quelque sorte, l'exploitation des nouvelles technologies dans les administrations publiques. Je tiens à souligner la capacité d'optimiser les processus de travail internes et la «nouvelle fonction publique» au moyen des nouvelles technologies.

Pour réussir il ne suffit pas de donner les outils aux fonctionnaires. Il faut leur dire pourquoi et comment leur métier va évoluer. Il y aura un besoin de formation et un repositionnement sur des nouvelles fonctions. Grâce à ces nouveaux outils ils vont pouvoir fournir un autre type de services.

Il sera important de travailler autant sur la partie étude que sur la partie réalisation. Atos Origin fournit des services dans les deux domaines et lors d'une réalisation d'un projet il est important qu'une continuité soit assurée.

Il est dommage de constater qu'un audit business est souvent assuré par une société alors que sa réalisation en est confiée à une autre société. Ce qui, bien entendu, donne souvent des problèmes de communication. Atos Origin peut travailler sur les deux en parallèle. Ce qui représente un avantage considérable.

L'intégration et l'harmonisation sont importants. Il est clair que les administrations n'ont pas attendu l'e-government pour s'automatiser. Il y a donc déjà beaucoup de solutions informatiques qui devront être intégrées et harmonisées.

La transparence et la visibilité représentent une suite logique liée à l'e-government. Ce dernier à en effet comme but, de rendre les services plus accessibles mais également plus transparents. Ceci est nouveau pour l'administration et demandera une certaine forme d'adaptation.

L'interactivité est le stade ultime qui suivra la phase de transparence des administrations. Le citoyen pourra agir d'une façon beaucoup

plus directe sur les administrations pour obtenir les informations. Tous ces aspects représentent, à nos yeux, les besoins les plus importants créés par l'e-government.

4INSTANCE: Comment Atos Origin approche ces besoins?

Pierre Lambotte: La base de l'approche suit le fil conducteur «Consult, Built et Run». Nous retrouvons donc trois phases. La première étant l'analyse et le conseil: Dans cette phase il faut comprendre le fonctionnement d'un service afin de pouvoir en améliorer les processus de travail. En parallèle à cette étude on recherche les outils et les ressources mis à disposition pour les processus existants. De ces études résultent un plan directeur qui forme la base pour construire une solution. Cette deuxième phase contient deux étapes. D'abord il faut récupérer l'existant valable, l'intégrer et harmoniser. Suit alors le développement de nouveaux outils.

Ensuite, on entre dans la troisième phase d'exploitation et de la mise en œuvre. Dans cette phase il y a la maintenance évolutive de la solution. Il est clair que les services évoluant, de nouveaux besoins apparaissent. Une solution n'est donc jamais statique et doit s'adapter continuellement à de nouvelles situations. Cette maintenance évolutive de la solution permet le transfert de connaissances pour assurer, à terme, l'autonomie du service public. Ce transfert se fait sur base de l'approche d'un projet. Il est primordial d'impliquer des chefs de projets internes à l'administration.

4INSTANCE: Quels sont les principaux défis de l'e-government?

Le principal défi réside dans la bonne adéquation des fonctionnalités «front-office» et «back-office». Jusqu'à présent, l'accent a surtout été mis sur le côté «front-office» et l'intégration avec le «back-office», pourtant essentielle à long terme, semble particulièrement difficile. Cette approche nous place aujourd'hui dans une situation paradoxale où l'utilisateur pense disposer de nouveaux outils, au travers de portails internet par exemple, mais l'exploitation de ces outils n'est pas intégrée dans les processus de travail interne des services publics. Cette situation place les administrations dans une situation inconfortable et peut même, dans des cas extrêmes, provoquer une surcharge de travail importante.

Un deuxième défi sera également de créer l'«e-governance», c'est à dire accompagner les services publics dans leur exploitation des nouveaux outils et les guider dans les changements de méthode de travail provoqués par l'apparition des nouvelles technologies. Le cliché des bacs pour papiers jaunes, verts ou bleus n'existera plus, permettant ainsi une revalorisation de la fonction publique. Dès lors, le transfert de connaissance est un défi majeur de l'«e-government».

Enfin, la gestion de projet et les éventuelles procédures qui s'y rattachent font également partie des défis principaux. Il faut une participation active et une implication directe des fonctionnaires dans la gestion de projet. En effet, une collaboration directe des équipes spécialisées «externe» avec les équipes internes des services publics favorise le transfert de connaissance tout en garantissant la bonne concordance des outils mis en place avec les missions et objectifs de l'administration. De plus, seule cette collaboration permettra aux administrations d'atteindre une autonomie maximale et prendre ainsi le contrôle total de leurs outils IT.

4INSTANCE: Quel sont les atouts d'Atos Origin?

Pierre Lambotte: Nous avons plus de 15 ans d'expérience dans le secteur public et notamment à la C.E.E. sur la base de notre modèle «Consult, built et run» (projets allant de l'analyse conceptuelle à la réalisation). Notre atout majeur, sur le marché belge est notre indépendance. Nous disposons pour ce faire d'une méthodologie propre, d'outils de gestion de projets ainsi que d'une procédure de contrôle de qualité certifiée ISO 9001.

Nous avons réalisé un outil automatisé de suivi de projet qui permet à quiconque possédant des responsabilités dans le projet, de connaître son état d'avancement. C'est une forme de tableau de bord qui donne en temps réel toutes ces données.

Un autre atout est celui de travailler sur des projets avec un engagement de résultat. Le fait d'avoir une indépendance par rapport aux constructeurs nous donne une flexibilité qui nous permet de choisir la solution la plus adéquate. Nous travaillons avec les outils les plus ouverts possible, respectant les standards du marché. Enfin, j'insiste sur l'importance du travail en partenariat laissant une large place à l'idée du client dans la réalisation d'un projet.

4INSTANCE: Quelles sont vos références?

Pierre Lambotte: Une expérience de 15 ans auprès de la Commission Européenne (dont plusieurs années en tant que fournisseur principal) nous a permis une meilleure compréhension des spécificités liées au domaine des services publics. Plus particulièrement, les réalisations passées nous ont permis de bien intégrer les aspects «Government-to-Government» (communication entre services) ainsi que les aspects «Government-to-Citizen» (vitrines vis à vis du grand public).

De plus, par leur caractère multi-fonctionnel, nous avons rencontré des problématiques typiques d'intégration, à savoir le besoin de relier entre eux des systèmes hétérogènes dans un environnement unifié et standardisé. En particulier le projet CCN/CSI (Common Communication Network/Common System Interface) a nécessité l'intégration de systèmes développés par les 15 états membres. La mise en place de cette solution a permis à la Commission Européenne d'offrir plus de transparence et plus d'efficacité dans le transfert d'information inter-état au niveau politique et douanier.

4INSTANCE: Quelle est alors la conclusion d'Atos Origin?

Pierre Lambotte: La nécessité de l'utilisation des nouvelles technologies ne fait actuellement plus aucun doute. De plus, l'urgence de la situation est évidente, tant au niveau des organismes publics que de leurs utilisateurs.

Il est donc impératif d'amorcer au plus vite des procédures de collaboration étroite avec des sociétés spécialisées afin d'assurer une bonne «prise en main» de la problématique.

Grâce à une approche «fournisseur de solutions» plutôt que simple prestataire de services, Atos Origin est certainement capable d'apporter aux administrations les ressources complémentaires pour relever le défi de l'«e-government» avec succès.

Les personnes de contact sont:

Christelle Colin et Pierre Lambotte

Atos Origin - Minervastraat 7 - B-1930 Zaventem

christelle.colin@atosorigin.com - tel + 32 (0)2 712 26 04

La faillite a été déclarée le 24 octobre 2001: pourquoi ? Comment ?

**Toutes les réponses dans le premier - et seul - ouvrage en français:
Lernout&Hauspie, la débâcle de Robert van Apeldoorn**

*L'affaire Lernout&Hauspie
n'est pas finie. Elle est
tellement incroyable qu'elle
mérite déjà d'être racontée.*

*C'est ce que fait Robert
van Apeldoorn, journaliste
à l'hebdomadaire Trends*

Tendances

L'ouvrage reconstruit la machine de Jo Lernout et Pol Hauspie, fondateurs de la société en 1987, qui sont parvenus à impressionner quantité de personnes et de sociétés: le monde politique flamand, les investisseurs, des agriculteurs de Flandre Occidentale jusqu'à Intel et AT&T ou Microsoft. La société est entrée en Bourse sur le prestigieux Nasdaq, aux Etats-Unis, a racheté de nombreuses entreprises, dont Dictaphone. Elle se présentait comme la start-up modèle qui allait, c'était certain, devenir le Microsoft du 21^{ème} siècle. Grâce à elle, les ordinateurs, les voitures, le téléphone, le matériel électroménager allaient obéir à la voix et répondre. Lernout&Hauspie allait simplifier les rela-

tions entre les hommes et les machines. La Belgique et la Flandre était fiers.

L'entreprise parvenait même à susciter la construction d'une Flanders Language Valley à Ypres et à attirer des grands noms comme Jean-Luc Dehaene, ancien premier ministre, ou Dirk Frimout, astronaute, pour le développement de Language Valleys à travers le monde.

Fin 2000, la réalité va rattraper les rêves. Les actionnaires découvrent que l'entreprise a gonflé ses ventes depuis 1998. Le succès dont se targuait la société était bidon. Les actionnaires ont été abusés. L'extraordinaire succès qu'elle prétendait remporter en Corée était presque entièrement inventé, basé sur d'habiles jeux comptables. L'action chute, les banques stoppent leur crédit, c'est le concordat, et aujourd'hui, la liquidation de fait.

Le livre montre que l'entreprise était familière de la comptabilité créative. Elle avait l'habitude des transactions avec des sociétés amies qui donnent des couleurs aux chiffres financiers et brouillent les pistes pour les actionnaires. Les techniques restaient dans les limites des règles, mais les comptes, déjà avant 1998, ne reflétaient pas la réalité économique de la société.

Lernout&Hauspie, la débâcle démonte le décor de la start-up modèle construit par Jo Lernout et Pol Hauspie. Les fondateurs jouaient sur l'analogie avec les start-ups de la Silicon Valley. Mais, contrairement aux jeunes pousses californiennes, ni Jo Lernout ni Pol Hauspie ne sont ingénieurs -ils sont

respectivement enseignant et comptable de formation, ils n'ont aucune spécialisation d'aucune sorte dans les technologies vocales et n'ont pas d'invention à exploiter. Par contre, ils savent vendre, multiplier les contacts, trouver de l'argent. Avec l'argent, ils font leur marché dans les universités et y attirent quelques jeunes ingénieurs, ils rachètent des sociétés développent de la technologie.

Le livre explique aussi la mécanique qui va donner belle allure à la société. L&H signe un grand nombre d'accords, triomphalement annoncés, mais beaucoup s'effondrent dès qu'il faut les mettre en exécution, lorsque la lumière des projecteurs s'éteint. Un contrat chasse l'autre, un actionnaire remplace l'autre, et l'entreprise continue, toujours plus grosse, mais presque toujours en perte. Pendant quatorze années, la valse des annonces va créer l'illusion d'une entreprise à succès. Deux articles du Wall Street Journal suffiront faire vaciller L&H.

Robert van Apeldoorn, 42 ans, est journaliste au magazine Trends Tendances, où couvre les entreprises technologiques. Il a fait notamment des enquêtes sur Belgacom, Alcatel, Microsoft, IBM et sur le monde du software en Belgique. Il est aussi rédacteur en chef du supplément e-Trends.

Caractéristiques techniques:
Éditions Luc Pire
14,5 euros - 15 x 21 cm - 128 pages
ISBN 2-87415-090-8

Elektronische overheid en de “curve van de desillusie”

Het dotcomtijdperk lijkt voorbij

Wat blijft hier nu van over? Toen de dotcombollon werd doorprikt, had dit niet alleen effect op overgewaardeerde beursaandelen, maar werden ook andere sectoren meegezogen in de negatieve neerwaartse spiraal. Een daarvan was overheid, meer bepaald elektronische overheid. Nu B2C de betekenis heeft gekregen van ‘Back to Consultants’, is het wellicht tijd voor een evaluatie van realisaties en voor de inschatting van de toekomst voor elektronische overheid. We kunnen dit nagaan op meerdere niveaus: wereldwijd, in Europa en natuurlijk ook in België.

Wereldwijd: showcases maken plaats voor realistische langetermijnprojecten

Voorals in de VS stond het lange tijd chic om een aantal ‘most wanted’-applicaties op het net te brengen. De jaarlijkse hernieuwing van de nummerplaat bijvoorbeeld was elektronische applicatie nummer 1 waarmee elke staat die zichzelf ernstig nam zich het predikaat ‘internet enabled’ aanmat. Verschillende interessante projecten werden gerealiseerd, onder meer een aantal state-portals zoals deze van de staat Washington, binnen creatieve constructies en met verschillende partners. Verschillende vormen van publiek-private partnerships werden verkend. Enkele grote softwarebedrijven realiseerden op korte tijd self-service-applicaties die vele regeringsleiders deden verbleken en met krachtige statements naar huis deed keren om op basis daarvan e-government in hun land te realiseren.

Het tijt keerde echter. In vele toepassingen was niet echt sprake van integratie van verschillende applicaties of van verbindingen met de ‘back-office’. Veiligheid was amper een punt. Sociale aspecten zoals de digitale kloof kwamen maar marginaal aan bod.

Ook de grote softwarefirma’s werden genoodzaakt winstwaarschuwingen te geven en over te gaan tot verregaande herstructureringen met verlies van arbeidsplaatsen. De self-service-applicaties waren blijkbaar niet zaligmakend of zelfs afdoende op het vlak van kostenbeheersing.

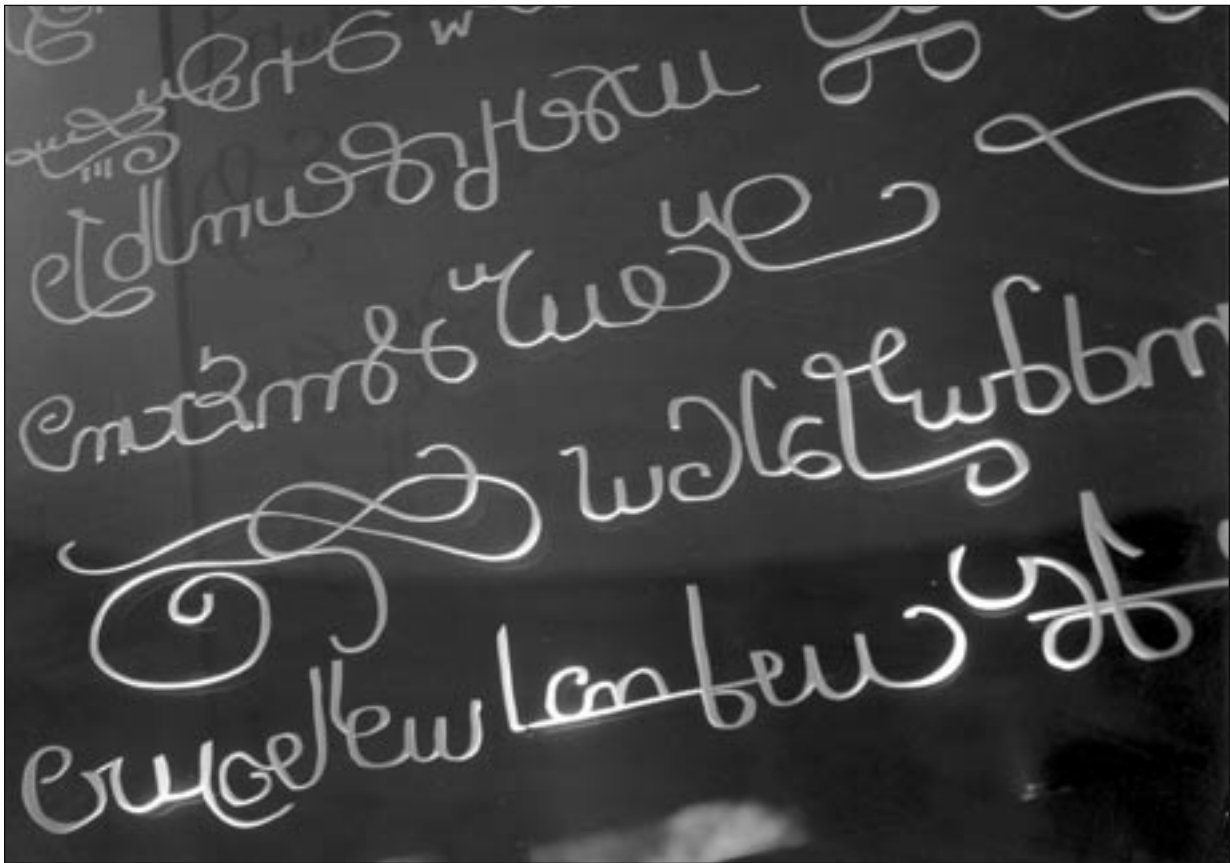
Europa: eEurope 2002 zet overheden in beweging

Europa zette in december ‘99, via de lancering van het eEurope-initiatief in Helsinki, de informatiesamenleving concreet op de Europese agenda. Via een krachtige dotcomtop in Lissabon waarbij consensus werd bereikt over de filosofie en de doelstellingen en een eEurope-actieplan dat in Feira werd goedgekeurd, startte een proces van open coordinatie via benchmarking waarbij belangrijke overlegde doelstellingen werden uitgewerkt om Europa de informatiesamenleving binnen te loodsen. Het initiatief werd door velen sceptisch onthaald, maar het proces werd in beweging gezet.

Concrete indicatoren werden uitgewerkt om vooruitgang naar de doelstellingen op te meten en de eerste benchmarkvergelijkingen werden gemaakt (Stockholm, maart 2001). Voor e-government in het bijzonder werden een aantal specifieke indicatoren afgesproken, twaalf voor burgers (1), acht voor bedrijven (2). Zij vormen een concrete leidraad voor de lidstaten om hun e-governmentinitiatieven naar te richten.

De methode van de open coordinatie via benchmarking werkt, beter nog dan velen, inclusief de Europese Commissie hadden verwacht. Processen die al gestart waren, versnelden; wetgevende initiatieven werden genomen en nieuwe processen werden opgestart. Door de vrije coordinatie deed elke lidstaat het op zijn manier, maar met dezelfde doelstellingen voor ogen en in bijna hetzelfde tempo.

Ongeveer een jaar geleden was de hemel nog onbewolkt op het vlak van elektronische overheid. ‘Alle burgers dienden on-line te gaan, alle overheidsdiensten met alle diensten op het net te komen’ en ‘on-line in plaats van in-line’ waren veelgehoorde slogans. Een schijnbaar onaantastbaar geloof in de toepassingen van internet deed naast business-to-consumer (B2C) een afsplitsing government-to-citizen (G2C) ontstaan. Niet onbelangrijk in bijvoorbeeld Europa, waar volgens IBM-topman Piero Corsini de publieke sector in zijn geheel staat voor ongeveer 40 procent van het Bruto Binnenlands Product.



Alain Mayné

Belgie baant zich zoekend een weg

In België werden de informatiesamenleving en e-government nu ook ernstiger genomen. De ministers Daems en Van den Bossche zetten hun ploegen aan het werk en de eerste initiatieven kregen gestalte. Een ICT-manager werd aangesteld, het achterliggende Copernicus-plan, de reorganisatie van de federale administratie, kreeg vorm met daarin een horizontale ICT-administratie en met een aantal mogelijke partners werd gesproken. In de 'state of the union' van eerste minister Verhofstadt op 17 oktober 2000 kreeg de elektronische overheid, als onderdeel van het vijfsterrenplan voor de informatiesamenleving, een prominente plaats toebedeeld.

Wat brengt de toekomst?

Alhoewel het internet, ook wereldwijd, nog maar vorm begint te krijgen, sommigen spreken van een actuele realisatie van 3 procent van het potentieel (3), worden een aantal verwachtingen bijgesteld. We gaan dieper in op een algemene, internationale herorientatie en een Belgische.

1. Algemeen-internationaal

De technologie verandert en biedt nieuwe mogelijkheden. Van ad hoc oplossingen, die bij wijze van spreken manueel (bij)gepro-

grammeerd dienden te worden, zijn nu 'off the shelf'-producten beschikbaar die e-governmenttoepassingen zoals portals beter binnen het bereik van overheden brengen, tegen een significant lagere kostprijs.

Maar ook de strategie wijzigt. Terwijl deze oorspronkelijk 'puur' on-line was, wordt nu een meer geïntegreerde benadering met andere kanalen nagestreefd. Niet alle diensten moeten op het net, en bijvoorbeeld de telefoon (call center) krijgt als persoonlijker en flexibeler e-governmentinstrument opnieuw wat meer aandacht. In plaats van enkel op websites en portals te focussen, wordt de aandacht terecht verlegd naar de back-office. Herorganisatie van een aantal diensten en processen, verdere informatisering en verbindingen met informaticasystemen van andere overheden moeten het mogelijk maken op een fundamentele manier de elektronische overheid te realiseren. Deze benadering moet overheden in staat stellen sneller, efficiënter, geïntegreerder en via het kanaal van keuze van de burger, overheidsdiensten aan te bieden.

De ambitie lijkt hiermee niet verminderd, maar de facto vermeerderd, alhoewel de horizon van realisatie verder af komt te liggen. Wellicht zal men in de toekomst

spreken van e-governmentprojecten van de eerste en van de tweede generatie.

Samenvoegen van in overheden aanwezige data moet het mogelijk maken gepersonaliseerde dienstverlening aan te bieden. Een grondiger re-engineering van de back-office, zowel op het vlak van structuren, procedures, mensen en (computer)infrastructuur laat toe een fundamenteel betere dienst aan te bieden via het kanaal naar keuze: loket of website. Maar via beide toegangsdeuren zal de burger beter worden bediend.

Veiligheid is op eenzelfde manier in de strategie opgenomen. Hardware-authenticatie zoals smart card ID's en PKI-systemen met identiteits- en hoedanigheidscertificaten rukken verder op.

2. België: een processie van Echternach of een bedachtzame veranderingsstrategie?

Ook in België zijn verschillende initiatieven in staat geweest om e-government richting te geven. Vanuit het uitgangspunt dat e-government enkel kan aangeboden worden indien 'alle' overheden in het proces betrokken worden, werd een samenwerkingsakkoord onderhandeld tussen de verschillende bestuursniveaus. Dit akkoord bepaalt dat

de overheden bij de ontwikkeling van de toepassingen met een aantal gemeenschappelijke elementen rekening dienen te houden. Dit moet toelaten de stukjes in elkaar te passen en op een geïntegreerde manier cross-departementale en cross-gouvernementele toepassingen aan te bieden. Veiligheid, unieke identificatie en authenticatie zijn andere bouwstenen die een geïntegreerde benadering mogelijk moet maken...

Verskillende processen werden hiervoor reeds opgestart, enkele daarvan zijn bekend: digitale identiteitskaart met elektronische handtekeningen, de oprichting van een horizontale federale ICT-dienst (Fedict<[http://](http://www.fedict.be)

www.fedict.be>), de uitwerking van een 'universal messaging engine' en de voorbereiding van een portal.

Belgie kiest echter resoluut voor een fundamentele benadering: hoe wordt unieke identificatie opgelost, zowel voor personen als voor bedrijven?, hoe kunnen data op een efficiënte en veilige manier tussen verschillende administraties worden uitgewisseld?, hoe kunnen op een technologie-neutrale manier bestaande technologieën worden toegepast? In het kader van het Belgische voorzitterschap zullen ook dit de onderwerpen zijn die op het vlak van e-government worden aangesneden.

Op deze manier worden van onderuit op meerdere niveaus toepassingen gebouwd. De eerste transactionele toepassingen zullen moeten wachten tot problemen inzake veiligheid en identificatie afdoende zijn opgelost, maar zullen daarna snel groeien. Op een vruchtbare, goed voorbereide bodem groeien immers ook betere planten.

Conclusie

'E-government is there to stay' en zal een gevoelige verandering van de manier waarop overheden werken teweegbrengen.

De veranderingen zullen niet altijd even zichtbaar zijn. Een informatisering van de back-offices zal voor de 'klanten' van de overheid vaak enkel in de resultaten naar bovenkomen: sneller, efficiënter, klantvriendelijker. De keuze voor het oplossen van fundamentele vragen zoals unieke identificatie en interoperabiliteit zal echter het verschil maken tussen de mogelijkheid van overheden om e-governmenttoepassingen van de eerste of van de tweede generatie aan te bieden. Oplossingen van de eerste generatie zijn ad hoc: verticale projecten zonder universele toegangs-, identificatie- en veiligheidsmodaliteiten, terwijl toepassingen van de tweede generatie een geïntegreerde oplossing moeten zijn die op een solide basis alle mogelijke bestaande en nieuwe toepassingen aanbieden.

Net zoals de dotcom-projecten hun 'slope of disillusion' of curve van desillusie kennen, is er een gelijkaardige evolutie merkbaar op het vlak van e-government. Na een eerste periode van ongebreidelde euforie, volgt een correctie, die het kaf van het koren scheidt. De elektronische overheid die op een langere termijn, met aandacht voor fundamentele vragen wordt aangepakt, heeft het meeste kans op succes.

Joost Laga
ICT-adviseur van de minister van Telecommunicatie en schrijft in eigen naam

References

- (1) 1. **Income taxes, declaration, notification of assessment;**
 2. **Job search services by labour offices;**
 3. **Social security contributions (3 out of 4) : unemployment benefits, family allowances, medical costs (reimbursement or direct settlement), student grants;**
 4. **Personal documents (passport and driver's license);**
 5. **Car registration (new, used and imported cars);**
 6. **Application for building permission;**
 7. **Declaration to the police (e.g. in case of theft);**
 8. **Public libraries (availability of catalogues, search tools);**
 9. **Certificates (birth, marriage) request and delivery;**
 10. **Enrolment in higher education / university;**
 11. **Announcement of moving (change of address);**
 12. **Health related services (e.g. interactive advice on the availability of services in different hospitals; appointments for hospitals).**
- (2) **Public Services for Businesses:**
 1. **Social contribution for employees;**
 2. **Corporation tax; declaration, notification;**
 3. **VAT: declaration, notification;**
 4. **Registration of a new company;**
 5. **Submission of data to statistical companies;**
 6. **Customs declaration;**
 7. **Environment related permits (incl.reporting);**
 8. **Public procurement.**
- (3) **Piero Corsini, IBM, op een e-gov conference in Brussel**
 - (4) **http://europa.eu.int/information_society/europe/egovconf/index_en.htm.**

Begrip “e-government” nog te weinig bekend bij de burger

Studie toont aan dat overheid beter moet communiceren over wat e-government precies inhoudt

Brussel, oktober 2001 - Bijna elk gemeente- of stadsbestuur in Vlaanderen denkt vandaag actief aan e-government of elektronische overheid. E-government beperkt zich vandaag echter vaak tot de aanwezigheid van een site, waarbij de burger via eenrichtingsverkeer informatie aangeboden krijgt. De door de federale regering vooropgestelde integratie en interactie met de diverse overheidsinstanties is nog verre van werkelijkheid. Dat blijkt uit een recente studie van Peter Willen en Steven De Schrijver¹.

Het doel van de studie was tweevoudig. Enerzijds wilden de auteurs de interpretatie en de status van e-government bij de betrokkenen in de steden en gemeenten (bestuur, organisaties en burgers) evalueren. De auteurs stelden daartoe onder meer een enquête op, om na te gaan in welke mate de burger overtuigd is van de toegevoegde waarde van e-government. Anderzijds wilden ze de lokale besturen een handleiding aanbieden die hen kan helpen een klantgerichte en betaalbare elektronische dienstverlening op te zetten. Om die doelstelling te concretiseren, werden de gemeente Liedekerke en de stad Oudenaarde geselecteerd als proeflocaties. Liedekerke heeft nog geen website, maar wil er op korte termijn één implementeren. Oudenaarde beschikt al wel over een website en wil die graag optimaliseren.

Internet is voor overheden een extra service- en distributiekanaal naar burgers en bedrijven. Maar het is veel meer dan dat. Elektronische dienstverlening is efficiënt (er komen minder burgers naar de fysieke balie), doeltreffend (burgers moeten minder inspanningen leveren om naar het stad- of gemeentehuis te gaan en ze krijgen een antwoord-op-maat, waardoor ze als doelgroep beter bereikt kunnen worden) en klantvriendelijk (er zijn geen servicebeperkingen meer in plaats en tijd).

De enquête in Liedekerke en Oudenaarde heeft uitgewezen dat slechts 30% van de bevolking al van e-government gehoord heeft. Bovendien kent niet meer dan 10% de correcte betekenis van het begrip. Ondanks dit e-analfabetisme leeft er toch een gezonde interesse voor de aanwezigheid van een gemeente- of stadswaarsite. In Liedekerke is 80% van de internet-gebruikers voorstander

van een website in hun gemeente, terwijl in Oudenaarde vastgesteld werd dat ruim 40% van de internetgebruikers de reeds bestaande website bezocht heeft.

Een tweede conclusie van de auteurs is dat de digitale overheid zich te vaak beperkt tot eenrichtingsverkeer tussen overheid en burger. Er wordt met andere woorden enkel informatie aangeboden. Op diverse lokale websites kan enorm veel informatie teruggevonden worden. Dat gebeurt veeleer onder gefragmenteerde vorm en dus niet geïntegreerd rond een reeks thema's (welzijn, fiscaliteit, bouwen en wonen, werken, enzovoort), zoals dat vorig jaar in de beleidsnota van de Vlaamse overheid vooropgesteld werd. De meest ideale site is vraaggericht en voldoet aan volgende criteria:

Geïntegreerde dienstverlening

Bij een geïntegreerde dienstverlening worden verschillende diensten samen en geïntegreerd aan de burger aangeboden. In dit geval hoeft de burger niet voorbij een aantal diensten of loketten komen alvorens zijn vraag beantwoord is. Integendeel wordt de dienstverlening gebaseerd in functie van de vraag van de klant of burger. Een geïntegreerde dienstverlening wordt bereikt

¹ Peter Willen en Steven De Schrijver dienden in het kader van hun voortgezette studie 'Gediplomeerde in de Gespecialiseerde Studies in de Industriële Bedrijfskunde' aan de Vlerick Hogeschool voor Management, een proefschrift in met de titel: «Ontwerp van de primaire processen in de gemeenten Oudenaarde en Liedekerke in het kader van een klant-georiënteerde dienstverlening en uitwerken e-government-plan voor beide gemeenten».

indien deze wordt aangeboden vanuit de denk-en vraagpatronen van de burger en de bedrijven (geboorte, trouwen, wonen, investering, financiering,...). Het is de bedoeling en de wens van de Vlaamse regering hun diensten te integreren rond een vijftal thema's:

- Bouwen & wonen
- Bedrijven
- Werken
- Zorg & Welzijn
- Fiscaliteit

Onderzoek leerde dat bij het zoeken naar informatie en documenten op basis van deze trefwoorden (gebruik makend van de zoekfunctie), geen zoekresultaten werden gevonden. Dit wijst erop dat de effectieve implementatie van dit beleid door de gemeenten nog niet is opgepakt. Toch moet hierbij vermeld worden dat de eerste stap zich beperkt tot het herorganiseren en integreren van de bestaande informatie.

Een aantal steden en gemeenten zijn er reeds in geslaagd een deel van hun aanbod vraaggericht te oriënteren met voldoende aandacht voor:

- Het tijdsverloop van het hele proces (bijv. wanneer moet aangifte gedaan worden in het kader van een verhuis)
- Informatiekanalen (e-mail, brief, fax, bezoek,...)
- De noodzakelijke en verplichte documenten (bijv. het oude en het nieuwe adres in het geval van een verhuis)
- De andere gerelateerde stappen (inlichten ziekenfonds in het geval van een verhuis, inlichten verzekeringsinstanties,...)
- Uitzondering (bijv. wapenvergunningen die moeten gewijzigd worden bij aankomst op nieuwe verblijfplaats).

Wisselend responsief en pro-actief

Een responsieve overheid is een overheid die op een vraag van de klant (burger of bedrijf) enerzijds een antwoord biedt maar anderzijds ook op samenhangende vragen antwoordt.



Bruno Meeus - Lavabeau

Een pro-actieve overheid kenmerkt zich door op voorhand de burger of het bedrijf op de hoogte te brengen om op die manier maximaal in te spelen op de behoeften van de burger. De ontlener van een boek inlichten op het moment dat de huurperiode dreigt te verlopen, is hiervan een eenvoudig voorbeeld.

Interactieve beleidsvorming

Deze vorm van communicatie met de burger creëert een online discussie tussen de overheid en de burger met betrekking tot het beleid. Deze stap van communiceren overschrijdt in belangrijke mate de huidige manier van communiceren waarbij de burger de besluiten op de website kan raadplegen. In uitzonderlijke gevallen wordt de burger de kans geboden standpunten en ideeën omtrent een te nemen besluit te formuleren.

Transactiedienstverlening

Deze vorm van dienstverlening zorgt voor een naadloze integratie tussen front - en backoffice waarbij de transactie elektronisch wordt afgehandeld.

Openkele schuchtere initiatieven na kan geen enkele gemeente- of stadssite als vraaggericht en klantgericht betiteld worden.

Verder werd vastgesteld dat de bestaande front- en back-office processen in steden en gemeenten nog in belangrijke mate geoptimaliseerd moeten worden om uiteindelijk te komen tot een betaalbare en klantgerichte elektronische dienstverlening. Om tot een transactionele dienstverlening te komen, zullen heel wat front-en backofficeprocessen grondig moeten aangepakt worden. Heel vaak wordt de snelheid van het proces sterk vertraagd door een opeenvolging van beslissingen en handtekening. Dit is dan ook de eerste stap in het betaalbaar maken van de dienstverlening waarbij de technologie hierbij als enabler zal kunnen fungeren.

Een vierde en laatste besluit is dat de samenwerking tussen diverse overheidsinstanties met betrekking tot e-government op het niveau van steden en gemeenten vandaag nog te weinig concreet en te weinig praktisch



B&I (Wim Ibens - Claire Bataille)

is. De plaatselijke instanties mogen hun kleinschaligheid niet als excuus inroepen om niet over te schakelen op een organisatie en elektronische dienstverlening die klantgerichter en efficiënter is. Een betere integratie en interactie is noodzakelijk om te komen tot een reële digitale overheid, met een kwalitatieve en betaalbare dienstverlening.

Welke toegevoegde waarde bieden deze conclusies nu voor de informatisering in Liedekerke en Oudenaarde?

De back-office processen van de gemeentediensten in Liedekerke worden volop geïnformatiseerd. Sommige diensten hebben hierin een voortrekkersrol, al dan niet opgelegd door wettelijke verplichtingen. Zo denken de beleidsmensen van Liedekerke eraan een aantal front-office activiteiten (bijvoorbeeld de bevolkingsdienst) via een zgn. e-loket aan te bieden. Dit kan echter nog maar in beperkte mate, omdat de elektronische handtekening en identiteitskaart op dit moment nog niet beschikbaar zijn.

In Oudenaarde kan de bestaande website dankzij de nieuwe technologie uitgebreid worden. Enerzijds kan de informatie aangeboden worden volgens de noden van de klant/burger door de site vraaggericht te maken. Anderzijds kan een zoekfunctie toegevoegd worden, die de sitebezoekers sneller toegang verschaft tot een antwoord

op hun vragen. Voorts kan bijvoorbeeld de doorlooptijd van processen (zoals de reservatie van stadsmateriaal of -lokalen - wat nu nog niet elektronisch gebeurt) via een doorklik optie op de site opmerkelijk ingekort en efficiënter gemaakt worden.

«Begin 2001 had ruim 43% van de Vlaamse steden en gemeenten een website. Internet-technologie maakt het vandaag mogelijk om beleidsinformatie permanent beschikbaar te stellen voor het (doel)publiek. De lokale overheden bereiken op die manier echter slechts 30% van de bevolking. Dat percentage neemt - gelukkig - gestaag toe en we hebben verder ook vastgesteld dat het internetpubliek zich uitbreidt naar oudere leeftijdscategorieën. Uit onze contacten met de uitvoerende macht en de administraties in Liedekerke en Oudenaarde is gebleken dat de politieke wil om e-government te implementeren duidelijk aanwezig is, maar dat de concrete uitwerking ervan op zich laat wachten, mede door een gebrek aan nieuwe e-initiatieven van de federale overheid», zo zegt Steven De Schrijver.

Co-auteur Peter Willen voegt daaraan toe: «De federale overheid zal een actievere rol moeten spelen als ze de informatiesnelweg

in een stroomversnelling wil brengen en als ze van e-government een geïntegreerd en klantvriendelijk hulpmiddel wil maken. De federale overheid heeft hierin een dubbele taak. Ze moet optreden als 'mogelijkmaker' of enabler, wat betekent dat ze een context en een klimaat moet scheppen, waarbinnen de diverse spelers de mogelijkheden van de informatie en communicatietechnologie maximaal kunnen benutten. Tegelijk dient ze een voorbeeldfunctie te vervullen door de manier waarop ze die technologie aanwendt en door de manier waarop ze met de bevolking (lees: haar klanten) in interactie treedt. We kunnen pas van een virtuele overheid spreken, als alle overheden samenwerken, en dat is vandaag nog niet het geval. Het is duidelijk dat er vandaag een te grote kloof is tussen de strategie van de federale overheid en de concrete acties in steden en gemeenten. Steden en gemeenten moeten samen met de burger nog heel vaak overtuigd worden van de toegevoegde waarde en de bijdrage die ze in dat geheel moeten en kunnen leveren.»

Peter Willen
peter.willen@mobiusr.com

Steven De Schrijver
steven.deschrijver@mobiusr.com

Qualité et service au public: améliorez la gestion quotidienne de votre département en mesurant ses performances collectives

Kwaliteit en dienstverlening aan de bevolking: verbeter het dagelijkse beheer van uw departement door de collectieve prestaties te meten

20 November 2001

Les mesures de performances collectives: un incontournable si vous désirez garantir un service de qualité et la satisfaction de vos clients

8.30 Accueil des participants et café

Onthaal van de deelnemers en koffie

9.00 Introduction du Président - Opening door de dagvoorzitter
Georges Stienlet, Inspecteur-Generaal van Financiën,

Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap

9.15 Promes toegepast op de controlediensten van de Rijksdienst
Voor Arbeidsvoorziening

- Productivity Measurement and Enhancement System, een methode gebaseerd op het theoretisch model van R.D. Pritchard
- Een methode om het beheer van de controlediensten te moderniseren
- Een methode voor het meten en beheren van de inspanningen van de controlediensten waardoor een gekwantificeerd antwoord verkregen wordt op de vraag «Doen de controlediensten de juiste inspanningen, op de juiste plaats, op het goede moment?»
- Een methode die veel aandacht besteedt aan de betrokkenheid en motivatie van het personeel doordat duidelijk de link gelegd wordt tussen de geleverde inspanningen en de bereikte resultaten
- Een methode die in de praktijk haar nut al heeft bewezen en vlot aanpasbaar is aan wijzigende beleidsprioriteiten of veranderingen in de reglementering»

Karel Baeck, Administrateur-generaal van de Rijksdienst voor Arbeidsvoorziening

10.00 Au moyen de quels indicateurs mesurer le degré de satisfaction du public?

- En évaluant la satisfaction des «clients» tant internes qu'externes, vous pourrez adapter vos méthodes de travail et répondre idéalement à leurs attentes.
- Quelles méthodes favoriser pour obtenir un feedback exploitable?
- Evitez de vous baser sur des éléments a priori afin de fournir la réponse la plus appropriée aux attentes du public

Hugues Michel, Coordinateur Qualité Clients, Cliniques Universitaire de Saint Luc

10.45 Pause café - Koffiepaauze

11.15 Développez chez vos agents les compétences spécifiques leur permettant de rencontrer au mieux les attentes du public

- Comment former vos agents tant front line que back line afin d'insister sur la notion de service offert au public?
- Comment conscientiser les agents de l'importance de considérer le public au même titre qu'une société privée doit traiter ses clients?

- Comparez le degré de compétence actuel de votre personnel aux objectifs à atteindre afin de déterminer son besoin effectif en formation

Jean-Jacques Legrand - Conseiller Général, IFA Ministère Fédéral de la Fonction Publique

Maak van de collectieve prestatie een proactieve tool om het operationele beheer van uw departement te verbeteren

12.00 Déterminez, en fonction de vos mesures de performances collectives, les indicateurs favorisant une amélioration continue

- Comment retenir les meilleurs indicateurs de performances collectives afin d'assurer le succès de vos objectifs de gestion?
- Comment concilier ce système de mesures collectives à votre contrat de gestion afin de garantir une mesure globale de vos performances?
- Sélectionnez des indicateurs portant à la fois sur les performances du management et sur celles des autres membres du département afin d'obtenir une évaluation d'ensemble
- Comment assurer l'adéquation système de mesures / culture de votre personnel et de votre organisation?
- Planning
- Développement - implémentation
- Suivi

Marc Lemlin, Directeur Général des routes, Ministère de l'Équipement et du Transport

12.45 Lunch

14.15 Meet niet om te meten: richt uw aandacht enkel op de factoren die u daadwerkelijk in staat stellen om de prestaties van uw dienst te verhogen

- Weerhoud enkel de beste indicatoren: opleiding en doorlopende vorming; follow-up en beheer van de competenties; optimaal gebruik van zowel mensen als middelen; kortere termijnen voor het verwerken van gegevens; verhouding doelmatigheid-doeltreffendheid; duidelijke taakomschrijving; klanttevredenheid van de burger; tevredenheid van de ambtenaren zelf; verhouding kwaliteit-kosten
- Productie en opvatting: stem de indicatoren af op de specifieke eigenschappen van elk soort dienst dat aan de bevolking wordt verstrekt
- Kwalitatieve indicatoren versus kwantitatieve indicatoren
- Verwerk ook niet-financiële indicatoren in uw evaluatie zodat u beter kunt inspelen op de behoeften van de bevolking

Roger Van de Sompel, Hoofdcommissaris van politie, Ministerie van Binnenlandse Zaken - Directie relaties met de lokale politie

15.00 Utilisez une approche basée sur les Balanced Scorecards afin d'obtenir une vision globale des performances de votre département

- Découvrez comment adapter les Balanced Scorecards aux spécificités et contingences d'un service public.
- Comment intégrer les Balanced Scorecards dans votre management quotidien pour amener à une amélioration continue des process en cours?

Arsène Declerc, Expert, Cabinet du Ministre de la Fonction Publique de la Région Wallonne

15.45 Clôture de la première journée par le Président - Afsluiting van de eerste dag door de dagvoorzitter

21 November 2001

8.30 Accueil des participants et café - Onthaal van de deelnemers en koffie

9.00 Introduction du Président - Opening door de dagvoorzitter

9.15 Comment analyser les résultats de vos mesures en vue de les traduire en actions concrètes?

- Comment traiter les résultats de la mesure de performances collectives pour que ces mesures amènent à une amélioration réelle de vos méthodes de travail?
- Utilisez le feedback du public pour un processus d'amélioration continue de la qualité des services offerts

André Lovinfosse, Directeur du département infirmier et paramédical, CHR de la Citadelle

Maitrisez les facteurs humains pour une implémentation réussie de vos systèmes de mesure de performance

10.00 Développez un système de mesure de performances collective tout en favorisant une motivation individuelle

- Comment traduire les objectifs de votre département en objectifs individuels afin d'obtenir l'adhésion totale de votre personnel?
- Développez et promouvez un environnement positif nécessaire au sentiment d'utilité individuelle au sein d'une équipe
- Définissez clairement les besoins en formation de votre personnel pour remplir au mieux la mission de votre département

Anne-Marie Virzi, Psychologue institutionnelle, IPAL

10.45 Pause café - Koffiepauze

11.15 Impliquez totalement votre personnel dans la mesure de ses performances afin de garantir sa participation optimale

- Comment exprimer à vos agents que les mesures de performances collectives diffèrent d'une volonté de contrôle de leurs activités?
- Quelles types de résistance pouvez-vous rencontrer? Quelles solutions avez-vous pour faire valoir le bien fondé votre politique de mesure?
- Comment mettre en place un système de valorisation - récompense qui respecte les principes statutaires auxquels l'administration ne peut déroger?

- Communiquez les résultats des mesures afin que les agents puissent effectivement juger de leur pertinence

Jean Luc Dutordoit, Administrateur Institut Belge des services des Postes et des Télécommunications, Président du Comité européen de régulation postale

Gebruik de resultaten van uw evaluaties om uw werkmethoden te verbeteren en een betere dienstverlening te bieden

12.00 Appréciez la portée du contrôle de la Cour des Comptes en matière de conformité légale et de la capacité de l'administration à remplir ses missions?

- Comment comprendre les missions de la cour des comptes en matière de contrôle de la légalité et de la gestion?
- Sur base de quels critères concrets la cour des comptes peut-elle juger de la bonne gestion d'une administration publique?
- En quoi les mesures de performances collectives peuvent-elles permettre de satisfaire au contrôle de la Cour des Comptes?
- Dans quelle mesure la bonne gestion peut-elle être assimilée à une mesure des performances?

Alain Trosch, Directeur, Cour des Comptes

12.45 Lunch

14.15 Adaptez régulièrement les indicateurs de performance afin de déterminer leur pertinence en cas de modification de vos objectifs

- Quels indicateurs conserver, abandonner ou remplacer? Quels facteurs détermineront votre décision?
- Analysez l'impact du changement d'objectif sur votre système de mesure de performance et réajustez-le afin qu'il soit en adéquation sur ces nouveaux objectifs

15.00 Comment réaliser un audit interne pour évaluer l'efficacité et l'efficience des systèmes de mesures de performances adoptés?

- Quel type d'audit pour quel type d'indicateur : audit de conformité ou opérationnel?
- Comment associer audit interne et Control Self Assesment pour intégrer le personnel et le management dans la logique de contrôle?
- Comment assurer le suivi de l'audit pour constater effectivement si les objectifs poursuivis ont été atteints?

Léon Zaks, Directeur Général adjoint, Service général d'audit budgétaire et financier, Ministère de la Communauté Française

15.45 Clôture de la conférence par le Président - Afsluiting van de conferentie door de dagvoorzitter

Info

*Institute for International Research
Plejadenlaan/Av.des Pléiades 11 - 1200 Brussels
Tel: 02/ 776.04.00 - Fax: 02/ 762.67.02 - iir@iir.be*

Communicatie maakt de burger onafhankelijk van de administratie

Drie actuele visies op overheidscommunicatie

Op 23 oktober 2001 ontmoetten Francis Decoster, Han Elbers en Noël Slangen elkaar in Zellik tijdens een avondcauserie georganiseerd door de Stichting Marketing. Francis Decoster zet als coördinator al negen jaar de krijtlijnen uit van de Vlaamse overheidscommunicatie. Hij publiceerde uitgebreid over media en overheidsvoorlichting. Hoe communiceert Vlaanderen nu en welke weg is afgelegd? Decoster vertelde over de dynamiek van de Vlaamse overheidscommunicatie. Han Elbers is manager bij de Nederlandse Belastingdienst. Onder het motto: 'Leuker kunnen we het niet maken, gemakkelijker wel', kreeg de Nederlandse Belastingdienst een nieuw elan. Elbers deed uit de doeken waarom de belastingdienst als 'merk' gepositioneerd werd. Noël Slangen behoeft geen lange introductie. Als communicatievakman bedacht hij verkiezingscampagnes voor de CVP en de VLD. Sinds 1999 is hij, als communicatieadviseur van Guy Verhofstadt, verantwoordelijk voor de hervorming van de federale communicatie en de Federale Voorlichtingsdienst. Slangen had het over communicatie als recht van de burger en plicht van de overheid. 4INSTANCE ontbrak niet op deze afspraak en nam vlijtig nota. Zo kunt u in de kaarten kijken van deze drie beslagen communicatiespecialisten.

Federaal voorbeeld bespaart leergeld voor wie aan overheidscommunicatie wil doen

F Francis Decoster vertrekt van een recent voorbeeld van slechte overheidscommunicatie door de federale overheid. Een drietal dagen eerder stond immers in de krant geblokletterd dat: '230.000 gepensioneerden vanaf oktober een lager maandelijks pensioen zullen ontvangen en daarover niet tijdig werden ingelicht'. Uit dit voorbeeld trekt Francis Decoster drie lessen - hoewel het er volgens hem best meer kunnen zijn.

De eerste les is dat de administratieve behandeling op een correcte manier moet gebeuren. Pensioenen dienen stipt en correct te worden uitbetaald. Als dat niet gebeurt dan kan overheidscommunicatie het euvel niet verhelpen. Integendeel, ze zal weerstand creëren.

Een tweede les is: 'communiceer over wat je doet'. Dit lijkt vanzelfsprekend, maar van staatswege is dat niet altijd het geval. De overheid verkeerde te lang in de overtuiging dat indien zij haar taak goed vervulde, de kous meteen af was. Vanuit het standpunt van de burger is niets minder waar...

De derde les, wellicht de meest technische, heeft betrekking op de communicatiemiddelen. Niet alle beproefde middelen zijn steeds zaligmakend. In het aangehaalde voorbeeld zou bij voorbeeld adverteren niet hebben geholpen. Hier moest men teruggrijpen naar de meest voor de hand liggende drager: een eenvoudige brief.

Van de drie lessen, dixit Francis Decoster, is de tweede de belangrijkste. Communiceren doe je zowel over goede als slechte dingen. Maar er moet hoe dan ook worden gecommuni-

niceerd. Voor de overheidsvoorlichter moet dit een reflex worden, een communicatiebewustwording. Maar goede wil alleen volstaat niet. Ook het communicatieprofessionalisme dient toe te nemen. Meer beroepskennis en -vaardigheden moeten dus worden binnengehaald. Desnoods kan een beroep gedaan worden op externe spelers. Op beide terreinen merken we wel een evolutie. Francis Decoster haalt in dit kader het voorbeeld aan van de werken aan de viaduct van Vilvoorde. Hier ging men een stap verder en werd de communicatie uitbesteed.

Communicatie gebeurt vanuit verschillende plaatsen in de administratie, meer bepaald daar waar de 'kennis' zich bevindt. Decoster gelooft niet in een te centralistische aanpak. Toch is het wenselijk dat een centraal communicatieorgaan een ondersteunende functie toebedeeld krijgt. Dit centraal orgaan waakt dan tevens over het respecteren van een zekere huisstijl van de overheid. Anders wordt het een warboel voor de burger.

Naast het stimuleren van het bewustzijn en professionaliseren, pleit Decoster ook nog voor meer continuïteit in de communicatie. Vandaag wordt maar al te vaak 'ad hoc' gewerkt. Deze aanpak uit zich op verschillende manieren. Vaak gaat men bij voorbeeld te laat van start, of ontbreekt iedere vorm van voorbereiding. Zo worden meermaals grote budgetten uitgetrokken voor de realisatie van een beleidsmaatregel, maar gaat er bijna geen euro naar het communicatieluwik. We staan dus voor de uitdaging om de communicatie meer en beter te structureren. Francis Decoster staat in dit verband een jaarplanning voor. Bij ministeriële kabinetten vindt hij echter weinig gehoor. Zij weten niet op voorhand wat er precies te gebeuren staat. Toch heeft



MyPublica.com

herbergt een
**Onafhankelijk managementblad
 voor het openbaar bestuur**

héberge un
**Magazine indépendant pour
 le manager publique**

MyPublica.com zal in het begin een magazine zijn dat thema's belicht die vandaag in de belangstelling staan. De redactie zal regelmatig aandacht besteden aan de relatie tussen centrale en decentrale overheid. Daarnaast zal zij de uitdagingen analyseren waar de huidige manager mee wordt geconfronteerd. Het blad biedt ruimte voor praktijksituaties, reportages en interviews.

Het e-magazine is bestemd voor bestuurders, beleidsambtenaren, onderzoekers, docenten, studenten en anderen die in beleid zijn geïnteresseerd. MyPublica.com biedt analyses en evaluaties van de inhoud, processen en effecten van beleid in de overheidssfeer.



Au départ, MyPublica.com illustrera des thèmes contemporains. La rédaction se penchera régulièrement sur la relation entre les autorités centrales et les services décentralisés. Elle analysera les défis auxquels le manager actuel est confronté. Le magazine présentera des situations pratiques, des reportages et des interviews.

L'e-magazine sera destiné aux dirigeants, fonctionnaires, chercheurs, professeurs, étudiants et à toutes les personnes intéressées par la politique. MyPublica.com proposera des analyses et des évaluations

du contenu, des procédures et des effets de la politique dans le secteur public.

INNOVATIEF

Op termijn herbergt MyPublica.com ook een virtuele beurs waar leveranciers van de overheid een virtuele stand kunnen innemen en de overheidsambtenaar zijn weg vindt naar de oplossingen voor zijn problemen. "Deze virtuele beurs heeft tot doel te inspireren tot de juiste transacties".

Om het aanbod zo volledig mogelijk te maken voorzien wij een aantal specifieke rubrieken die gestadig zullen groeien en aan belang zullen winnen:

- "Referendum" wordt de plaats waar de burger het woord neemt voor reacties maar tevens voor constructieve suggesties op het terrein van overheidsmanagement.
- "Who's Who" wordt een gewijzer binnen de overheidssector.
- "ADMJob", u treft er een aanbod van vacatures bij centrale als decentrale overheidsdiensten. ADMJob zal tevens een bron van kennis zijn over de openbare arbeidsmarkt: informatie over salaris, solliciteren, tests, arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden.
- "Weblink", hier klikt u door naar andere interessante websites.

...

MyPublica.com zal dus niet alleen een magazine zijn maar tevens een plaats waar u terecht kan voor accurate informatie.

NOVATEUR

A terme, MyPublica.com hébergera un salon virtuel où les fournisseurs de l'administration pourront prendre un stand virtuel et où les fonctionnaires trouveront des solutions à leurs problèmes. "Ce salon virtuel se voudra une source d'inspiration pour des transactions adéquates".

Nous souhaitons proposer une offre aussi complète que possible: voilà pourquoi, nous prévoyons un certain nombre de rubriques qui vont se développer et gagner progressivement en importance:

- "Referendum" sera le lieu où le citoyen prendra la parole pour réagir, mais aussi pour formuler des suggestions pour ce qui concerne la gestion publique.
- "Who's Who" sera un guide du secteur public.
- "ADMJob", proposera des emplois dans les services publics centralisés et décentralisés. ADMJob constituera également une source de connaissances sur le marché de l'emploi public: informations sur les salaires, sollicitations, tests, conditions et circonstances de travail.
- "Weblink", qui donnera accès à d'autres sites intéressants.

...

MyPublica.com sera un magazine, mais aussi un espace où vous pourrez vous rendre pour obtenir des informations précises.

Decoster daarop een antwoord. In het begin van een mandaat wordt een beleidsbrief opgesteld die gewag maakt van initiatieven voor de toekomst. Hieraan kan en moet een communicatieplan bevestigd worden. De Vlaamse Infolijn (35 operatoren, 3 à 4000 oproepen per dag) zet de administratie alvast aan tot organiseren. Zo kan op een gestructureerde manier geantwoord worden op de veelgestelde vragen.

Verder is zo'n planning ook nuttig in het kader van de schaalgrootte. Want als men budgetten samenvoegt, dan kan meer mediaruimte aangekocht worden voor hetzelfde budget. In het kader van deze nieuwe aanpak, besluit Decoster, werkt de Vlaamse overheid momenteel aan een methodiek die het mogelijk maakt om campagnes te testen alvorens ze op grote schaal te ontfouwen.

Nothing in life is certain, except health and taxes.

Met dit aforisme steekt tweede spreker Han Elbers van wal. Volgens Elbers moet de overheid meer denken vanuit een merken- en marktbeleid. Hierbij staat 'markt' voor de burger en 'merk' voor transparantie, duidelijkheid, een unieke 'brand'-positie. Burgers wensen een overheid die luistert en die interactie aangaat. In de loop der jaren werd de overheid integendeel diffuser, bleker. Ook in Nederland vindt de burger moeilijk zijn weg doorheen het overheidskluwen. Of, zoals Elbers het plastisch uitdrukt: 'de burger wil een overheid met een smoel'!

De Nederlandse Belastingdienst heeft daar werk van gemaakt. De dienst heft en controleert de belastingen en heeft ook de douanediensten onder zijn hoede. Er werken 30.000 personen, verspreid over een honderdtal kantoren. Die onderhouden contacten met zowat 7 miljoen particulieren en 800.000 ondernemingen. In het verleden verliep de communicatie van de belastingdienst heel sober en onopvallend. De dienst was imagoloos. Een nieuwe aanpak drong zich dus op. Tussen de jaren '80 en '90 werd deze administratie gereorganiseerd en meer doelgroepgericht (grote bedrijven, ondernemers, particulieren en douaneklanten)



Enthoven Associates

ingedeeld. Ook procesmatig volgden een serie bijsturingen zodat alle klanten aan één loket konden worden bediend. In eerste instantie beperkte de communicatie zich tot informatie over deze verandering. Geleidelijk werd echter meer gecommuniceerd over het gedrag. Men spitte zich dus nadrukkelijker toe op het inhoudelijke, de structuur van het middelenpakket, de beeldvorming en de interne communicatie.

Zo betrof de communicatieopdracht niet louter meer de periode van aangifte, maar liep zij het ganse jaar door. 'Fiscale momenten' werden in het leven geroepen, waarbij doelgericht gecommuniceerd werd. De ontvanger vatte dit op als dienstverlening. Het middelenpakket werd tevens doelmatiger aangewend. Dit pakket is trouwens aanzienlijk, poneert Elbers: 100 miljoen schriftelijke contacten met de burger, 11 miljoen telefoontjes via de belastingtelefoon, 1,6 miljoen elektronische aangiften en een 109 duizend personen die langskomen voor hulp bij het invullen van de aangifte. Al deze middelen werden tegenover elkaar gepositioneerd en van daaruit plande de Nederlandse Belastingdienst zijn aanpak.

Elk aanspreekbaar merk appelleert aan een of meerdere emoties, stelt Elbers. Daarom peilde zijn dienst naar de opinie van de bevolking over belastingen. De respons was positief: de meerderheid was van mening dat belastingen bijdragen tot de samenleving. Maar wanneer de belastingbrief in de bus valt lijkt de individuele emotie negatief. Daarom koos de Nederlandse Belastingdienst voor de slogan 'Leuker kunnen wij het niet maken, wel makkelijker'. Vertaald en gebruikt in de communicatie resorteert die slagzin

een ludiek en helder effect. De precieze gevolgen van deze campagne zijn moeilijk meetbaar. Maar het feit dat de Nederlandse Belastingdienst een menselijk gelaat kreeg en het beeld ervan algemeen positief werd, is reeds een overwinning, aldus Elbers.

Waar ligt de grens tussen communicatie en propaganda?

Op federaal vlak werd vorige week heel wat gecommuniceerd, stelt Noël Slangen. Hij bedoelt daarmee de volgende onderwerpen: de nieuwe treinlijnen van de NMBS, het afschaffen van een aantal kabinetten, het gesprek van Louis Michel met Arafat, de begroting van volgend jaar, tot zelfs de wijziging van het sigarenmerk van minister Van Den Bossche... 'Ik heb dus wel degelijk hard gewerkt. Yves Desmedt had geen gelijk toen hij beweerde dat ik mijn geld niet waard was omdat de beslissing rond de NMBS een week uitgesteld werd.', aldus de communicatieadviseur.

Deze boutade illustreert hoe over overheidscommunicatie soms karikaturaal en eenzijdig gedacht wordt. Het communicatieteam van de Eerste Minister poogt de communicatieaanpak van de federale overheid te hervormen. Niet zo vanzelfsprekend, vindt Slangen, want deze komt als het ware uit de prehistorie. Dit is niet zozeer te wijten aan de organisatie of aan de actoren, maar vooral aan het feit dat de overheid het vroeger niet belangrijk vond om zich tot de burger te richten. Vandaar trouwens dat de gemeenschappen en de gewesten en een aantal Europese landen

Vervolg op pagina 44

Mobilité urbaine et politique du logement des choix contraints par des mécanismes à revoir

L'analyse de la mobilité et les réponses qu'il conviendrait de proposer si l'on souhaitait contenir les circulations automobiles dans les aires métropolitaines dans des limites soutenables n'échappent pas à une question centrale : quelle part de responsabilité attribue-t-on aux individus dans la construction d'une situation et quelle part doit-on attribuer à la collectivité ?

Dans le domaine des transports, ceux qui sont proches de la première option estiment que chacun doit supporter l'intégralité des coûts attachés à ses choix et aux préférences qu'il exprime, et ils se sentiront à l'aise avec des formes de régulation touchant directement le « décideur final » au moment de son déplacement : un relèvement important du coût des déplacements automobiles en zone urbaine - contrepartie de la suppression des subventions aux différents modes de transport et de l'intégration de leurs coûts externes - sera l'instrument qui vient naturellement à l'esprit ; pour minimiser les coûts d'ajustement, ce relèvement peut être progressif et les sommes collectées peuvent servir à aider des populations en situation particulièrement délicate. Ceux qui sont plus proches de la seconde option considèrent qu'on se déplace moins par choix que par obligation, du moins dans les cadres urbains, interrogent l'organisation urbaine, le zonage, les difficultés rencontrées par les individus à rapprocher habitat et emploi et considèrent qu'une part notable de la mobilité urbaine est subie. Ainsi, la Commission française du développement durable a-t-elle inscrit « la réduction des besoins de mobilité subie » dans la liste de ses 35 priorités (1).

Nous avons dressé ici un tableau quelque peu tranché et caricatural, alors que ces visions sont moins incompatibles qu'il n'y paraît au premier abord, dès lors qu'on introduit la durée et la dimension temporelle dans l'analyse. Pour ne prendre qu'un exemple, de faibles coûts (monétaires et temporels) de déplacements orientent les pratiques de consommation vers les lieux offrant une grande variété de produits, possible grâce à l'étendue de leur aire d'attraction, mais dans

le même temps dévalorisent progressivement les commerces de proximité dont certains sont condamnés à disparaître, ce qui induit à moyen terme une mobilité subie (2).

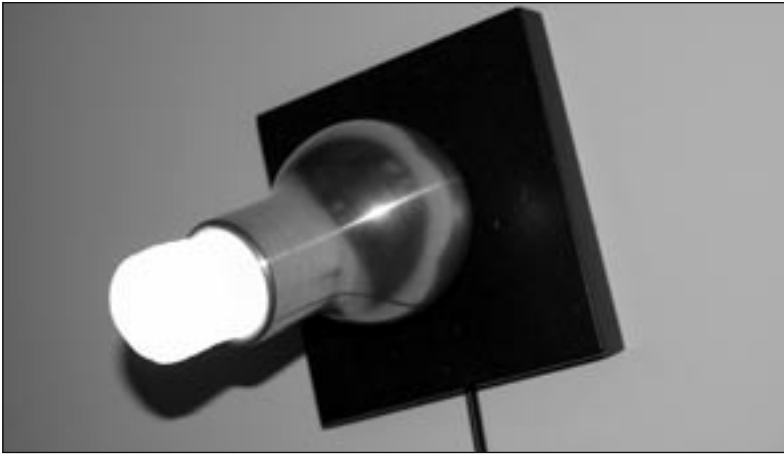
En termes d'actions, ces visions sont même complémentaires dans la mesure où la tarification du transport à son juste coût doit s'accompagner de la suppression de mécanismes d'incitation défailants qui restreignent les marges de choix des acteurs (le « droit au transport » de la LOTI (3) se réduit dans certaines zones à l'obligation de disposer d'une automobile). Nous nous concentrons dans cet article sur les défaillances de mécanismes dans le secteur de l'habitat.

Questions sur la périurbanisation

L'évolution de nos villes est marquée depuis près d'un quart de siècle par une transformation majeure qualifiée tour à tour de rurbanisation, de périurbanisation, d'étalement urbain. Plus récemment on a parlé de « ville émergente » pour qualifier ces territoires périphériques et leurs fonctionnements.

Les uns y voient l'accomplissement normal du désir de maison individuelle et de vie « à la campagne » des citoyens, tandis que d'autres soulignent l'importance des politiques publiques dans le domaine du logement (aides privilégiant l'habitat neuf et la solvabilisation des accédants), de l'urbanisme (POS (4) souvent assez restrictifs dans les communes déjà urbanisées), des transports (investissements en voiries rapides, sous-tarification de la mobilité) ou tout simplement les effets naturels du marché immobilier.

Sans entrer ici directement dans ce débat, nous nous efforcerons de répondre à deux types de questions.



Bruno Van Roey

Y a-t-il des différences notables dans les schémas de mobilité entre les résidents de la ville traditionnelle et ceux de la ville émergente, et ces différences ont-elles des conséquences importantes sur l'environnement urbain ?

Y a-t-il des éléments factuels supportant l'idée que les politiques publiques, voire les «stratégies de précaution» mises en oeuvre par les acteurs de l'immobilier (pas plus de x % du revenu consacré aux loyers ou aux remboursements), jouent un rôle dans l'extension urbaine par les incitations qu'elles suscitent ?

Espaces peu denses, espaces hypermobiles et pollutions

Les exploitations réalisées à l'Inrets (5) des enquêtes sur la mobilité offrent des résultats convergents et éclairants :

- les ménages périurbains ont un niveau d'équipement automobile beaucoup plus important que les urbains, y compris à structure familiale ou sociale comparable;
- leurs automobiles sont en moyenne plus âgées et plus souvent des voitures diesel;
- la distance entre l'habitat et travail est beaucoup plus élevée;
- globalement sur l'année, la circulation en automobile produite par chaque ménage (ou chaque personne des ménages) est beaucoup plus élevée;
- pendant la semaine, les périurbains parcourent des distances beaucoup plus importantes et utilisent beaucoup plus la voiture;
- au sein de l'espace périurbain, les résidents des communes rurales parcourent des distances plus importantes et utilisent

plus la voiture que les résidents des communes urbaines qui bénéficient d'un minimum de services de proximité.

Ces différences dans les pratiques s'accompagnent évidemment de différences notables en matière d'émissions polluantes.

Quelle philosophie pour un développement plus durable des aires métropolitaines ?

Les principes du développement durable élaborés par la Commission Brundtland visent à concilier développement économique, équité et qualité environnementale dans une optique où l'action de court terme est compatible avec les sentiers de croissance à long terme.

Les observations présentées ici suggèrent que cette exigence de cohérence disqualifie les positions les plus extrêmes : une régulation inconsidérée de la circulation routière en Île-de-France pourrait «mettre en crise» certains des ménages qui ont été «contraints au choix périurbain», tandis que la reconduction des politiques actuelles conduirait un nombre croissant de familles dans des situations financières à risque et générerait de nouveaux surplus de circulation.

La question est alors de savoir comment ne pas mettre en crise des familles conduites - d'incitation en incitation restreignant leurs choix - dans des situations fragiles, sans en inciter d'autres à suivre la même voie obligée.

Un premier principe pourrait gouverner l'action : la déssectorisation des approches logement et transport. On pourrait par exemple moduler les seuils acceptables du taux d'effort pour le logement en fonction des dépenses de déplacement anticipées, éviter de renchérir à l'excès le coût de l'immobilier neuf en centre et en banlieue en imposant trop de constructions d'emplacements de

stationnement privatif, réintroduire plus nettement les liens habitat-emploi dans l'affectation de l'aide patronale au logement ou dans les attributions de logement du parc social.

On avance souvent que la biactivité des ménages disqualifie ce dernier type d'approche. Nos observations ne confirment pas cette opinion : la distance moyenne au travail des actifs des ménages biactifs n'est que de 15% supérieure à celle des monoactifs, alors que les distances moyennes au travail varient de 1 à 3 selon les types de localisation résidentielle.

Un second principe viserait à organiser une plus grande fluidité du marché du logement : réduction des droits de mutation, conditions de durée d'occupation d'un logement dans l'habitat social, fiscalité immobilière alourdie sur les logements inoccupés ou sur les grands logements très faiblement occupés.

Un troisième principe viserait à augmenter le pouvoir de résolution de l'action publique vers des cibles stratégiques : les aides

(1) CFDD, *Contribution au débat national, Rapport 1996, Priorités d'actions.*

(2) *Les processus de ce type sont très fréquents (voir Schelling, La tyrannie des petites décisions, PUF, (1980) pour une présentation pédagogique et pleine d'humour), en particulier dans le domaine urbain où l'interaction entre les comportements des uns et des autres est maximale. Leur compréhension est au cur de la problématique du développement durable, qui exige la recherche de cohérence entre l'action de court terme et les sentiers de croissance de long terme.*

(3) *Loi d'orientation sur les transports intérieurs.*

(4) *Plans d'occupation des sols.*

(5) *L'auteur remercie C. Gallez, L. Hivert, A. Polacchini à qui il emprunte ici de nombreux résultats, publiés ou en cours de publication, ainsi que les financeurs de ces travaux: ADEME (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie), DREIF et DTT (Direction des transports terrestres).*

(6) *Stratégie nationale du développement durable. Fondements et orientations. Série des «Bleus de Matignon». Février 1997.*

publiques au logement pourraient être concentrées sur les localisations bénéficiant d'une bonne accessibilité en transports publics aux emplois et lieux de vie de l'agglomération, ou sur les localisations proches des lieux de travail des membres du ménage. Des aides spécifiques pourraient être ciblées sur des ménages qui, en «situation à risque», exprimeraient le souhait de déménager pour réduire leur mobilité contrainte.

Ces pistes n'ont évidemment de sens que si les réactions du marché immobilier n'annulent pas l'effet des aides envisagées. Pour cela, faudra-t-il sans doute stimuler un certain renouveau de la construction dans les zones bénéficiant d'une bonne accessibilité et donc éviter les POS trop restrictifs et requalifier certains espaces. Elles n'auront de sens également que si les politiques d'infrastructure - un peu plus de transport public dans les zones denses, un peu moins de routes dans les espaces périurbains - sont cohérentes avec ces objectifs.

Le gouvernement français a adopté en février 1997 une stratégie de développement durable (6). Concernant «l'univers urbain», il est indiqué au titre des fondements que «l'étalement urbain et la croissance très rapide des déplacements résultant de l'allongement des distances domicile-travail et d'une mixité habitat-service souvent insuffisante sont l'une des principales causes d'absence de caractère durable».

Au titre des orientations on relève «le besoin d'évaluation, sous l'angle du développement urbain durable, de certaines politiques de l'État : accession à la propriété du logement, infrastructures, subventions aux transports publics».

Nous ignorons si ces orientations générales ont reçu un début de mise en musique. Les éléments présentés ici suggèrent qu'il y aurait quelque intérêt, pour l'environnement comme pour les contraintes qui pèsent sur les ménages modestes, à y réfléchir: l'enjeu en est de permettre à chacun de disposer de marges de manœuvre réalistes dans ses choix de résidence et de mobilité, et d'en assumer les coûts par le biais d'instruments tarifaires appropriés permettant une certaine régulation de la mobilité et de ses effets sur l'environnement.

Extrait de l'analyse de Jean-Pierre ORFEUIL, INRETS (Institut National de Recherche sur les Transports et leur Sécurité)

Vervolg van pagina 41

veel verder staan. Soms verschilt de situatie ook aanzienlijk. Zo beschikt de Vlaamse overheid over veel meer middelen. Slangen vergelijkt ze dan ook graag met de 'nieuwe rijken': ze hebben de centen, maar niet het protocol. Op het federale vlak ligt dat net andersom.

Onder deze regering dook de vraag op: waar ligt de grens tussen communicatie en propaganda? Aan de basis van deze kwestie ligt vooral de opendebatcultuur. Indien communicatie aangewend wordt voor propaganda zou men lamentabele propaganda de wereld insturen, aldus Slangen, omdat het gewoon niet nodig is. In België zijn er media te over. Heb je iets zinnigs te vertellen, dan hoef je geen gebruik te maken van de klassieke media. Je kan dan je verhaal zo kwijt via de redacties. Interesseert het de redacties niet, dan heb je sowieso geen nieuws en kan je er beter over zwijgen.

Niettemin tracht Slangen een deontologische code op te stellen die vertrekt vanuit de vraag: wanneer is een overheidsboodschap geen propaganda? Is een boodschap niet propagandistisch wanneer de betaalde of niet gevraagde communicatie niet gepersonaliseerd is (dus zonder naam en foto van de verantwoordelijke minister)? Moet de beslissing genomen zijn alvorens men er over communiceert? Voor de oppositiepartij(en) blijft de communicatie toch propaganda. Onder deze regering wordt ook tijdens het beslissingsproces gecommuniceerd. Dit is nu eenmaal de vigerende politiek. Als de meerderheid beslist een waarde uit te dragen waarover later een beslissing volgt, dan mag ze daar over communiceren. De volledige regering staat er immers achter.

In de volgende maanden zal de ploeg rond Slangen uitpakken met een 'communicatiemasterplan'. Bedoeling is een inhaalbeweging te doen. Vandaag bestaat reeds een draft van dit masterplan en Slangen wil best enkele krachtlijnen vrijgeven.

Gedecentraliseerde communicatie, zoals Francis Decoster reeds aanhaalde, staat voorop. Ook een planmatige aanpak is een conditio sine qua non. Nu wordt vooral gecommuniceerd over nieuwe beslissingen en maatregelen, maar niet rond de vragen waarmee de burger leeft. Daarom tracht die burger via politiek dienstbetoon aan zijn of haar antwoord te komen. Slangen wil dus vertrekken vanuit de veelgestelde vragen. De burger van een antwoord op zijn vragen voorzien, zal een aanzienlijke tijdsbesparing met zich meebrengen voor de administratie.

Een ander speerpunt is de strijd tegen de papierberg. Tonnen nutteloze documenten rollen nog altijd van de rijkspersen. Slangen pleit voor een gerichte aanpak. Vaak zijn andere middelen dan papieren dragers meer geschikt om de bevolking te bereiken. Bij de Vlaamse overheid kan de burger bij voorbeeld heel wat informatie verkrijgen bij de infolijn. Op federaal niveau daarentegen start een campagne met een nietszeggende advertentie die dan weer doorverwijst naar een folder in het postkantoor. De folder bevat op zijn beurt een antwoordcoupon waarmee een brochure opgevraagd kan worden... Het uitgangspunt moet zijn dat iedereen zo gemakkelijk mogelijk aan de nodige informatie geraakt. Ook het gebruik van duidelijke taal moet de norm zijn. Daarnaast oordeelt Slangen dat meer naar specifieke doelgroepen (senioren, blinden,...) dient gewerkt te worden. Hij rondt zijn betoog af met de volgende stelling: 'communicatie komt erop neer de burger onafhankelijk te maken van de administratie'.

In het debat dat hierop aansloot werd duidelijk dat er nog veel werk aan de winkel is voor overheidscommunicatoren. Wegens plaatsgebrek doet 4Instance hier geen verslag van. Wij volgen deze topic wel verder op.



Mobile Creativity Competition for public Administration

Handheld computers, or personal digital assistants (PDAs), let mobile workers stay in touch with the office and receive mission-critical information. They can exchange e-mail, maintain their schedules, access customer records, receive information, track inventory data and service requests, use the Internet, and much more. In fact, in an online survey conducted by Network World, 61 percent of executives indicated their companies would be issuing PDAs as standard equipment by 2002.

US Postal Service delivers quality results

The United States Postal Service (USPS) delivers hundreds of millions of letters and packages a year, not only in the United States but around the world. To manage this capacity, the USPS contracts with commercial airlines to transport the mail, most of which is bundled into «receptacles» - bags, crates or trays used for moving the mail. The USPS and the airlines strive to provide the best possible service, but inevitably, receptacles are mishandled or damaged during transport.

When this occurs, ramp clerks - USPS employees situated out on the tarmac to monitor mail flow and airline performance - create «incident reports» which document the problem. These reports, critical to the USPS and the airlines, provide a way to detect and reduce the mishandling of mail; they also provide the data and leverage the USPS needs to alter routes, change airlines and possibly assess fines. Until recently, the paper-based process was performed days or weeks after the fact, was prone to errors and had information that was often incomplete or illegible. By the time information got to the airlines for resolution, months might have passed since the initial incident occurred, compromising the quality of service and the potential collection of large sums of money. The USPS needed a better way to monitor vendor performance.

Together with CIBER, a Colorado-based systems integrator, the USPS chose the rugged, portable and inexpensive Symbol SPT 1730 bar code scanning devices based on the Palm Computing® platform, coupled with ScoutMTS 3.0 software from Riverbed Technologies. Now, when a ramp clerk discovers a problem, he simply scans the bar code on the mail receptacle to capture information such as date, airline and flight number. Pull-down menus and pick-lists, which constrain the report to relevant information, have streamlined the process of data collection even further.

At the end of the day, ramp clerks place their Symbol devices in an Ethernet cradle and upload the data to the USPS

central database via the USPS intranet. «We wanted to be able to record the incident at the place discovered, by the person who discovered it - all at one time without having to transcribe any information,» says Clayton Bonnell, USPS Manager of International Operations. «The ability to easily synchronize our data, from a wide number of locations, is a huge advantage. Now, accurate tracking information can be accessed at any time by managers around the country.»

While initially developed to track US mail sent to foreign destinations, the USPS solution has been expanded to 80 airports around the country to track domestic deliveries, as well. According to Bonnell, «Using the Symbol devices, we will probably save a month's worth of data-entry time. Additionally, incident reports are getting to the airlines within days instead of months.» Bonnell expects that the USPS will see a return-on-investment for the 1,000 Symbol devices within just six months.



**Gagnez
un Palm
Win
een Palm**

***Pour plus d'infos
visitez le site
www.mypublica.com***

***Voor meer info raden
wij U aan onze website
www.mypublica.com
te bezoeken***

Klantgericht management in non-profitorganisaties

Mieke Besamusca-Janssen

H. Nelissen, 1997 Blz 238.

Dit boek is een praktische hulp voor leidinggevendenden van dienstverlenende instellingen uit de non-profit sector die tot taak hebben in hun instelling klantgericht werken en kwaliteitsverbetering op gang te brengen. Om de klantgerichtheid te verduidelijken wordt uitvoerig stilgestaan bij organisatie en management, bij beleids- en strategieontwikkeling, een sociaal ondernemingsplan en de marketing van diensten. Anders dan bij de productiebedrijven is het succes bij dienstverlenende organisaties lastig meetbaar. Om die reden wordt genuanceerd gekeken naar het meten van kwaliteit en klanttevredenheid. Dit levert concrete tips en adviezen op over de wijze waarop de kwaliteit van het werken verbeterd kan worden. Naast theorie zijn verhalen opgenomen uit de dagelijkse praktijk. Er wordt vanuit gegaan dat de klanten aan wie diensten verleend worden het bestaansrecht van de organisatie vormen. Besamusca geeft leidinggevendenden vooral praktische instrumenten in handen om op klantvriendelijke wijze de organisatie in te richten, beleid te ontwikkelen en vooral resultaatgericht sturing te geven aan de uitvoering. Werkformulieren, kostenramingen, voorbeeldcontracten en een sociaal ondernemingsplan als bijlagen, alsmede vele opdrachten complementeren het boek

De excellente overheidsorganisatie

Frans Bentlage, J.B. Boelens, J.A.M. Kip
Kluwer, 1998 Blz 278.

Overheidsorganisaties zullen in de komende jaren onder voortdurende budgetdruk aan de toenemende kwaliteitseisen van burgers en bedrijven moeten voldoen. De auteurs zijn van mening dat hiervoor het functioneren van deze organisaties moet worden verbeterd en dat de dienstverlening beter op de wensen

van burgers en bedrijven moet worden afgestemd. Deze doelstellingen kunnen worden gerealiseerd door de invoering van Total Quality Management (TQM).

TQM bij overheidsinstellingen staat in Nederland echter nog in de kinderschoenen. Door middel van dit boek laten de auteurs managers en bestuurders kennis laten maken met de mogelijkheden van TQM voor hun organisatie. Het boek helpt de juiste weg te kiezen bij de implementatie ervan en is geschikt voor alle soorten overheidsorganisaties op landelijk, provinciaal, regionaal en lokaal niveau. Het boek biedt aanknopingspunten voor bestuurders, topmanagement, beleidsmakers, middenkader en medewerkers. Op basis van de in dit boek gepresenteerde aanpak kunt u zelf invulling geven aan uw ambities in uw eigen organisatie.

Naar een marktgerichte overheid

A.J. van Grootheest Jr, J.C. Hulsmann, Wouter de Vries

Kluwer, 1998 Blz 150.

Overheidsorganisaties worden tegenwoordig steeds meer geconfronteerd met privatisering, afslanking en zelfbeheer. Organisatieonderdelen die van oudsher sterk intern georiënteerd waren en de hoofdactiviteit van de instelling steunden, worden steeds vaker verzelfstandigd. Dit vraagt om marktgericht denken. Eén middel hiertoe is het invoeren van account management. 'Naar een marktgerichte overheid' beschrijft hoe account management de ontwikkeling van marktgerichtheid kan initiëren en bevorderen. De lezer maakt stap voor stap kennis met: hoe een organisatie marktgericht kan gaan werken; hoe account management wordt ingevoerd; de specifieke kenmerken van overheidsorganisaties in relatie tot het fenomeen verzelfstandiging en marktgerichtheid. Het boek wordt afgerond met een uitgebreide praktijkcase waarin alle genoemde onderwerpen in hun onderlinge samenhang aan de orde komen.

Integraal management in overheid en publieke sector

H. Buurma, C. Jacobs

Lemma, 1996 Blz 180.

In dit boek wordt een praktijkgerichte uiteenzetting gegeven van een management- en sturingsfilosofie, die in hoog tempo binnen de overheid en maatschappelijke instelling populair is geworden: integraal management. Daarnaast wordt aandacht geschonken aan de voorwaarden om integraal management te kunnen invoeren bij de overheid en in de publieke sector. Integraal management maakt leidinggevendenden tot op afdelingsniveau verantwoordelijk voor onder andere productie, informatievoorziening en personeelsbeheer. Het is een manier van werken die weliswaar lijkt op die van de private sector, maar die toch geheel anders in elkaar zit. Het gaat immers om invloed en maatschappelijke effecten die door de politiek worden aangestuurd, niet om marktaandeel en winst.

Publiek ondernemerschap

Leo Kerklaan, Carien Verhoef

Kluwer, 1998 Blz 296.

De vele ontwikkelingen in het openbaar bestuur leiden tot herformulering van de rol van de overheid, privatisering, deregulering, tot efficiencyverhoging en tot het afleggen van verantwoording over de geleverde prestaties. Deze 'nieuwe' overheid moet steeds betere diensten verlenen en minder geld kosten. Dit stelt hoge en veelal nieuwe eisen aan de sturing en inrichting van de organisatie, aan de werkprocessen én aan de mensen zelf. 'Publiek ondernemerschap' gaat over een nieuwe wijze van werken bij de overheid. Hierbij richten de auteurs zich met name op de beleidsmedewerkers die publieke ondernemers moeten worden.



Dynamiser les ressources humaines

Yves Emery, François Gonin,
Diriger l'entreprise, ISBN: 2-88074-441-5,
1999, 242 pages.

Un ouvrage clair, argumenté, didactique sur un sujet peu abordé, celui de la GRH dans les services publics.

Sujet

Depuis 15 ans, la gestion des ressources humaines (GRH) a considérablement évolué et s'est professionnalisée. Elle fait ressortir en pleine lumière le rôle central des collaborateurs dans l'efficacité et la qualité tant des services publics que des entreprises privées et donc l'importance de mettre en oeuvre une gestion cohérente, résolument moderne et rigoureuse. Ce livre présente un tour d'horizon synthétique et prospectif des éléments essentiels de la GRH, en développant tout particulièrement les spécificités des services publics. La vision globale adoptée par les auteurs permet de la traduire en un concept intégré compatible avec les normes de qualité les plus actuelles. Combinant paramètres opérationnels et modèles théoriques les plus actuels, il veut être une référence systématique et un guide concret. La présentation des domaines traités est structurée pour chacun d'eux de la même façon: articulation des thèmes en processus-clés, étapes essentielles du processus, mis en oeuvre et «controlling» du processus, check-list des éléments à retenir par la hiérarchie et indication des références utiles à l'approfondissement de chaque chapitre.

Originalité

Plutôt que d'opposer public et privé, ce livre tient compte des spécificités de la GRH dans le service public pour proposer une approche globale et renouvelée de la GRH dans l'ensemble des organisations.

Public

Ce livre s'adresse à un large public de spécialistes des ressources humaines des secteurs public et privé ainsi qu'aux cadres

chargés de diriger des équipes. Il s'adresse aussi aux étudiants et enseignants en GRH, en gestion d'entreprise et en management public souhaitant découvrir une approche originale de la gestion du personnel.

Contenu

Introduction - GRH et management public - Finalité de la gestion des ressources humaines et rôle du service du personnel - Modèle intégré ISO-compatible de GRH - L'engagement du personnel - Management des performances - Développement des compétences - Evolution professionnelle - Rémunération - Personnalisation des conditions de travail - Communication interne - Statut et réglementation de GRH - Pilotage de la GRH et systèmes d'information.

Air France, des années héroïques à la refondation

Fabienne Autier, Gregory Corcos,
Georges Trépo,
Vuibert, 2001, 331 pages.

Cette histoire de l'une des plus grandes entreprises françaises ne laisse pas indifférent. Ses origines renvoient à l'épopée des Daurat, Mermoz et autres Saint-Exupéry.

L'entreprise qui a traversé les grandes crises du XXe siècle (Seconde Guerre mondiale, décolonisation, guerre du Golf) et les bouleversements radicaux du transport aérien comme les réglementations de l'accès à l'espace aérien, concurrence, tarification...

Cet ouvrage, édité dans la collection Management, permet de comprendre le redressement actuel d'Air France, l'histoire des succès et des crises se révèle à la fois plurielle et complexe. Il relate de façon détaillée et vivante la saga d'une entreprise pas comme les autres.

L'ouvrage contient également une annexe pédagogique destinée aux formateurs et aux enseignants désireux d'analyser le «cas Air France».

Webwijzer Webguide

«Van beleid naar praktijk»

29 & 30 november 2001,
Karel de Grote, Brussel

Het Belgisch voorzitterschap en de Europese Commissie organiseren samen een conferentie op hoog niveau over eGovernment.. Deze conferentie zal plaats vinden op 29 en 30 november 2001, in het Karel de Grote-gebouw van de Europese Commissie te Brussel.

Doelstellingen

De conferentie heeft tot doel de echte interactieve eGovernmentdiensten in het licht te stellen. Zij moet tevens duidelijk maken hoe burgers en ondernemingen nu reeds concreet voordeel kunnen halen uit de elektronische publieke dienstverlening. Dit gebeuren moet een belangrijke bijdrage leveren aan de beeldvorming over de positie die Europa momenteel inneemt in dit snel evoluerend domein. Daarnaast moet het ook mogelijk zijn belangrijke lessen te trekken uit de toepassingen die nu reeds beschikbaar zijn. De conferentie moet ook de verspreiding van goede voorbeelden bevorderen en een geschikt kader aanbieden om de vragen over eGovernment na het actieplan «Europe 2002» te beantwoorden.

Inhoud

De conferentie zal zich richten op toepassingen die het interactief en on-line verstrekken van overheidsdiensten illustreren, zoals bijvoorbeeld ook gezondheidsdiensten of transportdiensten. Zij zal daarbij ook de verschillende overheidsniveaus behandelen: centraal, regionaal, lokaal. Ook de noodzakelijke wijzigingen in de organisatie van administratieve diensten, verantwoordelijk voor de uitvoering (back-office) zullen aan bod komen. Tijdens de conferentie zullen de eerste resultaten voorgesteld worden van de benchmarking-oefening die opgezet werd in het kader van eEurope om de performantie van eGovernment-basisdiensten te vergelijken. Tenslotte zal de 'eEurope-prijs voor eGovernment'

gelanceerd worden ter beloning eind 2002 van de betere maatschappelijke toepassingen.

Structuur

Plenaire vergaderingen over beleidsvraagstukken wisselen af met werksessies die parallel georganiseerd worden en vooral gericht zijn op operationele toepassingen in specifieke domeinen. Een expositie zal het voor de verschillende administraties op alle niveaus mogelijk maken- desgevallend samen met hun privé-partner- om zeer praktisch hun betere interactieve realisaties te tonen.

Informele Oproep

Een informele oproep voor kandidaturen moet toelaten de meest geslaagde voorbeelden van interactieve elektronische publieke dienstverlening te verzamelen. Onafhankelijke experts zullen het belang en de haalbaarheid van de verschillende diensten beoordelen in het belang van de conferentie. Zij zullen aanbevelingen doen betreffende de toepassingen die voorgesteld kunnen worden in de conferentie.

Deelnemers

De Belgische Ministers Luc Van den Bossche, verantwoordelijke voor Ambtenarenzaken en Modernisering van de openbare diensten en Rik Daems, verantwoordelijke voor Telecommunicatie, Overheidsbedrijven en participaties, tevens belast met Middenstand hebben samen met EU-commissaris Liikanen hun terzake bevoegde collega's uitgenodigd om aan dit evenement deel te nemen. De overheidsadministraties respectievelijk op lokaal, regionaal en nationaal vlak, evenals hun eventuele privé-partners, vormen de voornaamste deelnemers. Ook vertegenwoordigers van burgers en ondernemingen (als gebruikers), van industriële sectoren en internationale organisaties zullen worden uitgenodigd om deel te nemen. Tot de deelnemende landen behoren de Europese lidstaten, de kandidaat-lidstaten, de leden van de EER, evenals enkele belangrijke niet-Europese landen. Deelname aan de conferentie is enkel mogelijk op uitnodiging.

Voorbeelden van interactieve openbare dienstverlening

Bij wijze van voorbeeld worden hier enkele voorbeelden van toepassingen en diensten aangehaald die zouden kunnen voorgesteld worden op de conferentie. Deze lijst is louter indicatief en sluit zeker geen enkelheid van andere, alternatieve diensten bij voorbaat uit:

Openbare diensten voor de burger:

1. Inkomstenbelastingen: aangifte, kennisgeving van de aanslag
2. Bemiddeling voor werkzoekenden
3. Sociale uitkeringen zoals:
 - Werkloosheidsvergoedingen
 - Gezinsbijslagen
 - Medische kosten (terugbetaling of derde-betaler)
 - Studiebeurzen
4. Persoonlijke documenten (passepoort, identiteitskaart, rijbewijs)
5. Inschrijving van voertuigen (nieuwe voertuigen, tweedehands, invoer)
6. Aanvraag bouwvergunning
7. Aangifte bij politiediensten (bijvoorbeeld van diefstal)
8. Openbare bibliotheken (beschikbaarheid catalogi, zoekmogelijkheden)
9. Certificaten en uittreksels (geboorte, huwelijk): aanvraag en afgifte
10. Inschrijving in onderwijsinstelling hoger onderwijs/universiteit
11. Aangifte van adreswijziging
12. Gezondheidsdiensten (raadplegingsuren, afspraken vastleggen, beschikbaarheid)
13. Transport (beschikbaarheid parkingplaatsen, beheer stedelijk verkeer, openbaar vervoer)

Openbare dienstverlening voor ondernemingen

1. Sociale bijdragen voor werknemers
2. Belastingen: aangifte en betekening
3. BTW: aangifte en betekening
4. Oprichting van een nieuwe onderneming
5. Doorsturen van statistische gegevens
6. Douane-aangiften
7. Milieuraapportering
8. Overheidsopdrachten

PUB

Webwijzer Webguide

The European e-Government 2001 Conference

20-21 November
Management Centre Europe
Brussels

Free to all public sector delegates

The premier pan-European networking and benchmarking event for senior personnel from all Government sectors throughout Europe.

Don't reinvent the wheel: benefit from the successes and mistakes of the e-Government leaders across Europe at The European e-Government 2001 Conference.

The European e-Government 2001 Conference is now in its second successful year, and is organised by Kable, which is widely recognised as the leading e-government research and media company in Europe.

To deliver effective services to your citizens the channels of delivery are critical and can have a major effect on the way the e-government strategy is taken further. With over 12 European practical case studies promised this really is an event which, all European e-government executives must take seriously.

Join many of the delegates from last year's event as they return to hear the updates on the steps towards these challenging targets.

Who Should Attend?

All those involved in delivering e-Government in Europe, working within the European Community, local and regional authorities that want to find out more about the latest benchmarking service delivery initiatives.

Including:

- Heads of e-government
- IT/IS Directors
- European liaison officers
- Ministers
- Heads of communication
- Project managers
- Heads of marketing

- Heads of new media
- IT Project Directors
- Plus all those who have responsibility for the e-government agenda

Why attend?

At The European e-Government 2001 Conference you can:

- Meet those people at the forefront of delivering e-government from within National Governments and Local Authorities across Europe.
- Hear from experts at all levels of government, take part in workshops and meet some of the best-known solutions suppliers.
- Benchmark your department against the best in Europe
- Learn from the most forward thinking projects and initiatives in Europe
- Discover new ways to ensure you are ready for the challenges of e-Government in Europe.

Programme:

<http://www.kablenet.com/>

<http://www.mypublica.com>



<http://www.mypublica.com>

Bobex & MyPublica partenaires pour un nouveau service - partners voor een nieuwe dienst.

Voor al uw aankopen beneden de 2,5 Mio BEF kan U werken met een onderhandelings-procedure zonder bekendmaking en gebruik maken van Bobex-overheidsopdrachten !

Pour tous vos achats d'un montant inférieur à 2,5 Mio BEF (hors TVA), appliquer la procédure négociée sans publicité et utilisez les services de Bobex !



<http://www.info4all.nl/>

Een doorkliksite die U terecht brengt op alle nationale en internationale sites van kranten en informatiebladen.

<http://www.kartoo.com/>

Du nouveau dans le monde des outils de recherche ! Kartoo.com est un métamoteur très simple d'accès et très graphique, représenté par un gentil génie. Il renouvelle le genre de la cartographie d'informations, un temps popularisé par la fonction «Refine» (baptisée «Cow9» par son géniteur François Bourdoncle) d'Altavista aujourd'hui disparue. De quoi s'agit-il ? Comme dans tout métamoteur, la requête est envoyée à plusieurs moteurs de recherche. La liste de ceux-ci est évidemment paramétrable. Les moteurs spécialisés en langage naturel sont sollicités lorsque l'internaute conclut sa requête par un point d'interrogation. Les résultats sont ensuite - rapidement - analysés puis cartographiés. Les termes les plus récurrents ressortent et sont reliés par rapprochements statistiques. L'analyse sémantique devrait faire son apparition prochainement, grâce à un partenariat technologique.

Façonner sa requête

On obtient ainsi une carte à partir de laquelle on peut façonner sa requête en ajoutant ou en excluant certains termes. Ce qui frappe de prime abord, c'est la convivialité de l'application, sa facilité d'utilisation et son design très agréable. L'application Flash qui permet de générer les cartes reste très légère. Autre originalité, une carte peut être envoyée directement par courrier électronique. A terme, Kartoo devrait se thématiser pour mieux s'adapter au commerce électronique et se décliner en une version adaptée aux intranets d'entreprises. En attendant, le site semble avoir rencontré rapidement son public par le bouche-à-oreille, puisqu'au moment où nous écrivons ces lignes le site ne répond plus temporairement, dépassé par un rythme de plus de 30 000 requêtes par heure.