

4 INSTANCE[®]

PERIODICAL FOR PUBLIC MANAGEMENT

How e-government
is transforming
the public sector !

DOSSIER
**L'avenir des entreprises
publiques**

Kan of moet
de overheid
gratis internet
voorzien?

GRH: l'exemple
de la Ville de
Luxembourg

ISSN 1371-5240
03
9 771371 524006

BRUGGE 2002



N° 27 Maart - Mars 2002

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
bvba GTG sprl

KUNST - ART
Brugge 2002

FOTO's - PHOTOS
Brugge 2002
Copyright all pictures

LAYOUT - PREPRESS
Daniel Collette Production sprl

DRUK IMPRESSION
Impresor

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 Milieubeleidsovereenkomst Papier Vlaanderen en steunt de inspanningen van de Vlaamse regering i. v. m. papierrecuperatie".

Abonnement

Formule A

10 numéros par an - 10 nummers per jaar
Belgique / België: 37,2 euro
Union Européenne / Europese Unie: 50 euro

Formule B

Le Guide des Ministères - De Gids der Ministeries
+ abonnement 4INSTANCE
Prix / kostprijs: 135,00 euro



Guide des Ministères

Un outil indispensable ! Tous les services des administrations belges y sont répertoriés, avec le nom des personnes de contact, les adresses, les numéros de téléphone et de fax ainsi que les adresses e-mail.

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, inter-communales, institutions financières, chambres de commerce, offices de tourisme, foires et expositions, établissements d'utilité publique, organismes d'intérêt général.

Gids der Ministeries

Een onmisbaar werkinstrument! Alle openbare diensten staan er in opgesomd, met de vermelding van de contactpersonen, de adressen, de telefoon- en faxnummers en de e-mailadressen.

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.

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

G.D.M.

Rue L. Van Boeckelstraat 21
1140 Bruxelles - Brussel
tel. 02/241 08 21 - fax. 02/241 08 32
<http://www.gdm.be>
info@gdm.be

PRACTICAL CONFERENCES



26-03-2002

"How e-government is transforming the public sector"

Info: voir page 10 - zie pagina 10

25-04-2002

"Is het rendabiliseren van een overheidsbedrijf nog mogelijk?"

"Peut-on encore rentabiliser une entreprise publique?"

Info : www.Mypublica.com

Stedelijke Musea Brugge



6

Brugge, Culturele Hoofdstad van Europa

36 “ Ik stuurde de gemeente een brief en U reageerde niet. Ik stuurde U een fax en U reageerde niet. Toen stuurde ik U een mailtje en U reageerde nog steeds niet. Eigenlijk bent U heel consequent: U laat zich door de technologie niet van de wijs brengen...”

16 Les entreprises publiques représentent une réalité sociale et économique importante en Belgique. D’après les derniers chiffres rassemblés par le CIRIEC, les entreprises publiques, c’est-à-dire les entreprises avec une participation majoritaire des pouvoirs publics, représentaient en 1998, 10,4% de l’emploi salarié, soit près de 200.000 salariés, 11,3% de la valeur ajoutée et 10,9% des investissements bruts de l’ensemble de l’économie marchande non agricole.

La Thaïlande contre le téléphone au volant

Après l’Espagne, Singapour, et l’Etat de New York, c’est au tour du gouvernement thaïlandais d’interdire l’utilisation du téléphone portable au volant afin de réduire le nombre d’accidents qui font en moyenne deux morts par heure. La commission gouvernementale a donné son accord à ce projet qui interdit l’utilisation du portable, même avec des kits mains libres. Cette décision est motivée par le fait que les routes de Thaïlande sont les plus meurtrières du monde avec près de 14 000 tués chaque année.

30 *L’agent communal contribue à répondre aux demandes du “citoyen client”. Il faut donc mettre en place des postes de travail complémentaires et nécessaires à l’accueil de tout à chacun.*

Etats généraux de la sécurité routière

Les Etats généraux de la sécurité routière mis en place en mai 2001 par le Conseil des Ministres fédéraux associent notamment les différents gouvernements régionaux au travers d'un Comité de pilotage. Ce Comité a rédigé un rapport qui vient d'être soumis à l'avis du Gouvernement wallon. Ce rapport fixe comme objectif prioritaire de réduire le nombre de tués et de blessés graves de 33% d'ici 2006 et de 50% à l'horizon 2010.

Is "empowerment" een verwaarloosd onderdeel van de huidige modernisering van de publieke sector in België?



Wij nodigen de lezers uit om een digitale enquête in te vullen op onze website "www.mypublica.com". Het zal ons een genoegen zijn om in één van onze volgende nummers te rapporteren omtrent de mening van onze lezers over deze vraag.

4INSTANCE N° 27 - Mars - Maart - 2002

- 6** **ART - KUNST**
Brugge, Culturele Hoofdstad van Europa
- 10** **CONFERENCE**
How e-government is transforming the public sector
- 16** **DOSSIER**
L'avenir des entreprises publiques en Belgique
- 25** **STANDPUNT**
Kan of moet de overheid voor iedereen gratis internet voorzien?
- 30** **GRH**
Les apports et les ouvertures de la gestion des ressources humaines (GRH) dans la Fonction Publique Locale
- 36** **COMMUNICATIE**
De invloed van internet op de Toekomst OverheidsCommunicatie
Communiceren dient de democratie
- 41** **CULTUUR MANAGEMENT**
Cultuurbeleidsplanning in de Vlaamse Gemeenten
- 44** 5 Minutes - 5 Minuten
- 48** **INTERNET**
Webguide - Webwijzer

23/02/2002

Olivier Alsteens - gewezen woordvoerder van de federale minister van Buitenlandse Zaken - is de nieuwe directeur Externe Communicatie van de federale overheid. In een vorig leven was hij journalist bij Le Soir.

Brugge

Culturele Hoofdstad van Europa

Een ander licht op de stad en haar geschiedenis

In 1995 stelde Brugge zich kandidaat om Culturele Hoofdstad van Europa te worden. Het duurde nog tot 1998 eer de Europese instanties de knoop doorhakten: Brugge kreeg de titel in 2002, samen met het Spaanse Salamanca.

Per sector werd een stand van zaken opge- maakt: musea, literatuur, theater en dans, beeldende kunsten, film, video en nieuwe media, architectuur en patrimonium, klassieke en hedendaagse muziek en nieuwe stedelijke kunstvormen kwamen aan bod. Dit leidde tot een inventaris van wat er in Brugge al bestond, aangevuld met een analyse van de meest acute problemen en een reeks toekomstgerichte voorstellen. Voor het Europese Culturele Jaar werden maar liefst 800 voorstellen ingediend. Het was geen sinecure om deze op een werkbare manier te ordenen. Dit werd een opdracht voor de autonome vzw Brugge 2002, met Hugo De Greef als intendant.

In dialoog met een kleine reflectiegroep werden uit het grote aanbod aan ingediende projecten een aantal themalijnen uitgepuurd. De klemtoon lag onder andere op de gastvrijheid en de artistieke werkplaats: een stad is geen stad als er geen kunstenaars werken. De programmadirecteurs van Brugge 2002 verfijsden dit geheel nog met een aantal krachtlijnen die wat meer selectiviteit moesten brengen in de ingediende projecten. Zo moe(s)t het project zich duidelijk in een Europese context situeren en een meerwaarde bieden ten opzichte van het bestaande. En vooral: Brugge wil en mag niet zwaar op de hand zijn, 'lichtheid' wordt een essentieel element.

Hanze, geld, beurswezen en €, de link tussen oud en nieuw Brugge

De grote basisconcepten van het moderne beurswezen werden in de late Middeleeuwen ontwikkeld in de Noord-Italiaanse steden, en nadien via Brugge in Noord-Europa geïntroduceerd, met name naar de steden van de grote Hanzegemeenschap die van Londen tot Novgorod kantoren had. In 2002, het jaar dat de euro tastbaar wordt in de beurs van de burger, willen we in Brugge opnieuw aanknopen bij deze rijke geschiedenis. We plannen van juni tot september 2002 een historische tentoonstelling over Hanze, geld en beurswezen, maar met een uitgesproken hedendaags concept: HANZ & M DICI.COM. De Brugse hoofdarchivaris **André Vandewalle** is tentoonstellingscommissaris; **Ronny Gobyn** van *Tijdsbeeld* is curator en uitvoerend producent.

Het moet een speels visueel verhaal in de ruimte worden, langs plekken en gebouwen die verwijzen naar de historische Hanzebetekenis van Brugge.

Van 27 tot 30 juni 2002 is Brugge ook het trefpunt van de *Internationale Hanzedagen van de Hedendaagse Tijd*. Jaarlijks geven meer dan honderd vroegere Hanzesteden mekaar rendez-vous in een oude Hanzestad. Brugge 2002 zal aan dit gebeuren een uitgesproken cultureel programma koppelen.



Dirk van der Borch & Jan Termont

*Een cultureel jaar kan zichzelf niet au sérieux nemen
zonder ook met het gegeven 'feesten en plezier' te werken ...*

De tentoonstelling over Brugge als Europese handelsmetropool wordt meteen ook een andere introductie op deze stad dan het traditioneel toeristisch parcours dat van Begijnhof en Minnewater tot Markt en Burg loopt. De Brugse gidsverenigingen engageren zich voor het organiseren van een *15-tal thematische wandelingen door Brugge*, die eveneens een ander licht op deze stad en haar geschiedenis werpen. En zelf werken we nog vijf handige *wandelbrochures* uit voor bezoekers die liever niet in groep, maar op hun eentje de stad intrekken: hoe middeleeuws is Brugge, en de schemerzone tussen authenticiteit en schone schijn.

Een anker in het jaar

Brugge was in de 15de eeuw een economische draaischijf in Europa, maar in de eeuw van de Vlaamse Primitieven was het ook een artistieke creatieplek met een grote uitstraling. De grote kunstenaars waren - ook toen al - inwijkelingen: 'op een dag doken ze op, zwermden uit over de stad en nestelden zich.' Jan van Eyck kwam van Maaseik, Gerard David van het Hollandse Oewater, Michel Sittow van Reval, het huidige Tallinn in Estland, Hans Memling van Selingenstadt, een stadje aan de Main.

Jan van Eyck de Vlaamse Primitieven en het Zuiden (werktitel) wordt de eerste grote tentoonstelling die we in de lente van 2002 openen. Curator **Till-Holger Borchert** (D) vormt ploeg met een wetenschappelijk comité onder leiding van **Hilde Lobelle**, conservator van het Memlingmuseum. Hun uitgangspunt wordt de invloed van de Vlaamse Primitieven op de schilderkunst in Zuid-Europa.

Historische en hedendaagse kwaliteit

Ook de derde grote historische tentoonstelling, *'Besloten wereld, open boeken'* (*'Le vaste monde à livres ouverts'*), die van half augustus tot half november loopt, legt een duidelijke link



Hugo De Greef
Intendant Brugge 2002

Lieve Blancquaert

tussen historische en hedendaagse kwaliteit. Deze tentoonstelling vertrekt van de intrigerende en waardevolle verzameling handschriften van de grote Duinenabdij, erfgoed van het huidige Groot Seminarie in Brugge. De middeleeuwse handschriften van Ter Duinen en Ter Doest weerspiegelen het denken en de spiritualiteit van de grote cisterciënzerabdijen, maar zijn ook uniek qua vormgeving en beeldende kwaliteit.

In deze tentoonstelling willen we ook ruimte geven aan hedendaagse nationale en internationale kunstenaars. Een derde pijler van het project is het gegeven van de abdij zelf: een besloten wereld (overigens gesitueerd in een prachtig gebouwencomplex) wordt toegankelijk gemaakt voor buitenstaanders. De man die dit in samenwerking met de stedelijke bibliotheek in goede banen zal leiden is **Laurent Busine**, directeur van het Palais des Beaux Arts in Charleroi en de gedreven animator achter het project 'Le Grand Hornu' bij Mons, de unieke industriële site die vanaf 2002 onder de naam MAC moet uitgroeien tot hét museum van de hedendaagse kunst in Wallonië. Als tentoonstellingsarchitect hebben we **Christian Kieckens** aangetrokken, die op een heel subtiele manier dit project vorm zal geven.

De impasse doorbroken

Meteen zitten we weer dicht bij de poëzie, of liever: bij het verhaal van de verbeelding van een stad. Brugge 2002 wil immers ook vertrekken vanuit de collectieve perceptie en de beeldvorming van de 'topos' Brugge, zoals deze in de verhalen uit het verleden gestalte kregen en tot op vandaag worden vertaald in een beeld van mysterie, nostalgie en melancholie. Het beeld van Brugge als een sprookje, het spreekwoordelijke 'ideaal tijdloos oord'.

Hoe nu deze impasse doorbreken? Een brug leggen tussen *de geschiedenis en de actualiteit*, dát wordt voor Brugge 2002 de uitdaging. Buiten een aantal speldenprikken is de hedendaagse kunst in

Brugge immers nagenoeg afwezig. Gezien deze situatie moet de introductie van hedendaagse kunst hier op een uiterst subtiele en welafgewogen manier gebeuren, zo stellen **Kurt Vanbelleghem** en **Els Roelandt**, twee van onze curatoren beeldende kunsten. De eerste vraag die men als curator moet stellen is dan ook niet de vraag welke kunstenaar op welke plaats moet worden gebracht, maar eerder de vraag hoe de hedendaagse kunst optimaal geïntroduceerd kan worden.

‘Cultureel Brugge functioneert in de eerste plaats vanuit haar geschiedenis’, zo ging Vanbelleghem verder. ‘Het lijkt daarom aangewezen de hedendaagse kunst via de geschiedenis van de stad en haar gebouwen te implementeren (...), zonder echter aan het bijzondere karakter van de hedendaagse kunst voorbij te gaan.’ In functie hiervan zoeken Vanbelleghem en Roelandt naar bijzondere en minder gekende locaties binnen en buiten de stad, weg van het klassieke toeristisch circuit. De locaties kunnen variëren van historische woonhuizen over kelders en kerken tot archeologisch-industriële sites. De zeer uiteenlopende geschiedenissen die hiermee verbonden zijn, worden grondig onderzocht en gereconstrueerd, waarna hedendaagse kunstenaars worden uitgenodigd om in dialoog of discussie met deze sites en/of gereconstrueerde verhalen te treden.

Duurzaamheid is een invalshoek en een waarde waar wij veel belang aan hechten

De aandacht voor minder gekende locaties vinden we ook in andere (buurt)projecten terug. 2002 moet voelbaar worden in alle mogelijke hoeken en kanten van Brugge, via beeldende kunsten maar ook via andere expressievormen. Zo werken de jongeren van het OMD-project (Open Monumentendagen) hun ‘*Frontside-Frontsite*’ uit. Ze halen na een internationale wedstrijd jongeren uit heel Europa naar Brugge om samen met Brugse jongeren een twintigtal gevels een volledig nieuw multidisciplinair kleedje te geven.

Filmprojecten

Ook via film wil Brugge 2002 de link verleden/heden vervolledigen. Waardevolle films van en over Brugge worden gerestaureerd door het **Brussels Filmmuseum** en worden tijdens zomeravonden geprojecteerd. In het nieuwe Concertgebouw wil het **Internationaal Filmfestival van Vlaanderen** stille films met live orkest brengen en een driedaags congres over filmmuziek. **Hugo Claus** schreef een scenario voor de film ‘*Portrait of a man*’, over de liefde van een beeldschone jonge Brugse voor een man op een schilderij van Memling. En **vijf jonge vrouwelijke cineasten** maken elk een kortfilm op basis van het themagedicht van Brugge 2002.

Europese traditie. Vlaamse creatie

In het Concertgebouw, dat op zich al een hedendaags architecturaal kunstwerk toevoegt aan de drie torens van Brugge, willen we van bij de start in 2002 historische en hedendaagse kwaliteit op mekaar laten inwerken. Wat dacht u van **Jan Fabre** die *Het zwanenmeer* van Tsjajkowski met het **Ballet van Vlaanderen** choreografeert? Of de Vlaamse symfonieorkesten die in 2002 naar Brugge komen met telkens een gewaardeerde klassieker - van **Mozart** over **Brahms** tot **Mahler** - gekoppeld aan recent symfonisch werk van Vlaamse componisten. Namen als **Brewaeys** en **Van Hove** staan zeker al op het lijstje, maar ook bv. het **Blindman-kwartet**, dat zich na Bach nu aan de polyfonie waagt, samen met de Vlaamse Primitieven toch dé kunst waarmee Brugge in Europa en de wereld geïdentificeerd wordt.

Brugge 2002 vzw

KBC Huis ter Beurse

Vlamingstraat 35 B-8000 Brugge

tel. +32 (0)50 44 20 02

Info m.b.t. tickets en reservering:

Cultuurbalie

KBC Huis ter Beurse

Vlamingstraat 35 B-8000 Brugge

tel. +32 (0) 70 22 33 02



HOW E-GOVERNMENT IS
TRANSFORMING THE PUBLIC
SECTOR

Date-Datum
"26 March 2002"

Taal - Langue
Français/Nederlands/English

Place-Plaats
La Fondation Universitaire
De Universitaire Stichting
Rue d'Egmontstraat 11
1000-Bruxelles

Inschrijvingen - Inscriptions
Fax. 02/534 84 41
E-mail: info@4Instance.be

4INSTANCE
Rue Bosquetstraat 67
1060 Brussel-Bruxelles

*(attention uniquement 70 places
-opgelet er zijn slechts 70 plaatsen)*

Frais de participation
Deelnemerskosten
Ambtenaar-Fonctionnaire
100
Secteur Privé Sektor
200

*(deze prijs is inclusief lunch,
koffiepauzes en deelnemersmap - ces
frais comprennent le déjeuner, les
pauzes café et la farde de
documentation)*

Partners -Partenaires



we secure e-business

HOW E-GOVERNMENT IS TRANSFORMING THE PUBLIC SECTOR

8h30 Onthaal van de deelnemers - Accueil des participants

9h00 **Introduction - Inleiding**
"How e-government is transforming the public sector"
Minister van Ambtenarenzaken en Modernisering
Ministre de la Fonction Publique et de la Modernisation
Luc Van Den Bossche

9h30 **Een justitiële politionele kijk op e-government**
Hugo Coveliers, volksvertegenwoordiger -fractie leider

10h00 **From policy to practice**
European Commission (o.v./s.r.)

10h30 Koffiepauze - Pause Café

11h00 **Good Practices**

- **A Generic Electronic Office for Local Government**
Guy De Pauw, Cevi
- **Service-public.fr, le portal Français**
Bénédicte Roullier, La Documentation française
- **Seneffe ville interactive**
Philippe Bouchez, Bourgmestre
- **Overheidslokket 2000**
Herman Willemse, programmamanager

12h20 Lunch + café-koffie

14h20 **De administratieve vereenvoudiging, concrete akties**
Erwin De Pue, Directeur-generaal van de Dienst
Administratieve Vereenvoudiging

14h40 **Niet 'e'- maar 'new'-government**
Filip De Graeve, e-government manager bij de Vlaamse overheid

15h00 **"Wall on line"**
Vincent Peremans - Chef de projet

15h20 **L'administration électronique un rêve ou une réalité ?**
Dr. Alain Destexhe - Sénateur et membre de la Commission des
affaires sociales et économiques et Vice président de la Commission
des affaires étrangères

15h40 **L'e-exclusion**
Professeur Ricardo Petrella, Conseiller à la Commission européenne

16h00 **Panel Discussion**
Filip De Graeve - Erwin De Pue - Dr. Alain Destexhe
Vincent Peremans - Prof. Ricardo Petrella -
Moderator - Modérateur
Prof. Herman Mathijs

17h00 Fin -Einde

Inscription - Inschrijving

copy & fax 02/534.84.41

Nom/Naam: _____

Functie/Fonction: _____

Administratie / Administration: _____

Bedrijf/Société: _____ BTW/TVA: _____

Adres(se): _____

Tel.: _____ E-mail.: _____

(attention uniquement 70 places opgelet er zijn slechts 70 plaatsen)

How e-government is transforming the public sector

De internet-zeepbel op de beurzen mag dan zijn leeggelopen, duidelijk is dat internet en aanverwante zaken niet meer zijn weg te denken uit de samenleving. Er komt immers een generatie burgers aan die internet en alles wat daarbij hoort heel gewoon vindt en die gesteld is op gemak.

Er liggen in Europa voor miljarden euro aan beleidsplannen gereed. Toch verloopt de digitale revolutie in de praktijk van de publieke sector niet snel, en dat is ook niet verbazingwekkend. Het gaat hier immers om een ingrijpend organisatie-ontwikkelingsproces. De introductie van internet-technologie katalyseert dit proces, dat zich gaat voltrekken in veel overheidsorganisaties in de komende 5 tot 10 jaar. De eerste concrete uitingen hiervan zijn het herdenken van de interne processen en de groei van het aantal websites in de publieke sector. Het opzetten en beheren van internet als informatiekanaal is in volle gang. In de fase daarna zal het gaan om digitale interacties tussen burgers en overheden. De kernkwestie voor veel overheden is: "How E-government is transforming the public sector?" Die vraag hebben wij centraal gezet tijdens de 1ste 4INSTANCE conferentie.

Luc Van Den Bossche, Ministre de la Fonction Publique et de la Modernisation

À l'ère de la communication électronique, les pouvoirs publics doivent être capables de s'adapter et d'utiliser les nouvelles technologies de l'information pour dialoguer avec les citoyens. Ceux-ci doivent notamment avoir la possibilité d'effectuer des transactions électroniques dans un environnement convivial et sécurisé. L'administration "de papier" doit se transformer en une "administration électronique".

Dr. Hugo Coveliers, volksvertegenwoordiger - fractieleider

Overheden en politiekorpsen staan nogal machteloos in de strijd tegen Internet-criminaliteit. Dit probleem is de wetshandhavers boven het hoofd gegroeid aldus Raymond Kendall, secretaris-generaal van Interpol. Het fenomeen van misdaad via Internet heeft in korte tijd een enorme omvang gekregen. Het tempo waarin dit is

gebeurd, heeft de opsporingsautoriteiten verrast. In het algemeen zijn deze dan ook niet voorbereid op Internet-criminaliteit, laat staan dat ze de snelle groei van dit fenomeen kunnen bijhouden. De training van computerdeskundigen bij de politie is ook laat op gang gekomen. Een bijkomend probleem is het ontbreken van een wereldwijde aanpak. Als misdadigers Internet benutten voor traditionele vormen van criminaliteit en de misdaad zich binnen één staat afspeelt, is de nationale wetgeving nog wel bruikbaar.

From policy to practice, European Commission

Les participants le recevront le rapport final de la conférence de Bruxelles : "De la politique à la pratique". Organisée par la Commission européenne et la présidence belge.

A Generic Electronic Office for Local Government - Guy De Pauw, Cevi

Na de parkings zijn nu ook de Gentse gemeentelijke diensten dag en nacht open. De Stad Gent heeft hierbij de primeur om verschillende diensten via een elektronisch loket aan te bieden, het zgn. e-loket(r). Belangrijke troeven zijn onder meer de centrale database en interface, de 24-uurs-beschikbaarheid, de eenvoudige interface, het gebruik van het rijksregisternummer voor identificatie en het feit dat de gebruiker zelf de voortgang van zijn aanvraag kan opvolgen.

...

Het (nog) ontbreken van een wettelijke regeling voor de digitale handtekening en het on line betalen, en problemen met b.v. zegelrecht maken dat nog niet alle dienstverlening elektronisch toegankelijk is. De gevraagde stukken worden nog steeds op papier verzonden naar het wettelijke adres. De bedoeling is dat 92 andere aangesloten gemeenten op korte termijn dezelfde diensten kunnen aanbieden.

Service-public.fr, le portal Français. - Bénédicte Roullier, La Documentation française

Portail officiel de l'administration française. Annuaire officiel des sites Internet de l'administration. Textes essentiels. Bibliothèque des rapports officiels et des formulaires administratifs (anciennement Admifrance). Service-public.fr est un des sites portails en Europe.

Seneffe ville interactive.

Philippe Bouchez, Bourgmestre

Sur l'initiative du bourgmestre Philippe Bouchez la commune s'est engagée activement dans la mise en œuvre d'un vaste programme de sensibilisation aux Nouvelles technologies de l'information et de la communication. Un projet pédagogique est fonctionnel dans les écoles et toutes les classes primaires et maternelles de la commune (officiel et libre) sont équipées d'ordinateurs multimédias. Un site Internet a donc été ouvert. Il présente la commune et revêt un véritable caractère interactif en offrant à ses visiteurs une série de télé-services et de téléinformations. En amont, l'administration communale a été mise en réseau (fibre optique) et travaille avec des procédures informatisées avancées, pour un service plus efficace.

Overheidsloket 2000

Herman Willemse, programmamanager

Het programmabureau heeft een referentiemodel ontwikkeld voor het ideaaltypisch elektronisch loket dat als leidraad kan dienen voor bestuurders, OL2000 projectleiders en ICT-ontwikkelaars van vraaggerichte publiek-dienstverlening. Het referentiemodel geeft aan op welke wijze het elektronisch contact tussen burger en aanbieder idealiter ingericht kan worden. Het beschrijft de verschillende fasen binnen een elektronisch dienstverleningsproces en geeft "good-practices".

Erwin De Pue, Directeur-generaal van de Dienst Administratieve Vereenvoudiging.

De Dienst voor Administratieve Vereenvoudiging (DAV) werd in de loop van het jaar 1999 opgericht bij de Diensten van de Eerste Minister. De DAV kreeg als uitdrukkelijke opdracht maatregelen voor te stellen die de administratieve complexiteit voor de ondernemingen en de kosten die daarmee gepaard gaan te beperken. Administratieve vereenvoudiging en e-government, wie is de kip, wie is het ei?

Filip De Graeve, e-government manager bij de Vlaamse overheid

"Rekening houdend met technische knelpunten en juridische belemmeringen zullen we op basis van een strategische visie op geijkte tijdstippen onze klantengroep (burger, bedrijf, instelling, organisatie en lokale overheid) middelen ter beschikking stellen zodat de communicatie met de overheid efficiënter, gebruiksvriendelijker, eenvoudiger, transparanter,... maar vooral drempel verlagend wordt."

"Wall on line" Vincent Peremans Chef de projet

Le Gouvernement wallon a décidé l'engagement d'un chef de projet: Vincent Peremans, ancien consultant en organisation et en informatisation des services publics Bureau-Conseil ABC (Secrétariat-général).

Aujourd'hui Wall on line n'est qu'un projet sur papier, comment deviendra-t-il une réalité ?

Dr. Alain Destexhe - Sénateur et membre de la Commission des affaires sociales et économiques et Vice président de la Commission des affaires étrangères

"L'internet va bouleverser tous les aspects de la vie quotidienne : les affaires et le commerce, bien sûr, mais aussi l'éducation, la santé et l'administration."

Professeur Ricardo Petrella, Conseiller à la Commission européenne

"Le problème est de connaître la finalité de la mise en place de ces services. Est-ce pour augmenter la qualité des services ? C'est le cas, tout au moins c'est ce que l'on dit. Mais cette avancée concerne uniquement ceux qui sont équipés de matériel informatique. Tous les autres, que deviennent-ils ?"

Een interactieve conferentie

De prachtige locatie van de Universitaire Stichting laat ons niet toe meer dan 70 personen te laten deelnemen aan deze conferentie. Deze beperking anderzijds garandeert een grote interactie tussen sprekers en deelnemers. Op het einde van de conferentie stuurt Prof Dr Herman Matthijs de panel discussie en worden de verschillende opinies met elkaar geconfronteerd.

How we help assure your business' availability

To have the power to be available 24x7, you have to be in control of what controls your business.

We offer you three different levels of control:

INFRASTRUCTURE MANAGEMENT helps you control the components in your enterprise. It helps you automate, become more efficient and manage costs.

Infrastructure management ensures that all the components required to deliver a service to a user are under control and performing at optimal levels. The goal of infrastructure management is to manage costs.

How we help manage your infrastructure

Our infrastructure management solutions give you control of your enterprise. You can maximize your existing investment in people and technology to improve performance without increasing costs. Your people can **work smarter, faster and more effectively**.

Our infrastructure management solutions help you:

- Analyze what technology is **critical** from a business perspective
- Manage **complexity** by offering centralized management
- Identify and remove **bottlenecks** without upgrading or adding hardware
- Increase **productivity** by automating routine tasks and eliminating unnecessary ones

SERVICE MANAGEMENT builds on infrastructure management and helps you manage from the perspective of the user - a definite competitive advantage. It helps you control your service levels.

Service management is the ability to establish and meet business-based, service-level objectives while readily adapting to changes in your business.

How we help manage your service

Whether the service most important to your business is offering 24x7 Web access or monitoring suppliers in your supply chain, we help you **improve your services** to attract and retain customers. Our **solutions are customized** to meet your specific technological, business, vendor environment and industry needs.

Our service management solutions help you:

- View service from the **perspective of the user**
- Size your changing systems to ensure acceptable **performance**
- **Adapt** to the workload dynamically and provide the best possible performance
- Establish, meet and report on **service levels**

BUSINESS OPTIMIZATION builds on service management and helps you manage non-technological activities that affect your profitability. It gives you better business control and helps you respond to change quickly.

Business optimization incorporates external and non-technology related factors into the concept of service management. These factors can be anything that affects your company's profitability, such as current economic indicators and expenses. The goal of business optimization is to increase shareholder equity.



How we help optimize your business

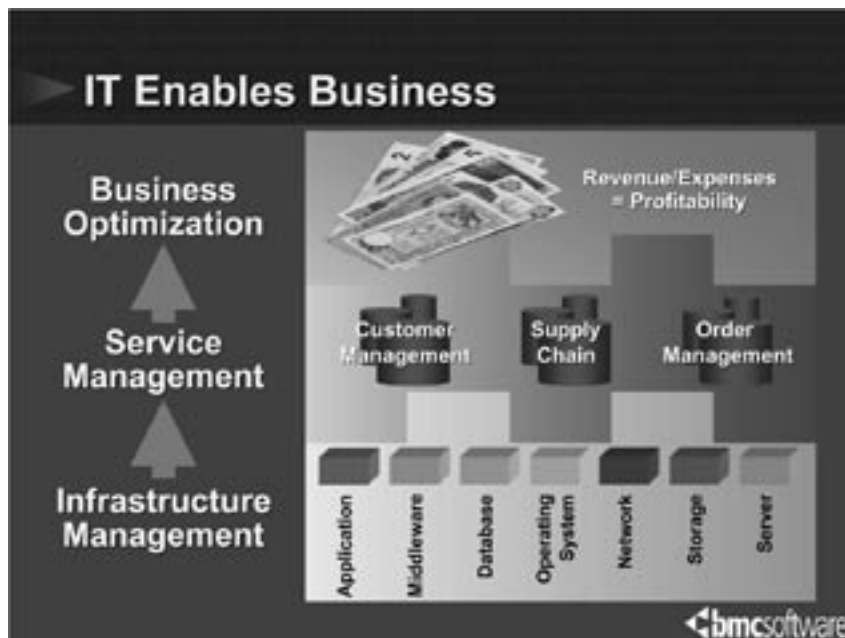
Our business optimization solutions help take into account all of the factors that affect your business - technology data, business metrics, current economic indicators, etc. This holistic view helps you **develop and manage realistic business goals** and gives you **more control** over the value of your business and your shareholder equity. By including external and non-technology related activities into your service management regimen, you can also quickly react to changes in the economy and your industry.

Our business optimization solutions help you:

- Develop **realistic** business goals
- Base decisions on a **combination** of technology data, business metrics and current economic indicators
- **React quickly** to a changing market
- **Simplify** management of the enterprise
- Increase business **responsiveness**
- Accelerate enterprise **time to value**

Together, these solution management types assure the availability of your entire business. They give you complete control over your enterprise as well as help you respond to industry and economic change.

We put you in control of your business by enabling your people to work smarter, quicker and more effectively. Our solutions help to maximize your investments, improve your service and optimise your business.



How to control your business:

- *Cut costs through Infrastructure Management*
- *Gain competitive advantage through Service management*
- *Increase shareholder equity through Business Optimization*

BMC Software Infrastructure Management Assessment

Rate your company's IT infrastructure competency to industry benchmarks!

Take our free assessment now to learn how you compare to your peers.

In this assessment, you will receive ratings and recommendations for improvement in the seven IT capability areas including:

- Platform management
- Network management
- Storage management
- Database management
- Middleware management
- Security management
- Integration.

Depending on your area of responsibility in managing your IT infrastructure, you can select the capability area you are interested in assessing, and the survey will provide you with specific questions in that area.

In addition, download a free whitepaper entitled: "Best Practices in Infrastructure Management - Baseline Research Report".

Take the assessment now @

<http://www.bmc.com/assessment/im/index.cfm>

For any questions, please contact us at the following address:



*BMC Software
BELGICASTRAAT, 2
B-1930 ZAVENTEM
TEL: +32 2 712 57 80
FAX: +32 2 725 14 92
Marketing_Belgium@bmc.com
<http://www.bmc.com>*

L'avenir des *entreprises publiques* en Belgique¹

Le titre de cet article est à la fois neutre et affirmatif. Il implique en quelque sorte qu'il y a effectivement un avenir pour les entreprises publiques en Belgique sans préjuger du contenu de cet avenir. On peut évidemment s'interroger

légitimement à cet égard, en particulier à la lumière de la faillite de la SABENA et des difficultés récurrentes de la SNCB.

L'objectif de cet article sera dans ce contexte d'exposer succinctement l'état de la question en particulier à la lumière des évolutions du cadre communautaire ainsi qu'un certain nombre de conditions qui semblent importantes pour assurer le maintien et le développement des activités dont les entreprises publiques ont la charge.

L'article sera divisé en trois parties. La première vise à cerner la réalité économique et sociale des entreprises publiques dans l'économie belge. La deuxième partie porte sur les conditions et le cadre dans lesquels s'exercent les activités des entreprises publiques avec une attention particulière aux règles communautaires et aux missions d'intérêt général et obligations de service public. La dernière partie quant à elle met en exergue quelques conditions pour une ges-

tion efficace des entreprises publiques notamment en termes de règles de gouvernance d'entreprises.

Les entreprises publiques en Belgique

Les entreprises publiques représentent une réalité sociale et économique importante en Belgique. D'après les derniers chiffres rassemblés par le CIRIEC, les entreprises publiques, c'est-à-dire les entreprises avec une participation majoritaire des pouvoirs publics, représentaient en 1998, 10,4% de l'emploi salarié, soit près de 200.000 salariés, 11,3% de la valeur ajoutée et 10,9% des investissements bruts de l'ensemble de l'économie marchande non agricole. C'est évidemment dans les secteurs des transports, des postes et télécommunications, de l'énergie et de l'eau que le poids relatif des entreprises publiques était et reste le plus important.

Dans le secteur de la banque et de l'assurance, le retrait est quasi généralisé suite aux privatisations des institutions publiques de crédit. Le poids dans le secteur du logement et dans l'industrie est faible bien que non négligeable.

Ces chiffres peuvent paraître étranges à certains observateurs dans la mesure où la notion même d'entreprise publique est mal perçue en Belgique. Souvent seules sont envisagées les grandes entreprises publiques fédérales (SNCB, La Poste, Belgacom, SABENA, BIAC, Belgoccontrol, les institutions publiques de crédit,...). C'est ignorer notamment les entreprises sous contrôle des autorités régionales et locales: les holdings publics régionaux (GIMV, SRIB, SRIW) et leurs multiples participations, les intercommunales, la SMAP, les sociétés régionales de transport, de logement, voire d'intérim et de recrutement et sélection, ...

Les entreprises publiques sont en fait très nombreuses et multiformes. Elles interviennent dans de très nombreux secteurs d'activité. Evidemment cette vision est basée sur une conception de l'entreprise publique qui est assez large: le critère de l'activité n'est pas retenu (qu'il s'agisse d'une activité purement commerciale ou d'une activité présentant des obligations de service public); de même le statut juridique au sens strict n'est pas retenu

comme critère de définition (qu'il s'agisse d'une société anonyme classique, d'une société mutuelle ou coopérative ou d'une entreprise sous statut spécifique, comme les entreprises publiques autonomes ou les intercommunales). Le critère retenu, et il en est généralement ainsi, est celui du contrôle majoritaire par les pouvoirs publics, que ceux-ci interviennent isolément ou conjointement, directement ou indirectement, que le contrôle s'opère par la majorité du capital social ou la majorité des voix en assemblée générale ou encore la majorité des sièges dans les organes de gestion.

Cela étant si cette définition de l'entreprise publique peut paraître large, elle ne recouvre pas la totalité des entreprises à participation publique. Les participations minoritaires des pouvoirs publics sont légion, que cela soit le résultat d'une privatisation partielle ou inversement d'un investissement nouveau de consolidation ou de croissance comme en font les sociétés d'investissement régionales. En outre certaines entreprises par ailleurs totalement privées sont soumises à régulation publique ou à une "golden share" qui implique parfois l'agrément préalable par l'Etat pour certaines décisions stratégiques comme la cession d'une partie importante du capital ou la vente de certains actifs ou de certaines filiales. A côté du secteur des entreprises publiques, il y a donc un secteur semi-public qui a eu tendance à croître ces derniers temps.

L'hétérogénéité du secteur des entreprises publiques a aussi pour conséquence que malgré les privatisations importantes opérées dans le secteur

financier, on peut parler au cours des années 1990 de stabilité pour le poids relatif du secteur public dans l'ensemble de l'économie belge, la moyenne arithmétique des trois parts mentionnées ci-avant² donnant environ 11%. Il conviendra de vérifier ultérieurement si les évolutions récentes, dont la malheureuse faillite de la SABENA, modifieront ce constat pour les premières années du nouveau siècle ou si la croissance de certaines entreprises et de certaines activités compenseront les faillites et autres plans de restructuration.

Au niveau de l'Union européenne³, la Belgique se situe sur base des chiffres de 1998, au sein d'un groupe assez compact de six pays qui présentent des poids relatifs du secteur des entreprises publiques compris entre 12% et 9,6%: Autriche (12%), France (11,8%), Allemagne (10,9%),

Belgique (10,9%), Irlande (10,1%) et Italie (9,6%). Deux pays présentent des parts supérieures: la Grèce (14,2%) et la Suède (13,1%), les autres fermant la marche dans l'or- •••

¹ Cet article reprend le texte de la conférence donnée le 22 janvier 2002 à l'intention des membres de la Fondation universitaire et du Groupe d'études politiques européennes.

² Moyenne arithmétique des parts dans les effectifs salariés, la valeur ajoutée et la formation brute de capital fixe de l'économie marchande non agricole.

³ CEEP, *Annales statistiques*, 2000. Les chiffres donnés sont les moyennes arithmétiques des parts dans les effectifs salariés, la valeur ajoutée et la formation intérieure brute de capital fixe de l'économie marchande non agricole.



© Trui Calle

dre suivant: Portugal (8,5%), Danemark (7,9%), Luxembourg (5,7%), Pays-Bas (4,6%), Espagne (4,1%) et Royaume-Uni (2,3%). Sur longue période, on peut par ailleurs constater qu'après une assez forte hausse au

L'investissement du secteur public est souvent lié à une défaillance non pas du marché au sens donné à ce terme par les économistes, mais de l'initiative et des capitaux privés

cours des années 1970 et au début des années 1980, la part relative du secteur des entreprises publiques a atteint un maximum aux alentours de 1982 pour ensuite connaître une diminution presque constante⁴. Si la diminution du poids relatif au cours des 20 dernières années est à imputer évidemment aux divers programmes de privatisation, la croissance observée entre 1973 et 1982 est due tant à des décisions doctrinales (par exemple les nationalisations opérées par le gouvernement MAUROY en France en 1981-1982) qu'à des choix pragmatiques, mesures de sauvetage face à des difficultés sectorielles (par exemple dans la sidérurgie).

Les activités et missions des entreprises publiques

La diversité des entreprises publiques et des secteurs dans lesquels elles opèrent implique évidemment que les raisons pour lesquelles les autorités publiques nationales, régionales

et locales ont décidé d'investir sont elles-mêmes d'une grande diversité. Globalement on peut toutefois établir une grande différence entre les entreprises qui opèrent dans des secteurs concurrentiels sans être amenées à poursuivre des missions de service public et celles qui au contraire opèrent dans des secteurs où les missions de service public sont présentes. Soulignons d'emblée que certaines entreprises publiques peuvent être amenées à développer des activités dans chacune de ces deux sphères et que certaines activités peuvent passer d'une sphère à l'autre. Comme exemple du premier type, on pourrait citer certaines filiales de la SNCB. Quant au transport aérien, et donc à la défunte SABENA, c'est un exemple de passage de la sphère "service public" à la sphère purement industrielle et commerciale.

Les entreprises publiques purement industrielles et commerciales

Dans le cas d'une entreprise publique purement industrielle et commerciale, l'investissement du secteur public est souvent lié à une défaillance non pas du marché au sens donné à ce terme par les économistes⁵, mais de l'initiative et des capitaux privés. Si les Etats européens n'avaient pas repris la sidérurgie dans les années 1970-1980, qu'en resterait-il aujourd'hui? Par ailleurs, la participation de capitaux publics à côté de capitaux privés réduit les risques encourus par les partenaires privés et dans nombre de sous-régions, les capitaux publics maintiennent des activités industrielles et commerciales évitant ainsi la multiplication de déserts économiques. Souvent dans ces situations, le partenaire public n'assume qu'un rôle

secondaire même s'il est majoritaire dans le capital. L'opérateur industriel est souvent le partenaire privé et le partenaire public se contente de surveiller et de peser le cas échéant sur les décisions stratégiques. Le problème est évidemment l'efficacité du contrôle et la délimitation entre ce qui relève de la gestion (domaine de l'opérateur privé) et de ce qui relève de la stratégie (domaine de l'ensemble des partenaires privés et publics). Se pose également la question du rôle du conseil d'administration, de sa composition, de son pouvoir, question qui concerne d'ailleurs autant les entreprises publiques que les entreprises privées.

Dans cette sphère purement industrielle et commerciale, l'autorité publique poursuit le plus souvent une politique industrielle modeste à des fins de développement économique et de cohésion sociale et territoriale (l'heure n'est plus à l'"initiative économique publique"). L'efficacité passant par une mise en cohérence, une maîtrise de l'information, une certaine permanence et une mobilisation des différents acteurs, une société publique d'investissement est souvent

L'heure n'est plus à l'"initiative économique publique"

constituée à ce niveau comme lieu de mise en œuvre de la politique industrielle et intermédiaire entre les autorités publiques et leurs entreprises.⁶

Les investissements financiers des autorités publiques dans les entreprises industrielles et commerciales



sont évidemment étroitement encadrés par les dispositions européennes. Nonobstant le fait que celles-ci se veulent neutres vis-à-vis du régime de propriété des entreprises (article 295 (ex-article 222) du Traité instituant la Communauté européenne), elles interdisent aux pouvoirs publics de réserver un traitement plus favorable à leurs entreprises qu'aux entreprises privées ou à des entreprises appartenant à d'autres pouvoirs publics. Dès que les pouvoirs publics interviennent dans le capital d'une entreprise, alors qu'un investisseur privé opérant dans les conditions normales d'une économie de marché ne le ferait pas, il y a aide d'Etat et si toute aide d'Etat n'est pas automati-

quement condamnée, les conditions pour qu'il en soit ainsi sont sévères et limitatives. La participation conjointe d'investisseurs privés est un gage de conformité au marché.

Les entreprises publiques de service public

Le noyau dur des entreprises publiques, en particulier dans les secteurs de l'énergie, de l'eau, de la poste, des télécommunications et des transports, ce que les anglo-saxons appellent les "public utilities", est caractérisé au moins historiquement par une ou plusieurs défaillances du marché ("market failures"): nature de bien public ou collectif (non exclusion et non rivalité), forte asymétrie d'in-

formation, importants rendements d'échelle ou de gamme impliquant dans certains cas extrêmes un monopole dit naturel, importants effets externes (positifs ou négatifs) et/ou effets de club, nécessaire prise en compte de la sécurité, du long terme et des générations futures, ... Ces défaillances justifient aux yeux des économistes les plus partisans du marché, les actions correctrices micro-économiques des pouvoirs publics.

Dans ces secteurs, les modes d'organisation ont été profondément modifiés sous l'impulsion notamment de la Commission européenne soucieuse du respect des dispositions des Traités et de l'approfondissement de l'intégration des marchés nationaux. Mais d'autres éléments ont joué, peut-être plus fondamentaux comme le développement du commerce mondial, les bouleversements technologiques, l'augmentation de la pression des consommateurs pour une meilleure satisfaction et une satisfaction plus diversifiée de leurs besoins, la pression des entreprises privées, les unes désireuses d'avoir accès à certaines activités rentables et caractérisées par un degré ...

⁴ Sur base des statistiques du CEEP, la part dans la CE (moyenne arithmétique des trois critères) était de 13,7% en 1971, 16,6% en 1982, 11,8% en 1991 et 9% en 1998.

Le nombre de pays concernés a évidemment changé au cours du temps.

⁵ Les défaillances du marché ("market failures") expliquent par contre le noyau dur des entreprises de service public. Voir infra.

⁶ THIRY B., *Les sociétés publiques de développement économique dans l'Union européenne*, SRIW, août 1994.

de risque modéré, les autres soucieux d'avoir des facteurs de production essentiels de bonne qualité et à faible prix pour relever leur compétitivité.

Le terme “dérégulation” s'applique mal à l'évolution du cadre d'activités que connaissent ces secteurs. Il s'agit bien davantage de la mise au point de nouveaux modes de régulation par rapport à ceux existant jusqu'au début des années 1980. Par contre, le terme “libéralisation” semble plus adéquat: les conditions d'accès ont été facilitées, les barrières aux entrées réduites notablement et surtout les monopoles abolis ou réduits autant que possible, c'est-à-dire limités aux infrastructures de base des réseaux constituant des monopoles naturels⁷ ou à ce qui est temporairement tolérable pour assurer le financement de parties d'activités non rentables. La concurrence

Les pouvoirs publics sont plus que par le passé mis devant leurs responsabilités en matière d'obligations de service public

a été considérablement stimulée et le nombre d'opérateurs a augmenté, mais une des questions essentielles qui se pose pour l'avenir est de savoir si le remplacement des monopoles nationaux par une concurrence entre un petit nombre d'opérateurs est une situation relativement stable ou au contraire une étape intermédiaire vers l'émergence d'oligopoles au plan européen voire mondial. L'évolution tend plutôt à appuyer cette seconde thèse.

Les nouveaux modes de régulation mis en place dans ces secteurs comprennent outre la “démonopolisation”, les éléments suivants:

- la séparation des activités de production et des missions de régulation: même si l'Etat conserve des responsabilités en matière de production par

et leurs entreprises afin de vérifier qu'il n'y ait pas d'aides d'Etat faussant le jeu de la concurrence.

L'ensemble de ces éléments placent les pouvoirs publics et leurs entreprises dans une situation complètement différente de celle que nous connais-

La sous-capitalisation permanente de certaines grandes entreprises publiques belges est une des causes principales de leurs difficultés

l'intermédiaire de participations dans des entreprises, il se doit de ne pas confondre son rôle de producteur-actionnaire et celui de régulateur; les organes de régulation (Autorité de la concurrence et régulateurs sectoriels) doivent dès lors être dotés d'une certaine autonomie par rapport à l'Etat;

- la séparation au minimum comptable, mais le plus souvent organique, entre les activités restées sous monopole et les activités exercées en concurrence; l'interdiction de subvention croisée entre ces activités qui permettrait à une entreprise de disposer d'un avantage concurrentiel sur les marchés en concurrence en faisant supporter une partie trop importante des coûts ou de la rentabilité par les activités sous monopole;

- l'accès non discriminatoire de tous les acteurs du marché aux facilités essentielles, c'est-à-dire aux réseaux de base restés le plus souvent en position de monopole;

- l'explicitation des missions d'intérêt général et des obligations de service public; la transparence dans leur mode de prise en charge;

- la transparence dans les relations financières entre les pouvoirs publics

et leurs entreprises dans les années 1980. L'époque où il suffisait que l'Etat confie à une entreprise ou à une régie, une activité soumise à des règles générales de service public (continuité, égalité, adaptabilité et sécurité) et à des contraintes souples en matière de financement pour que cette activité soit exercée dans le sens de l'intérêt général est révolue. Les pouvoirs publics sont plus que par le passé mis devant leurs responsabilités en matière d'obligations de service public.

Mais avant d'aborder cette question, interrogeons-nous sur l'intérêt du maintien de la propriété publique des entreprises actives dans les divers secteurs concernés. Soulignons tout d'abord qu'il n'y a jamais eu adéquation parfaite entre entreprises publiques et activités soumises à des obligations de service public (ou à des défaillances du marché). Comme nous l'avons examiné ci-avant, certaines entreprises à participation publique n'exercent aucune activité de service public et inversement certaines de ces activités de service public étaient exercées par des entreprises privées avant même les vagues de privatisations des années 1980 et 1990.



Patrick de Spiegelaere

Pensons en France au secteur de l'eau dont la gestion est très largement confiée par les communes à des groupes privés et en Belgique au secteur du gaz et de l'électricité.

Même si la marge de manœuvre des pouvoirs publics en tant qu'actionnaire s'est considérablement réduite, il n'en reste pas moins que comme tout actionnaire, les pouvoirs publics peuvent peser sur certaines décisions stratégiques et qu'il peut être dans l'intérêt général que certaines décisions ne relevant pas de la gestion quotidienne en matière de localisation, de partenariat ou de filialisation,

d'acquisition ou de cession soient prises en accord avec un actionnaire public. La difficulté essentielle est peut-être à ce niveau de faire clairement la distinction entre le rôle des pouvoirs publics en tant qu'actionnaire et leur rôle en tant que régulateur et responsable des obligations de service public. Il serait souhaitable que les pouvoirs publics en tant qu'actionnaire se comportent dans leurs relations avec leurs entreprises comme tout actionnaire ni plus ni moins, sous réserve évidemment que les objectifs poursuivis par les pouvoirs publics sont en principe d'une autre nature ou en tout cas plus diver-

sifié que ceux, essentiellement financiers, poursuivis par un actionnaire privé.

Plus que par le passé, les pouvoirs publics sont responsables des missions de service public, de leur définition, de leur financement et du contrôle de leur réalisation. En la matière, l'encadrement par les Traités et les directives communautaires s'est considérablement consolidé au cours des dernières années et au nom du prin- ...

⁷ *Comme par exemple le réseau ferré et le réseau de transport et de distribution du gaz et de l'électricité.*

cipe de neutralité pour ce qui est de la propriété, publique ou privée, des entreprises, cet encadrement concerne les missions d'intérêt général et de service public qu'elles soient exercées par des entreprises publiques ou des entreprises privées ou mixtes "régulées".

Le champ et les modes de réalisation des missions d'intérêt général et de service public ont fait l'objet de nombreux débats au niveau communautaire. Mise sous pression, la Commission a, à deux reprises, en 1996 et 2000, publié une Communication sur les services d'intérêt général⁸ et elle vient de présenter un rapport à ce sujet au Conseil européen de Laeken⁹. Il importe tout d'abord de souligner que le champ des missions d'intérêt général et de service public¹⁰ est plus large que les missions ou obligations de service universel, concept minimum développé par la Commission en particulier dans le domaine des télécommunications. Le service universel "se définit comme un ensemble minimal de services d'une qualité donnée auquel tous les utilisateurs et les consommateurs ont accès, ... , à un prix abordable"¹¹. Bien que minimum et en retrait par rapport à l'ensemble des missions d'intérêt général et de service public, la notion de service universel ne concerne pas tous les secteurs de réseau, pensons au secteur du gaz ou encore aux transports publics. Par ailleurs, il s'agit d'un concept évolutif qui peut connaître des applications nouvelles dans des secteurs comme la banque et l'assurance.

Selon les spécificités sectorielles, les missions et obligations d'intérêt général et de service public relèvent des objectifs suivants:

- Premièrement, de l'efficacité économique globale à savoir la correction des "défaillances du marché": prise en compte des effets externes, correction des inefficacités qui découlent des monopoles qu'ils soient naturels ou non, garantie de la sécurité d'approvisionnement, programmation à long terme, ...
- Deuxièmement, des missions relatives à la sauvegarde de l'environnement, à l'aménagement du territoire, aux besoins de la Nation en particulier sur le plan de la défense militaire, et à la protection de la spécificité culturelle.
- Troisièmement, des objectifs redistributifs entre individus, voire entre régions, qui visent notamment l'implantation et le maintien de réseaux et d'activités sur la totalité du territoire, les tarifs préférentiels pour certaines catégories de consommateurs (handicapés, personnes âgées, familles nombreuses, ...), l'obligation de fournir un service minimum, ou encore les systèmes dits de péréquation tarifaire qui impliquent généralement un mécanisme de subsidiation croisée entre parties bénéficiaires et déficitaires d'une même activité, cette péréquation pouvant être sociale (pas de différenciation en fonction des revenus des consommateurs) ou géographique (pas de différenciation en fonction de la localisation).

Les pouvoirs publics ont également à déterminer le mode de couverture du coût supplémentaire que les obligations de service public représentent pour l'opérateur qui en est chargé. Les différents modes de financement possibles peuvent être regroupés en trois grandes catégories:

- Un financement à charge de l'opérateur que cette charge soit négligea-

ble ou que l'opérateur puisse recourir à une subsidiation croisée, les activités bénéficiaires couvrant tout ou partie du coût des obligations de service public. Ce système de subsidiation croisée n'est possible que dans des circonstances particulières, par exemple si l'opérateur bénéficie d'un monopole ou en tout cas d'un pouvoir de marché suffisant qui protège les activités bénéficiaires de l'appétit des concurrents éventuels. Un exemple particulier de subsidiation croisée est la compensation des déficits de certaines branches d'activité par les profits issus d'autres branches au sein des entreprises municipales allemandes¹². Ce mode de financement est devenu l'exception sous l'action de la Commission européenne. Il ne favorise pas la transparence.

- Une prise en charge directe des autorités publiques qu'il s'agisse de subventions annuelles, d'un traitement fiscal préférentiel ou d'un allé-

De bonnes règles de "corporate governance" devraient être mises en œuvre

gement des cotisations sociales. Ces modes de financement qui ont le mérite de la transparence se heurtent aux contraintes financières auxquelles les Etats doivent faire face. Variante de la subvention directe, relevons le système d'enchères négatives, l'opérateur qui est chargé du service étant celui qui demande la subvention la plus faible¹³.

- Enfin, un système de financement sectoriel, par exemple via un fonds de service public ou de service universel auquel contribuent tous les opé-

rateurs du secteur qu'ils assument ou non des obligations de service public. Ce système de droits d'accès ou de surcharge au prorata du volume d'opérations a peut-être de beaux jours devant lui car il combine neutralité entre les opérateurs et financement extra-budgétaire. Alternativement une formule "pay or play" peut être imaginée, c'est-à-dire que les opérateurs qui décident de ne pas assumer les obligations de service public sont amenés à contribuer au financement des obligations assumés par d'autres.

Comme le rappelle la Commission dans sa Communication de 2000, "la mission de service public doit être

clairement définie et confiée explicitement par un acte de la puissance publique... pour que la Commission puisse vérifier si le critère de proportionnalité est respecté". "La proportionnalité... implique que les moyens utilisés pour remplir la mission d'intérêt général ne créent pas d'inutiles distorsions commerciales." A cet égard, les contrats de gestion entre les pouvoirs publics et les entreprises investies de missions de service public constituent un instrument essentiel pour définir avec précision les missions et obligations de service public, les modalités d'évaluation du degré de réalisation et les mécanismes de financement et d'incitation.

Cela étant, une menace assez précise plane sur les entreprises publiques. En effet dans son rapport sur les services d'intérêt général présenté au Conseil européen de Laeken, la Commission a une nouvelle fois insisté sur l'application des règles communautaires à la sélection du prestataire, c'est-à-dire que les pouvoirs publics, lorsqu'ils décident de confier la prestation d'un service à un tiers, devraient le faire à l'issue d'une procédure équitable, transparente et non discriminatoire. Si l'entreprise publique est considérée comme un tiers, l'ensemble de ses activités pourraient faire l'objet d'un marché public. En d'autres termes, les activités de transport public ou la gestion du réseau de distribution d'électricité ne pourraient être confiées à une entreprise publique que si celle-ci sort victorieuse d'une procédure d'attribution concurrentielle du "marché".

...



Dirk van der Borght et Jan Termont

⁸ COM(96) 443 final et COM(2000) 580 final.

⁹ COM(2001) 598 final.

¹⁰ Dans un souci de simplification, nous considérons globalement les missions d'intérêt général et les missions ou obligations de service public bien qu'il soit possible de les distinguer. Voir THIRY B., *Les services d'intérêt économique général dans l'Union européenne : divergences et similitudes*, La Revue du Trésor, Paris, N° 6, juin 1996.

¹¹ COM(2000) 580 final, Annexe II.

¹² Les profits réalisés dans la distribution d'électricité couvrant par exemple les déficits du transport public.

¹³ Dans ce cas, le risque est grand que le service public soit réduit au maximum.

Conditions pour une gestion efficace des entreprises publiques

A la lumière des développements précédents, il convient d'assurer plus que jamais une gestion efficace des entreprises publiques et pour ce faire un certain nombre de conditions ou de recommandations peuvent s'avérer utiles ou nécessaires.

Premièrement, il convient de bien distinguer le rôle des pouvoirs publics en tant qu'actionnaire et leur rôle en tant que régulateur et responsable des obligations de service public. Si contrat de gestion il y a, il serait souhaitable qu'il ne porte que sur les domaines soumis aux missions et obligations de service public et qu'il n'empiète pas sur ce qui relève normalement de l'actionnaire. Cette dissociation des rôles pourrait s'appliquer également au niveau ministériel, la responsabilité en tant qu'actionnaire étant assumée par des personnes ou des départements différents de ceux qui assument la responsabilité de la régulation et des missions de service public.

Deuxièmement, les pouvoirs publics en tant qu'actionnaire devraient être représentés selon les mêmes règles que les actionnaires privés dans les assemblées générales et conseils d'administration. Les administrateurs des entreprises publiques devraient assumer les mêmes obligations et disposer des mêmes droits que les administrateurs des entreprises privées. Il devrait y avoir au sein des conseils d'administration, coexistence d'administrateurs représentant les actionnaires dont l'actionnaire public et d'administrateurs "indépendants" chargés de veiller activement aux seuls intérêts

INSTANCE® Practical conference

25 avril - 25 avril

“Is het rendabiliseren van een overheidsbedrijf nog mogelijk?”

“Peut-on encore rentabiliser une entreprise publique?”

La Fondation Universitaire - De Universitaire Stichting

Rue d'Egmontstraat 11 - 1000 Bruxelles

Infos: www.Mypublica.com

de l'entreprise. Les administrateurs représentant les actionnaires devraient toujours avoir leur confiance.

Troisièmement, de bonnes règles de "corporate governance" devraient être mises en œuvre avec la constitution d'un comité de gouvernance pour proposer les administrateurs indépendants et intervenir dans les conflits d'intérêt et questions d'incompatibilité, d'un comité d'audit et d'un comité de rémunération. Le nombre d'administrateurs exécutifs devrait être limité. Pour réduire l'asymétrie d'information, les administrateurs non exécutifs devraient pouvoir bénéficier de travaux d'expertise, de conseils avisés, voire d'une équipe spécialisée externe à l'entreprise ou autonome par rapport à son management. Les cumuls devraient être limités et parallèlement le statut pécuniaire des administrateurs revalorisé quand nécessaire.

Quatrièmement, les obligations de service public devraient être identifiées précisément, leurs coûts et le degré de réalisation évalués régulièrement sur base de critères fixés soit par l'autorité publique soit de commun accord avec le conseil d'administration. C'est à ce niveau que se justifie pleinement le maintien des commissaires du gouvernement. Ceux-ci devraient avoir des pouvoirs forts en

matière de suivi des obligations de service public, mais ils ne devraient pas avoir des compétences qui aient comme conséquence la déresponsabilisation des administrateurs.

Enfin, il faut que les pouvoirs publics assument pleinement leurs responsabilités tant en matière de service public qu'en tant qu'actionnaire. A ce égard, il convient évidemment de rappeler que la sous-capitalisation permanente de certaines grandes entreprises publiques belges est une des causes principales de leurs difficultés.

Des mutations supplémentaires s'annoncent pour nos entreprises publiques, mais il y a un réel avenir pour elles si certaines conditions sont réunies pour leur permettre d'affronter ces mutations. L'essentiel, c'est évidemment que les services soient rendus dans un sens conforme à l'intérêt général, que tant les utilisateurs que les travailleurs y trouvent satisfaction. Pour ce faire, il faut que les entreprises publiques disposent des moyens adéquats au niveau des ressources humaines (flexibilité et acceptation du changement) et des capitaux et qu'elles ne partent pas affronter la concurrence sous le poids d'une dette excessive ou d'une sous-capitalisation chronique.

B. THIRY ●

Kan of moet de overheid voor iedereen *gratis internet* voorzien?

Free internet is as free as a free lunch

Gratis bussen, gratis energie en gratis internet. Aan de lijst van de 'gratis' voorzieningen lijkt voorlopig geen eind te komen.

Het klinkt natuurlijk aantrekkelijk, maar wat wordt ermee bedoeld? Voor elke voorziening worden kosten gemaakt, dus wie betaalt de rekening? Hoe gratis is gratis internet?

Het predikaat "gratis" leidt tot heel wat verwarring. Nemen we het voorbeeld van de bussen. In Vlaanderen bijvoorbeeld organiseren sommige steden gratis busvervoer voor sommige categorieën (bijvoorbeeld 50+) of voor iedereen. Een nobele poging om het openbaar vervoer te promoten ten opzichte van het privaat vervoer, maar het predikaat "gratis" dekt de lading niet. Als de inkomsten wegvallen doordat de gebruiker niet meer betaalt voor de dienstverlening, moet iemand toch de chauffeurs, de bussen, de brandstof en het onderhoud betalen. Openbaar vervoer wordt uitgevoerd door autonome overheidsbedrijven, die hiervoor dotaties krijgen. Deze dotatie wordt verstrekt door de overheid, dus met belastinggeld. In sommige gevallen subsidiëren ook de lokale overheden, steden of gemeenten, deze projecten, opnieuw met... belastinggeld. Hierdoor kunnen andere projecten, of belastingverlagingen, niet

uitgevoerd worden. Deze "gratis" diensten worden betaald door de gemeenschap, door de belastingbetaler. Voor internet zit de zaak iets complexer in elkaar. Voor het gebruik van internet heb je op materieel vlak ruwweg drie dingen nodig: een computer (hard- en software met modem), een internetverbinding (telefoon of kabel) en een abonnement bij een Internet Service Provider (ISP). Hoe gratis kan internet dan zijn? In sommige bibliotheken of andere (openbare) plaatsen kan men gratis of tegen geringe kosten gebruik maken van een computer met internetverbinding en met een abonnement, maar anders hangt aan deze componenten stuk voor stuk een prijskaartje. Een basis internetcomputer kan in aanbidding reeds voor pakweg 750 euro gekocht worden, voor een telefoonverbinding (PSTN) heb je al een abonnement van iets meer dan 20 euro per maand, zonder telecommunicatiekosten. Een "gratis" internetabonnement kan je

inderdaad bij meerdere ISP's krijgen, alhoewel er meestal addertjes onder het gras zitten. Zo is het een basisabonnement met minimale toeters en bellen.

Kortom, enkel het abonnement kan de test "gratis" nog min of meer doorstaan, maar "gratis" internet lijkt een al te grote simplificatie.

Wat is universele dienstverlening

Er zijn nochtans situaties waarin overheden geoordeeld hebben dat een minimale dienstverlening voor iedereen noodzakelijk is. Binnen de telecommunicatiesector wordt een "universele dienst" gewaarborgd, c.q. een vastgesteld minimumaantal diensten voor alle eindgebruikers wordt voorzien tegen een betaalbare prijs¹. Een nieuwe Europese Richtlijn, die alles mooi op een rijtje zet, is hierover in de maak. Uit de richtlijn kunnen we een aantal conclusies trekken. Een eerste conclusie is dat universele dienstverlening een juridische term ...

¹ *Gemeenschappelijk standpunt door de Raad vastgesteld op 17 september 2001 met het oog op de aanneming van een richtlijn van het Europees Parlement en de Raad inzake de universele dienst en gebruikersrechten met betrekking tot elektronische communicatienetwerken en -diensten (Universele dienstrichtlijn). 10421/1/01 Raad van de Europese Unie.*

is, die heel wat preciezer omschreven is dan de meeste mensen denken. Op Europees vlak is vastgelegd wat regeringen kunnen en mogen voorzien binnen het vlak van de universele dienstverlening en hoe dit betaald kan worden. We komen hier later op terug.

Een tweede conclusie is dat universele dienstverlening niet per definitie gratis is. Concreet kan universele dienstverlening inhouden "dat er moet worden voorzien in bepaalde diensten voor bepaalde eindgebruikers tegen prijzen die afwijken van die welke het resultaat zijn van normale marktomstandigheden". Wie betaalt dan het verschil? "Het vergoeden van de ondernemingen die worden aange-

kwiteit beschikbaar gesteld worden voor alle eindgebruikers op hun grondgebied en dit tegen een in het licht van de specifieke nationale omstandigheden betaalbare prijs". Concreet betekent dit dat je op het platteland evenveel voor een gewone telefoon-aansluiting betaalt als in de stad, waarbij verondersteld kan worden dat in het eerste geval extra kilometers leiding noodzakelijk kunnen zijn en/of extra graafwerken, terwijl dit in het tweede geval met een eenvoudige ingreep in de dichtbijgelegen netwerkkast en met een draad van enkele meter kan gerealiseerd worden.

Een vierde conclusie betreft het internet. Een gewone telefoonlijn wordt

gang tot internet, rekening houdend met de door de meerderheid van de abonnees gangbare technologieën en met de technologische haalbaarheid" moet gewaarborgd worden.

De mogelijkheden

De Europese kaderrichtlijn, waarover onder Belgisch voorzitterschap een akkoord in de Raad en met het Europees Parlement werd bereikt, en waarvan de principes in de vorige paragrafen werden toegelicht, dient omgezet te worden in het recht van de lidstaten. Het doel van de richtlijn is om enerzijds voor alle Europeanen eenzelfde minimumvoorziening te bieden op het gebied van de telecommunicatie, zonder daarbij de concurrentie, die via het prijsmechanisme zorgt voor de beste kwaliteit tegen de laagste prijs, te verstoren.

De vraag stelt zich of lidstaten verder kunnen gaan dan de basisvereisten, en zo ja, hoe dit dient betaald te worden.

Het antwoord op de eerste vraag is ja. Lidstaten van de Europese Unie kunnen verder gaan dan de basisverplichtingen die in de kaderrichtlijn zijn opgenomen, maar (er is altijd een maar) de lidstaten dienen zelf in te staan voor de financiering van wat er bovenop komt. Dit betekent dat ze de basisdienstverlening kunnen vergroten, maar dat de betaling moet gebeuren uit algemene middelen, dus niet door een extra belasting op bijvoorbeeld de sector of door de oprichting van een specifiek fonds.

Indien België ervoor zou kiezen om bijvoorbeeld de universele dienstverlening uit te breiden tot breedband, dan hangt hier een stevig prijskaartje aan vast en een zeer complex dossier. Breedband zou bijvoorbeeld technologie-neutraal moeten zijn: betekent

België behoort qua breedbandgebruik tot de onbetwiste koploper in de Europese Unie

wezen om onder zulke omstandigheden in dergelijke diensten te voorzien, hoeft evenwel niet tot concurrentievervalsing te leiden indien de specifieke nettokosten van de aangewezen ondernemingen worden vergoed en de nettolast gecompenseerd wordt op een uit mededingingsoogpunt neutrale wijze". Dit houdt in dat de overheid in deze gevallen kan tussenkomen en de factuur kan betalen. De dienstverlening is niet gratis, maar de eindgebruiker betaalt minder dan hij tegen normale marktprijzen zou moeten betalen en het verschil wordt bijgepast uit algemene middelen.

Een derde conclusie is dat universele dienstverlening voor telecommunicatie dient opgevat te worden als een universele dienst die prijsafhankelijk is ongeacht de geografische locatie van de eindgebruiker, "telecommunicatiediensten van een gespecificeerde

gerekend onder universele dienstverlening, maar geldt dit ook voor het internet? In de huidige omstandigheden is de universele dienst beperkt tot het verzoek van de gebruiker om op een vaste locatie tegen een betaalbare prijs op het openbare telefoonnetwerk te worden aangesloten... dit is beperkt tot één enkele smalbandnetwerkaansluiting. Er wordt in de toelichting gesteld dat 'de aansluitingen moeten geschikt zijn voor spraak en datacommunicatie bij snelheden die voldoende zijn voor toegang tot on-linediensten zoals die welke via het openbare internet worden aangeboden'. Er wordt geen minimumbepaling vastgelegd, bv. op 56kbit/s, maar in artikel 4 van de eigenlijke wettekst staat dat "de mogelijkheid van facsimile-communicatie en datacommunicatie met datasnelheden die toereikend zijn voor functionele toe-



© Sébastien Reuzé

dit dat de overheid zowel kabel als xDSL-toepassingen moet subsidiëren? Heeft iedereen breedband nodig? Welke diensten kunnen er enkel via breedband en niet via smalband? En hoe kan België, met één van de hoogste schuldratio's van de Europese Unie een dergelijke uitgave, die zeer hoog kan oplopen, verantwoorden? Moet de overheid bovendien aan iedereen computers geven zodat iedereen op het internet kan, of moet ze deze voorziening op publieke plaatsen ter beschikking stellen? Ook deze voorziening zou een zeer grote budgettaire meerkost veroorzaken.

Toch is er ook goed nieuws. België behoort qua breedbandgebruik tot de onbetwiste koploper in de Europese Unie, wat verklaard kan worden door verschillende factoren, o.m. de vrijmaking van de markt, de concurrentie tussen verschillende

breedbandtechnologieën en door het voordeel van de betere startpositie (ADSL werd voor een aanzienlijk deel in België ontwikkeld en getest). Maar dit is niet alles. Voor een vergelijkbaar ADSL-pakket betaalt de Belg ongeveer de helft van wat een Engelsman betaalt. Zowel de prijs als de flat-rate (all-in) formule blijken succesfactoren te zijn. De minister van Telecommunicatie heeft bij zijn aantreden gekozen voor de ontwikkeling van de markt en heeft door verdere vrijmaking van de markt (vrijmaking van het lokale aansluitnet - local loop) de kiem gelegd voor deze ontwikkeling.

Als we er van uitgaan dat breedband de toekomst is, dat zit België goed, weliswaar met de randbemerking dat breedband nog niet voor iedereen binnen bereik ligt, noch qua prijs, noch qua geografische universaliteit

(breedband is door technische beperkingen nog niet overal beschikbaar en zal dit uit commerciële overwegingen van de onafhankelijke aanbieders op korte termijn waarschijnlijk niet zijn). Dit is alvast iets wat de overheid moet opvolgen. Hetzij door de verdere ontwikkeling van de markt, hetzij door zelf initiatieven te nemen. De gevolgde strategie zal gevolgen hebben voor de snelheid van de ontwikkeling, de budgettaire kosten en de gezondheid van de markt op middellange termijn.

Gouverner, c'est prévoir. De politiek heeft het laatste woord en zal keuzes dienen te maken.

Joost Laga

De auteur is ICT-adviseur van de minister van Telecommunicatie en schrijft in eigen naam.

Les grands électriciens prennent conscience des enjeux de la déréglementation

Les entreprises du secteur manquent de confiance dans la capacité du marché à faire face à des situations de crise

Alors que presque deux-tiers des électriciens (producteurs, distributeurs, gestionnaires de réseau) pensent que la libéralisation des marchés est un succès, de nombreuses sociétés s'inquiètent de leur capacité à faire face à des situations inattendues ou extrêmes dans ce nouveau contexte, selon l'enquête internationale publiée en Janvier 2002 par Cap Gemini Ernst & Young.

Pour mieux comprendre l'impact de la déréglementation des marchés de l'électricité, Cap Gemini Ernst & Young a interviewé plus de 100 dirigeants dans 85 entreprises leader sur leur marché. Environ 15% de ces interviews ont été menées en France, 60% en Europe, 20% en Amérique du Nord, 20% dans la zone Pacifique. Alors que les marchés s'ouvrent à la concurrence sur tous les continents, l'enquête a identifié les défis majeurs auxquels doivent faire face les entreprises du secteur. Ces principaux défis sont:

- Les obstacles politiques et réglementaires
- Le maintien de l'équilibre offre/demande et la rentabilité
- Les capacités d'inter-connexions entre marchés
- Le Trading d'énergie avec ou sans actif physique

Selon le rapport, plus des deux-tiers des personnes interrogées estiment que la déréglementation est un succès, bien que tout le monde s'accorde à reconnaître que l'ouverture des marchés n'en est qu'à ses débuts dans de nombreux pays. Elle a provoqué des changements significatifs et porteurs de valeur, en permettant l'accès des tiers au réseau et le développement des marchés de gros. La mise en place de la concurrence oblige également les entreprises à réduire leurs coûts et améliorer leur performance.

"Alors que la déréglementation modifie de façon significative la physionomie globale du secteur, l'enquête montre clairement que les entreprises abordent les changements actuels avec de bonnes pré-dispositions, toutefois à des vitesses différentes et avec

des réussites variables." reconnaît Colette Lewiner, Senior Vice-président en charge du secteur mondial Energy, Utilities & Chemicals chez Cap Gemini Ernst & Young.

"Cependant, les événements récents fortement médiatisés comme la crise Californienne, la faillite de sociétés du secteur ou encore les interrogations sur les orientations prises par Commission Fédérale sur la Régulation de l'Energie (FERC) Américaine et la Commission Européenne ont créé des interrogations chez les électriciens dans le monde. Tandis que toutes ces expériences ont sans aucun doute fourni d'incalculables sources d'apprentissage, elles ont aussi mis en évidence des défis politique et réglementaire complexes."

L'incertitude économique est acceptée par les personnes interrogées comme faisant partie intégrante de leur nouvel environnement. Cependant, la confiance dans le système de régulation actuel reste un souci majeur, en particulier le manque de clarté sur les règles du marché et leur pérennité. Les personnes interrogées ont souligné que les commissions de régulation ont parfois fourni des signaux confus et ont ainsi diminué leur confiance en la capacité du marché pour se déréguler efficacement. La nécessité de créer des systèmes satisfaisant aux contraintes d'un paysage changeant ont mis mal à l'aise beaucoup de dirigeants du secteur. Une amélioration de la visibilité sur l'évolution de la réglementation apparaît indispensable pour rendre confiance aux entreprises du secteur.

On s'attend à ce que la déréglementation apporte des bénéfices concrets, un des plus visibles devant être une diminution des prix. Pourtant les réductions de prix attendues n'ont pas toujours été au rendez-vous, en raison de difficultés rencontrées lors de la mise en œuvre des marchés de gros et de la structure des prix associés. L'expérience des premiers pays qui se sont ouverts à la concurrence montre que ces difficultés peuvent être surmontées, mais l'environnement politique rend parfois délicate leur résolution.



Pierre Lorquet,
General Manager Public,
Utilities & Services

En outre, la majorité des dirigeants, particulièrement en Europe, estime que la déréglementation rend plus difficile le maintien du bon équilibre offre/demande sur le long terme. Un certain nombre de marchés ont vu des chutes significatives initiales des prix de gros suite à la déréglementation, mais cette réduction des prix n'a pas été visible dans tous les pays. Aux Etats-Unis, par exemple, un équilibre d'offre/demande plus tendu a fait monter les prix de gros et chuter les marges bénéficiaires. Cette volatilité des prix semble être mieux maîtrisée par les sociétés gazières que par les sociétés d'électricité, grâce à des engagements long terme avec les pays producteurs.

L'enquête met aussi en évidence un consensus quant au besoin de capacités d'inter-connexion plus importantes entre les différentes régions. Les progrès ont jusqu'ici été lents et les personnes interrogées n'ont que peu confiance dans l'amélioration des capacités de transport et des règles de marché et de fonctionnement associées. Les électriciens pensent que deux conditions majeures sont nécessaires pour assurer des inter-connexions efficaces. Tout d'abord l'Europe devra, à l'instar des Etats-Unis, développer un degré beaucoup plus grand de standardisation dans la conception des règles de marché et de fonctionnement. Deuxièmement, les modalités selon lesquelles les nouvelles règles seront définies doivent changer. En Europe, il manque peut-être un régulateur européen unique, tandis qu'aux Etats-Unis où ce régulateur existe (la FERC), l'interaction entre celui-ci et chaque état devrait être amélioré. Enfin, un suivi plus précis de l'agenda du régulateur ainsi qu'une plus grande transparence des intentions de ce dernier sont nécessaires.

L'enquête montre également l'importance du Trading dans les marchés dérégulés. Beaucoup d'électriciens indiquent que l'optimisation de capacités de production est une activité vers laquelle ils souhaitent se diriger en utilisant leurs actifs et le négoce. Cependant,

une controverse apparaît pour savoir si les traders ont besoin ou non d'être couverts par des actifs physiques. En principe, si les traders avaient totalement confiance dans le fonctionnement des marchés de gros et du réseau de transport, une activité de Trading profitable ne nécessiterait pas obligatoirement la présence d'actifs physiques. Pourtant l'enquête indique que cette confiance n'existe pas, et que les organisations de Trading investissent très largement dans de nouvelles capacités de production.

La déréglementation crée un environnement fluctuant où apparaissent des gagnants et des perdants. Les partici-

pants à l'enquête ont mis en évidence des conditions de succès essentielles:

- une stratégie clairement définie et mise en œuvre
 - une utilisation efficace de la technologie
 - une organisation tournée vers le client
- sont les trois critères cités en priorité par les répondants.

Cependant, il apparaît que la flexibilité et l'adaptabilité de l'organisation sont deux différenciateurs clés. Selon Colette Lewiner, "il n'y a aucun doute que la déréglementation met toutes les entreprises du secteur face à des défis conséquents. Comme les résultats de l'enquête le soulignent, les sociétés du secteur n'ont que peu d'emprise sur l'évolution de leur environnement. Cependant, celles capables d'accepter ces défis et de s'adapter rapidement seront les vainqueurs et récolteront les vrais bénéfices de l'ouverture des marchés."

"En ce qui concerne la Belgique, le processus de déréglementation est lancé mais se situe encore dans les premières phases. Les enjeux et les clés de succès identifiées par l'étude pour l'Europe sont applicables pour l'environnement belge et le fait d'être 'en queue de peloton' devrait nous permettre d'éviter les pièges rencontrés par nos prédécesseurs..." ajoute Pierre Lorquet, General Manager Public, Utilities & Services chez CGE&Y Belux.

Les résultats de l'enquête sont disponibles sur notre site be.cgey.com ou par simple demande à Anne Segers anne.segers@cgey.be - 02/708.10.75.

Les apports et les ouvertures de la *gestion des ressources humaines* dans la Fonction Publique Locale

L'exemple de la ville de Luxembourg

Le budget de la Ville de Luxembourg avait en 1992 un déficit de 1.2 milliards.

L'enjeu en Ressources Humaines était le suivant en début 1993: maîtriser les coûts salariaux et l'évolution des effectifs: quelque 3 035 agents communaux évoluaient dans 50 services, sous 7 statuts différents pour une masse salariale d'environ 6.5 milliards à l'époque, ce qui représentait un peu moins de 50 % du budget ordinaire...

Les outils informatiques permettant de faire une gestion quantitative, qualitative et historique du personnel, n'étaient pas disponibles: deux bases de données étaient conçues pour le paiement des rémunérations. La Ville ne disposait pas d'organigramme central. La logique purement administrative prévalait à l'époque.

Une évolution lente, grâce à des études et analyses, commençait à être "productive" sans cependant être suffisante.

Une nouvelle approche: une évaluation efficace

Les résultats de cette démarche pouvaient être mesurés quantitativement:

- En 5 ans, les effectifs avaient été réduits de 10 %;
- Les économies cumulées pendant cette époque pouvaient être estimées à plus de 3 milliards;

- La ville avait seulement réussi à stabiliser la masse salariale à 47 % du budget ordinaire;
- Cette constante de pourcentage, jumelée avec une progression du budget, avait pour conséquence que une augmentation de la masse salariale en chiffres absolus d'environ 15 %;

Il en résultait le constat suivant: la logique administrative restait dominante.

Un événement catalyseur

Un incident a permis finalement de renverser l'ancienne logique purement administrative, soit un dysfonctionnement administratif qui a conduit à deux audits:

- Examiner le dysfonctionnement même;
- Analyser le fonctionnement du service central du personnel.

Les constats

Le diagnostic de la situation en 1993, les démarches terrain ainsi que les conclusions des audits ont permis de formuler certains objectifs principaux:

- séparer exécution et contrôle des processus;
- garantir l'historique des dossiers et les données du personnel;
- utiliser une seule base de données pour l'administration et la gestion du personnel municipal;
- décrire la ou les fonctions en tant que principes de base;
- mettre à disposition un manuel d'organisation des processus du service du personnel sur l'Intranet de la ville en veillant à la légalité des processus d'accès.

La mise en œuvre des projets

La réalisation des objectifs a nécessité l'utilisation d'outils informatiques. On peut citer, entre autres:

- ARIS pour la modélisation des processus;
- Documentum pour la gestion électronique des documents;
- Groupwise pour soutenir le travail en groupe;
- HR-Oracle pour la GRH;
- Timevision pour les organigrammes sur l'Intranet municipal;
- une étude globale du fonctionnement municipal est également proposée par le Centre de Recherche Publique Gabriel Lippmann, laquelle sera soumise sous peu.

Même si les logiciels sont installés ou presque, et même si le travail de saisie des informations a débuté, le plus gros reste à faire. Le travail conceptuel a été entrepris, avec pour but de préparer les prochaines étapes, dont la première concerne la gestion des compétences.

En effet, la GRH pourrait se résumer à:

- the right man;
- in the right place;
- at the right moment.

The right man

La notion de right man est synonyme de notion de compétence. Il s'agit ici d'évaluer la situation de travail réelle et non pas d'entreprendre une démarche systématique basée sur des profils idéaux théoriques ou idéalisables.

À ce stade, certains éléments de base sont en train d'être saisis:

- les données concernant les structures organisationnelles et de travail;
- les données socioprofessionnelles des agents communaux;
- les données concernant les formations offertes et suivies par les agents.

Mais les problèmes de performance ne peuvent se réduire au traitement de ces données qui ne constituent qu'une base élémentaire de travail. La responsabilité de la DRH est d'avoir la personne compétente là où il faut et quand il faut. Cependant, il est évident qu'il faut prendre en compte la situation statutaire de l'agent communal.

In the right place

L'agent communal contribue à répondre aux demandes du "citoyen client". Il faut donc mettre en place des postes de travail complémentaires et nécessaires à l'accueil de tout à chacun.

At the right moment

Cet agent se distingue par le fait qu'il est un acteur: il agit donc avec et sur sa personnalité mais aussi sur celle de son environnement ou des interlocuteurs.



Jürg Conzett

Le soin particulier à apporter aux ressources humaines

Cependant, l'agent communal n'est pas une machine. Il est homme avant tout, et son rôle est important.

En effet, sa fonction est primordiale mais malheureusement, la fonction communale connaît une faible rotation et l'acquisition de nouvelles compétences ne peut se faire que par un recrutement massif externe sur le marché de l'emploi.

Le bilan de compétences en France

Les textes légaux consacrés au bilan de compétences en France préconisent plutôt une approche généraliste dont les modalités d'exécution ne semblent pas permettre une analyse approfondie de la ou des situations de travail du salarié concerné. De cette

...

approche ressortent certaines caractéristiques légales du bilan de compétence:

- ce bilan ne peut être réalisé par l'employeur même, mais doit être réalisé à l'extérieur de l'entreprise;
- l'employeur ne peut prendre connaissance des résultats;
- le bilan de compétence ne peut être réalisé qu'avec le consentement du travailleur;
- le but du bilan est orienté vers l'individu et non pas vers son employeur.

Le bilan de compétences tel que conçu en France semble donc irréaliste par rapport aux réalités professionnelles.

Dans la littérature allemande

Dans la littérature allemande, cette même approche prend le nom de "compétences-clés" dont le contenu pourrait être décrit de la manière suivante:

- habilité à acquérir des connaissances spécialisées;
- faculté professionnelle générale;
- qualifications dépassant le métier;
- facultés à apprendre;
- et enfin: les compétences-clés qui ne doivent pas être confondues avec les connaissances et habilités traditionnelles. (soit la différence entre compétences personnelles et compétences acquises).

Les principes allemands semblent s'orienter vers le concept de compétences-clés de nature très générale, comme par exemple: les compétences méthodologiques.

Pour comparaison, on peut parler de transversalité en français:

- certaines compétences peuvent être transférables, réutilisables dans un nombre infini de situations;

- d'autres sont plus spécialisées et circonscrites à une situation de travail spécifique.

Mais ces dernières questions relèvent de spécialistes, vivant sans doute dans leur tour d'ivoire, sans avoir de notions réelles de la vie et du fonctionnement d'une entreprise ou d'une administration...

Et si l'on observe la réalité, on peut constater que la fonction communale comprend aussi des éboueurs, des fossoyeurs, des jardiniers, des mécaniciens, des chauffeurs d'autobus, des expéditionnaires administratifs, des rédacteurs, etc. Soit un référentiel non négligeable de compétences, peut-être plus terre-à-terre mais indispensable pourtant.

Expérience du "one-stop shopping" de la ville de Luxembourg

La Ville de Luxembourg a démarré en décembre 2001 un "one-stop shopping administratif". Le projet a été géré par une des premières sociétés mondiales de conseil. La définition des compétences primaires exigées pour le poste de responsable de cette nouvelle unité se sont basées sur:

- l'attitude d'orientation du client;
- la capacité de décision et de réalisation des objectifs.

Conclusions

Les candidatures internes peu nombreuses ont évité les problèmes de sélection. Les difficultés invoquées pour définir les compétences, et ce, malgré des approches très différentes, peuvent trouver un début de réponse: il fallait comprendre le travail ou son apprentissage. Soit il s'agissait de tâches pratiques, répétitives, automatisées, soit de travaux mettant plus

en œuvre ou en avant les concepts intellectuels.

Peu importent les méthodes d'évaluation, restent qu'elles étaient importantes pour cerner les aptitudes de chacun.

Car évidemment, les aptitudes ou qualités personnelles sont difficiles à cerner car elles ont trait à la personnalité. Ce terrain est glissant car il faisait et fait encore partie du domaine des systèmes d'appréciation psychologique classique.

L'inventaire de la situation de travail

Il s'agissait de, traditionnellement, une approche "bottom-up". Cette méthode, bien qu'elle ait des avantages dans certaines situations ponctuelles, est souvent vouée à l'échec dans le cadre d'une approche globale du fonctionnement d'une unité de travail ou d'une organisation. Elle consiste à descendre sur le terrain et à entreprendre une enquête plus ou moins approfondie au niveau des individus et des postes de travail.

Une entreprise de conseil au niveau mondial est intervenue pour se rendre compte des déficiences sur le terrain. Les consultants ont organisé deux entretiens avec chacun des collaborateurs pour esquisser (le choix du mot est volontaire) le fonctionnement du service. Ils ont répertorié les activités qu'on bien voulu ou pu, énumérer les différents collaborateurs du service et dessiné les différentes procédures sur base des informations recueillies. Le facteur temps n'était pas négligeable car des activités rares risquaient facilement d'être oubliées. Ils n'ont consulté aucun texte légal ou réglementaire pour examiner la conformité légale des procédures décrites.



Patrick De Spiegelaere

Ils n'ont fait aucune analyse du courrier entrant ou sortant pour faire l'inventaire des processus identifiables portant sur ces documents ni celui des produits/services se basant sur des textes légaux et réglementaires, des conventions collectives et des décisions du collège et des délibérations du conseil communal. Ils n'ont fait aucune analyse des incidents critiques. Ils n'ont pas interrogé les autres services sur la qualité des prestations fournies par le service central du personnel.

Approche top down

La conception proposée par le service central du personnel aux autorités politiques était une approche top-down. Elle consiste à faire l'inventaire de tous les produits et de décrire les processus à la base de chaque produit afin de permettre d'en faire l'analyse de la conformité légale. La description des processus tels qu'ils fonctionnent actuellement doit aussi permettre une analyse de la valeur des différentes phases en vue d'une optimisation. Par ailleurs, la modélisation de l'éclatement des phases d'un processus sur les différents postes de travail devrait également permettre de renforcer la séparation de l'exécution et du contrôle. La consécration de cette démarche devrait engendrer

un processus permettant de gérer les échéances, de déterminer les titulaires et leurs remplaçants, d'éliminer dans la mesure du possible la circulation des documents papiers et de recourir à la signature électronique. Par ailleurs, cette analyse devrait permettre de détecter les goulots d'étranglements et de déterminer les besoins en personnel.

L'importance des modèles de gestion et des outils

Plusieurs logiciels informatiques conviviaux ont vu le jour récemment pour aider les GRH dans leur fonction. Les organisations ont souvent sur ce plan de la réflexion, de la modélisation et de la collecte des données réelles, un problème important et risquent parfois de se retrouver avec un logiciel HR très performant sans disposer des données pour le rendre opérationnel. C'est sur ce plan que les entreprises ont besoin d'une aide importante.

L'orientation WEB ouvre évidemment d'autres possibilités.

Fonctions GRH concernées

Concernant le recrutement et l'affectation, les outils permettront de fournir une base objective pour déterminer les besoins qualitatifs et quantitatifs des effectifs. Une meilleure

gestion des statuts, carrières, grades, métiers et postes de travail deviendra ainsi possible.

Les outils du modèle proposé permettront également de mieux gérer les phases d'occupation d'un emploi, aussi bien pour des raisons économiques que pour des raisons de motivation/démotivation.

L'apport semble évident pour la formation car une telle démarche devrait permettre de fournir une base objective pour déterminer les besoins de formation par la détection des compétences défaillantes ou mêmes absentes par rapport aux exigences des situations de travail.

Concernant la gestion de l'équité et de l'égalité des chances, un système transparent, notamment en ce qui concerne la gestion des compétences, permettrait d'éviter des discussions juteuses concernant la discrimination: ce débat de société commence seulement à poindre et pourrait devenir un terrain de prédilection pour certaines personnes ou associations.

Par les développements antérieurs, j'ai voulu vous rendre attentif à l'importance des modèles de gestion et des outils informatiques ou autres, basés sur une analyse approfondie des réalités d'une fonction de DRH qui ne désire qu'être efficace, en prévalant les qualités humaines mais aussi le progrès de son entreprise.

Cathy Desplanque

*D'après un exposé de Jean Leick,
Directeur des Relations et Ressources
Humaines, Ville de Luxembourg.*

Patrick De Spiegelaere



Patrick De Spiegelaere





Créer un journal en ligne, devient un jeu d'enfant

Le logiciel Web "NewsDesk"

NewsDesk est une solution de publication de journal et de magazine en-ligne. NewsDesk est un logiciel basé sur les technologies Web de pointe, permettant à des "journalistes" à distance d'alimenter le "journal en-ligne" et au "rédacteur en chef" d'assembler les articles dans les différentes pages du site "NewsDesk".

NewsDesk est utilisé, entre autres, pour la gestion des actualités du Ministère de la Communauté française (www.cfwb.be/actu) et le portail belge du secteur public (www.mypublica.com).

Description fonctionnelle générale

NewsDesk est un système de gestion et de publication d'information, appelées "Actualité" ou "News", multi-langues et organisées autour de thèmes multiples et dynamiques.

Les actualités de NewsDesk peuvent:

- Être accessibles au grand public
- Être accessibles en accès limité selon la configuration d'une base d'utilisateurs organisés en groupe et sous-groupe

Le même site NewsDesk peut exister en partie accessible au grand public et en partie uniquement accessible en intranet ou en extranet. Ce site sera géré de manière commune et transparente pour les gestionnaires des "News".

Les actualités d'un site NewsDesk sont rattachées à des thèmes ou rubriques définis dans une structure dynamique dans lesquels les documents à publier ou publiés seront localisés.

Les fonctionnalités offertes par la solution sont uniquement basées sur la technologie Web ouverte. Tous les écrans de consultation et gestion sont des pages Web accessibles à partir des navigateurs Web les plus courants.

De manière générale, NewsDesk répond aux critères de réalisation suivants: la dynamique de l'information; la convivialité et la pertinence des fonctionnalités et données présentées; l'aspect interactif du service fourni aux utilisateurs.

Les actualités

Une actualité est un document "composite", "publiable sur le web" ayant un "caractère d'actualité" et faisant l'objet d'une "procédure de publication":

- "Composite" signifie que le document peut être composé de textes, d'images graphiques, d'animations vidéo, de séquences sonores, d'hyperliens et autres composants supportés par les outils d'édition et de visualisation.

- "Publiable sur le Web" signifie que le document et ses composants seront fournis par les concepteurs (les équipes de rédaction) dans les formats nécessaires (HTML, XML, jpeg, gif, flash, ...) pour une publication automatique sur un site Web.
- "Caractère d'actualité" signifie que ce document doit être publié rapidement car son contenu est actuel, urgent à publier, à durée de vie limitée.
- "Procédure de publication" signifie que le document connaît plusieurs états ou statuts avant d'être définitivement publié à l'attention du public concerné. La procédure de publication sera donc composée de plusieurs phases selon l'état du document. Les différents états d'un document pourraient être, globalement: "créé", "en cours de modification", "demande de publication", "en cours de test", "publié", "hors actualité", "archivé". D'autres états plus spécifiques peuvent être supportés dynamiquement. Comme une actualité connaît une durée de vie limitée, le dernier état d'un document est "hors actualité" lorsque la date de validité est dépassée et est alors, éventuellement "archivé" ou "détruite" automatiquement sans intervention.

Les différents acteurs du système

Différents rôles sont supportés par NewsDesk:

- Le responsable actualité ou rédacteur en chef
- Les équipes de rédaction des actualités, les journalistes
- Les visiteurs
- Les administrateurs système



Expert-IT s.a.

Rue Lincoln, 55 - B-1180

Bruxelles

Tél: 32 2 343 73 93

Fax: 32 2 344 61 51

Email: info@expert-it.com

De invloed van internet op de *Toekomst OverheidsCommunicatie*

Met als invalshoek de overheidscommunicatie zal mijn benadering niet zozeer zijn wat er technologisch allemaal kan, maar wat we eigenlijk willen.

Iemand schreef: "Ik stuurde de gemeente een brief en U reageerde niet. Ik stuurde U een fax en U reageerde niet. Toen stuurde ik U een mailtje en U reageerde nog steeds niet. Eigenlijk bent U heel consequent: U laat zich door de technologie niet van de wijs brengen..."

Met als invalshoek de overheidscommunicatie zal mijn benadering niet zozeer zijn wat er technologisch allemaal kan, maar wat we eigenlijk willen.

Om eens bij een ouderwetse technologie te beginnen: de telefonische bereikbaarheid van veel overheidsinstanties laat te wensen over. Er is inmiddels een scala van technische mogelijkheden beschikbaar. Niemand hoeft onbereikbaar te zijn. Dat men dat wel vaak is heeft te maken met een visie op bereikbaarheid, met een opvatting. Kennelijk vinden veel instanties het niet erg als ze onbereikbaar zijn. Nee, meneer Jansen is er niet, belt u straks maar even terug. Dat naam en telefoonnummer genoteerd worden zodat meneer Jansen zelf even terug belt vinden we lang

niet altijd gewoon. De burger heeft meneer Jansen nodig, meneer Jansen de burger kennelijk niet.

Nog zo'n gouwe ouwe: de brief, die als antwoord kan worden gestuurd. Zeker, ze zijn er de overheidsinstanties die er een eer in stellen een antwoordtermijn te noemen en zich daar dan ook aan houden. Maar maanden wachten kan ook heel normaal zijn. "Wij hebben op onze afdeling wel wat beters te doen, wij ontwikkelen hier beleid, afdalen op individueel niveau hindert ons bij onze werkelijke taak..."

Ik ben steeds minder geneigd de zegeningen van de nieuwe technologie te bezingen los van de vloek van de bestaande bureaucratie. Want achter die uitdagende techniek gaan nog steeds dezelfde fundamentele vragen schuil. Als wij de burger zien als een hobbel die moet genomen opdat wij onze mooie plannen kunnen uitvoeren, dan zal ook de techniek ons niet helpen de afstand te overbruggen. Wie niet in het antwoord geïnteresseerd is hoeft ook geen vragen te stellen.

De burger heeft een feilloos instinct ontwikkeld om vast te stellen of overheidscommunicatie in zijn dienst staat of in dienst van bestuurders en of ambtenaren. Want uiteindelijk blijkt het minder om technologie te gaan dan om gezindheid, democratische gezindheid, wezenlijke interesse, dienstbaarheid. Daar waar die blijkt voelt de burger zich snel thuis. Daar waar die afwezig is groeit de irritatie.

Ook om een andere reden is de burger tegenwoordig klaar wakker als het om zijn beoordeling van de overheid gaat. De scherpe concurrentie in de markt maakt dat er daar om zijn gunsten wordt gedongen. Met name in de service-verlening weten bedrijven dat hun positie ernstig versterkt of verzwakt kan worden. Dus wordt, ook met behulp van de informatietechnologie, alles op alles gezet om de klant te werven, te bedienen en te behouden.

Een overheid die tenminste als dienstverlener niet probeert om bij de tijd te zijn loopt het forse risico als een uitgewoende institutie te worden beschouwd. Het vergroot het draagvlak om nog meer publieke dienstverlening bij de overheid weg te halen. En ook als de overheid monopolist is en blijft krijgt hij in elk geval te maken met een geïrriteerde klant, een ongeduldige klant. Werken bij die overheid wordt als wezenlijk onaantrekkelijker beschouwd dan



© Liene Blanquart

werken bij bedrijven waarin zakelijke contacten plezierig verlopen en waar het binden van klanten ook beloond wordt, is het niet materieel dan toch in elk geval in de dynamische uitstraling van een organisatie.

Nu is de burger niet alleen, of zelfs niet in hoofdzaak, klant. Hij is staatsburger, kiezer, onderdaan. Het loont de moeite, vanuit de overheid bezien, in de communicatie met de burger goed te analyseren in welke hoedanigheid de burger wordt benaderd, dan wel dat hij de overheid benadert. Als klant zal hij tenminste hetzelfde niveau van dienstverlening vragen als hem bij bedrijven ten deel valt.

Waarom zou hij van zijn eigen overheid een slechtere telefonische bereikbaarheid accepteren, een tragere beantwoording van zijn post, onduidelijker antwoorden dan van bedrijven waarmee hij zaken doet. Als staatsburger is hij geen klant maar opdrachtgever, geen afnemer maar aandeelhouder. De gemeente is er voor hem, uit toon en inhoud, uit bejegening en dienstvaardigheid zou dat moeten blijken. Het is van belang dat hij merkt dat hem inzicht in het besluitvormingsproces wordt geboden, dat hij merkt dat het de overheid er wat aan gelegen is dat hij op het goede moment zijn inbreng heeft bij het daarvoor geëigende orgaan.

Hoe vaak verwijst een departement eigenlijk naar de Tweede Kamer als het om de beoordeling van het beleid gaat? Aan het eind van een brief waarin een besluit wordt vermeld staat wel altijd hoe men het juridisch kan aanvechten, maar hoe vaak worden volksvertegenwoordigers door de overheid in beeld gebracht als de controleurs bij uitstek?

De informatiesamenleving versterkt de emancipatie van de burger. Steeds meer mensen ontdekken dat zij zelf kunnen handelen: informatie verzamelen, met anderen snel communiceren, inkopen doen en betalen. Internet maakt hen tot deelnemers, waar televisie kijken hen meestal tot toeschouwer maakt.

Voor de overheid betekent dit dat een organisatie die naar binnen is gericht, bezig is met zijn eigen beleidsproductie, er moeite mee zal hebben de inbreng van deze groeiende groep gemotiveerde burgers op het goede moment te organiseren. Velen daarvan melden zich dan - vanuit de organisatie bezien - op het verkeerde moment.

Misschien kan de steun van het instrument 'referendum' in de samenleving ook als een indicatie worden gezien dat wij er nog onvoldoende in slagen om de betrokkenheid van burgers op een veel eerder moment in het beleidsproces overtuigend te organiseren.

Overheidscommunicatie vraagt dan ook allereerst een meer planmatige omgang van de verschillende fasen in het beleidsproces. Waar in de publieke ruimte van oude - en nieuwe media informatiestromen, vaak op basis van door de media te beoordelen nieuwswaarde, ongeordend op

...

gang komen, heeft de overheid er in zijn relatie tot de burger belang bij in elke fase van de beleidscyclus zelf de vraag onder ogen te zien met wie en met welk doel en met welke boodschap gecommuniceerd moet worden.

Wanneer beschikbare informatie via de site toegankelijk maken, wanneer inbreng van burgers vragen, wanneer met burgers communiceren, d.w.z. ook geïnteresseerd zijn in antwoorden en er wat mee doen, wanneer gericht doelgroepen opzoeken, wanneer alleen passief op aanvraag.

Zo bezien, differentiërend in de beleidscyclus, een onderscheid makend ook naar de verschillende rollen die burgers richting overheid vervullen (kiezer, klant, onderdaan), met het besef dat een voorstel wat anders is dan een verkenning, een bevel tot betaling wat anders is dan dienstverlening naar keuze, wordt duidelijk dat voorlichting in een informatie-maatschappij niet meer aan het eind van het beleidsproces staat. Communicatie is een kernonderdeel gewor-

den van het beleid, het staat net als budget en regelgeving in het hart van het beleid.

Dat vraagt ook om een herbezinning op de plaats van de communicatie-deskundigheid binnen de organisatie. Van een toegevoegde waarde is communicatie een wezenlijk onderdeel van het beleidsproces geworden. Dat betekent dat in elke fase vragen aan de orde komen, die met de buitenwereld te maken hebben. Vragen die in samenhang met de inhoud permanent onder ogen moeten worden gezien. Naarmate overheidsorganisaties transparanter worden, meer in wisselwerking met de buitenwereld staan, zullen ze het productieproces ook gaan beschouwen als een permanente dialoog. Niet met iedereen over alles tegelijk. Maar juist gedifferentieerd, passend bij de fase van de beleidsontwikkeling, met respect ook voor de fasering van het democratische proces. Werken voor de overheid zal, mede dankzij de informatietechnologie, per definitie steeds meer werken met de burgers worden. Maar

dat vraagt precisie, inzicht bieden van buiten naar binnen, in wie op welk moment en met welke speelruimte partij is. Juist ook om de gekozen volksvertegenwoordiging in zijn waarde te laten, of nog beter om die waarde te versterken.

Interactief bestuur kan, als je het wilt. Maar het wil niet als je niet eerlijk bent over de spelregels en de reikwijdte.

Overheidscommunicatie staat per definitie ten dienste van de burger, maakt het werken van de overheid toegankelijk, markeert het feit dat de overheid wel zakelijk werkt, maar geen bedrijf is.

Het is die democratische dimensie die versterkt moet worden. Daarom hoort communicatie thuis in het hart van de organisatie.

Dr. Jacques Wallage

Burgemeester van Groningen, tijdens de openingstoespraak op het e-government congres in Nederland.

Dr. Jacques Wallage was tevens voorzitter van Commissie Toekomst Overheidscommunicatie.

Communiceren *dient* de democratie

De overheid wil informatie graag toegankelijk maken voor burgers. Het liefst levert ze daarbij maatwerk. Een onderzoek naar de organisatie en inzet van middelen en technieken moet daarbij helpen. De Commissie Toekomst

Overheidscommunicatie ging op verkenning.

Openheid en communicatie zijn van levensbelang voor iedere democratie. Het recht op betrouwbare informatie is van fundamentele betekenis voor burgers. Door zich te (laten) informeren kunnen burgers overzien wat de overheid met hen voorheeft. Ze kunnen zich een oordeel vormen over deze voornemens



© AniMotions

en - desgewenst -proberen invloed uit te oefenen op het overheidsbeleid. Omgekeerd moeten burgers de overheid makkelijk kunnen bereiken: voorinformatie, nadere uitleg, overheidsdiensten en om hun mening te uiten. Tegelijkertijd gaan burgers verschillend met de overheid om: als kiezer, klant, onderdaan en coproducent van beleid. Meer inzicht in deze verschillende verhoudingen tussen burgers en overheid - de differentiatie naar publieksgroepen - maakt het mogelijk overheidscommunicatie voor burgers en overheid bevredigender en effectiever te maken.

Mondige burgers

De commissie heeft zich daarom verdiept in de verwachtingen van de burger en de mogelijkheden die - mede door nieuwe technologie -ontstaan om met behulp van communicatie de betrokkenheid vanburgers bij het openbaar bestuur te vergroten: overheidscommunicatie in dienst van de democratie. De betrekkingen tussen burgers en overheid zijn de afgelopen decenniaingrijpend veranderd. Burgers zijn zelfbewuster, zelfstandiger en mondiger geworden. Technologische ontwikkelingen versterken dit proces. Voor burgers zijn er nieuwe en extra mogelijkheden om informatie in te winnen, een mening te geven en te communiceren. Met elkaar en met de overheid, die welis-

waar ook over de nieuwe technologie beschikt, maar zich moeizaam lijkt aan te passen. Wantburgers stoten nog vaak hun hoofd. Op tijd een antwoord krijgen, goede dienstverlening, serieus worden genomen in beleidsontwikkeling: het lijkt allemaal zo vanzelfsprekend, maar het gaat (nog) niet vanzelf.

Vertrouwen winnen

De overheid staat onder druk. Tekortkomingen worden uitvergroot door maatschappelijke instituties, die zich professioneel bedienen vanalle beschikbare communicatiemiddelen. Burgers, pressiegroepen en bedrijven opereren bovendien in een turbulent medialandschap met eenverscherpte concurrentie. Terwijl er steeds meer journalisten jagen op nieuws, stemmen ongebonden burgers af op een eigen selectie van informatiebronnen, samengesteld uit een mix van "oude" en nieuwe media. Het overheidshandelen wordt hierdoor meer en meer ad hoc beoordeeld. Voor de overheid staat er meer op het spel dan het verstrekken van meer informatie aan steeds meer media.

Door de maatschappelijke, technologische en journalistieke veranderingen is voorlichting en communicatie alleen niet meer voldoende. Verantwoording wordt steeds belangrijker om het vertrouwen van de burger te winnen en te behouden.

Midden in het hart

Communicatie is cruciaal bij het verwerven van draagvlak vooroverheids-handelen. De media zijn het platform geworden voor "de slagom het publieke vertrouwen". Bewindslieden en volksvertegenwoordigers winnen of verliezen daar het krediet voor hunbeleid. Om het vertrouwen van burgers te winnen en te behouden is vandaag de dag meer nodig dan eens in de vier jaar een verkiezingscampagne. Besturen en regeren krijgen trekken vanpermanent campagnevoeren. Voorlichting en communicatie zijn hierdoor verschoven van een belangrijk verschijnsel in de marge naar het hart van het proces van beleidsontwikkeling en beleidsverantwoording. Communicatie in het hart van het beleidsproces staat zeker zo zeer in dienst van de burger en niet alleen van het bestuur. Dat vraagt om nieuwe spelregels voor de overheidscommunicatie die de rol van de volksvertegenwoordigers in de parlementaire democratie versterken. Want de regering moet zich uiteindelijk aan hen verantwoorden. Een open en actieve informatie-uitwisseling tussen bestuurders en burgers moet hierop het antwoord zijn. Voorwaarde is een overheid die geloofwaardig is, en die geloofwaardigheid moet de overheid meer dan ooit verdienen. De overheid kan haar geloofwaardigheid vergroten door zich grondig te verdiepen in de verwachtingen van burgers, in de verschillende relatiepatronen die zij met de overheid hebben, in elke fase van het beleidsproces. Dat vraagt om een actieve overheid, die ook die burgers benadert die niet uit zichzelf contact met de overheid zoeken. Het eindoordeel is ten slotte altijd aan de burgers. Het versterken van het democratisch proces is het uitgangspunt en eindpunt, niet het overleven van de politieke elite. ...

Democratische aanbevelingen

Burgers hebben recht op communicatie en maximale transparantie. Te allen tijde moeten burgers contact kunnen opnemen met de overheid, die op haar beurt snel en adequaat antwoordt. Ook in een turbulent medialandschap moeten burgers erop kunnen vertrouwen dat de overheidscommunicatie open, feitelijk juist, begrijpelijk en integer is. Pas dan kunnen burgers de rol van staatsburger, onderdaan en klantoptimaal vervullen. In dienst van de democratie heeft de commissie daarom de volgende 17 aanbevelingen:

1 Maak overheidsinformatie actief openbaar

- Alle beschikbare informatie is te vinden op Internet
- Bestuursorganen worden verplicht een activiteitenindex bij te houden
- Ministeries krijgen hiervoor genoeg mensen en geld

2 Open een regerings website

- Breng hoofdlijnen en achtergronden van het regeringsbeleid actief en begrijpelijk onder de aandacht

3 Voer een pro-actief mediabeleid

- Speel 7 dagen per week en 24 uur per dag in op de informatiebehoefte van de pers
- Corrigeer feitelijk onjuiste informatie direct
- Benut de audiovisuele mogelijkheden van breedband

4 Voorlichting over niet-aanvaard beleid mag, mits...

- Informatie feitelijk van aard en zakelijk van toon is;
- De overheid herkenbaar is als afzender;
- Inhoud van het beleid centraal staat, en niet de bestuurder;
- Er gecommuniceerd wordt in redelijke verhouding tot anderen (proportionaliteit) en
- Duidelijk wordt aangegeven in welke fase het beleid zich bevindt en hoe het verder gaat.

5 Voor elke doelgroep de juiste mix

- De communicatiemix is specifiek afgestemd op de doelgroep, in toon en middelen;
- Schuw traditionele communicatiemiddelen net zo min als moderne.

6 Lastig bereikbare doelgroepen bereik je samen!

- Werk samen met lokale overheid en intermediaire kaders om moeilijk bereikbare doelgroepen te bereiken.

7 Betrek burgers eerder bij beleid

- Investeer in interactieve beleidsontwikkeling;
- Wees bereid het beleid aan te passen op basis van goede argumenten;
- Schep geen valse verwachtingen, koppel resultaten terug;
- Toon interactief democratisch leiderschap.

8 Zet een extra stap voor de democratie!

- Breng beleid van A tot Z actief bij groepen die (nog) niet communiceren met de overheid.

9 Blijf bereikbaar!

- Monitor de bereikbaarheid en responsiviteit van de overheid;
- Vergelijk de overheid met anderen;
- Publiceer een jaarverslag met de resultaten.

10 Communicatie is een managementtaak

- Communicatie is een volwaardig en integraal onderdeel van het beleidsproces
- De communicatiefunctie is een integraal onderdeel van de management verantwoordelijkheid in de beleidsdirecties;
- Centrale directies voorlichting moeten in staat gesteld worden de regie, samenhang en de kwaliteit in de communicatie van ministeries te waarborgen.

11 Communicatie in het regeerakkoord

- Het regeerakkoord bevat het strategische communicatieconcept van het kabinet;
- Communicatiebeleid en -doelen zijn onderdeel van de miljoenennota en de begroting.

12 Alle vragen naar één adres

- Burgers kunnen alle informatie vragen en vinden bij Postbus 51 Informatiedienst.

13 Maak alle informatie digitaal

- Alle "papier" informatie is ook digitaal beschikbaar.

14 Vraag het één keer in plaats van telkens weer

- Communiceer proactief met burgers; voorkom dat ze dezelfde informatie vaker moeten geven en koppel elektronische bestanden om de burger te wijzen op zijn rechten en plichten;
- Burgers mogen hier - uit privacy- overwegingen - zelf over beslissen.

15 Formuleer spelregels voor interactiviteit

- De Voorlichtingsraad (VoRa) maakt actuele spelregels voor overheidscommunicatie op basis van tweerichtingsverkeer

16 Waar blijft het geld?

- Een goede centrale administratie maakt de kosten van overheidscommunicatie inzichtelijk.

17 Investeer in communicatie

- De invoering van de 16 aanbevelingen kan niet zonder een investering van 0,23 miljard euro per jaar. ●

Cultuurbeleidsplanning in de Vlaamse Gemeenten

In de loop van 2002 zullen een groot aantal Vlaamse gemeenten voor de eerste maal een integraal cultuurbeleidsplan opstellen. Diverse gemeenten zijn reeds gestart met het proces dat moet resulteren in een gemeentelijk cultuurbeleidsplan en veel gemeenten zullen dit proces de komende maanden opstarten.

Het juridische kader voor een vernieuwd lokaal cultuurbeleid werd gecreëerd met het *“decreet houdende het stimuleren van een kwalitatief en integraal lokaal cultuurbeleid”*, zoals op 10 juli 2001 door het Vlaams Parlement aangenomen, op 13 juli 2001 bekrachtigd door de Vlaamse Regering en gepubliceerd in het Belgisch Staatsblad van 29 september 2001. Voor alle desbetreffende informatie verwijzen wij graag naar de goed gedocumenteerde websites www.wvc.vlaanderen.be en www.cultuurlokaal.be.

In opdracht van het Departement Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur (WVC) van het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap werd een *project en experiment cultuurbeleidsplanning* opgestart in mei 2002. Onder de projectleiding en coördinatie van de Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten (VVSG), hebben ruim 20 steden en gemeenten

gediscussieerd omtrent en geëxperimenteerd met verschillende aspecten van de cultuurbeleidsplanning. De participerende gemeenten werden naar omvang en type gemeente ingedeeld in 5 werkgroepen. Zo werd gestreefd naar een brede waaier van ervaringen, tips en suggesties waar alle soorten steden en gemeenten hun gading in kunnen vinden. Tijdens een, op 18 januari 2002 door de VVSG georganiseerde, studiedag werden de voorlopige conclusies van het project gepresenteerd en werden verschillende thema's verder besproken in enkele workshops. Momenteel worden de leerpunten en ervaringen verwerkt en gebundeld tot een pocket cultuurbeleidsplanning, die verspreid zal worden door het Departement WVC van de Vlaamse Gemeenschap.

Voor praktisch bruikbare informatie omtrent cultuurbeleidsplanning, verwijst dit artikel graag naar die pocket

in wording. Zodra die publicatie beschikbaar is, zal u daar zeker alle informatie over vinden op de hoger genoemde websites. Dit artikel richt zich echter tot een breder publiek. Hierbij wordt zeker niet gestreefd naar een totaaloverzicht, maar worden slechts enkele markante ontwikkelingen, vernieuwingen of ervaringen in de schijnwerpers geplaatst.

Veel aandacht voor het proces en voor de actieve participatie van alle culturele actoren.

Zoals benadrukt door de decreetgever zelf, is het proces dat het cultuurbeleidsplan voorafgaat en voortbrengt minstens even belangrijk als het uiteindelijke product of planningsdocument. De diverse politieke en ambtelijke betrokkenen evenals de culturele actoren en overige belanghebbenden of geïnteresseerden uit de uiteenlopende groepen van de bevolking, moeten betrokken worden bij de cultuurbeleidsplanning. Met deze verplichting beoogt de decreetgever een goed doordacht lokaal cultuurbeleid dat een breed draagvlak zal kennen.

De lokale cultuurbeleidsplanning sluit hier aan bij de positieve ervaringen met de doelgroepen die in vele Vlaamse Gemeenten actief participeerden bij het ontwikkelen van een jeugdwerkbeleidsplan. De nadruk op een participatief planningsproces past ook perfect binnen de tendens van

veel lokale besturen naar meer transparantie en inspraak bij hun beleidsvorming.

Maar het verzekeren van een vlotte, effectieve en brede participatie bij de cultuurbeleidsplanning blijft toch een hele kunst. De gemeenten kunnen hiertoe best een beperkte regiegroep creëren die het hele planningsproces coördineert en die waakt over een adequate participatie van zowel lokale culturele actoren en geïnteresseerde burgers als van de ambtelijke en politieke betrokkenen van de gemeente.

Een integraal cultuurbeleidsplan van en voor de eigen gemeente.

Het is cruciaal te onderstrepen dat het decreet heel veel vrijheidsgraden voorziet voor het lokale bestuur en dat dit ook past binnen de gewenste versterking van de autonomie van de lokale besturen. De steden en gemeenten beslissen bijvoorbeeld zelf of zij al dan niet instappen in de mogelijkheden die het nieuwe decreet biedt. Indien de gemeenten in aanmerking willen komen voor de specifieke enveloppensubsidiëring (zie verder), dan moeten zij wel een eigen cultuurbeleidsplan opstellen. Het cultuurbeleidsplan moet dan de kern vormen voor een kwalitatief en integraal gemeentelijk cultuurbeleid en wordt dus gemaakt door en voor de eigen gemeente.

Een goed gemeentelijk cultuurbeleidsplan overkoepelt daarbij zo veel mogelijk de planning van o.a. de plaatselijke openbare bibliotheek, het lokale gemeenschapscentrum of cultuurcentrum, het eventueel gemeentelijk museum, de cultuurraad, de lokale kunstacademiën en zelfs de lokale culturele verenigingen. Tevens moet gezorgd worden voor een goede

afstemming tussen het gemeentelijk cultuurbeleidsplan en het jeugdwerkbeleidsplan van de gemeente.

Als voorwaarde voor hun eigen financiering of subsidiëring door de Vlaamse Gemeenschap, moeten ook de plaatselijke openbare bibliotheken en de cultuurcentra elk hun eigen beleidsplan indienen. Maar toch moet zo veel mogelijk vermeden worden dat plaatselijke bibliotheken of cultuurcentra op hun eentje hun eigen strategische planning zouden uitwerken. Idealiter wordt eerst gezamenlijk met alle partners gewerkt aan een overkoepelend lokaal cultuurbeleidsplan. Daarna kan bijvoorbeeld de openbare bibliotheek de eigen aksenten en onderdelen, zoals ze reeds aan bod komen binnen het overkoepelend cultuurbeleidsplan, verder uitwerken en toelichten in een specifiek beleidsplan voor de eigen instelling.

De cultuurbeleidsplanning als proces is dan ook een ideaal traject om de onmiskenbare hokjesmentaliteit van vele betrokkenen geleidelijk te doorbreken. Alhoewel deze integratie absoluut noodzakelijk is, mag echter niet onderschat worden dat dit vaak ook een moeizaam leerproces is. Dit vereist dikwijls een langer durende aanpassing van de organisatiecultuur van de vele betrokken instellingen en organisaties. In het eerste jaar, dit is tijdens het planningsjaar van het eerste cultuurbeleidsplan, mag men dan ook geen wonderen verwachten. De huidige gemeentelijke legislatuur moet daarom gezien worden als een belangrijk leren ontwikkelingsproces wat integrale cultuurbeleidsplanning betreft. Het elk jaar opnieuw vertalen van het cultuurbeleidsplan in jaarlijkse actieplannen en voortgangsrapportages, voorziet in de ideale momenten om dit proces continu verder te zetten.

Een echt beleidsplan met aandacht voor het “waarom” van cultuurbeleid..

De methodiek en het formaat voor het cultuurbeleidsplan, zoals het tot stand kwam in het kader van het reeds genoemde experiment, maakt ***een duidelijk onderscheid tussen het “waarom” en het “hoe” van het lokale cultuurbeleid.*** Met het waarom van cultuurbeleid bedoelen wij dan de gewenste situatie en het gewenste cultuurleven in de gemeente, zoals dat gespecificeerd wordt in de beleidsdoelstellingen. Met het hoe van cultuurbeleid bedoelen wij de beleidsinstrumenten of hetgeen de gemeente wil doen om de geïdentificeerde beleidsdoelstellingen te realiseren.

Vanuit hun planningservaring in het verleden en vertrekkende van hun bestaande werking, hebben vele betrokkenen initieel de neiging om de cultuurbeleidsplanning te beperken tot het opstellen en bundelen van actieplannen, die door elke instelling of organisatieonderdeel afzonderlijk opgesteld werden. Integrale cultuurbeleidsplanning is echter veel meer dan het op elkaar afstemmen van de actieplannen van de verschillende spelers. De vele betrokkenen moeten daarom eerst leren stil te staan bij het “waarom” van het cultuurbeleid.

Voor velen blijkt het in eerste instantie moeilijk en soms confronterend te vernemen dat hetgeen zij doen (bijvoorbeeld het ondersteunen van verenigingen middels het ter beschikking stellen van lokalen en logistieke ondersteuning) geen doelstelling op zich is, maar veeleer een beleidsinstrument. Op lokaal niveau vereisen de algemene of strategische doelstellingen (zoals “een sterker sociaal netwerk”, “een culturele uitstraling van de gemeente in de regio” of “een hogere

Zet uw medewerkers optimaal in dank zij Oracle HRMS

Oracle's oplossing voor HRM dekt alle domeinen van het hedendaags personeelsbeheer in de **overheidsinstelling**. De **'self-service'** aanpak laat alle agenten toe rechtstreeks en gedecentraliseerd te werken (raadpleging en aanpassingen) op een aantal van de gegevens die hen aanbelangen. Directe toegang voor **hiërarchische verantwoordelijken** geeft aan deze laatsten de mogelijkheid om de individuele dossiers van hun medewerkers te raadplegen (gevolgde en geplande opleidingen, loonhistoriek, tewerkstellingshistoriek, competentieprofielen etc.). Zo is het bvb mogelijk on-line evaluaties te registreren of onderzoeken uit te voeren naar beschikbaarheid op basis van de profielen van de medewerkers en gevraagde profielen voor bepaalde posten of functies.

De functionele architectuur van Oracle's HRMS is gebaseerd op

- de individuele werknemer
- de structuurdefinitie: organisatie, functies en posten
- statuut-gerelateerde elementen
- de definitie van de elementen voor loonberekening

De affectatie staat centraal in dit model: ze verbindt het individu met de organisatie.

Oracle HRMS laat enerzijds individuele operaties toe (vb aanpassingen in het dossier van één welbepaald agent) en anderzijds collectieve bewerkingen (vb berekening van de anciënniteit voor een bepaalde groep, automatische aanpassing van de echelons).

Oracle HRMS voorziet de administratieve beheerder in een geheel van functies die hem enerzijds toelaten de voorwaarden te controleren volgens dewelke taken worden georganiseerd, en volgens dewelke verloven en afwezigheden worden behandeld, en het anderzijds ook mogelijk maken deel te nemen in het **loopbaanbeheer** (notificatie, planning, promotie).

Elk type persoon wordt door dit systeem beheerd: de kandidaat, op rust gestelde, non-actieve, interimar, vast-benoemde, op proef-benoemde, contractuele, etc.. De gegevens die worden bijgehouden kunnen variëren op basis van het type persoon. Welk ook het type persoon weze, het is mogelijk hem een **competentieprofiel** toe te kennen, alsmede een loopbaanplan, opleidingshistoriek, opleidingsplan, contactpersonen etc. **Oracle HRMS** voorziet tevens in de nodige ondersteuning voor het opzetten en onderhouden van referentiegegevens (nomenclatuur).

Een onbeperkt aantal organisationele niveaus kunnen worden opgeslagen en hiërarchisch gerelateerd met het oog op de uitbouw van één of meerdere organigrammen. Op elk niveau daarvan, of het nu gaat over de directie, de instelling, de dienst of een ander, kunnen budgetten worden toegewezen in effectieven (full-time, part-time,...). Deze budgetten en de afwijkingen 'gepland vs actueel' kunnen in real-time worden opgevolgd. Naar het beheer van affectatie, posten en effectieven toe voorziet de oplossing in de mogelijkheid om onmiddellijk zicht te hebben op de actuele cijfers en dat vanuit meerdere invalshoeken.

Op het vlak van loonverwerking voorziet **Oracle HRMS** in een aantal functies (beheer bruto-loongegevens) die toelaten de netto-berekening voor te bereiden van lonen, premies en vergoedingen. Standaard koppelingen met eigenlijke 'loon-motoren' (van lokale leveranciers) zorgen voor optimale integratie tussen personeels- en financieel beheer enerzijds en de functie sociaal secretariaat anderzijds.

Human Resources



Voor meer informatie over Oracle HRMS en/of Oracle's projecten met overheidsinstellingen (Ville de Luxembourg, Iceland e-Government, Nederlands ministerie Buitenlandse Zaken, Italiaanse ministeries, Dubai government etc..), e-mail mark.de.nil@oracle.com

Donnez une deuxième vie à votre journal !

Sur proposition de Michel Foret, Ministre de l'Environnement, un accord cadre concernant la gestion des déchets de papiers a été signé, en décembre 2000, entre la Région wallonne et les Journaux Francophones Belges (JFB), la Fédération belge des magazines (FEBELMA) et l'Union de la Presse Périodique (UPP). Son exécution donne lieu à un vaste campagne de sensibilisation. Le jeudi 20 décembre 2001, le Gouvernement wallon a marqué son accord sur la présentation de la campagne pour les budgets 1999 et 2000 et a chargé Michel Foret de la réaliser.

L'accord vise à :

- améliorer la connaissance des flux de papiers mis sur le marché en Wallonie, ainsi que les flux et la composition des déchets papiers;
 - favoriser des mesures de prévention quantitatives et qualitatives auprès des organismes concernés;
 - augmenter progressivement la proportion de déchets de papiers destinés au recyclage et soutenir le marché des vieux papiers;
 - responsabiliser progressivement les secteurs à l'origine de la production d'articles en papier qui arrivent dans le flux des déchets;
 - améliorer l'information et la communication envers les citoyens en vue de favoriser les collectes sélectives.
- “Les organismes signataires de l'accord sont ainsi tenus de financer les opérations de collectes sélectives des déchets de papiers, explique le Ministre de l'Environnement. La Région, qui organise la collecte, en connaît le coût. Les organismes payent leur part en offrant des espaces publi-

citaires à concurrence des montants réclamés. L'accord satisfait tout le monde : la Région, qui dispose d'une importante vitrine médiatique pour ses messages de sensibilisation à l'environnement et les médias qui, plutôt que sortir de l'argent, valorisent ce qui est leur raison d'être : la communication”.

Les trois organismes signataires ont déclaré avoir mis sur le marché wallon 63.342 tonnes de papier en 1999, et 69.769 tonnes en 2000. Les opérateurs ont estimé que la collecte des papiers/cartons en Wallonie a coûté 148,1 millions en 1999 et 98,9 millions en 2000. Après calculs basés notamment sur le coût du papier et les objectifs de recyclage fixés dans le “Plan wallon des Déchets -Horizon 2010”, la contribution des organismes se chiffre, pour les deux exercices, à 72.847.945 francs (1.805.853 euro).

La Région wallonne diffuse donc dans les médias de presse écrite un message basé sur la nécessité de trier les papiers/cartons pour préserver l'environnement. Selon la quantité de déchets papiers produite, les titres diffusent soit ce communiqué, soit une publicité, dessinée par Pierre Kroll, mettant en scène de manière humoristique et positive, le cycle du papier... recyclé.

“Le rendement du recyclage est aujourd'hui de 80 à 90 %. Cela veut dire que l'on fabrique 800 à 900 kilos de pâte recyclée pure avec une tonne de vieux papiers ! Qu'avec dix vieux journaux, l'on en recrée huit ou neuf ! La campagne que la Région wallonne lance à grande échelle insiste sur le fait que, en triant ses déchets papiers, le citoyen pose un geste environnemental important” a conclu Michel Foret.

© Patrick De Spiegelaere



Kleurrijk Vlaanderen

Sinds de tweede helft van februari loopt in de Vlaamse dag- en weekbladen een advertentiecampaignede van de Vlaamse overheid die de start van het toekomstproject Kleurrijk Vlaanderen bekendmaakt bij het grote publiek. Dit project is een gevolg van de Kleurennota van 11 juli 2000. Het introduceert in Vlaanderen het lange termijn-denken.

De eerste fase van Kleurrijk Vlaanderen vond vorig jaar plaats, met als hoogtepunt de ondertekening door de Vlaamse regering en de Vlaamse sociale partners van het zogenaamde Pact van Vilvoorde op 22 november. In dat Pact engageerden de regering en de sociale partners zich om tegen 2010 21 doelstellingen voor de 21ste eeuw te realiseren.

De tweede fase van Kleurrijk Vlaanderen knoopt daarbij aan. In die tweede fase stimuleert de regering het debat over de toekomst van Vlaanderen bij een ruim publiek van verenigingen, organisaties en individuele burgers. Het interactief project van toekomstdenken bestaat uit elf thematische debatcycli van vijf tot zes weken. In elke cyclus worden de Vlamingen uitgenodigd om na te denken over uitdagingen, voorstellen en oplossingen inzake een welbepaald thema in het Vlaanderen van 2020. Die verder afgelegen tijdshorizon maakt het eenvoudiger om nieuwe ideeën, voorstellen en oplossingen aan te reiken.

De Vlaamse regering stelt zich tot doel om over het Vlaanderen van 2020 een ruim debat op gang te brengen bij de Vlamingen en bij het brede Vlaamse middenveld. Dit debat moet het lange termijndenken bij een ruim publiek introduceren. Het moet ook de betrokkenheid verhogen van de Vlamingen bij de samenleving en bij de uitdagingen die de toekomst voor Vlaanderen in petto heeft.

Begin maart ging deze debatcyclus van start met het thema mobiliteit. Daarna komen de thema's ondernemen en cultuur aan bod. Er staan verder debatcycli op de agenda over de klantvriendelijke overheid, milieu, levenslang leren, ruimtelijke ordening, zorg, werken, de kwaliteit van de democratie en Vlaanderen in de wereld.

De overheid ondersteunt de inspraak, de participatie en de discussie over de verschillende thema's via tal van kanalen: elk thema wordt aangekondigd met een advertentiecampaignede. Centrale spil in elke cyclus wordt de website www.kleurrijkvlaanderen.be, waar achtergrondinformatie te vinden is, waar iedereen zijn standpunten kwijt kan en waar een debatforum wordt geopend.

Kleurrijk vlaanderen biedt iedereen, ook de Vlamingen die nog geen Internet-aansluiting hebben, via een antwoordcoupon de gelegenheid om mee te discussiëren!

Bij elke campagne hoort ook een gratis informatiebrochure die kan worden aangevraagd via de Infolijn (tel. 0800/302.01) en die ook via bibliotheken, gemeentehuizen en krantenwinkels wordt verspreid. Deze brochure bevat achtergronden en probleemstellingen en biedt iedereen, ook de Vlamingen die nog geen Internet-aansluiting hebben, via een antwoordcoupon de gelegenheid om mee te discussiëren.

Over elk thema wordt aan een universiteit een toekomstdebat georganiseerd voor een breed publiek. Een slotconferentie sluit elk thema af. Tijdens die slotconferentie worden de relevante vernieuwende inzichten samengevat en kunnen conclusies en beleidsaanbevelingen worden geformuleerd.

Bij de voorstelling van de koepelcampagne riep Dewael iedereen in Vlaanderen op om mee te doen. Hij nodigde de media uit om, in alle redactionele onafhankelijkheid, in te spelen op de debatthema's en hun kolommen en programma's open te stellen voor standpunten, opinies, panelgesprekken en lezersbrieven. Dewael riep het brede middenveld op om deze unieke gelegenheid tot participatie, interactie en betrokkenheid met beide handen te grijpen.

...

Implementeer een resultaat-gerichte planning en controle die wordt aanvaard door uw management en medewerkers

Behandelde themas.

Hoe kunt u het meetbaar maken van uw doelstellingen optimaliseren?

Hoe stimuleert u een omslag in denken bij uw werknemers?

Hoe maakt u uw planning en controleprocessen eenvoudiger en transparant?

Hoe gebruikt u de resultaten van uw metingen om het beheer van uw departement bij te sturen?

Welke bevoegdheden delegeert u en hoe trekt u het resultaatsturen door naar uw werknemers?

Workshop

Hoe ondersteunt Risk Management uw beheerscontrole en uw prestatie meting zodat de performantie van uw departement geoptimaliseerd wordt?

Dagvoorzitters:

Carlos Six, Ministerie van Financiën - Manu Cammaert, Ministerie van Defensie

Sprekerspanel:

Georges Stienlet, Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap - Patrick Stoop, Auteur van: "Resultaatsturen bij de overheid" (een 4INSTANCE uitgave), Stoop Consult bvba - Patrick Van Hamme, Stad Gent - Léon Zaks, Ministerie van de Franse Gemeenschap - Dominique De Vreeze, Ministerie van Defensie - Arsène Declerc, Commissariat Wallon à la Simplification administrative - Peter Weyns, Provincie Limburg - Jean-Marc Dochoot Patrick Staes Jean-Jacques Legrand, Federale Overheidsdienst personeel en organisatie - Kurt Van Raemdonck, Ministerie van Binnenlandse Zaken - Inge Cools Johan Haelterman Delphine Rase, PWC.

Info

Organised & researched by Institute for International Research
Tweetalige conferentie: 17 & 18 april 2002

Workshop: 19 april 2002

Info: volledig programma - programme complet "www.iir.be"



© Trui Galle

Nouveau service proposé par la jeune PME bruxelloise AUDITO: l'audit de terrain interactive et multimédia

Ayant fréquemment constaté un décalage entre la réalité du terrain et la vision que les managers en ont depuis leurs bureaux, les créateurs d'AUDITO, forts d'une longue expérience professionnelle en logistique, marketing et multimédia ont allié leurs connaissances afin de mettre au point une méthodologie et une technique d'audit simple et interactive présentant une vue synthétique et précise du terrain audité.

Qu'il s'agisse d'auditer des zones de parking, des guichets d'une administration, des rayons de grands magasins, des mobiliers urbains ou encore un charoi de camions, AUDITO s'en charge.

La première étape consiste à définir de façon précise les priorités, les limites et les contraintes de l'audit. Pour ce faire, AUDITO a mis au point le questionnaire TRACK THE DARK permettant en une quinzaine de questions de clairement cerner avec le client la problématique du terrain à analyser.

Le cadre de l'audit défini, AUDITO met à la disposition du client un module de calcul des coûts de l'audit. Ainsi, le client ayant défini ses besoins génère lui-même un devis précis et modulable à souhait. Un système privilégiant la transparence et la flexibilité.

Les informations terrain à collecter couvrent un large spectre: informations chiffrées, notes ou commentaires, interviews, photos dynamiques en 360°, vidéos, cartographies.

AUDITO procède toujours sur base d'un échantillon représentatif à une pré-enquête terrain dont les résultats (statistiques, graphiques, photos,...) sont immédiatement mis en ligne, permettant au client auquel login et code ont



été remis, de voir via internet la réalité de l'échantillon audité. Si nécessaire, le client a ainsi la possibilité d'ajouter ou de supprimer telle ou telle information. AUDITO procède ensuite au contrôle global du réseau, ce dernier durant entre une et quatre semaines.

A peine une semaine après l'encodage des données collectées du terrain, le client dispose des résultats via internet grâce à une interface conviviale et permettant les analyses les plus pointues. Plus de surprise ou de mystère. Grâce à AUDITO, les responsables ont enfin une vue claire de leur réseau, leur permettant de prendre les décisions stratégiques et tactiques les plus adéquates.

L'originalité du concept AUDITO est d'offrir, grâce à une plateforme technique simple mais performante et grâce au web, un service d'audit pertinent aux coûts modérés.

**Pour toute question ou démonstration,
contactez Mr Eric De Smedt,
General Manager AUDITO.**

AUDITO Field Tracking
Rue de Suisse, 8 - B 1060 Bruxelles
Tel: 02 534 14 13 - Fax: 02 533 10 88
e-mail : eric@audito.be

Webwijser Webguide

Le plan d'action eLuxembourg constitue la réponse au défi de la société de l'information

L'ère de l'information a ouvert de formidables horizons, tout en posant des défis que chaque pays doit relever pour prospérer dans l'économie du savoir. La mondialisation et la technologie ont redéfini la notion de marché. Le niveau de vie d'un pays et la qualité de vie de ses habitants dépendent directement de sa capacité d'apprendre, d'innover, de s'adapter et de favoriser au maximum l'éducation et l'expression culturelle. L'entrée du Grand-Duché dans la société de l'information est l'une des priorités actuelles du Gouvernement luxembourgeois.

C'est le programme d'action gouvernemental eLuxembourg qui permettra de relever ces défis ambitieux. Il permettra à la fois aux entreprises, aux administrations, à l'enseignement et aux particuliers de se doter et d'utiliser efficacement les nouveaux outils électroniques de communication. eLuxembourg se veut évolutif pour tenir compte du développement de la société de la connaissance.

Conscient de sa politique ambitieuse, le Gouvernement se donnera les moyens nécessaires pour mener à bien tous les projets s'inscrivant dans le cadre du plan d'action.

<http://www.eluxembourg.lu>

Le Musée du Cinéma abrite une des collections les plus remarquables qui soit

C'est en 1962 que Jacques Ledoux fonde le Musée du Cinéma, qui est alors aménagé au sein du Palais des Beaux-Arts. La salle d'exposition présente de façon permanente la préhistoire du cinéma c.à.d. toutes les tentatives de restitution du mouvement. Le Musée comprend deux salles de projection: l'une de 125 places pour les projections de films sonores, l'autre de 30 places pour le cinéma muet. Le Musée du Cinéma constitue véritablement la vitrine de la Cinémathèque si l'on songe que 80% des films montrés au Musée proviennent de ses collections. Il est aussi le lieu principal de rencontre avec le public. Le nombre de visiteurs par an est de 100.000.

Chaque jour de l'année, cinq films différents sont proposés au public (1825 séances par an): trois films parlants et deux séances consacrées au cinéma muet (toujours accompagnées live au piano). Au programme figurent des rétrospectives, des classiques du cinéma, des hommages à des figures disparues, des séries thématiques (un pays, un sujet, une période, un courant...), des cartes blanches à des personnalités, une série "films belges"...

Des personnalités du monde du cinéma – réalisateurs, acteurs, critiques – viennent régulièrement introduire des projections et s'entretenir avec le public.

Cycles en matinée, tout particulièrement destinés aux enfants d'une part, aux seniors d'autre part. Des cours d'histoire et d'analyse du cinéma sont organisés chaque année.

La cinémathèque est visitée par de nombreux étrangers et les élèves des écoles de cinéma parce qu'elle abrite une des collections les plus remarquables qui soit. De plus, cette institution permet aux cinéphiles de voir tous les chefs-d'œuvre du cinéma à des prix très accessibles.

Nouveau site : www.cinematheque.be

Postbox

Omdat een steeds groter gedeelte van het communicatieverkeer verloopt via elektronische media, heeft de postgroep in 2000 een business unit opgericht voor elektronisch dataverkeer. BPG e-Services ontwikkelt nieuwe communicatiekanalen gebaseerd op internettechnologieën. De traditionele activiteiten van de post, het verzamelen, sorteren en bedelen van brieven en documenten worden uitgebreid met een elektronische variante. BPG e-Services maakt elektronisch verzenden dus even gemakkelijk en veilig als brieven versturen.

<http://www.postbox.be>

50
...

CISCO

Un Toolbox pour la gestion de mobilité

Le Toolbox est un outil de recherche visant à aider les sociétés et administrations dans le développement de leur propre plan de mobilité et dans la promotion effective de l'utilisation des transports publics, des transports collectifs d'entreprise, du covoiturage, de la marche et du vélo pour les déplacements domicile-travail et professionnels. Il a été développé par un consortium de spécialistes européens en gestion de la mobilité.

Qu'est-ce qu'un Plan de Mobilité?

Un plan de mobilité (ou "plan vert de déplacement" ou "plan de transport d'entreprise") essaie de concilier le transport et les autres enjeux de travail dans une stratégie coordonnée visant à faire meilleur usage des ressources de l'entreprise ou de l'administration. Cette stratégie peut inclure la promotion des transports publics, des bus, du covoiturage, du vélo, de la marche et l'introduction de mesures telles que la gestion du stationnement ou un usage plus approprié des véhicules.

Originaire des Etats-Unis, le concept de plan de mobilité d'entreprise s'est rapidement étendu à travers l'Europe. Nombre d'entreprises renommées ont mis en place un plan de mobilité (vous en apprendrez plus sur leurs expériences en parcourant le TOOLBOX), et un nombre croissant envisage de le faire.

Exemple: "Gand"

La Ville de Gand soutient sa politique de mobilité et son plan bicyclette en introduisant un plan de mobilité pour ses propres employés.

Motivation:

- Montrer le bon exemple en tant que pouvoirs publics
- Faciliter le lancement du plan de mobilité du centre de la ville qui transforme le centre urbain en un large piétonnier et réduit la circulation automobile et le stationnement voiture
- Supporter le plan vélo de la ville

Solution:

Promotion des modes de transport durables

Ceci comprend les éléments suivants :

1. Planning urbain

- Concentrer l'essentiel des services administratifs de la ville sur un site très bien desservi par les transports publics

2. Mise à disposition de vélos pour les déplacements professionnels

- Flotte de vélos pour les déplacements professionnels
- Utilisation du vélo par les policiers

3. Stimulants pour les utilisateurs de modes durables

- Remboursement de 0.15 /km pour chaque km de la navette domicile/travail qui n'est pas fait en conduisant seul (valable aussi pour les passagers de covoiturage)
- Remboursement de 0.15 /km pour les km effectués en service, en utilisant votre propre vélo

4. Campagne de promotion

En 1996, une importante campagne de promotion en faveur des modes de déplacement durables a été organisée, elle incluait les mesures suivantes:

- Conseil sur mesure en matière de déplacements et mise à disposition de liste de partenaires de covoiturage
- Réunion de promotion du covoiturage
- Un trajet test gratuit en Transport public
- Attribution d'une prime aux employés utilisant un mode de transport durable

5. Mise en place du stationnement payant pour les employés

Succès

Les mesures financières générèrent une augmentation de 2% de l'utilisation des modes de transport durables. En 1996, dès la fin de la campagne de promotion on constata une diminution de 10 à 14% de l'autosolisme. Le vélo en particulier devint de plus en plus populaire auprès des membres de l'administration communale: 20% de l'ensemble des employés viennent au travail en vélo, ce taux est élevé pour un environnement urbain.

<http://www.mobilitymanagement.be> ●

42. participatie van de burgers aan het lokale cultuurleven”) een integrale aanpak. Deze algemene beleidsdoelstellingen moeten ook vertaald worden in concrete beleidsdoelstellingen die de gewenste situatie en beoogde ontwikkelingen in het eigen lokale cultuurleven verder specificeren.

Duidelijk onderscheiden van die algemene en concrete beleidsdoelstellingen, specificeert het cultuurbeleidsplan vervolgens ook hoe de gemeente die doelstellingen wil realiseren. Dit omvat het specificeren van de beleidsinstrumenten die de gemeente wil inzetten om de cultuurbeleidsdoelstellingen te realiseren.

Het expliciteren van het waarom van het cultuurbeleidsplan is ook cruciaal om de samenhang en synergie te zien tussen enerzijds het cultuurbeleid en anderzijds vele andere beleidsdomeinen van de stad of gemeente. Indien de stad of gemeente bijvoorbeeld veel belang hecht aan “een positieve uitstraling van de gemeente” of “een betere integratie van allochtone jongeren”, dan vereist dit een geïntegreerde aanpak vanuit vele beleidsdomeinen. Wanneer je met die interactie rekening houdt, wordt het duidelijk dat er eveneens gezorgd moet worden voor een goede afstemming tussen enerzijds het cultuurbeleidsplan en anderzijds het totale of algemene beleidsplan van de hele stad of gemeente.

Een professionele cultuurbeleidscoördinator en de ontwikkeling van een planningscyclus in de gemeenten.

Het reeds genoemde decreet voorziet in een enveloppen subsidie als tussenkost van de Vlaamse Gemeenschap in de loon- en werkingskost van een lokale cultuurbeleidscoördinator.

Cultuurbeleidsplanning in de Vlaamse Gemeenten

Deze cultuurbeleidscoördinator heeft als hoofdtaak het (mee) opmaken van het gemeentelijk cultuurbeleidsplan en vervolgens het coördineren, ondersteunen en bewaken van de uitvoering van datzelfde gemeentelijk cultuurbeleidsplan.

Hiermee wordt ook expliciet onderkend dat het hele concept van beleidsplanning beroep doet op professionele competenties die vandaag nog niet of nog onvoldoende aanwezig zijn in onze lokale besturen. Het opteren voor een cultuurbeleidsplan omvat immers ook de introductie van een heuse planningscyclus met o.a. jaarlijkse actieplannen en voortgangsrapportages en met een beleidsevaluatie in het 4e jaar van de gemeentelijke legislatuur.

Maar enkel het creëren van nieuwe functies zal zeker niet volstaan. Een gecoördineerde competentieontwikkeling, opleiding en coaching of intervisie moeten verzekerd worden; niet alleen voor deze nieuwe lokale cultuurbeleidscoördinatoren maar ook voor de bibliothecarissen en voor de directeurs en/of stafmedewerkers van de cultuurcentra. Het reeds genoemde experiment cultuurbeleidsplanning en de in dat kader gerealiseerde studiedagen waren reeds een belangrijke stap. Conform de bepalingen van het decreet werd nu echter ook een steunpunt voor het lokaal cultuurbeleid opgericht, dat de desbetreffende deskundigheidsbevordering en ondersteuning van de gemeenten structureel zal verzorgen.

Maar opnieuw moet onderstreept worden dat de introductie van lokale cultuurbeleidsplanning gezien moet worden als een *meerjarig leertraject*.

Terecht gaat de decreetgever er bijvoorbeeld van uit dat het cultuurbeleidsplan evalueerbaar moet zijn en dat indicatoren gebruikt moeten worden om de gewenste effecten en verwachte resultaten van het cultuurbeleid te meten. Maar het zou een jammerlijke vergissing zijn om te verwachten dat dit allemaal perfect ingevuld zal worden in de eerste gemeentelijke cultuurbeleidsplannen die in de loop van 2002 en 2003 uitgewerkt zullen worden. Indien de Vlaamse Overheid nu reeds te hoge verwachtingen en eisen zou voorstellen m.b.t. het specificeren van indicatoren in het cultuurbeleidsplan, dan zou dat kunnen leiden tot formalisme en “window dressing”, met weinig echte toegevoegde waarde voor het lokale cultuurleven.

Een veel interessantere aanpak zou inhouden dat de Vlaamse Overheid verwacht dat de gemeenten wel degelijk indicatoren zullen gebruiken bij de tussentijdse evaluatie van het cultuurbeleidsplan (*halfweg de planhorizon, in principe tijdens of op het einde van het 4e jaar van de huidige lokale legislatuur; m.a.w. in 2004 of eventueel in 2005*). Onder begeleiding van het steunpunt, kunnen de gemeenten dan in de komende jaren de nodige leerervaring opdoen en zo steeds beter beantwoorden aan de uiteindelijke verwachtingen m.b.t. het cultuurbeleidsplan. Zoals reeds genoemd zijn de jaarlijkse actieplannen en voortgangsrapportages ideale momenten om hieraan verder te werken.

Patrick Stoop

consultant en manager van Stoop Consult bvba