

# 4 INSTANCE<sup>®</sup>

PERIODICAL FOR PUBLIC MANAGEMENT

**Zwak ondernemerschap  
laat veel kansen liggen**

**Rencontre avec  
Pierre-Yves Monette,  
médiateur fédéral**

**Human resource  
management in  
de lokale besturen**

***Dossier***  
**La communauté  
Germanophone de  
Belgique**



ISSN 1371-5240



**KUNSTEN  
FESTIVAL  
DES ARTS  
2002**





N° 28 April - Avril 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  
KunstenFESTIVALdesArts

FOTO's - PHOTOS  
KunstenFESTIVALdesArts  
Copyright all pictures

LAYOUT - PREPRESS  
Daniel Collette Production sprl

DRUK IMPRESSION  
Impresor

REGIE  
Tel. 02/534 94 51 - [www.MyPublica.com](http://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 Milieubeleidsafspraken  
komst 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.

### 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.

### 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](mailto: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](mailto:info@gdm.be)

## PRACTICAL CONFERENCES



### “IS HET RENDABILISEREN VAN EEN OVERHEIDSBEDRIJF NOG MOGELIJK?”

Ontbijt conferentie - 25 april 2002 - start 8h00 einde 10h30  
De Universitaire Stichting - Egmontstraat 11 - 1000 Brussel

#### Gastprekers:

prof. Dr. Herman De Croo  
Aart De Zitter  
Minister Vice-President Steve Stevaert  
Philippe Vlaemminck  
Leo Pardon

#### Moderator:

Prof. Herman Matthijs

#### Meer info:

zie pagina 50 - [www.mypublica.com](http://www.mypublica.com)

#### Reservatie:

[Info@4instance.be](mailto:Info@4instance.be) - Tel. 02/534 94 51 - Fax. 02/534 84 41

Compagnie De Brunel/Lynda Gaudreau (CA), Document 3- © Michael Slobodian



6

*Le KunstenFESTIVALdesArts*

**10** Bij het opstellen van de Global Entrepreneurship Monitor (GEM), eerder dit jaar, stelde het Vlerick-team van professor Hans Crijns, dat in België het onderzoek uitvoerde, vast dat ons land in de staart zit als het op kenmerken van proactief ondernemerschap en mogelijkheden tot innovatie aankomt...

**23** *“Les Finances”, constatait Alain Zenner lors de la présentation de son plan d’action à la Chambre, “donnent parfois l’impression qu’il n’y existerait qu’une seule mission importante : la taxation !”.*

**14** N'est-ce pas une frustration de voir que la seule recommandation qui a été suivie concerne le fonctionnement du Collège des médiateurs? Car finalement, ces recommandations ont comme but d'améliorer le fonctionnement de l'administration et de construire un pont entre le citoyen et l'administration.



***Passer domesticus***

*De Vlaamse regering heeft op voorstel van Vlaams minister van Leefmilieu en Landbouw Vera DUA definitief een besluit goedgekeurd dat de bestrijding van de huismus volledig verbiedt. De huismuspopulaties in Vlaanderen zijn de laatste decennia sterk achteruit gegaan. Bovendien veroorzaakt deze soort geen noemenswaardige schade aan de landbouw meer.*

**Het is nog niet te laat !**

*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.*

**Gouvernement conjoint  
Région wallonne -  
Communauté française**

*Les deux Gouvernements ont annoncé leur intention de conclure un accord prévoyant un plan de travail global commun pour 2003-2004 reposant sur les principes de cohérence et de concertation. Ce plan de travail se donnera pour objectif d'articuler les documents de référence des deux Gouvernements: le Contrat d'avenir et la Charte d'avenir.*

**4INSTANCE N° 28 - Avril - April - 2002**

- 6**      **ART - KUNST**  
Le KunstenFESTIVALdesArts
- 10**     **ECONOMIE**  
Zwak ondernemerschap laat veel kansen liggen
- 14**     **DOSSIER - MÉDIATEUR**  
On trouve de plus en plus facilement son chemin jusqu'au médiateur
- 19**     **DOSSIER - OMBUDSMAN**  
Fouten maken is menselijk, maar je moet ze wel herstellen...
- 23**     **NOUVELLE CULTURE**  
Vers une nouvelle culture d'entreprise aux Finances
- 30**     **HRM**  
Over human resource management in de lokale besturen
- 35**     **COLLOQUIUM**  
De overheidsmanager, geresponsabiliseerd?
- 37**     **DOSSIER - COMMUNAUTÉS**  
La communauté Germanophone de Belgique
- 42**     **WIVO**  
Schakel tussen mens en bestuur
- 44**     **5 Minutes - 5 Minuten**
- 48**     **INTERNET**  
Webguide - Webwijzer

**Duitse ambtenaren surfen naar winkels, vakanties en seks**

Het private surfen van de ambtenaren op het werk kost de Duitse deelstaat Nedersaksen jaarlijks een slordige 753.000 arbeidsuren. Dat bericht het weekblad Der Spiegel. De Duitse ambtenaren surfen vooral naar internetwinkels, vakantie- en seksites.

# *Pour la septième fois*

## Le KunstenFESTIVALdesArts

Le KunstenFESTIVALdesArts est né à et pour Bruxelles, en 1994. Annuel, bicommunautaire et international, il permet aux Bruxellois et non Bruxellois qui s'arrêtent dans la capitale, de voyager dans le temps et l'espace.

Il offre aux artistes et aux publics des deux communautés linguistiques ainsi qu'aux artistes internationaux de se rencontrer et d'échanger leurs expériences artistiques. "Kunsten" veut dire "Arts" qui veut dire "Kunsten", au pluriel, car la programmation, de créations essentiellement, rassemble tous les arts d'aujourd'hui. C'est aussi en cela que le KunstenFESTIVALdesArts est un festival hybride.

Pour la septième fois à Bruxelles, le mois de mai arbore les couleurs du KunstenFESTIVALdesArts. Sept, dit-on, est un chiffre à haute teneur symbolique. Pour certains, il désigne la totalité, la vie éternelle, l'homme complet et parfaitement réalisé ; pour d'autres, plus modestement, sept est "cycle", "passage" ou "union des contraires". Ces termes reflètent mieux l'image d'un festival fédérateur de "différences" et de "contradictions" qui revient, désormais chaque année, tel un passeur de cultures. Cette année, nous voyagerons dans seize lieux partenaires, avec une vingtaine de créations, 32 projets, pour être précis, venus des quatre coins du monde et des deux côtés de la frontière linguistique.

### **Le pivot**

Pour élaborer la programmation, une rencontre mutuellement désirée entre un artiste et le KunstenFESTIVALdesArts. Une part d'intuition, une part de subjectivité et beaucoup d'exigence. Inu-

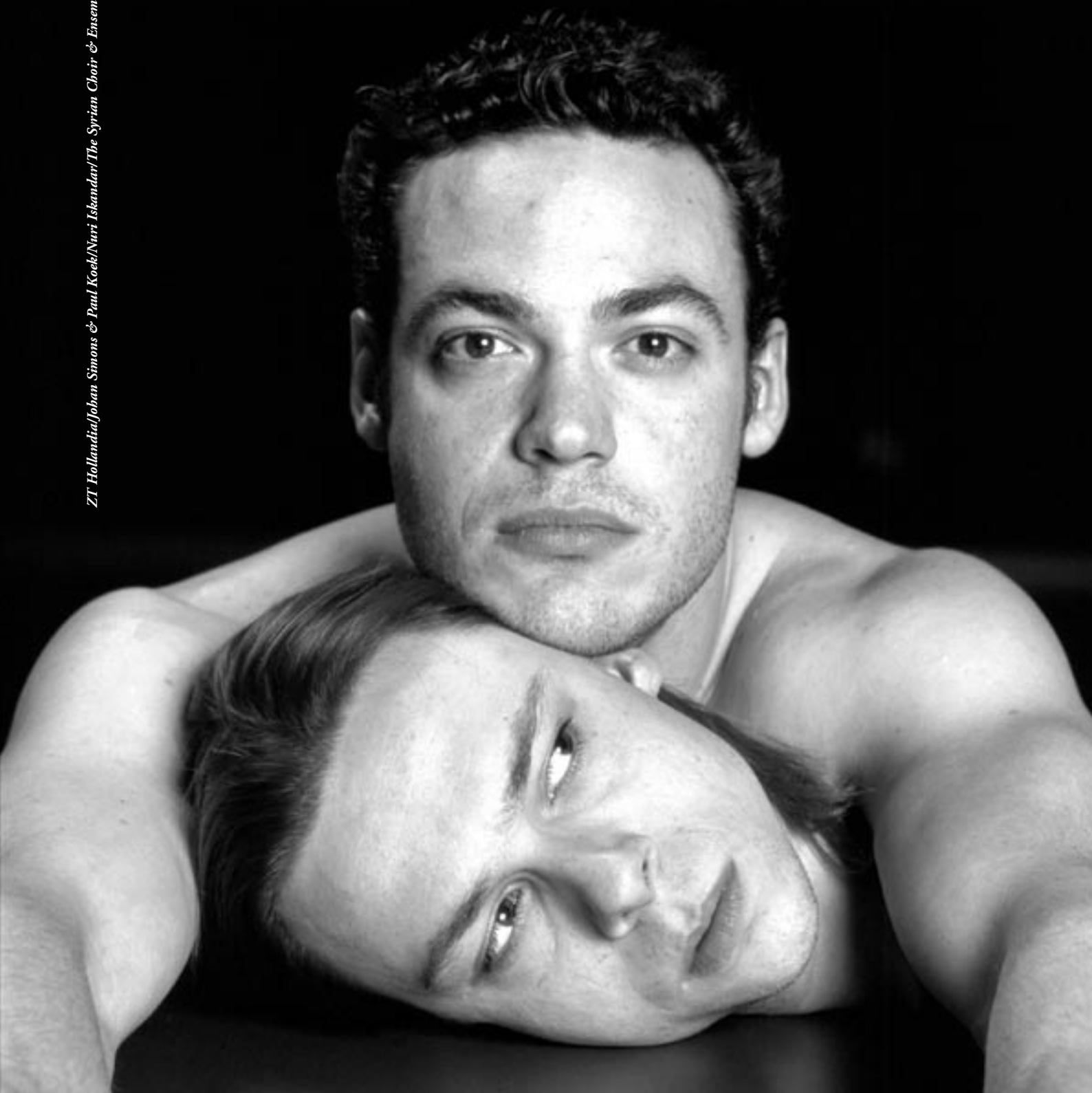
tile d'imaginer une programmation élaborée à partir d'un thème imposé ou "à la mode", la programmation défend certaines valeurs, s'ancre dans la vie, dans la ville, le monde. Au festival, c'est l'artiste qui donne le ton. Il vient à nous, préoccupé par les questions de notre temps, comme nous allons à lui, là où il est, dans une ville d'aujourd'hui. Il est invité pour lui-même et non comme représentant d'un État, d'une religion, d'un genre. Le festival le laisse libre de choisir le moyen, le langage le plus approprié pour transmettre au public l'urgence de ce qu'il a à dire. Ainsi, de créations (risques), en accueils (spectacles, coups de cœurs déjà créés vus à l'étranger), la programmation du festival trouve son équilibre.

### **Profil de "l'artiste"**

Force est de constater, au fil du temps, que nous avons quelques affinités particulières. Sans vouloir généraliser, voici, esquissés, quelques traits de cet artiste qui nous plaît: généreux critique - et d'abord à son égard -, dérangeant, en perpétuelle évolution, insaisissable. Souvent, il porte sur nos certitudes philosophiques, artistiques ou politiques, un éclairage inattendu. Parfois, il se présente comme un artiste au savoir-faire multiple à la fois metteur en scène, auteur, acteur, scénographe, plasticien, vidéaste... Un artiste souvent inconnu sur la scène européenne ou en Belgique. Évidemment, c'est la loi du genre, tous les

...

*Au festival, c'est l'artiste qui donne le ton. Il vient à nous, préoccupé par les questions de notre temps, comme nous allons à lui, là où il est, dans une ville d'aujourd'hui.*



SAP



artistes présents au festival ne se retrouvent pas dans cette ébauche. Frédéric Fichet ou An van Dienderen, par exemple, essentiellement réalisateurs, peaufinent une seule discipline. Certains ont acquis auprès du public, et des médias, une place non négligeable: William Ken-tridge, François Verret, Lynda Gaudreau... Mais oui, affinités particulières obligent, on aime aussi suivre un même artiste dans ses méandres créateurs: Armel Roussel, Dito'Dito, Teatrino Clandestino...

### Méthode de classement

Imaginez-nous réunis autour de la grande table des réunions, avec tous les projets étalés, nous les regardons longuement, paisiblement. Ce que l'on cherche? Un classement objectif. Personne n'est vraiment d'accord avec personne, mais tout le monde s'accorde, arbitrairement, sur une classification: Théâtre musical, Danse, Théâtre, Exposition, Multimédia. Si réductrices soient-elles, ces cinq catégories éclairent au moins la dominante du projet. À nouveau, imaginez-nous réunis autour de la grande table des réunions... Ce que l'on cherche encore? À découvrir les résonances d'un programme né organiquement, et sans les forcer, ses éventuelles lignes de force.

### Des lignes et des courbes

On a pu constater que les artistes d'aujourd'hui aiment les textes d'hier: ZT Hollandia/Euripide, Zuidpool/Racine, Teatrino Clandestino/Homère, Mapa Teatro/Shakespeare... Mais on a également noté le contraire: Roussel/Stig Dagerman, De Volder/De Volder, Dito'Dito/Jaoui, Bacri, Djaïdani... On a avancé que les artistes d'aujourd'hui tirent leur substance dans l'immédiate réalité: Elias Khoury invite à réfléchir, sous la forme du théâtre documentaire, à la question de la manipulation de l'information, le Mapa Teatro dénoue les nœuds du pouvoir absolu à travers le quotidien de Bogota. Mais là encore, pas

de généralités. Pour exprimer ses préoccupations, l'artiste de cette édition a besoin d'une langue d'une autre époque. Est-ce parce que la distance rapproche? Pour exprimer ses préoccupations, l'artiste de cette édition a besoin d'une langue

contemporaine, sans distance, une parole prise sur le vif parfois argotique ou suburbaine, un langage familier. Est-ce parce que la très grande proximité contraint à prendre du recul? On a pu voir que les thèmes choisis par certains artistes, thèmes d'hier, textes sur le pouvoir et la manipulation, envahissent encore et toujours les médias d'aujourd'hui. Qui sont donc ces héros, empereurs, rois ou dieux - Néron, Agrippine (Racine), Agamemnon, Ménélas, Ulysse, Hector... (Homère), Richard III (Shakespeare), Dionysos

(Euripide) - responsables de l'intérêt de tous, mais ne se souciant guère plus que de leurs obsessions privées?

### Comment choisir?

Par où commencer le voyage? Vous l'avez compris, nous ne pouvons, ni ne voulons vous conseiller l'un ou l'autre spectacle plus spécifiquement. Nous vous suggérons de consulter notre site Internet. Nous vous invitons à venir chercher un complément d'information au centre du festival, fiez-vous au bouche à oreille qui viendra en son heure, laissez-vous guider par les commentaires de notre "correspondant étranger" Alejandro Tantanian. Enfin, tout simplement, suivez votre intuition... Car depuis sa première heure, le KunstenFESTIVALdesArts est hybride, éclaté, métissé, hétérogène... Pluriel. Depuis ses premières notes, le ton est grave et invite à gravir, sérieux et invite à sourire, poétique et invite à partir...!

*Réservations: 00 32 (0)70 222 199*



# Zwak ondernemerschap laat veel kansen liggen

## Synthese Global Entrepreneurship Monitor (GEM) voor België

Bij het opstellen van de Global Entrepreneurship Monitor (GEM), eerder dit jaar, stelde het Vlerick-team van professor Hans Crijns, dat in België het onderzoek uitvoerde, vast dat ons land in de staart zit als het op kenmerken van pro-actief ondernemerschap en mogelijkheden tot innovatie aankomt.

Toch vindt de ondervraagde bevolking dat er best wat mogelijkheden tot ondernemen zijn. De drempels blijken echter te hoog en de attitude tegenover ondernemerschap is niet positief genoeg.

De General Entrepreneurship Monitor (GEM) is een internationaal onderzoeksinitiatief opgestart in 1997 onder leiding van London Business School (UK) en Babson College (USA). Dit onderzoek heeft als doel om een beter inzicht te krijgen in

### *Administratieve rompslomp werkt remmend*

ondernemerschap in het algemeen en de link met (nationale) economische groei in het bijzonder. In het jaar 2000 participeerde België voor het eerst via een onderzoeksteam van de Vlerick Leuven Gent Management School. In totaal namen 21 landen deel aan GEM 2000: de G7 (Canada,

Frankrijk, Duitsland, Italië, Japan, het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten), Argentinië, Australië, Brazilië, Denemarken, Finland, India, Ierland, Israel, Zuid Korea, Noorwegen, Singapore, Spanje, Zweden en Belgium. GEM stelt zich drie centrale vragen: Varieert het niveau van ondernemerschap tussen landen, en zo ja, hoeveel? Beïnvloedt het niveau van ondernemerschap activiteiten de nationale economische groei? Wat "maakt" een land "ondernemend"? Hoewel de 21 landen sterk van elkaar verschillen, worden de meeste geconfronteerd met een gemeenschappelijke uitdaging: hoe kan het overheidsbeleid ondernemersactiviteiten vergemakkelijken en zo een positieve invloed uitoefenen op nationale economische groei? Om deze vraag te onderzoeken werden meer dan 42.000 individuen bevroegd (waarvan 2.029 in Belgium) en bijna 800 experts wereldwijd geïnterviewd (waarvan 37 in België).

### **Zwak Vlaanderen**

In het Belgisch/Vlaamse rapport positioneerden we België en Vlaanderen ten opzichte van de Verenigde Staten, de landen van de Europese unie en Japan. België bleek qua percentage van zijn bevolking dat betrokken is bij het opzetten van een eigen onderneming of werkzaam is in een startend bedrijf slechts de 17de score op 21 landen te halen. Per regio halen Wallonië en Brussel nog behoorlijke scores van middenmoters, maar eindigt Vlaanderen allerlaatste in Europa. Slechts 2.4 % van de populatie in ons land is actief betrokken bij het opzetten van een eigen onderneming of is werkzaam in zijn/haar eigen recent gestarte zaak (<42 maand oud). Toch blijkt 1/3 van de bevroegde populatie goede kansen te zien om een bedrijf te starten in de regio waar hij of zij woont.

### **Mannenzaak**

Voor alle GEM landen geldt dat de meeste ondernemingen opgericht worden door mannen, met een piek aan de leeftijd tussen 25-34. In België is de verhouding van mannelijke ten opzichte van vrouwelijke entrepreneurs 5 tot 1. Voor alle GEM landen geldt dat de meeste ondernemingen opgericht worden door mannen, met een piek voor de leeftijd tussen 25 en 44 jaar. In België zit 71% van de ondernemers tussen 25 en 44 jaar.

### **Te dure dienstverlening**

In ons land wordt de fysieke infrastructuur als goed ervaren. Er is wel te weinig industriegrond (voornamelijk in Vlaanderen) en er treden mobiliteitsproblemen op. Ook de commerciële en professionele infrastructuur vindt men goed. Toch kost professionele dienstverlening te veel en is zij te weinig vertrouwd met de specifieke problematiek van startende ondernemers. De aanwezigheid van actieve incubatoren, acceleratoren en dergelijke wordt wel gewaardeerd.

### **Kapitaal: nauwelijks van privé personen**

Positief is dat het niveau van formeel risicokapitaal in België zeer hoog ligt, maar slechts weinig privé personen zijn bereid te investeren in een start-up van iemand anders (1,15%). In Vlaanderen is dit slechts 0,8%, het laagste percentage van alle beschouwde landen. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat men uiteraard niet kan investeren als men geen ondernemers kent. Blijkt dat ondernemers niet steeds bereid zijn om hun kapitaal open te stellen of niet weten hoe investeerders te benaderen. Banken vragen veelal meer waarborgen dan starters kunnen aanbieden.

### **Meer onderzoeks- en ontwikkelingshulp**

Voor Belgische starters is de openheid van de markten alvast geen probleem en hier heerst een vrij groot respect voor ondernemers. Vlamingen blijken ook veel minder angst te hebben voor het risico verbonden aan het opstarten van een bedrijf. In België wordt echter slechts een vrij laag percentage van het BNP gespendeerd aan onderzoek en ontwikkeling door de overheid. Ook de

<http://www.gemconsortium.org>

The **Global Entrepreneurship Monitor (GEM)** research program is an annual assessment of the national level of entrepreneurial activity. Initiated in 1999 with 10 countries, expanded to 21 in the year 2000, with 29 teams in 2001, it expects close to 40 national teams in 2002. The research program, based on a harmonized assessment of the level of national entrepreneurial activity for all participating countries, involves exploration of the role of entrepreneurship in national economic growth. Systematic differences continue, with few highly entrepreneurial countries reflecting low economic growth. There is, further, a wealth of national features and characteristics associated with entrepreneurial activity.

Those new to the research program will find global comparisons, national reports, and special topic reports based on the annual data collection cycle. This material can be downloaded after a few simple items of personal background are provided. Over 120 scholars and researchers are actively participating in the GEM project; those with user names and passwords will have access to the interview schedules, data collection procedures, and other details required for systematic analysis.

technologieoverdracht van universiteiten en grote ondernemingen naar kleine ondernemingen verdient meer aandacht. De managementondersteuning van innovatieve starters is te beperkt. Bovendien, plaatst het Europese patentrecht de Europese ondernemingen in een nadelige positie tegenover Amerikaanse ondernemingen. Positief is wel dat zowel Vlaanderen als Wallonië de laatste jaren inspanningen leverden om de technologietransfer te bevorderen en om innovatieve starters te ondersteunen.

### **Logge administratie**

Uit de GEM-studie blijkt ook dat landen met meer ondernemerschap duidelijk lagere niveaus van belastingen hebben. Bij ons staat ondernemerschap wel hoog op de politieke agenda staat, maar lijken de daden de woorden niet te volgen. De administratieve procedures voor het opstarten van een onderneming worden als te zwaar ervaren. Er bestaat wel een

waaier van overheidsprogramma's ter ondersteuning van startende ondernemers, maar ze zijn niet steeds goed gecoördineerd. Het sociale zekerheidsstelsel van de zelfstandige ondernemers is te zwak in vergelijking met dat van de werknemers. Een grondige evaluatie van de overheidsinitiatieven dringt zich op. De ondernemers willen zo vlug mogelijk één loket voor alle administratieve formaliteiten. Het sociaal statuut van de zelfstandige moet absoluut worden herdacht.

### **Onderwijs maakt geen ondernemers**

Onderwijs speelt een belangrijke rol in ondernemerschap. De geïnterviewde experts zijn het erover eens dat België kwalitatief onderwijs levert. Maar België hinkt duidelijk achterop wat betreft het aanbrenge van ondernemerschapsattitudes. Opvoeding tot ondernemerschap komt te weinig aan bod op alle niveau's van onderwijs, vanaf de lagere school tot de univer-



*William Kentridge/Kevin Volans/Handspring Puppet Company (SA), Confessions - © Ruphin Coudyzer*

siteit. Onderwijzers, leraars en professoren weten te weinig af van de economische realiteit in het algemeen en van de ondernemingswereld in het bijzonder. Het onderwijs is vaak te theoretisch en te weinig gericht op ondernemerswaarden zoals creativiteit en zin voor initiatief. Hieraan valt te sleutelen. Het stimuleren van onderwijs over ondernemerschap, op een actieve wijze, kan op alle niveau's gebeuren. Het aanleren van attitudes en vaardigheden verdient aanmoediging.

### Tips voor het beleid

De studie besluit met enkele beleidsimplicaties. Maatregelen gericht op het stimuleren van vaardigheden en

motivatie om in te gaan op ondernemingsgerichte kansen in het onderwijs, zullen op lange termijn de grootste impact hebben op de ondernemerschapactiviteit. Daarvoor moeten ook de betrokkenheid in het ondernemingsproces stimuleren bij wie jonger dan 25 en ouder dan 44 jaar is. Het opheffen van barrières tot ondernemen voor (brug) gepensioneerden kan hiertoe een aanzet vormen. Ook vrouwen dienen gestimuleerd te worden om ondernemingen op te starten.

Om een duurzame economische ontwikkeling te realiseren, moet de overheid er zich van verzekeren dat elk element van het economisch bestel ondersteunend is om hogere onder-

nemerschapactiviteiten te realiseren zoals belastingen minimaliseren, de druk van regelgeving verminderen en het sociaal zekerheidssysteem zo organiseren dat het meer aanzet tot ondernemerschap. Fiscale of andere incentives opdat privé personen meer zouden investeren in jonge ondernemingen, zijn een noodzaak.

*The global Entrepreneurship Monitor 2001: Executive Report Belgium  
Sophie Manigart, Bart Clarysse,  
Hans Crijns, Hilde Goossens with the  
support of Anneleen Waterloos and  
Nico Vermeiren.*

*Vlerick Leuven gent Management  
School.*



SAS

# On trouve de plus en plus facilement son chemin jusqu'au *médiateur*

## Rencontre avec Pierre-Yves Monette, médiateur fédéral

Chaque année, le médiateur fédéral présente son rapport annuel au Parlement. Fin mars, pendant que ce magazine était en presse, un quatrième rapport fut présenté au parlement. Nous avons rencontré le médiateur Pierre-Yves

Monette peu de temps avant la présentation.

Parfois, il semble qu'un fossé se soit creusé entre vous et l'administration. Parce que vous avez le sentiment de ne pas parler le même langage, de ne pas être entendu, d'être lésé par une décision injuste. Et il n'est pas toujours facile de renouer le dialogue. Voilà pourquoi le Collège des médiateurs, un organe indépendant de médiation entre l'administration et les citoyens, et constitué d'un médiateur francophone et un médiateur néerlandophone, a été créé par la loi du 22 mars 1995. Désormais, en cas de problème avec l'administration fédérale et lorsque le contact avec elle est rompu, le médiateur fédéral (aussi appelé l'ombudsman fédéral) et son équipe peut vous aider. Ils sont là pour vous écouter et rapprocher les points de vue. Ils peuvent aussi proposer des changements.

### Pourquoi avoir doté la Belgique d'un médiateur fédéral?

Chacun a en mémoire les dramatiques événements de ces dernières années. Ils ont mis en lumière le fossé qui s'est petit-à-petit creusé entre les citoyens et les institutions. De plus en plus, les citoyens exigent une "bonne administration": une administration efficace, mais aussi plus transparente, plus proche et davantage à l'écoute du citoyen. C'est pour rencontrer cette attente légitime et pour rénover les liens parfois rompus entre le citoyen et l'administration que le Parlement a mis en place un ombudsman pour l'ensemble du pays: le médiateur fédéral.

Le médiateur fédéral essaie de concilier les points de vue des deux parties. D'une part, il vous aide, en tant

que citoyen ou administré, à résoudre un conflit éventuel avec l'administration. D'autre part, il aide celle-ci à fournir un service de meilleure qualité.

Il peut arriver qu'une décision de l'administration soit illégale ou qu'elle constitue un abus de pouvoir, ou encore qu'elle crée une insécurité juridique: le médiateur invite alors l'administration à modifier sa décision. Il est également possible, même quand une décision de l'administration est parfaitement légale, qu'elle ne soit pas acceptée parce qu'elle n'est pas comprise: le médiateur fédéral insiste alors pour que l'administration concernée motive et explique mieux sa décision. Le médiateur fédéral veille également à ce que l'administration respecte les "principes de bonne administration": gestion consciencieuse, décision raisonnable, délai de traitement acceptable, impartialité, etc. Dans des cas exceptionnels, le médiateur fédéral peut encore inviter l'administration à remplacer sa décision, pourtant légale et respectueuse des principes de bonne administration, par une décision plus juste, en équité.

Il peut aussi mettre le doigt sur des contradictions entre deux réglementations empêchant les fonctionnaires

d'effectuer correctement leur travail ou sur l'absence de réglementation là où celle-ci s'avérerait très utile. Il peut alors suggérer l'adoption de lois mieux adaptées. Il peut également relayer auprès des autorités politiques d'autres problèmes auxquels l'administration est confrontée et qui l'empêchent de fonctionner mieux. L'important est de renouer le dialogue et, au-delà, de proposer des solutions.

**4INSTANCE:** *La présentation du rapport annuel est souvent un événement qui attire la presse car elle donne une idée sur ce qui ne tourne pas rond dans l'administration. Le rapport contient également des recommandations pour le parlement. Est-ce que l'on tient compte de vos recommandations ?*

P.-Y. Monette: C'est un point qui est repris dans le rapport. En effet, jusqu'ici une seule recommandation uniquement a été prise en considération. Elle concernait notre fonctionnement et a résulté dans une adaptation de la loi. Depuis cette adaptation, le rapport couvre une année parlementaire entière.

**4INSTANCE:** *N'est-ce pas une frustration de voir que la seule recommandation qui a été suivie concerne le fonctionnement du Collège des médiateurs? Car finalement, ces recommandations ont comme but d'améliorer le fonctionnement de l'administration et de construire un pont entre le citoyen et l'administration.*

P.-Y. Monette: Dans le rapport 2001 nous en parlons. Nous avons soulevé le fait que beaucoup de nos recommandations restent sans réaction. Nous avons heureusement deux rôles,



STO Union/Nadia Ross & Jacob Wren (Ca), Recent Experience - © Martin Bélanger

le premier étant de devoir réconcilier le citoyen et l'administration. Notre mission principale consiste alors à examiner des plaintes individuelles concernant les actes ou le fonctionnement des administrations fédérales. L'ombudsman analyse le conflit, propose des solutions, bref tente de (ré)concilier le plaignant avec l'administration.

La deuxième partie de notre fonction permet au médiateur fédéral de formuler des recommandations. Selon le cas, celles-ci sont adressées soit au Parlement soit à l'administration concernée ou au ministre compétent. Jusqu'ici, en cinq ans, nous en avons formulé une cinquantaine qui arrivent directement à l'adresse du législateur, c'est à dire le Parlement. C'est dans les commissions du Parlement que l'on devrait traiter ces recommandations.

Néanmoins nous remarquons que les ministres s'en inspirent pour formuler des nouvelles lois, qui répondent mieux à la réalité. Tout ne se perd donc pas!

Dans notre rôle de réconciliateur, nous avons eu 5000 cas à traiter cette dernière année. Cette augmentation par rapport aux années précédentes prouve que le citoyen trouve son chemin vers l'ombudsman et que notre fonction est importante. Nous remarquons également que l'administration a une attitude positive par rapport à notre fonction. Ils ne nous voient plus comme un chien de garde qui les surveille mais plutôt comme un partenaire qui soulève les dysfonctionnements. Nous avons finalement tous le même but, à savoir améliorer les services publics. 75 à 80 % des cas sont réglés dans l'année même.

***Jusqu'ici une seule recommandation uniquement a été prise en considération !***

Nous présentons notre rapport au président du Parlement et à la commission des requêtes. Cette commission se charge de dispatcher les recommandations vers les commissions permanentes concernées. Il est donc dommage que ces recommandations se perdent.

**4INSTANCE:** *Le fait qu'il y ait plus de plaintes, est-ce une preuve que l'on commence à mieux connaître le chemin vers le médiateur ?*

P.-Y. Monette: En effet, nous avons entrepris diverses initiatives pour faire connaître nos services. Sous formes de campagne media dans un pre- ...

mier temps mais par la suite nous avons utilisé d'autres systèmes qui ont permis de mieux nous faire connaître. Dans le rapport de l'année dernière, nous avons surtout parlé de notre campagne et dans le rapport de cette année nous parlons des initiatives autres que la publicité classique. Notre cible n'est pas uniquement le citoyen mais également l'administration et les acteurs du secteur public. Ceci entre autres via des conférences et des publications.

Cette forme de promotion continue a permis de mieux faire comprendre l'utilité de notre rôle.

**4INSTANCE:** *Pouvez-vous nous donner quelques exemples concrets de votre communication continue ?*

**P.-Y. Monette:** Une initiative qui selon moi a été un succès était notre présence sous forme d'articles dans différents médias. Chaque deux semaines, nous publions un article dans le journal "Le Soir". Cette forme

de communication est un succès car nous y présentons chaque fois des cas concrets dont nous avons bien sûr masqué certains éléments pour que l'on ne puisse pas reconnaître les parties concernées. Ces articles ont vraiment eu une valeur ajoutée, c'est pour cette raison que nous en avons repris dix dans notre rapport.

En décembre 2001, nous avons organisé une rencontre avec les élus. C'est une initiative que nous allons continuer cette année pour leur expliquer que nous ne sommes pas des concurrents par rapport à l'empressement du politicien qui se veut au service de ses électeurs. Nous leur expliquons notre rôle important et complémentaire. Nous organisons ces rencontres ensemble avec le gouverneur. La première était organisée pour les élus de la province de Namur.

Une troisième initiative est la décentralisation du collège des médiateurs fédéraux; chaque mois nous avons en effet des permanences dans diffé-

rentes villes en province. Cela nous permet de se rapprocher du citoyen.

**4INSTANCE:** *Des initiatives qui rendent l'administration plus accessible. Est-ce que vous faites également des recommandations aux administrations pour qu'ils communiquent mieux ?*

**P.-Y. Monette:** Bien sur, ceci fait partie de notre rôle. Quand nous estimons que certaines choses ne sont pas claires pour les citoyens, nous recommandons à l'administration de communiquer d'une façon plus explicite. Nous sommes persuadés que le rôle des fonctionnaires de l'information est trop peu connu. Nous avons rencontré le Ministre Van Den Bossche à cet égard afin qu'il en tienne compte dans son plan copernique. Notre avis n'a malheureusement pas été suivi.

Le collège des fonctionnaires de l'information estime ne pas avoir suffisamment de budget pour mieux faire connaître sa fonction.

*El Donato - Paola Stevenne (B), Land of Confusion (working title) - © Paola Stevenne*





**4INSTANCE:** *Vous avez parlé de 5000 réclamations à l'adresse de l'administration fédérale. Pouvez-vous nous présenter un top 5 des problèmes ?*

**P.-Y. Monette:** Comme chaque année nous retrouvons les problèmes d'ordre financier en première place. Ceci pour la simple raison que c'est le plus grand ministère et que cela touche beaucoup de personnes dans le pays. Cela restera toujours un thème sensible. Une meilleure communication avec le citoyen pourrait peut être améliorer la situation mais je crains qu'ils garderont toujours leur pole position. Dans le rapport nous avons fait une suggestion - pas une recommandation - pour aider les gens au niveau des droits de successions.

En deuxième lieu nous retrouvons la loi sur l'immigration qui devance de peu les matières sociales. Ceci représente 80% des cas.

Chaque année nous remarquons de nouveaux groupes de réclamation qui ont souvent un lien avec des changements ou des nouvelles compétences. Nous sommes également souvent contactés pour des problèmes d'acharnement moral ou sexuel et ceci par des fonctionnaires. Par rapport à nos collègues européens nous avons cette différence d'également traiter les réclamations des fonctionnaires par rapport à leur environnement de travail.

**4INSTANCE:** *Combien de ces réclamations seront solutionnées?*

**P.-Y. Monette:** Jusqu'ici, chaque année cela se situait entre 75% et 80%. Pour 2001 nous avons atteint un taux de 78% (ceci représente une augmentation de 2% par rapport à l'année passée). Mais de ce qui reste comme problèmes une partie sera



*Forced Entertainment/Tim Etchells (GB), Starfucker & Down Time - Meg Stuart/Damaged Goods (B/USA), private room & I'm all yours & soft wear - © Tina Ruisinger*

solutionnée les années suivantes. Un problème doit être solutionné en deux ans. Si nous ne pouvons pas le résoudre, le dossier reste ouvert ou bien nous en faisons un dossier de principe pour lequel il faudra trouver une solution structurelle.

Il arrive également que des dossiers restent sans réponse du ministre responsable. Nous en parlons également dans le rapport.

Il est important de dire que 33% des cas solutionnés sont des réclamations non fondées pour lesquelles l'administration n'a fait aucune faute. Dans ce cas nous l'expliquons au citoyen.

**4INSTANCE:** *5000 réclamations, ce n'est pas énorme mais quand même représentatif?*

**P.-Y. Monette:** En général, suite à une réclamation, nous faisons une suggestion qui sera suivie par le ministre ou l'administration responsable. Le fait que le ministre ou son administration tiennent compte des suggestions évite d'être confronté par la suite avec des réclamations du même style. Dans le ministère des finances le temps de réponse a été réduit à 14

jours alors qu'avant il n'y avait pas de délai. Ceci a été instauré suite à une suggestion de notre part, à l'avantage de tous les contribuables.

**4INSTANCE:** *78% de résultat positif c'est bien mais 22% de cas sans solution c'est beaucoup aussi et si en plus de cela les recommandations ne sont pas prises en compte, il reste dès lors encore beaucoup à faire. Mais est-ce possible?*

**P.-Y. Monette:** Il nous reste toujours la dernière solution qui est de prendre contact avec la presse car toute publication augmente la pression. Et puis il y a le rapport annuel qui est accessible pour tout le monde sur le site du collègue.

**4INSTANCE:** *L'opposition utilise-t-elle votre rapport comme arme politique?*

**P.-Y. Monette:** Cela nous a fort étonné mais, non, elle ne l'utilise pas. Et c'est tant mieux car l'atmosphère reste plus saine.

**Thibault Van der Auwermeulen** ...

# En droit, $20 + 9 = 9$ En équité, $20 + 9 = 29$

## Exemple de communication via Le Soir

De son vivant, M. Van Hoof\* bénéficiait d'une rente de réfractaire au travail obligatoire et de déporté. A son décès, sa veuve, Mme Goudroune\*, avait introduit auprès du Service des victimes de la guerre une demande de pension de veuve de guerre. Outre cette pension, elle avait également postulé l'octroi d'une rente de veuve de guerre tant auprès de cette même administration, compétente en matière militaire, qu'auprès de l'Administration des Pensions, compétente en matière civile. L'Administration des Pensions et le Service des victimes de la guerre lui refusèrent tous deux la rente de veuve de guerre, invoquant le fait que son mariage avec M. Van Hoof n'avait pas duré dix années comme la loi l'exige. Quant à sa demande de pension, les conclusions que le Service des victimes de la guerre s'apprêtait à transmettre à la Commission civile d'Invalidité, habilitée à prendre la décision d'octroi ou de refus, étaient également négatives.

Mme Goudroune contestait cependant que l'administration ne prenne en compte que la durée de son remariage avec M. Van Hoof, soit 9 ans et demi, alors qu'ils avaient précédemment déjà été mariés ensemble plus de vingt ans, soit un total de quelque trente ans bien supérieur aux dix ans exigés par la loi. Pour l'administration au contraire, le mariage dissous par divorce n'ouvrait pas de droit à une rente ni à une pension de veuve de guerre, une position confirmée en outre par le Conseil d'Etat: *"la femme qui s'est remariée avec l'homme dont elle avait divorcé ne peut recevoir de son premier mariage ni la qualité de veuve ni les droits attachés à cette qualité"*.

Mme Goudroune contacta alors le ministre de la Défense, compétent en matière de victimes de la guerre. Même s'il fut sensible au courage dont témoigna M. Van Hoof pendant la guerre et à la souffrance qui n'épargna pas la famille de Mme Goudroune durant cette période, le ministre confirma l'interprétation de la loi faite par son administration: la dissolution du mariage dans le cadre d'un divorce supprime de manière définitive tout droit à une pension ou à une rente qui aurait pu naître de ce mariage, et ceci même dans le cas d'un remariage avec son ex-conjoint.

La décision négative de l'administration ne manquait pas d'interpeller. En outre, la rente et la pension de veuve de

guerre étaient refusées à Mme Goudroune sur base non pas de la loi mais de son interprétation, laquelle amenait l'administration à ne tenir aucun compte de ce que les mêmes conjoints avaient déjà été mariés l'un à l'autre durant près de vingt ans. Invoquant dès lors l'équité, le médiateur fédéral recommanda officiellement au Service des victimes de la guerre et à l'Administration des Pensions d'accorder la rente de veuve de guerre à Mme Goudroune. Le médiateur fédéral avança que si la loi prévoyait bien explicitement que la personne divorcée ou la veuve remariée - par définition avec une autre personne - perdait ses droits à la rente, le législateur n'avait par contre pas prévu le cas tout à fait exceptionnel des personnes remariées avec leur ex-conjoint.

### Un groupe d'experts saisi du débat

Le Service des victimes de la guerre répondit favorablement à la recommandation en équité du médiateur fédéral et accorda sur cette base la rente de veuve de guerre à Mme Goudroune. Les conclusions présentées devant la Commission civile d'Invalidité furent également modifiées dans le sens de cette recommandation, ce qui permit à Mme Goudroune d'obtenir en outre sa pension de veuve de guerre. A l'inverse, l'Administration des Pensions estima que la recommandation en équité du médiateur fédéral ne lui permettait pas de déroger à ce qu'elle considérait être une application stricte de la loi. Cette position systématique du Ministère des Finances, dont relève l'Administration des Pensions, est contestée par le médiateur fédéral qui en a saisi le Parlement et le commissaire du gouvernement à la simplification fiscale. Ce dernier a demandé à un groupe d'experts de se pencher sur cette problématique et d'analyser la place à réserver à l'équité dans le droit fiscal et dans le droit belge en général.

### Par Pierre-Yves Monette

*Merci à Donald Cardon, attaché auprès du Collège des médiateurs fédéraux.*

*\*Pour des raisons de confidentialité, les noms ont été modifiés.*

*Source: Le Soir du 24 janvier 2002*

# *Fouten maken is menselijk, maar je moet ze wel herstellen...*

Nederland kent sinds 1982 het instituut Nationale ombudsman. De reden om dit instituut in het leven te roepen, was dat er behoefte bestond aan een bijzondere voorziening tot onderzoek van de wijze waarop de overheid zich in een bepaalde aangelegenheid jegens de burger heeft gedragen.

**D**e Nationale ombudsman is de enige ombudsman op nationaal niveau. Hij heeft een substituu-ombudsman (plaatsvervanger) en beschikt ter ondersteuning over een Bureau waaraan ruim 100 medewerkers zijn verbonden.

## **Waarover klagen?**

Als u vindt dat de overheid niet heeft gehandeld zoals het hoort, en uw klacht daarover is bij de overheid zelf afgewezen of niet beantwoord, dan kunt u zich wenden tot de Nationale ombudsman. De Nationale ombudsman is geheel onafhankelijk. Hij is benoemd door de Tweede Kamer.

De Nationale ombudsman is bevoegd te oordelen over: alle ministeries en hun onderdelen; een groot aantal zelfstandige instanties die overheidstaken uitvoeren, maar die niet rechtstreeks vallen onder de verantwoordelijkheid van een minister (bijvoorbeeld arbeidsbureaus, openbare universiteiten); de politie; de waterschappen, hoogheemraadschappen en zuive-

ringsschappen; de provincies; een aantal gemeenten.

U kunt bij de Nationale ombudsman niet klagen over: de meeste gemeenten; rechters en zaken die liggen buiten de overheid, zoals consumentenkachten. Gemeenten kunnen zelf kiezen of zij zich aansluiten bij de Nationale ombudsman. Vanuit het Rijk worden gemeenten hiertoe niet verplicht. Wel hecht het Rijk eraan dat ook gemeenten beschikken over enige vorm van een onafhankelijke instantie waar bur-

gers kunnen klagen over gedragingen van de lokale overheid. Dat kan de Nationale ombudsman zijn, maar ook een eigen lokale ombudsman of ombudscommissie. Op dit moment (1999) kent slechts zo'n twintig procent van de Nederlandse gemeenten

een onafhankelijke klachtinstantie. Het Rijk vindt dat over een paar jaar elke gemeente aangesloten moet zijn bij de Nationale ombudsman of een eigen onafhankelijke klachtinstantie in het leven moet hebben geroepen.

## **Meer mensen hebben de nationale ombudsman weten te vinden**

Bijna 28000 mensen wendden zich in 2001 schriftelijk of telefonisch tot de Nationale ombudsman. Dat is een kwart meer dan in 2000. Door de Postbus 51 campagne die eind vorig jaar is gevoerd, hebben meer mensen de ombudsman kunnen vinden. Het aantal schriftelijke klachten is toegenomen met 15% tot ruim 9500. Deze stijging komt vooral voor rekening van de vreemdelingendiensten bij de politie en de uitvoeringsinstellingen van de sociale zekerheid. Over een aantal jaren bezien signaleert de Nationale ombudsman over-

## *Bijna 28000 mensen wendden zich in 2001 schriftelijk of telefonisch tot de Nationale ombudsman*

heidsbreed een toename in het aantal klachten over te weinig voortvarendheid. Dit is een aantal punten uit het Jaarverslag 2001 dat de Nationale ombudsman, mr. R. Fernhout, vandaag aanbiedt aan de Voorzitter van de Tweede Kamer.

...

***Gebrek aan voortvarendheid***

De Nationale ombudsman blikt in zijn jaarverslag terug op een kernthema in zijn werk van de afgelopen jaren: de voortvarendheid van de overheid. Klachten over te trage behandeling van een brief, verzoek, aanvraag of bezwaarschrift staan stevast op de eerste plaats. De laatste vier jaar had ruim de helft van de behandelde klachten hiermee te maken. De jaren daarvoor was dat duidelijk minder: bijna een derde. Deze flinke stijging is overheidsbreed, maar vooral toe te schrijven aan de instanties op het terrein van vreemdelingenzaken (de Immigratie- en Naturalisatiedienst, de Visadienst en de vreemdelingendiensten van de politie) en - in mindere mate - aan de uitvoeringsinstellingen sociale zekerheid. Positieve ontwikkelingen signaleert de Nationale ombudsman bij de Belastingdienst en USZO-Zoetermeer. Daar is sinds 1996 sprake van veel minder klachten die te maken hebben met traagheid.

De bevindingen van de Nationale ombudsman sluiten aan bij het rapport van de Commissie Evaluatie Awb II (Commissie Boukema), dat eind vorig jaar is aangeboden aan de Tweede Kamer. Ook deze commissie constateert dat het met de tijdigheid van de besluitvorming door de overheid nog steeds slecht is gesteld.

*Linda Kramer is studente en ontvangt een basisbeurs van de Informatie Beheer Groep. Haar ouders zijn gescheiden en ze heeft nauwelijks contact met haar vader. Als het inkomen van de ouders van Linda beneden een bepaald maximum bedrag ligt, heeft ze recht op een aanvullende beurs. Deze krijgt ze echter niet omdat haar vader zijn inkomen niet kenbaar wil maken. De IBC kan wel via de belastingdienst het inkomen achterhalen. Linda heeft twee maanden later nog steeds geen aanvullende beurs ontvangen. Ze komt niet rond van alleen de basisbeurs en de inkomsten uit haar bijbaantje. Ze stuurt een mail naar de Nationale ombudsman. Die zet vaart achter de zaak en nog dezelfde maand krijgt Linda de aanvullende beurs, ook van de vorige maanden.*

***Meer vragen en klachten***

Ruim 18000 mensen zochten in 2001 telefonisch contact met de Nationale ombudsman. Dat is bijna de helft meer dan het jaar daarvoor. Er zijn ruim 9500 schriftelijke klachten ontvangen. Dat is 15% meer in 2000. Deze toename in telefonische vragen en brieven is voor een belangrijk deel het gevolg van de Postbus 51 campagne die eind vorig jaar is gevoerd. De Nationale ombudsman constateert in zijn jaarverslag dat door de campagne meer mensen hem hebben weten te vinden.

De meeste schriftelijke klachten die de Nationale ombudsman in 2001 heeft ontvangen, betroffen de Immigratie- en Naturalisatiedienst, de uitvoeringsinstellingen sociale zekerheid, de politie (waaronder de vreemdelingendiensten), de Visadienst en de Belastingdienst. Ongeveer een vijfde van de klachten viel buiten het werkkterrein van de Nationale ombudsman, omdat deze klachten niet over de overheid gingen.

***Meer klachten vreemdelingendiensten***

In 2001 zijn bijna 500 klachten ontvangen over de vreemdelingendiensten bij de politie. Niet eerder is de ombudsman geconfronteerd met zoveel klachten over deze instanties. Het jaar daarvoor waren het er bijna

200. De klachten gingen over de slechte telefonische bereikbaarheid, de lange behandelingsduur van aanvragen van verblijfsvergunningen, machtigingen tot voorlopig verblijf en de trage afgifte van verblijfsdocumenten. De klachten betroffen vooral de korpsen van Amsterdam-Amstelland, Rotterdam-Rijnmond, Haaglanden, Utrecht, Hollands-Midden en Flevoland.

***Aanbeveling over verblijfsomstandigheden aanmeldcentra bijna geheel opgevolgd !***

De toename in het aantal klachten duidt op grote problemen in de uitvoeringspraktijk van de vreemdelingendiensten. Om meer concreet inzicht te krijgen in de knelpunten zal de Nationale ombudsman zijn wettelijke bevoegdheid gebruiken om op eigen initiatief een onderzoek te starten.

De Nationale ombudsman merkt op dat al met al in 2001 nog zo'n 1900 klachten te maken hadden met de uitvoering van de vreemdelingenwetgeving. Dat is een vijfde van het totaal aan klachten bij de Nationale ombudsman. Over de Immigratie- en Naturalisatiedienst zijn in 2001 ruim 1550 klachten ontvangen, duidelijk minder dan het jaar daarvoor (ongeveer 1800). Vooral de lange behandeling van aanvragen voor een machtiging tot voorlopig verblijf blijkt een knelpunt te zijn. De daling in het aantal klachten over de IND wordt te niet gedaan door de stijging in het aantal klachten over de vreemdelingendiensten.



*Photo-surprise, photographer: Photo Jack, Tripoli-Lebanon, c 1953 Coll. M. Yammine / FAI*

### ***Informatie aan de burger in strafzaken***

De Nationale ombudsman heeft klachten gekregen van slachtoffers over strafzaken waarin aangifte is gedaan, die niet is opgepakt en waarin de informatie over het verloop van een zaak gebrekkig is verlopen. In beginsel is alleen de officier van justitie bevoegd om te beslissen over de vraag of iemand niet of niet verder strafrechtelijk wordt vervolgd (een zogeheten sepotbeslissing). De officier moet er ook voor zorgen dat de belanghebbenden informatie krijgen over hun rechten. In de praktijk worden sepotbeslissingen vaak op een lager niveau door de politie of door de parketsecretaris afgedaan. Het blijkt dat de officier van justitie daar niet altijd van op de hoogte is. De manier waarop der-

gelijke gemandateerde bevoegdheden worden uitgeoefend moeten daarom volgens de ombudsman schriftelijk worden vastgelegd. Daarnaast moet ook de registratie van de sepotbeslissing en de informatievoorziening aan de betrokkenen duidelijk zijn geregeld. Alleen dan kan het openbaar ministerie de uitoefening van het mandaat ook controleren en wordt voorkomen dat burgers niet op hun rechten worden gewezen.

### ***Vermeldenswaardige onderzoeken***

De ombudsman heeft 404 rapporten uitgebracht, hoofdzakelijk naar aanleiding van individuele klachten. In vijf zaken heeft hij gebruik gemaakt van zijn wettelijke bevoegdheid om "uit eigen beweging" onderzoek te

doen. In dit verband heeft het onderzoek naar de Aanmeldcentra (2001/081) aandacht gekregen. De staatssecretaris van Justitie heeft inmiddels laten weten de aanbevelingen op te volgen voor de verbetering van de verblijfsomstandigheden.

De volgende onderzoeken naar aanleiding van individuele klachten zijn vermeldenswaard: het onderzoek naar de lange behandelingsduur van een verzoek om beginseltoestemming voor adoptie van een buitenlands kind (2001/387), het onderzoek naar een klacht over een politieambtenaar die informatie had doorgegeven aan de Informatie Beheer Groep (2001/249) en het onderzoek naar een klacht dat het Ministerie van Landbouw en Visserij het geregistreerde mestproductierecht niet aanpaste.

...

### **Aanbeveling over verblijfsomstandigheden aanmeldcentra bijna geheel opgevolgd**

Bijna een jaar nadat de Nationale ombudsman een veelomvattende aanbeveling heeft gedaan over de aanmeldcentra voor asielzoekers, is deze aanbeveling grotendeels opgevolgd door de staatssecretaris van Justitie. 28 maart 2001 bracht de Nationale ombudsman een rapport uit over de verblijfsomstandigheden in de aanmeldcentra.

Fragmenti uit 'Fragments del'Fragments from 'Lain'



### **Een stijging vooral voor rekening van de vreemdelingendiensten**

In 1999 en 2000 ontving de Nationale ombudsman van diverse kanten signalen over de kwaliteit van de opvang die door de IND aan asielzoekers werd geboden in de aanmeldcentra. De klachten gingen met name over de verblijfsomstandigheden in deze centra, die niet zouden voldoen aan te stellen eisen van hygiëne, rust en privacy. De Nationale ombudsman heeft naar aanleiding van deze signalen een onderzoek ingesteld uit eigen beweging. De conclusie van dit onderzoek was dat de verblijfsomstandigheden in veel opzichten voor verbetering vatbaar zijn. De Nationale ombudsman heeft aan zijn conclusie een aanbeveling verbonden.

#### ***Hygiëne, rust en privacy aanzienlijk verbeterd***

De staatssecretaris heeft in reactie op het onderzoek binnen een maand laten weten dat zij de aanbeveling voor het grootste gedeelte zonder meer overneemt. Hiervoor is de uit-

voering inmiddels in gang gezet. Een gedeelte is zelfs al gerealiseerd. Dat betekent dat in de wachtruimten kluisjes worden aangebracht om persoonlijke bezittingen op te bergen, de ventilatie wordt verbeterd, in alle wachtruimten wordt gezorgd voor rechtstreeks daglicht, de nachtrust, privacy en veiligheid in slaapruidten wordt gewaarborgd, slaapgelegenheden ruimer worden opengesteld zodat kleine kinderen op tijd naar bed kunnen, het aantal douches wordt uitgebreid, vervangende kleding wordt aangeboden, voor kinderopvang wordt gezorgd en de informatievoorziening wordt verbeterd.

#### ***Eén onderdeel nog ter discussie***

Het enige punt waarover de staatssecretaris en de Nationale ombudsman nog in gesprek zijn is de bewegingsvrijheid van de asielzoekers in de aanmeldcentra. Tijdens hun verblijf mogen de asielzoekers het terrein van het aanmeldcentrum niet verlaten, maar is ook de vrijheid binnen het aanmeldcentrum beperkt. De mensen moeten bijvoorbeeld lange periodes doorbrengen in afgesloten wachtruimten. De Nationale ombudsman

vindt dat de vrijheid van de asielzoekers zo sterk beperkt is, dat er sprake lijkt te zijn van vrijheidsontneming.

#### ***Verblijf in aanmeldcentra***

De aanmeldcentra geven onderdak aan asielzoekers in de eerste fase van de behandeling van hun verzoek om toelating. Iedere asielzoeker wordt daar gehoord over zijn of haar identiteit, nationaliteit en reisroute. Daarnaast kan de IND besluiten ook het nader gehoor af te nemen in het aanmeldcentrum. Oorspronkelijk was het de bedoeling om de aanvraag binnen 24 uur (één etmaal) te behandelen. In de loop van 1999 is dit vanwege de grote toestroom van asielzoekers naar Nederland uitgebreid naar 48 zogeheten procedures. Dit zijn de uren waarbinnen de IND de aanvragen behandelt, d.w.z. van 's ochtends acht tot 's avonds tien uur. Dat betekent dat een asielzoeker drie of vier nachten in het aanmeldcentrum kan verblijven, afhankelijk van het tijdstip waarop de 48 uur officieel gaan "lopen". Uit het onderzoek van de ombudsman komt naar voren dat een verblijf vaak nog langer duurt.

# Vers une nouvelle culture d'entreprise *aux Finances*

*Les Finances*, constatait Alain Zenner lors de la présentation de son plan d'action à la Chambre, "donnent parfois l'impression qu'il n'y existerait qu'une seule mission importante : la taxation !"

En revanche, ce qui se passe en amont ou en aval de cette taxation paraît retenir moins l'attention, par exemple pour l'envoi dans les délais des déclarations fiscales ou des avertissements-extraits de rôle, ou encore dans le domaine de la gestion des dossiers, du traitement adéquat du contentieux ou de la perception effective des impôts établis. Et la taxation semble au surplus parfois conçue comme une mission "divine", voir même une fin qui justifierait tous les moyens. Les relations entre le fisc et les contribuables doivent être remodelées ; il est temps de rétablir un équilibre qui, de toute évidence, a été rompu.

Didier Reynders avait déjà plaidé dans le même sens dans son allocution de nouvel an aux fonctionnaires généraux du département: "La réforme de la procédure fiscale doit nous conduire à revoir fondamentalement la manière d'opérer les contrôles fiscaux et d'assurer le traitement des réclamations fiscales... Il incombe aux responsables du département de prendre les mesures nécessaires en vue d'opérer un profond changement de mentalité et

*de nouer sur des bases nouvelles le dialogue qui doit s'établir entre le fisc et les contribuables".*

Comme le constate André Barilari, "une des leçons qui se dégagent de l'étude de l'évolution historique des formes de résistance à l'impôt est que, dans

*le degré d'acceptation de l'impôt, les modalités d'administration sont aussi importantes que les règles de répartition et de calcul. Améliorer les rapports entre les contribuables et l'administration fiscale est donc un enjeu fondamental"*<sup>1</sup>. Modifier en profondeur la culture d'entreprise des Finances: "vaste programme !" aurait dit le Général de Gaulle. Mais comment faire concrètement ?

## Mission et valeurs

La culture d'entreprise, c'est la conception que l'institution a de sa mission et des valeurs à respecter dans la réalisation de son objet social.

Pour promouvoir une nouvelle culture administrative, le Comité de direction des administrations fiscales a commencé par lancer une réflexion sur le thème "Mission et valeurs du secteur fiscal" qui a débouché sur une publication, adressée dans un premier temps à tous les fonctionnaires dans le cadre d'une campagne de communication destinée à leur permettre de progressivement les intégrer, puis diffusée publiquement.

Parmi les valeurs fondamentales qui doivent gouverner les rapports entre le fisc et les contribuables, y sont notamment mises en exergue le pro-

*Modifier en profondeur la culture d'entreprise des Finances: "vaste programme !" aurait dit le Général de Gaulle.*

fessionnalisme (le respect de la déontologie, la mise à jour permanente des compétences techniques, le respect des règles et procédures établies, l'efficacité dans le traitement des dossiers, la qualité de l'accueil), l'équité et le respect du citoyen ou de l'entreprise contribuable. Il y est notamment souligné que le contribuable doit recevoir une information claire et correcte de ses droits et devoirs en ...

<sup>1</sup> André Barilari, *Le consentement à l'impôt*, Presses de sciences politiques, collection *La bibliothèque du citoyen*, 2000.

matière fiscale de manière à ce que chacun paie ce qu'il doit, ni plus, ni moins, et qu'il doit être abordé sans préjugé ni a priori.

### Ni préjugé, ni a priori.

Dans ce domaine, comme dans d'autres, ce n'est évidemment pas en un jour que seront modifiées les habitudes. Ainsi, de ma formation comme fonctionnaire fiscal, je garde un souvenir particulier. Nous étions quelques dizaines d'agents, rassemblés dans une salle de cours. "Dans le doute, on taxe, le contentieux fera le reste" nous martelait l'enseignant sur un ton ironique dès qu'un problème fiscal demandait une solution. Il répétait "Dans le doute..", et la salle était invitée à répliquer à haute voix "...on taxe, le contentieux fera le reste": une fois, cinq fois, dix fois... Ainsi avions nous l'impression de subir, à l'époque, ce qui pourrait être qualifié de "lavage de cerveau", d'autant plus étonnant qu'il était contraire au principe légal appris au cours de mes études de droit: "In dubio contra fiscum".

### Contrôle et taxation ne sont pas des missions divines

Depuis leur entrée en fonction, Didier Reynders et Alain Zenner se sont employés à aller à la rencontre des fonctionnaires de terrain, tant pour mieux appréhender les problèmes auxquels ils sont confrontés que pour clarifier les principes à respecter dans l'exercice de leur mission.

A l'occasion de ces rencontres, le commissaire du gouvernement a précisé comment devaient être revues certaines conceptions:

*"Nous devons repenser la façon dont sont effectués les contrôles, de manière à les rendre à la fois plus efficaces mais*

*aussi moins contraignants et plus équitables pour les contribuables."*

*"Nous devons revoir, sinon abandonner, au profit du nouveau système d'évaluation de la performance, la notion de tableaux de chasse, qui pousse les agents taxateurs à harceler les contribuables au-delà de ce qui est raisonnable, et qui sont au demeurant fort théoriques lorsqu'ils prennent en compte la base imposable plutôt que l'impôt effectivement collecté."*

*"Nous devons rompre avec cette pratique du fisc de toujours appliquer la loi fiscale votée par le législateur de manière aussi restrictive que possible, indépendamment de son esprit."*

### Abattre le mur de Chine

Au fil du temps un mur de Chine paraît s'être érigé entre fiscalistes du service public et du secteur privé, ce qui est profondément déplorable. Une fiscalité adéquate requiert en effet, comme cela a existé par le passé, des échanges réguliers susceptibles de permettre la confrontation des points de vues réciproques et une meilleure compréhension des problèmes vécus de part et d'autre.

C'est le motif pour lequel le commissaire du gouvernement entend œuvrer au rapprochement de ces deux mondes, notamment en favorisant des formations communes. Dans cet esprit fut organisé le 7 février 2001, en liaison avec l'Institut des Experts-comptables et des Conseils fiscaux, un colloque sur le thème *Face à la criminalité organisée en matière fiscale*, auquel participèrent quelque 900 spécialistes du secteur privé et 300 du secteur public. Cet événement a été, pour de nombreux fonctionnaires, une première occasion de rencontrer des experts comptables et fiscaux qui travaillent sur les mêmes matières

qu'eux. Et c'est dans le même esprit qu'a été organisé le 30 octobre 2001, en collaboration avec l'Institut Professionnel des Comptables et Fiscalistes agréés, un autre colloque, cette fois sur le thème de la simplification fiscale.

### Mieux taxer quitte à moins enrôler

Par ailleurs une mesure visant à rendre attentifs les fonctionnaires chargés des contrôles fiscaux des conséquences de leurs actes réside dans l'instauration d'une unité de gestion de la taxation et du contentieux, et plus concrètement dans la décision de confier au taxateur la responsabilité du contentieux issu de ses redressements fiscaux, jusqu'à le charger de défendre lui-même son dossier devant les tribunaux. Elle a été formalisée par le nouvel article 379 CIR 92. Elle s'appuie aussi sur le fait que le fonctionnaire taxateur, ayant une parfaite



Les Ballets du Grand Maghreb (B), Inn tidar - © Georg Weinand



connaissance du dossier fiscal et de la rectification qu'il a correctement motivée est donc le plus apte et le plus qualifié pour en assurer la défense en justice.

Les considérations particulièrement claires de la circulaire administrative (du 26 mars 2001, n° RH 863/540.857 et 100.005) qui a concrétisé cette décision témoignent de ce que la nécessité de l'évolution de la culture administrative est bien perçue par les dirigeants du département. *"Nous devons, y écrit le directeur général de l'AFER (Administration de la fiscalité des entreprises et des revenus), opérer notre travail de vérification de l'exactitude des déclarations souscrites par les contribuables de manière moins unilatérale, c'est-à-dire en prêtant une plus grande attention aux observations et au point de vue du contribuable"*. Il poursuit: *"Ce changement s'inscrit dans le contexte du respect le plus strict possible par l'administration des garan-*

*ties pouvant être regroupées sous le concept des principes de bonne administration"*. Et enfin il recommande: *"Il n'est donc plus question de taxer sans trop s'occuper du point de vue du contribuable et de renvoyer simplement la discussion et la responsabilité à un autre service (...)"*.

Ce qui est demandé aux contrôleurs fiscaux, outre une bonne vérification des déclarations fiscales et les rectifications qui s'imposent, c'est de veiller à œuvrer dans le strict respect des lois et des procédures. Il leur est enjoint de *mieux taxer*, quitte finalement à *moins enrôler*. C'est à dire de construire des taxations justes et bien motivées qui aient un maximum de chances d'être acceptées par le contribuable et à défaut d'être confirmées par les tribunaux de l'ordre judiciaire.

Fort d'un travail correctement mené, le taxateur ne doit plus avoir d'appréhension à défendre lui-même son

dossier en justice, une fois dépassée la crainte de Thémis et de son décorum.

Que les *Cassandra* se rassurent, même si l'on n'enrôle plus à tour de bras, cette réforme ne portera pas atteinte au trésor public ....au contraire ! En effet une taxation supplémentaire mal ficelée ou mal motivée, même si elle est justifiée sur le fond, n'aura que peu de chances de passer le cap de la procédure judiciaire avec toutes les conséquences dommageables pour la santé des deniers publics, ne serait-ce qu'en raison d'un ratio coût/bénéfice largement déficitaire.

### Répondre aux attentes du citoyen

Les autorités du département ont réalisé en janvier 2002 un sondage auprès des citoyens afin de mesurer à la fois leurs attentes vis à vis du Ministère des Finances et le degré de satisfaction envers ses différents servi- ...



ces. Parfois exprimées avec davantage d'intensité dans les milieux professionnels, les principales demandes concrètes résident dans l'amélioration de l'accessibilité téléphonique et de l'accueil dans les bureaux, ainsi que dans le développement d'interactions via le canal électronique pour collecter des informations et pour compléter des documents administratifs.

A cela s'ajoutent deux éléments que le département doit veiller à améliorer car ils constituent la principale cause d'insatisfaction. Il s'agit de la difficulté de compréhension de l'information communiquée et de son caractère incomplet.

La nature de ces attentes confirme qu'il n'existe pas de méfiance ou de suspicion généralisée envers les services du Ministère des Finances. Les relations des contribuables avec le fisc s'inscrivent le plus souvent dans le désir de remplir efficacement leurs obligations en étant le mieux informé possible.

Le département sans attendre le résultat de cette enquête a lancé une série de projets répondant directement aux besoins croissants d'information et de communication exprimés.

### Une banque de données fiscales

Une priorité a consisté à mettre à disposition du public une banque de données fiscale complète et conviviale, accessible gratuitement sur l'Internet, et ce depuis le 4 mars 2002. Elle offre, de manière facilement accessible à l'aide de moteurs de recherche performants, l'éventail le plus large possible de toutes les données et références fiscales, suscepti-

bles d'intéresser le grand public et les spécialistes, avec la garantie de fiabilité et d'actualité attachée à leur source officielle. Soulignons en outre qu'elle reprend plusieurs milliers d'arrêts de jurisprudence tant favorables que défavorables à l'Administration.

### Une nouvelle collection de brochures

"*Fisc et Citoyen*" assure une information simple mais de qualité sur les droits et devoirs des contribuables et assujettis. Axées sur des thèmes essentiels, aussi proches que possible des interrogations du public, elle donne, lors des contrôles ou des rencontres avec les autorités fiscales, la garantie que les deux parties respectent les règles fondamentales imposées par la loi. Quatre numéros ont vu le jour et un cinquième est à l'impression.

Parallèlement, la présence d'équipes d'information personnalisée s'est accrue dans les foires, salons et autres manifestations publiques où le département est présent pour répondre aux questions des visiteurs.

### D'un service public à un service au public

Deux groupes de travail mis en œuvre dans le plan Coperfin (Copernic aux Finances), étudient la problématique du CRM (*Citizen Relationship Management*) c'est à dire la gestion des relations avec le citoyen. Les résultats influenceront inmanquablement les méthodes de travail des futures administrations. Celles-ci vont d'ailleurs être remodelées afin de tenir compte de la spécificité des contribuables concernés. Ainsi des administrations des Particuliers, des PME et des Grandes Entreprises remplaceront l'actuelle Administration de la fiscalité des entreprises et des revenus. La ges-

tion des relations avec les contribuables est considérée comme étant le moyen par excellence pour améliorer la qualité des services publics. Pour les administrations fiscales en particulier, le CRM joue un rôle capital, aux côtés de la baisse de la pression fiscale, pour augmenter le consentement à l'impôt c'est à dire l'accomplissement volontaire par le citoyen de ses obligations fiscales.

### Réconcilier le cauchemar et le rêve du citoyen

Personne ne paie avec gaieté de cœur ses impôts mais en parfait démocrates nous sommes conscients que l'Etat ne pourrait fonctionner comme nous le désirons sans le prélèvement obligatoire d'une partie de nos revenus. Comme l'exprime André Barilari, l'impôt est "*le cauchemar et le rêve du citoyen*"<sup>2</sup>.

Une pression fiscale insupportable entraîne des prises de position très peu civiques de la part des contribuables. L'attitude de l'administration qui y répond est souvent agressive à l'excès. Cette spirale infernale conduit les citoyens à ne plus consentir à l'impôt alors que celui-ci est garant du respect du modèle de vie auquel ils aspirent.

Réconcilier le fisc et les citoyens ne se fera pas en quelques jours mais est un travail de très longue haleine. C'est dans cette perspective que le plan d'action se veut le moteur du retour à ce minimum de confiance nécessaire pour garantir ce que Laurent Fabius a pu appeler le "*contrat fiscal, codicille du contrat social*"<sup>3</sup>.

### Philippe Jacquij

*Chef de cabinet du Commissaire du Gouvernement, Alain Zenner.*

<sup>2</sup> André Barilari, *op. cit.*, p.8

<sup>3</sup> André Barilari, *op. cit.*, p.9

*Compagnie De Brunel/Lynda Gaudreau (CA), Document 3 - © Michael Slobodian*





# Technology in the service of national security

## Stability is essential for success of electronic tagging in Belgium

*Currently, the Belgian National Centre for Electronic Tagging keeps constant tabs on 150 offenders who are allowed to sit out the last months of their sentences at home. The number of offenders monitored on a daily basis will eventually be increased to 300. The heart of the system is a Sun E250 server, whose stability and performance have a direct impact on public security.*

Thanks to the Electronic Monitoring System (EMS), 150 convicted prisoners are able to enjoy limited freedom under supervision, and the objective is to increase this number to 300 in the near future.

The concept of electronic monitoring - also known as "electronic tagging" - was developed in the 1980s when prisons all over the world were starting to become overcrowded. "Electronic tagging is less expensive for the penal authorities, and is seen as a more humane alternative to the traditional type of custodial sentence," explains Ralf Bas, prison governor and director of the National Centre for Electronic Tagging. The Belgian system

was designed and implemented by systems integrator ABSI, which installed a Sun E250 server as the nerve centre of this "virtual prison."

Electronic monitoring holds out better prospects of ultimate rehabilitation and reintegration into society, according to Ralf Bas. "The offenders have limited freedom to go where they want and do what they want," he says. "They only have to be at home at certain agreed times. A discrete band worn on the ankle sends an encrypted signal to a monitoring unit in the home of the detainee. Every movement by the offender is recorded and sent in

batches every four hours to the Sun Microsystems server at NCET. The exception is a 'red alarm' (for example if someone tries to tamper with the monitoring unit, or if the battery expires): in such a case the server is notified in real time, and the NCET takes appropriate action."



*"The technical infrastructure has never let us down for a single second," says Ralf Bas. This level of quality enables me to concentrate on the essential aspect of my job."*

### No police cars with flashing lights

An internal NCET staffer evaluates each alarm, checks it against the offender's profile and decides what action to take. "It's not necessary to send a police car with flashing lights and wailing sirens every time there's an alarm," says Ralf Bas. "Frequently all it takes is a telephone call. In

most other countries the monitoring is contracted out to private partners, but in our case we called on external integrators only for the choice of the system and for the technical implementation. The actual monitoring is done by our own people. They don't react blindly according to rigid procedures; instead, they evaluate each situation individually." He is convinced that this fairly unique approach has contributed to the great success of electronic monitoring in Belgium. The figures speak for themselves: the current completion rate in Belgium is 97.5%, compared with 80 to 90% in other countries.



*The National Centre for Electronic Tagging (NCET) is virtually the 33rd prison in Belgium - a "virtual" detention centre spread over the entire country. From his office, Ralf Bas can see not only the Palace of Justice in Brussels (visible here on the horizon) but also the St. Gilles and Forest prisons.*

*The ankle band sends a signal to the monitoring unit installed in the detainee's home. Every movement made by the detainee is recorded and sent to the Sun E 250 server.*



**Performance and stability are crucial**

The heart of the Electronic Monitoring System (EMS) is a Sun E250. All data on the current number of 150 offenders under electronic supervision are recorded on the server and continually compared with the daily schedule imposed on the person concerned. "The performance and stability of the Sun server are crucial. EMS has now been operational for more than four years, and there has never been a serious problem with the hardware or software. During all that time, no offender has ever been unsupervised for even a second. When an EMS system went down in Sweden, they had to call in the army to round up all the 'liberated'

offenders. This example was one of the considerations that led us to make our EMS 100% redundant, with a second Sun server on hot standby in a secure bunker."

**Rolls Royce**

After a fairly complex RFP, the Brussels-based systems integrator ABSI was finally given the task of defining and implementing the EMS architecture. ABSI is also responsible for maintenance and technical support. "The service level agreement with ABSI guarantees 24/24 service. They have to be on the spot within 2 hours and have the problem cleared up in 6 hours. These conditions may be tough, but they are essential for our application. We wanted the best and safest solution, rather than the least expensive one. In fact we now have the Rolls Royce of electronic monitoring systems. This reasoning also lay behind the choice of Sun Microsystems as the hardware and software partner. The technical infrastructure has never let us down once, which is very reassuring. It enables me to concentrate on the essential aspect of my job, namely public security," Ralf Bas concludes.



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

# Tussen *droom* en *daad*...

## Over human resource management in de lokale besturen

*“Maar doodslaan deed hij niet, want tussen droom en daad staan wetten in den weg en praktische bezwaren en ook weemoedigheid, die niemand kan verklaren en die des avonds komt, wanneer men slapen gaat.”* uit Het Huwelijk, Willem Elsschot.

Bovenstaande versregels behoren ongetwijfeld tot het vlaamse culturele erfgoed. Ze zijn niet toevallig gekozen als start van deze artikelenreeks over HRM in de lokale besturen. Het is inderdaad onze diepste overtuiging dat er binnen de openbare besturen nog tal van mogelijkheden open liggen om een beleid en een praktijk te ontwikkelen op het vlak van HRM. Tegelijk stellen wij ook vast dat de “wetten en praktische bezwaren” maar al te vaak een reden vormen, en soms ook een drogreden, om op het terrein van human resource management geen initiatieven te nemen. De bijdrage die u vandaag leest heeft de bedoeling om de lezer inspiratie aan te bieden rond de interessante thematiek van HRM. In volgende artikels diepen we enkele terreinen op vlak van HRM uit en brengen we een aantal praktijkgevallen uit lokale besturen die een vernieuwende impuls geven op het vlak van HRM. Hiermee willen we de lezer aantonen dat het wel degelijk mogelijk en zinvol is om een doorleefd HRM-beleid in de lokale besturen te ontwikkelen... We hopen dan

ook dat u met ons heel binnenkort zult kunnen vaststellen dat de afstand tussen droom en werkelijkheid soms korter is dan we wel denken!!!

### Waarover gaat HRM?

Human Resource Management gaat over de manier waarop mensen in een organisatie samenwerken om doelstellingen te realiseren en over de manieren om werkgedrag van mensen te leiden en richting te geven naar gewenst werkgedrag.

Het leiden van mensen die samenwerken veronderstelt kennis en communicatie over de richting die je met de organisatie wenst uit te gaan. Je kunt geen richting geven zonder voortdurend bewust te weten waar je naartoe wil. Nadenken over de rol van uw lokaal bestuur, over de opdrachten die u zal moeten waarmaken, nadenken

over de manier waarop u dit wil realiseren, nadenken over welke organisatie en welke competenties u daarvoor nodig heeft... Daarrond een visie, een missie en een strategie ontwikkelen is de start van een goed HRM-beleid...en eigenlijk de start van elk beleid dat een impact wil hebben!

Dit nadenken is bij uitstek een terrein waarop politici en ambtenaren kunnen samenwerken. Met de nieuwe legislaturen in het vooruitzicht is de samenwerking op dit vlak zeker aan de orde. Voor personeelsdiensten en secretarissen is het nodig zich hier terdege op voor te bereiden. Dit artikel kan hierbij dan ook een openingszet geven.

Het terrein van HRM is ruimer dan het terrein van personeelsadministratie. De aandacht van personeelsadministratie gaat voornamelijk naar het

*De technologische mogelijkheden beïnvloeden ook sterk de soort dienstverlening die moet geleverd worden aan de burger*

in kaart brengen van wat er “is” in termen van facts en figures. De aandacht van HRM gaat in wezen naar de afstemmingsproblematiek tussen wat “is” en wat “nodig is” om de doelstellingen van het lokaal bestuur te realiseren. Het administratief beheer is daarbij belangrijk maar niet alleen zaligmakend!

HRM situeert beweegt zich op drie niveaus die beleidsmatig met elkaar in verband worden gebracht:

- het niveau van het individu,
- het niveau van de globale maatschappelijke ontwikkelingen,
- en het niveau van de technieken van personeelsbeleid.

### HRM vertrekt van de medewerker

Het eerste niveau is het niveau van het individu, de mens in een werksituatie met zijn behoeften en verwachtingen, zijn competenties, zijn waarden en zijn beperkingen. Dit thema behandelen we in een van de volgende artikels.

### HRM vertrekt van de maatschappij

Het tweede niveau is het niveau van de globale maatschappelijke ontwikkelingen.

De technologische ontwikkelingen maken bijvoorbeeld systemen mogelijk van thuiswerk of toch minstens van een mobiele werkplaats. De technologische mogelijkheden beïnvloeden ook sterk de soort dienstverlening die moet geleverd worden aan de burger. Burgers verwachten een service waarin een persoonlijk contact bijvoorbeeld aan de balie ook echt toegevoegde waarde levert. Als dat niet het geval is bedienen zij zich liever via internet of andere media. Daarmee krijgen zij een service die niet langer gebonden is aan tijd (zich niet meer moeten aanmelden binnen de kantooruren!) of ruimte (zich niet meer moeten verplaatsen naar het gemeentehuis!).

Ook de demografische ontwikkelingen hebben een invloed op het HRM-beleid. Nu de intrede van vrouwen op de arbeidsmarkt een feit is, dienen

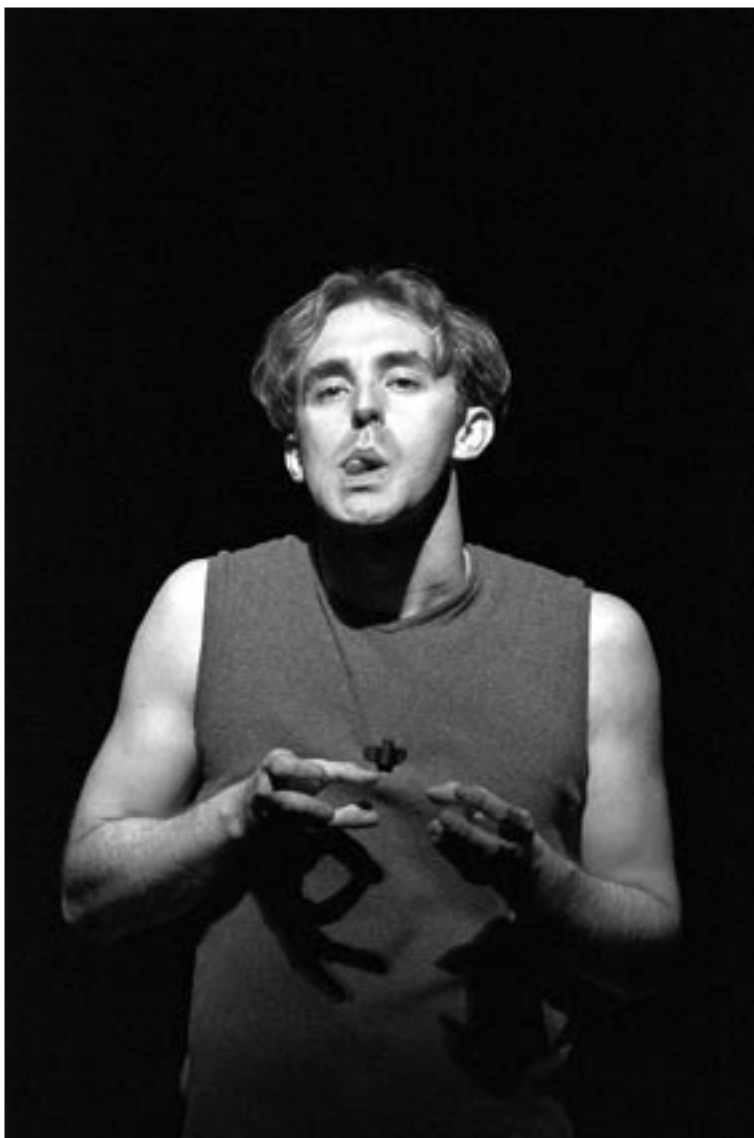
er zich op het vlak van tewerkstelling andere doelgroepen aan: alloctonen, mensen met een handicap, anders-taligen, laaggeschoolden, 60plussers, om er maar enkele op te sommen. Organisaties zullen moeten leren op een constructieve manier om te gaan met verschillen en deze uit te spelen als een sterkte voor het lokaal bestuur. De integratie van doelgroepen is niet altijd gemakkelijk. Het zijn processen waaraan veel zorg moet besteed worden en die wellicht nooit geheel voltooid zijn.

Maatschappelijke evoluties op het vlak van wetgeving, economie en politiek tenslotte zullen ook de agenda bepalen van een HRM-beleid.

Denken we maar aan de inspanningen die deze regering levert op het vlak van tewerkstelling. Ook aan de thema's die in de CAO's aan bod komen en waarin duidelijke accenten en prioriteiten liggen, bijvoorbeeld op het vlak van meer flexibele instap- en uitstapformules voor werknemers.

Een zeer belangrijk terrein tenslotte betreft het terrein van de maatschap- ...

Compagnie De Brunel/Lynda Gaudreau (CA), Document 3- © Michael Slobodian



pelijke waarden die ook voortdurend in evolutie zijn. Vanuit deze waarden en hun maatschappijbeeld zullen politici in samenspraak met hun ambtenaren een visie moeten vertalen naar de HRM instrumenten en zo zijn we meteen aanbeld op het derde, zeer concrete niveau van HRM waarin we de verschillende beleidsterreinen gaan expliciteren.

### Over welke terreinen gaat een HRM-beleid?

Hieronder bespreken we kort de thema's die aan bod komen in HRM. In de volgende artikels zullen we deze terreinen verder uitdiepen.

#### *Tewerkstellingsbeleid*

Tewerkstellingsbeleid gaat over de manier waarop we medewerkers tewerkstellen binnen de overheid, over wie we tewerkstellen en over welk soort arbeid we als organisatie nodig hebben om onze doelen te bereiken.

In openbare besturen worden medewerkers onder zeer diverse contracten tewerkgesteld. Dit heeft vaak een aantal nefaste gevolgen die kunnen leiden tot ontevredenheid van medewerkers.

Daarnaast kan de vraag gesteld worden wat de functie en rol is van de overheid bij het tewerkstellen van specifieke doelgroepen. We denken hierbij bv aan laaggeschoolden, mensen met een handicap,... Om hier een degelijk antwoord op te kunnen geven is het noodzakelijk stil te staan bij de taken die weggelegd zijn voor een bestuur en het soort arbeid dat nodig is om deze opdrachten te realiseren.

#### *Wervings- en selectiebeleid*

Aansluitend bij de taak en rol van de overheid als werkgever is het noodzakelijk stil te staan bij de vraag welke competenties nodig zijn om de doelstellingen te realiseren en hoe deze kunnen gerecruteerd worden. Eens dit duidelijk is, zal het noodzakelijk zijn op de juiste manieren te zoeken naar de juiste mensen via aangepaste methodes.

#### *Mobiliteitsbeleid*

Organisaties beschikken vaak over onontgonnen bronnen. Een doorzicht mobiliteitsbeleid start met het inventariseren van competenties en kwaliteiten waarover mensen beschikken die nu al in dienst zijn. Hierdoor zal een lokaal bestuur beter in staat

zijn om bepaalde leemtes in de diensten in te vullen. Vaak kunnen de leemtes ingevuld worden via interne capaciteit. Bijvoorbeeld het stadsbestuur van Antwerpen organiseerde onlangs een jobbeurs voor de eigen medewerkers!

#### *Beoordelingsbeleid*

Het beoordelingsgebeuren zit op dit moment nogal sterk in de sfeer van sancties en beloning. Vanuit een HRM-optiek vertrekken we van essentiële doelstelling van beoordeling: hoe zal beoordeling leiden tot verandering en verbetering.

#### *Verloningsbeleid*

Naast het loon beschikt ook de overheid over tal van andere systemen van verloning. We denken hierbij aan

- fiscale formules zoals maaltijdcheques, het gebruik van leasingwagens, het aanbieden van eigen diensten tegen een voordeliger tarief,...
- serviceformules zoals kinderopvang/boodschappendienst,...
- comfortformules zoals glijdende werkuren,...

Het is als bestuur interessant om na te gaan welke systemen men al dan niet

Forced Entertainment/ Tim Eichells (GB). And on the Thousandth Night... - © Hugo Glendinning





gebruikt en waarom. Het is zinvol een verloningsbeleid te ontwikkelen omdat de mogelijke voordelen voor de werknemers voor hen ongetwijfeld sterk doorwegende en motiverende elementen zijn.

### ***Vormingsbeleid***

Life-long-employment verdwijnt, ook in de openbare sector. Dit vraagt dat lokale besturen in hun vormingsbeleid rekening houden met de tewerkstellbaarheid van de medewerkers. Vorming op de werkvloer is nu voorzien en is een opportuniteit die kan zorgen voor een grotere employability. Deze, maar ook andere opleidingsvormen (afstandsleren, coaching, opleiding buiten de werkplek) zijn een onderdeel van verloningsbeleid en sluiten aan bij het verwachtingspatroon dat veel jonge werknemers hebben naar hun werkgever toe.

### ***Functiebeleid***

De termen “welzijn bij arbeid” en “kwaliteit van arbeid” zijn hierbij aan de orde. Dit resulteert in aandacht voor de inhoud van de job, de arbeidsomstandigheden, de arbeidsvoorwaarden, de arbeidsverhoudingen en het uittekenen van functies die voldoende gevarieerd zijn en voldoende uitdaging bieden aan de individuele werknemers.

### ***Organisatiebeleid***

Als organisatie is het nodig stil te staan bij de eigen werkwijze: welk soort organisatie zijn we? Op welke wijze zoeken en vinden we de match tussen de organisatiebehoefte en de individuele behoeften van de medewerkers? Welke onderhandelingsruimte is mogelijk? Zeker in de huidige tijd van personeelsschaarste is het niet langer mogelijk om als

organisatie deze thema's naast zich neer te leggen. Investeren in continuïteit vraagt extra inspanningen om te luisteren naar medewerkers en samen met hen op zoek te gaan naar een positieve integratie van organisatie- en persoonlijke doelstellingen.

## ***Organisaties beschikken vaak over onontgonnen bronnen***

Over het merendeel van deze terreinen vinden we in openbare besturen weinig teksten of beleidsnota's terug. Wel zijn er in de statuten sporadisch een aantal elementen terug te vinden.

Statuten zijn echter vrijwel nooit een systematische weergave van het HRM-beleid of onderbouwd vanuit het HRM-beleid van de organisatie. Statuten staan vol met regels en procedures die vaak gebaseerd zijn op het verleden (zo deden we het al altijd) of op wat voorgeschreven werd door andere overheden of in het modelstatuut.

De vraag kan trouwens gesteld worden in welke mate een statuut an sich een instrument is dat een vernieuwend personeelsbeleid kan dragen. Statuten zijn uiterst geschikt en ook nodig als een soort basisprotocol rond de wederzijdse rechten en plichten van werkgevers en werknemers. Te vaak zijn statuten echter volgestouwd met detailformules die een dynamische personeelsdienst of een voortuitstrevend bestuur werkelijk als een molensteen om de hals hangen. Voor anderen wordt het statuut dan weer een scherm waardoor veranderingen kunnen tegengehouden worden. Hierin een wijziging brengen

vraagt een andere mentaliteit bij alle betrokken actoren; werkgevers, vakorganisaties en werknemers. Deze mentaliteitswijziging dient zich bovendien te voltrekken op alle niveaus; zowel op het lokale, op het regionale als op het federale niveau.

De huidige stand van zaken in het overleg over de nieuwe CAO lijkt jammer genoeg -alle goede intenties ten spijt- niet deze weg op te gaan. Hierbij verliezen we ons inziens een kans om aan lokale besturen die impulsen te geven die zij nodig hebben om te groeien naar werkelijk performante en klantvriendelijke lokale besturen.

## **Welke instrumenten en middelen geven HRM gestalte in een lokaal bestuur?**

### ***1. Het statuut als basisprotocol.***

Om ten volle te kunnen gaan voor een HRM-beleid moeten we groeien naar statuten die kaders aangeven waarbinnen, al naar gelang de specifieke situatie, bepaalde keuzes mogelijk zijn.

Een pijnlijk actueel voorbeeld van het ontbreken van keuzemogelijkheden zien we in de statutaire bepalingen rond de wijze van selecteren in lokale besturen. Er is vandaag, dat is geen nieuws, een schaarste op de arbeidsmarkt. Lokale besturen moeten op deze arbeidsmarkt gaan recruter en selecteren met een zware handicap (die zij a propos vaak zichzelf opleggen) door statuten die op het vlak van procedures geen enkele ruimte laten. Wij leggen in onze statuten vast dat kandidaten loodzware examenprogramma's moeten doorworstelen: ze moeten enorme hoeveelheden examenstof instuderen, procedures

...

zijn lang uitgerokken, er is weinig informatie beschikbaar voor kandidaten, er wordt geen mogelijkheid geboden voor persoonlijke contacten. Zo installeren wij zelf hele hoge drempels voor kandidaten. Hoge drempels die kandidaten eerder afschrikken dan motiveren om zich aan te dienen voor een tewerkstelling! Dit is overduidelijk niet de beste manier om in een krappe arbeidsmarkt, geschikte kandidaten te rekruteren.

## *Een zeer belangrijk terrein is dat van de maatschappelijke waarden*

Zo zijn er nog vele voorbeelden aan te geven van statutaire bepalingen die elke flexibiliteit in de weg staan. Vandaar ons pleidooi om naar statuten te gaan die op alle terreinen van HRM kaders aanreiken. Vanuit die kaders kunnen we dan vertrekken om telkens een aangepaste procedure te volgen, aangepast aan de arbeidsmarkt, aan de functie, aan de doelstelling van het beleid, aan de situatie in het bestuur.

### **2. De professionele functie van HRM in de organisatie versterken**

Wanneer we pleiten voor statuten die keuzes mogelijk maken betekent dit dat er ook zal moeten gekozen worden. Kiezen is verliezen. Deze volkswijsheid leert ons dat keuzes maken geen eenvoudige opdracht is. Keuzes maken, vraagt de deskundigheid om een situatie te kunnen overzien, om een situatie te analyseren en te beoordelen, om een keuze te motiveren en te communiceren, om de

effecten ervan te kunnen inschatten, en om een keuze te evalueren. Deze deskundigheid vraagt vooreerst een gedegen opleiding. Niemand zou er aan denken om pakweg een IT functie toe te vertrouwen aan een daarvoor niet opgeleid personeelslid. HRM is ook een specialisatie en een functioneel domein in lokale besturen dat een dergelijke gedegen onderbouw verdient.

Naast opleiding is ook ervaring een belangrijke input in de HRM functie. Ook op dit vlak ligt er nog werk voor de boeg. In heel wat lokale besturen zijn er voorbeelden aan te treffen van vernieuwende elementen in het personeelsbeleid. Ervaringsuitwisseling via contacten onder de professionals is een zeer gerichte en efficiënte manier om de kwaliteit van HRM te verbeteren!

Tenslotte vraagt een professionele functie van HRM ook een gezonde attitude van de ambtenaren. Een gezonde attitude, met inbegrip van zelfkennis en zelfkritiek, zal ertoe bijdragen dat personeelwerkers zich vlot bewegen in de organisatie. Dit is absoluut noodzakelijk om de autoriteit te verwerven, die nodig is om een ontwikkelings- en veranderingsdynamiek te stimuleren.

### **3. Politici met een visie**

Professionele ambtenaren houden van sterke tegenspelers. In een lokaal bestuur zijn dat bij uitstek de bestuurders. Lokale besturen hebben nood aan politici met ambitie die weten wat er maatschappelijk aan het gebeuren is en die daarop een visie kunnen ontwikkelen. De wereld van arbeid en tewerkstelling is net zoals vele andere maatschappelijke terreinen snel aan het evolueren. Vanuit hun waarden en hun maatschappijbeeld zullen poli-

tici in samenspraak met hun ambtenaren een visie kunnen leggen in het HRM-beleid.

### **4. Doordachte en doorgedreven communicatie.**

Hier komen de klantgerichtheid en de communicatieve houding van personeelsdiensten in het vizier. Een HRM-beleid ontwikkel je voor de hele organisatie, en dat veronderstelt dat er een verbondenheid moet ontstaan met de medewerkers, de diensten en met het politiek bestuur. Alle instrumenten binnen de interne communicatie leveren een bijdrage tot die verbondenheid: personeelsvergaderingen, teamwerk met de diensthoofden, individuele gesprekken, een grote variatie aan geschreven informatie- en communicatie-kanalen zullen binnen een HRM-beleid veelvuldig gebruikt worden.

In dit verband verdienen de relaties met de vakorganisaties extra aandacht. De dag van vandaag worden relaties tussen werkgevers en vakbonden vaak nogal eenzijdig benaderd vanuit een conflictmodel. De belangen worden per definitie als tegenstrijdig gezien. Het is dan ook een uitdaging om de afstand te verkleinen en de gemeenschappelijkheid te vergroten door een constructief overleg op te bouwen en dit niet alleen in de fase van besluitvorming maar ook in de fase van beleidsvorming.

**Catherine Ruys, Directeur  
West-Vlaams Instituut voor de  
Vorming van Overheidspersoneel  
(WIVO) en Lieve Van Durme,  
Stafmedewerker WIVO**

Contact:  
catherine.ruys.wivo@pww.cevi.be  
Tel. WIVO: 050/40.31.81 ●

# De overheidsmanager, geresponsabiliseerd?

MOVI-colloquium

dinsdag 23 april 2002 om 09.30 uur bij KBC te Brussel

Dit colloquium richt zich tot alle leidinggevendenden van de publieke en privé-sector, maar ook tot andere geïnteresseerden die iets wensen op te steken over het bestendigen en verankeren van veranderingsprocessen.

Bij de aanvang van haar regeerperiode heeft de Vlaamse regering gepleit voor Beter Bestuurlijk Beleid in Vlaanderen. De Vlaamse regering wil met deze hervorming de dienstverlening aan de burger verbeteren. Bij dit veranderingsproces is sprake van het responsabiliseren van de overheidsmanager en afspraken op basis van beheersovereenkomsten en contractmanagement. Over dit laatste item organiseerde MOVI al in 2000 een colloquium.

Het colloquium van dit jaar gaat een stap verder dan een louter begrippenomschrijving van instrumenten voor het responsabiliseren van overheidsmanagers. Sprekers die werkzaam zijn geweest in zowel de overheidssector als de privé-sector getuigen over de verschillen in aanpak. Een internationaal vergelijkend onderzoek en een interactief debat België - Nederland duiden de cultuurverschillen tussen de verschillende landen.

Na de introductie van Minister Luc Van den Bossche volgen een aantal

boeiende sprekers waarover U hierna een beeld kan vormen.

***“Leiderschap is de competentie voor de private EN de publieke manager, de rest is bijzaak”***

De heer Dalcq is verantwoordelijk voor het dagelijks beheer van de Belgische Technische Coöperatie (BTC) (N.V. van publiek recht - voorheen ABOS). Vertrekkend van zijn ruime professionele ervaring in de privé

sector (bankwezen, verzekeringen) zal hij een persoonlijke getuigenis geven over leiderschap.

***“De persoon van de overheidsmanager als veranderingsmanager in België en Nederland”***

De heer Bouman werkt voor ASOHR, een consultancybureau in Nederland dat opdrachten heeft uitgevoerd voor enkele gemeenten in Limburg.

Dhr Bouman zal een presentatie houden rond volgende thema's:

1. De veranderende omgeving van het Vlaams openbaar bestuur
2. De veranderende omgeving van het Nederlands openbaarbestuur
3. De overeenkomsten en verschillen tussen de Vlaamse en Nederlandse bestuurscultuur

...

## Deelname

75 EURO per deelnemer, te storten op het rekeningnummer 435-2021081-69 van MOVI v.z.w., met vermelding **“colloquium 23 april 2002”**. Deze prijs is inclusief de uitvoerige documentatiemap, lunch en koffie. Voor MOVI-leden is de deelname kosteloos.

## Inschrijving

U kan tot 15 april inschrijven bij het secretariaat van MOVI.

MOVI secretariaat - Havenstraat 44 te 3500 Hasselt

e-mail: [secretariaat@movinet.be](mailto:secretariaat@movinet.be) - fax: 011 22 12 77

Gelieve duidelijk volgende gegevens te melden:

naam - VOI - functie/graad - telefoon - e-mailadres.

4. De veranderende taak van de overheidsmanager
5. Hoe kan ik als manager mee veranderen met mijn veranderen de omgeving
6. Hoe kan ik als verandermanager de veranderingen binnen mijn organisatie sturen
7. Welke ondersteuninghebikalsmanager nodig om succesvol de veranderingsprocessen te doorlopen
8. De projectmanagers en procesmanagers van vier ingrijpende veranderingsprocessen

Daarna zal dhr Bouman het panel bevragen. Hij zal ingaan op hoe zij opereren als overheidsmanagers in de veranderende bestuurlijke omgeving van België en Nederland. Hoe gaan zij om met nieuwe ontwikkelingen, weerstanden en politieke belangen? Wat betekenen deze veranderingsprocessen voor hen persoonlijk en wat doet het met de organisatie waarbinnen zij leiding geven?

Dit panel bestaat uit

- Mark Suykens, directeur Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten)  
*Het kerntakendebat, de gevolgen voor het openbaar bestuur van Vlaanderen, de gevolgen voor de achterban van de vereniging en voor de organisatie van de vereniging.*
- Joke Van der Brink, programmamanager Europa intern veranderingsmanager Provincie Flevoland (NL)  
*Hoe een nieuwe provincie na der-tien aar bestaan ontdekt dat de pioniersfase voorbij is. Ontwikkeling en implementatie van bedrijfsmatig werken binnen de provincie Flevoland.*

## MOVI-colloquium dinsdag 23 april 2002 te Brussel

- Dré Martens, adjunct-directeur Dienst Gemeentelijke belastingen Rotterdam (NL)  
*Hoe de introductie van nieuwe software het ambtelijk apparaat dereguleerde en nieuwe werkwijzen noodzakelijk werden. Ontwikkeling en implementatie van bedrijfsmatig werken binnen de dienst Gemeentelijke belastingen Rotterdam.*
- Paul Knoops, gemeentesecretaris Oplabbeek  
*Hoe een klein gemeentebestuur het hoofd biedt aan een steeds breder en complexer takenpakket en een krimpende begroting. Ontwikkeling en implementatie van bedrijfsmatig werken binnen het gemeentebestuur Oplabbeek.*
- Albert Dalcq, directeur Belgische Technische Coöperatie (BTC)  
*Hoe ABOS veranderde in BTC.*

### **“De overheidsmanager heeft een ander profiel dan de privé-manager”**

Mevrouw Deziron is algemeen directeur van Jobpunt Vlaanderen, selectiekantoor van de Vlaamse overheid. Zij zal aantonen dat het zowel voor de rekrutering en selectie, als voor de latere prestaties en jobvoldoening van de manager, uitermate belangrijk is de functie-eisen die men in de private sector stelt voor deze jobs aan te passen aan de overheidsomgeving, maar dat er specifieke factoren zijn die mee in beeld moeten worden genomen. Dit bepaalt uiteindelijk niet alleen het succes van de rekrutering, maar ook het succes van de organisatie waarvoor hij wordt gerekruteerd of waarvoor hij zijn talenten zal inzetten.

### **“Een mandaat dat de overheidsmanager responsabiliseert: internationale vergelijkende studie”**

De presentatie van Prof. Annie Hondeghem bevat de eerste resultaten van een beleidsstudie voor Ambtenarenzaken van het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, nog nergens anders toegelicht. Zij zal vertrekken van de situatie in drie landen, nl. Nederland, Nieuw-Zeeland en Groot-Britannië. Uitgangspunt van de studie is dat er een contractu-alisering plaats vindt zowel van de sturingsrelatie als van de arbeidsrelatie tav de topambtenaar. De traditioneel hiërarchische sturing wordt vervangen door een contractuele sturing met afspraken omtrent opdrachten en middelen dmv een prestatie-akkoord (sturingsrelatie). Inzake arbeidsrelatie wordt de statutaire rechtspositie meer en meer vervangen door een privaatrechtelijke regeling (arbeidscontract). De mate waarin deze contractu-alisering zich voordoet verschilt van land tot land. Nieuw-Zeeland is het meest extreme voorbeeld, Nederland is een voorbeeld van een ‘zachte’ aanpak en UK zit hiertussen in. Zij zal vanuit deze vergelijking enkele lessen te trekken voor de Vlaamse context.

### **“De overheidsmanager en het veranderingsmanagement”**

Professor Lefèbvre is gewoon hoogleraar aan de faculteit Toegepaste Economische Wetenschappen van de transnationale Universiteit Limburg (tUL), voornamelijk voor de vakken organisatieleer en ondernemingsstrategie. ●

# La communauté *Germanophone* de Belgique

Curiosité de l'histoire, curiosité institutionnelle, région spécifique aux nombreux atouts et au dynamisme incontesté, la Communauté germanophone de Belgique est tout cela à la fois.

**B**asée avant tout sur la reconnaissance d'une communauté linguistique, elle est dans une situation institutionnelle évolutive.

Reconnue comme troisième communauté linguistique de Belgique, mais intégrée à la Région Wallonne, elle obtient progressivement un élargissement de ses compétences et envisage de devenir une Communauté-Région, à côté de la Flandre, de la Wallonie et de Bruxelles-Capitale,

Dans une Belgique dont le paysage institutionnel est complexe et évolue vers une autonomie croissante de ses différentes communautés et régions, les germanophones de la communauté du même nom sont peut-être les plus belges des belges. Attachés à leur pays, ils misent néanmoins sur leur identité et affirment une volonté de gestion proche du citoyen.

Et comme l'affirme le Ministre Président Karl Heinz LAMBERTZ: "l'autonomie n'est pas une fin, mais un moyen de s'épanouir".

La définition géographique de cette entité fédérée tient notamment à certains éléments naturels, le Plateau des Hautes Fagnes ayant été longtemps une barrière aux échanges et à la mobilité.

Comment dès lors définir les atouts et spécificités de la Communauté germanophone ? On parlera d'un cadre de vie exceptionnel, d'une grande convivialité renforcée par le multilinguisme des habitants, d'une ouverture liée au voisinage direct avec l'Allemagne, les Pays-Bas et le Luxembourg, d'un fort sentiment citoyen, qui est peut-être une des explications d'une grande sécurité et d'une volonté de valoriser les atouts naturels d'un environnement diversifié en axant le tourisme sur la nature et le patrimoine, sur les traditions et le folklore.

*“ L'autonomie n'est pas une fin, mais un moyen de s'épanouir ”*

Enfin, l'économie est essentiellement axée sur des entreprises d'origine familiale, où règne un climat social favorable, lié sans doute partiellement à un taux de chômage particulièrement bas et à de nombreuses possibilités d'emploi. Le cadre de vie, le multilinguisme et l'ouverture sur le marché allemand encouragent de nouveaux investissements.

## Fiche d'identité

La Communauté germanophone de Belgique et les 9 communes qui la composent sont rattachées à la Belgique depuis plus de 80 ans, leur capitale est Eupen, l'autre ville phare de la communauté est St Vith.

Etendue sur un territoire de 854 km<sup>2</sup>, elle abrite 71.000 habitants, dont 10.000 ressortissants allemands.

2.000 entreprises sont établies sur le territoire de la communauté, dont 70 comptent plus de 50 travailleurs, 20 plus de 100 et 1 seule, les Câbleries d'Eupen, plus de 1.000 personnes.

Il y a dans cette entité, 20.000 travailleurs et 5.000 indépendants.

4.500 de ces travailleurs viennent d'ailleurs et franchissent quotidiennement les frontières de la communauté. Celle-ci ne compte que 1.500 demandeurs d'emploi, soit un taux de chômage de l'ordre de 4,5 %, nettement inférieur à la moyenne nationale et européenne.

Enfin, 9.000 personnes habitant la Communauté germanophone travaillent en Allemagne, au Luxembourg ou dans d'autres régions de Belgique.

## Un peu d'histoire

Sans remonter au Moyen Age, les territoires faisant aujourd'hui partie de la Communauté germanophone de Belgique étaient intégrés, jusqu'en 1795, à la Principauté de Liège.

Lorsque celle-ci fut rattachée à la France pour former le département ...

de l'Ourthe, elle comprenait encore les territoires de l'actuelle Communauté germanophone. Par contre, en 1815, lors du rattachement de la Principauté aux Pays-Bas unis, la région de langue allemande a été, pour partie (le pays d'Eupen, l'Eifel et partiellement l'ancienne abbaye Stavelot-Malmedy), rattachée à la Rhénanie devenue prussienne.

Après le Traité de Versailles, le territoire de l'actuelle Communauté germanophone et les communes wallonnes de la région de Malmedy sont rattachées à Belgique et connaissent une histoire mouvementée.

En 1932, l'allemand est reconnue comme langue officielle en Belgique. En 1940, lors de la deuxième guerre mondiale, la région germanophone est annexée à l'Allemagne pour être rétrocédée à la Belgique directement après le conflit.

Dans le cadre de la deuxième grande réforme de l'Etat, qui a lieu de 1980 à 1983, la Communauté culturelle allemande est remplacée par la Communauté germanophone. Celle-ci est dotée du pouvoir décentralisé pour les matières culturelles et personnalisables ainsi qu'en matière de coopération intercommunautaire et internationale. Un Exécutif existe désormais.

En 1984, le nouveau Conseil de la Communauté germanophone est mis en place.

Au cours de la troisième grande réforme, de 1988 à 1990, la Communauté germanophone reçoit la compétence de l'enseignement et voit tripler sa dotation accordée par l'Etat fédéral.

En 1993 la région de langue allemande constitue une circonscription propre pour les élections européennes

## Le Parlement et le Gouvernement

En 2003 la Communauté germanophone fêtera son 30ème anniversaire en tant qu'institution. En 2004 elle pourra fêter ses 20 ans de pouvoir décentralisé et l'existence de son gouvernement. Son Parlement se compose de 25 conseillers élus directs. Il a le pouvoir de voter des décrets. Même si la population de la Communauté germanophone ne constitue qu'une minorité, le Conseil de la Communauté germanophone est sur le même pied que la Communauté française et la Communauté flamande; il peut être comparé aux parlements des "Länder" dans les Etats fédéraux tels que l'Allemagne ou l'Autriche, même si leurs sphères de compétences sont sensiblement différentes.

Les députés, le membre du Parlement européen, les sénateurs élus directs ou désignés par le Sénat, les membres du Conseil régional wallon ainsi que les conseillers provinciaux domiciliés dans la région de langue allemande qui ont prêté le serment constitutionnel en allemand assistent de plein droit, avec voix consultative, aux séances du Conseil de la Communauté germanophone.

Son gouvernement, à la tête duquel se trouve le Ministre-Président, se compose de trois ministres, élus par le Conseil en principe pour une durée de cinq ans, qui gèrent de manière autonome l'emploi, l'enseignement, la culture, le tourisme, les sports, la santé, la politique familiale et sociale. Le gouvernement est responsable devant le Conseil d'un budget de quelque 100 millions d'Euro. Les recettes se composent de la dotation (montant forfaitaire fixé par la loi représentant à peu près 65% des recettes), des recettes non fiscales ainsi

## *En 2003 la Communauté germanophone fêtera son 30ème anniversaire en tant qu'institution*

Pendant les années 1962-1963, la législation relative à l'emploi des langues en matière administrative est adoptée. Depuis lors, l'allemand constitue la langue utilisée dans les administrations, à l'école et devant les tribunaux.

C'est en 1966 qu'une loi fixe le régime linguistique et le territoire actuel de la Communauté germanophone. Celle-ci apparaît officiellement lors de la première grande réforme de l'Etat, de 1968 à 1971.

Le Conseil de la Communauté culturelle allemande se réunit pour la première fois le 23 octobre 1973.

Depuis cette première réforme, les compétences n'ont fait que croître.

et envoi en 1994, un représentant directement élu au Parlement européen.

En 1994, elle hérite de la compétence sur les monuments et sites et en 2000 de la politique de l'emploi.

Dans le cadre des accords de Lambert, il a été envisagé le transfert vers la Communauté germanophone de la tutelle sur les pouvoirs locaux. Le Conseil de la Communauté germanophone établit actuellement la liste des compétences que la Communauté souhaite exercer dans l'avenir elle-même. Celles-ci sont notamment: la tutelle sur les pouvoirs locaux, l'aménagement du territoire et le logement social.



Mapa Teatrol/Heidi Abderhalden (CO), Ricardo III - © Mauricio Esguerra

que des redevances radio et télévision récoltées dans la région de langue allemande. Par ailleurs la Communauté se voit octroyer des subsides de la part d'autres entités (par exemple de l'Union Européenne). Elle peut contracter des emprunts et est autorisée à lever ses propres impôts. Elle n'a cependant, jusqu'à présent, jamais usé de ce droit.

L'enseignement et la formation requérant 64% des ressources de la Communauté germanophone constituent le poste budgétaire le plus important. Viennent ensuite les affaires culturelles comprenant les domaines jeunesse, éducation nationale et formation des adultes, culture, sports et tourisme avec 13% , les matières personnalisables englobant les domaines de la famille, le troisième âge, santé et affaires sociales avec 11%, les frais de

fonctionnement encourus par le conseil, le gouvernement et le Ministère avec 9% et enfin, l'amortissement des dettes avec 3%.

### Composition actuelle du gouvernement

Sur base d'un accord de coalition, le PRL, le PS et le parti Ecolo forment depuis le 6 juillet 1999, le gouvernement.

Karl-Heinz Lambertz (SP), Ministre-Président, Ministre de l'Emploi, de la Politique des handicapés, des Médias et des Sports.

Bernd Gentges (PFF), Ministre de l'Enseignement et de la Formation, de la Culture et du Tourisme.

Hans Niessen (Ecolo), Ministre de la Jeunesse et de la Famille, des Monuments et Sites, de la Santé et des Affaires sociales.

### La communauté germanophone, une politique spécifique

La déclaration gouvernementale fait apparaître ses priorités:

- pour le développement durable ?
- la solidarité avec les plus faibles
- une ouverture à tous niveaux vers les pays limitrophes et le reste du monde avec la conscience claire d'exercer une fonction de liaison entre des zones économiques et culturelles différentes,
- une économie de pointe, compétitive
- mais surtout, une volonté de transparence et de dialogue avec les habitants et les différents organismes de la Communauté.

En matière d'autonomie, la Communauté germanophone souhaite être reconnue comme une région d'Europe, le transfert des compétences provinciales (la Communauté germanophone est intégrée à la Province de Liège) et le transfert d'un certain nombre de compétences régionales, telle les pouvoirs locaux, l'aménagement du territoire et l'urbanisme et les infrastructures routières.

En matière de gestion interne, la Communauté germanophone s'est engagée dans une démarche d'audit de son administration..

En termes d'ouverture, on relèvera la volonté d'avoir des contacts et des projets communs avec des partenaires frontaliers, d'inclure les communes, organismes, institutions dans les contacts internationaux et d'avoir une présence plus permanente dans certains pays européens et auprès de l'Union européenne.

Dans le domaine de l'enseignement et de la formation, il y a une volonté claire de maintenir, voire de renforcer le multilinguisme, d'améliorer

...

les perspectives de carrière des enseignants par le biais de la formation permanente et d'améliorer les contacts entre l'enseignement et l'entreprise. Une des grandes caractéristiques de la Communauté germanophone est aussi d'analyser l'évolution de son enseignement sans a priori doctrinaires sur la séparation entre les réseaux. La solidarité est très présente dans la déclaration gouvernementale et repose sur l'installation d'une structure permanente de concertation sociale.

Les personnes plus faibles, les handicapés, sont pris en compte avec une volonté de les aider à l'auto gestion et de les intégrer dans l'enseignement normal à chaque fois que c'est possible, ainsi que dans les entreprises.

La Communauté germanophone se veut aussi une région sportive avec 225 clubs sportifs et un total de 17.000 habitants affiliés.

En matière d'aide sociale, la Communauté mène une politique spécifique du logement, veillant à assurer à chacun la possibilité d'avoir un logement de qualité.

La Communauté s'est dotée d'un Office de l'Emploi.

Enfin, elle veut favoriser l'investissement par des contacts directs avec des partenaires frontaliers.

### Habitat et cadre de vie

Le territoire de la Communauté germanophone de Belgique se caractérise par la qualité d'un environnement naturel.

Forêts, grands lacs et pâturages composent son paysage vallonné parsemé de villes et villages de charme qui offre un cadre de vie paisible.

L'urbanisme y est sagement maîtrisé. D'où le souhait de importance d'une gestion autonome de l'aménagement du territoire de manière à



*Compagnie De Brunel/Lynda Gaudreau (CA), Document 3- © Michael Slobodian*

conserver cette caractéristique d'agrément et d'intégration à la nature.

La Communauté se caractérise aussi par un habitat généralement de grande qualité, avec beaucoup de bâtiments anciens, fermes transformées et autres qui ont une valeur immobilière indiscutable. Les nouvelles constructions sont souvent, elles aussi, soigneusement étudiées et de grande valeur.

### L'économie

L'économie se caractérise avant tout par un foisonnement de PME.

On y dénombre beaucoup d'indépendants et de petites entreprises dans le domaine de l'agriculture et de la sylviculture: territoire boisé et zones rurales obligent !

73,8 % des travailleurs sont employés dans des PME de moins de 100 personnes, contre 50,3 % en moyenne nationale.

Une seule entreprise dépasse les mille travailleurs, ce sont les célèbres CABLERIES D'EUPEN, avec leurs 1.150 personnes et un chiffre d'affaires de plus de 200 millions.

On trouve aussi de nombreuses entreprises dans le domaine manufactu-

rier, dans la transformation du métal, du plastique, du verre, de la pierre, des entreprises dans le transport, les douanes, l'expédition, la logistique, dans le secteur du papier, dans l'agro-alimentaire, le secteur automobile et équipement de véhicules, dans le bâtiment, tant en équipement qu'en construction, et aussi des entreprises hi-tech, dans la chimie, la biotechnologie...

La grande capacité exportatrice, naturellement favorisée par la proximité des frontières.

En des temps déjà anciens, les secteurs forts de la Communauté étaient la calamine, le textile, la céramique. Si la zone de St. Vith était à l'origine plus rurale et celle d'Eupen plus industrielle, ce schéma évolue et se traduit dans l'urbanisme. En effet, il existe, tant à Eupen qu'à St. Vith, des zonings industriels qui sont aujourd'hui quasiment saturés, ce qui explique que la Communauté crée de nouvelles zones d'investissements.

On notera en outre que St. Vith figure en 9<sup>ième</sup> place des villes d'affaires belges, ce qui situe bien le dynamisme économique de la Communauté.



## L'emploi

Sans en revenir au mythe du plein emploi, on peut considérer aujourd'hui que la Communauté germanophone a atteint un taux de chômage particulièrement bas: le chômage restant peut être qualifié de structurel.

## *Les possibilités d'emploi restent nombreuses dans la région*

Son taux de chômage en 2001 se situe à 5 % contre une moyenne en Wallonie de 16,6%, en Flandre de 6,4%, à Bruxelles de 10,6% et une moyenne belge de 10,6%.

De 2000 à 2001, la baisse du taux de chômage a été de:

2% en Communauté germanophone; 2% en Wallonie; 0% en Flandre - statut quo; 1% en Belgique; tandis que Bruxelles a enregistré une hausse de 1%

Les possibilités d'emploi restent nombreuses dans la région.

## La formation

L'enseignement de la Communauté germanophone se passe majoritairement en allemand. Il y a toutefois des écoles francophones puisqu'il y existe une minorité francophone dans la Communauté et que celle-ci jouit de facilités au sens légal du terme.

La volonté de la Communauté est de rationaliser l'enseignement, c'est-à-dire de répondre aux contraintes et exigences en matière de population scolaire, mais de réussir à maintenir au moins une école dans les différentes communes, ce qui l'amène éventuellement, sans tabou, à envisager des fusions d'écoles de réseaux différents.

C'est une grande particularité de la Communauté germanophone qui se donne ainsi les moyens d'organiser son enseignement de la façon la plus efficace possible en restant proche des citoyens et des élèves.

Dans l'enseignement secondaire et supérieur, l'on note une grande présence de l'enseignement technique, ce qui ne signifie pas une moindre qualité des élèves ou de la formation, mais bien une grande ouverture intellectuelle aux professions techniques qui sont considérées de façon plus valorisante dans la Communauté Germanophone que dans le reste du pays. C'est pour cette raison que la formation des classes moyennes est beaucoup plus développée en Communauté germanophone par rapport au reste de la Belgique. Si en Communauté française la moyenne du nombre d'apprentis est de 2,2 pour 1000 habitants, en Flandre 1,8 pour 1000 habitants, elle est de 10 pour 1000 habitants en Communauté germanophone.

## Le tourisme

Le tourisme est un des grands atouts et un domaine économique important en Communauté germanophone. On peut caractériser sa philosophie en parlant de tourisme vert et intelligent. En cela, la Communauté exploite au maximum ses atouts.

Un tourisme vert, basé sur les loisirs actifs, parce qu'elle dispose d'une nature exceptionnelle, avec le Plateau des Hautes Fagnes, avec 2/3 de son territoire couvert de bois et de forêts et est dotée de centres "nature" et équipée d'un vaste réseau de sentiers balisés.

L'organisation des loisirs est fortement liée à cet aspect touristique et aux atouts naturels de la région.

Ainsi, parmi les sports les plus pratiqués, on notera la promenade, les sports nautiques sur les lacs, le vélo avec 600 km de piste de VTT balisés, le ski avec 25 centres pour les fondeurs, la pêche, la chasse, mais aussi toute une série de sports qui supposent des infrastructures adaptées comme le tennis, le squash, le football, le volley...

La Communauté affirme une volonté forte de soutenir la construction et l'entretien d'infrastructures sportives de qualité accessibles à tous.

Un tourisme intelligent parce qu'il n'y a, dans la Communauté germanophone, pas une commune qui n'ait une curiosité historique, touristique, culturelle à présenter.

Ce sont de nombreux vestiges du passé, des châteaux, églises, chapelles, fermes et fermes-châteaux, monuments, moulins ou encore la "Vennbahn", un train touristique tracté par une puissante locomotive à vapeur, symbole de l'histoire de l'économie et de la vie quotidienne au début du 20ème siècle, permettant de visiter la région de manière originale.

Mais elle séduit aussi les moins sportifs amateurs des traditions: brocantes et marchés thématiques rivalisent d'originalité.

Le carnaval et son célèbre jeudi des femmes y est sans aucun doute la fête la plus populaire de l'année. Le carnaval dans la Communauté germanophone est un moment sacré que les habitants savent fêter avec bonhomie, enthousiasme, sans jamais engendrer la moindre insécurité pour ceux qui y participent.

Ces atouts touristiques sont évidemment renforcés par les traditions gastronomiques et le folklore.

# Schakel tussen *mens* en *bestuur*

## Vorming, training en opleiding

Als WIVO een vraag tot vorming krijgt, is het een reële bekommernis om vorming daar in te zetten waar het een bijdrage kan leveren tot een verbetering van het prestatie- of kennisniveau van een individu, dienst, organisatie.

**E**lk vormingstraject doorloopt drie fases: inzicht verwerven, vaardigheden inoefenen, opmaak van een actieplan met aandacht voor implementatie in de eigen dienst.

### Filosofie

Leren staat nooit los van de levens- en werkervaring, de houding, leerverwachting en doelen van de deelnemer. Vorming moet in dit opzicht gezien worden als een continu proces voor elke medewerker. Op elk ogenblik in de carrière kan men er behoefte aan hebben zich bij te schaven en het denkkader te verruimen. Via vorming, training en opleiding willen wij hierop inspelen. Dit houdt in dat wij vorming niet alleen plaatsen binnen de persoonlijke functionele loopbaan, maar ook en vooral binnen het breder kader van de totale organisatie-ontwikkeling.

### Doelgroep

Wij richten ons tot alle medewerkers van gemeentebesturen, OCMW's, OCMW-rusthuizen en -ziekenhuizen, gemeentelijke vzw's, gemeente-

lijke bedrijven, intercommunales en het Provinciebestuur.

Daarnaast verzorgen we ook opleidingen voor politici.

### Werkwijze

Vorming is niet vrijblijvend voor de deelnemer. We leggen immers sterk de nadruk op volgende aspecten:

- ervaringsgericht: de eigen praktijk wordt in de kijker gesteld. Deelnemers bespreken concrete situaties zodat de vorming zo dicht mogelijk aansluit bij de eigen werkcontext.
- in de dagelijkse realiteit toepasbaar.
- met actieve inbreng van de deelnemers.
- hoogstaande inhoudelijke en theoretische aanbreng.

Daarom werkt WIVO meestal met kleine groepen.

### Functionele loopbaan

Elk bestuur legt zelf vast welke vorming er in aanmerking komt voor de functionele loopbaan. Wij verlenen de attesten "met goed gevolg". In samen-

spraak met het bestuur kunnen hieraan volgende voorwaarden worden gekoppeld:

- aanwezigheid
- actieve participatie
- uitvoeren van een of meerdere opdrachten

### WIVO verzorgt een ruim vormingsaanbod

Reeds meer dan 20 jaar is WIVO gekend als een veelzijdige en kort op de bal spelende vormingsaanbieder. Zowel standaard- als maatpakketten komen tegemoet aan de vorming-behoefte van duizenden ambtenaren. Soepel integreerde WIVO haar aanbod binnen het raamwerk van functionele en hiërarchische loopbanen.

*Vorming moet gezien worden als een continu proces voor elke medewerker*

Openbare besturen en hun werknemers kunnen hun keuze maken uit een ruime waaier vormingsthema's: pakketten voor technisch personeel, leidinggeven, communicatie, management lokale besturen, klantvriendelijkheid, functionerings- en evaluatiegesprekken, opleiding voor vormingscoördinatoren, workshops voor politici, interne vorming rusthuizen, ... Dit aanbod wordt twee

maal per jaar uitgebreid gepresenteerd via een brochure en is ook op onze website consulteerbaar.

Naast dit extern aanbod waarop medewerkers en besturen kunnen inschrijven, verzorgt WIVO ook vorming op maat en intern in de besturen. Wanneer een bestuur een dergelijke vormingsvraag stelt gaan we samen zoeken naar een optimaal vormingsaanbod dat tegemoet komt aan die specifieke behoefte.

### **WIVO ontwikkelt samen met u uw beleidsplan voor vorming**

De laatste jaren promoot WIVO een meer globaal en geïntegreerd vormingsbeleidsplan voor de openbare besturen. Een voortdurend veranderende organisatie kan vorming, opleiding en ontwikkeling immers niet aan het toeval overlaten. De ontwikkeling van menselijke capaciteiten is verbonden aan organisatiedoelstellingen en maatschappelijke opdrachten. Het ontwikkelen van een vormingsbeleidsplan vereist dan ook een doorgedreven, systematische en strategische denkoefening.

WIVO engageert zich in deze optiek als een vormingspartner die het hele vormingstraject in de organisatie mee gestalte geeft. Zij adviseert en begeleidt in het formuleren van ontwikkelingsdoelstellingen, het detecteren van vormingsbehoeften, het vertalen naar aangepaste vormingsacties, het implementeren van nieuwe kennis en vaardigheden in de werkcontext, de evaluatie van vormingsresultaten, enz...

### **WIVO staat voor doelgericht opleiden**

Bij elk vormingsinitiatief beoogt WIVO de verbetering van het prestatie- of kennisniveau van een individu,

*Forced Entertainment/Tim Ebbells (GB), First Night - © Hugo Glendinning*



een dienst, een organisatie. Daarom wordt ieder traject, kort of langlopend, voorafgegaan door een verkenning van de echte verwachtingen en doelstellingen van alle betrokken partijen. Op basis van de tussentijdse feedback kan zowel vorm als inhoud van het traject aangepast worden. Een eindevaluatie maakt duidelijk of de doelstellingen werden behaald.

WIVO wenst een actieve en kritische inbreng van elke deelnemer. Wij van onze kant garanderen een ervaringsgerichte, bruikbare en kwalitatief hoogstaande inhoud en aanpak. Daarom kiest WIVO ervoor om voornamelijk met kleine groepen te werken.

### **Aanbod**

WIVO verzorgt een aanbod in de breedte (rond verschillende thema's, gaande van persoonlijkheidsvorming over technische opleiding tot management-opleidingen) en in de diepte (voor verschillende niveaus van personeelsleden).

Naast de standaardprogramma's, aangeboden via de mailings werken wij ook op maat.

Besturen met specifieke vormingsvragen kunnen contact opnemen met ons. In overleg en afhankelijk van de vraag kan steeds een aangepast programma uitgewerkt worden.



**WIVO VZW**

*vorming - training - assessment - consulting - selectie*

*Koning Leopold III-laan 31 - B-8200 BRUGGE*

*Tel. (050)40 31 84 - Fax (050)40 31 01*

*wivo@west-vlaanderen.be - <http://www.wivo.be>*

## Vlaamse Gemeenschap start met e-personeelssysteem

Het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, de kabinetten en de Vlaamse wetenschappelijke instellingen (VWI's) maken voortaan gebruik van een nieuw personeelssysteem: Vlimpers. Vlimpers staat voor Vlaams Intermodulair Personeelssysteem en zal volledig afgerond zijn in 2004. In mei 2002 start Vlimpers met de Vacaturemarkt voor MVG- en VWI-personeelsleden. De Vacaturemarkt zal interne vacatures bundelen en on-linewerving mogelijk maken. Vlimpers is een netwerkapplicatie die op een gebruiksvriendelijke manier alle aspecten van personeelsbeheer en -beleid bundelt: vorming, competenties, welzijn, loopbaan ...

De behoefte aan een actuele personeelsdatabank is groot. Het beheer van personeel is complex geworden en heel wat facetten van personeelszaken komen dan ook in aanmerking voor informatisering. Het MVG selecteerde hiervoor, samen met Siemens Business Services (SBS), de HR-software van PeopleSoft.

### De eerste toepassingen van Vlimpers: Selfservice en Vacaturemarkt

Via de eerste toepassing - Selfservice - kunnen de gebruikers van het systeem via het intranet eigenhandig hun eigen gegevens (zoals bankrekeningnummer en persoonlijk adres) raadplegen en aanpassen, zodat de databank actueel blijft. Voor de lijnmanagers biedt Selfservice een overzicht van de gegevens van hun personeelsleden. Op basis van Vlimpers werd ook een nieuwe intranetversie 'TelefoonGids Vlaanderen' voor de organisatie gelanceerd.

Vanaf mei 2002 verlopen de interne wervingen via de Vacaturemarkt van de Selfservice. Het on-linebeheer van vacatures, de werving van kandidaten voor de interne arbeidsmarkt, ... zullen via Vlimpers gebeuren. Personeelsleden kunnen via de Vacaturemarkt vacatures selecteren op basis van niveau, locatie, sleutelwoorden en on-line-solliciteren. In een latere fase wordt de Vacaturemarkt opengesteld voor de Vlaamse openbare instellingen en voor de arbeidsmarkt. De mogelijkheid bestaat om de externe vacatures - contractueel en statutair - op te nemen in de Vacaturemarkt en te ontsluiten via het internet.

Intern staat het MVG nog voor een uitdaging. De personeelsbezetting van het MVG is immers bijzonder gevarieerd: boswachters, juristen, psychologen, opvoeders, ... Een aantal personeelsleden heeft dus geen pc nodig voor hun job. Het MVG grijpt daarom het Vlimpersproject aan om deze mensen toegang te geven tot de informatiesnelweg.

Het Vlimpersproject werd opgestart op verzoek van de Vlaamse minister van Ambtenarenzaken. Om de ontwikkeling en implementatie van het project mogelijk te maken, stelt minister Van Grembergen de nodige middelen ter beschikking. Vlimpers moet leiden tot een efficiënter en moderner personeelsbeleid. De heer Luc Lathouwers, directeur-generaal van de Algemene Administratieve Diensten van het departement Leefmilieu en Infrastructuur, is projectleider en promotor van het Vlimpersproject sinds de start in 2000.



J'ai froid, Gilbert Peyre

## Le Centre Gouvernemental de Coordination et de Crise

Le Centre Gouvernemental de Coordination et de Crise fait partie du Ministère de l'Intérieur, en particulier de la direction générale de la Police Générale du Royaume.

La sphère d'activité du Centre de Coordination et de Crise est assez variée, mais toujours autour de la sécurité, qu'il s'agisse de sécurité policière ou de la sécurité non policière (=civile).

Notre domaine d'activité concerne des secteurs très larges, puisque le Centre de Crise a été activé lors de ...

L'éclipse solaire d'août 1999

Le passage à l'an 2000

L'Euro 2000 (mai/juin 2000)

Le blocage des camionneurs en septembre 2000

Le 11 septembre 2001

La crise de la Sabena ...

*Vous trouverez dans votre prochain 4INSTANCE un dossier complet sur le CGCCR.*

## La 2<sup>ème</sup> conférence sur la qualité

La 2<sup>ème</sup> conférence sur la qualité dans les administrations publiques de l'Union européenne est organisée par le ministère des finances danois. La conférence est aussi le résultat des efforts combinés des 15 États membres et a pour but de renforcer la coopération et l'échange des expériences dans le domaine du développement organisationnel et de la gestion de la qualité.

### Historique

En 1998, les directeurs généraux des administrations publiques de l'Union européenne décidèrent de renforcer la coopération en matière de développement de l'administration publique à l'aide du Groupe de Services Publics Innovants (Innovative Public Service Group - IPSG), composé des 15 États membres et de la Commission.

La coopération met l'accent sur la nécessité d'échanger les expériences et les meilleures pratiques, et de développer les méthodes d'analyse comparative. L'objectif général est d'améliorer la qualité des services aux citoyens et d'augmenter la productivité.

Pour atteindre l'objectif d'échange d'expériences, le groupe encourage l'organisation de conférences sur la qualité dans les administrations publiques de l'Union européenne. Il a participé à la préparation de la 1<sup>ère</sup> conférence sur la qualité dans les administrations publiques de l'Union européenne qui s'est tenue sous la présidence portugaise au printemps 2000.

Le groupe IPSG soutient la préparation de la 2<sup>ème</sup> conférence sur la qualité au Danemark.

### Les principaux conférenciers

Les principaux conférenciers suivants prendront la parole en assemblée plénière lors de la conférence :

M. Donald J. Johnston (Secrétaire général de l'OCDE); M. Neil Kinnock (Vice-président de la Commission européenne et responsable de la réforme administrative); M. Jonas Ridderstråle (Auteur du livre "Funky Business - le talent fait danser le capital"); Mme Geraldine Keegan (Principale du collège Sainte-Marie, qui a remporté le prix européen de la qualité 2001); Mme Jocelyne Bourgon (Présidente du Centre canadien de gestion); M. Jim Murray (Directeur du Bureau Européen des Unions de Consommateurs (BEUC)); Mme Christine Antonini (Directrice du centre d'information des consommateurs danois); M. Peter Waldorff (Président du comité intersyndical des fonctionnaires danois (CFU)); M. Lars Kolind (Ancien directeur de OTICON Rapporteur scientifique); M. Christopher Pollitt (Professeur en gestion publique à l'Université Erasmus, Rotterdam, Pays-Bas).

### Contact

*Si vous souhaitez obtenir d'autres informations ou poser des questions spécifiques, veuillez contacter:*

*[info@2qconference.org](mailto:info@2qconference.org) ou la responsable de projet, Mme H. Dorthe Sørensen (+45 33 95 69 86)*

## Het virtueel loket van www.hasselt.be

**23** februari 2001 ging de vernieuwde website van de stad Hasselt on line. Sindsdien vonden meer dan 160.000 surfers de weg naar [www.hasselt.be](http://www.hasselt.be). De meeste bezoekers van de website zijn inwoners van Hasselt. Zij vormen ongeveer 44% van het totaal aantal bezoekers. Andere Nederlandstalige surfers vertegenwoordigen 36% van de bezoekers. Maar ook van verder wordt er gesurft naar [www.hasselt.be](http://www.hasselt.be), zelfs vanuit bijvoorbeeld Brazilië, Costa Rica, Australië en Canada.

De rode draad doorheen de site is interactiviteit. Zo kan de surfer bijvoorbeeld op elke tekst reageren. De reactie komt dan toe bij de auteur van de tekst. Via de website kan er gecommuniceerd worden met burgemeester, schepenen en de stadsdiensten, de surfer kan zelf een evenement aankondigen, een link toevoegen, gegevens van een sportclub, school, vereniging toevoegen, ... en er is natuurlijk het virtueel loket.

### Virtueel loket

Dankzij het virtueel loket zijn de stadsdiensten 24 uur op 24 geopend.

Dit loket biedt de mogelijkheid om folders / brochures te bestellen, documenten aan te vragen, adreswijziging door te geven, meldingen aan de werklijn door te geven en formulieren te downloaden.

In het totaal kwamen er tot 28 februari 2002, 859 aanvragen of meldingen binnen via het virtueel loket.

### Folders / Brochures

Sinds februari 2001 werden er via het virtueel loket 594 folders / brochures besteld.

De meeste aanvragen gingen naar informatiebladen i.v.m. bouwen en verbouwen (272 aanvragen) zoals "bouwen en verbouwen in Hasselt", "bouwbedrijven", "premies en toelagen voor huisvesting in het Vlaams Gewest", "Regenwaterput" en "Zonne-energie".

Ook was er veel vraag naar brochures over mobiliteit (98) zoals "Dienstregeling Hasseltse bussen", "Hoe en waar parkeren in Hasselt", "Plan Hasselt fietst", "Dienstregelingboekje NMBS".

Via het virtueel loket bestelden surfers folders (62) van onder meer het Modemuseum, het Nationaal Jenevermuseum of van lopende tentoonstellingen.

Ook toeristische brochures (58) zoals de "algemene toeristische brochure" en "dagtrips voor groepen - geleide bezoeken" werden regelmatig aangevraagd, ook vanuit het buitenland.

Via de jeugddienst werden de blaadjes "prietpraad", "kurieuzeneus" en "de kinderstadsgids" aangevraagd. Ook de doecheque werd via deze weg besteld. In het totaal ging het hier om 43 aanvragen.

Ook de registratiemap van waardevolle voorwerpen en een informatiemap met tips van de preventiedienst werden besteld via het virtueel loket (16).

### Adreswijzigingen en attesten van dienstbevolking

Via het virtueel loket kan je ook een adreswijziging doorgeven en attesten opvragen.

Op deze manier ontving de dienst bevolking 20 adreswijzigingen, 13 aanvragen voor uittreksel van bevolkingsregister, 9 voor bewijs van woonst en 3 voor bewijs van leven.

### Meldingen aan de werklijn

Sinds 23 februari 2001 ontving de werklijn via de website 265 meldingen. Deze meldingen gaan voornamelijk over problemen op straat die inwoners vaak als eerste merken, zoals bijvoorbeeld defecte straatverlichting, verstoort afwateringsputje,...

859 aanvragen of meldingen via het virtueel loket is alvast een goed begin. Het aanbod van het virtueel loket zal nog toenemen. Hasselt houdt zich ook klaar voor de nieuwe mogelijkheden die zich in de toekomst zullen aanbieden als de elektronische identiteitskaart een feit zal zijn.

# Pixiplanet Web Agency

## Pour vous aider et vous assister dans votre stratégie de communication

Désormais PUZZLE advertising peut faire surfer ses clients. L'entrée de PUZZLE advertising dans le capital de PIXIPLANET est l'aboutissement de plusieurs mois de collaboration entre les deux entités.

L'image et le son numérisé offrent un vecteur de communication singulier dans sa conception et pluriel dans sa diffusion.

Quel que soit votre secteur d'activité ou votre domaine professionnel, le support cd-rom et le véhicule Internet mettent à votre disposition des outils fabuleux pour promouvoir un catalogue interactif, faire visiter votre hall d'exposition ou votre unité de fabrication, rendre vivant votre système d'archives, accéder à des modules de formation, rechercher des données...

Demandez toutes les missions que vous souhaitez, la nôtre est de vous satisfaire. Pixiplanet n'a pas la prétention d'être unique mais affiche l'ambition de vos attentes.

Notre investissement humain et notre expérience sont à même de contribuer à votre développement -interne ou externe- et d'apporter l'efficacité, l'attrait et la disponibilité du réseau Internet au service de votre organisation.

## Om uw te helpen bij uw communicatiestrategie

Goed nieuws: voortaan kunnen de klanten van PUZZLE advertising volop surfen! De participatie van PUZZLE advertising in het kapitaal van PIXIPLANET is het resultaat van de maandenlange samenwerking tussen beide entiteiten.

Digitaal beeld en geluid: een communicatiekanaal eenvoudig van ontwerp en enorm in bereik.

In welke sector of domein u ook actief bent, de cd-rom en het Internet promoten uw tentoonstellingshal, maken het mogelijk uw fabriek te bezoeken, uw archief tot leven te brengen, toegang te krijgen tot opleidingsmodules, gegevens op te zoeken, etc ...

Vraag ons alles wat u maar wilt: onze opdracht is; u tevredenstellen. PIXIPLANET heeft niet de pretentie uniek te zijn, maar wel de ambitie om te voldoen aan uw verwachtingen.

Dankzij onze inzet en onze ervaring kunnen we bijdragen tot uw interne of externe groei en het Internet op een doeltreffende en aantrekkelijke manier ten dienste te stellen van uw organisatie.



**Pixiplanet Web Agency SA**  
Rue de Suisse, 8  
1060 Bruxelles  
tel : +32 2 533 10 90  
fax +32 2 533 10 88  
e-mail : [info@pixipla.net](mailto:info@pixipla.net)  
website : [www.pixipla.net](http://www.pixipla.net)

### Contact:



**Puzzle Advertising**  
Rue de Suisse, 8  
1060 Bruxelles  
tel : +32 2 533 10 80  
fax : +32 2 533 10 88  
e-mail : [agence@puzzle.be](mailto:agence@puzzle.be)  
website : [www.puzzle.be](http://www.puzzle.be)

# Webwijser Webguide

## Elektronische overheid in aanbouw

Stap voor stap leert de Nederlandse burger de nieuwe overheid kennen: een elektronische overheid die ICT gebruikt om efficiënter, effectiever en klantvriendelijker te werken. De elektronische overheid kenmerkt zich door talloze aspecten, ofwel bouwstenen, die in meer of mindere mate met elkaar samenhangen.

De ambitie van het communicatieprogramma "Elektronische Overheid in aanbouw" is bestuurders en ambtenaren vertrouwd te maken met de samenhang tussen de diverse stimuleringsprogramma's.

Deze programma's leveren bouwstenen voor de elektronische overheid met als doel overheidsinstellingen te motiveren om zelf de elektronische overheid versneld te realiseren.

Het "verhaal" over nut en noodzaak van de elektronische overheid wordt door ELO in partnership uitgedragen via verschillende activiteiten, waaronder: gesprekken en presentaties op maat, workshops, diverse uitgaven (brochure, poster, CD-rom), een elektronische nieuwsbrief en een website (uitmondend in een digitaal kennisplatform).

<http://www.ELOinaanbouw.nl>



*William Kentridge/Kevin Volans/Handspring Puppet Company (SA). Confessions - © Herman Sorgeloos*

## De Vlaamse Infolijn is elke werkdag gratis bereikbaar op telefoonnummer 0800 3 02 01

Tijdens haar derde werkingsjaar kreeg de Vlaamse Infolijn niet minder dan 430.122 oproepen van Vlamingen te beantwoorden, of een gemiddelde van 1734 per dag. Dat is veel meer dan een verdubbeling ten opzichte van het jaar 2000. Behalve telefonische oproepen kreeg de Vlaamse Infolijn in 2001 ook 8836 vragen per e-mail toegestuurd; ook dat is een verdubbeling ten opzichte van het jaar voordien.

De Vlaamse Infolijn maakt de burger wegwijs in de Vlaamse overheid en biedt daartoe wegwijs- en eerstelijnsinformatie over alles wat tot de bevoegdheid van de Vlaamse overheid behoort. Zoals in de voorbije werkjaren zijn huisvesting, ruimtelijke ordening en werkgelegenheid thema's die heel sterk leven bij de Vlamingen. Men kan bij de Infolijn ook terecht voor wegwijsinformatie in verband met federale bevoegdheden zoals pensioenen of loopbaanonderbreking. Opvallend is dat een toenemend aantal burgers zich naar aanleiding van de actualiteit tot de Vlaamse Infolijn wendt. Zo gaven de berichten in de pers over de afschaffing van het kijk- en luistergeld of de verlaging van de registratierechten aanleiding tot een hele stroom vragen. Het wijst erop dat de burger de Vlaamse Infolijn meer en meer als een betrouwbare bron van overheidsinformatie gaat beschouwen.

Om de werking van de Vlaamse Infolijn nog verder te versterken heeft minister-president Dewael in 2001 de nodige middelen beschikbaar gesteld voor de ontwikkeling van een nieuw kennisysteem voor de Vlaamse Infolijn dat gaandeweg op het Internet wordt ontsloten. Het is immers de bedoeling van de minister-president om de Vlaamse Infolijn nog meer te laten uitgroeien tot het centrale en eerste aanspreekpunt voor de burger met al zijn vragen over de Vlaamse overheid.

...



CISCO

# Webwijzer Webguide

## Carrefour de la région wallonne

Les sites de la région wallonne sont décrits dans la page des liens du serveur carrefour:

<http://www.wallonie.be>.

Vous y trouverez la liste exacte des sites dont le nom se termine par "wallonie.be" qui est le domaine officiel de la région wallonne.

En septembre 2000, le Ministère de la Région vous proposait, via la rubrique "consulter les formulaires" du site portail Carrefour, un accès thématique à ses formulaires administratifs pour consultation et/ou impression à domicile.

Aujourd'hui, une nouvelle étape a été franchie dans la réalisation des formulaires électroniques : un bon nombre de formulaires ont fait l'objet d'une version électronique "intelligente" : vous pourrez les compléter directement sur votre PC en bénéficiant d'une assistance au remplissage (des fonctions programmées ont été introduites pour faciliter la compréhension et le remplissage de ces documents). Ces documents, complétés et imprimés, doivent être envoyés au service administratif compétent par voie postale (l'envoi électronique reste en effet subordonné à la mise en œuvre d'un contexte légal et sécurisé de la signature électronique et à l'adaptation du processus de réception de la demande au sein des services administratifs). ●



## "IS HET RENDABILISEREN VAN EEN OVERHEIDSBEDRIJF NOG MOGELIJK?"

Ontbijt conferentie - 25 april 2002

De Universitaire Stichting - Egmontstraat 11 - 1000 Brussel

**7h30 Ontvangst** - Buffet ontbijt

**8h00 Inleiding**

**prof. Dr. Herman De Croo**, Minister van Staat. Voorzitter Kamer van Volksvertegenwoordigers. Minister van P.T.T. (1980 en 1981-1985). Minister van Verkeerswezen (1981-1985 en 1985-1988)

**8h30 Het Sabena avontuur als voorbeeld voor de andere...**

**Aart De Zitter**. Auteur van het boek "Het Sabena avontuur".

*Aart De Zitter (\*1966) begon aan een carrière als taalkundige bij Lernout & Hauspie. Na een schuchtere poging zelf te ondernemen (in het toerisme), werd hij economisch journalist. In 2000 ging hij een jaar zelf aan de ondernemerskant staan en startte in Noorwegen een business incubator voor technologische bedrijven op. Sinds 2001 werkt hij als journalist voor de Financieel-Economische TIJD, Jobat en De Standaard.*

**9h00 Debat**

**Prof. Dr. Herman De Croo**

**Aart De Zitter**

**Minister Vice-President Steve Stevaert** (onder voorbehoud). Minister Vice-President van de Vlaamse Regering Minister van Mobiliteit, Openbare Werken en Energie

*De Europese markt voor elektriciteit en gas gaat vanaf 2004 open voor "niet-huishoudelijke gebruikers". De opening van de markt voor "huishoudelijk gebruik" wordt volgend jaar in de lente bekeken, maar is nu al afhankelijk gemaakt van een akkoord binnen de Europese Unie over het begrip "openbare dienst". De vrijmaking van elektriciteitsmarkt in Vlaanderen moet veel sneller gaan dan het voorstel van de federale regering bepaalt. De minister van Energie, Steve Stevaert, heeft het over een schoktherapie.*

**Leo Pardon**

**Philippe Vlaemminck**

**9h40 Het succes van de HST**

**Leo Pardon**, Bestuurder-Directeur NMBS

*De NMBS moet zich wapenen, want een ernstige concurrent heeft zich gemeld: Dillen & Le Jeune Cargo. Sinds 25 maart schrapte Air France zijn vluchten tussen Brussel en Parijs. Om zijn passagiers van de ene stad naar de andere te brengen, chartert de luchtvaartmaatschappij een aantal rijkwagens van de hogesnelheidstrein Thalys. Zij verkoopt zelf de zitplaatsen.*

**10h05 Het nieuwe statuut van de Nationale Loterij**

**Philippe Vlaemminck**, Advocaat van de Nationale Loterij, betrokken bij de omvorming van de Nationale Loterij als parastatale tot overheidsbedrijf. Gastprofessor aan de Universiteit te Gent (European Judicial Protection).

**10h30 Einde**

**Reservatie & Info:**

Info@4instance.be - Tel. 02/534 94 51 - Fax. 02/534 84 41

[www.mypublica.com](http://www.mypublica.com)

**Deelnemingskosten:** 75 euro

*Deze prijs omvat zowel het ontbijtbuffet, de conferentie en het boek van Aart De Zitter: "Het avontuur van Sabena" - Uitgeverij Lannoo.*