

N° 29 - Mei - Mai 2002
4,34 Euro - Maandelijks/Mensuel - afgiftekantoor Gent X

Toelating tot sluiting
Gent X
3/224

BELGIË - BELGIQUE
P.B.
Gent X
3/4145

4 INSTANCE[®]

PERIODICAL FOR PUBLIC MANAGEMENT




Nieuwe dynamieken in
werkgelegenheidsbeleid

Gestion de crise

Sécurité routière

Overheidsbedrijven
in crisis ?

Design museum Gent 

TAPIO WIRKKALA
Eye, Hand, Thought



ISSN 1371-5240

 05
9 771371 524006



Tapio Wirkkala

N° 29 Mei - Mai 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
Design museum Gent

FOTO's - PHOTOS
Design museum Gent
Bvba GTG sprl
Copyright all pictures

LAYOUT - PREPRESS
Daniel Collette Production sprl
Tel. 02/347 35 47

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

DISTRIBUTIE - DISTRIBUTION
Tondeur Diffusion - Nevelland

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



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

*"4Instance is ondertekenaar van de Milieubeleidsafspraken
komst Papier Vlaanderen en steunt de inspanningen van
de Vlaamse regering i. v. m. papierrecuperatie".*

NIEUW - NOUVEAU

Réservez le nouveau «Guide des Ministères» 2002 Reserveer de nieuwe «Gids der Ministeries» 2002

Le Guide des Ministères
1212 pages d'infos
Prix de base: 140,00

De Gids der Ministeries
1212 pagina's info
Basis kostprijs: 140,00

+
10 numéros de 4INSTANCE offert

+
10 gratis 4INSTANCE nummers



Guide des Ministères 2002 *Livre annuel*

Pour le guide de 2002 nous prévoyons une partie rédactionnelle qui rehaussera ainsi la valeur ajoutée du GDM pour en faire un livre annuel. Ce nouveau guide paraît fin juin. Deux des dossiers que nous reprenons dans le GDM concerne le "E-government" et les R.H..

Guide: 1212 pages d'infos

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

Gids der Ministeries *Jaarboek*

Voor de gids van 2002 voorzien wij een redactionele bijdrage die de GDM een toegevoegde waarde zal geven en ophevelt naar een jaarboek. Deze gids verschijnt eind juni. Twee van de dossiers die wij wensen op te nemen in de GDM betreft "E-government" en HRM.

Gids: 1212 pagina's informatie

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

Pour plus d'info - voor meer info

sprl-bvba G.T.G.

Rue Bosquetstraat 67 - 1060 Bruxelles - Brussel

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

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



6

TAPIO WIRKKALA
Eye, Hand, Thought

**eGovernment survey :
“Realizing the Vision”
vertelt weinig nieuws.**

Deze studie (opgesteld door Accenture) peilt naar de maturiteit van 23 landen in de wereld, waaronder België, om overheidsdiensten online te brengen naar burgers en bedrijven.

Er wordt aandacht geschonken aan de evoluties ter zake tijdens de afgelopen jaren en de trends die voor de onmiddellijke toekomst te verwachten zijn.

België heeft zeven diensten waarbij nu ook al zaken kunnen worden afgehandeld. De elektronische identiteitskaart waarmee straks gestart wordt, is een belangrijke stap voor de verdere ontwikkeling van e-government in België. Het beste onderdeel van het Belgische verhaal is dat men niet alleen aan een gevel bouwt maar tevens de achterliggende diensten grondig worden hervormd.

17 *27 septembre 1991 - Mise en place du Plan général d'Urgence pour des Risques nucléaires pour le Territoire belge : une réponse fédérale...*

Les réponses données aux retombées de l'accident de Tchernobyl en 1986 ont montré qu'il convenait d'organiser au niveau fédéral une réponse coordonnée à ce type de situations d'urgence. Il fallait également réunir techniciens chargés d'évaluer la situation radiologique et ministres compétents chargés de prendre les décisions utiles en un seul lieu: le CGCCR accueille depuis les cellules chargées de gérer une situation d'urgence radiologique. De nombreux exercices sont organisés en ses locaux tous les ans.

Le CGCCR est également point de contact belge dans le cadre des procédures internationales d'alerte nucléaires (AIEA et Union européenne). Les outils d'échange d'informations dans ce cadre sont disponibles 24h/24 en ses locaux.

21 *De evolutie van de overheidsbedrijven in België werd door de jaren heen - en wordt nog steeds - bepaald door twee factoren: financiering en efficiëntie.*

**Le nouveau Guide Des
Ministères (GDM) s'ouvre
pour votre communication**

Depuis l'année dernière nous travaillons avec l'éditeur du GDM en tenant le rôle de régie. Pour le guide de 2002 nous prévoyons une partie rédactionnelle qui rehaussera ainsi la valeur ajoutée du GDM pour en faire un livre annuel. Ce guide paraît fin juin et rentre en impression fin mai. Si vous-même avez des services qui peuvent être utiles pour le secteur public, ceci est l'occasion parfaite pour le faire savoir.

Info: 02/534 94 51
info@4instance.be

**De nieuwe Gids Der
Ministeries (GDM) stelt
zich open voor uw
communicatie**

Sinds vorig jaar werken wij samen met de uitgever van de GDM en vullen wij de rol in als regie. Voor de gids van 2002 voorzien wij een redactionele bijdrage die de GDM een toegevoegde waarde zal geven en ophevelt naar een jaarboek. Deze gids verschijnt eind juni en gaat eind mei in druk. Indien uw bedrijf diensten verschaft aan de overheid dan is dit een uitgelezen moment om hierover te communiceren. In bijlage vindt U de mogelijkheden en tarieven voor dergelijke communicatie.

Info: 02/534 94 51
info@4instance.be

4 INSTANCE N° 29 - Mai - Mei - 2002

- 3** NIEUW - NOUVEAU
De nieuwe Gids der Ministeries
Le nouveau Guide des Ministères
- 6** ART - KUNST
TAPIO WIRKKALA - Eye, Hand, Thought
- 10** HRM
Nieuwe dynamieken in werkgelegenheidsbeleid
- 17** GESTION DE CRISE
Le Centre Gouvernemental de Coordination et de Crise : un outil performant au service des autorités publiques belges
- 21** CONFERENCE
Is het rendibiliseren van een overheidsbedrijf nog mogelijk?
- 25** SÉCURITÉ ROUTIÈRE
23 mesures pour améliorer la sécurité routière
- 30** MANAGEMENT
De Nieuw-Zeelandse overheidsadministratie
- 39** CONFÉRENCE
Administration publique entre globalisation et décentralisation : les implications pour l'enseignement et la formation
- 42** SÉCURITÉ
L'observateur international de prévention de la criminalité.
- 44** 5 Minutes - 5 Minuten
- 48** INTERNET
Webguide - Webwijzer

TAPIO WIRKKALA

Eye, Hand, Thought

**Van 22 maart tot 9 juni 2002 in het Design museum Gent,
i.s.m. Museum of Arts and Design, Helsinki, Finland.**

De omvang van zijn werk varieerde van postzegels tot ontwerpen voor de steden van de toekomst, van kunstvliegen voor het vissen op zalm tot omvangrijke monumenten.

Internationaal is Tapio Wirkkala (1915-1985) de bekendste Finse designer. Hij werd geboren in Hanko, maar bracht het grootste deel van zijn jeugd door in Helsinki. In de jaren '30 studeerde hij er aan de toenmalige School voor Toegepaste Kunsten (nu School voor Industriële Vorming). Daarna opende hij een eigen studio en werkte als vormgever bij een reclamebureau.

Toen hij in 1946 samen met Kaj Franck de eerste prijs won in een door Iittala georganiseerde wedstrijd, begon hij als freelance ontwerper voor de glasfabriek. Hij werkte met hen samen tot aan zijn dood.

Met de Kantarelli-vazen (1946), waarvan de vorm ontleend is aan cantharellen, verwierf hij internationale bekendheid. Ze legden het abstracte van de natuur vast. Meteen vormden ze een illustratie van het Finse modernisme: expressieve, organische vormen gecombineerd met traditioneel vakmanschap.

Wirkkala werd ook beroemd om zijn bladvormige meubelen en schalen in gelaagd hout, die een intrinsieke schoonheid hadden.

Hij stelde zijn ontwerpen tentoon op de Triënales van Milaan in 1951 en 1954 en sleepte er diverse prijzen in de wacht.

Van 1955 tot 1956 was hij werkzaam voor Raymond Loewy in New York. Verder ontwierp hij glas voor Venini, keramiek voor Rosenthal, messen voor Hackmann, ...

Wirkkala verstond de kunst om heel kundig vakmanschap te combineren met industriële technieken voor prachtige en functionele voorwerpen. Na zijn dood werd zijn atelier in Munkkiniemi (Helsinki) omgevormd tot museum.

Hoewel Tapio Wirkkala wordt beschouwd als één van de meest vooraanstaande figuren van het Finse design, werd er in Helsinki nooit een overzichtstentoonstelling opgezet die alle aspecten van zijn werk belicht. De grootste tentoonstelling van Wirkkala's werk in Finland was deze die hij in 1981 zelf had ontworpen in het Finse Museum voor Glaskunst in Riihimäki. Deze tentoonstelling liep daarna nog in Moskou, Mexico Stad, Parijs, Milaan en New York.

In augustus 2000 opende het Museum voor Kunst en Design in Helsinki, in samenwerking met het Finse Museum voor Glaskunst, de grootste tentoonstelling ooit van Wirkkala's werk. Deze tentoonstelling is vanaf 22 maart 2002 te zien in het Design museum Gent en loopt tot 9 juni. Deze reizende tentoonstelling gaat na België nog naar het Museo Franz Mayer in Mexico City en het American Craft Museum in New York.

Design museum Gent
Jan Breydelstraat 5 - 9000 Gent
<http://design.museum.gent.be>

*“Elk materiaal heeft zijn eigen ongeschreven wetten.
Je mag het materiaal waarmee je werkt nooit geweld
aandoen, en de ontwerper moet ernaar streven één te
worden met zijn materiaal.”*



The Rules of the Game in the Connected World

In the connected world, technology is a major feature of being able to exploit the opportunities it presents to your business. *But what is the right foundation to participate in the connected world?*

New technologies and applications are emerging on an almost monthly basis, some from well-known and respected vendors and others from hitherto unknown companies. Another dilemma is obsolescence. *A key question is therefore how can we ensure a future proof foundation for all your E-Business initiatives?*

Many "bricks and mortar" companies have the advantage of already having a range of enterprise systems, where they have a considerable investment in legacy and ERP systems. Even if they are not suited to on-line working, they will provide vital parts of the business process. The dot.coms will not have the benefit of a range of existing systems to exploit, but will have the flexibility to choose from a range of "e" enabled technologies. The "bricks and mortar" companies will instead upgrade and/or integrate their legacy systems. *The question remains: how can we integrate these vital systems with the on-line, connected world?*

The demands of the connected world

To be able to compete in the connected world, there are a number of demands that will be placed on your organization. If you have legacy and other enterprise wide systems, it is likely that you will need to connect them to the outside world. Not only will the challenge be to connect to the outside world, but increasingly many companies will rely on partners to complete their activities. *This will require business processes (and therefore the underlying systems) to operate seamlessly across the organization.*

In the connected world, interactive, multi-media interfaces will be important as on-line businesses interact with users. This is in direct contrast with the mostly off-line, data focussed applications that are a feature of many legacy systems.

Speed will be important, in order to react to changes and opportunities in the marketplace. Another requirement is the need to be able to do things *at minimal cost and impact* on the rest of the organization.

The world from a user perspective

In today's connected environment, the "e" user expects to be able to complete what they want on-line (such as an order or enquiry) through an intuitive, easy to use interface. They will expect to see evidence of activity immediately (no waiting for confirmations, stock enquiries, etc.).

To make all of this happen, something, somewhere has to provide a series of "behind the scenes" moves to make this invisible to the user. This is the key to operating in the connected economy: *enabling off-line applications and "back office" functionality to appear as on-line front office applications.*

With the right architectural framework in place, you will be able to exploit new technologies, whilst integrating the old and working towards a fully connected Enterprise. The key lies with a flexible architecture based on components, that will enable you to incorporate new technologies with legacy systems, provide missing links that create on-line systems from off-line systems and react to changes without throwing everything away and starting again.

E-Business architecture principles for a fully Connected Enterprise

So how can we obtain this magical solution whereby legacy and back-office systems are integrated, yet invest in technology in smaller, cheaper, flexible pieces?

There are a number of principles for E-Business architecture that can enable this to happen, namely:

- A component based architecture, which allows part of the infrastructure to be changed without materially affecting the rest.
- The flexibility to match changing business needs and requirements.
- Freedom of choice of platforms and technologies. To retain flexibility, it will be important to be able to exploit new technologies from best of breed vendors. Therefore an open architecture rather than proprietary technologies will be the optimum choice.
- Adherence to external (open) standards and conventions rather than internal
- Selection of packages that adhere to those open standards will enable a flexible approach to developing an architecture.
- Use only Commercial Off-the Shelf products (COTS). The COTS-Based systems approach (CBS) represents a shift away from custom-built software solutions to development through integrating previously built components.
- Scalable for a variety of situations.
- Ability to implement a piece of a time, yet every step builds towards and e-enabled infrastructure.
- The ability to integrate Legacy systems to provide access. This is essential to allow organizations to capitalize on their existing investments.

- Design incremental solutions that can be implemented quickly and iteratively.
- The ability to provide and manage secure connections from both internal and external users. Security has always been a key component for organizations supporting their own users.
- Multi-lingual and multi-currency support, as in the connected economy, applications rapidly become global.

“Advanced Development & Integration” Offerings for the Connected Enterprise

The mission of the “Advanced Development & Integration” service line is to architect, design, develop, test, integrate and implement business-critical solutions through technology for the Connected Enterprise. This mission is achieved using our project or professional services and with a focus on:

- **Technology services:** This offering encompasses Architecture Design, Security and Custom-built Software Development. The latter comprises Enterprise Application Integration (EAI) and Enterprise Application Development (EAD). This service offering also focuses on configuration and implementation of E-Business software solutions.
- **E-Business services:** This offering focuses on value added business solutions through technology for:
 - Customers (i.e. Portal, E-Commerce, E-Care),
 - Suppliers/Partners (i.e. E-Tracing, E-Procurement, E-Fulfillment) and
 - Enterprise/Employees (i.e. Web Content and Document Management, Intranet, E-HRM).

The main driver behind these services is to leverage the new technologies in order to optimize and rationalize business processes. This service offering is the linking pin between the service lines CRM, Supply Chain Management, Business Intelligence, IT Strategy & Effectiveness and our Technology services.

- **Advanced Development Center (ADC) services:** Our ADC is a unique networked environment and state-of-the-art software development facility where we can host projects but also client teams to develop best-of-bread E-Business applications. The Belgian ADC is part of a worldwide network of ADC’s sharing people in over 19 countries, leading edge technologies, methods, components and experiences.

What makes us different?

- A focus on component-based development that emphasizes reuse and measurement supported by frameworks and patterns.
- Unique linkages to the premier delivery platforms of Sun Microsystems, Microsoft Corporation, IBM, Oracle solutions and Cisco Systems, which include reference architectures and reusable components that accelerate successful technology delivery.

- A global network of Advanced Development Centers with the ability to deliver leading edge technology with speed, quality, and adaptability.
- Qualified consultants that are continuously trained in architecture design and Java, Microsoft, Oracle and Rational tools.

Strategic Alliances

In line with our approach to design the best fitting solution for our clients, we have long lasting partnerships and alliances with world class software houses and hardware vendors such as Cisco Systems, IBM, Sun Microsystems, Microsoft Corporation, Oracle, BEA, Silverstream and Rational.

ABOUT CAP GEMINI ERNST & YOUNG

The Cap Gemini Ernst & Young Group is one of the largest management and IT consulting organisations in the world. The company offers management and IT consulting services, systems integration, and technology development, design and outsourcing capabilities on a global scale to help businesses continue to implement growth strategies and leverage technology in the new economy. The organisation employs some 56,500 people worldwide and reports 2001 global revenues of about 8.4 billion euros.

More information about individual service lines, offices and research is available at www.cgey.com



For more information about the Advanced Development & Integration activities in the Public, Utilities and Services sector, please contact:

- | | |
|---|---|
| <i>Rudy Therasse (F)</i> | <i>Geert Verniers (NL)</i> |
| <i>Service Line Manager</i> | <i>Service Line Manager</i> |
| <i>Tel : +32 (0)2 7081550</i> | <i>Tel : +32(0)2 7081413</i> |
| <i>rudy.therasse@cgey.be</i> | <i>geert.verniers@cgey.be</i> |

For more information about the activities of Cap Gemini Ernst & Young in the Public, Utilities & Services sector, please contact:

- Pierre Lorquet*
Vice President
Public, Utilities & Services sector
Tel : +32(0)2 7081395
pierre.lorquet@cgey.be

Nieuwe dynamieken in *werkgelegenheidsbeleid*

In dit artikel behandelden we enkele aandachtspunten over de instroom van werknemers. Duidelijk is dat instroom niet kan geïsoleerd worden van andere aspecten van HRM-beleid zoals selectie, loopbaanplanning, opleiding en andere aspecten van de doorstroom. In volgende bijdragen gaan we hier dieper op in.

In een tijd waarin de lokale besturen aan den lijve de schaarste op de arbeidsmarkt ondervinden, staan een aantal bepalingen, beperkingen en tradities meer dan ooit ter discussie. Indien lokale besturen met sterke spelers het lokale veld willen bespelen, dienen zij nieuwe trends en dynamieken niet alleen te volgen maar moeten zij vooral trendsetter zijn in een lokaal werkgelegenheidsbeleid.

In dit artikel behandelen we een aantal onderwerpen over de instroom van personeel. We beginnen met een aantal trends, suggesties en aandachtspunten voor een actueel werkgelegenheidsbeleid. Vervolgens verkennen we de arbeidsmarkt en raken we daarbij de belangrijkste trends aan. Tenslotte bekijken we de manier waarop wij als lokaal bestuur met de arbeidsmarkt in communicatie treden om potentiële werknemers te bereiken. In het kader hiervan hadden wij een ver-

helderend en voor de lokale besturen inspirerend interview ten huize van Minister Renaat Landuyt.

Werkgelegenheidsbeleid voor Vlaamse lokale besturen

Een werkgelegenheidsbeleid gaat over twee fundamentele vragen. Ten eerste “wie gaan we tewerkstellen?” en ten tweede “onder welke arbeidsvoorwaarden gaan we tewerkstellen?”.

Verschuiving naar de regisseursrol: wie hebben we daarvoor nodig?

schuiving van de traditionele ‘uitvoerdersrol’ naar de ‘regisseursrol’. Deze verschuiving brengt ook veranderingen mee in het soort personeel dat we daarvoor nodig hebben. Om de regisseursrol op te nemen heeft het lokaal bestuursniveau absoluut nood aan een versterking van de denkfunctie. In vergelijking met andere bestuursniveaus is het procentueel aandeel van staffuncties, topkaders en middenkaders in lokale besturen zeer laag; 8 % bij gemeenten en 18% bij OCMW’s tegenover 32 % bij de Vlaamse Ministeries, 38 % bij de Federale Overheid en zelfs 48% bij de NGO’s (niet-gouvernementele organisaties). Het hoeft geen betoog dat de slagkracht van een organisatie recht evenredig is met het aantal werknemers dat beschikt over een degelijk niveau, verworven hetzij via diploma, ervaring of opleiding. Een inhaalbeweging bij lokale besturen zien wij als een startvoorwaarde de om regisseursrol naar behoren waar te maken.

Het lokale bestuur heeft in de afgelopen jaren zelf de beweging gemaakt naar minder vaste benoemingen

Het antwoord op deze vraag hangt uiteraard samen met de ambitie die het lokaal bestuur zich aanmeet en de invulling van de rol die het bestuur zichzelf ziet waarmaken. We zien voor sterke lokale besturen een ver-

Verschuiving naar de regisseursrol: oplossingen

Oplossingen hiervoor liggen om te beginnen in het personeelsbehoefteplan: lokale besturen moeten meer systematisch durven hun functies te

definiëren en waarderen op een hoger niveau. Ook de link met selectiebeleid en arbeidsmarktcommunicatie ligt voor de hand: dergelijke functies moeten ook aantrekkelijk gemaakt worden voor werknemers op dit niveau. Dit soort functies aantrekkelijk maken betekent meteen ook een grotere responsabilisering en een toewijzing van reële inhoudelijke verantwoordelijkheid aan leidinggevende ambtenaren of specialisten.

Een andere oplossing ligt in het creëren van interessante functies. Vooral kleinere besturen zullen hiervoor moeten zoeken naar een of meerdere vormen van schaalvergroting.

Besturen hebben het moeilijk om specifieke expertise binnen te halen omdat functies niet aantrekkelijk genoeg zijn. Zij kampen met het probleem dat zij vaak geen nood hebben aan fulltime expertise en toch niet zonder kunnen voor specifieke thema's. Denken we bijvoorbeeld aan ruimtelijke ordening, milieu, personeel... Wij pleiten er dan ook voor om ook op dit vlak de krachten te bundelen tussen OCMW's en gemeenten. Waarom zouden centrale 'overhead-diensten' zoals bijvoorbeeld een informaticadienst niet kunnen gekoppeld worden tot 1 of meerdere fulltime-jobs, al dan niet met een diensthoofd? Dit geeft niet alleen interessantere jobs maar tevens een grotere efficiëntie en meer doorgroei-mogelijkheden voor het personeel.

Wij denken trouwens dat deze mobiliteit niet beperkt hoeft te worden tot de lokale besturen. Op vandaag is er te weinig coördinatie in de statuten tussen het lokaal, het provinciaal en het gewestelijk niveau. Stel u een loopbaan voor - ook als vastbenoemde - waar mobiliteit niet gehinderd is door de grenzen van dit



papieren gordijn zonder de loodzware ballast van examens e.d.m.. Dit verhaal klinkt al heel wat aantrekkelijker en opent perspectieven op een groep sollicitanten die nu afhaken. Minister Landuyt ondersteunt alvast deze gedachte: *“Net het opdoen en het spreiden van kennis en ervaring op de verschillende bestuursniveau's kan van onschatbare waarde zijn”*.

De toekomst van sociale tewerkstelling

De verschuiving naar een regisseursfunctie en de vraag naar welk soort personeel lokale besturen daarvoor nodig hebben heeft ook belangrijke gevolgen voor het aspect van de sociale tewerkstelling. Vele besturen

hebben in het verleden een belangrijke én lovenswaardige inspanning geleverd om bepaalde doelgroepen binnen een sociaal werkgelegenheidsbeleid, bijvoorbeeld laaggeschoolden, zelf aan het werk te zetten in hun diensten. Dit heeft tot gevolg dat er in die diensten problemen ontstaan op het performantieniveau... uitvoeringsproblemen waar de gemiddelde burger geen boodschap aan heeft! Bovendien vraagt dit soort tewerkstelling een meer intensieve omkadering, ondersteuning en opvolging zowel vanuit de leidinggevendenden als vanuit de personeelsdiensten. In het perspectief van het opnemen van de regisseursrol zal het lokaal bestuursniveau minder rechtstreeks zelf dit

...

soort jobs toeleveren. Een essentiële opdracht in de regisseursfunctie bestaat er dan in om know-how en inzicht op te bouwen in de problematiek van vraag en aanbod qua sociale tewerkstelling. Het ondersteunen en samenbrengen van diensten en organisaties die zich hierop richten is een volgende stap. In dit kader verwijzen we naar de werkwinkel als krachtig tool inzake werkgelegenheidsbeleid, inclusief het sociale werkgelegenheidsbeleid. Minister Renaat Landuyt hierover: “*Het reguliere arbeidsmarktproces slaagt er momenteel niet in alle maatschappelijke noden in te vullen. De ontwikkeling van een nieuwe dienstenwerkgelegenheid kan hierop een antwoord bieden. Het gaat hier zowel over collectieve diensten, zoals groenonderhoud als om persoonlijke diensten zoals kinderopvang en hulp aan bejaarden. De nabijheid van werkzoekenden die deze specifieke jobs kunnen invullen en de nabijheid van de vraagzijde van deze jobs tonen overduidelijk aan dat dit op lokaal niveau gestuurd moet worden. Deze nieuwe dienstenwerkgelegenheid kan het best uitgebouwd worden via de lokale werkwinkel. Het is in deze werkwinkel dat het matchingproces tussen vraag en aanbod op een efficiënte en doeltreffende manier gestalte krijgt, door enerzijds het aanbieden van een gratis universele dienstverlening en anderzijds door de ontwikkeling van nieuwe diensten*”.

Onder welke arbeidsvoorwaarden gaan we tewerkstellen?

Arbeidsvoorwaarden gaan ondermeer over het type contract dat een werkgever kan bieden, de verloning, het stelsel van sociale zekerheid, de werkplaats, enz. Het is duidelijk dat betreffende dit geheel van de arbeids-

voorwaarden een lokaal bestuur enigszins met een verzwakt imago de arbeidsmarkt tegemoet treedt. Meer specifiek als het over formele arbeidsvoorwaarden gaat en de geringe marges en flexibiliteit die lokale besturen daarbij hebben bij onderhandeling. In de realiteit zijn dit inderdaad pijnpunten voor lokale besturen, hoewel zij voor bepaalde aspecten zoals verloning niet altijd het onderspit delven.

Vormen de arbeidsvoorwaarden van lokale besturen een probleem? Ja en nee.

Met 250.000 werknemers (op een totale Belgische beroepsactieve bevolking van 3.860.200 werknemers) kunnen we gerust stellen dat de lokale besturen een zeer grote werkgever zijn in dit land

Ja, omdat de vrijheden van de lokale besturen om de arbeidsvoorwaarden te modelleren naar eigen behoeften, naar eigen inzichten en naar eigen middelen vaak te beperkt zijn. Het zal de lezer die de actualiteit volgt niet ontgaan zijn dat sommige steden en gemeenten vandaag het toezicht van het Vlaamse beleidsniveau wel eens publiekelijk in vraag durven te stellen met een knipoog naar het historisch verleden.

Een zeer concreet knelpunt dat vandaag in nogal wat lokale besturen bestaat betreft de discriminatie tussen aan de ene kant de zogenaamde ‘nep-statuten’ waar de GESCO’s het leeuwendeel van uitmaken en de ‘vast-benoemden’ aan de andere kant. Renaat Landuyt over dit spanningsveld:

“*Eigenlijk wil ik graag dit spanningsveld situeren in een prioritaire doelstel-*

ling van mijn werkgelegenheidsbeleid en dat van deze regering die ligt in het creëren van duurzame werkgelegenheid. Dat is echter niet hetzelfde als één job uitoefenen, op één plaats, gedurende 40 of 45 jaar. Het lokale bestuur heeft in de afgelopen jaren zelf de beweging gemaakt naar minder vaste benoemingen, deels omwille van de budgettaire impact. Regulariseren is nochtans geen eenvoudige zaak omdat hier cruciale vragen opduiken zoals de vraag naar de kerntaken van het lokaal bestuur en de vraag naar de toekomst van de statutaire werkgelegenheid. Er duiken

ook een aantal praktische problemen op want er zijn ondertussen zeer grote verschillen gegroeid in de manier waarop en de mate waarin de gemeenten en de OCMW gebruik maken van deze middelen. Deze vragen kunnen en mogen niet uitsluitend door de centrale overheid beantwoord worden. Dit moet eerst en vooral door de prioritair belanghebbenden, de lokale besturen zelf dus, gebeuren. Ikzelf zie mogelijkheden door de middelen verbonden aan het GESCO-stelsel onder te brengen in een Tewerkstellings- of Personeelsfonds voor de Lokale Besturen waar dan op grond van objectieve criteria en prioriteiten die door de lokale besturen gedeeld worden, deze middelen verdeeld worden. Een eerste concrete stap in het dossier van de GESCO-tewerkstelling is het maken van een inventarisatie. De afspraak met Minister Sauwens is dat hij deze op korte termijn zal maken.

Betreffende de DAC- en IBF-statuten zijn we al een heel eind verder gevorderd, zelfs in die mate dat er tegen 2003 geen DAC en IBF contracten meer zullen zijn. Dit zal zich vooral laten gevoelen in de sociale sector. Ook in dit dossier waren onze belangrijkste doelstellingen vooreerst behoud van de job en vervolgens onderlinge harmonisatie.” Maar het antwoord op de vraag of het gebrek aan autonomie van lokale besturen een probleem is, luidt ook nee. Inderdaad, er zijn heel wat potentiële ‘nieuwe soorten’ arbeidsvoorwaarden waarin een lokaal bestuur misschien niet hoeft onder te doen tegenover andere werkgevers. We denken hierbij aan de ontwikkelingskansen, mogelijkheden tot flexibiliteit in de loopbaan, mobiliteit, enz. waar lokale besturen misschien zelfs een voortrekkersfunctie en een voorbeeldfunctie kunnen opnemen. Als we ervan uitgaan dat de tewerkstelling in de Belgische lokale besturen gaat over om en bij de 250.000 werknemers (op een totale Belgische beroepsac-

tieve bevolking van 3.860.200 werknemers) dan kunnen we gerust stellen dat de lokale besturen een zeer grote werkgever zijn in dit land. Het zou dan ook een goede zaak zijn dat lokale besturen zich als werkgever op een alerte wijze positioneren inzake deze nieuwe arbeidsvoorwaarden.

Minister Landuyt geeft in zijn nota ‘Een leven lang leren in goede banen’ de krachtlijnen aan van zijn visie over deze nieuwe arbeidsvoorwaarden: *“De uitdaging die nu op ons afkomt is het plaatsen van Vlaanderen op de snelreis van ICT en kennis-economie. Daarvoor moeten we de loopbanen van individuen kracht bijzetten door bijvoorbeeld het uitbouwen van opleidingskredieten, door het stimuleren van werkgevers, door de gebruikers een stem te geven en door het aanbod in het opleidingsland-schap goed af te stemmen.”*

Arbeidsmarkt in beweging

Hoe vergroten we de instroom?

De economische heropleving en de demografische evolutie in België

hebben ervoor gezorgd dat vraag en aanbod op de arbeidsmarkt in een andere verhouding staan dan enkele jaren geleden. Het is een gekend gegeven dat de vraag ruimschoots het aanbod overstijgt en dat het aanbod niet voldoet aan de vraag. Dit ervaren de lokale besturen ook zeer duidelijk bij bepaalde vacatures ondermeer voor informatici, verplegend en verzorgend personeel en zelfs ook al voor topfuncties zoals bijvoorbeeld secretaris. Minister Landuyt situeert deze problematiek in een langere tijdslijn: *“Er zijn een aantal beroepen die nu als knelpuntberoepen aanzien worden. In de toekomst -en zeker als de huidige conjunctuur aanhoudt- kunnen we er bijna van uitgaan dat elk beroep, een knelpuntberoep wordt. Daarom moeten we naar een andere visie over ‘arbeid’ gaan. Begrippen als loopbaan, leren en studeren, werken en leven moeten we meer geïntegreerd en als een geheel gaan zien. In deze totaalvisie gebeuren de overgangen minder drastisch dan vandaag, is er een onderlinge afstemming is tussen opleiding, werken en de verschillende levensfasen van werknemers, en nemen zowel de werkgevers als de werknemers en de overheid hun verantwoordelijkheid op.”*

We kunnen als lokaal bestuur vandaag evenwel de zoektocht naar potentiële werknemers minder problematisch maken door onze doelgroep van potentiële kandidaten zo ruim mogelijk te definiëren. Hierdoor vinden we een passend antwoord op de te geringe instroom van personeel.

We denken hierbij aan de formele aanwervingsvoorwaarden die de instroom sterk afgrenzen. Voorwaarden inzake diploma, nationaliteit en leeftijd zijn bij veel besturen nog courant. We vinden het jammer dat het diploma nog altijd de meest dominante in steek

...



is op basis waarvan we werknemers toelaten te komen werken voor een lokaal bestuur. Een versoepeling en uitbreiding van de aanwervingsvoorwaarden zou lokale besturen de gelegenheid bieden om het recrutingsveld doelmatig uit te breiden. (Deze redenering gaat trouwens ook op voor bevorderingsvoorwaarden. Waarom zou bijvoorbeeld een goed presterende medewerker op het niveau C zonder een HOKT-diploma niet kunnen bevorderen naar het niveau B op basis van competenties en ervaring?)

Een ander gegeven is dat naast die formele voorwaarden ook impliciet vaak nog veel vooroordelen spelen zoals het al dan niet inwoner zijn van de gemeente, geslacht, politieke voorkeur, familiale banden, huidskleur of afkomst, enz. Minister Landuyt over deze laatste groep: *“In de tweede-generatie migranten vinden we een groot aantal zeer goed opgeleide mensen, die willen werken maar die pijnlijk genoeg nauwelijks aan de bak geraken. Hier zit een groot verlies aan potentieel voor de arbeidsmarkt”*.

Herdefiniëren van de instroom

Naast de economische heropleving en de demografische evolutie heeft ook de democratisering, de groei en de verfijning van het onderwijs een invloed op de samenstelling van de arbeidsmarkt.

Veel meer jonge mensen benutten de kansen om een of zelfs meerdere diploma's te behalen. Vele studenten doen vandaag onder een of andere vorm ook internationale ervaring op. De groei en verfijning van het onderwijs heeft voor gevolg dat er een grote diversiteit is in het kwaliteitsniveau van afgestudeerden. Eenzelfde vlag

(diploma) dekt niet altijd dezelfde lading. Dit maakt dan ook dat het voor ons noodzakelijk blijft om dat deel van de kennis en vaardigheden dat eigen is aan het niveau, te blijven toetsen in de selectie.

De democratisering van het onderwijs heeft mee als gevolg dat de onderwijsniveau's tegenwoordig anders ingeschat moeten worden dan vroeger. Er wordt wel eens gezegd 'die goede klerk of opsteller zoals er zovelen binnenkwamen in het lokaal bestuur, die vind je toch niet meer zo makkelijk'. Dat is juist. Dit heeft te maken met de inkrimping van het aanbod; er zijn minder jongeren en een groter deel daarvan stroomt door naar een hogere opleiding. Onze A2 van vroeger? Die maakt vandaag een grotere kans om een HOBU-diploma of universitair diploma te behalen.

Denken wij bijvoorbeeld aan de traditionele carrière van iemand die pakweg 20 jaar geleden lager of secundair onderwijs had gevolgd, die zonder probleem kon aangeworven worden en doorgroeien in een bestuur van klerk naar opsteller tot bestuurssecretaris. De naadloze instap die we vroeger kenden van 18 jarigen in een lokaal bestuur is vandaag niet meer denkbaar, laat staan de bijna vanzelfsprekende doorgroei. Dit voorbeeld kunnen we doortrekken op verschillende niveau's.

Misschien moeten wij wel onze functieniveau's, onze instapvoorwaarden en onze loopbaanpaden (anciënniteit is niet hetzelfde als ervaring!) herdenken en opnieuw definiëren. Zolang dit niet gebeurd is heeft dit implicaties voor loopbaanbeleid, vormingsbeleid en werkgelegenheidsbeleid.

Doordachte en continue communicatie met de arbeidsmarkt. Een actief HRM-beleid zal een werkgelegen-

heidsbeleid opbouwen, zal de arbeidsmarkt zeer goed kennen, en zal op een zeer gerichte manier zijn boodschap communiceren. Het is een trend dat de budgetten voor arbeidsmarktcommunicatie deze van de eigenlijke selectie overstijgen. De sollicitant selecteert vandaag veel meer de werkgever dan omgekeerd. Ook de wijze waarop lokale besturen in contact treden met de arbeidsmarkt vraagt heel wat originaliteit en middelen.

De naadloze instap die we vroeger kenden van 18 jarigen in een lokaal bestuur is vandaag niet meer denkbaar

Het komt er dan ook aan potentiële werknemers te overtuigen van de troeven van een lokaal bestuur. Jobpunt Vlaanderen heeft een belangrijke rol te vervullen als promotor van de overheid in Vlaanderen als moderne werkgever. Zij verkeren in een uitstekende startpositie om ook krachten van de lokale overheden te bundelen. Immers de lokale overheid beschikt over uitstekende troeven naar kandidaten toe. Het komt er alleen op aan deze voldoende en attractief te communiceren, gebruik makend van alle nieuwe communicatiemogelijkheden die zich vandaag aandienen.

Bij onze communicatie met de arbeidsmarkt dienen methode én boodschap op elkaar afgestemd te zijn. Qua methode is er één gulden regel: onbekend is onbemind. Wie vandaag wil werven in een aantrekkelijk segment van het aanbod dient continu aanwezig zijn als werkgever in

media, scholen, vakpers, en dit via diverse kanalen. Ook e-recruitering, direct mail, 'open days', informatiedagen, schoolbezoeken,... kunnen en mogen niet meer ontbreken in de communicatie tussen openbare besturen en de arbeidsmarkt. Dit kan perfect gebeuren binnen het juridische principe van het gelijkheidsbeginsel dat stelt dat alle Belgen de kans moeten krijgen om geïnformeerd te zijn over vacatures bij de overheid. Het gaat hier dus niet om een of /of maar om een en /en discussie. Rekrutering via het internet (e-recruitering) zou bovendien volgens een studie tot 10 maal goedkoper zijn.

Wat de boodschap betreft is het belangrijk te bouwen aan een imago als aantrekkelijke werkgever en zich te positioneren op de arbeidsmarkt omwille van specifieke troeven.

In een tijd van kwali-tijd is een tewerkstelling dicht bij de woonplaats, een gezinsvriendelijke uur -en verlofregeling, ... voor een steeds ruimere doelgroep aantrekkelijker dan ooit.

Wil men als lokaal bestuur opvallen tussen de vaak paginagrote kleurrijke advertenties is enige investering noodzakelijk. Misschien kan een krachtenbundeling tussen gemeente en OCMW of ook wel van lokale besturen samen de kosten doen dalen en de herkenbaarheid van een lokaal bestuur verhogen.

Rekrutering stopt bovendien niet met het bekendmaken van de vacature. Ook het hanteren van een deontologische professionele selectieprocedure is een uitstekende vorm van public relations.

Belangrijk aandachtspunt is het onderling afstemmen van boodschap, methode en selectieprocedure: het heeft geen zin om een flitsende, dyna-

mische advertentie te ontwikkelen als de procedure maanden in beslag neemt. Het profiel van de kandidaat die zich tot deze boodschap aange trokken voelt, haakt hier onverbidde lijk op af.

Besluit

In het voorjaar van 2000 verscheen bij het HIVA een studie over de strategieën die bedrijven hanteren om knelpuntvacatures op te lossen. Hoewel deze studie steunt op een bevraging bij 300 Vlaamse bedrijven is ze uiterst bruikbaar voor de lokale besturen. Deze studie geeft een zeer toegankelijk en breed beeld op deze complexe materie en is echt een aanrader voor de geïnteresseerden.

De inspirerende nota "Een leven lang leren in goede banen" is te verkrijgen bij de Administratie Werkgelegenheid, Markies 1, 1000 Brussel.

Reacties op dit en het vorige artikel zijn steeds welkom via onze website www.wivo.be

Over de auteurs:

Catherine Ruys, Lic. Sociologie en Lic. Bedrijfsbeheer is directeur van WIVO en

Ann Anthierens, Licentiaat Bedrijfspsychologie is stafmedewerker WIVO.

Contact:

catherine.ruys.wivo@pww.cevi.be

Tel. WIVO: 050/40.31.81



SAP

Le Centre Gouvernemental de Coordination et de Crise

Un *outil performant* au service des autorités publiques belges

Le Centre Gouvernemental de Coordination et de Crise (CGCCR) du Ministère de l'Intérieur appuie les autorités responsables de la gestion interdépartementale des crises.

Le Centre Gouvernemental de Coordination et de Crise (CGCCR) du Ministère de l'Intérieur appuie les autorités responsables de la gestion interdépartementale des crises. Il assure la permanence générale du gouvernement fédéral 24h/24h, 7 jours sur 7 et est le point de contact international en matière d'alerte civile. Le Centre de Crise contribue à assurer la sécurité civile et policière en évaluant les informations et en coordonnant la gestion de crise au niveau national.

4 missions pour anticiper les crises et les coordonner pour mieux les gérer

Le Centre Gouvernemental de Coordination et de Crise se compose d'une équipe de 41 personnes, au service des autorités, pour mieux gérer les crises. Le CGCCR a 4 missions principales:

- Il assure une permanence générale (24H sur 24H et 7 jours sur 7) pour recueillir, analyser et diffuser toute information urgente aux instances concernées.
- Le Centre de Crise est fortement impliqué dans la planification, la coordina-

tion et le suivi de la sécurité lors des événements de "grande ampleur", nécessitant une préparation et la coordination entre différents services. Exemples: l'introduction de l'euro, la Présidence belge de l'union euro-

péenne ou des manifestations à risques.

- Le Centre de Crise organise et coordonne la sécurité des personnalités et des institutions en Belgique.
- Le CGCCR est activé en cas de crise nationale concernant la sécurité civile ou policière. Il développe les procédures d'alerte et facilite la gestion de crise grâce à la disponibilité immédiate du personnel et des moyens nécessaires à la préparation des décisions urgentes.

Pourquoi un centre de crise ?

Dans les années '80, lors de l'émergence d'événements majeurs (CCC, Drame Heyzel, Tchernobyl, Herald of Free Enterprise), le gouvernement a constaté qu'il ne disposait pas d'un service civil de permanence, ni d'une infrastructure permanente pour la gestion de crise.

Le CGCCR a été créé en 1986. Son arrêté royal (1988) définit la crise comme "un événement qui, par sa nature ou ses conséquences, menace les intérêts vitaux de la nation ou les besoins essentiels de la population, requiert des décisions urgentes ou demande la coordination de différents départements et organismes".

La Commission pour les Problèmes Nationaux de Défense (CPND) est intégrée au CGCCR depuis janvier 2002. La gestion de crises d'origine internationale est donc centralisée au CGCCR.

...

L'équipement technique du CGCCR

Le Centre Gouvernemental de Coordination et de Crise dispose d'une infrastructure adaptée à la gestion moderne des crises. Ainsi, tous les canaux de communication entrants et sortants disposent d'un back-up.

La téléphonie

Le CGCCR est équipé d'un central téléphonique avec 60 lignes RNIS, de 15 lignes régéte¹, de plusieurs télécopieurs et télex et de lignes digitales exclusivement réservées aux transmissions data. Le Centre de Crise est accessible 24h sur 24 pour les professionnels au numéro général 02-506 47 11.

L'équipement informatique

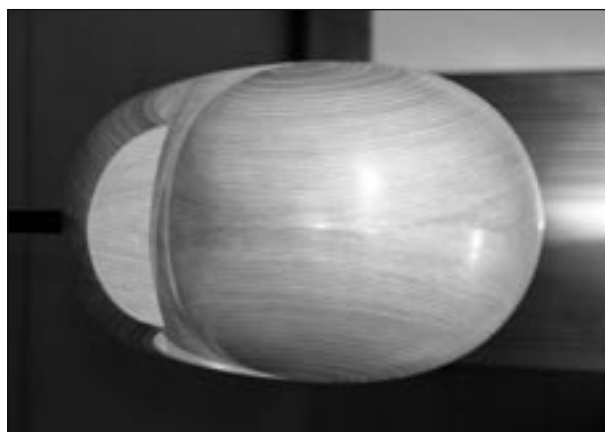
Le CGCCR possède son propre réseau informatique (80 PC et 6 serveurs sécurisés) et bénéficie d'un accès Internet et Fédénet². Un site web propre est en développement.

Dans certains cas, notre mission est de d'anticiper, dans d'autres, de gérer la crise

Le CGCCR a développé le programme Crimson (Crisis Management Software Network), grâce auquel une gestion informatisée des missions de communication et d'information du Centre de Crise est possible. Le programme met également à la disposition de ses utilisateurs une base de données reprenant les coordonnées d'un grand nombre d'acteurs appelés dans la gestion d'une crise.

Le CGCCR dispose également d'un système cartographique informatisé (GIS) couvrant la Belgique et les zones limitrophes des pays voisins. Ce logiciel répertorie notamment les lieux et installations sensibles en temps de crise et permet la création de cartes thématiques et de simulations.

Le CGCCR, entant que point de contact international d'alerte civile, dispose du système d'alerte ECURIE (European Community Urgent Radiological Informa-



tion Exchange) et d'un terminal Télérad (système géré par l'Agence Fédéral de Contrôle Nucléaire et chargé de mesurer la radioactivité dans l'air).

L'équipement audiovisuel

Le CGCCR dispose d'un équipement audiovisuel efficace et d'un système de vidéoconférence avec 3 stations permanentes sur 12 lignes RNIS. De cette manière, des crises peuvent être coordonnées à partir du Centre de Crise par contact direct avec la Direction des opérations de la Police fédérale, avec le Directeur-Coordonnateur de Bruxelles et avec a police locale de Bruxelles Capitale -Ixelles.

Dans un futur proche, les Gouverneurs de provinces et les centrales nucléaires disposeront de la vidéoconférence. En plus, le CGCCR a aussi une station portable, qui a été utilisée pendant les différents sommets de la Présidence belge, l'Euro 2000 et le dossier Sabena.

Installations

Le CGCCR offre des salles de repos et un équipement sanitaire (douches, cuisine ...) permettant d'accueillir dans de bonnes conditions les gestionnaires de crise amenés à séjourner dans les locaux du CGCCR. En cas de panne électronique, le CGCCR dispose d'un groupe électrogène indépendant.

¹ Régéte = réseau privé de téléphonie du gouvernement.

² Fédénet, c'est l'Intranet des autorités publiques belges, permettant notamment à tous ses utilisateurs d'avoir accès à des sources d'information telles que des banques de données gérées dans différents départements ou encore des dépêches d'agences de presse nationales et internationales.

Exemple: “Introduction de l’euro”

Période: du 12 novembre 2001 au 28 février 2002

La Belgique ainsi que onze autres Etats membres de l’Union européenne se sont trouvés devant un défi important: changer la totalité de la monnaie et des billets nationaux dans un laps de temps le plus court possible.

Responsable principal: Commissariat général à l’euro

L’élaboration d’un scénario détaillé sur l’introduction de l’euro reprenant les directives générales

Responsable pour les problèmes de sécurité: le Ministère de l’Intérieur

Le Centre de crise a élaboré une stratégie de sécurité en tenant compte des éventuels risques liés:

- aux transports de fonds qui sillonneront le territoire ;
- aux grands magasins, moyennes surfaces, banques et à la Poste qui seront amenés à stocker plus d’argent que d’habitude.

Rôle du CGCCR

Scénario de sécurité alternatif:

Quoi: élaboration d’un scénario de sécurité alternatif, à la demande du Commissariat général à l’euro, dans le cas où une crise se déclencherait (ex. blocages routiers).

But: Eviter que l’approvisionnement en billets ne soit interrompu d’une manière telle que cela affecte les besoins vitaux de la population et l’équilibre économique du pays.

Qui: une task force composée de membres du Centre de Crise, du service de sécurité privée, de la Banque Nationale, du commissariat général à l’Euro, de la police fédérale et du Ministère de la défense.

Comment: Entre novembre 2000 et mai 2001: élaboration du scénario de sécurité alternatif déterminant des moyens de transport alternatifs pour les transports de fonds (ex. mise en œuvre de transport aérien et routier par la police fédérale et l’armée)

Deuxième partie de 2001: affinage du scénario alternatif:

- Dresser la carte des différentes institutions qui devaient être alimentées avec priorité en billets et monnaie euro (institutions bancaires, grands magasins et bureaux de poste), en concertation avec les secteurs concernés
- Au total, 919 points prioritaires ont été déterminés pour les institutions financières, 466 pour les grandes surfaces et 93 pour la Poste.
- Spécifiquement pour ces points, des itinéraires et des moyens de transport alternatifs ont été mis en place. 19 hélizones sur lesquelles des hélicoptères pourraient atterrir ont été prévues au cas où il aurait été décidé de recourir à ce mode de transport.

Stratégie de sécurité basée sur le scénario initial

Quoi: élaboration d’une stratégie de sécurité suivre de manière normale, hors situation de crise.

But: garantir une introduction aisée de l’euro en prévoyant les mesures de sécurité ad hoc.

Qui: réunion hebdomadaire d’un groupe de pilotage sous la présidence du Centre de Crise (à partir de juin 2001). Ce groupe de pilotage est composé d’experts des différents services concernés, à savoir la Banque Nationale, le Commissariat général à l’euro, les services de police, le service de sécurité privée et le Centre de Crise.

Comment: Circulaire à l’attention des Gouverneurs et des Bourgmestres reprenant les mesures de sécurité minimales qui devaient être prises au niveau local et décrivant les mesures de sécurité prises par la police fédérale.

ex: la police fédérale prend en charge le risque «trottoir» (qui est le risque de la transmission de l’argent entre le fourgon du transporteur de fonds et l’institution à laquelle on fournit l’argent, telle qu’une banque ou une poste ...).

Mémento pratique contenant les recommandations pour les Bourgmestres, les grands magasins, le secteur bancaire et la poste et éclairant certains points de la circulaire. Ce mémento pratique décrivait les mesures que les différentes entreprises pouvaient prendre elles-mêmes et mentionnait quels étaient les plus grands risques identifiés respectivement pour les institutions financières et pour les grands magasins. Ce mémento précisait clairement que les mesures de sécurité à prendre pour l’intégrité physique des citoyens étaient prioritaires par rapport à celles envers les biens.

Perforation des billets belges et campagne d’affichage

Quoi: perforation des billets belges transportés par les entreprises de gardiennage vers la Banque Nationale et campagne d’information y afférente.

But: augmentation de la sécurité des transporteurs de fonds, des banques et des magasins (effet dissuasif pour les agresseurs)

Qui: campagne d’affichage faite à l’initiative du Centre de Crise

Comment: Perforation du filigrane du billet par la banque ou le grand magasin, ce qui rend l’argent inutilisable. Une grande campagne d’information, via l’apposition d’affiches, informait les citoyens ainsi que d’éventuels braqueurs de cet état de fait. Le Centre de Crise a établi ces affiches (au total, 25.000 exemplaires) Les affiches ont été diffusées aux Bourgmestres, aux services des polices locales et de la police fédérale (4.534 exemplaires) ainsi qu’aux banques, grands magasins et poste (17.000 exemplaires). 3.500 affiches ont également été mises en affichage public.

Willy Heijens

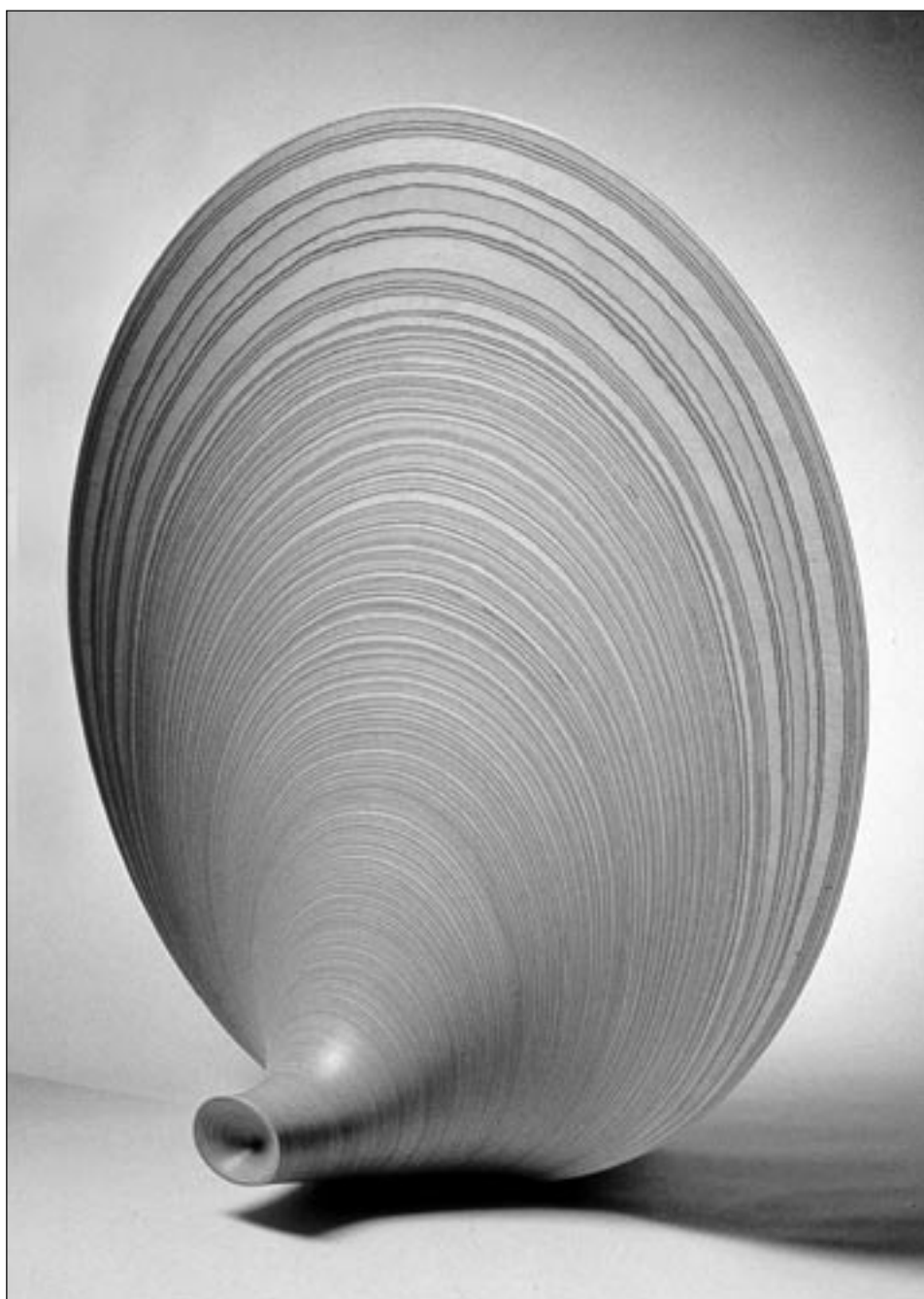
...

Conclusion

Pendant la période transitoire, une cellule de gestion a suivi l'évolution de la situation en vue de pouvoir rectifier le tir. Cette cellule de gestion s'est assurée que la transition vers l'euro, monnaie et billets, se déroulait de manière fluide et selon le scénario établi. Le scénario alternatif n'a de ce fait pas du être appliqué. Cela est du à la parfaite collaboration entre les différentes parties concernées

ainsi qu'à une préparation en profondeur. Le travail de soutien et de coordination du Centre de Crise, ainsi que son action pro-active, a permis que le passage à l'euro se déroule sans le moindre problème.

*Centre Gouvernemental de Coordination et de Crise
53, rue Ducale, 1000 Bruxelles
e-mail: peter.mertens@mibz.fgov.be*



Rendabele overheidsbedrijven *droom of werkelijkheid?*

Op donderdag 25 april organiseerde 4INSTANCE een practical conference rond het thema “Overheidsbedrijven”.

Plaats van gebeuren: een van de gezellige lounges van de Universitaire Stichting in de Egmontstraat te Brussel. Het opzet: een aantal protagonisten op het vlak van overheidsbedrijven confronteren met elkaar en met een select publiek van geïnteresseerden en betrokkenen.. Als sprekers waren uitgenodigd: Herman De Croo (als ex-minister van PTT en van Verkeerswezen), journalist Aart De Zitter (auteur van het boek ‘Het avontuur van Sabena’), Leo Pardon (bestuurder-directeur van de NMBS) en Philippe Vlaemminck (advocaat van de Nationale Loterij). Dit gezelschap neemt zelden een blad voor de mond. Het aangeboden ontbijtbuffet en de informele sfeer maakten de tongen nog losser. Professor Herman Matthijs hield de debatten zoals steeds in goede banen. In dit artikel vindt u alvast een bloemlezing van de meest frappante uitspraken...

Leve de holding, weg met de subsidiëring

Herman De Croo leidde de conference in. De huidige voorzitter van de Kamer van Volksvertegenwoordigers, was in de jaren '80 minister van PTT (1980 en 1981-1985) en minister van Verkeerswezen (1981-1985 en 1985-1988). Genoeg dossierkennis en ervaring dus om de ontwikkeling van de Belgische overheidsbedrijven kort te duiden. Maar natuurlijk wel vanuit een liberaal perspectief.

De evolutie van de overheidsbedrijven in België werd door de jaren heen (en wordt nog steeds) bepaald door twee factoren: financiering en efficiëntie. Zo besliste minister van Verkeerswezen De Croo in 1983 om de gebrekkige beveiliging van de nati-

onale luchthaven te verhelpen door de inschakeling van privéfirma's. Een trend, die uiteindelijk zou leiden tot de oprichting van BIAC, was meteen gezet. En zonder de overgang van RTT naar Belgacom zou de vestiging van een mobilofonienet in België ondoenbaar zijn geweest.

De meest recente openbare opdrachten - leefmilieu, waterdistributie, afvalwaterverwerking - vielen echter snel buiten het overheidskader. Deze sectoren bleken voor de private sector meteen rendabel genoeg om te participeren in de dienstverlening. Ook de veiligheid neigt trouwens sterk naar deze richting. Duizenden ex-rijkswachters en -agenten zetten inmiddels hun carrières voort in de privébewaking.

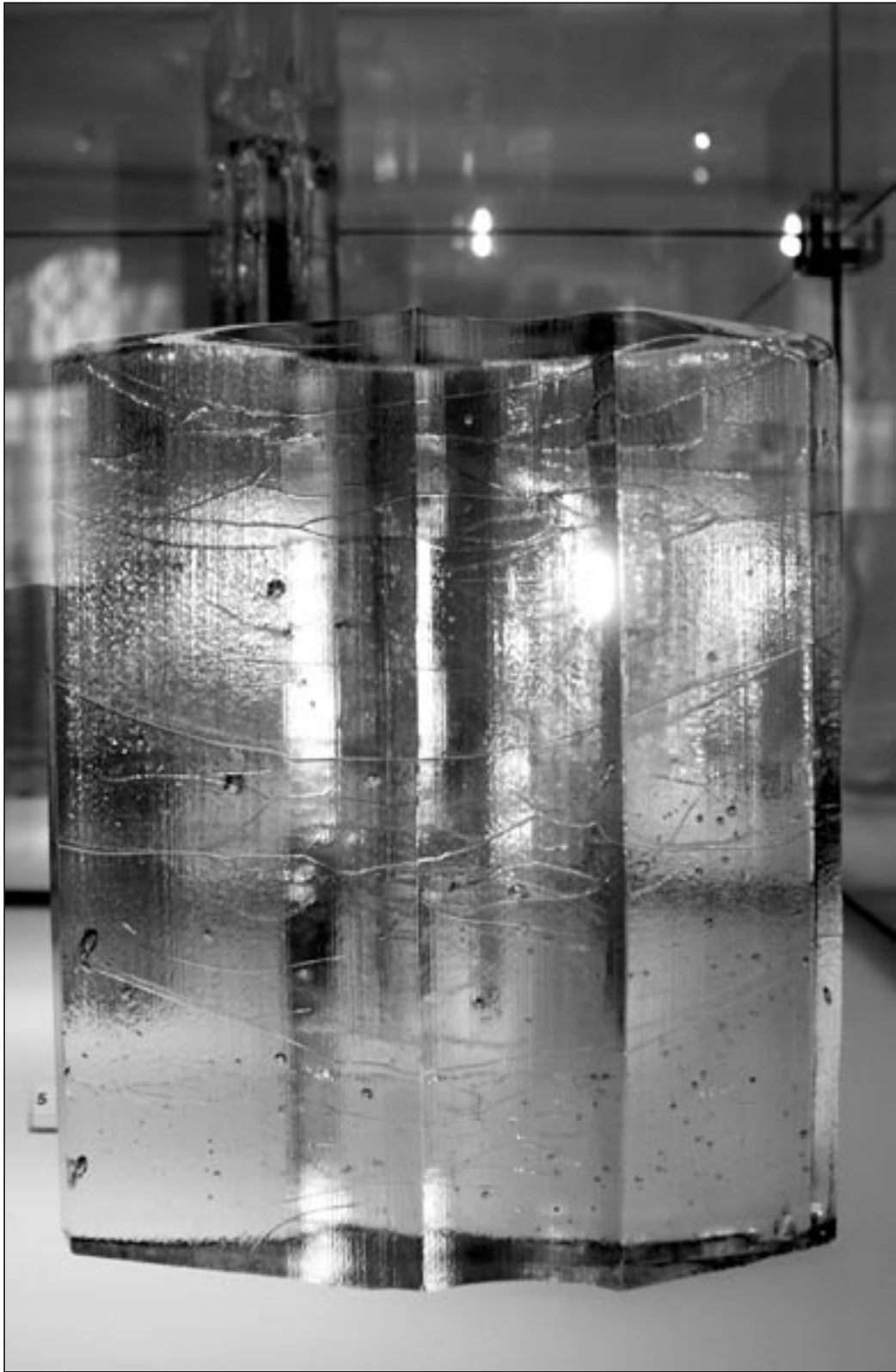
Voor de spoorwegen geldt dit gegeven momenteel nog niet. Daarin zou wel eens verandering kunnen komen naarmate het dossier van de ‘Ijzeren Rijn’ vordert. Private maatschappijen staan al klaar om dit tracé uit te baten.

Staatje Holdingmaatschappij

Maar wat met de rol van de staat in de overheidsbedrijven? De overheid zou evolueren tot een betere holdingmaatschappij die zoveel mogelijk uitbestedt. Vaak is er trouwens geen sprake van één eigenaar. Integendeel, door de staats hervorming zijn er vele (federale overheid, gemeenschappen, gewesten, provincies en gemeenten). Op welke andere manier zou bij voorbeeld de financiering van het Gewestelijk Expressnet rond kunnen raken?

De overheid moet dus ophouden met de subsidiëring van pseudo-openbare bedrijven en de weg vrijmaken voor een commerciële prijssetting. Wel dienen correcties ingebouwd voor zwakkere consumenten, zoals werklozen en studenten. ‘Deelnamecheques’ moeten hen toelaten om van de dienstverlening - zoals het reizen met de trein - gebruik te maken. Een andere opdracht van de overheid blijft het wegnemen van belemmeringen voor werknemers. In een overgangsscenario zou de staat bij voorbeeld de pensioenlasten van werknemers over kunnen nemen.

...



Van ei tot dode mus

Dit was de titel waarmee freelance economisch journalist (FET, en Trends) Aart De Zitter graag zijn werk over Sabena had bedacht. In samenspraak met zijn uitgeverij werd het uiteindelijk "Het avontuur van Sabena". De inhoud boette echter allerminst aan snedigheid in. In zijn boek tracht De Zitter een antwoord te geven op vragen zoals "Had Sabena überhaupt failliet moeten gaan?", "Wie treft er schuld?", "Werd er financieel gesjoemeld?" en "Heeft België eigenlijk wel een flag carrier nodig?". De geknipte persoon dus om een kritische uiteenzetting te geven over het overheidsbedrijf.

De spreker begon met een historische overzicht van Sabena en een antwoord op bovenvermelde vragen. Maar hiervoor verwijzen we graag naar zijn boek. Wel gaan we wat dieper in op zijn ideeën over de 'liaison dangereuse' tussen de overheid en het bedrijfsleven.

Drie rollen

In principe heeft de overheid een drietal taken te vervullen in het dossier van de overheidsbedrijven. Ten eerste die van **facilitator**: de overheid dient het economisch handelen gemakkelijker te maken, bij voorbeeld door de bereikbaarheid te verhogen. Tevens zetelt zij als **bestuurder** en moet in die hoedanigheid meebouwen aan de langetermijnstrategie van de overheidsbedrijven. Een derde opdracht is dan weer de benoeming van de **manager**, de CEO.

Het openbaar nut is het onderscheidend element voor de mate van inmenging door de overheid. Verlichte straten zijn bij voorbeeld

belangrijker dan een luchtvaartlijn tussen Brussel en New York. Bovendien mag rendabiliteit voor de overheid geen motivatie zijn. Op dit vlak heeft de overheid bitter weinig expertise en bovendien is het haar roeping

aan de spoorwegperikelen in het Verenigd Koninkrijk en de soms rampzalige elektriciteitsvoorziening in de Verenigde Staten. Ook de Belgische ervaring met de telefonie stemt tot nadenken.

Het openbaar nut is het onderscheidend element voor de mate van inmenging door de overheid

niet. Zo heeft iedere inwoner een fundamenteel recht op water, gas, electriciteit, postbedeling en een minimale telecommunicatie.

De drie rollen van de overheid kunnen zo, naargelang van de sector, in een matrix ingevuld worden.

Aan de andere kant zijn de overheidsbedrijven evenmin zaligmakend. Het lokaal en nationaal openbaar vervoer in ons land bewijst dit iedere dag. Voor overheidsbedrijven moet echter 1 ding primeren: de kwaliteit van de dienstlevering. Ze mogen dus geen punt zijn op de politieke agenda's.

	Facilitator	Bestuurder	Manager
Nutsvoorzieningen	X	X	X
Openbaar Vervoer	X	X	X
Telecom	X	X	
Internet	X		
Post	X	X	
Luchthavens/Stations	X	X	
Luchtvaartmijnen	X		

Biedt privatisering soelaas?

In geen geval, stelt De Zitter resoluut. Tal van buitenlandse voorbeelden tonen aan dat privatisering geen kwaliteitsgarantie is. Denken we maar

De koers van de overheidsbedrijven dient uitgezet door technocraten, deskundigen op het vlak van corporate finance, marketing, business development.



HET AVONTUUR VAN SABENA door Aart De Zitter is een uitgave van Lannoo en telt 256p.

Een goede praktijk: de HST

Directeur Leo Pardon zetelt ondertussen 11 jaar in de Raad van Bestuur van de NMBS. Zijn uiteenzetting wijdde hij echter niet aan Moedertje Spoorwegen, maar wel aan haar frisse dochters Eurostar, TGV en Thalys. Enkele voorbeelden van hoe het anders en soms beter kan.

Gezien de historisch beroerde financiële situatie van de NMBS, werd ervoor geopteerd om het HST-project buiten die logge structuur te plaatsen. Ondanks fel protest van de vakbonden richtte men daarom aparte vennootschappen op. Bleef echter het probleem van de Europese regelgeving: internationale activiteiten mogen niet gesubsidieerd worden. Een aanzienlijk nadeel voor een klein land, wil het deelnemen aan grensoverschrijdende dossiers zoals Eurostar, TGV en Thalys...

Eurostar

Eurostar is de probleemdochter van het drietal. Een van de belangrijkste redenen hiervoor is het verschil in snelheid op de lijn. Tussen Brussel en de Franse grens rijdt de trein supersnel. Maar eens de tunnel door stuit hij op de Britse infrastructuur die door alle financiële besommeringen niet tijdig afgewerkt werd. Het eindtracé tot Londen zal trouwens pas tegen 2008 klaar zijn.

Wat de bezetting betreft bleken de businessplannen overdreven optimistisch. Toch werd op dit vlak al hard gewerkt onder meer via evenementen en publiciteit. Sinds de inauguratie in november 1994 bereikten Eurostar zeer snel de nodige maturiteit. Tot de tunnelbrand was het project op de goeie weg. De gevolgen van de brand, het stilstaand verkeer en de psycholo-

gische omstandigheden wogen echter zwaar op de bezetting.

Het positieve effect van de opening tussen Brussel en de Belgisch-Nederlandse grens werd dan weer ongedaan gemaakt door 11 september 2001. Een zeer groot gedeelte het clientèle is overzees. Het viel onmiddellijk terug tot 80%. Ook de toegenomen concurrentie door low cost carriers doet de Eurostar geen deugd. De globale bezettingsgraad bedraagt momenteel 25%. Pas op 2/3-bezetting is de lijn rendabel. Toch moet de maatschappij het hebben van de yield en niet van de massa. De prijzenpolitiek werd hierop afgestemd. Het leeuwendeel van de tickets wordt verkocht in eigen bereik: in de stations, via telesales en het Rail Service Center (RSC). Ook de verkoop via reisbureaus zit weer in de lift. Zij brengen vooral de duurere kaartjes aan de man. Van de gebruiksvriendelijke internetsite, die pas 2 jaar operationeel is, wordt veel verwacht.

Een andere hinderpaal voor het internationaal verkeer vormen de talrijke stakingen. Om de dienst te verzekeren worden vaak bussen ingezet. Stakingen vanuit Londen worden 'gebroken' door Franse en/of Belgische bestuurders en personeel in te zetten. Maar zulke ingrepen moeten uitzondering zijn, niet de regel.

TGV

TGV moest de Zuid-Frankrijk-Rijssel doortrekken tot Brussel. Leo Pardon was aanvankelijk een non-believer. Maar in tegenstelling tot zijn verwachtingen werd TGV wel een schot in de roos. In die mate zelfs dat nachttreinen richting Frankrijk niet meer over de rails rollen. Momenteel vertrekken dagelijks 5 verbindingen vanuit Brussel.

Ook op dit traject valt de concurrentie van vliegtuigmaatschappijen niet te negeren. Maar directeur Pardon is ervan overtuigd dat het pleit in het voordeel van de trein zal beslecht worden. In ieder geval is de koek groot genoeg om te verdelen onder meerdere eters.

Thalys

Het Thalysverhaal begon in 1996 onder een gunstig gesternte. Het businessplan voor de lijn Parijs - Brussel - Amsterdam was waterdicht. Voor Keulen ging dit echter niet op. En onder invloed van Vlaamse en Waalse politieke eisen moest de Thalys tevens vanuit Oostende, Bergen, Charleroi, Luik en Namen rijden. Het uitbaten van zo'n nationale verbindingen hogesnelheidstreinen brengt het globale resultaat in het gedrang. Maar het woord van de regering is wet in dergelijke beslissingen.

Toch is Thalys rendabel en zal dat nog meer zijn in de toekomst. Een verbinding naar alle belangrijke luchthavens is immers gepland. Naar Roissy (Air France vliegt al niet meer tussen Parijs en Brussel), Schiphol (KLM schrijft tickets uit tussen Berchem en Schiphol), en Zaventem (hiertoe komt er een treinterminal in Schaarbeek). Naarmate het HST-netwerk zich uitbreidt zal het Europese hinterland veroverd worden.

Conclusie van Leo Pardon: Rendabele hogesnelheidslijnen zijn mogelijk, maar daartoe moesten ze buiten de NMBS in aparte vennootschappen ondergebracht worden.

De uiteenzetting van de laatste spreker, Philippe Vlaeminck van de Nationale Loterij komt aan bod in het volgende nummer van 4INSTANCE.

●

Changer de conduite

23 mesures pour améliorer la sécurité routière

1500 morts par an sur les routes belges chaque année en Belgique. Cette hécatombe routière situe notre pays parmi ceux qui présentent les scores les moins favorables au niveau européen.

Ce chiffre - quasi-constant depuis une décennie - a réclamé de la part du Gouvernement fédéral une action énergique, globale et concertée. Notamment, 20 mesures importantes ont ainsi été prises dans la première partie de la législature.

Les mesures soumises aujourd'hui au Conseil des Ministres poursuivent le combat pour la sécurité routière mené par le Gouvernement fédéral. Elles visent à réduire les drames humains et sociaux (ainsi que leurs conséquences économiques) causés par la route, mais également à restaurer une qualité de vie pour tous. Il s'agit de reconnaître à chacun, en particulier aux plus jeunes, le droit de se mouvoir et se déplacer en toute sécurité, notamment sur le chemin de l'école. Nous devons réduire de 50% le nombre de morts sur les routes d'ici 2010.

Pour parvenir à cet objectif, une approche coordonnée est nécessaire. C'est la raison pour laquelle le gouvernement a lancé en mai 2001 les Etats Généraux de la Sécurité routière. Sur base des recommandations

contenues dans le rapport déposé par les membres du Comité d'accompagnement (experts, parquets, services de police, associations diverses) des Etats généraux de la Sécurité routière, le Comité de pilotage (Ministres régionaux de l'infrastructure, Ministres fédéraux de la Mobilité et des Transports, de la Justice, de l'Intérieur, et de la Politique des grandes Villes) a adopté un rapport préconisant un certain nombre d'engagements politiques des Régions et de l'Etat fédéral (cfr. document soumis au Conseil). Ces mesures sont également soumises au Conseil des Ministres.

La première partie de la législature a été l'occasion de mettre en oeuvre une série de mesures:

- L'interdiction de l'usage du GSM au volant;
- L'augmentation de 10% des contrôles sur le temps de repos et de conduite des chauffeurs professionnels (autocars et camions);
- L'adoption d'un plan d'action commun des différents services de

contrôle du transport par route;

- Le protocole veillant à revaloriser la profession de chauffeur;
- L'Obligation d'équiper les nouveaux autocars de ceintures de sécurité;
- La création de "zones 30 - abords des écoles";
- La suppression de la règle dite des 2/3, permettant de véhiculer quatre enfants de moins de douze ans à l'arrière là où il n'y a que trois ceintures disponibles;
- L'obligation du port du casque pour les cyclomotoristes de classe A;
- Un ensemble de mesures de protection des cyclistes et piétons dont l'autorisation pour les cyclistes d'emprunter les sens uniques à contre-sens et les voies de circulation réservées aux transports en commun, etc.
- Un ensemble de mesures visant à résoudre la problématique de l'angle mort des camions.

De manière plus structurelle, et dans le cadre de l'approche concertée par objectifs, le Gouvernement a prévu les instances nécessaires en vue de permettre un monitoring et une évaluation permanente des objectifs à atteindre. Il a créé à cet effet la Commission fédérale (experts) et le Comité interministériel (ministres fédéraux et régionaux) pour la sécurité routière.

Sur base du suivi des indicateurs chiffrés des différents objectifs effectués ...

par cette Commission, le Comité interministériel adaptera les lignes directrices de la politique de sécurité routière, que chaque niveau de pouvoir mettra ensuite en oeuvre dans le cadre de ses compétences.

En outre, il a été décidé que les Ministres des réformes institutionnelles procéderont à une révision de la procédure d'association des Régions afin que ce Comité puisse être le lieu immédiat de réception de l'avis des Régions sur les dispositions fédérales en matière de sécurité routière.

Poursuivant sa politique de sécurité routière, le Conseil des Ministres adopte aujourd'hui un nouveau paquet de mesures, exécutant les décisions du Conseil des Ministres du 26 octobre 2001 d'une part, ainsi que la décision du 8 mai 2001 relative aux Etats généraux de la Sécurité routière. Ces décisions touchent principalement à l'augmentation des contrôles (pakkans), adaptations des peines à la gravité des infractions, au suivi amélioré des infractions, à l'encouragement des zones de police locale, à la collaboration renforcée entre les départements fédéraux concernés par la circulation routière.

Augmentation générale du nombre de contrôles

Mesure 1

Augmentation substantielle des contrôles sur autoroutes de 10% dès 2002 (et également de 10% en 2003, 2004, et 2005);

Mesure 2

Appui de la police fédérale aux zones de police pour les aider, en ce qui concerne les voiries régionales, à mettre en oeuvre une augmentation de même ordre du nombre de contrôles;

Amélioration des systèmes de contrôle automatique

Mesure 3

Extension des infractions pouvant être constatées par les caméras automatiques (franchissement de la ligne blanche, conduite sur piste cyclable.)

Mesure 4

Amélioration de la procédure de concertation en matière de placement des caméras automatiques et de la transmission de la copie du procès-verbal établi suite à une constatation d'infraction par un appareil automatique.

Augmentation des amendes et aggravation de certaines sanctions

Mesure 5

La police fédérale généralisera à l'ensemble de ses services l'utilisation de rouleaux de films à grande capacité, évitant ainsi de limiter l'usage d'une caméra à la prise de 36 images par jour; on prévoira également autant que possible un soutien par du personnel civil pour la manipulation des appareils et des films de manière à soulager les services de police des tâches non policières, éventuellement en accord avec les gestionnaires de voiries.

Un projet d'arrêté royal relatif à l'utilisation des données vidéos et digitales sera présenté prochainement pour approbation.

Mesure 6

Amélioration de la procédure d'homologation des caméras par le recrutement de personnel supplémentaire pour le service de la Métrologie;

Augmentation des moyens pour le traitement des procès-verbaux

Mesure 7

Mise à disposition de la Justice des moyens nécessaires pour le traitement des procès-verbaux supplémentaires issus de l'accroissement des contrôles;

Renforcement de la coopération entre les départements fédéraux concernés par la sécurité routière, et entre le Fédéral et les échelons régionaux et communaux

Mesure 8

Création d'un fonds, alimenté par les amendes, permettant la signature de conventions entre l'Etat fédéral et les zones de police.

Le montant de ce fonds sera redistribué aux zones de police qui développent des actions particulières en matière de sécurité routière.

Mesure 9

Conclusion de conventions entre l'Etat fédéral et les zones de police en vue de promouvoir la mise en oeuvre d'actions supplémentaires en matière de maintien de la sécurité routière. Les critères principaux auxquelles elles devront répondre sont fixés: analyse de la situation locale, inventaire des actions déjà en place, définition de priorités et d'actions sur différents plans: sensibilisation, prévention, contrôle; un coordinateur veillera au suivi de ces actions et une évaluation annuelle sera effectuée. Plusieurs modalités (mécanisme et critères de répartition entre les différentes zones ayant conclu une convention, modalités de conclusion des conventions entre les zones et les ministres de la Mobilité et des Transports et de l'Intérieur, etc.) seront pré-



cisées ultérieurement par arrêté royal délibéré en Conseil.

Mesure 10

Le ministre qui a la circulation routière dans ses attributions émettra un avis sur les matières de police de la circulation routière figurant dans le Plan national de sécurité, avant que celui-ci soit adopté;

Mesure 11

Octroi des moyens légaux permettant au Ministre de l'Intérieur de donner des directives aux zones de police en matière de sécurité routière;

Mesure 12

Les règlements complémentaires en matière de circulation ne devront plus être soumis à l'approbation préalable du ministre qui a la circulation routière dans ses attributions. La tutelle ordinaire des communes sera dès lors d'application, exercée qui plus est par l'autorité régionale qui pourra veiller à la bonne concordance avec sa politique de mobilité. La procédure concernant les autres règle-

ments complémentaires concernant des voiries de l'Etat est simplifiée également. Les communes peuvent prendre des règlements complémentaires en matière de circulation routière, par exemple déterminer une limitation de vitesse particulière sur un tronçon de voirie ou doter celui-ci de casse-vitesses, etc.

A l'expérience, la procédure en vigueur s'est avérée peu respectueuse de l'autonomie communale et malaisée à appliquer en raisons de certaines lourdeurs administratives et du mauvais fonctionnement des commissions consultatives théoriquement prévues.

Mesure 13

Nouvelle catégorisation des infractions.

La distinction actuelle entre infractions ordinaires et graves ne permettant pas un traitement différencié des infractions, et ne permettant pas une distinction pertinente en fonction de la gravité des infractions commises, il est créé une nouvelle catégorisation des infractions.

Mesure 14

La déchéance du droit de conduire est prononcée obligatoirement par le juge pour ce qui concerne les infractions de 3^e degré. Le sursis peut être prononcé, en matière de déchéance du droit de conduire, mais sur une partie de la peine seulement.

Traitement accéléré et dépenalisation de certaines infractions

Mesure 15

Un traitement accéléré (par le Parquet) de certaines infractions (qui ne causent pas de dégâts à des tiers) est organisé, notamment en ce qui concerne:

- excès de vitesse
- Le non-respect du feu rouge
- La conduite sous influence (alcool, drogue)

Mesure 16

Les infractions en matière de stationnement autres que les stationnements gênants ou dangereux (par exemple stationnement payant, à durée limitée) sont dépenalisées.

Une circulaire du Ministre de l'Intérieur précisera aux communes les modalités pratiques de la perception des redevances de stationnement. Cette circulaire insistera auprès des communes afin qu'elles mettent en oeuvre une perception des redevances par l'intermédiaire d'agents communaux (nommés ou contractuels) ou le cas échéant par le personnel de sociétés privées; la constatation ne devra être faite que subsidiairement par les agents des polices locales. Cette réforme aura des conséquences positives pour les communes qui percevront les redevances en question, ainsi que pour les zones de police qui pourront affecter leurs agents à d'autres tâches.

...

Informations

Vehicle Safety 2002

28-May-2002

The Conference will cover new research and development, the outcome of new design solutions and their application in the overall field of road vehicle safety.

Info : <http://www.imeche.org.uk>

La 16e Conférence internationale sur l'alcool, les drogues et la sécurité routière

4-9 août 2002

La conduite avec les capacités affaiblies par l'alcool et les drogues étant l'une des principales causes des collisions routières, la Société de l'assurance automobile du Québec suit de près les divers travaux menés sur le sujet à travers le monde. Font aussi partie de ses mandats, le suivi statistique, la recherche et l'élaboration de stratégies et de plans d'action en sécurité routière. Assurer et protéger les personnes contre les risques associés à l'usage de la route : c'est la mission que s'est donnée la Société de l'assurance automobile du Québec. C'est dans cette optique que la Société consacrera tous ses efforts à faire de la 16e Conférence internationale de l'ICADTS une expérience unique et enrichissante.

La raison d'être du Conseil international sur l'alcool, les drogues et la sécurité routière (ICADTS) est de réduire la mortalité et la morbidité routières découlant de la consommation exagérée d'alcool et autres drogues chez les conducteurs, et ce, pour tous les moyens de transport. Aussi, la diffusion et le partage d'informations avec des professionnels et des spécialistes des différents domaines concernés nous permettent de développer de meilleures techniques de mesure et d'encadrement et, ainsi, d'aller toujours plus loin dans notre recherche d'amélioration du bilan routier.

Info : <http://www.saaq.gouv.qc.ca/t2002/>

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

De Stichting Wetenschappelijk Onderzoek Verkeersveiligheid SWOV is het Nederlands wetenschappelijk onderzoeksinstituut op het gebied van de verkeersveiligheid. De SWOV heeft tot taak: het bevorderen van de verkeersveiligheid met behulp van resultaten uit wetenschappelijk onderzoek.

<http://web.inrets.fr>

L'Institut National de Recherche sur les Transports et leur Sécurité (INRETS) est un Établissement Public à caractère Scientifique et Technologique (EPST).

Les missions de l'INRETS sont les suivantes :

- Effectuer, faire effectuer ou évaluer toutes recherches et tous développements technologiques consacrés à l'amélioration pour la collectivité, des systèmes et moyens de transports et de circulation du point de vue technique, économique et social.
- Mener dans ces domaines tous travaux d'expertise et de conseil.
- Valoriser les résultats de ces recherches et travaux, contribuer à la diffusion des connaissances scientifiques et participer à la formation par et à la recherche dans le secteur des transports en France et à l'étranger.

Mesure 17

Les amendes connaissent une augmentation généralisée de 10% via les décimes additionnels;

Mesure 18

Les sanctions deviennent plus lourdes pour les infractions ayant entraîné la mort (la peine maximale de prison passe de 2 à 5 ans de prison).

Mesure 19

La durée maximale du retrait de permis par le Parquet passe de 45 jours à 3 mois et le parquet pourra saisir le véhicule au cas où un conducteur roule sans permis parce que celui-ci lui a été retiré.

Mesure 20

Afin de promouvoir une éthique sociale dans la politique de sanctions, une disposition particulière prévoit que le juge fixe le montant de l'amende en tenant compte des revenus du contrevenant; si celui-ci est dans une situation de précarité, le montant de l'amende peut être réduit en-dessous du minimum prévu.

Mesure 21

Lorsque le juge prononce une peine de déchéance du droit de conduire pour un nouveau conducteur (permis depuis moins de 5 ans), celle-ci peut être exécutée le week-end et les jours fériés.

Mesure 22

Les centres de formation post-permis sont reconnus. Il s'indique en effet, comme le recommandent le programme "Advanced" de la Commission européenne et le Comité d'accompagnement des Etats Généraux de la sécurité routière, d'allonger la période de formation des nouveaux



conducteurs dans le cadre de la mise en oeuvre d'un permis par étapes. Dès lors il était temps de pouvoir prévoir une réglementation définissant le contenu de la formation dispensée après l'octroi d'un permis, même probatoire, et de fixer les règles d'agréments des centres qui la dispensent. Sur base de la disposition légale contenue dans le projet de loi (en annexe à la présente), le Roi déterminera

les missions des centres de formation post-permis et à fixer leurs conditions d'agrément.

Mesure 23

Meilleure collecte des données d'accidents et traitement statistique des données plus fiable et plus rapide (conformément au rapport du comité de pilotage des EGSR); Par ailleurs, une série d'autres dos-

siers en chantier seront déposés prochainement au Conseil des Ministres. Ils concernent:

- l'agrément des autos-écoles
- la réforme de la formation à la conduite (permis par étapes)
- la ré-écriture du code de la route en faveur des usagers faibles
- le contrôle technique des motos

De Nieuw-Zeelandse overheidsadministratie

Een externe benchmark met Nieuw-Zeeland, hét schoolvoorbeeld van New Public Management, waar Copernicus reeds langskwam in 1988.

Nieuw-Zeeland bestaat uit drie eilanden met als belangrijkste steden Wellington (hoofdstad en administratief centrum), Auckland en Christchurch. De afstand Wellington-Brussel bedraagt ongeveer 21.000 km. Het land is in oppervlakte negen maal groter dan België. De bevolkingsdichtheid is dus vrij klein, Nieuw-Zeeland telt slechts 3,8 miljoen inwoners. De grote meerderheid zijn Europese immigranten die er zich voor het eerst tweehonderd jaar geleden kwamen vestigen. De rest, 450.000 Maori's, zijn de autochtone inwoners die de eilanden bevolken vanaf 650 van onze tijdrekening. In 1642 ontdekte de Hollandse zeevaarder Abel Tasman het Zuidereiland, maar bleef er niet. De eilandengroep werd op het einde van de achttiende eeuw (1769) door de Engelsman Cook gekoloniseerd. Gedurende lange tijd werden de Maori's door de blanken onderdrukt. De *Traaty of Waitangi* zorgde in 1840 voor de erkenning van de rechten van de oorspronkelijke bevolking. Eén van de voornaamste troeven van Nieuw Zeeland is de prachtige natuur met uitgestrekte weilanden, waarop 60 miljoen schapen grazen. De belangrijkste bronnen van inkom-

sten zijn o.a. bosbouw en schapenteelt.

Nieuw-Zeeland profiteerde lange tijd voor het inrichten van zijn staatsstructuur van het Engels erfgoed. Net zoals in Groot-Brittannië bestaat er in Nieuw-Zeeland geen grondwet. De Engelse vorstin Elisabeth II, was en is nog steeds het staatshoofd. Zij wordt op de eilandengroep zelf vertegenwoordigd door de Governor-general. Sinds twee jaar bestaat er een proportioneel kiessysteem dat de enige Kamer om de drie jaar verkiest. Er is geen Constitutioneel Hof.

Het nationaal symbool is de Kiwi, een eerder schichtige, quasi blinde en slechts bij nacht voorkomende loopvogel die bijna uitgestorven is.

Huidige structuur van de Nieuw-Zeelandse overheid

In Nieuw-Zeeland bestaat de openbare dienst uit 38 departementen, waarvan drie centrale departementen nl. Treasury, State Services Commission, Department of Prime Minister and Cabinet. Tevens zijn er 40 overheidsbedrijven (Crown Companies) en 160 parastatalen (Crown Entities). Daarnaast bestaan er lokale overheden.

Er waren voor 1985 88.000 ambtenaren in de overheidssector. Dit aantal werd gereduceerd tot vandaag 47.000 waarvan 30.000 in de departementen. Het aantal van 38 departementen is zo hoog omdat elke minister voor iedere portefeuille/bevoegdheid waarover hij/zij beschikt doorgaans een departement opricht.

De Crown Companies worden geleid door een beheerraad, samengesteld door de bevoegde minister op advies van de Crown Companies Monitoring Advisory Unit. Deze laatste houdt zich bezig met het opstellen van competentieprofielen van leden van de beheerraad en het evaluatieproces. Hierdoor tracht men louter politieke benoemingen te weren.

Hervorming van de publieke sector in Nieuw-Zeeland

Redenen tot hervorming

In het begin van de jaren tachtig werd Nieuw-Zeeland geconfronteerd met een algemene economische crisis. De negatieve gevolgen hiervan waren niet alleen merkbaar in de private sector maar verliepen bovendien parallel met een slecht werkende publieke sector. De tegenvallende prestaties van deze laatste waren vooral zichtbaar in de telecommunicatie, de spoorwegen, de nutsvoorzieningen en de belangrijke houtsector. De ongunstige conjunctuur en een falende publieke sector waren in principe de voornaamste redenen om over te gaan tot een drastische hervorming van de publieke sector.

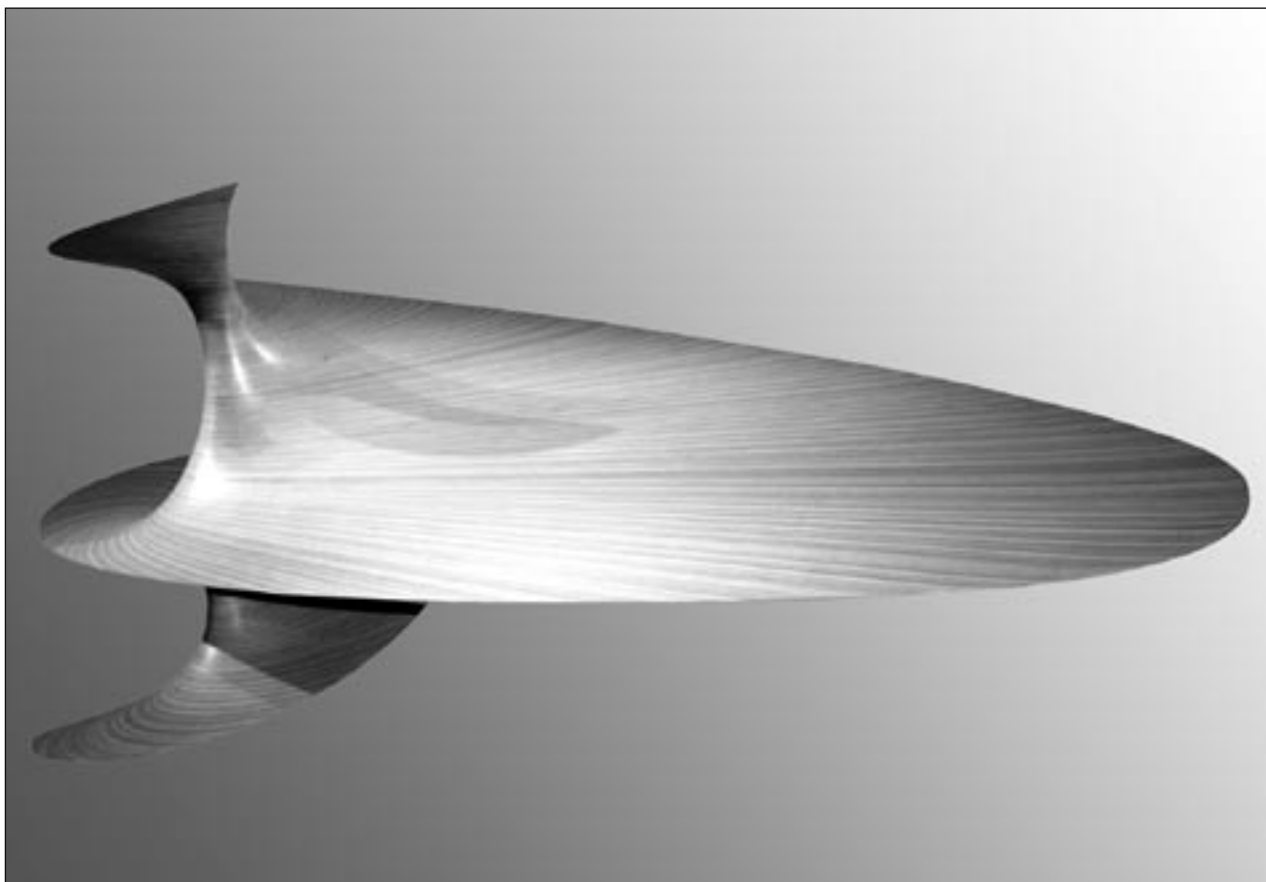


Bijkomend vond tijdens dezelfde periode een generatiewissel plaats in alle maatschappelijke geledingen. Enerzijds ging dit gepaard met het ontstaan en de ontwikkeling van nieuwe en alternatieve ideeën in verband met de organisatie en het leiden van de openbare sector. De brainstorming waaruit de alternatieve ideeën waren tot stand gekomen ging voornamelijk uit van de “Treasury” (Ministerie van Financiën). Anderzijds was het een voordeel dat het politiek-constitutioneel bestel dermate was opgebouwd dat een hervorming van deze omvang toch op korte termijn kon worden doorgevoerd. De regering die de hervormingen moest realiseren en de daarmee gepaard gaande politieke meerderheid bestond slechts uit één partij.

Een georganiseerde oppositie tegen vernieuwende ideeën en de hervormingen die ze meebrachten was onbestaande omdat de publieke opinie het oude systeem verwierp. Daarenboven waren de nodige competenties en deskundigheid aanwezig om de theorie in praktijk om te zetten samen met de vereiste basisinfrastructuur en de moderne informatietechnologie. Een pluspunt is de onderliggende culturele factor dat de Nieuw-Zeelander er van uit gaat dat de overheid het beste voorheeft met het land. Het succes van de hervormingen werd mogelijk gemaakt door het vrijmaken van voldoende geldelijke middelen en een meerwaarde tot slagen waren een goede voorbereiding en het geloof van het ambtenarenkorps in de hervorming zelf.

Inhoudelijke veranderingen

De economische crisis werd aangepakt door de vervanging van een overdreven centrale controle door een meer liberaal marktsysteem. In 1986 kwam de State Owned Enterprises Act tot stand waardoor autonome overheidsbedrijven voor televisie, post, elektriciteitsvoorziening, ... werden opgericht. Het succes hiervan was een stap in de richting om andere sectoren niet alleen te corporatiseren maar ook echt te privatiseren. Telecommunicatie is hiervan het grote voorbeeld. Deze privatisering was zowel voor de overheidsfinanciën als voor een moderne dienstverlening naar de burgers toe een succesverhaal, dat het startsignaal gaf om ook de departementen van de openbare sector efficiënter en effectiever te laten werken. ...



Deze privatiseringen betekenden voor vele ambtenaren het verlies van hun job.

In 1988 werd de State Sector Act goedgekeurd die de grondslag vormde van de hervorming in de publieke sector. Deze Act voorzag in een zelfde rechtspositie voor personen die zowel tewerkgesteld werden in de private als in de publieke sector. De publieke sector behield enkele specifieke kwalificaties o.a. de vereiste van "good employer" en de "equal employment opportunities". Van dat ogenblik stapte men ook af van levenslange benoemingen, een gecentraliseerde ambtenarenreglementering, louter interne promotie, speciale ambtenarenrechtbanken, het principe dat de State Services commissioner de werkgever was van alle 88.000

overheidsambtenaren,... Dit alles werd vervangen door de aanstelling van departementale Chief Executives met een tijdelijk contract van 5 jaar (verlengbaar met drie jaar in hetzelfde departement). De Chief Executives (CE) werden zelf werkgever van de ambtenaren in hun departement. Bovendien was er een marktconforme verloning voor alle ambtenaren, een grote autonomie van de departementen met weinig centrale controle en een contractualisering van de sturings- en arbeidsrelatie. Vervolgens kwam in 1989 de Public Finance Act tot stand, gevolgd in 1994 door de Fiscal Responsibility Act. Deze wetten verplichten het opstellen van de "purchase agreement". Deze overeenkomst wordt afgesloten tussen de bevoegde minis-

ter en het betrokken departement, waarbij de regering de te behalen doelstellingen inkoop bij de publieke sector. Een cruciaal punt voor het verder zetten van de hervormingen vond plaats in 1990 met de vorming van een nieuwe regering. Na lange discussies bleken de voordelen van de hervorming op te wegen tegen de nadelen en werd door de nieuwe regering beslist de hervormingen verder te zetten.

In 1991 deed de Employment Contracts Act de invloed van de vakbonden teniet en stelde de relatie werknemer-werkgever voorop zonder tussenkomst van een derde partij. Omstreeks 1995 werd vastgesteld dat niet alleen de "accountability", dit is het behalen van de korte termijn doelstellingen, diende te worden

geëvalueerd, maar dat ook de nodige aandacht moest uit gaan naar het zgn. "ownership". Dit houdt in dat een departement de mogelijkheid krijgt om lange-termijn "purchases" te handhaven. Het gevolg van deze nieuwe benadering was dat van nu af ook elementen als tevredenheid van het personeel en het goed leiden van een organisatie op lange termijn bij de evaluatie van de Chief Executives in rekening worden gebracht.

In 1999 kwam de Labour-partij, die de hervormingen op gang had gebracht opnieuw aan de macht. Na 13 jaar hervormingen is de regering tot de conclusie gekomen dat de decentralisatie te ver is gegaan. Dit komt onder meer tot uiting door het laten uitwerken van een nieuw "senior management development programme" door de State Service Commission over de departementen heen. Ook werd de rol van de vakbonden in beperkte mate vergroot en winnen ethische waarden en normen terug aan belang b.v. door het uitwerken van minimale competentie-standaarden door de Public Sector Training Organisation.

Evolutie van de hervormingen

- 1986 State Owned Enterprises Act
- 1988 State Sector Act
- 1989 Public Finance Act
- 1990 Nieuwe regering
- 1992 Employment Contract Act
- 1994 Fiscal Responsibility Act
- 1998 Nieuwe regering
- 2000 Employment Relations Act

Gevolgen voor de ambtenarij en de tewerkstelling

Voor 1988 speelde de overheid een sterke rol als werkgever. Ze stelden zeer veel mensen te werk. Met het invoeren van de hervormingen vond

een re-engineeringsproces plaats en werden de overheidstaken ingeperkt tot de core-business. Dit had voor gevolg dat het aantal staatsambtenaren werd gehalveerd. Een grote groep van de overtollige personen kon aan de slag blijven in de diensten die werden uitbesteed aan de privé-sector. Anderen werden zelfstandige of consultant... voor de overheid.

Het veranderingsproces van de publieke sector werd in Nieuw-Zeeland niet zo radicaal uitgevoerd als voorgeschreven. Zo bleven in 1988 de toenmalige Heads of Departments tot hun pensioen Chief Executive. In sommige privatiseringscontracten werd de verplichting opgenomen om gedurende het eerste jaar het bestaande personeelsbestand te behouden.

Nieuw-Zeeland is een land van continue veranderingen binnen de publieke sector Het veranderingsproces is eigenlijk nooit af. Dit budgetjaar wordt naar personeelsvermindering toe aanzien als een rustig jaar ... slechts een zeventienhonderd ambtenaren verloren hun job.



Mandaatsysteem

Chief Executives (CE)

Na een selectieprocedure wordt voor elk departement door de States Services Commissioner een Chief Executive (CE) benoemd. Het aantal CE's schommelt, zoals de departementen, tussen de 36 en de 40. Ze worden aangeduid voor een vooraf bepaalde periode van maximaal 5 jaar, verlengbaar met maximaal 3 jaar. De selectieprocedure is grondig, objectief en openbaar. De CE's worden marktconform betaald, maar t.a.v. de private sector nog steeds onderbetaald. De SSC is werkgever van de CE's en de CE's worden onderworpen aan een zware evaluatieprocedure. Deze evaluatie kent zijn toppunt op het einde van de vooraf bepaalde contractstermijn. Indien de SSC beslist tot niet-herbenoeming over te gaan, tracht deze in overleg en op diplomatische wijze voor de betrokken ambtenaar een gelijkwaardige functie te vinden.

Opvallend is de grote vrijwilligheid waarmee vroegtijdig een contract wordt afgebroken o.a. omwille van een slechte relatie met de minister, onvoldoende voorbereiding op de zware job. Het is moeilijk om voldoende competente en bereidwillige kandidaten te vinden die deze topfunctie kunnen en willen uitoefenen. Competente mensen uit de private sector kandideren niet voor de functie van CE wegens een onvoldoend aantrekkelijk salaris en de potentiële media- en politieke druk waaraan ze onderhevig zijn tijdens hun mandaat. Tevens is er een gebrekkige interne doorstroming en blijven kandidaten uit eigen wil op het senior management niveau hangen. Hieraan wil men tegemoet komen door het nieuwe "senior management develop- ...

ment programme”. Het aantal talentvolle personen in dit dun bevolkt land zijn zo schaars dat enkele CE's een andere nationaliteit hebben.

Het profiel van de groep van huidige Chief Executives is als volgt : gemiddeld 45 - 50 jaar; twee à drie Maori's; slechts 8 vrouwen; weinig uit private sector en zelfs enkele van een andere dan de Nieuw-Zeelandse nationaliteit.

Na het verloop van hun mandaat worden ze meestal tewerkgesteld in de consultancy- of private sector. Totnogtoe zijn de CE's onderworpen aan een individuele performance agreement waarin de purchase agreement verwerkt zit. Dit systeem wordt binnenkort herzien omwille van de te grote nadruk op “accountability” en behalen van kwantitatieve en kwalitatieve doelstellingen. De SSC wil meer nadruk leggen op het meten van “ownership”. Hiermee wil men nagaan of de organisatie in staat is ook op lange termijn goed te blijven presteren.

Het geheel van agreements en evaluaties vraagt heel wat tijd en genereert te veel papierwerk. Een punt van kritiek is ook de te verregaande autonomie van CE's en de decentralisatie van bevoegdheden. De SSC heeft dit onlangs bijgestuurd door het aantal deputy commissioners van 1 naar 4 te brengen en door, zonder controlerend te willen zijn, toch meer centrale initiatieven te ontwikkelen over de departementen heen o.a. door de “senior management development group”.

Senior Management Level

Het doel van de oprichting van de Senior Executive Service (SES) was om een groep van 500 senior executives te rekruteren en ze de kans te

geven zich te vormen en te ontwikkelen tot Chief Executive. Momenteel zijn er slechts 17 SES-leden. Bijgevolg is dit project zo goed als mislukt en dit om diverse redenen:

- de CE's verzetten zich tegen het verlies van hun autonomie om zelf te beslissen over de ontwikkelingsprogramma's van hun Senior Managers;
- de senior executives werden relatief onderbetaald omdat ze afhankelijk waren van het door de SSC centraal gecoördineerd salarissysteem;
- de functies werden om de vijf jaar opnieuw opengesteld waardoor deze in competitie kwamen met andere kandidaten voor hun herbenoeming.

Omwille van deze drie redenen en omdat het SES-systeem niet verplichtend was, verlieten de meeste senior executives dan ook de SES.

Deze mislukking is dan de aanleiding tot het opzetten van een nieuw programma. Hierbij selecteert men uit 1200 senior managers 300 personen. Deze 300 uitverkorenen krijgen dan een persoonlijk loopbaanontwikkelingsplan aangeboden dat de mogelijkheid biedt tot mobiliteit binnen de verschillende departementen en hen in staat moet stellen CE-waardig te worden.

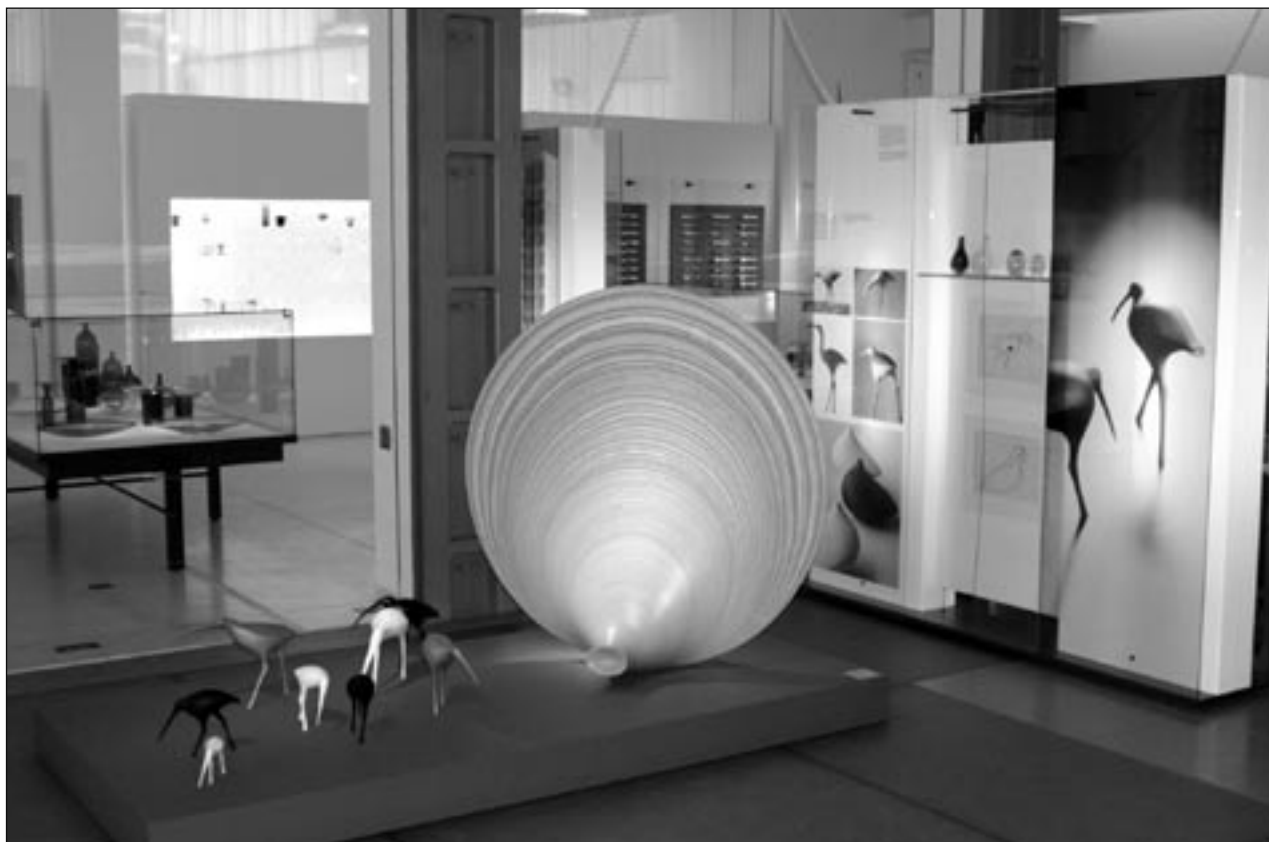
Met deze werkwijze wil men tevens afstappen van de verkokeringgedachte en een senior ambtenarencorps creëren dat de publieke sectorgedachte belichaamt. Dit nieuwe systeem wordt niet wettelijk opgelegd aan de CE's. Daarentegen gaat de SSC er van uit dat de invoering hiervan zal plaatsvinden via samenwerking en beïnvloeding. Dit kan meer bepaald door de medewerking aan het project als ownership-element in te schrijven in de evaluatierondes.

De Human Resources Management (HRM) praktijk Algemeen

Voor 1988 was er van HRM in de publieke sector niet echt sprake. Er bestonden enkel klassieke personeelsdiensten die zich bezig hielden met personeelsbeheer, ondersteund door een sterk centrale reglementering. Vanaf het moment dat de CE's zelf werkgever werden van hun ambtenaren, werd stilaan meer aandacht besteed aan personeelsbeleid en deed HRM zijn intrede binnen de afzonderlijke departementen. Doordat de CE gebonden was aan het behalen van de doelstellingen verwoord in de purchase/performance agreement en er een open en concurrentieel systeem ontstond, won de strategische rol van HR aan belang.

Er was geen centrale sturing meer van het HRM-beleid. Elk departement bepaalde autonoom zijn HRM-beleid. Dit had voor gevolg dat men begon te werken met personeelsplannen, competentie-raamwerken, prestatiegerichte verloning, onthaal, exit-interviews, jobrotatie, mobiliteit, interne “code of good conduct”, evaluatiecyclus gefocust op jobontwikkeling, ... Ook is elke departementale HRM-dienst verantwoordelijk voor de uitwerking van “equal employment opportunities” -programma's. Het halen van resultaten op dit vlak blijft echter een kritiek punt.

De contractualisering van de sturing van de arbeidsrelatie uit zich niet enkel individueel, maar ook collectief. Deze collectieve contracten zijn enkel mogelijk voor ambtenaren van lager niveau. Zo vallen bvb. in het Department of Courts 1200 personeelsleden van de 2000 onder een collectief contract geldend voor een termijn van drie jaar. Bij de heron-



derhandeling hierover spelen de vakbonden een grote rol.

De HRM-diensten in de departementen zijn klein inzake personeelsbezetting en bestaan doorgaans uit hoog gekwalificeerd personeel. Door de decentralisatie en de individualisering van de werkrelatie werd enerzijds het overheidssysteem minder bureaucratisch en meer flexibel, maar anderzijds kreeg men meer verkokering. Dit laatste fenomeen heeft recent aanleiding gegeven tot het ontstaan van informele netwerken over de departementen heen waar HRM-good practices worden uitgewisseld.

Vermeldenswaardig is ook dat het "Investors in People" -kwaliteitslabel haar intrede heeft gedaan in Nieuw-Zeeland. Totnogtoe is de SSC de enige organisatie in de Publieke Sector die dit label heeft behaald.

Opleidingen: Management Development Centre en Public Sector Training Organisation

Deze twee organisaties werden opgericht in 1995. Het Management Development Centre (MDC) is een onafhankelijke organisatie, bestaande uit een directeur en drie medewerkers. Deze vier personen zijn geen ambtenaren. Het budget wordt verkregen via vrijwillige donaties van Chief Executives. Het bedrag van deze donaties wordt openbaar gemaakt en dit geeft aanleiding tot een zekere competitiviteit onder de CE's die ondanks hun beperkte financiële situatie toch nog geld trachten vrij te maken voor het MDC om niet te moeten onder doen voor de andere CE's.

Het MDC richt zich naar het hoger management in de publieke sector. Ze

organiseren seminaries, geven advies, ondersteunen netwerking, verspreiden een periodieke nieuwsbrief,... De relatie met de SSC is niet altijd even gemakkelijk daar ze met dezelfde doelgroep werken.

De Public Sector Training Organisation (PSTO) heeft als doel kwaliteit te verzekeren aan de hand van minimale competentie-standaarden voor de publieke sector. Deze standaarden worden niet verplicht, maar zijn ter ondersteuning van de departementen bvb. bij werving en selectie, bij promotie, bij onderhandeling met opleidingsinstituten over een bepaalde opleiding, ... De PSTO, ingebed in de SSC met een eigen beheerraad, werkt met zeven personeelsleden en zal uitgebreid worden tot negen.

Gezien deze organisatie zelf geen opleidingen organiseert, dienen de ...

departementen zich naar de private markt te begeven. Lange tijd werden opleidingsnoden van de werknemers door de CE's stiefmoederlijk behandeld wegens beperkte aandacht aan "ownership".

Genderverhoudingen in de Publieke Sector

De praktijk voor 1962 was dat vrouwen tijdelijk ambtenaar waren tot ze huwden en daarna huisvrouw werden. In 1962 kreeg Nieuw-Zeeland de eerste wettelijke tussenkomst in de vorm van de Equal Pay Act. Vanaf 1980 werden specifieke gender-vriendelijke maatregelen zoals zwangerschapsverlof, flexibiliteit,... ingevoerd. De State Sector Act van 1988 bevat basisprincipes als "good employer" en "equal employment opportunities programmes". De implementatie van deze principes door de Chief Executives wordt geëvalueerd door de State Services Commissioner.

Benadrukt dient te worden dat men snel is afgestapt van positieve discriminatie via het behalen van quota's en hierdoor werd het 'merit-principe' de regel. In 1990 werd de Employment Equity Act goedgekeurd, maar door de regeringswissel onmiddellijk terug afgeschaft.

Eenzijds is het uitzonderlijk dat de vijf topposities van het land ingenomen zijn door vrouwen. Anderzijds is er weinig doorstroming van vrouwen naar topfuncties in de departementen; zo zijn er slechts 8 vrouwelijke Chief Executives. Hiervoor kunnen diverse redenen aangehaald worden. Vrouwelijke kandidaten kiezen ervoor geen Chief Executive te worden gezien ze een betere en volwaardiger levensverhouding willen tussen werk en privé. De job van Chief Executive is immers

een meer dan voltijdse betrekking, met immense druk van politiek en pers. De functie laat weinig gezinsvriendelijke maatregelen toe. Voor deze veeleisende job gaat men op zoek naar personen die zich zonder enige beperking willen engageren. De transparantie van de selectie - en benoemingsprocedure laat geen - zelfs geen informele - positieve discriminatie toe. Dit gebeurde informeel wel b.v. voor rechters, politici.

Er is door de jaren heen wel een algemene evolutie merkbaar dat vrouwen meer senior management posities innemen. Dit omwille van gekende redenen. Meer vrouwen zijn immers in het bezit van een universitair of gelijkwaardig diploma, waardoor zij dit diploma wensen te valoriseren op de arbeidsmarkt, ...

Besluit *Nieuw-Zeeland : een succesverhaal ?*

Na 15 jaar hervormingen van de publieke sector in Nieuw-Zeeland, komt men tot de volgende vaststellingen.

Als positief kan beschouwd worden dat het financieel systeem, over meerdere jaren heen meer flexibiliteit biedt. Dit moet evenwel gepaard gaan met een grotere verantwoordelijkheid voor departementen en ambtenaren. Het tot stand komen van een en dezelfde rechtspositie voor de publieke - en private sector was een cruciaal punt in het veranderingsproces. Men kon nu aanwerven vanuit de private sector op alle niveaus. Voorheen was er enkel een rigide systeem van interne promotie. Deze veranderingen leidden eveneens tot een efficiëntere en effectievere dienstverlening naar de burgers toe.

Er kwam meer klaarheid in de relatie

tussen ambtenaren en politici, alhoewel dit in crisissituaties nog niet perfect loopt. De ambtenaren worden doorgaans marktconform betaald. Daarenboven werkte men met prestatiegerichte salaris als bijkomende motivatie, alhoewel men nu terugkomt van dit systeem omdat het op langere termijn ook demotiverend kan werken en het systeem te weinig transparant is.

Negatief aan de hervorming waren de immense afdankingen, vooral in het middenmanagement. Gedurende enkele jaren werden hierdoor hogere werkloosheidscijfers opgetekend.

Door de massale afdankingen verdween de technische ervaring uit de organisatie en kwam de continuïteit van de openbare diensten onder druk te staan. Sommige mensen met de nodige ervaring en competenties werden later opnieuw duur ingekocht als consultant.

Alhoewel het vlotte verloop tussen private en publieke sector als positief kan aanzien worden, moet er toch een kanttekening gemaakt rond de korte-termijn contracten. Door deze contracten vloeit er heel wat competentie weg uit de publieke sector. Een Chief Executive die einde contract is, zal in de praktijk de openbare dienst verlaten.

Het implementeren van Equal Opportunities Programma's blijft een kritiek punt, omdat men vastklampt aan het merit-principe. De feiten en getallen spreken voor zich, vooral naar aanwezigheid van vrouwen en Maori's. Duidelijk is dat de eerste tien jaren te veel de nadruk werd gelegd op het behalen van korte-termijn doelstellingen (purchase/performance). Het gevolg hiervan was dat men te weinig rekening hield met training en ontwikkeling, tevredenheid van

het personeel en het voorzien van een materiele infrastructuur waardoor men ook op langere termijn de doelstellingen van het departement kon blijven halen (ownership/capability). Hieraan wordt de laatste jaren meer aandacht en belang gehecht. Een gevolg hiervan is dat de vakbonden meer gehoord worden.

De grootste kritiek op het huidige systeem na 15 jaar hervormen is de grote fragmentatie of verkokering. De departementen hebben geen binding meer met elkaar gezien ze opereren als afzonderlijke business-units. Daar probeert men nu vanuit de nieuwe Labour-regering aan te verhelpen bv. door mogelijks in de purchase-agreement doelstellingen over de departementen heen te formuleren. Die doelstellingen verplichten de departementen

meer samen te werken. Andere maatregelen zijn het opstellen door SSC van een nieuw programma voor senior management, het opmaken van minimale standaarden door PSTO en het meer nadruk leggen op "ethics and values" eigen aan de ganse publieke sector, ...

Ook moet opgemerkt worden dat zo een diepgaand veranderingsproces nooit af is. Men moet continu bijsturen en verbeteringen aanbrengen.

Het opstarten en doorvoeren van omvangrijke en ingrijpende hervormingen van de publieke sector in Nieuw-Zeeland heeft zeker tot positieve resultaten geleid op het vlak van een efficiëntere en effectievere werking. Bovendien werd als meerwaarde een ambtenarencorps gecreëerd dat voor veranderingen vatbaar is.

Lessen voor de Belgische federale overheid

De nood tot hervorming van de openbare sector is in België meer ingegeven door een politieke crisis en het gemis aan geloofwaardigheid en vertrouwen in de openbare instellingen na diverse schandalen dan een economische crisis. De roep tot efficiëntie en effectiviteit is evenwel even groot, vooral om het geloof in de goede werking van de instellingen te herstellen.

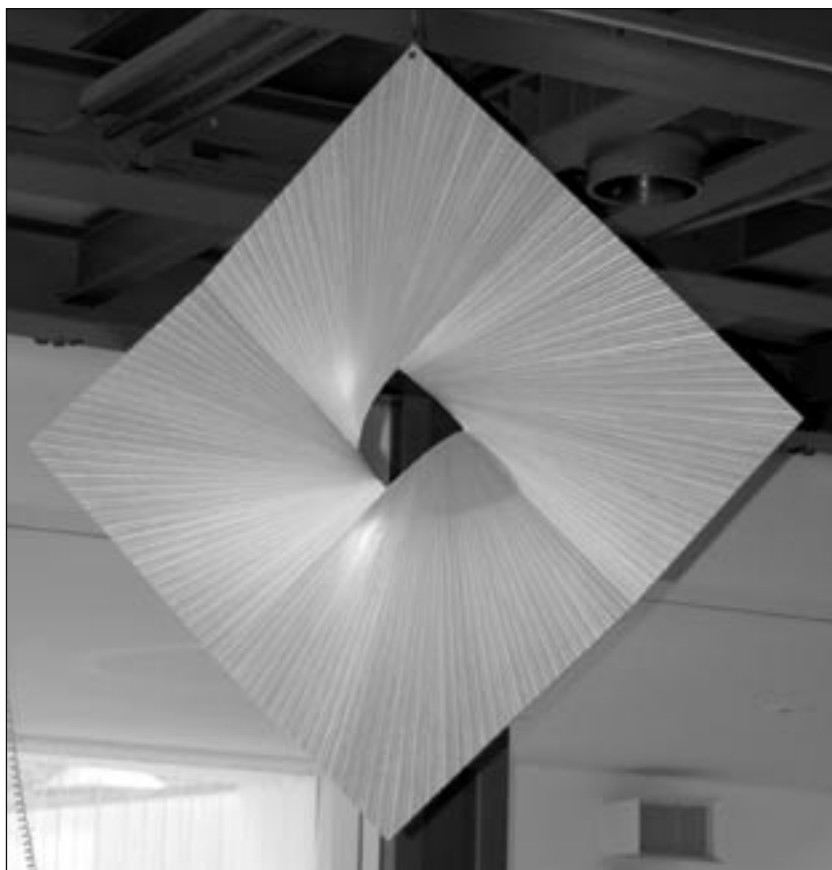
In Nieuw-Zeeland is gebleken dat een regeringswissel cruciaal is of een hervorming al dan niet doorgezet wordt. Daarom is het van belang om deze hervorming ook te laten voeden door de oppositiepartijen ter creatie van een breed politiek draagvlak voor een jarenlange hervorming.

In het buitenland speelt het Ministerie van Financiën/Begroting een belangrijkere rol in de modernisering van de overheidsinstellingen. Een nieuw systeem van budgetcontrole, de oprichting van de horizontale FOD Budget en Beheer zijn alleszins stappen in de goede richting. De audit-instanties en verticale Directeur Budget en Beheer die in het vooruitzicht worden gesteld, zullen hierbij ook een rol spelen.

Ook de oprichting van departementale HR-cellen is een positieve ingreep, op voorwaarde dat zij bestaan uit een wendbaar team van creatievelingen en niet verzwolgen worden door een grote personeelsdienst louter bezig met administratief beheer zonder beleidsvisie.

Het idee van responsabilisering van (top)ambtenaren is uiteraard positief. Wel dient men op te letten niet te vervallen in Nieuw-Zeelandse toestanden waar enkele jaren terug werd vastgesteld dat men enkel bezig was

...



met het behalen van korte termijn doelstellingen, zonder aandacht voor elementen als motivatie en tevredenheid van personeel als voedingsbodem voor het welslagen van de langetermijn-doelstellingen.

In Nieuw-Zeeland konden de Heads of Department aanblijven onder een tijdelijk mandaat. In onze federale overheid zullen gemandateerde Voorzitters en nieuwe Directeurs-generaal als topmanagers boven de levenslang benoemde Secretarissen-generaal en Directeurs-generaal komen te staan. Het wordt een uitdaging om een goed samenwerkingsverband tussen de nieuwe managers en de opdrachthouders tot stand te brengen.

Ook dient men voldoende perspectief te bieden aan het middenkader en lagere ambtenaren. Zoniet zullen

velen de administratie - al dan niet verplicht - verlaten, waardoor een pak technische bagage en ervaring verloren zal verdwijnen. Voldoende snelheid brengen over de inhoud van de loopbaanhervormingen en competentiemetingen kan ongerustheid weg nemen.

Het flexibiliseren van het arbeidsstelsel o.a. flexibele uur- en verlofregelingen, ... dient onmiddellijk ingevoerd te worden om alle ambtenaren te laten kennismaken met de modernisering. Totnogtoe zijn er nog te veel ambtenaren die de impact van Copernicus niet voelen in hun eigen job op hun eigen werkplek.

Hieraan kan het Belgische overlegment gekoppeld worden. In Nieuw-Zeeland is slechts weinig centrale sturing via verplichtingen. De

begeleiding - niet controle - dient inderdaad veeleer te gebeuren via "best practices", opportuniteiten en voorstellen dan via Koninklijke besluiten, Ministeriële besluiten of dienstnota's. Indien de Belgische hervorming nu reeds Copernicaal wordt genoemd, is de hervorming in Nieuw-Zeeland sinds 1988 op inhoudelijk vlak zeker Copernicus in het kwadraat te noemen, want er zijn in ons land geen plannen omtrent een ééngevoerd rechtsstatuut, de speciale ambtenarenrechtbanken blijven bestaan, ...

In België is een hervorming gestart over meerdere jaren heen. Hopelijk blijft deze verandering kansen krijgen om te groeien.

Kurt Van Raemdonck ●



Administration publique entre globalisation et décentralisation

Les implications pour l'enseignement et la formation

Istanbul, en Turquie, du 17 au 20 juin 2002

A l'occasion du 50ème anniversaire de l'Institut d'Administration publique pour la Turquie et le Moyen-Orient (TODAIE), nous avons l'honneur et le plaisir de vous inviter à participer à la Conférence annuelle de l'Association internationale des Ecoles et Instituts d'Administration (AIEIA) qui se tiendra à Istanbul, en Turquie, du 17 au 20 juin 2002.

La Conférence sera axée sur le thème suivant: "Administration publique entre globalisation et décentralisation: les implications pour l'enseignement et la formation." Les participants sont invités à échanger leurs idées dans un environnement académique international au Centre de Congrès et d'Expositions d'Istanbul (ICEC), fort d'une infrastructure d'excellente qualité, d'une gestion professionnelle et d'un personnel hautement qualifié visant à rendre la conférence agréable et réussie.

De par sa localisation, la Turquie représente une plaque tournante qui permet aux anciennes cultures turques d'Asie d'atteindre l'Europe; ce

pays constitue parallèlement la fenêtre de l'occident ouverte sur l'Orient. Les côtes de la Turquie, qui l'entourent sur trois côtés via la mer Méditerranée, la mer Noire et la mer Egée, font du pays non seulement un voisin des régions limitrophes mais aussi du monde entier. Istanbul est une ville unique au monde située au point d'intersection de l'Europe et de l'Asie, des deux côtés du Bosphore (le détroit d'Istanbul); elle est décrite par le fameux auteur français Lamartine en ces termes "Dieu, l'Homme et l'art ont engendré la création d'un tel lieu parfait sur terre qui vaut vraiment la peine d'être vu." Il s'agit d'une métropole prospère, à la fois orientale et occidentale, qui compte 12 millions

d'habitants. Dans le courant du millénaire, Istanbul a été le siège de trois grands empires - l'empire romain, byzantin et ottoman - ainsi qu'un lieu de rencontre pour bon nombre de religions et de cultures qui se sont rassemblées et qui ont appris à vivre en paix et en harmonie.

Le Comité organisateur envisage d'organiser une Conférence dédiée au travail dans le magnifique cadre d'Istanbul, et ce tout en profitant de son positionnement en tant que lien entre les deux principaux continents ainsi que de ses antécédents historiques hors du commun. Pour rester dans la lignée des traditions des précédentes conférences de l'AIEIA, le Comité organisateur a programmé toute une série d'événements sociaux intéressants et délicats, formels et informels auxquels peuvent participer vos accompagnants.

Nous voudrions vous faire partager le prestige d'Istanbul grâce à cette Conférence en espérant vous compter parmi nos invités.

Turgay Ergun Allan Rosenbaum Président du Comité organisateur Président de l'AIEIA, Directeur Général, TODAIE Professeur, Université Int. de Floride, Miami Floride, Etats-Unis. ...

Thème de la conférence

Administration publique entre globalisation et décentralisation: les implications pour l'enseignement et la formation.

Rapporteur Général:

Mme Marie-Françoise BECHTEL,
Directeur de l'ENA, Ecole Nationale
d'Administration, Paris, France.

La question de l'impact de la "globalisation" et de la "décentralisation" sur la formation des administrations publiques est au coeur d'une problématique universelle en ce sens que, à des degrés et sous des formes différentes, elle touche à peu près toutes les zones du monde.

Compte tenu des thèmes envisagés, cette problématique semble pouvoir être déclinée selon les questions suivantes:

1. Globalisation et décentralisation sont deux tendances historiques, porteuses de nombreuses questions. Tout d'abord une question préalable: globalisation et décentralisation sont-elles deux tendances qui obéissent à des logiques différentes ou se renforcent-elles l'une l'autre? Ce point est essentiel pour un diagnostic sur les besoins des administrations publiques dans chaque pays. Ainsi dans l'hypothèse où la décentralisation va de pair avec la globalisation en mettant fin au règne du cadre national dans la prise de décision et la répartition des ressources, quid de la gestion des crises civiles ou militaires qui nécessitent un pouvoir central et des administrations homogènes et efficaces comme le montre l'actualité de la fin 2001? Si à l'inverse la décentralisation doit être regardée comme un mouvement contraire à la globalisation, dans quelle mesure et avec quels supports décisionnels peut-elle corriger certains effets de la globalisation économique?

2. La modernisation des administrations au regard de la globalisation et de la décentralisation met directement en cause la formation des fonctionnaires de demain sous plusieurs angles:

a. comprendre la portée des changements (globalisation et décentralisation): quelle capacité de prévision? quelles nouvelles fonctions à valoriser (négociation, prévention et contrôles, rôle nouveau du droit et internationalisation des normes, proximité à l'égard du citoyen)?

b. quelle est la portée de l'évolution technologique au sein des administrations? En gros il y a les réponses données par les nouvelles technologies à un problème qui se posait avant leur apparition (comment améliorer le service rendu au citoyen, par exemple? Ou: comment améliorer la productivité dans les services publics,) et il y a les problèmes nouveaux qui se posent au contraire du fait de cette apparition (les nouvelles technologies d'information et de communication -NTIC introduisent-elles des changements dans l'exercice de la démocratie par référence à la globalisation et à la décentralisation qu'elles facilitent?)

3. compte tenu des questions ci-dessus quelles sont les questions de demain touchant à la formation des administrations et notamment des dirigeants ("leaders")?

Ces questions sont-elles identiques selon le degré de développement, la situation politique et économique? Quel lien entre gouvernement et administration: pluralité de modèles? Quel lien entre haute administration et autres décideurs? Quel poids des facteurs internationaux? Le "NMP" a-t-il façonné un nou-

veau type de dirigeant et au prix de quels changements?

Comment le niveau global d'éducation dans un pays agit-il sur la formation de ses dirigeants? Enfin que peut apporter l'administration comparée à l'ensemble de ces questions?

Qu'est-ce que l'AIEIA?

L'Association internationale des écoles et instituts d'administration (AIEIA) est une association d'organisations et de personnes dont les activités et les intérêts portent essentiellement sur l'administration et la gestion publiques. Elle s'intéresse particulièrement au développement et à l'utilisation des ressources humaines. A partir d'un concept évoqué pour la première fois à Vienne en 1962, l'Association, qui est un organe constitutif de l'Institut International des Sciences Administratives (IISA), fut officiellement constituée à Rome durant le Congrès de l'IISA de 1971.

A présent, l'AIEIA compte parmi ses membres plus de 170 institutions de 70 pays ainsi que plusieurs organisations internationales.

Ses membres sont groupés en sept régions géographiques. Les activités de ses membres comprennent l'éducation et la formation des administrateurs et des gestionnaires ainsi que les recherches, le consulting et les publications qui s'y rapportent. Ses bureaux se situent au siège de l'IISA à Bruxelles, en Belgique.

Grâce aux nombreux membres qu'elle compte de par le monde, l'AIEIA offre la possibilité aux individus et aux organisations qui partagent les mêmes centres d'intérêt de considérer ceux-ci d'un point de vue mondial et ainsi de faire progresser leurs investigations.

Membres Belges de l'AIEIA

Institut des Affaires publiques - Centre Universitaire de Charleroi Département de Sciences politiques

Essentiellement dédié à la formation continuée de niveau universitaire, le Centre Universitaire de Charleroi met au point et propose, seul ou en partenariat avec d'autres institutions, un ensemble varié de programmes et de cellules de conseil ou de recherche ainsi qu'une structure d'accueil pour toute autre activité pouvant concourir à l'épanouissement des personnes, organismes, entreprises et associations.

1 B, avenue Général Michel - 6000 Charleroi

tél: 071/31.46.10 - 32.74.51 - fax: 071/32.86.76 - CUNIC@cunic.be

Facultés Universitaires catholique de Mons

- Unité SERP (Systèmes Economiques Régionaux et Publics)
- Unité REI (Relations Européennes et Internationales)
- Unité sciences politiques et politiques publiques

FUCAM (Facultés Universitaires Catholiques de Mons)

Chaussée de Binche, 151 - 7000 Mons

Tél: +32 65 32 32 11 - Fax: +32 65 31 56 91

Haute École Francisco Ferrer

Rue de la Fontaine, 4 - 1000 Bruxelles

Tél. (02) 279 58 10 - Fax (02) 279 58 29

Collège d'Europe

"The College of Europe is the leading centre of excellence for the study, analysis and discussion of European affairs. More than a postgraduate degree, it provides preprofessional training for modern Europeans. More than a study programme abroad, it provides the multicultural experience and the well-rounded European spirit that today's Europe needs."

College of Europe - Dijver 11 - B-8000 Brugge, Belgium

Tel 32(0)50-44 99 11 - Fax 32(0)50-34 75 33 - info@coleurop.be

Instituut voor de Overheid

Het Instituut voor de Overheid heeft als voornaamste doelstelling bij te dragen tot de studie en verbetering van de beleidsvoering, het management en de organisatie in de openbare sector door:

- Het inrichten van activiteiten met betrekking tot opleiding en recurrent onderwijs ten behoeve van ambtenaren uit alle bestuursgeledingen;
- Het verrichten van onderzoek op het vlak van de vorming, de organisatie, de beleidsvoering en het management in de overheidssector en hieraan verwante sectoren;
- Het verlenen van diensten aan de gemeenschap onder de vorm van management-, organisatie- en beleidsadvies;
- Het vervullen van een forum-functie tussen de overheid en de universiteit op het vlak van de beleidsvoering en het overheidsmanagement.

Faculteit Sociale Wetenschappen - Departement Politieke Wetenschappen

Van Evenstraat 2a - B-3000 LEUVEN - België

Tel: +32 (0)16 323270 - Fax: +32 (0)16 323267 - io@soc.kuleuven.ac.be



Cette opportunité favorise à la fois l'appui et l'assistance mutuels et contribue à répondre aux besoins engendrés par l'internationalisation croissante de l'environnement dans lequel les gouvernements et leurs services publics sont appelés à opérer. Elle facilite également les initiatives pouvant améliorer l'efficacité institutionnelle et opérationnelle des organisations membres et du secteur public sur le plan international.

L'AIEIA est une association sans but lucratif financée grâce aux cotisations de ses membres, à la rétribution de ses services, au bénévolat de ses membres et aux contributions des organisations qui la subventionnent.

AIEIA

rue Defacqz, 1, Bte 11

B-1000 Bruxelles (Belgique)

Tel: 32 - 2-536.08.80

Fax: 32- 2-537.97.02

E-mail: iasia@iiasisa.be

L'Observateur international de *prévention* de la criminalité

Le Centre international pour la prévention de la criminalité a été créé pour être au service des villes et des pays pour réduire la délinquance, la violence et l'insécurité.

Afin de contribuer à la résolution des problèmes locaux de délinquance et de criminalité, il encourage le recours aux meilleures pratiques de prévention provenant d'Europe, d'Amérique du Nord et d'autres régions du monde. Il oeuvre en collaboration avec des associations de villes, des organismes de prévention, l'entreprise privée, les agences gouvernementales et les organisations régionales et internationales. Son action est soutenue par les gouvernements de l'Afrique du Sud, du Canada, de la Côte d'Ivoire, des États-Unis, de la France, des Pays-Bas, du Portugal, du Royaume-Uni et de la province de Québec.

Le CIPC a conçu un site à votre service et le met à jour périodiquement pour continuer de refléter les développements et les succès de la prévention à travers le monde. Différents documents sont mis à votre disposition. Les 100 programmes a attiré notre attention. Il offre des descriptions concises de 100 programmes de prévention conçues pour donner accès à un maximum d'information dans un minimum de temps. Vous y trouverez des politiques et des stratégies

de divers niveaux d'administration: pays, régions et villes, des programmes du secteur des services: écoles, emploi, logement, loisir, santé et services sociaux et transports, des programmes issus du système formel d'intervention: justice et police, ainsi que des programmes créés, implantés ou mis de l'avant par l'entreprise privée.

100 programmes

Les 100 programmes de prévention possèdent l'une ou l'autre des qualités suivantes: des dispositifs stratégiques qui soutiennent l'action, des actions concertées qui ont réduit la criminalité ou des initiatives susceptibles d'inspirer une action durable. Ils ont été retenus pour la clarté de ce qu'ils illustrent tant en termes de leurs contenus que de processus susceptibles d'encourager la reproduction et/ou l'adaptation de programmes préventifs.

Ils sont présentés dans des descriptions succinctes et accessibles afin de permettre que chacun, de quelque secteur ou champ d'activité qu'il soit, y puise des idées applicables dans son propre milieu.

Des dispositifs stratégiques pour soutenir l'action

Politiques de prévention des pays, innovations régionales, actions concertées menées par des villes, les dispositifs stratégiques permettent de saisir certains des moyens qui ont permis à divers acteurs de s'approprier leurs responsabilités pour réaliser la sécurité dans diverses collectivités, comment se sont articulées les importances selon les cultures et les milieux, ce qu'ont été les responsabilités et la latitude des acteurs.

- En 1998, le gouvernement britannique alloue 450 millions \$US sur trois ans pour implanter des stratégies éprouvées de prévention sur son territoire... et oblige, par la loi, les autorités locales à travailler de concert avec les services de police et autres instances dans le cadre d'un processus rigoureux d'implantation.
- En France, plus de 850 Conseils communaux de prévention de la délinquance ont été créés depuis le début des années 1980. Dirigés par le maire de la commune, ces Conseils forment la pierre d'assise d'un dispositif de prévention où les acteurs agissent en concertation.

Des actions concertées qui ont réduit la criminalité

Des actions à court, moyen et long termes, menées par des villes, des pays ou des secteurs d'activités (tels l'école, les services sociaux, le logement...),

ont réduit l'incidence d'un ou de plusieurs crimes spécifiques en ciblant des personnes à risque (délinquants potentiels ou victimes), des lieux (espaces publics, ensembles locatifs à haut risque) ou des mécanismes (mesures de réparation, responsabilisation).

Des évaluations souvent rigoureuses permettent de penser que la reproduction de ces actions est susceptible d'entraîner, dans des conditions similaires, des réductions comparables de la délinquance ou de la victimation.

familles, aux enfants, aux adolescents; des interventions pour briser le cycle de la violence intergénérationnelle et entre les genres; des options qui encouragent la responsabilité des individus et des collectivités.

Ces dernières, bien qu'elles aient rarement été évaluées, mettent en lumière l'importance d'innover, de réfléchir autrement, de regrouper de nouveaux acteurs, de mobiliser autour d'enjeux communs. Elles ouvrent des perspectives dans de nombreux champs où des percées apparaissent souhaitables.

Le CIPC a conçu un site à votre service et le met à jour périodiquement pour continuer de refléter les développements et les succès de la prévention à travers le monde

- À Rochdale (Angleterre), une collaboration étroite entre les services de probation, la police et les agences de services sociaux réduit la vulnérabilité aux cambriolages et à la victimation répétée d'un ensemble locatif. En plus de réductions de 75% des cambriolages, on y retrouve une série de mesures d'habilitation de la communauté touchée.
- En Norvège, une campagne nationale contre le racket, arrive, par l'implication du personnel enseignant, des parents et du public, non seulement à identifier, mais à réduire de 50 % l'incidence de racket et de 15 % les comportements antisociaux autorévévés.

Des initiatives susceptibles d'inspirer l'action

Une autre qualité des actions retenues dans ce recueil est de porter sur des questions qu'il faut prendre en compte pour le développement durable de nos sociétés: le soutien aux

- Au Brésil, 70 postes de police entièrement féminins permettent aux femmes victimes de violence domestique de dénoncer, de poursuivre et de recevoir l'appui dont elles ont besoin;
- Dans 43 villes des Pays-Bas les adolescents appréhendés pour vandalisme se voient offrir une alternative aux poursuites judiciaires; ils peuvent réparer les torts causés et obtenir de l'aide pour régler leurs problèmes courants.

L'organisation de l'information

Le format d'organisation de l'information qui a été retenu s'inspire des conclusions, à savoir que le succès de la prévention, bien qu'il relève de la juxtaposition de plusieurs éléments distincts, dépend du leadership d'un ou de plusieurs acteurs stratégiques, qui sauront s'approprier la responsabilité de la sécurité. Le CIPC a donc organisé l'information autour

Pour en savoir plus long sur la prévention

Il peut vous intéresser d'en savoir plus long sur ce qui vient justifier la confiance du CIPC dans la réussite de l'option prévention. Si oui, vous êtes invités à consulter les éditions 1997 et 1999 du Répertoire-synthèse sur la prévention de la criminalité produites par le Centre international pour la prévention de la criminalité (CIPC). Ces rapports analysent de manière comparative les développements en matière de prévention de la criminalité à l'échelle internationale. Il peut aussi vous intéresser d'obtenir plus d'information sur des programmes donnés. À cette fin, le CIPC a inclus, lorsque possible, des références précises ainsi que les adresses permettant le contact direct avec les organismes responsables.

Le recueil des meilleures pratiques de prévention du CIPC, un outil pour mettre le savoir au service de l'action.

de quatre grandes catégories d'acteurs :

- Les administrations, soit les dispositifs des états, des régions, des villes ainsi que d'autres stratégies spécifiques pertinentes;
- Le secteur de services qui regroupe les services sociaux et de santé, l'école, les associations;
- Le système formel d'intervention, soit la police et la justice; et
- L'entreprise privée.

Chaque programme qu'on y retrouve présente les grandes lignes de l'action menée et les caractéristiques qui sont les plus susceptibles d'éclairer les conditions de son succès.

Enfin, un index vient permettre une consultation plus pointue.



De Vlaamse regering zet een belangrijke stap in de hervorming van haar administratie

Over de drie basisdecreten die deze hervorming schragen, werd een reeks fundamentele beslissingen genomen. Het kaderdecreet bestuurlijk beleid werd principieel goedgekeurd. Dit voorontwerp van decreet legt het toekomstig organisatorisch kader vast voor de Vlaamse overheidsadministratie. Het vertrekt van de uitgangspunten die al in februari 2000 in Leuven werden bepaald.

Het ontwerp herstelt het primaat van de politiek. Het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap wordt geherstructureerd in dertien ministeries. Elk ministerie bestaat uit een departement en een reeks verzelfstandigde agentschappen. De beleidsvoorbereiding en de beleidsevaluatie vormen de kerntaken van de departementen. Daardoor kunnen op termijn de ministeriële kabinetten worden afgeslankt. De kabinetten zullen dan enkel nog bestaan uit raadgevers voor het algemeen politiek beleid.

De beleidsuitvoering wordt in de toekomst ondergebracht in verzelfstandigde agentschappen. De verantwoordelijke minister sluit met elk van hen een beheersovereenkomst af. Agentschappen kunnen intern of extern verzelfstandigd worden. Externe verzelfstandigde agentschappen (EVA's) hebben een eigen rechtspersoonlijkheid met een raad van bestuur. Interne verzelfstandiging wordt in de toekomst de regel, externe verzelfstandiging kan pas onder enkele strikte voorwaarden.

Nu het kaderdecreet bestuurlijk beleid principieel is goedgekeurd, gaat het voor advies naar de Serv en de Raad van State. Er staat tevens overleg op de agenda met de overheidsvakbonden. Inmiddels zal de regering nog van gedachten wisselen met de Commissie Institutionele Hervormingen van het Vlaams Parlement en met een delegatie van de leidend ambtenaren van de Vlaamse Openbare Instellingen en de

secretarissen-generaal. Op die manier wil de regering voor dit voorontwerp een zo groot mogelijk draagvlak creëren binnen de ambtenarij en het Vlaams Parlement.

Ook over de hervorming van het Vlaams adviesstelsel werden de resterende knelpunten principieel weggewerkt. Op algemeen verzoek komt er een verplicht advies voor de ontwerpdecreten. Na de consultatie van het middenveld in de maand februari, kiest de Vlaamse regering voor strategische adviesraden georganiseerd per beleidsdomein. Deze adviesraden zijn bij uitstek gemengd van samenstelling: zij bestaan uit de vertegenwoordigers van het maatschappelijk middenveld en deskundigen.

De Vlaamse regering besliste uiteindelijk geen metaraden op te richten. Wel kunnen strategische adviesraden op eigen initiatief of op verzoek van bijvoorbeeld de Vlaamse regering advies uitbrengen over aangelegenheden die niet uitsluitend tot hun beleidsdomein behoren.

De Vlaamse regering opteert ervoor om de SERV in de toekomst op te vatten als de strategische adviesraad voor het beleidsdomein economie en werkgelegenheid. In deze strategische adviesraad zullen geen onafhankelijke zitting hebben. Bijkomend krijgt deze adviesraad de bevoegdheid om adviezen over de ontwerpbegrotingen uit te brengen aan de Vlaamse regering. Daardoor behoudt de SERV het gewicht dat hij vandaag inneemt.

Tenslotte werd de Vlaamse regering het ook principieel eens over een voorontwerp van Vlaams comptabiliteitsdecreet. De verdere uitwerking van dit decreet zal evenwel in zeer nauw overleg met het Parlement tot stand komen, omdat dit het wezen raakt van de democratische parlementaire controle op het functioneren van de Vlaamse overheid. ●

...

Politicien, le métier le moins respecté

Baromètre européen de Monster: seuls 4% des visiteurs considèrent la politique comme une profession n'inspirant pas le respect.

Selon le dernier baromètre de Monster, auquel ont pris part 22 036 participants européens, les médecins, les enseignants et les avocats sont plus respectés que les politiciens (96% des répondants). La majorité des participants a désigné médecin comme étant la profession suscitant chez eux le plus de respect. Le baromètre Monster est un instrument grâce auquel le site de recrutement et de gestion de carrières sonde l'opinion et les attentes des internautes en matière de carrière, d'économie et de politique.

La question de l'enquête menée par Monster était cette fois: "Pour laquelle des professions suivantes avez-vous le plus de respect?" 22 036 visiteurs ont émis leur opinion sur 13 sites Monster européens, pour la période allant du 25 mars au 8 avril 2002. Les résultats sont:

55%	(12 086 voix)	ont répondu:	"Médecin"
29%	(6 405 voix)	ont voté:	"Enseignant"
12%	(2,689 voix)	ont choisi:	"Avocat"
4%	(856 voix)	ont opté pour:	"Politicien"

Sur chacun des 13 sites, "médecin" occupait le haut du classement: 55% des répondants voyait la profession de médecin comme étant la plus respectable de la liste. Le métier d'enseignant arrive en deuxième position: quasi un tiers des répondants l'estime le plus, beaucoup plus que celui d'avocat ou de politicien.

Le seul écart relevé par rapport à ce classement - pour le reste hautement cohérent - se situe en Allemagne. Le métier d'enseignant y est le moins choisi et, aussi bien les avocats que les politiciens y sont perçus par 15% des répondants comme étant les plus respectables.

Christophe Nottebaert, Country Manager de Monster Belgique: "Ce baromètre révèle la piètre réputation des politiciens dans quasi chaque pays européen. Il y a donc du pain sur la planche pour leurs conseillers en communication. Il est intéressant de noter qu'il y a consensus sur le classement dans pratiquement tous les pays européens." ●

Overheidsbegrotingen

Federale staat, gemeenschappen en gewesten en bijzondere begrotingsstelsels

Deze uitgave is het tweede deel in de bijzondere reeks van de "Administratieve Rechtsbibliotheek" en geeft een overzicht van het Belgische en het Vlaamse begrotingsstelsel. De overheidsbegrotingen zijn zeker niet erg geliefd bij het grote publiek. Bij de publieke opinie heerst immers dikwijls het idee dat de overheidsgelden slecht beheerd worden. Nochtans zijn de publieke begrotingen onderworpen aan zeer strikte reglementeringen.

Dit boek is wetenschappelijk onderlegd met een bestuurlijke, economische, juridische en politieke invalshoek. Daarnaast vestigt de auteur ook de nodige aandacht op de begrotingspraktijk. Een eerste deel geeft een overzicht van inleidende begrippen m.b.t. de overheidsbegroting. Deel II behandelt de Belgische staatsbegroting met als nieuwigheid een volledig overzicht van de dotatiebegroting. De begrotingen van de gemeenschappen en de gewesten worden besproken in deel III. Ten slotte worden speciale begrotingsstelsels toegelicht in deel IV.

Kortom, «Overheidsbegrotingen» is de belangrijkste up-to-date uitgave over begrotingsrecht ...!

Nieuwe editie 2002

In deze editie zijn volgende nieuwe elementen opgenomen:

- aanpassingen aan het Lambermontakkoord financiering gemeenschappen en gewesten;
- bedragen in euro;
- aanpassingen aan de Copernicushervorming;
- belangrijke, unieke hoofdstukken, zoals over dotatiebegroting, evolutie in het denken over begrotingen, ...
- uitbreiding deel IV betreffende de bijzondere stelsels: staatsdiensten met afzonderlijk beheer.

H. Matthijs en m.m.v. D. Matthijs en S. Mergaerts
die keure 2002

isbn-nummer 90 5751 485 0 ●

Pixiplanet

Webwijser Webguide

SELOR lance un nouveau site de recrutement

Selor, le Bureau de Sélection de l'Administration fédérale, a entièrement revu le «look & feel» de son site web. Ce site se distingue par son caractère interactif, informatif et convivial. www.selor.be a pour objectif de mieux informer les internautes et de les inciter à solliciter un emploi en ligne. Les jeunes diplômés, les professionnels avec expérience dans le secteur privé ou les agents fédéraux qui souhaitent relever un nouveau défi peuvent dorénavant consulter toutes les sélections, s'informer et s'inscrire en ligne. Le nouveau site s'inscrit dans la nouvelle dynamique introduite dans les services publics fédéraux.

Diversité de fonctions

Dans notre pays, un travailleur sur quatre est employé dans le secteur public. Selor est responsable de la sélection et du recrutement d'hommes et de femmes de talent pour l'Administration fédérale, les institutions scientifiques fédérales (telles que l'IRM, la Bibliothèque nationale,...), les Communautés et les Régions ainsi que de nombreuses institutions publiques (la Cour des Comptes, la Sûreté d'État,...).

L'Administration fédérale recrute chaque année environ 2.000 collaborateurs par l'intermédiaire de Selor pour remplir des fonctions aussi diverses qu'intéressantes: du garde forestier, chauffeur, contrôleur des contributions, au médecin, bio-ingénieur, informaticien, en passant par le spécialiste en communication ou le diplomate. Un grand nombre de ces postes est ouvert aux jeunes diplômés.

Selor joue un rôle de pionnier dans la mise en oeuvre du plan Copernic. Désormais, les diplômés et l'ancienneté ne constituent plus l'épine dorsale de toute carrière d'agent fédéral; l'accent est mis, avant tout, sur les compétences.

“Notre mission consiste à faire connaître auprès du public les nombreux emplois et à sélectionner les candidats dont le profil correspond le mieux aux attentes de chaque service public”, explique Marc Van Hemelrijck, administrateur délégué de Selor. “Ces dernières années, l'État et son administration ont évolué. La satisfaction du client, les collaborateurs motivés, la maîtrise des coûts, la formation permanente sont, tout comme pour le secteur privé, des notions essentielles pour les services publics. En deux mots, l'administration fédérale veut se profiler comme un employeur attrayant”, ajoute encore Van Hemelrijck.

Postuler en ligne: rapide, simple et interactif

Il est, aujourd'hui, très facile de poser sa candidature dans la fonction publique. Plus de lettre recommandée ni de frais d'inscription. Il suffit de postuler en ligne via le site www.selor.be. Le visiteur trouve sur le site, outre une liste complète de tous les emplois statutaires vacants, une description détaillée de la fonction ainsi que les conditions requises et les épreuves de sélection qui s'y rapportent. Pour obtenir un relevé hebdomadaire de toutes les offres d'emploi, il suffit de laisser son adresse e-mail sur la mailinglist.

Intéressé par un poste ? La rubrique Mon compte offre la possibilité au visiteur de créer un compte personnel. Ceci lui permet de postuler directement une fonction ou de consulter une liste de sélection sur laquelle il s'est déjà inscrit. L'ouverture et l'utilisation d'un compte sont entièrement gratuits.

Une autre nouveauté du site est la rubrique Mobilité (prochainement Jobcenter) où l'agent peut s'informer sur les possibilités de réorientation professionnelle au sein de l'Administration fédérale. La mise en oeuvre d'un marché interne de l'emploi est un des principaux objectifs de Selor, afin de tirer le meilleur parti des talents présents dans l'administration.

Une bonne connaissance des langues est requise pour de nombreuses fonctions dans l'administration. Dans ce but, ...

CISCO



Selor organise régulièrement des épreuves linguistiques dans les trois langues nationales. Ces épreuves sont ouvertes tant aux agents qu'aux non-agents intéressés et qui souhaitent évaluer leurs connaissances linguistiques. Le site Selor.be donne au candidat tous les renseignements nécessaires sur les types de tests linguistiques et la participation à ces épreuves. Les formulaires d'inscription sont également téléchargeables via le site.

Pour solliciter spontanément, il sera bientôt possible d'enregistrer son CV dans la base de données de CV de Selor. Les services de l'Administration fédérale auront la possibilité de consulter cette base de données et de prendre directement contact avec les candidats. Cette option donne dès lors l'occasion aux candidats d'être pris en compte pour des postes contractuels qui ne sont pas publiés sur le site. Le CV standard sera téléchargeable via le site.

Un job dans l'administration, pour qui ?

Pour exercer sa profession dans un service de l'Administration fédérale, le candidat doit remplir deux conditions: être citoyen belge ou de l'Union européenne et avoir réussi les épreuves de sélection pour la fonction sollicitée. La durée des sélections dépend du nombre de candidats recherchés, de la complexité du profil requis et de nombreux autres aspects. Selor s'engage à achever les sélections dans un délai raisonnable qui ne peut dépasser trois mois.

www.selor.be

Le Groupe de consultation sur le gouvernement électronique du gouvernement du Canada

Le gouvernement du Canada se prépare à offrir ses principaux services en direct d'ici 2005. Le gouvernement du Canada est bien déterminé à offrir les meilleurs renseignements et services en direct possibles. Pour ce faire, il consulte actuellement le citoyen par l'entremise d'un groupe de consultation en direct.

À titre de membre du groupe de consultation, le citoyen sera invité de façon périodique à exprimer ses opinions ou à participer à des discussions sur divers sujets, comme les caractéristiques et fonctions de sites spécifiques, ainsi que les politiques et approches générales en matière de prestation de services gouvernementaux en direct. L'étude a commencé en janvier 2002 et se poursuivra tout au long de l'année.

Ipsos-Reid (firme canadienne de recherche sur l'opinion publique) coordonne le groupe de consultation au nom du gouvernement du Canada. Tous les renseignements recueillis par Ipsos-Reid resteront confidentiels. Le gouvernement du Canada n'aura pas accès aux renseignements signalétiques, et tout renseignement ne servira qu'aux fins convenues.

En participant à la consultation, le citoyen contribuera à la mise au point de la prestation en direct des services et des renseignements du gouvernement du Canada et il sera aussi admissible au tirage d'un prix.

<http://canada.gc.ca>

Déclaration de revenus online

IMPÔTNET est l'une de nos plus récentes options de transmission par voie électronique des déclarations de revenus. Ce service vous permet de nous transmettre directement par Internet votre déclaration de revenus et de prestations. Nous essayons d'offrir aux contribuables canadiens plus de services et d'options.

Le service de transmission IMPÔTNET est offert du 11 février 2002 au 30 juin 2002, pour la transmission électronique de votre déclaration de revenus 2001.

<http://www.impotnet.gc.ca>

GPG