

4th INSTANCE[®]

PERIODICAL FOR PUBLIC MANAGEMENT

**DOSSIER
Nationale
Loterij**

Perspective
d'avenir
pour l'IFA:
la formation
"performanticime"

Webguide

Competenties als
bindmiddel van een
HRM beleid

ISSN 1371-5240
06
9 771371 524006

*Neeltje Jans
Het hart van de Deltawerken*





Neeltje Jan

N° 30 Juni - Juin 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

TOERISME - TOURISME
Neeltje Jan

FOTO'S - PHOTOS
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".*

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

+

10 numéros de 4INSTANCE offert

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

+

10 gratis 4INSTANCE nummers



Guide des Ministères 2002

Livre annuel

Pour le guide de 2002 nous (4INSTANCE) 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 (4INSTANCE) een redactionele bijdrage die de GDM een toegevoegde waarde zal geven en ophevelt naar een jaarboek. Deze gids verschijnt eind juni. De bijlage behandelt twee dossiers: "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

Uitgeverij Memeurop - Editions Memeurop

Secrétariat secretariaat

Rue L. Van Boeckelstraat 21 - 1140 Bruxelles - Brussel

Tel. 02 241 08 21 - Fax. 02 241 08 21

Email info@gdm.be - http://www.gdm.be



6

Neeltje Jans
het hart van de Deltawerken

Les cancers professionnels

Aujourd'hui, la proportion de cancers d'origine professionnelle en Belgique peut être raisonnablement estimée à au moins 4% de l'ensemble des tumeurs malignes (7% chez l'homme et 1% chez la femme), ce qui correspond à minimum 1600 nouveaux cas par an.

A peine une centaine d'entre eux sont actuellement reconnus chaque année par le Fonds des Maladies Professionnelles. La faible proportion de cancers indemnisés s'explique surtout par le nombre peu élevé de demandes en réparation.

23 *Une organisation auto-apprenante est une organisation dans laquelle chacun apprend par lui-même induisant un réflexe culturel où l'on se dit "je dois apprendre, donc je vais me renseigner".*

E-government actieprogramma

Met het oog op de invoering van het e-government bij de Vlaamse overheid keurt de Vlaamse regering het e-government actieprogramma goed. Eerder al besliste de Vlaamse regering zes inhoudelijke clusters van materies in het leven te roepen waarbinnen e-governmenttoepassingen ontwikkeld moeten worden. Dit aantal wordt uitgebreid met vijf nieuwe clusters: onderwijs & vorming - mobiliteit - cultuur, sport, vrije tijd & media - overheid - wetenschap & technologie.

Elke cluster wordt geleid door één minister. Elk van hen krijgt tot opdracht de werkzaamheden van hun cluster daadwerkelijk te trekken en de nodige budgettaire middelen te voorzien om de realisatie van het programma van hun cluster mogelijk te maken.

35 *Voor het eerst wordt zo in Vlaanderen een specialisatieopleiding aangeboden die op universitair niveau de huidige en de toekomstige overheidsmanagers en -adviseurs de opportuniteit biedt om de competenties te verwerven die inspelen op de managementbehoeften van elke overheidsorganisatie.*

Un dos pour la vie

Le mal de dos est devenu un véritable fléau socio-économique.

Un à 2% de la population mondiale sont concernés chaque année. La maladie discale lombaire (lumbago, sciatique) est la première cause d'arrêt de travail des personnes de moins de 45 ans.

L'impact sur notre économie est énorme : cette maladie coûte à chaque pays plusieurs centaines de millions d'euros par an.

Souvent, la souffrance se limite à une douleur lombaire qui peut être invalidante, mais parfois, elle n'est qu'une étape sur le chemin de la hernie discale lombaire, pouvant éventuellement aboutir à une opération pour soulager la douleur.

Les abdominaux sont de moins en moins sollicités dans la vie courante. Ils sont cependant importants dans la statique de la colonne et dans la prévention des dysfonctionnements lombaires.

Une ceinture abdominale tonique est une assurance vie pour votre colonne.

4 INSTANCE N° 30 - Juin - Juni - 2002

- 3** NIEUW - NOUVEAU
De nieuwe Gids der Ministeries
Le nouveau Guide des Ministères
- 6** TOERISME - TOURISME
Neeltje Jans, het hart van de Deltawerken
- 9** DOSSIER NATIONALE LOTERIJ
De werking en het beheer van de Nationale Loterij in de Europese en Nationale context
- 23** IFA
Perspective d'avenir pour l'IFA: la formation "performanticime"
- 26** SELOR
De Selor-professionaliteit vind je nergens anders
- 30** SELOR
Le professionnalisme de Selor, vous ne le trouverez nulle part ailleurs
- 35** OPLEIDING
De specialisatieopleiding "Master in Management voor Overheidsorganisaties (MIMO)"
- 38** HRM
Competenties als bindmiddel van een HRM beleid
- 44** 5 Minutes - 5 Minuten
- 48** INTERNET
Webguide - Webwijzer

BTW-aangifte via internet zit in de lift

Het gebruik van InterVAT, de elektronische BTW-aangiftdienst via internet, stijgt. Sinds de start begin februari werden om en bij de 2.600 BTW-aangiftes on line afgehandeld door een honderdtal bedrijven.



Neeltje Jans

Het hart van de Deltawerken

Neeltje Jans is het voormalige werkeiland, middenin de Stormvloedkering in de Oosterschelde. Zeg maar het hart van de Deltawerken. Waterland Neeltje Jans is er inmiddels uitgegroeid tot de grootste dagattractie van Zeeland.

U vindt er “De Ramp”, een indrukwekkende expositie over die catastrofale overstroming in 1953, die het leven kostte aan bijna 2000 mensen en nog meer dieren! “De Ramp” toont in authentieke beelden en geluid ooggetuigenverslagen van die nacht van 1 februari. Van slachtoffers, familieleden, redders, journalisten en politici uit die tijd. Pas op 6 november van dat jaar werd het laatste gat in de Zeeuwse dijken gedicht. Bij Ouwkerk, met de zogenaamde Phoenix-caissons. In deze caissons is nu een museum gevestigd met een tentoonstelling over de ramp. Zo’n ramp mocht nooit meer gebeuren, dus werd het Deltaplan ontwikkeld. In Delta Expo op Neeltje Jans maakt U kennis met 2000 jaar waterbouw: dijkenbouw, landwinning en -verlies. De film Delta Finale toont het technisch vernuft van de bouw van de stormvloedkering. Onder begeleiding van een gids kan U zelfs in het binnenste van de kering afdalen en ervaar je de kracht van het water. Een staaltje watermanagement in de praktijk.

Het Deltaplan

Stormvloedkering Hollandse Yssel (1958)

De waterkering werd als eerste gebouwd. Het is een waterweg die via de Nieuwe Maas in open verbinding staat met de zee. De stormvloedkering beschermt het laagst gelegen deel van Nederland tegen overstromingen. Het complex bestaat uit 4 torens die ruim 44 meter boven NAP uitsteken. 2 Schuiven hangen hier tussen; een schutsluis voor de scheepvaart en een overbrugging over het wegverkeer. Bij een gevaarlijk hoge waterstand sluit de sluis en kan de scheepvaart de schutsluis gebruiken.

Zandkreekdijk (1960)

Het drie-eilandenplan omvat als eerste dat Walcheren en Noord- en Zuid-Beveland met elkaar worden verbonden. In de zandkreek tussen Noord- en Zuid-Beveland worden een afsluitdijk en schutsluis gelegd.

Veerse Gatdam (1961)

Bij dit gedeelte van het Deltaplan komt men op het idee om afsluitbare openingen te maken. Het water kan dus vrij doorstromen. In 1961 gaan dan de schuiven voor het eerst omlaag, zodat de eerste zeearm wordt afgesloten. Zo is het Veerse Meer ontstaan.

Grevelingendam (1965)

De afsluiting van de grevelingen begon in 1958 met de aanleg van een lange dam tussen Schouwen-Duiveland en Goeree-Overflakkee met een schutsluis en havens bij Bruinisse. Deze dam had een lengte van 6 kilometer. Er



blijven 2 sluitgaten open die men geleidelijk kan sluiten. In 1965 gaat de nieuwe deltaweg over de Grevelingendam open voor het verkeer.

Volkerakdam (1969)

Het Volkerak tussen Haringvliet en Hollands Diep is in 1969 afgesloten. Het bestond uit verschillende onderdelen:

- een dam over de Hellegatsplaten
 - het Hellegatsplein
 - een 1200 meter lange brug over het Haringvliet
 - een groot sluizencomplex met afsluitdam in het Volkerak
- De Hellegatsdam is helemaal met zand gemaakt.

Haringvlietdam (1971)

De Haringvlietdam tussen Goeree en Voorne is 4,5 km lang en de bouw duurde 14 jaar. Men bedacht een spuisluizen complex met een doorstroom breedte van 1000 meter en een schutsluis ernaast voor de visserij. Dit was ontworpen voor de waterbeheersing en afvoer van het overtollige Rijn- en Maaswater. De 17 doorstroom openingen kunnen met stalen schuiven worden gesloten. Daarna volgde de sluiting van de stroomgeulen.

Brouwersdam (1971)

De sluiting van het Brouwershavense Gat tussen Goeree en Schouwen bedroeg een afstand van 6,5 km. De verschillende delen werden gedicht op verschillende methoden. Eind 1971 ligt de dam er en is het Grevelingenmeer gevormd. Tien jaar later werd er echter in de dam een doorlaatsluis gebouwd, zodat het zoutgehalte met water uit de Noordzee op peil kon worden gehouden.

Philipsdam (1987)

Deze dam ligt tussen de Sint Philipsland en de Grevelingendam. Middenin is op een werkeiland een groot sluizencomplex gebouwd: de Krammersluizen. De 2 sluizen zijn geschikt voor de beroepsvaart. Voor pleziervaartuigen is een aparte schutsluizen gebouwd.

Het sluizencomplex is uitgerust met een zout / zoet schei-

dingssysteem. Het is gebaseerd op het feit dat zout water zwaarder is dan zoet. Dit systeem heeft men bedacht om te voorkomen dat tijdens het schutten grote hoeveelheden zout water uit de Oosterschelde of zoet water uit het Krammer / Volkerak terecht komt.

Markizaatkade (1983)

Deze kade is speciaal gemaakt om te voorkomen dat tijdens de bouw van de Oesterdam door stromingen problemen ontstaan voor scheepvaart en oeververdedigingen. Het verdrinken land van het Markizaat van Bergen op Zoom wordt door de kade begrensd. Achter deze kade is een zoet meer ontstaan. Het overgrote deel ervan is natuurgebied gebleven.

Oesterdam (1986)

De Oesterdam ligt tussen Tholen en Zuid-Beveland en is de langste van alle deltdammen met een lengte van bijna 11 km. De Schelde-Rijnverbinding is door de dam afgesloten van de Oosterschelde, zodat er een getij vrije doorvaart is ontstaan. Tevens is er een Bergse-diepsluis aangelegd die voornamelijk bestemd is voor de recreatievaart en visserij.

Bathse spuisluis (1987)

Door het bovenste puntje van Zuid-Beveland ligt het 8 kilometer lange Bathse spuisluis. Hierdoor kan het rivier- en polderwater worden afgevoerd. Aan het einde van het kanaal bij de Westerschelde ligt een spuisluis. Deze is onderdeel van de zeevering. De sluisdeuren zijn ervoor gemaakt om hoogwaterstanden op de westerschelde worden tegengehouden zonder dat er zout water binnendringt.

Bureau voor Toerisme Zeeland

Openingstijden: maandag t/m vrijdag 9.00-17.00 uur

Postbus 123, 4330 AC Middelburg

Tel: 0118-659965 - Fax: 0118-659966

E-mail: vvvzld@zeelandnet.nl

Internet: www.vvvzeeland.nl



SAS

De werking en het beheer van de *Nationale Loterij* in de Europese en Nationale context

Philippe VLAEMMINCK¹, Advocaat te Gent, Gastprofessor Universiteit Gent

De wet van 19 april 2002 tot rationalisatie van de werking en het beheer van de Nationale Loterij in de Europese en Nationale context.

1. Inleiding

1. Na uitvoerige besprekingen werd het wetsontwerp tot rationalisering van de werking en het beheer van de Nationale Loterij aangenomen door de Kamer op 10 januari 2002 en op 28 maart 2002 door de Senaat.

Het wetsontwerp werd ondertussen bekrachtigd door de Koning op 19 april 2002 en wacht nu op publicatie in het Belgisch Staatsblad.

2. Twee belangrijke elementen inspireerden in het bijzonder tot het indienen van het wetsontwerp tot rationalisering van de werking en het beheer van de Nationale Loterij:

- enerzijds, de in het vorige decennium tussengekomen Europese rechtspraak inzake loterijen en kansspelen, meer bepaald de Arresten Schindler, Läära en Zenatti, waardoor het thans duidelijk is dat de bevoegde autoriteiten van de Lidstaten in deze sector monopolies kunnen handhaven in een Europese context;
- anderzijds, de doorgedreven bezorgdheid van de overheid om, naast het bestaande wettelijk kader voor de louter commerciële kansspelen van de private sector, tevens een aan de actuele noden aangepaste wettelijke regeling uit te werken voor de Nationale Loterij, die ermee belast is het overheidsbeleid inzake loterijen en andere spelen uit te voeren.

3. Het is belangrijk hierbij aan te stippen dat volgens een recente studie de Nationale Loterij in 10 jaar tijd bijna 3 miljard EUR aan de Staat heeft afgedragen, de grootste mecenas is in België en rechtstreeks en onrechtstreeks 20 000 jobs levert, alhoewel de Nationale Loterij in 2000 slechts 17 % van de bruto omzet in de sector realiseerde.

Het marktaandeel van de Nationale Loterij daalde van 25 % in 1995 tot 17 % in 2000 terwijl hert marktaandeel van de kansspelautomaten sector steeg van 48 % in 1995 tot 69 % in 2000.

Met dit marktaandeel van 17 % levert de Nationale Loterij 53 % van de opbrengst op voor de overheid, terwijl de sector van de kansspelautomaten, die goed is voor bijna 70 % van de markt slechts 12 % opbrengt aan de overheid.

4. Volgens de nieuwe wettelijke bepalingen wordt de Nationale Loterij, die tot op heden een openbare instelling met rechtspersoonlijkheid was, ingedeeld bij de categorie C genoemd in artikel 1 van de wet van 16 maart 1954 betreffende de controle op sommige instellingen van openbaar nut, omgevormd tot een naamloze vennootschap van publiek recht vanaf de dag van de inwerkingtreding van het Koninklijk Besluit waarbij de eerste statuten van de Nationale Loterij zullen worden vastgesteld.

5. Aan het einde van onderhavige bijdrage zal verder meer in detail ingegaan worden op de nieuwe structuur van de Nationale Loterij.

...

¹ Dit artikel kwam tot stand dank zij de medewerking van Julien Holmens, Pieter De Wael en Isabelle Van den Branden, allen advocaten werkzaam bij Vlaemminck & Partners te Gent. Vragen en opmerkingen zijn welkom op Ph.Vlaemminck@vlaemminck.com of tel 09 265 76 20.

Er wordt hierna echter eerst een korte analyse gegeven over de Europese impact op de nationale loterijmonopolies, over het onderscheid tussen de Nationale Loterij en de private kansspeloperators en tussen de Nationale Loterij de andere overheidsbedrijven en er wordt nader ingegaan op de vraag over de noodzakelijkheid van een regulator binnen de Nationale Loterij.

2. De Europese impact op nationale loterijmonopolies.

6. In het begin van de jaren 1990 bestond er grote onzekerheid omtrent de implicaties van het Europees Recht op de diverse nationale loterijwetgevingen die uitgaan van een restrictieve benadering van loterijen en kansspelen. De krachtlijnen van deze benadering vormen enerzijds het territorialiteitsprincipe (geen grensoverschrijdende loterijen of kansspelen) en anderzijds een monopoliepositie voor de diverse Europese Staatsloterijen.

Niet alleen was de Europese Commissie de mening toegedaan dat de volledige loterij- en kansspelmarkt onder de regels van de interne markt viel, maar bovendien werd het Europees Hof van Justitie in 1992 voor de eerste maal gevat om zich uit te spreken over de verenigbaarheid van een nationale loterijwetgeving met het vrije verkeer van goederen en diensten².

7. Op de Europese Raad van Edinburg³ werd echter duidelijk dat een actief harmoniserend optreden van de Europese Commissie in het licht van het subsidiariteitsbeginsel niet wenselijk was binnen de loterij- en kansspelmarkt. Bijgevolg staakte de Europese Commissie haar plannen om harmoniserend op te treden.

8. In 1994 bracht het Europees Hof van Justitie duidelijkheid in het arrest Schindler⁴. In deze zaak onderzocht het Hof of het Britse verbod op het bevorderen van deelneming aan buitenlandse loterijen in overeenstemming was met de regels van het Europees Verdrag. Het Hof was van oordeel dat de Lidstaten het recht hebben om, binnen de limieten van het Verdrag, loterijactiviteiten en de import van materiaal om deel te nemen aan een buitenlandse loterij, te verbieden of te beperken, mits dit gebeurt om redenen van sociaal beleid en fraudepreventie, en mits zulks gebeurt op non-discriminatoire wijze.

Het Hof verduidelijkte verder dat de nationale autoriteiten over voldoende beoordelingsvrijheid moeten beschikken

om te bepalen wat noodzakelijk is voor de bescherming van de spelers en de maatschappelijke orde zowel wat betreft de organisatie van loterijen als met betrekking tot de opbrengsten ervan. Het bepalen van de hoegrootheid van het aanbod van de spelen, de types en het aantal en soort operators behoort eveneens tot de beoordelingsvrijheid van de nationale autoriteiten⁵.

9. In 1999 werd het Hof geconfronteerd met twee prejudiciële vragen aangaande de verenigbaarheid van de Italiaanse en Finse wetgeving inzake respectievelijk sportweddenschappen en slotmachines met het EG-verdrag. Zowel in Läära⁶ (kansspelautomaten) als in Zenatti⁷ (weddenschappen op de uitslag van sportevenementen) bevestigde het Hof de Schindler beginselen en bracht veranderingen waar nodig.

In Läära besliste het Hof dat de bepalingen van het EG-verdrag zich niet verzetten tegen een nationale wettelijke regeling, waarbij aan één enkel openbaar lichaam een exclusief recht tot exploitatie van speelautomaten wordt toegekend. Het arrest Läära toont aan dat de overheid discretionair beslist over het volume der spelen, de aard ervan en het aantal operators, zonder enige andere beperking dat dit moet steunen op een politiek van beperking van het spelaanbod.

In Zenatti onderzocht het Hof of het toekennen van exclusieve rechten aan twee Italiaanse organisaties de toets van het gemeenschapsrecht kon doorstaan. Volgens het Hof is een nationale regeling, die het recht wedden-

² VAN VONDELEN, E.A., "Kansspelmonopolies houden vooralsnog stand", S.E.W., 2000, 204.

³ X, "Conclusions of the Presidency, European Council of Edinburg on 11-12 December 1992, Annex 2 of Part A to the European Council of Edinburg on 11-12 December 1992", Agence Europe, 13 en 14 december 1992.

⁴ H.v.J., 24 maart 1992, Her Majesty's Customs and Excise tegen Gerhart Schindler en Jörg Schindler, zaak C-275/92, Jur., 1994, I-1039.

⁵ Concl. Advocaat-generaal Gulmann, 16 december 1993, Schindler, C-275/92, Jur., 1994, I-1071, § 104.

⁶ H.v.J., 21 september 1999, Markku J. Läära, Oy Transatlantic Software Ltd en Cotswold Microsystems Ltd, zaak C-124/97, Jur., 1999, I-6067.

⁷ H.v.J., 21 oktober 1999, Questore di Verona tegen Diego Zenatti, zaak C-67/98, Jur., 1999, I-7289.



schappen op de uitslag van sportevenementen aan te gaan aan bepaalde instellingen voorbehoudt, niet in strijd met het gemeenschapsrecht, indien een dergelijke beperking gerechtvaardigd wordt door doelstellingen van sociaal beleid die ertoe strekken de schadelijke gevolgen van kansspelen te beperken, en de opgelegde beperkingen niet onevenredig zijn aan deze doelstellingen.

10. Uit de rechtspraak van het Hof van Justitie kunnen nog enkele kernpunten gedestilleerd worden.

Zo blijkt uit de arresten *Läärä* en *Zenatti* dat het Hof van Justitie geen onderscheid maakt tussen diverse vormen van kansspelen en/of loterijen.

Voorts stelde het Hof van Justitie dat, **op zichzelf genomen**, de besteding van inkomsten aan goede doelen, geen rechtvaardiging vormt voor het handhaven van beperkingen op het vrij verkeer van diensten. Het verwerven van inkomsten voor goede doelen mag immers slechts een gunstig nevengevolg zijn en niet de werkelijke reden voor beperkingen op het EG-verdrag. Het Hof heeft echter wel gesteld dat het overdragen van de winst aan de overheid als een beter middel wordt beschouwd om de negatieve effecten van kansspelen te beperken dan een regime van taxatie.⁸ Een studie verricht door het Finse Ray, de monopoliehouder voor het exploiteren van slotmachines, wijst erop dat een monopolie-model het best beantwoordt aan de doelstelling van de overheid om kansspelen via een inbeddingbeleid te beperken.⁹

Zolang een Lidstaat het acceptabel kan maken dat de nationale beperkingen op energerlei wijze niet economische doeleinden als daar zijn beperking van gokken en de maatschappelijke gevaren ervan dient, dan is de economische impact ervan zonder relevantie. Met andere woorden heeft het Hof de proportionaliteitstest in deze zaken beperkt tot een test of de maatregel "passend" is, veeleer dan dat de maatregel "noodzakelijk" is¹⁰.

Volgens het Hof hebben de Lidstaten terzake van de vaststelling van wat "gepast" of "noodzakelijk" is, rekening houdend met de sociale en culturele bijzonderheden eigen aan elke Lidstaat, een "discretionaire" macht met betrekking tot de organisatie van loterijen en de omvang van de inleggelden als met betrekking tot de bestemming van de opbrengsten ervan¹¹. De hoegrootheid van het aanbod der spelen, de types en het aantal en soort operatoren behoort eveneens tot deze discretionaire bevoegdheid¹².

11. Recent werden door een Portugese¹³ en een Italiaanse¹⁴ rechter opnieuw prejudiciële vragen gesteld aan het Europees Hof van Justitie met betrekking tot de conformiteit van wetgeving inzake kansspelen (slotmachines) en sportweddenschappen met het EG-verdrag. Gelet op de hierboven aangehaalde rechtspraak zal het Hof zich wellicht beperken tot het louter herhalen en toepassen van de *Schindler* beginselen. . . .

⁸ *van Haersolte, J.C., "Arresten Läärä en Zenatti bevestigen Schindler-beginselen", NTER, 2000, 7 e.v., in het bijzonder 9.*

⁹ *Valkama, J-P, "The Finnish Slot machine monopoly economic justification", EASG conference Warschau September 2000, Erreur! Signet non défini..*

¹⁰ *Bespreking van de arresten Läärä & Zenatti door Straetmans, G., CML Rev., 2000, 991 e.v., in het bijzonder 1002-1003 en de annotatie bij Läärä: Jans, J.H., SEW, 2000, 466.*

¹¹ *Van Vondelen, E.A., o.c., 203 e.v. en in het bijzonder de citaten uit Schindler op 205.*

¹² *zie Concl. Advocaat-generaal Gulmann, 16 december 1993, Schindler, C-275/92, Jur., 1994, I-1071, § 104.*

¹³ *Zaak C-06/2001, Anomar tegen Portugal, nog geen uitspraak Hof van Justitie.*

¹⁴ *Zaak C-243/01, Procuratore della Repubblica tegen Piorgiorgio Gambelli en anderen, nog geen uitspraak van het Hof van Justitie.*

3. De Nationale Loterij en de nieuwe informatiemaatschappij diensten.

A. Inleiding

12. Het Belgische en Europese model voor de regulering van loterijen, sportwedenschappen en kansspelen staat de laatste tijd onder toenemende druk door de opkomst van illegale loterijen en kansspelen aangeboden via informatiemaatschappij middelen waaronder PC internet, interactieve televisie en ander nieuwe media diensten. Ook bookmakers uit Groot-Brittannië richten meer en meer hun pijlen op het Europese continent.

13. In de meeste Europese landen heeft de nationale wetgever internet kansspelen restrictief benaderd door enkel de Staatsloterijen de mogelijkheid te bieden op het internet op te treden, waarmee de monopoliepositie van de Staatsloterijen versterkt en uitgebreid werd naar de diverse interactieve media. Een treffend voorbeeld is dat vorig jaar de Deense Regering¹⁵ besliste om de twee staatsloterijen de mogelijkheid te bieden om op het internet hun spelen aan te bieden.

Deze Europese tendens is volledig in overeenstemming met de rechtspraak van het Europees Hof van Justitie in de arresten Schindler, Läärä en Zenatti. Het toekennen van exclusieve rechten aan staatsloterijen heeft niet alleen het voordeel dat de goklust wordt gekanaliseerd en binnen aanvaardbare proporties blijft, doch ook dat het risico op fraude en bedrog kan worden vermeden. Deze redenering geldt niet enkel voor het offline aanbieden van kansspelen, maar ook *mutatis mutandis* ook voor online diensten, gelet op de grotere gevaren (drempel verlangend effect, anonimiteit, geen sociale controle, etc.) verbonden aan online kansspelen.

B. Europese initiatieven

14. In de recent aangenomen richtlijn inzake elektronische handel werden kansspelen, loterijen en wedenschappen uitgesloten van het toepassingsgebied van deze richtlijn. Als gevolg van deze uitsluiting, kunnen binnen de Europese Unie via het internet geen grensoverschrijdende loterijen, kansspelen en wedenschappen worden aangeboden, maar blijft deze activiteit beperkt tot het grondgebied van elke individuele Lidstaat. Gezien op Europees vlak internet kansspelen niet gereguleerd worden, diende

de Belgische wetgever deze lacune op te vullen ten einde te verhinderen dat allerhande malafide organisaties misbruik zouden kunnen maken.

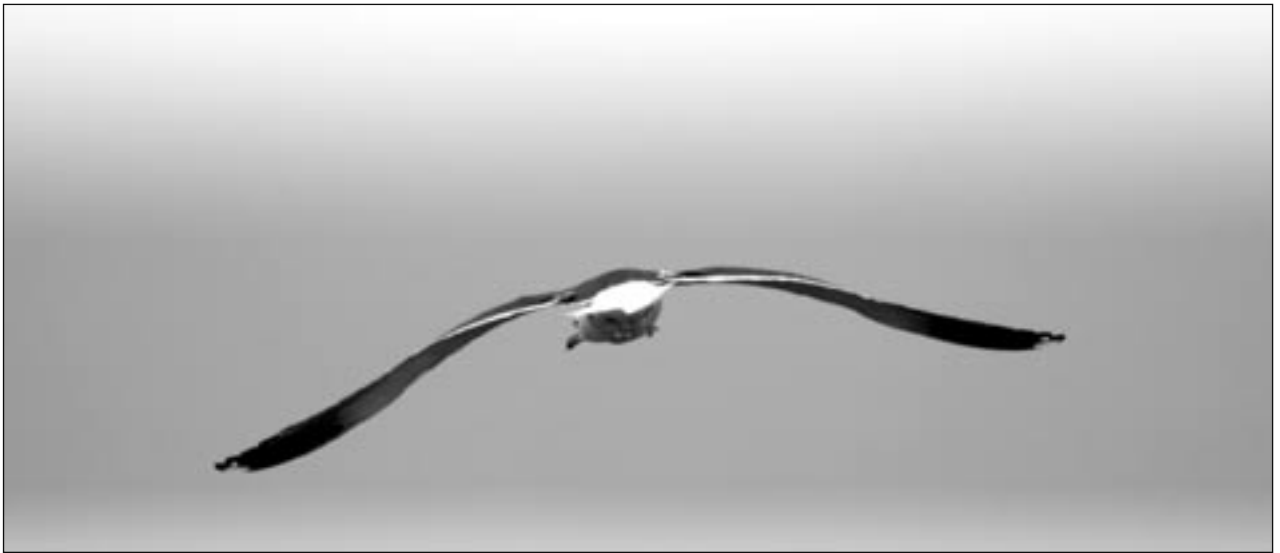
15. In het al dan niet reguleren van internet kansspelen speelt ook het subsidiariteitsbeginsel een essentiële rol. Het subsidiariteitsbeginsel komt er essentieel op neer dat de Lidstaten die bevoegdheden behouden die zij het meest efficiënt zelf kunnen uitoefenen en dat de Europese Unie die bevoegdheden krijgt die de Lidstaten zelf niet op bevredigende wijze kunnen uitoefenen.

16. Begin 2001 heeft de Commissie haar beleidsnota voorgesteld inzake online diensten¹⁶. Binnen dit kader zal de Commissie de bestaande beperkingen inventariseren waarna voor elke beperking een voorstel tot communautaire oplossing zal worden voorgesteld. Dergelijke voorstellen zullen daar waar nodig en mogelijk rekening houden met het bovenvermelde subsidiariteitsbeginsel. Voorzover geen nationale oplossing voor internet loterijen, wedenschappen en kansspelen mogelijk zou blijken, zal de toepassing van het subsidiariteitsbeginsel leiden tot de ontwikkeling van een uniforme Europese interne markt regeling en de onvermijdelijke opening van de Europese loterij en kansspelmarkt.

17. Gelet op de grensoverschrijdende aard van internet, en gelet op het feit dat deze transnationale aspecten door een optreden van één Lidstaat niet altijd bevredigend kunnen worden geregeld, bestaat tevens de kans dat de nationale reglementeringen inzake loterijen en kansspelen (al dan niet aangeboden via het internet), in de toekomst het voorwerp zullen uitmaken van een of andere vorm van Europese samenwerking, met name op het vlak van de controle op de naleving van de nationale reglementering en strafbepalingen. Het meest voor de hand liggende scenario is dat het probleem van illegale kansspelen in de toekomst benaderd zal worden vanuit de Derde Pijler van de Europese Unie, welke wordt gevormd door de samenwerking door de Lidstaten op het gebied van justitie en bin-

¹⁵ *Ministry of Taxation, National Internet gaming strategy op de web site van de Deense regering.*

¹⁶ *Een Interne marktstrategie voor de dienstensector, Mededeling van de Commissie aan de Raad en het Europees Parlement, COM(2000) 888.*



nenlandse zaken. Dergelijke benadering circuleert reeds in een Rapport gemaakt door Price WaterHouse Coopers in opdracht van de Europese Commissie¹⁷.

C. Handhaving van het Europese Loterijmodel

18. Het Europese loterijmodel gaat, zoals hierboven aangehaald, uit van het territorialiteitsprincipe waarbij de diverse Staatsloterijen het monopolie behouden voor het online aanbieden van loterijen.

19. Wil men echter de monopoliepositie van de Belgische Nationale Loterij vrijwaren, dan dient er werk gemaakt te worden van een adequaat handhavingstrategie, gericht op het optreden tegen illegale buitenlandse en binnenlandse operatoren, welke niet over de nodige vergunningen beschikken om in België via interactieve media kansspelen aan te bieden.

Het startpunt van dergelijke handhavingstrategie vindt men in de rechtspraak van het Europees Hof van Justitie, i.e. de bescherming van de consument en de maatschappelijke orde, gecombineerd met de monopoliepositie van de Belgische Nationale Loterij en een speciale IPR clause waarbij de wet waar de consument woonachtig is toepasbaar is op "gokcontracten". Op die manier kan er werk gemaakt worden van het optreden tegen illegale aanbieders van kansspelen.

Het sluitstuk van de strategie bestaat erin, waar nodig, de internet service providers mede verantwoordelijk te stellen en samenwerkingsakkoorden te sluiten met kredietkaart maatschappijen, die gevraagd kunnen worden om illegale transacties te blokkeren. Tenslotte zal een dergelijke strategie het voorwerp moeten vormen van een aangepast en internationaal gecoördineerd beleid en onderhandelingen op het niveau van de OESO en de WTO.

4. De Nationale Loterij: een overheidsbedrijf "Sui Generis"

A. Onderscheid tussen Nationale Loterij en private kansspeloperatoren.

20. De Nationale Loterij is geen kansspeloperator in de zin van de Wet van 7 mei 1999, noch een concurrent ervan.

21. Private kansspeloperatoren streven immers louter winst na (profit sector onder controle van de Kansspelcommissie). Hun activiteiten zijn geen wettelijke opdrachten van openbare dienst, noch omschreven bij Koninklijk Besluit.

22. De Nationale Loterij daarentegen verleent een openbare dienst. De Nationale Loterij is belast bij wet met de gecontroleerde exploitatie en organisatie van openbare loterijen, weddenschappen, wedstrijden en kansspelen in het algemeen belang teneinde de speeldrift te kanaliseren en de opbrengsten ervan af te staan aan de Overheid teneinde deze te laten aanwenden voor doelstellingen van algemeen belang¹⁸. Terzake wordt maximaal gestreefd naar een optimale besteding der middelen zowel inzake kanalisatie, als inzake opbrengsten.

De Nationale Loterij zorgt er bijgevolg voor dat economisch verloren geld (inzetten van degenen die deelnemen aan spelen aangeboden door de Nationale Loterij) opnieuw in de maatschappij wordt geïnvesteerd. ...

¹⁷ DE VRIES, M., PRINS, C., HONDIUS, E, KABEL, J., DE COCK BUNING, M., "Final Report Study on Consumer Law and the Information Society", Augustus 2000.

¹⁸ Memorie van Toelichting bij het wetsontwerp van 5 juli 2001 tot rationalisering van de werking en het beheer van de Nationale Loterij, 6.

23. De doelstellingen en de activiteiten van de private kansspeloperatoren zijn verschillend van deze van de Nationale Loterij.¹⁹ Zogenaamde *unfaire mededinging* tussen deze beide is bijgevolg onbestaande.

B. Onderscheid tussen de Nationale Loterij en andere openbare overheidsbedrijven.

24. Typische overheidsbedrijven hebben de taak universele diensten te verstrekken. Zij opereren in een geliberaliseerde markt. Deze overheidsbedrijven opereren bijgevolg in concurrentie met privé-ondernemingen die gelijkaardige taken verrichten. Bij het uitvoeren van hun taken moeten de mededingingsregels dan ook gerespecteerd worden.

Ingevolge de invoering van de Europese interne markt en de daarmee samenhangende mededinging is de band tussen deze overheidsbedrijven en de overheid grondig gewijzigd.²⁰ De bijzondere regels en voorwaarden waaronder een autonoom overheidsbedrijf de opdrachten van openbare dienst²¹ vervult die aan dit overheidsbedrijf door de wet zijn toevertrouwd, worden vastgelegd in een beheerscontract tussen de Staat en het betrokken overheidsbedrijf.²² De taken van de overheidsbedrijven worden omschreven in het beheerscontract en bestaan uit de verplichtingen die het overheidsbedrijf op zich neemt om een uitrusting of een dienst ter beschikking te stellen, een welbepaalde actie te ondernemen op het vlak van de technologische ontwikkeling of om elke andere prestatie uit te voeren²³.

Overheidsbedrijven die universele diensten verlenen hebben een regulator.²⁴ Deze regulator moet als een onafhankelijk orgaan toezien op de uitvoering van de opgelegde universele dienstverlening en op de kostenefficiëntie enerzijds en op de toepassing en vrijwaring van de mededingingsregels anderzijds²⁵. Bovendien staan deze overheidsbedrijven onder de controlebevoegdheid van de minister onder wie ze ressorteren.

25. De Nationale Loterij is geen typisch overheidsbedrijf. Ze opereert niet in een geliberaliseerde markt. De taak van de Nationale Loterij is immers niet het verstrekken van universele dienstverlening. Ze verleent een openbare dienst in opdracht van de overheid. De Nationale Loterij ressorteert onder de bevoegdheid van de Minister van Overheidsondernemingen, Participaties en Telecommunicatie.

Hoewel de activiteiten van de Nationale Loterij kunnen gekwalificeerd worden als economische activiteiten, dragen ze in tegenstelling tot gewone economische activiteiten niet bij tot het verwezenlijken van doelstellingen opgenomen in Artikel 2 EG-verdrag²⁶, zoals daar zijn: de duurzame ontwikkeling van de economische activiteit binnen de Gemeenschap, gekoppeld aan een hoog niveau van sociale bescherming, verbetering van de levensstandaard en de kwaliteit van het bestaan. Kansspelen nemen maatschappelijk gezien een bijzondere plaats in, in vergelijking met de meeste normale economische activiteiten. De verdragsbepalingen moeten bijgevolg met een zekere terughoudendheid worden toegepast.²⁷

¹⁹ *Verslag namens de Commissie voor de financiën en de begroting uitgebracht door de heer Yves Leterme van 9 november 2001 m.b.t. het wetsontwerp tot rationalisering van de werking en het beheer van de Nationale Loterij*, 5.

²⁰ MATTHIJS, H., "De federale overheidsbedrijven: een analyse van de Wet van 21 maart 1991", T.B.P. 2000, 425.

²¹ *De veelheid aan begrippen leidt dikwijls tot spraak- en begripsverwarring. In principe zou in de Artikel 3 § 1 W.*

21 maart 1991 de term "universele dienstverlening" moeten gebruikt worden in plaats van de term "openbare dienst"

²² *Art. 3 § 1 van de Wet van 21 maart 1991 betreffende de hervorming van sommige overheidsbedrijven*, B.S. 27 maart 1991.

²³ MATTHIJS, H., o.c., p. 426.

²⁴ *Er bestaat geen onafhankelijke controle op de naleving van het beheerscontract gesloten tussen de NMBS en de Staat. Aangezien er voor het spoor geen regulator bestaat, is het Ministerie van die rol toebedeeld.*

²⁵ X, "Liberalisering elektriciteitsmarkt: sociale en ecologische omkadering en regulering steeds niet op punt", <http://www.acw.belstandpunten>.

²⁶ *Conclusie advocaat-generaal Gullman, 16 december 1993, Her Majesty's Customs and Excise t. G. Schindler en J. Schindler, C-275/92, Jur., 1994, I-1049, r.o. 20; VLAEMMINCK, P., Grensoverschrijdend gokken op het Internet en internationale regels inzake vrije handel: alle remmen los?, in Kansspelen in de 21ste eeuw, MOERLAND, H. en VAN 'T VEER, A. (ed.), Rotterdam, Samson, 1999, 42.*

²⁷ *Memorie van Toelichting van het wetsontwerp van 5 juli 2001 tot rationalisering van de werking en het beheer van de Nationale Loterij*, 29.

C. Onderscheid tussen “universele dienstverlening” en “openbare diensten”.

1. Definitie “universele dienstverlening” - “openbare dienst”.

26. “Universele dienstverlening”²⁸ wordt gedefinieerd als een welbepaald minimumpakket van diensten van een bepaalde kwaliteit dat voor alle gebruikers ongeacht hun geografische locatie²⁹ beschikbaar is voor een in het licht van specifieke nationale omstandigheden betaalbare prijs.³⁰

De diensten moeten zodanig essentieel zijn voor een behoorlijk sociaal functioneren van de burger dat ze universeel ter beschikking moeten staan. Universele dienstverlening neemt de burger als uitgangspunt: omdat de burger het recht heeft op bepaalde diensten, moeten die diensten universeel geleverd worden.

De definitie vereist weliswaar dat een minimumpakket van diensten “beschikbaar” is maar doet geen uitspraak over de manier waarop dat resultaat moet worden bereikt of over de hoedanigheid van de dienstverlener. Men kan bijgevolg niet afleiden dat er slechts één universele dienstverlener zou worden aangesteld, en a fortiori dat dit een monopolist of overheidsbedrijf zou moeten zijn³¹. Universele diensten kunnen verstrekt worden door meerdere bedrijven tegelijkertijd. Deze universele dienstverleners opereren bijgevolg in concurrentie met elkaar en zijn er daardoor toe gehouden de mededingingsregels te respecteren en te vrijwaren.

27. Een openbare dienst wordt gedefinieerd als een dienst die noodzakelijk is voor het algemeen welzijn en van zulke aard dat deze slechts volledig kan verwezenlijkt worden mits de tussenkomst van de overheid.³² Het is de overheid die beslist al dan niet een openbare dienst aan te bieden. Wanneer de overheid beslist een openbare dienst aan te bieden, krijgt iedereen daar tegen dezelfde voorwaarden toegang toe. De openbare dienst wordt als het ware gezien als een soort zending die zich aan de overheid opdringt ter bescherming van de maatschappij. Reeds in het Arrest Lottomatica heeft het Hof van Justitie impliciet verduidelijkt dat bepaalde activiteiten welke betrekking hebben op de exploitatie van een staatsloterij, als daar zijn, de aanvaarding van inzetten, de organisatie van de trekkingen, en de controle en uitbetaling der prijzen, kunnen beschouwd worden als deel uitmakend van de uitoefening

van het openbaar gezag in de Lidstaten, waarop volgens art. 45 EG (ex art. 55 EG) de bepaling van het EG-verdrag niet van toepassing zijn³³.

De Nationale Loterij verleent zulk een openbare dienst in opdracht van de overheid. In het kader van het inbeddingsbeleid dat de overheid wil voeren, heeft de Nationale Loterij als doel verantwoorde openbare loterijen, weddenschappen en kansspelen aan te bieden. Zij komt tegemoet aan de speeldrift en tracht deze in het algemeen maatschappelijk belang zoveel mogelijk te kanaliseren. In tegenstelling tot de private sector beslist de Nationale Loterij niet zelf over de loterijspelen welke aan het publiek worden aangeboden. Het is de overheid die beslist welke loterijen volgens welke spelmodaliteiten worden aangeboden.³⁴

2. “Universele dienst” versus “openbare dienst”.

2.1. Hoedanigheid van de dienstverlener.

28. Organiek gedefinieerd worden openbare diensten steeds verstrekt door de overheid of door privé-personen bekleed met bepaalde prerogatieven eigen aan de overheid. De overheid streeft bij het verstrekken van de openbare ...

²⁸ DEVROE, W., “Universele dienstverlening als nieuwe manier van denken?” S.E.W. 2000, 82-83.

²⁹ DUMORTIER, J. en LAMBERT, P., “De wet van 19 december 1997 tot uitvoering van de Europese liberaliseringrichtlijnen in het Belgische telecommunicatierecht: een overzicht”, *Computerr.* (Ned.) 1998, 49.

³⁰ De definitie kreeg een meer definitieve vorm in Artikel 2, lid 2, sub f van Richtlijn 98/10/EG van het Europees Parlement en de Raad van 26 februari 1998 inzake de toepassing van Open Network Provision (ONP) op spraaktelefonie en inzake de universele telecommunicatiedienst in een door concurrentie gekenmerkt klimaat, P.B. van 7 mei 1997, L 117/15.

³¹ DEVROE, W., o.c., p. 83.

³² DEVROE, W., o.c., p. 88.

³³ H.v.J., 26 april 1994, Commissie t/ Italiaanse Republiek, zaak C-272/91, Jur., 1994, I-1409.

³⁴ Memorie van Toelichting bij het wetsontwerp van 5 juli 2001 tot rationalisering van de werking en het beheer van de Nationale Loterij, 20.



diensten geen winst na. Zij handelt steeds in het algemeen maatschappelijk belang en niet uit winst oogmerk. Het begrip ‘openbare dienst’ verwijst bijgevolg steeds naar een dienst geleverd door de nationale overheid of daardoor aangeduide personen.

Dit is niet noodzakelijk het geval voor universele diensten, die evenzeer door privé-personeel op puur commerciële basis kunnen worden geleverd.³⁵

2.2. Toepassing van de mededingingsregels.

29. Het onderscheid tussen het verstrekken van “universele diensten” enerzijds en het verlenen van openbare diensten anderzijds is van belang met betrekking tot de toepassing van de mededingingsregels.

Vermits openbare diensten enkel kunnen geleverd worden door de nationale overheid of door de overheid aangewezen privé-personeel kan geen concurrentie ontstaan met andere operatoren (privé-personeel). Van concurrentievervalsing kan bijgevolg geen sprake kan zijn. De mededingingsregels, met als doel concurrentie te vrijwaren, zijn niet van toepassing. Meer in het bijzonder wat loterijen betreft, heeft Advocaat-generaal Gullman in de zaak Schindler expliciet gesteld dat m.b.t. de organisatie van loterijen en/of kansspelen het mededingingsrecht geen plaats heeft.³⁶

Universele diensten kunnen verstrekt worden door de overheid, door de overheid aangewezen privé-personeel en door niet door de overheid aangewezen privé-personeel. Meerdere universele dienstverleners tegelijkertijd kunnen op dezelfde markt dezelfde universele diensten verstrekken. De mededingingsregels moeten bij het uitvoeren van hun activiteiten daarom steeds volledig gevrijwaard worden.

3. Regulators naar Belgisch recht

3.1. Mededingingsautoriteiten - regulators

30. Traditioneel is bij leidinggebonden nutssectoren sprake van een monopolistisch aanbod. In het Europese model wordt de productie verzorgd door een overheidsbedrijf die door een publieke toezichthouder, een regulator, gecontroleerd wordt³⁷. Echter, in Europa bleken overheidsbedrijven niet altijd in staat de producten te leveren waar het publiek om vroeg. De alternatieven zijn het toelaten van concurrentie waar het mogelijk is of de privatisering van het overheidsbedrijf met additioneel het instellen van een onafhankelijke toezichthouder.

Wanneer men opteert voor het liberaliseren van een markt wordt uitbuiting van de marktmacht door de private monopolist tegengegaan door de toezichthouder. Deze toezichthouder (regulator) zal er voortaan op toezien dat de mededingingsregels gerespecteerd en gevrijwaard worden. In principe neemt de regulator hierdoor de taak over van de nationale mededingingsautoriteiten. Deze oefenen toezicht uit op het eerbiedigen van mededingingsregels in markten welke principieel gekenmerkt worden door concurrentie.

³⁵ DEVROE, W., o.c., p. 88.

³⁶ Zie voetnoot 23.

³⁷ VAN DAMME, E.E.C. en VERBOVEN, J., “Het nieuwe toezicht op ondernemingen: economische aspecten van marktwerking en regulering”, <http://www.dnb.nl/kvs/pdf/vandammeSverboven.pdf>.

3.2. Taken van regulatoren

a. algemeen

31. De traditionele nutssectoren (universele diensten) zijn de afgelopen jaren sterk geliberaliseerd, onder meer door het liberaliseringbeleid van de Europese Commissie. Dit beleid heeft ervoor gezorgd dat nutsbedrijven onderworpen worden aan concurrentiedruk om zo te worden geprikkeld tot betere prestaties.

De exploitatiefuncties van overheidsbedrijven die universele diensten verlenen worden gescheiden van de regelgevende functies. De regelgevende functies worden toevertrouwd aan de onafhankelijke regulator.³⁸ De opdrachten van deze regulator omvatten:

- regelgeving, goedkeuring, machtiging, toezicht en opvolging van de toepassing van het eerlijke mededingingsbeleid³⁹ voor zover bij de wet van betreffende de hervorming van sommige overheidsbedrijven bepaald,⁴⁰
- bijstand en advies van de overheid in hun relatie met de desbetreffende overheidsbedrijven,
- advies, bijstand en onderzoek ter attentie van de "Raadgevende Comit es".

Naast de algemene opdracht inzake toezicht en controle die aan een regulator wordt toevertrouwd, krijgt een regulator een specifieke opdracht inzake de preventie van conflicten⁴¹ tussen operatoren die op dezelfde markt optreden.

b. BIPT (Belgisch Instituut voor Postdiensten en Telecommunicatie)

32. Het Belgisch Instituut voor Postdiensten en Telecommunicatie is opgestart als de regulator voor de sectoren postdiensten alsook telecommunicatie.

Het Instituut is in 1993 gestart met zijn activiteiten en die zijn steeds belangrijker geworden naarmate de markt zich openstelde voor concurrentie. Vermits de telecommunicatiemarkt sinds 1 januari 1998 voor concurrentie is opengesteld, heeft het BIPT immers opdrachten gekregen in het kader van de vrije mededinging en harmonisatie op de telecommunicatiemarkt op Europees niveau. De voornaamste nieuwe taken hebben te maken met het beheer van de vergunningen die aan de operatoren werden verleend, de interconnectie van de netwerken van de verschillende operatoren, het beslechten van geschillen en de verstrekking van de universele dienstverlening.

Op 26 oktober 2001 heeft de ministerraad het wetsont-

werp over het nieuw statuut van de regulator van het BIPT goedgekeurd. Dit is meteen ook het sluitstuk van de liberalisering van de telecommarkt in België. Volgens het wetsontwerp wordt een nieuwe instelling van openbaar nut opgericht, met een eigen rechtspersoonlijkheid die geen enkele band meer heeft met de minister die bevoegd is voor de betrokken sectoren. De instelling zal een Raad hebben die alle beslissingen neemt die het nieuwe instituut binden. Met het nieuwe wetsontwerp wordt het BIPT bijgevolg autonoom.⁴²

c. Creg

33. België kreeg eind april 1999 zijn wet op de organisatie van de elektriciteitsmarkt. Begin 2000 ging regulator Creg van start⁴³. Die moet voortaan instaan voor een goede werking van het vrijgemaakte deel van de elektriciteitsmarkt. De regulator moet de tarieven vastleggen die aangerekend mogen worden om stroom te vervoeren via de hoogspanningsleidingen en de distributienetten. Tegelijk moet hij erop toezien dat de stroomverkopers de concurrentieregels naleven.⁴⁴ In de praktijk gaat dat wellicht neerkomen •••

³⁸ Een competente en onafhankelijke regulator bestaat niet in de spoorsector. De controle op de uitvoering van de opdrachten van universele dienstverlening gebeurt enerzijds door een regeringscommissaris en anderzijds op basis van een jaarlijks rapport dat de NMBS dienst over te maken aan de overheid.

³⁹ VAN HEESVELDE, E. en POUILLON, G., "Toekomstig Telecommunicatiebeleid van de Overheid", <http://www.kvab.be/werking/cawet>.

⁴⁰ Parlementaire stukken van de Kamer van Volksvertegenwoordigers van 10 december 1990, Wetsontwerp betreffende de hervorming van sommige economische overheidsbedrijven, Verslag namens de Commissie voor de infrastructuur.

⁴¹ Het BIPT kan een administratieve beslissing nemen aangaande een geschil tussen telecommunicatieoperatoren.

⁴² In X., 26 oktober 2001: Liberalisering vindt sluitstuk in onafhankelijke regulator, <http://users.skynet.be/am009121/perstnal.htm>.

⁴³ LANGEROCK, J., "Vrijmaking elektriciteitsmarkt dringt", 23 juli 2001, <http://www.standaard.be>.

⁴⁴ X., "Prille Creg staat al voor jaar van de waarheid", 5 april 2001, <http://www.standaard.be>.

op het nauwlettend toezien dat Electrabel geen misbruik maakt van zijn machtspositie op de Belgische elektriciteitsmarkt.

Tot op heden kan de regulator zijn wettelijke controletaak echter niet uitoefenen omdat de aanduiding door de federale regering van een beheerder voor het hoogspanningsnet uitblijft. De enige bevoegdheid die de Creg wel reeds kan uitoefenen is zijn adviesrol.⁴⁵

d. Belgocontrol

34. In de wet van 21 maart 1991⁴⁶ heeft men Belgocontrol als autonoom overheidsbedrijf opgestart. Belgocontrol heeft vooral tot taak het luchtverkeer en de, meer bepaald de veiligheid van het burgerlijk luchtverkeer boven het Belgische grondgebied van de vliegtuigen rondom en op de openbare luchthavens met strikte inachtneming van de IC (International Civil Aviation Organisation) bewegingen te controleren.⁴⁷ De taken van universele dienstverlening zijn vastgelegd in een beheerscontract.

4. Is een regulator binnen de Nationale Loterij vereist?

4.1. De taak van de Kansspelcommissie

35. Er bestaat een nieuw kader voor kansspelen waarbij de commissie van de kansspelen vergunningen verleent aan een aantal private ondernemingen welke louter met winstdoeleinden werken.⁴⁸ De activiteiten van deze private kansspeloperators zijn geen wettelijke opdrachten van openbare dienst, noch omschreven via Koninklijke Besluiten. De kansspelcommissie ressorteert onder de bevoegdheid van de Minister van Justitie.

36. De kansspelcommissie controleert de naleving van de kansspelwet en de vergunningsvoorwaarden en adviseert de Ministers van Justitie, Financiën, Binnenlandse Zaken en Economische Zaken inzake de uitvoering van de wet.⁴⁹ De kansspelcommissie oefent toezicht uit op de kansspeloperators zoals omschreven in de wet van 7 mei 1999.

37. Ze reikt tevens vergunningen uit wanneer de aanvrager voldoet aan de gestelde voorwaarden, kan zonodig waarschuwingen geven en de vergunningen geheel of gedeeltelijk voor bepaalde duur schorsen of intrekken. Ze kan een voorlopig of definitief verbod van exploitatie van één of meer kansspel opleggen. Ze staat onder leiding van een magistraat.

4.2. De Kansspelcommissie: een regulator?

38. De Nationale Loterij voert haar opdracht uit in het algemeen belang, wat onder meer tot uiting komt in de "kanalisatieplicht" van de Nationale Loterij, die moet instaan voor een gekanaliseerde en gecontroleerde exploitatie en organisatie van de openbare loterijen.

Er bestaat een strikt en duidelijk wettelijk kader voor de Nationale Loterij welke louter ten uitvoer legt wat de overheid beslist inzake openbare loterijen. De werking van Nationale Loterij wordt streng gecontroleerd.⁵⁰

39. Naast het wettelijk kader voor loterijen aangeboden door de Nationale Loterij, bestaat er een nieuw kader voor kansspelen waarbij de commissie van de kansspelen vergunningen verleent aan een aantal private ondernemingen welke louter met winstdoeleinden werken. Deze kansspelcommissie ressorteert onder de bevoegdheid van de Minister van Justitie.

De kansspelcommissie is het advies en controleorgaan van het Ministerie van Justitie. Haar taak bestaat erin toezicht uit te oefenen op de kansspelinrichtingen, de naleving van de kansspelwet en de vergunningsvoorwaarden te controleren en vergunningen uit te reiken of in te trekken. Ze houdt geen toezicht op het vrijwaren van de mededinging.

40. Het Belgische beleid is aldus verankerd rond twee peilers. De Nationale Loterij is er in de eerste en overigens enige plaats mee belast het overheidsbeleid inzake lote-

⁴⁵ SERTYN, P., "Creg wanhoop nabij over stroomliberalisering", 6 april 2002, <http://www.standaard.be>.

⁴⁶ Artikel 169 ev., Titel 6: Belgocontrol van de Wet van 21 maart 1991 betreffende de hervorming van sommige overheidsbedrijven, B.S. 27 maart 1991.

⁴⁷ MATTHIJS, H., o.c., p. 445.

⁴⁸ Memorie van Toelichting bij het wetsontwerp van 5 juli 2001 tot rationalisering van de werking en het beheer van de Nationale Loterij, 18.

⁴⁹ Amendement met betrekking tot het wetsvoorstel op het spel, ingediend op de parlementaire zitting van de Senaat van 19 januari 1998, 27.

⁵⁰ Memorie van toelichting bij de wet tot rationalisering van de werking van de Nationale Loterij, p. 18.



rijen en andere spelen uit te voeren. De kansspelwetgeving is erop gericht om via de kansspelcommissie het toezicht te houden op de private sector. Loterijen, kansspelen en weddenschappen door de Nationale Loterij georganiseerd in opdracht van de overheid moeten aan de kansspelwetgeving onttrokken worden.

Door deze duopolistische benadering wordt het aanbod van loterijen en kansspelen in België beperkt. Gezien het feit dat Lidstaten van de Europese Gemeenschap bevoegd zijn om het aanbod van loterijen en kansspelen op hun grondgebied te beperken, kan er van vrij verkeer van gokdiensten of kansspelen in de Gemeenschap geen sprake zijn. Een binnenmarkt is op het gebied van de loterijen geen werkelijkheid. In aansluiting op de door de kansspelcommissie geformuleerde opmerkingen over oneerlijke concurrentie, merkte de minister van Telecommunicatie en Overheidsbedrijven en Participaties op dat het op 24 maart 1994 door het Hof van Justitie van de Europese Gemeenschappen inzake het dossier Schindler gewezen arrest meermaals duidelijk stelt dat het recht op vrije mededinging niet op de organisatie van loterijen en/of van kansspelen van toepassing is. In een ander arrest over het dossier Ladbroke voegt het Hof daaraan toe dat zo een bepaald gedrag dat als concurrentiebeperkend wordt beschouwd louter en alleen voortvloeit uit een initiatief van de wetgever, de regels inzake mededinging niet mogen worden aangevoerd en/of toegepast.⁵¹ Mededingingsregels inzake loterijen en kansspelen zijn dan ook zonder enige relevantie.⁵²

Indien er binnen de Gemeenschap een vrij verkeer van kansspelen zou bestaan, zou het onmogelijk worden voor een Lidstaat om het aanbod van kansspelen op zijn grondgebied te beheersen. Het toepassen van de regels van de vrije markt en de vrije concurrentie op de kansspelsec-

tor zou maatschappelijke nadelen met zich meebrengen. Kanalisatie van speeldrift naar strikt gecontroleerde spelen met een beperkte inzet en het genereren van inkomsten die worden gebruikt ter ondersteuning van doelstellingen van algemeen belang en de staatskas zouden volledig teniet gaan.

41. In de kansspelsector is vrije concurrentie (mededinging) onbestaand. De overheid bepaalt immers welke loterijen en kansspelen zijn toegelaten. De overheid beslist welke loterijen volgens welke spelmodaliteiten worden aangeboden door de Nationale Loterij enerzijds en de kansspelcommissie, welke onder de bevoegdheid van de Minister van Justitie ressorteert, beslist welke private kansspeloperators spelen mogen aanbieden anderzijds.

Een onafhankelijk orgaan, een regulator, dat waakt over toepassing van de mededingingsregels en toezicht uitoefent op het in stand houden van mededinging is bijgevolg overbodig. De kansspelcommissie kan dan ook niet als een regulator worden omschreven.

5. De nieuwe structuur van de nationale loterij.

42. Daar waar er in 1991 (wet van 22 juli 1991 betreffende de Nationale Loterij) nog geopteerd werd voor een eerder beperkte autonomie voor de Nationale Loterij, door te kiezen voor een instelling van openbaar nut, drong er zich thans een verdere responsabilisering op en moest de bestaande wettelijke opdracht van de Nationale Loterij, die er in bestaat de openbare loterijen aan te bieden, uitgebreid worden tot kansspelen, met het doel het "inbeddingbeleid" van de Overheid in deze sector te optimaliseren.

Dit "inbeddingbeleid" zal gestuurd worden vanuit de Nationale Loterij, die hiervoor meer autonome slagkracht krijgt en meer taken toebedeeld krijgt, binnen een streng gecontroleerd wettelijk kader.

Uit de besprekingen in Kamer en Senaat blijkt dat het geenszins de bedoeling is dat de Nationale Loterij drem- ...

⁵¹ *Verslag namens de Commissie voor de financiën en de begroting uitgebracht door de heer Yves Leterme van 19 december 2001 met betrekking tot het wetsontwerp tot rationalisering van de werking en het beheer van de Nationale Loterij*, p. 15.

⁵² *Conclusie advocaat-generaal Gulmann, 16 december 1993, Her Majesty's Customs and Excise t. G. Schindler en J. Schindler, C-275/92, Jur., 1994, I-1039.*

pelverlagend of marktverruimend zou werken, doch wel dat via een modern en attractief aanbod de bestaande kansspeler wordt aangetrokken door de Nationale Loterij en weggehaald uit het grijze kansspelmilieu.

Er wordt uitdrukkelijk bepaald dat, naast het uitwerken van handelsmethodes om de openbare loterijen, weddenschappen, wedstrijden en kansspelen te promoten die zij moet organiseren, de Nationale Loterij tevens zorgt voor :

- het grote publiek duidelijk te informeren omtrent de reële winst die elk type product dat wordt voorgesteld, kan opleveren;
- voorlichtingscampagnes op te zetten omtrent de risico's verbonden aan gokverslaving op economisch, sociaal en psychologisch vlak;
- samen met de bevoegde overheden en de diverse op het terrein actieve verenigingen een actief en gecoördineerd preventie- en opvangbeleid inzake gokverslaving uit te stippelen.

43. De nieuwe wettelijke bepalingen voorzien tevens in een regeling voor samenwerking tussen enerzijds de Nationale Loterij, die bij wet belast is met een openbare dienst en anderzijds de kansspelcommissie, die belast is met het toezicht op de private kansspeloperatoren die als enig doel hebben zoveel mogelijk winst te realiseren.

Er wordt hierbij een dialoog geïnstitutionaliseerd tussen de beide organen en er wordt een Nederlandstalige en een Franstalige vertegenwoordiger van de minister tot wiens bevoegdheid de Nationale Loterij behoort toegevoegd aan de kansspelcommissie.

Voor wat de voorwaarden betreft voor het organiseren van kansspelen in kansspelinrichtingen (soorten kansspelen en aantal toestellen) wordt de Nationale Loterij aan dezelfde regeling onderworpen zoals de privé-sector.

Verder zijn ook nog de volgende voorschriften uit de wet van 7 mei 1999 op de kansspelen van toepassing op de Nationale Loterij :

- beperking van het aantal kansspelen die geëxploiteerd mogen worden in drankinrichtingen tot twee;
- het verbod om aan de spelers en de gokkers krediet te verlenen;
- het voorschrift dat enkel aan de kansspelen mag deelgenomen worden met contant betaalde speelpenningen of -fiches of met muntstukken;
- het verbod om kosteloos of onder de marktprijs verplaatsingen, maaltijden, dranken of geschenken aan te bieden aan het cliënteel van de kansspelinrichtingen.

De wet van 7 mei 1999 op de kansspelen, de kansspelinrichtingen en de bescherming van de spelers is echter niet van toepassing op de openbare loterijen, weddenschappen en wedstrijden van de Nationale Loterij.

Ook de wet van 26 juni 1963 betreffende de aanmoediging van de lichamelijke opvoeding, de sport en het openluchtlevens en het toezicht op de ondernemingen die wedstrijden van weddenschappen op sportuitslagen inrichten, is niet van toepassing op de weddenschappen georganiseerd door de Nationale Loterij.

44. De Nationale Loterij zal bestuurd worden door een raad van bestuur bestaande uit veertien leden waaronder de gedelegeerd bestuurder.

De raad van bestuur stelt elk jaar een ondernemingsplan op dat de doelstellingen en de strategie op halflange termijn van de Nationale Loterij vastlegt.

Het dagelijks bestuur wordt opgedragen aan een directiecomité bestaande uit zes leden hieronder begrepen de gedelegeerd bestuurder welke het directiecomité voorziet.

45. Bij de omvorming van de Nationale Loterij in een naamloze vennootschap van publiek recht zullen alle aandelen toegekend worden aan de Staat en de directe deelneming van de Overheid zal nooit mogen dalen tot beneden 50 percent van de aandelen plus één aandeel.

De omvorming tot naamloze vennootschap laat onder meer toe dat de Nationale Loterij kan deelnemen aan vennootschappen, voor zover deze deelname dient tot ondersteuning van haar activiteiten.

Er wordt hierbij voorgeschreven dat de Nationale Loterij of de Staat, rechtstreeks of onrechtstreeks via een overheidsbedrijf, alleen of gezamenlijk, de meerderheid der aandelen en het daaraan verbonden stemrecht in de algemene vergadering bezit alsmede de meerderheid der mandaten in de raad van bestuur.

Anderzijds zal de Nationale Loterij ook alleen een naamloze vennootschap kunnen oprichten en zonder beperking van duur alle aandelen blijven bezitten, dit in afwijking van het Wetboek van Vennootschappen.

46. De personeelsleden van de Nationale Loterij worden aangeworven bij arbeidsovereenkomst van onbepaalde duur en de Nationale Loterij kan ook statutaire personeelsleden van overheidsdiensten in dienst nemen die daartoe zijn aangewezen of gedetacheerd door hun dienst van oorsprong.



Met betrekking tot de personeelsleden opgenomen in de personeelsformatie van de Nationale Loterij, zoals goedgekeurd bij ministerieel besluit van 21 april 1999, zal de Nationale Loterij geacht worden op datum van de inwerkingtreding van de nieuwe wet de rechtsopvolger te zijn van de openbare instelling van de Nationale Loterij, voor de taken en diensten welke haar worden toevertrouwd door de nieuwe wet.

47. Binnen zes maanden na haar omvorming tot naamloze vennootschap zal een beheerscontract afgesloten worden tussen de Staat en de Nationale loterij waarbij de voorwaarden zullen bepaald worden waaronder de Nationale Loterij haar taken van openbare dienst vervult.

Het beheerscontract wordt afgesloten voor opeenvolgende periodes van vijf jaar, wordt jaarlijks getoetst en in voorkomend geval aangepast aan gewijzigde marktomstandigheden en technische ontwikkelingen met toepassing van in het beheerscontract vastgelegde objectieve parameters. Het beheerscontract regelt onder meer de taken die de Nationale Loterij op zich neemt ter vervulling van haar opdrachten van openbare dienst, de gedragsregels ten aanzien van de gebruikers van de prestaties van openbare dienst, de nadere regels voor de berekening van gebruikelijke vergoedingen door de Nationale Loterij te storten aan de Staat (inzonderheid de monopolierente en de subsidies) en de sancties bij niet-naleving van het beheerscontract.

48. De Nationale Loterij is onderworpen aan de controle van de minister tot wiens bevoegdheid Overheidsbedrijven en Overheidsdeelnemingen behoren en, wat beslissin-

gen met een budgettaire of financiële weerslag betreft, van de minister van Begroting.

Deze controle wordt uitgeoefend door twee regeringscommissarissen, die benoemd worden door de Koning, op voordracht van de respectievelijke ministers.

De regeringscommissarissen waken over de naleving van de wet, het organiek statuut van de Nationale Loterij en het beheerscontract.

49. De Nationale Loterij kan dadingen en overeenkomsten tot arbitrage sluiten. Elke overeenkomst tot arbitrage met natuurlijke personen, die geen handelaar zijn, en die gesloten is alvorens het geschil is gerezen, is echter nietig.

50. De Nationale Loterij beslist vrij, binnen de grenzen van haar doel en, in voorkomend geval, overeenkomstig de bepalingen van het beheerscontract betreffende de financiële structuur, over de omvang, de technieken en de voorwaarden van externe financiering.

51. De controle op de financiële toestand van de Nationale Loterij wordt opgedragen aan een college van commissarissen dat drie leden telt, waarbij één commissaris wordt benoemd door het Rekenhof en twee door de algemene vergadering.

52. De Koning bepaalt jaarlijks, bij een besluit vastgesteld na overleg in de Ministerraad, volgens de nadere regels zoals vastgesteld in het beheerscontract, de monopolierente welke de Nationale Loterij dient te betalen.

Er wordt jaarlijks een percentage van de winst voor ...

belastingen vooraf genomen dat bestemd wordt voor de financiering van programma's voor hulpverlening aan ontwikkelingslanden en voor doeleinden van openbaar nut, een jaarlijkse dotatie wordt toegekend aan de Nationale Kas voor Rampenschade, de Koning Boudewijnstichting en het Belgisch Overlevingsfonds en bijzondere bijdragen worden toegekend aan verenigingen en instellingen, aangewezen door de Koning, bij een besluit vastgesteld na overleg in de Ministerraad.

De "bijzondere bijdragen" en het percentage van de winst voor belastingen dat jaarlijks wordt vooraf genomen en welke bestemd is voor hoger vermelde doeleinden, worden "subsidies van de Nationale loterij" genoemd.

Het gedeelte van de subsidies dat aan de gemeenschappen en de gewesten toekomt volgens de bepalingen van de bijzondere wet van 16 januari 1989 betreffende de financiering van de gemeenschappen en de gewesten wordt door de Nationale Loterij rechtstreeks aan hen overgedragen.

53. De Nationale Loterij wordt onderworpen aan de vennootschapsbelasting.

54. De prijzen uitbetaald door de Nationale Loterij blijven vrijgesteld van alle belastingen ten bate van de Staat.

6. Een verantwoord gokbeleid.

55. Ten gevolge van de hierboven aangehaalde Europese rechtspraak beschikken de nationale autoriteiten in principe over een discretionaire bevoegdheid om loterijen, kansspelen en weddenschappen te reglementeren. Het Hof besliste wel dat de nationale loterij- en kansspelmonopolies enkel de toets met het gemeenschapsrecht kunnen doorstaan mits een dergelijke beperking beantwoordt aan het streven om de speeldrift effectief onder controle te houden en te beperken⁵³.

56. Om tegemoet te komen aan deze rechtspraak dient de Nationale Loterij een verantwoord loterij- en kansspelbeleid uit te werken gericht op de bescherming van de consument en meer in het bijzonder van minderjarigen. Artikel 3, § 3 van de nieuwe wet op de Nationale Loterij biedt daartoe een eerste aanzet. Daarnaast zal er werk gemaakt worden van de oprichting van een "Responsible Gaming" Comité binnen de Nationale Loterij, welke verantwoordelijk zal zijn voor het toezien op de impact van de spelen van de Nationale Loterij, adviezen zal uitvaar-

digen omtrent verantwoord adverteren en wetenschappelijk onderzoek zal steunen nopens preventie en curatieve benadering van gokverslaving.

57. De Europese Vereniging van Staatsloterijen heeft onlangs een gedragcode opgesteld voor een verantwoord gokbeleid.

De basisprincipes hiervan zijn:

- Het verhinderen van gokverslaving en compulsief gokken;
- Bij het ontwerpen van loterijen dient men rekening te houden met de consument en de meest kwetsbare personen in het bijzonder;
- Zich verantwoord gedragen ten opzichte van minderjarigen;
- Het geven van bijstand aan winnaars van grote prijzen (juridisch, fiscaal en psychologisch advies);
- Toezien dat verkooppunten ook een verantwoord gokbeleid nastreven en bijvoorbeeld geen loterijen verkopen aan minderjarigen
- Reclame mag geen valse of misleidende impressies geven;
- Het voorzien in een klachtenprocedure voor het oplossen van klachten van consumenten;
- Het verschaffen van gemakkelijk bereikbare informatie omtrent de mogelijke gevaren van loterijen.

Het voeren van een goed uitgewerkt "verantwoord loterijen kansspelbeleid" is dan ook het noodzakelijke sluitstuk van de opdracht van de Nationale Loterij als openbare dienst. In het beheerscontract zal hieraan bijzonder aandacht worden verleend. Om dit aspect te realiseren zal een Verantwoord Spelcomité worden opgericht dat alle facetten van de activiteiten van de Nationale Loterij zal volgen en zonodig om bijsturing zal vragen. Binnen de Europese context bijt de Nationale Loterij hier dan ook de spits af daar de Nationale Loterij de eerste staatsloterij zal zijn dat dergelijk comité in werking stelt.

Op deze wijze zal de Nationale Loterij de missie waarmee de wetgever het betrokken nieuw overheidsbedrijf heeft mee belast, kunnen realiseren. Met name wordt de Nationale Loterij aldus "een sociaal verantwoordelijke, professionele aanbieder van speelplezier", en onderscheidt het zich des te meer van operatoren welke met de segmenten van speeldrift en gokverslaving flirten.

⁵³ Zie ook: STRAETMANS, G., o.c., 1003-1004.

Perspective d'avenir pour l'IFA

la formation "performantissime"

Rencontre avec Monsieur Serge Peffer

L'IFA d'aujourd'hui est un Institut intégré totalement dans le Service public fédéral Personnel et Organisation mais bénéficiant d'une certaine forme d'indépendance par rapport à l'ensemble de l'appareil fédéral, appareil au service duquel il se met via la formation de ses acteurs de terrain que sont les fonctionnaires.

Serge Peffer, nouvellement arrivé à sa tête, le considère comme une sorte d'agence dotée du souci constant d'améliorer formations et bien-être des clients que sont les fonctionnaires fédéraux et par là même que sont les citoyens sur qui, in fine, déteignent les bénéfices de la stratégie de formation. Une formation permanente, axe prioritaire pour l'IFA qui tente la diversité et l'application transversal à tous les services fédéraux.

Mais il s'agit d'une offre de formation classique que nous allons rendre plus attractive par les nouvelles technologies. Ce qui est également important dans Copernic, c'est le fait que nous allons soutenir les Services publics fédéraux en détectant les besoins de formation et nous répondrons ainsi davantage à leur demande toujours dans le but d'améliorer le service au citoyen et la motivation des fonctionnaires. Je pense, poursuit M. Peffer, que

et au niveau des valeurs. Celui qui entre bénéficie ainsi d'une culture de l'état fédéral axée sur le citoyen, le fonctionnaire, et l'amélioration constante du fonctionnement interne. Ces missions évoluent constamment vers la mise en place d'une organisation auto-apprenante.

Alors qu'est-ce qu'une organisation auto-apprenante ?

C'est une organisation dans laquelle chacun apprend par lui-même induisant un réflexe culturel où l'on se dit "je dois apprendre, donc je vais me renseigner". Il n'est plus question de "suivre des cours" avec un professeur mais plutôt d'apprendre par soi-même en faisant appel à un site, à une information, à Internet, etc. Ceci représente une nouvelle philosophie qui est un peu l'IFA de demain. Une autre façon de mettre à disposition de tout le monde le réflexe d'apprendre tout au long de sa vie et pas uniquement durant un certain temps.

A cet effet, outre ce réflexe naturel, l'IFA poursuit son action en mettant à disposition les outils informatiques nécessaires à la formation ainsi que la formation à l'évaluation et l'accès au niveau de formation supérieur. Reste à trouver les moyens de motivation plus naturellement présents au sein des nouvelles générations qui ont déjà été formées dans le moule multimédia par rapport à leurs aînés.

...

Apprendre par soi-même en faisant appel à un site, à une information, à Internet

"Par exemple, cite M. Peffer, nous essayons de donner des formations applicables à tous les services publics fédéraux. Il en est ainsi, entre autres, en matière d'informatique, de langues qui touchent vraiment tout le monde. Ce qui représente une application transversale".

la priorité est la formation, d'une part au niveau des fonctionnaires en place, mais aussi et d'autre part, au niveau des nouveaux fonctionnaires entrants. Nous préparons ceux-ci à une multitude de choses dont l'intégration à la structure Copernic au niveau technique et comportemental

Exit notations, contraintes, sentences ou jugements négatifs, ici il est davantage question d'évaluation à échelle humaine. Le fonctionnaire se formant par lui-même doit tendre à la satisfaction globale d'avoir enrichi son patrimoine intellectuel, culturel lui permettant d'améliorer ses performances et sa satisfaction professionnelles tant vers son travail que vers son client qu'est le citoyen. Ceci représentant la finalité de l'IFA

Comment y parvenir sur le plan méthodologique ?

Un axe à suivre serait le cycle d'évaluation. Celui-ci passerait par l'évaluation de chaque responsable par celui qui est juste au-dessus de lui. Ainsi 9.000 personnes devront être, dans un premier temps, formées à l'évaluation.

Le fonctionnaire, sans être soumis à la pression de notations obsolètes devrait plutôt intégrer à son quotidien cette notion afin de l'appréhender comme un plus et non comme une contrainte, comme, justement, un réflexe culturel.

Une autre initiative destinée à introduire en profondeur le renouveau dans les administrations fédérales est la mise en œuvre récente de quatre trajets de formation pour les "agents du changement". Ces trajets formeront 200 fonctionnaires des services publics fédéraux à la gestion des ressources humaines, au "business process reengineering" au développement des organisations et à la communication interne.

Ces quatre types de spécialistes soutiendront ensemble l'introduction des changements nécessaires.

Autre point que l'IFA soignera particulièrement: la mise à disposition

d'outils performants destinés à ce type de formation novatrice.

Ainsi, l'idée de créer un portail destiné au secteur fédéral, composé de plusieurs sous-portails, vient de voir le jour au sein du Conseil des Ministres. Portail en trois parties s'adressant aux citoyens, aux entreprises et aux fonctionnaires. C'est bien sûr au cœur de cette dernière que souhaite oeuvrer l'IFA en développant au maximum un volet "formation". Ici, on retrouvera toute la problématique de la formation et de la connaissance ainsi que la liste des actions de formations que l'on donne en interne à l'IFA.

Très fonctionnel, ce site pourrait permettre l'inscription directe à des formations, présentations mais aussi l'accès au cours E-learning en directe. Par ailleurs, on note également les cours à distance, les cours par vidéo.

A terme tous les IFA pourront avoir la même offre dans les deux sens ce qui multipliera par 15 l'offre et diminuera les investissements.

Outre l'offre, la demande est aussi soigneusement étudiée. De sorte qu'un formateur de l'IFA pourrait être envoyé chez le demandeur. Après étude du problème ou de la demande, la meilleure proposition sera faite avec analyse de prix et de compétence, etc. La compétitivité avec le secteur privé étant ainsi engendré, ne reste plus qu'à l'IFA de fournir une performance totale à tous les niveaux.

D'ores et déjà l'IFA possède des équipes d'account managers au rôle technico-commercial et prospectif qui vont donc sur le terrain chercher les besoins, les analyser voire même les susciter. Ce qui représente un grand changement.

Des équipes qui, dans un avenir

Une autre façon d'impliquer "humainement" les destinataires d'un projet ambitieux situé à la une de la technologie contemporaine

Chose très utile pour les personnes résidant à l'étranger tels les diplomates disposant de la sorte d'un outil permanent de formation extrêmement pointu. Complémentairement des coaches seront présents et disponibles afin de faire part de leur expérience et d'aider les fonctionnaires à auto apprendre.

Autre projet: celui de regrouper tous les IFA publics européens sur le même site. Ceci permettra l'accès à des informations et banques de données françaises ou britanniques par exemple, et inversement pour les autres utilisateurs européens vers les nôtres.

proche, seront encore augmentées et qui pourront réfléchir à l'aspect pédagogique, rédiger une offre, répondre au mieux à la demande des clients.

A terme, M. Peffer souhaite encore élargir son projet des IFA européens aux universités, aux entreprises privées, aux communes, aux différentes régions et communautés ainsi qu'à des domaines les plus pointus possible. Une sorte de shopping vers l'extérieur à moyen et long terme afin de jouer un rôle de Broker.

Quant à l'étranger, l'inspiration vient de grandes entreprises de 100 à 200.000 personnes comme IBM, Siemens, Cisco, mais aussi, de chez



nous Fortis Banque, par ex. dont des Top managers ont été invité à venir donner des conférences et parler de l'expérience de leur société. Ceci a été révélateur d'approches considérablement différentes.

Des expériences riches d'enseignement pour l'IFA qui, malgré tout, soumis à de nombreuses contraintes techniques, envisage avec bonheur d'ouvrir un dialogue préalable et une information basique aux 80.000 personnes du réseau fédéral en débutant par des rencontres avec le public con-

cerné. Une autre façon d'impliquer "humainement" les destinataires d'un projet ambitieux situé à la une de la technologie contemporaine.

Un projet ambitieux qui ne va pas sans investissements, sans énergie et sans moyens.

Ainsi, M. Peffer exigeant, confirme l'intérêt stratégique pour l'IFA de devenir un centre d'expertise, de connaissances dans des domaines précis - ou d'employer les experts et d'avoir les banques de données nécessaires.

Desortequ'àtoutmoments'ildevaitsurvenir un problème à l'Etat la réponse soit automatiquement disponible. Tout aussi important, la notion de coach et de conseils, l'amélioration de la structure interne, le travail servi par un organigramme pragmatique, un comité de direction et du personnel qualifié des plus professionnels, tous éléments scrupuleusement soignés et auxquels M. Peffer accorde une attention extrême.

●

De Selor-professionaliteit vind je nergens anders

Selor wordt dé referentie onder de selectiebureaus. Dat poneert afgevaardigd bestuurder Marc Van Hemelrijck onomwonden. Sinds zijn aantreden op 1 februari komt het voormalige Vast Wervingssecretariaat alvast frisser en dynamischer voor de dag. Maar het draait hier niet louter om uiterlijke smuk. Vooral op het vlak van de inhoud, de professionaliteit timmert het selectiebureau van de federale overheid stevig aan de - lange - weg. Hoe dit precies in zijn werk gaat en waar Selor naar toe wil, vernam 4INSTANCE van de nieuwe baas in eigen persoon.

4INSTANCE Selor vervangt het Vast Wervingssecretariaat sinds januari 2000. Maar pas twee jaar later krijgt het een nieuwe manager. Is Selor meer dan oude wijn in een nieuwe kruik?

MVH Tussen 1 en 28 februari van dit jaar ontwikkelde ik, in samenspraak met enkele interne medewerkers en klanten, de strategische visie en missie van Selor. Nogal trendbrekend, in de zin dat die nooit eerder bestonden. Voor de eerste maal wordt onverbloemd gesteld dat Selor de ambitie heeft om een selectiebureau te zijn, niet beperkt tot de federale context, maar een professioneel bureau. Selor moet een referentie worden binnen het geheel van selectiebureaus, zij het privé of overheid. Met andere woorden: een organisatie die zich volledig gaat concentreren op haar core-business, en die bestaat uit het bespelen van zowel de interne als de externe

markt. Alle technieken en methodologieën zullen dan ook even effectief gebruikt worden als in de privésector. Dit betekent meteen dat wij, op het vlak van reputatie, standaarden, kwaliteits- en effectiviteitsnormen en producten gaan concurreren met de privé-bureaus. Niet qua klantenbereik. Dat is het markante verschil tussen het oude - voor zover we hiervan gewag kunnen maken - en het nieuwe management. Op papier bestond een aanzet tot het nieuwe Selor begin 2000. In praktijk ging Selor vanaf 2002 van start. Toen pas werd de structuur omgevormd met een veranderingsbeheer dat dagelijks gestuurd wordt door mijzelf en enkele internen geselecteerd op hun competenties. En vanaf 1 juni zal de nieuwe structuur operationeel zijn en worden de nieuwe directeurs aangesteld op basis van de selecties. Ook gaat dan de projectbenadering van start.

4INSTANCE Sluit u een dienstverlening aan de privésector dus volkomen uit?

MVH Per definitie is Selor een overheidsbedrijf. Werken voor de privé ligt niet in onze onmiddellijke sloop. Laat ons eerst de dienstverlening aan de overheid professionaliseren en efficiënter maken. Maar niet louter aan de federale overheid, want Selor is betrokken in heel wat processen die heel wat verder gaan. Dus: laten we zorgen dat we als referentie gelden binnen de bureaus die aan selectie doen, om het even waar die opereren. Ik maak Selor lid van de Federatie van Selectiebureaus, ik laat Selor officieel erkennen als selectiebureau, met de nodige externe kwaliteitscontroles. Daarenboven willen we een trendsetter zijn. Zowel naar methodologie, productinnovatie, aanpak als werking. Los van enig commercieel belang.

4INSTANCE Waarop is het model van Selor geïnspireerd?

MVH Op gezond verstand. Ik heb mijn visie op de organisatie en die is gebaseerd op wat ik zie en ken en meegemaakt heb in andere organisaties. Tevens heb ik mij uitvoerig gedocumenteerd. Net zoals de werkgroep die Copernicus opgesteld heeft. Selor is gepositioneerd binnen Copernicus en van daaruit werd een visie ontwikkeld op Selor met kennis van andere modellen en benaderingen.

Klant is koning

4INSTANCE Wie zijn vandaag de klanten van Selor en wie moeten het in de toekomst worden?

MVH De klantenportfolio lijkt een gemengd verhaal van verplichte klanten, semi-verplichte of traditionele klanten, en vrije klanten. De verplichte, en voor hen krijgt Selor een dotatie, zijn de federale overheidsdiensten en parastatalen. Daarnaast hebben we de niet-verplichte klanten, die door hun plaats in de overheid bijna automatisch bij ons terechtkomen en die wij bovendien heel moeilijk zouden kunnen weigeren wegens hun strategische positie: de Raad van State, het Parlement, het Rekenhof. Daarnaast telt Selor een aantal klanten die wij ook verplicht service verlenen, maar die niet altijd even enthousiast een beroep doen op ons: de gemeenschappen en gewesten, wat hun statutaire wervingen betreft. De deelstaten hebben natuurlijk andere gevoeligheden, andere personeelsbenaderingen dan de federale overheid. Zij zouden perfect kunnen werken zonder Selor, maar bij Selor krijgen ze de dienstverlening op het vlak van selectie en werving gratis. Ook diverse overheidsbedrijven - De Post, de N.M.B.S.,



de Federale Politie - kunnen vrijwillig van onze expertise gebruik maken en dit om verschillende redenen: omdat ze menen dat we goedkoop zijn, dat we efficiënt zijn,... Zij vormen een nieuwe uitdaging. Ten slotte kunnen we nog denken aan de provinciebesturen, de gemeentelijke besturen, O.C.M.W.'s. Het spectrum aan klanten is dus zeer breed. Met de dotatie die Selor krijgt voor de verplichte klanten, wil ik een maximale dienstverlening uitbouwen. Maar voor de klanten die niet in de dotatie zitten moet de kwaliteitslat even hoog gelegd worden. Vanuit een commercieel standpunt acht ik de niet-verplichte klanten trouwens boeiender dan de verplichte. In de mate dat zij spontaan naar ons toestappen op basis van een marktconforme analytische kost, wordt ons verhaal een succesverhaal. Dit is vanzelfsprekend niet zo indien we spotprijzen hanteren. Een mooi voorbeeld: we ontwikkelen momenteel een methodologie voor competentietesting rond loopbanen voor de federale overheid. De federale politie zou dit concept, deze knowhow graag van ons overnemen, uiteraard tegen betaling. Op die manier worden zij zeker een bevoorrechte partner. De aanzienlijke investering voor het ontwikkelen van een methodologie zou dus gerecupeerd kunnen worden door ze op grotere schaal aan te bieden aan "derde klanten". Dat is de bedrijfsfilosofie waar we naar toe willen.

4INSTANCE Gaat u prospecteren naar derde klanten? Of wellicht zoeken naar diensten en producten die u deze klanten kan aan bieden?

MVH Onze eerste ambitie is het positioneren van Selor op de markt. Dit met verschillende doeleinden: klanten werven, sollicitanten aanspreken, ons algemeen imago opbouwen bij de burger. Nu we onze strategische positionering bepaald hebben, ligt dit binnen de mogelijkheden. Het creëren van een imago is echter allesbehalve vrijblijvend, want de hele federale overheid wordt erdoor gepercipieerd. We moeten dus samenwerken met die federale overheid. Maar voor derde partners zullen we soms, in coproductie, rond het imago moeten werken in functie van hun behoeften. Het imago mag dus niet te dynamisch zijn, maar toch attractief genoeg. Dansen op de slappe koord met andere woorden. De vraag die we ons nu moeten stellen is: wat is prioritair in functie van de middelen waarover we nu beschikken? Hoe meer dat de overheid beknipt op onze middelen, hoe meer ze ons drijft naar de derden. Terwijl de essentiële basisopdracht toch het bedienen van de federale overheid is... De begrotingsrealiteit waarmee we leven. Een conflictmodel. Want Selor ligt volgens het Copernicusplan ingebed in de federale overheid. Dit concept is vermoedelijk niet haalbaar op termijn. Wellicht evolueren we naar een ander concept. Een concept waarbij Selor een totaal autonoom overheidsbedrijf wordt, dat zich positioneert op de markt, dat een minimale dotatie krijgt en verder zelfbedruipend is en verschillende klanten bedient. Dat is althans mijn toekomstvisie voor de volgende jaren. Ook in dit toekomst

perperspectief is het vanzelfsprekend dat Selor zich filosofisch alligneert op het door de federale FOD p&o gevoerde beleid.

4INSTANCE Is het denkbaar dat Selor diensten aanbiedt aan de Europese instellingen, ondanks hun eigen selectiecircuit?

MVH Dat zou mogelijk en tegelijk boeiend zijn. De Wereldgezondheidsorganisatie doet nu al, via Buitenlandse Zaken, een beroep op nationale kandidaten. In die procedure speelt Selor al een rol. Bij wijze van dienstverlening aan Buza, rekenen wij hiervoor niets aan. Als we ooit zouden samenwerken met Europa wil ik wel dat we in dit verband onze professionaliteit kunnen ontplooiën. Er zullen dus zeker onderhandelingen aan voorafgaan. Maar koken kost geld. ...

Van oude bes tot schone maagd

4INSTANCE Het oude imago is nog steeds een blok aan het been van Selor. Hoe gaat u uw corporate image vernieuwen?

MVH Het oude VWS-beeld is inderdaad nog een zwaar blok, niet in het minst fysisch door het gebouw waarin Selor gevestigd is. Stel dat we in dit gebouw blijven - waar ik van uitga - dan moeten we er alles aan doen opdat de kandidaten niet geconfronteerd worden met de backoffice-reëliteit van dit gebouw. Waar de selectieproeven plaatsvinden moet dus een nieuw concept opgezet worden. Dit project loopt trouwens en zal in september concreet uitgewerkt zijn. De onthaalruimtes worden verfraaid en aangepaste selectieruimtes vervangen gaandeweg de grote zalen. Bijkomend en omkaderend wordt



cultuur een constante binnen deze onthaalruimtes. In oktober vindt een eerste vernissage plaats, geopend door minister Luc Vandenbossche, de vader van Copernicus. Alles wat in België leeft aan de academies, in de scholen moet aan bod komen. Ook thematentoonstellingen, georganiseerde chaos, zoals graffiti. Op die manier wordt aan een actueel en "flashy" imago gewerkt. En wordt de federale overheid tegelijk aantrekkelijk en verleidelijk, van bij het eerste verrassende contact. Op langere termijn wil ik weg uit dit gebouw door het backoffice en enkele selectielokalen onder te brengen in een meer attractieve ruimte. Zo stemt ons beeld nog meer overeen met de locatie waar het imago beleefd wordt. In verlengde daarvan zal Selor promotiemateriaal ontwikkelen voor de beurzen en fairs waar we aanwezig zijn, ook strategische sponsoring behoort tot de mogelijkheden.

4INSTANCE En naar de werking zelf? Is die volledig verschillend van de oude?

MVH Ik heb heel de bestaande organisatie uitgeveegd en een nieuwe uitgetekend rond 2 kernprocessen: recrutering en selectie en alles wat te maken heeft met het certifiëren ervan.

Hier zit alles in: de minimale structuur. De rest is allemaal projectmatig. Heel de administratieve ondersteuning wordt gevat in één grote poolcapaciteit van ondersteuners die projectmatig ingezet worden en daarnaast - de enige resterende vorm van structuur - de afgevaardigd bestuurder, ik, en nog een virtuele afdeling die vooral met productinnovatie bezig is. Dat geheel contrasteert dus totaal met de vorige structuur die hiërarchisch en departementgestuurd was. Projectgestuurd betekent natuurlijk wel dat we programmaoverzicht moeten houden, dat een drietal verantwoordelijke directeurs nauw met elkaar samenwerken en ze de capaciteiten van hun mensen voortdurend vanuit een programmaoverzicht sturen in functie van de vraag die Selor krijgt. Dus ook kennisoverdracht wordt essentieel. Qua kennis zitten we onmiskenbaar op een geprivilegeerd platform. We beheren de externe markt, we beheren de interne markt. We overzien de competenties die intern al dan niet aanwezig zijn, we screenen en evalueren die en brengen ze in kaart. En daarmee moet de organisatie wat aanvangen. We bevinden ons op een dermate grote bron van informatie dat niet-exploitatie een zondige verspilling zou zijn.

4INSTANCE *Zal Selor geselecteerde personen verder opvolgen en coachen in hun carrière, een beetje zoals headhunterbureaus?*

MVH Er bestaan natuurlijk afdelingen in het federale organisatiemodel die zich bezighouden met loopbaanbegeleiding. Maar Selor heeft ook de verantwoordelijkheid, en dat maakt deel uit van de integrale kwaliteitsbewaking, om de “menselijke producten” die we afleveren op te volgen. Wanneer we bijvoorbeeld zwaar investeren in de werving van een veeleisend profiel, en de betrokkene verdwijnt al na 3 maanden uit de organisatie, dan is er een probleem. Een probleem op het vlak van de selectie of van de organisatie. Selor moet dat opvangen en de nodige aanbevelingen doen. Dit betekent niet dat Selor aan loopbaanbegeleiding gaat doen. Dat is niet onze rol. Wij zijn een selectiebureau. Maar wel een dat zijn eigen producten moet bewaken en van daaruit lessen moet trekken. Dit wordt een van de opdrachten van de nieuwe afdeling “PIM”: productinnovatie, informatie en monitoring. We moeten dan ook kennis over de competenties capteren en die teruggoeien in de organisatie, en dit gestuurd volgens de beoogde functionaliteit.

Quality garandeerd?

4INSTANCE *Helpt Selor ook bij het bepalen van de profielen?*

MVH Een wervingsproces gaat over het in kaart brengen van de behoeften, het vertalen naar een vacature-recruterings-wervingsprofiel, het recruter, het selecteren, het aanbieden en het integreren in de organisatie. Onze core-business is het recruter en selecteren. Dit wil niet zeggen dat we onze handen afhouden van wat

eraan voorafgaat. Wanneer er bij de federale overheid een methodologie ontwikkeld wordt om een inzicht te krijgen in de planningsbehoeften op het vlak van personeel en werving, dan heeft Selor er alle belang bij om daarbij betrokken te worden als adviseur en begeleider. Op die manier kunnen wij de markt gaan bespelen op basis van behoeften die zich gaan manifesteren over onbepaalde tijd. Dit bestaat op dit ogenblik niet. Moet Selor dit initiëren en coachen? Ik ben daar voorzichtig in. De P&O stafdiensten moeten zelf hun planningsbehoeften beheren. Maar we willen er wel bij zijn. Op die basis kunnen we nagaan welke wervingsbehoefte bestaat en hoe we die moeten omschrijven naar vacatureprofiel, naar recruiteringscampagne. Want dat is onze job.

4INSTANCE *Geven jullie ook, zoals in de privésector, bepaalde garanties rond geselecteerden?*

MVH Ik wil het best overwegen om zoiets in mijn service level agreement op te nemen, maar dan wel indien het draait om een volwassen agreement: is de behoefte juist in kaart gebracht, heeft iedereen zijn verantwoordelijkheden opgenomen? Onder die voorwaarden durf ik een bepaalde garantie te geven voor een nieuwe invulling.

4INSTANCE *Zullen nieuwe methodologieën vooral intern of extern ontwikkeld worden?*

MVH Een mengeling van de twee. Intern, structureel: productinnovatie. Vandaar de structuur “PIM”. Productinnovatie gaat constant werken met de aanwezige interne competenties en expertise. Hiertoe wordt dan weer constant bijgestuurd en aange-

past. Tevens kijken we naar wat zich extern afspeelt, benchmarking dus. Daarnaast wordt het wetenschappelijk comité van Selor gereanimeerd. Een 10- à 20-tal professoren zullen ad hoc aangesproken worden om mee te denken met Selor, vooral over de ontwikkeling van methodologieën. Zij kunnen ons trouwens naar buiten toe een wetenschappelijk kwaliteitslabel opkleven voor onze competentie-metingen. Ten slotte wil ik voeling houden met hetgeen in privé-organisaties leeft, in topbureaus bedoel ik dan. Met hen moeten we een gepri-viligerde band tot stand brengen die eventueel ook ad hoc verzilverd wordt. Van onze kant kunnen wij bij voorbeeld in wederdienst enkele major consultants nauw informeren over bepaalde projecten. Zo behouden ook zij met ons voeling. Onze kennis zal hoe dan ook actueel blijven.

4INSTANCE *Een slotvraag: waarom kiezen voor Selor?*

MVH Omdat Selor de professionaliteit biedt die men nergens anders vindt. Dat betekent snelheid van dienstverlening, effectiviteit, professionaliteit, klantvriendelijkheid. Zo simpel ligt dat. Maar Selor moet wel bewijzen dat het de markt continu bespeelt, dat het zicht heeft op de aanwezige competenties. Een spontane sollicitatiebank hoort daar bij voorbeeld bij. In het e-recruitment-project dat we uitwerken moeten we komen tot een situatie waarin Selor ook naar moeilijke beroepen toe de markt of de potentiële markt doorgrondt: studenten of personen die van werk willen veranderen. Als we daarin slagen, komen klanten met moeilijke vragen automatisch bij ons.

Le *professionnalisme de Selor*, vous ne le trouverez nulle part ailleurs

Selor doit devenir une référence parmi les bureaux de sélection. C'est ce qu'affirme son administrateur délégué, Marc Van Hemelrijck. Depuis son lancement, le 1er février, l'ancien Secrétariat permanent de recrutement fait preuve d'un incroyable dynamisme. Et pas seulement pour ce qui concerne l'apparence. Au niveau du contenu également, le bureau de sélection de l'autorité fédérale a décidé de jouer dans la cour des grands. Le nouveau patron de Selor a expliqué à 4Instance comme le bureau fonctionne et quels sont les objectifs qu'il poursuit.

4INSTANCE *Selor remplace le Secrétariat Permanent de recrutement depuis janvier 2000. Et pourtant, son nouveau manager n'est entré en fonction que deux ans plus tard. Selor, ne serait-ce pas un vieux contenu dans un nouveau contenant ?*

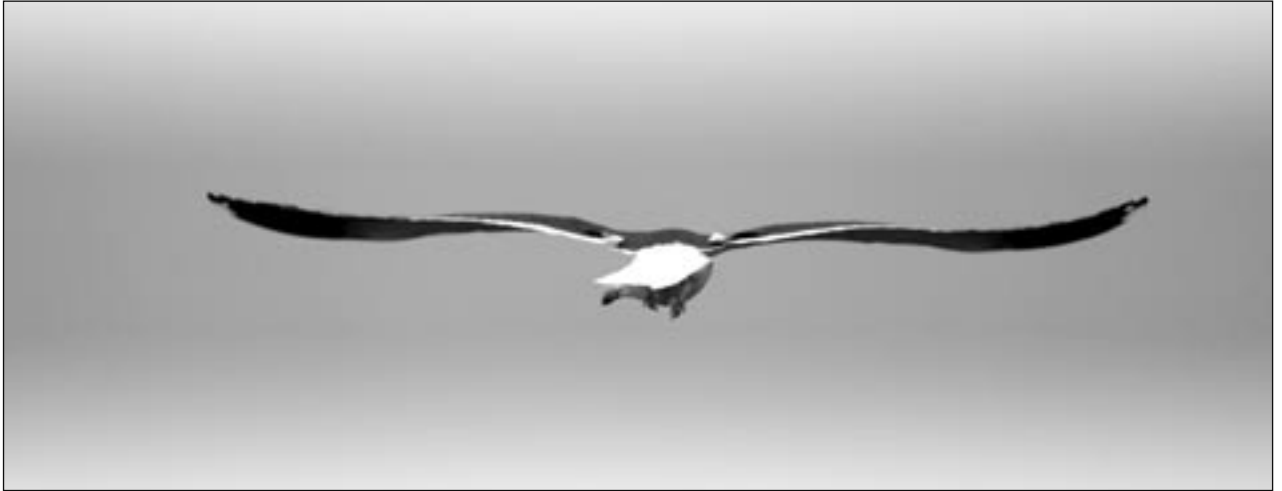
MVH Entre le 1er et le 28 février de cette année, j'ai développé la vision stratégique et la mission de Selor, en concertation avec quelques collaborateurs et clients internes. Il s'agit de concepts novateurs, dans la mesure où ils n'existaient pas. Pour la première fois, Selor affirme sans détour son ambition d'être un bureau de sélection qui ne se limite pas au contexte fédéral, un bureau professionnel. Selor doit devenir une référence parmi les bureaux de sélection, qu'ils soient privés ou publics, une organisation qui se concentre totalement sur

son activité principale et qui opère sur le marché interne et externe. Nous utiliserons toutes les techniques et méthodologies du secteur privé. Cela signifie que nous allons concurrencer les bureaux privés en matière de réputation, de normes de qualité et d'efficacité et de produits. Mais pas au niveau de la clientèle. C'est là une différence marquante entre l'ancien management - pour autant que nous puissions en faire mention - et le nouveau. Le nouveau Selor a vu le jour sur papier début 2000, mais n'a démarré en pratique qu'en 2002. Ce n'est qu'à ce moment que la structure a été transformée et qu'a été mise en œuvre une gestion du changement que je suis au quotidien, avec quelques collaborateurs internes sélectionnés pour leurs compétences. La nouvelle structure sera opérationnelle à partir du 1er juin et les nou-

veaux directeurs seront embauchés, sur base de sélections. L'approche par projets sera également implémentée à ce moment.

4INSTANCE *Vous excluez donc d'offrir des services au secteur privé ?*

MVH Selor est par définition une entreprise publique. Travailler pour le privé ne fait pas partie de nos objectifs premiers. Nous voulons d'abord professionnaliser et optimiser les services que nous offrons aux autorités. Mais pas seulement aux autorités fédérales, car Selor est impliqué dans de nombreux processus qui vont bien plus loin. Nous devons donc d'abord devenir une référence parmi les bureaux qui pratiquent la sélection, où qu'ils opèrent. Je vais affilier Selor à la Fédération des bureaux de sélection et le faire agréer officiellement comme



bureau de sélection, avec les contrôles de qualité externes nécessaires. Nous voulons également que Selor joue un rôle de pionnier en matière de méthodologie, d'innovation au niveau des produits, d'approche et de fonctionnement. Indépendamment de tout intérêt commercial.

4INSTANCE *De quoi s'inspire le modèle Selor ?*

MVH Du bon sens. J'ai ma vision de l'organisation, basée sur ce que je vois, ce que je connais, ce que j'ai vécu dans les autres organisations. Je me suis abondamment documenté. Tout comme le groupe de travail constitué par Copernic. Selor fait partie de Copernic et c'est à partir de là qu'a été développée la vision de Selor, en toute connaissance des autres modèles et approches.

Le client est roi

4INSTANCE *Qui sont aujourd'hui les clients de Selor et qui seront-ils à l'avenir ?*

MVH Le portefeuille de clients comporte un mélange de clients obligatoires, semi-obligatoires ou traditionnels, et de clients libres. Les clients obliga-

toires, pour lesquels Selor reçoit une dotation, sont les services fédéraux et les parastataux. Nous avons également des clients non-obligatoires qui, de par leur place au sein de l'autorité, arrivent automatiquement chez nous, et que nous ne pourrions que difficilement refuser en raison de leur position stratégique: le Conseil d'Etat, le Parlement, la Cour des Comptes. A côté de cela, nous travaillons également pour certains clients à qui nous fournissons des services obligatoires, mais qui ne font pas toujours volontiers appel à nous: les communautés et les régions, pour leurs embauches statutaires. Les États fédéraux ont une autre sensibilité et d'autres approches en matière de personnel que l'autorité fédérale. Ils pourraient parfaitement se passer de nous, mais les services offerts par Selor en matière de sélection et de recrutement sont gratuits. Diverses administrations publiques, la Poste, la SNCB, la Police fédérale, font spontanément appel à notre expertise et ce pour diverses raisons: parce qu'ils savent que nous sommes bon marché, efficaces,... Ils représentent un nouveau défi pour nous. Enfin, nous comptons également parmi nos clients des administrations provinciales et

communales, des CPAS. Notre éventail de clients est donc très large. Je voudrais mettre au point un ensemble optimal de services avec la dotation que Selor reçoit pour les clients obligatoires. Mais en termes de qualité, la barre doit être placée aussi haut pour les clients qui ne sont pas concernés par la dotation. D'un point de vue commercial, je trouve d'ailleurs que les clients qui ne sont pas obligatoires sont beaucoup plus passionnants que les autres. Comme ils s'adressent à nous spontanément sur base d'un coût analytique conforme au marché, le succès est garanti, ce qui ne serait pas le cas si nous appliquions des prix dérisoires. Je peux vous en citer un bel exemple: nous sommes en train de développer une méthodologie pour tester les compétences pour certaines carrières au sein de l'autorité fédérale. La police fédérale aimerait nous acheter ce concept, ce savoir-faire. Elle pourrait devenir un partenaire privilégié. Nous pourrions récupérer le gros investissement nécessaire pour développer une méthodologie en proposant massivement cette dernière à des "clients tiers". Voilà la philosophie d'entreprise vers laquelle nous voulons évoluer. ...

4INSTANCE Vous allez prospecter des clients tiers ? Ou rechercher des services et produits à offrir à ces clients ?

MVH Notre première ambition est de positionner Selor sur le marché, et ce à diverses fins: attirer les clients et les candidats, soigner notre image vis-à-vis du citoyen. Nous en avons la possibilité, à présent que nous avons défini notre positionnement stratégique. Mais cette image ne peut pas être laissée au hasard, car elle représente toute l'autorité fédérale. Nous devons donc collaborer avec cette autorité fédérale. Pour les partenaires tiers,

par contre, nous allons parfois travailler en coproduction à cette image en fonction de leurs besoins. Elle ne peut pas être trop dynamique, mais elle doit être suffisamment attrayante. Autant parler de danser sur la corde raide. La question que nous devons nous poser à présent est la suivante: quelles sont les priorités en fonction des moyens dont nous disposons à présent ? Plus les autorités rognent sur nos moyens, plus elles nous poussent vers des tiers. Alors que notre mission de base reste quand même la prestation de services à l'autorité fédérale. La réalité budgétaire que

nous vivons est un modèle conflictuel. En effet, d'après le plan Copernic, Selor est intégré dans l'autorité fédérale et ce concept n'est pas tenable à terme. Nous allons probablement évoluer vers un autre concept, dans le cadre duquel Selor deviendra une entreprise publique totalement autonome, qui se positionnera sur le marché, qui recevra une dotation minimale et se suffira à elle-même, et qui servira divers clients. C'est du moins ma vision pour les prochaines années. Dans cette perspective, Selor a évidemment décidé, très philosophiquement, de s'aligner sur la politique de P&O mise en oeuvre par l'autorité fédérale.

4INSTANCE Peut-on imaginer que Selor offre des services aux institutions européennes, malgré que celles-ci disposent de leur propre circuit de sélection ?

MVH Pourquoi pas: ce serait passionnant. L'organisation mondiale de la santé fait appel à des candidats nationaux, via les Affaires étrangères. Et Selor joue un rôle dans cette procédure. Nous ne facturons rien pour cela, pour rendre service à Buza. Si un jour nous travaillons avec l'Europe, je veux que nous puissions le faire en déployant notre professionnalisme. Il faudra négocier, mais on ne fait d'omelettes sans casser des œufs....

De l'ancien au nouveau

4INSTANCE L'ancienne image colle toujours à la peau de Selor. Comment allez-vous renouveler votre corporate image ?

MVH L'ancienne image du SPR est lourde à porter, notamment à cause du bâtiment qui héberge Selor.

L'UNIVERSITE
DE CHOIX

FACULTÉS UNIVERSITAIRES SAINT-LOUIS

www.fusl.ac.be

deux séances d'information

les samedis 22 juin et 7 septembre 2002,
de 10h à 12h

ouverture des inscriptions

lundi 24 juin de 10h à 12h30
et de 13h30 à 15h30

- PHILOSOPHIE ET LETTRES
- DROIT
- SCIENCES ÉCONOMIQUES, SOCIALES ET POLITIQUES

- Candidatures : jour et horaire décalé
- Candidatures bilingues et trilingues
- Formations de troisième cycle
- Formations complémentaires
- Cours préparatoires au travail universitaire, en langues modernes et anciennes, en mathématiques et chimie, cours de français langue étrangère et cours de propédeutique en histoire

Facultés universitaires Saint-Louis

Boulevard du Jardin botanique 43 - 1000 Bruxelles
TÉL. 02 - 211 78 11 - FAX 02 - 211 79 97 - E-mail : relext@fusl.ac.be




Si nous restons dans ce bâtiment, comme je le crois, nous devons tout faire pour que les candidats ne soient pas confrontés à la réalité du back-office. Un nouveau concept devra être mis en place là où ont lieu les tests de sélection. Ce projet est en cours et sera concrétisé en septembre. Les espaces d'accueil seront remis à neuf et des pièces adaptées pour accueillir les candidats remplaceront progressivement les grandes salles. La culture y sera une constante. Un vernissage est prévu en octobre, qu'inaugurera le ministre Luc Vandebossche, le père de Copernic. Tout ce qui se passe en Belgique dans les académies et les écoles nous intéresse, de même que les expositions thématiques et même le chaos organisé, comme les graffiti. De cette façon, nous élaborons une image "flashy". L'autorité fédérale doit être attirante et séduisante, dès le premier contact. A plus long terme je voudrais quitter ce bâtiment et installer le back-office, ainsi que quelques petits locaux de sélection, dans un espace plus attrayant, pour que notre image corresponde mieux à l'espace où elle est perçue. Dans ce cadre, Selor va développer du matériel promotionnel pour les foires et les salons où nous sommes présents. Le sponsoring stratégique fait également partie des possibilités.

4INSTANCE Et le fonctionnement ? Est-il totalement différent de l'ancien ?

MVH J'ai remodelé complètement l'organisation autour de 2 processus principaux: le recrutement et la sélection et tout ce qui a trait à leur certification. C'est tout: une structure minimale. Le reste s'effectue par projets. Tout le support administratif est concentré dans un grand pool



d'assistants, qui interviennent dans les projets ainsi que l'administrateur délégué, c'est-à-dire moi-même, la seule trace de structure qui subsiste, et un département virtuel qui s'occupe surtout d'innovation en matière de produits. L'ensemble contraste donc totalement avec la structure précédente, extrêmement hiérarchisée et fonctionnant par départements. L'approche par projets implique bien sûr de suivre un programme. Les trois directeurs responsables doivent étroitement collaborer et constamment adapter les capacités de leurs collaborateurs en fonction des demandes faites à Selor dans le cadre du programme. Le transfert des connaissances est essentiel. Et termes de connaissances, nous sommes incontestablement une plate-forme privilégiée. Nous gérons le marché externe, nous gérons le marché interne. Nous dressons l'inventaire des compétences présentes ou non en interne, nous les évaluons et les décrivons. L'orga-

nisation doit se débrouiller avec cela. Nous avons affaire à une telle source d'informations que ne pas les exploiter serait un péché.

4INSTANCE Selor va-t-il suivre les personnes sélectionnées et les encadrer dans leur carrière, un peu comme les chasseurs de têtes ?

MVH Il existe bien sûr dans le modèle organisationnel fédéral des départements qui s'occupent de gestion de carrière. mais Selor doit également, et cela fait partie du contrôle intégral de qualité, suivre les "produits humains" qu'il fournit. Si par exemple nous investissons lourdement pour trouver un profil critique et que la personne concernée disparaît de l'organisation au bout de 3 mois, cela veut dire qu'il y a un problème sur le plan de la sélection ou de l'organisation. Selor doit assumer et formuler les recommandations nécessaires. Cela ne signifie pas que Selor va pratiquer l'accompagnement de carrière, mais bien sur-

...



veiller ses propres produits et en tirer les leçons. Cette tâche sera du ressort du nouveau département qui s'occupera d'innovation de produits, d'information et de monitoring. Nous devons capter les connaissances sur les compétences et les réinjecter dans l'organisation, selon la fonctionnalité envisagée.

Quality guaranteed ?

4INSTANCE Est-ce que Selor aide également à déterminer les profils ?

MVH Le processus de recrutement commence par la détermination des besoins, et se poursuit par leur traduction en profils de recrutement pour les postes à pourvoir, la sélection, la présentation et s'achève par l'intégration dans l'organisation. Le recrutement et la sélection sont nos activités principales, mais cela ne signifie pas que nous ne voulons pas intervenir dans les phases précédentes. Si l'autorité fédérale développe une méthodologie pour déterminer ses besoins en planification au niveau du personnel et du recrutement, Selor a tout intérêt à y participer, en tant que consultant. Cette approche nous permettrait de travailler le marché sur base des besoins qui s'y manifestent, mais ce n'est pas le cas pour l'instant. Est-ce que Selor devrait initier et suivre une telle procédure. J'aurais

tendance à rester prudent, à ce sujet. Les services d'encadrement P&O doivent gérer eux-même leurs besoins en ressources humaines. Mais nous souhaitons y être impliqués, afin de pouvoir déterminer quels sont ces besoins et comment nous pouvons définir les profils pour les postes à pourvoir et organiser la campagne de recrutement. Car c'est ça notre job.

4INSTANCE Offrez-vous, comme le secteur privé, des garanties pour les personnes sélectionnées ?

MVH Je peux envisager de prévoir une telle garantie dans mon service level agreement, mais uniquement s'il s'agit d'un accord adulte, c'est-à-dire que les besoins ont été clairement définis et que chacun a pris ses responsabilités. C'est à cette condition que je peux offrir une garantie sur les candidats.

4INSTANCE Les nouvelles méthodologies seront-elles développées en interne ou en externe ?

MVH Un mélange des deux. Interne, structurelle pour l'innovation au niveau des produits. C'est pourquoi nous avons opté pour une structure articulée autour de l'innovation au niveau des produits, de l'information et du monitoring. Le département chargé de développer les produits utilisera toujours l'expertise et les com-

pétences internes. Il faudra adapter, corriger, et tenir compte de tout ce qui se passe en externe, pratiquer le benchmarking. C'est pourquoi le comité scientifique de Selor a été reconstitué. Une dizaine ou une vingtaine de professeurs participeront au développement de méthodologies. Vis-à-vis du monde extérieur, il fonctionneront un peu comme un label de qualité scientifique pour nos évaluations de compétences. Enfin, je veux garder le contact avec ce qui se passe dans les organisations privées, dans les grands bureaux, je veux dire. Nous devons établir un lien privilégié avec eux, éventuellement moyennant paiement. De notre côté, nous pouvons par exemple informer quelques grands consultants à propos de certains projets, afin qu'ils gardent également le contact avec nous. Nos connaissances doivent rester actualisées.

4INSTANCE Dernière question: pourquoi choisir Selor ?

MVH Parce que Selor offre un professionnalisme que vous ne trouverez nulle part ailleurs: rapidité, efficacité, professionnalisme, convivialité. C'est aussi simple que cela. Mais Selor doit prouver qu'il opère en continu sur le marché, qu'il connaît les compétences en présence. Une banque de sollicitations spontanées, par exemple, entre totalement dans ce cadre. Le projet d'e-recrutement que nous développons pour l'instant doit aboutir à une situation où Selor pourra opérer sur le marché (potentiel) des professions difficiles également, comme celui des étudiants ou des personnes qui veulent changer de travail. Si nous réussissons, les clients qui ont des demandes difficiles viendront automatiquement chez nous.

De specialisatieopleiding *Master in Management voor Overheidsorganisaties (MIMO)*

“It took 45 years for electricity to go mainstream; 22 years for radio to achieve general acceptance; 16 years for personal computers to show up in homes; 13 years for mobile phones to reach ubiquity; and just seven years for the World Wide Web to change the way we communicate.”

Bovenstaand citaat uit het boek “Faster: The Acceleration of Just About Everything” van de Amerikaanse auteur James Gleick illustreert treffend het dynamisch karakter van de hedendaagse maatschappij. Deze niet te stoppen lawine van ontwikkelingen heeft er voor gezorgd dat we de huidige maatschappelijke omgeving eigenlijk slechts met één woord kunnen omschrijven: onvoorspelbaar. Binnen deze snel evoluerende maatschappij, en daarenboven nog gebonden aan haar eigen specifieke omgevingsdynamieken, dienen overheidsorganisaties het maatschappelijk welzijn te vergroten op een wijze die het hoogst mogelijke performantieniveau garandeert. Om aan deze opdracht te kunnen voldoen dienen overheidsorganisaties te streven naar een integratie en adaptatie van wetenschappelijk onderbouwde managementprincipes en -technieken binnen hun dagelijkse werking.

Vanuit deze overtuiging heeft de Universiteit Gent besloten om de expertise die ze verworven heeft binnen de ver-

schillende deeldomeinen van het overheidsmanagement te combineren in de specialisatieopleiding “Master in Management voor Overheidsorganisaties”. Met dit initiatief heeft de Universiteit Gent voor de eerste maal de competenties inzake overheidsmanagement waarover zij beschikt, maar die verspreid waren over verschillende faculteiten, gebundeld in één discipline-overschrijdende specialisatieopleiding.

Een specialisatieopleiding die zich tot doel gesteld heeft om performante overheidsmanagers en -adviseurs te vormen die over de competentie beschikken om enerzijds de continuïteit van de overheidsorganisatie te waarborgen en anderzijds de overheidsorganisatie succesvol te sturen doorheen transitie- en vernieuwingsprocessen.

Voor het eerst wordt zo in Vlaanderen een specialisatieopleiding aangeboden die op universitair niveau de huidige en de toekomstige overheidsmanagers en -adviseurs de opportuniteit beidt om de competenties te

verwerven die inspelen op de managementbehoeften van elke overheidsorganisatie. Daarenboven beidt het unieke leertraject, welke het mogelijk maakt om de opleiding te spreiden

Uitmuntende competentie-creatie in:

- *Begrijpen in welke brede omgeving overheidsorganisaties functioneren en hoe zij binnen deze context hun doelstellingen moeten bereiken.*
- *Begrijpen hoe de politieke, wettelijke, economische, sociale en technologische context het functioneren van overheidsorganisaties beïnvloedt.*
- *Kunnen toepassen van relevante principes en technieken uit management bij de analyse, het ontwerp en het sturen van (veranderingsprocessen in) overheidsorganisaties.*
- *Het functioneren van overheidsorganisaties wetenschappelijk kunnen analyseren.*
- *Wetenschappelijk onderbouwde aanbevelingen voor het managen van overheidsorganisaties kunnen formuleren.*
- *Een concreet managementprobleem in een overheidsorganisatie op een wetenschappelijke wijze kunnen benaderen.*

over 1, 2, 3 of zelfs 4 academiejaren, voor het eerst de kans om door de combinatie van reguliere studenten en deelnemers met een actieve loopbaan binnen een overheidsorganisatie wederzijdse leereffecten te creëren. Dankzij dit educatief wisseffect gecombineerd met de eigen ervaren universitaire docenten, gastdocenten ...

en praktijkgetuigenissen maakt de Universiteit Gent zich sterk dat zij met de Master in Management voor Overheidsorganisaties beschikt over een kwaliteitsvolle specialisatieopleiding die de deelnemers toelaat om een extra carrièretroef te verwerven en zelf een troef te vormen voor die overheidsorganisatie die hen aanwerft.

MIMO: gegroeid vanuit de praktijk

De specialisatieopleiding Master in Management voor Overheidsorganisaties kadert volledig in het streven van de Vlaamse en Federale Regering naar een transparant en performant administratief organisatie- en bestuursmodel. Steunend op de basisprincipes van de 4 E's (efficiency, effectivity, economy and ethics) wil deze specialisatieopleiding een bijdrage leveren tot het vormen van excellente overheidsmanagers die oog hebben voor hedendaagse en toekomstige tendensen¹ in overheidsmanagement.

Tendensen in overheidsmanagement:

- *Focus op kerntaken*
- *Toekennen van een grotere beheersautonomie aan en responsabilisering van overheidsorganisaties*
- *Klantgerichtheid*
- *Self-service government*
- *Aandacht voor kennismanagement en de lerende organisatie*
- *Middelenallocatie op basis van prestatie-overeenkomsten*
- *Invoeren van marktconforme boekhoudsystemen*

De ontwikkelingen waaraan nationale en internationale overheidsorganisaties onderhevig zijn vormen immers de basis van vele pro-actieve en reactieve hervormingen binnen de

diverse Belgische overheidsorganisaties. Zo heeft de Federale Regering zich tot doel gesteld om de Federale Administratie slagkrachtiger te maken via het Copernicusplan. Concreet wil het Copernicusplan een efficiënte en kwaliteitsvolle administratie uitbouwen steunend op het invoeren van een matrixstructuur met verticale en federale overheidsdiensten (FOD's) aangevuld met Programmatorische Overheidsdiensten (POD's), het responsabiliseren van topambtenaren via mandaten en beheerscontracten, het invoeren van verbeterde controle systemen steunend op ex-post evaluatie en het verbeteren van de communicatiestromen. Een vergelijkbaar reorganisatieproces treffen we ook aan bij de Vlaamse regering die door een hervorming van de huidige ministeries tot kerndepartementen ondersteund door overheidsagentschappen streeft naar een geoptimaliseerde organisatie. De kerndepartementen zijn belast met de beleidsvoorbereiding en de beleidsevaluatie terwijl de verzelfstandigde, geresponsabiliseerde overheidsagentschappen instaan voor de beleidsuitvoerende taken. Binnen dit hervormingsplan "Beter Bestuurlijk Beleid" staan de kernbegrippen beheersovereenkomst, deugdelijk bestuur en een accurate rapportering van financiële annex niet-financiële prestatiegegevens centraal. Daarenboven hebben zowel de Vlaamse als de Federale regering zich tot doel gesteld om hun personeelsbeleid te hervormen om zo de aantrekkelijkheid van hun respectievelijke administratie te verhogen waardoor zij in staat zullen zijn om juist die competenties aan te trekken die de administraties nodig hebben om hun doelstellingen te verwezenlijken. Job- en carrière-opportunities zullen niet

langer voorbehouden zijn voor diegene met de hoogste anciënniteit maar voor diegene wiens competentieprofiel het best overeenkomt met het vooropgestelde functieprofiel. Bij beiden zal het vernieuwde human resource-beleid immers gestoeld zijn op het aantrekken en ontwikkelen van de benodigde competenties. Deze competenties zullen beloond worden op basis van een marktconform en prestatiegericht beloningsbeleid. Het "Copernicusplan" van de Federale Regering en het hervormingsplan "Beter, Bestuurlijk, Beleid" van de Vlaamse Regering veroorzaken door hun omvang natuurlijk de meeste deining. Toch zijn de Federale en de Vlaamse regering niet de enigste overheidsorganisaties die te maken hebben, en soms zelfs worstelen, met transitie- en vernieuwingsprocessen. We mogen immers niet uit het oog verliezen dat op dit zelfde moment nog zeer veel andere overheidsorganisaties (denken we maar aan steden, gemeenten, organisaties uit de social-profit sector, ...) zijn die innoverend verder bouwen aan een klantgerichte en kwaliteitsvolle dienstverlening. Wanneer men de bovenstaande kernbegrippen inventariseert en vergelijkt met het programma van de specialisatieopleiding "Master in Management voor Overheidsorganisaties" wordt al snel duidelijk dat al deze topics uitgebreid aanbod komen opdat deze specialisatieopleiding een antwoord zou bieden op de vraag naar managementcompetenties die leeft bij diverse overheidsorganisaties.

¹ *Eigen bewerking op basis van het studierapport «Naar een modernisering van de Openbare Besturen» van de Federale overheid, 16/02/2000.*

Programma + praktische info

Na nauw overleg met onder meer minister Vandenbossche, kabinetsleden van de Vlaamse Regering, experten en verantwoordelijken bij diverse Vlaamse Openbare Instellingen is de Universiteit Gent er in geslaagd om een opleidingsprogramma samen te stellen welke, voortbouwend op een solide multidisciplinaire wetenschappelijke basis, pragmatische beheersinstrumenten aanreikt voor (toekomstige) praktijkgerichte overheidsmanagers en -adviseurs.

Concreet bestaat het programma uit 4 opleidingsblokken waarbinnen de

vakgebieden worden behandeld die noodzakelijk zijn om overheidsorganisaties te kunnen situeren, analyseren, beheren en evalueren.

Het programma richt zich tot alle vormen van overheidsorganisaties, d.w.z. de overheid-in-strikte-zin zelf, maar ook alle andere organisaties die een expliciet maatschappelijk doel nastreven en waarbij de overheid al dan niet rechtstreeks een deel van de kosten van de dienstverlening op zich neemt (de zogenaamde "social profit" sector). Deze verdiepende opleiding staat open voor al diegenen die in het bezit zijn van een universitair diploma of



een diploma van de tweede cyclus van het hoger onderwijs van 2 cycli en die slagen, na goedkeuring van het toelatingsdossier, in het selectiegesprek. Zij die toegelaten worden tot deze specialisatieopleiding kunnen ervoor opteren om het vakkenpakket voltijds (1 jaar) op te nemen of te spreiden over 2, 3 of zelfs 4 academiejaren zodat de combinatie met een professionele activiteit een haalbare kaart is. Dergelijk flexibel studietoelatingssysteem laat de deeltijdse deelnemers toe om het diploma "Gediplomeerde in de Gespecialiseerde Studies in Management voor Overheidsorganisaties" te verwerven rekeninghoudend met hun eigen carrière-planning en vereisten van de organisatie die hen tewerkstelt.

De interactieve hoorcolleges, de praktijksessies en casestudies vinden allen plaats in het hoofdgebouw van de Faculteit Economie en Bedrijfskunde te Gent.

Indien u meer inlichtingen wenst over deze specialisatieopleiding kan u steeds de volgende website raadplegen:

<http://fetcw.rug.ac.be/ManEco/mimo>. Daar vindt u tevens alle praktische informatie over de opleiding.

Prof. Dr. Aimé Heene & Sebastian Desmidt

1. Context:

- Politieke componenten van het openbaar bestuur
- Behoorlijk bestuur: bijzondere vraagstukken van het bestuursrecht
- Openbare financiën
- Sociale verandering
- Ontwikkelingen in informatie- en communicatietechnologie

2. Management in overheidsorganisaties:

- Beleid en organisatie van overheidsorganisaties
- Beheer en ontwikkeling van het menselijk potentieel en veranderingsprocessen in overheidsorganisaties
- Accounting, financieel beheer en audit
- Beheerscontrole
- Efficiënt en kwalitatief dienstenmanagement
- Overheidsmarketing en communicatie
- Scriptie

3. Methodologische disciplines:

- Besluitvormingsanalyse
- Sociaal-wetenschappelijke onderzoeksmethoden

4. Keuzeblok:

- Er wordt voorzien dat er twee keuzevakken worden gevolgd die enerzijds inhoudelijk relevant zijn voor de opleiding en die anderzijds overheidsorganisaties situeren in een internationale context of in een lokale context. Naast deze eerder territoriaal geïnspireerde specialisatie kunnen studenten er ook voor opteren om zich eerder functioneel te verdiepen in enerzijds milieukunde of anderzijds het sociaal-economisch beleid

Competenties als bindmiddel van een HRM beleid

Dit artikel is het derde van een serie waarin we op zoek gaan naar de toepassing en de invoering van HRM in het lokaal bestuur. In het aprilnummer gaven we vanuit een helicopterstandpunt aan wat de contouren zijn van HRM. In het meinumnummer gingen we dieper in op het werkgelegenheidsbeleid. In het septembernummer volgt nog een bijdrage over de lerende organisatie en vooral hoe we als lokaal bestuur daar naartoe kunnen groeien.

In deze bijdrage hernemen we terug de helicoptervisie en belichten we het instrument van “competenties”. Naast een korte introductie over het wat en het waarom van competenties brengen we in dit artikel ook twee praktijkcases. An Spriet is personeelsverantwoordelijke in het OCMW Kortrijk en gebruikte het instrument van competenties om een systeem van 360° feedback in haar organisatie te introduceren. Daniel Vandewiele is adviseur personeelsbeleid en interne communicatie in het AZ St-Jan, een autonome verzorgingsinstelling verbonden met het OCMW Brugge. Met hem hadden we een gesprek over de invoering van competenties in dit ziekenhuis dat 2.700 werknemers tewerkstelt.

Het instrument bij uitstek voor een consistent HRM-beleid: competenties

Er zijn sinds het ontstaan van de competentiebeweging begin de jaren '70 tal van definities gegeven aan het begrip. Vandaag is er wel een aanvaarde definitie van competenties:

“het geheel van waarneembare prestatiedimensies op het vlak van kennis, vaardigheden, kwaliteiten, attitudes en ervaringen van een persoon of van een groep personen die, wanneer ze aanwezig zijn, een goede en succesvolle prestatie waarborgen waardoor de organisatie zich een duurzaam concurrentievoordeel verschafft” (Timothy R. Athey en Michael S. Orth). De meerwaarde van competenties ligt vooral in het zoeken naar gedragsdimensies die als dusdanig ook waarneembaar zijn. Bij competenties spreken we dus niet van bijvoorbeeld “flexibiliteit” maar wordt dit vertaald en verder geoperationaliseerd in waarneembare gedrag, zoals bijvoorbeeld “kan snel overschakelen van de ene werkwijze naar de andere; speelt in op nieuwe ontwikkelingen, doet doorgaans veel dingen naast de eigen taak,...”. Juist het zoeken naar deze concrete invulling van competenties, eigen aan wat de organisatie op dit vlak verwacht, maakt het introduceren van competenties zo waardevol. Ook het streven naar een duurzaam concurrentievoor-

deel is in een lokaal bestuur van toepassing. Door op zoek te gaan naar het verschil tussen een “gewoon” presterende medewerker en een “excellent” presterende medewerker zal een gemeente of OCMW veel sterker zijn eigen rol en functie in kaart weten te brengen en daardoor in staat zijn om de eigen unieke “kerncompetenties” gericht gaan benoemen en deze vervolgens te ontwikkelen.

Voor achtergrond bij de definitie en voor een beter begrip van competenties verwijzen we naar het werk van Lou Van Beirendonck “Beoordelen en ontwikkelen van competenties”, Acco Leuven 1998 waar u voorbeelden en ook een uitgebreide literatuurlijst in vindt.

Een consistent HRM-beleid : 1+1=3

Het belang van consistentie in een HRM beleid kan niet genoeg benadrukt worden. Met consistentie bedoelen we dat er een bindmiddel bestaat, een rode draad tussen alle onderdelen van een HRM-beleid die de verschillende onderdelen logisch

aan elkaar verbindt. Competenties zijn een dergelijk bindmiddel. Om een voorbeeld te geven: stel dat uit een selectieprocedure blijkt dat de aan te werven kandidaat op een bepaald vlak kennis of ervaring mist. Een consistent HRM-beleid dat vertrekt vanuit competenties zal niet alleen deze tekorten ontdekken tijdens een selectieprocedure maar zal daar bepaalde acties aan koppelen op het vlak van opleiding en evaluatie.

Er zijn tal van voordelen verbonden aan een consistent HRM-beleid.

Vooreerst worden acties, beslissingen en methodes logischer en toegankelijker waardoor ze beter begrepen worden door de personeelsleden. Om in hetzelfde voorbeeld van hierboven te blijven: een kandidaat waarvan blijkt dat er tekorten zijn in kennis of ervaring zal daar bij de indiensttreding ook informatie over krijgen. Dit personeelslid zal dan niet alleen mee kunnen nadenken over de te ondernemen bijstellingen of ondersteunende maatregelen, maar zal ze ook beter kunnen kaderen en ze bijgevolg met een grotere motivatie mee

evalueren van een proces van dienstverlening”, over “het systematisch beschrijven van verbetermogelijkheden in functie van de behoeften van klanten”, over het “openstaan voor verbetervoorstellen vanwege de medewerkers”, tot en met “het realiseren met de ploeg medewerkers van een concreet verbeterproces”.

Welnu wanneer men deze cluster van competenties hanteert zowel bij functiebeschrijving als bij selectie als bij evaluatie als bij opleiding, mobiliteit en bij bevorderingsbeleid is de kans zeer groot dat medewerkers in uw bestuur deze doelstelling ook effectief gaan realiseren door het bijhorend gedrag te stellen. Door deze vorm van consistentie in te voeren vermijden we dat we bijvoorbeeld gaan selecteren op dit criterium en mensen in huis halen die blijkens de selectie over dit soort potentieel beschikken maar die daar in de uitvoering van hun taak en in de loop van hun carrière verder nooit meer op bevroegd worden of daarop ontwikkeld of gehonoreerd worden. Door een gebrek aan consistentie kweek je als het ware gefrus-

seerd kunt aanpassen aan uw behoeften en verwerken. Competentielijsten kunt u evenwel ook zelf op maat laten ontwerpen door een adviesbureau in de vorm die u verkiest, zie het voorbeeld van het OCMW Brugge. In het voorbeeld van OCMW Kortrijk heeft men ervoor gekozen de lijst zelf te ontwerpen, wat op zich een boeiend leerproces kan zijn voor een organisatie.

Eén gouden regel is er wel: gebruik bij het opmaken de aanwezige competentie van de medewerkers in uw organisatie

De insteek om te beginnen werken met competenties kan erg variëren. Meestal vertrekt men van een bepaald onderdeel in HRM. Dit kan zowel functieanalyse zijn, of selectie, of evaluatie, of vorming (het voorbeeld van OCMW Brugge), of bevordering. Soms wordt er ook vertrokken van niveaus of functies waarbij men dan bijvoorbeeld de competenties in kaart brengt van een goed presterende arbeider, ploegbaas, verpleegster, baliebediende of leidinggevende. Het voorbeeld van OCMW Kortrijk combineert beide: 360° feedback als instrument van personeelsbeleid en voor het niveau van de leidinggevenden. Eén gouden regel is er wel: gebruik bij het opmaken de aanwezige competentie van de medewerkers in uw organisatie. De overgrote meerderheid van medewerkers is zelf zeer goed in staat om mee te denken rond de vraag welk soort gedrag hun prestatie tot een succesvolle prestatie maakt. Deze werkwijze heeft het voordeel dat er een groter draagvlak ontstaat. Zo zal ook duidelijk worden dat werken ...

Consistentie zorgt ervoor dat het geheel van een HRM-beleid veel méér is dan de som van de delen!

vorm geven en uitvoeren. Zo legt men in een HRM-beleid de link tussen selectie en ontwikkeling.

Bovendien draagt consistentie bij tot een betere zichtbaarheid van beleid. Stel bijvoorbeeld dat een van de doelstellingen van een bestuur erin bestaat om te werken aan de voortdurende verbetering van de dienstverlening. Om hiertoe te kunnen komen is bij een leidinggevende een cluster van competenties nodig. Deze competenties beginnen bij “het kunnen

treerde en misnoegde medewerkers. En andersom: consistentie zorgt ervoor dat het geheel van een HRM-beleid veel méér is dan de som van de delen!

Instrumenten en manieren om competenties in kaart te brengen

Er bestaan in de handel en in de literatuur lijsten met clusters van competenties voor alle mogelijke niveaus en functies. Deze bestaan zowel in versies die u manueel of geautomati-

met competenties een echte trekkersfunctie kan opnemen doorheen de hele organisatie; HRM wordt niet alleen een bekommernis van de personeelsdienst maar van alle medewerkers; zowel van leidinggevende als van uitvoerende medewerkers.

De idee om met het competentiemodel te werken is gegroeid vanuit ons vormingsbeleid

Hoedanook, eender welk instrument of welke werkwijze u verkiest, een definitieve lijst voor uw organisatie bestaat er niet. Werken met competenties brengt voortdurende beweging met zich mee, precies omdat ze zo sterk gelinkt zijn aan de missie en de beleidsdoelstellingen van de organisatie. Om hierop in te spelen is het belangrijk bij het ontwerpen om niet alleen de competenties in kaart te brengen die vandaag een succesvolle prestatie waarborgen maar ook op zoek te gaan naar competenties die het toekomstig succes van de prestatie zullen maken.

Case AZ Sint-Jan AV Brugge : een pionierspositie binnen het HRM-beleid

Daniël Vandewiele, adviseur personeelsbeleid en interne communicatie in het AZ St-Jan Brugge, bouwde een competentiemodel uit voor zijn organisatie, een regionaal ziekenhuis met 2700 personeelsleden. Dit competentiemodel is een voorbeeld van hoe je consistentie kunt brengen in je gehele HRM-beleid.

Hoe zijn jullie bij het idee gekomen om competenties te gaan hanteren in jullie personeelsbeleid?

“Onze organisatie had te kampen met een nog onvoldoende gestructureerd HRM-beleid. Tussen alle belangrijke stappen in ons personeelsbeleid (werving, examens, selectie, loopbaanplanning, evaluatie, vorming,...) bestond er niet genoeg verband. Zo kwam het voor dat mensen geëvalueerd werden op zaken die nauwelijks aanwezig waren bij hun selectie en werving. We hadden dus nood aan een overkoepelend model dat de verschillende onderdelen aan elkaar kon lijmen en meteen ook aan de jobsatisfactie en

veranderingsbereidheid van de werknemer wist tegemoet te komen.

De oplossing werd gevonden in het competentiemodel waarmee wij als het ware tot een synthese konden komen voor alle functies van onze organisatie. De idee om met het competentiemodel te werken is gegroeid vanuit ons vormingsbeleid. In vele organisaties wordt niet adequaat omgegaan met vorming: heel wat mensen beleven vorming aldus op een eerder passieve manier. Maar vorming is een dure zaak en heeft er dus alle baat bij om nauwgezet opgevolgd te worden zodat het ook resultaat oplevert. Dit heeft ons er toe aangezet om een profiel op te stellen dat gebaseerd is op competenties. Een dergelijk profiel toont aan wat de verwachtingen van de werkgever zijn omtrent een functie. In die zin spreken wij van een normprofiel. Het is dan vervolgens mogelijk via evaluatie (360°, door de leidinggevende of door de medewerker zelf) om het functioneringsniveau per competentie van de medewerker af te zetten tegenover de verwachtingen. Indien er zich verschillen manifesteren tussen verwachting en functioneren dan is een signaal naar gerichte vorming voor de betrokkene.”

Hoe hebben jullie de communicatie en de besluitvorming georganiseerd om tot een competentiemodel te komen?

“Wij zijn vertrokken van de basisgedachte dat het competentiemodel moest gelden voor alle functies binnen de organisatie. Op basis van heel wat reeds bestaand feitenmateriaal (missie, opdrachtsverklaringen, functie-analyses, charter van de patiënt, visie omtrent leidinggeven...) en met behulp van een externe consultant



werd de blauwdruk gevormd van de verschillende competenties en hun respectievelijke gradaties. Maar om tot een goed uitgewerkt profiel van iedere functie te komen, werden verschillende invalshoeken met elkaar geconfronteerd. Twee als zeer goed beoordeelde functiedragers, een supervisor, een interne klant hebben hun visies omtrent de desbetreffende functie geformuleerd. Een software-programma berekende uit deze verschillende visies een gemiddelde.

Dit software-programma richt zich overigens specifiek op het competentiemodel en bevat het volledige normeringsboek dat wij ten allen tijde kunnen aanpassen. Het spreekt voor zich dat dit onze organisatie heel wat tijd en werk bespaart. De ontwikkeling naar een competentiemodel was dus geenszins een massa-communicatie, maar gezien de grootte van onze organisatie hebben wij gekozen voor een intensief en geleidelijk proces.”

Wat is het resultaat geworden van dit intensieve proces?

“Wij zijn gekomen tot één enkel overkoepelend model dat een synthese vormt voor alle belangrijke onderdelen van ons personeelsbeleid. We zijn vertrokken van elf kerncompetenties onderverdeeld volgens kennis, vaardigheden, houdingen en sociale interacties. Volgende tabel weerspiegelt de basis van ons model.



Uit deze basiscompetenties werd vervolgens een veelvoud aan competenties gekristalliseerd. Op die manier kwamen we tot 42 competenties voor de leidinggevende functies en 30 competenties voor de ondersteunende functies. Elke competentie werd voorzien van een duidelijke definitie die zich zo adequaat mogelijk naar observeerbaar gedrag tracht te richten. Om het met een concreet voorbeeld te illustreren: onder de basiscompetentie “professioneel met zin voor ontplooiing” werd de competentie “zelfstandigheid” ondergebracht. Zelfstandigheid definieerden we als “de mate waarin een persoon

op eigen kracht taken kan uitvoeren en tot een goed einde kan brengen”. Dit kan verschillende niveaus aannemen:

1. Wij verwachten dat men routinetaken kan afwerken zonder hulp van anderen.
2. Wij verwachten dat men alle toegewezen taken alleen kan behandelen.
3. Wij verwachten dat men zelf kan instaan voor de volledige behandeling en opvolging van het takenpakket, zowel wat de concrete uitvoering betreft als alle beslissingen die hieromtrent genomen moeten worden.”

•••

	COMPETENTIES	
Kennis	Vaardigheden	Houding en sociale interactie
<ul style="list-style-type: none"> • beroepskennis • administratie en buretica • management • organisatiestructuur, werking en wetgeving 	<ul style="list-style-type: none"> • management en leidinggevende vaardigheden • operationele vaardigheden • contact en communicatieve vaardigheden 	<ul style="list-style-type: none"> • zorgend met tact en respect voor anderen • professioneel met zin voor ontplooiing • volhardend met zin voor samenwerking • innovatief binnen bestaande klijlijnen



Het competentiemodel laat dus toe om op een dynamische manier de functies te differentiëren naar hun concrete situatie.

“Iedere competentie herbergt dus verschillende genormeerde niveaus. Dit betekent dat elke competentie flexibel gepreciseerd en beoordeeld kan worden naargelang de functie of de situatie.

Het competentiemodel laat dus toe om op een dynamische manier de functies te differentiëren naar hun concrete situatie. Eenzelfde functiebeschrijving kan op die manier een verschillende competentie-Invulling krijgen. Het zou kunnen dat de competenties voor een psychiatisch verpleegkundige anders zijn dan de competenties voor een verpleegkundige in de afdeling intensieve zorgen, hoewel beiden wel dezelfde taakomschrijving kunnen hebben. De 158 functies aanwezig in het ziekenhuis worden geleidelijk aan van een competentieprofiel voorzien, hetgeen heel wat mogelijkheden binnen onze instelling zal ontplooiën zowel voor de organisatie als voor de werknemer zelf.”

Hoe en op welke vlakken in het personeelsbeleid gebruiken jullie de gegevens uit het competentie-model?

“Zoals reeds aangehaald zijn de verwachtingen naar de bruikbaarheid van het competentiemodel momenteel het grootst in ons vormingsbeleid. Op basis van de uitgewerkte competentieprofielen krijgen zowel de organisatie als de werknemer zelf inzicht in het kennen, kunnen en zijn van de functiebeoefening. Vorming kan op maat uitbesteed worden, precies daar waar zich de tekorten situeren. Het spreekt voor zich dat wij

op die manier een efficiënt en effectief loopbaanplanningsbeleid kunnen doorvoeren. Binnen ons competentiemodel vertrekken wij trouwens van de idee dat wij geen “supermensen” zoeken en dus niet streven naar een ideaalbeeld maar houden wij steeds een haalbaar beeld voor ogen. Toen het competentiemodel ingang vond binnen het vormingsbeleid, kwam het voorstel al gauw van het topmanagement om ook binnen selectie, werving en de andere HRM-onderdelen het competentiemodel te implementeren. Op die manier kunnen wij dit model als bindmiddel, als rode draad gaan hanteren binnen ons HRM-beleid, hetgeen de slagkracht van de organisatie aanzienlijk ten goede heeft gekomen. Goede en succesvolle prestaties blijven nu dankzij het competentiemodel gewaarborgd binnen onze organisatie. Ook hoeven wij niet langer afhankelijk te zijn van de krappe arbeidsmarkt. Wij kunnen indien het competentiemodel verder kansen krijgt nu tenminste gaan kweken in eigen vijver. Met recht en reden kunnen wij dan ook van een concurrentievoordeel spreken.”

Hoe ziet U het competentiemodel in de toekomst evolueren?

“Ons doel is in ieder geval om het competentiemodel verder uit te bouwen. Willen wij immers nog meer resultaatgericht gaan werken dan zullen wij genoodzaakt zijn de verschillende competenties nog meer op gedragsniveau te brengen. Uiteindelijk is het de bedoeling dat de werknemer zichzelf

zal kunnen evalueren aan de hand van een confrontatie tussen het beoordeelde en het gewenste competentieprofiel waardoor zij de nodige stappen zullen kunnen ondernemen. Hierdoor kunnen wij loopbaanplanning uiterst effectief en efficiënt gaan opvolgen. Ook onze selectie en werving dient nog verder in de richting van het competentiemodel uitgebouwd worden. Er is dus nog werk aan winkel, maar werk dat de moeite zal lonen.”

Case OCMW Kortrijk: vernieuwende impulsen in het HRM-beleid: competenties ontwikkelen door een 360 graden feedback.

Veranderingen in de omgeving vergen veranderende competenties van medewerkers.

Het OCMW Kortrijk experimenteert momenteel met een 360° feedback systeem voor zijn middenkader. Het gaat om een eigen ontworpen systeem, ontwikkeld rond competenties van leidinggevenden. Het initiatief om het systeem te ontwikkelen ontstond vanuit de vaststelling dat het bestaande evaluatiesysteem niet meer adequaat was in de veranderende omgeving waarin het OCMW evolueert. De eisen die men aan de OCMW's stelt vanuit de kwaliteitsdecreten, vanuit de NOB, vanuit het VIPA, vanuit sociale tewerkstelling, het voortdurend veranderend maatschappelijk appel op de OCMW's, waarbij zeer kort op de bal moet worden gespeeld (denk maar aan het asielbeleid, de stookoliepre-

mies), de op handen zijnde discussies en evoluties naar het "Sociaal Huis", dit alles vergt van de OCMW's een interne souplesse, een dynamiek, een groot aanpassingsvermogen. Veranderende eisen, vlug kunnen inspelen op evoluties, vereisen veranderende competenties van de medewerkers van de OCMW's.

Hoe heeft het OCMW Kortrijk de competenties vastgesteld?

Vanuit die overwegingen herdefiniëerde het OCMW-Kortrijk binnen de eigen organisatie de gewenste competenties van zijn leidinggevenden. Dit gebeurde aan de hand van een competentie-onderzoek, waarbij de gehele organisatie was betrokken. Zowel aan het bestuur (de Raad), het middenkader (de leidinggevenden) als aan de medewerkers werd gevraagd welke competenties zij belangrijk vonden voor de leidinggevenden in het OCMW-Kortrijk. Het is van belang dat alle geledingen van de organisatie hieraan kunnen participeren; zowel de medewerkers als de leidinggevenden als het bestuur. Het bestuur werkte hieraan mee vanuit de bekommernis om een link te leggen met de missie, de strategie en de doelstellingen van de organisatie. De

bevraging gebeurde aan de hand van een lijst met 52 competenties, vooraf samengesteld door een projectgroep. De bevraging resulteerde in een lijst van 10 competenties. Dit zijn de tien competenties waaraan de leidinggevenden van het middenkader van het OCMW-Kortrijk moeten voldoen: deskundigheid, communicatie, dynamisch en flexibel handelen, efficiëntie en effectiviteit, coachen en ontwikkelen, visie ontwikkelen, teamwerk, klantgericht handelen, consequente houding, leidinggeven.

Ontwikkeling van het 360° feedback systeem.

Dit competentie-onderzoek was het vertrekpunt voor het ontwikkelen van het 360° feedback-systeem voor de leidinggevenden. Een 360° feedback-systeem is een vorm van individuele evaluatie, waarbij naast de directe chef ook de collega's en medewerkers hun mening geven. In het klassieke evaluatiesysteem is het enkel de directe chef die deze personen beoordeelt. In een 360° feedback-systeem, wordt over het functioneren van de leidinggevende ook informatie opgevraagd bij de collega's van het middenkader en bij alle medewerkers van de leidinggevende.

De tien eerder genoemde competen-

ties, vormen in het OCMW-Kortrijk de kern van het 360° feedback-systeem. Aan al wie de leidinggevende omringt, wordt gevraagd in welke mate de leidinggevende voldoet aan de vooropgestelde competenties. Die bevraging gebeurt aan de hand van de feedbacklijst, die groeide uit de concrete definiëring van de tien competenties. Elk van deze tien competenties is verder omschreven in vier deelaspecten die concreet waarneembaar gedrag weergeven.

Bvb de competentie "deskundigheid" is omschreven als:

- Heeft een algemeen inzicht in de materies die de dienst en het werkveld betreffen.
- Heeft een lerende ingesteldheid, is bereid zich te vormen, informeert zich over de materies waarbij hij/zij betrokken is.
- Heeft inzicht in de taken en prestaties van al zijn medewerkers.
- Wendt middelen en technieken aan ter ontwikkeling van de dienst.

Op deze wijze kwam een vragenlijst of feedbacklijst van 40 gesloten vragen tot stand, waarbij de invullers telkens moeten scoren van 1 tot 10, waarbij 1 staat voor "uiterst zwak" en 10 staat voor "excellent".

Bij wijze van voorbeeld een uittreksel uit deze feedbacklijst:

...

1.	Heeft een algemeen inzicht in de materies die de dienst en het werkveld betreffen.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2.	Zorgt voor een correcte en voldoende informatie-overdracht betreffende de taken van de medewerker en over het OCMW Kortrijk als organisatie.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3.	Neemt waar nodig beslissingen, hakt knopen door.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4.	Stelt bij het werk doelen voorop en werkt daar naartoe.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5.	Staat open voor ideeën, inbreng en initiatieven van medewerkers.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
6.	Voorziet toekomstige ontwikkelingen en kan deze toepassen op de eigen organisatie.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Alle medewerkers van de leidinggevende, al zijn collega's van het middenkader en de hogere chef(s) vullen de feedbacklijst in. Vervolgens verwerkt de personeelsverantwoordelijke de resultaten die leiden tot een feedbackrapport. Elke leidinggevende krijgt een persoonlijk feedbackrapport, waarin zijn sterke en zijn te ontwikkelen competenties worden aangegeven. Uit de verschillende percepties van chef, collega's en medewerkers, bekomt de leidinggevende een totaalbeeld van hoe hij functioneert als leidinggevende en waar hij als leidinggevende kan groeien binnen zijn dienst en binnen de organisatie.

Effecten en resultaten van 360° feedback voor de leidinggevenden en voor het OCMW Kortrijk.

Niet alleen uit de individuele resultaten van de betrokken leidinggevenden kan heel wat geconcludeerd worden. De gezamenlijke resultaten van alle leidinggevenden geven meteen een beeld van de ontwikkelingsgebieden in de gehele organisatie.

We krijgen zicht op de kwaliteit van het middenkader en aan welke competenties gezamenlijk kan gewerkt worden.

Uit een eerste proefdraai van het 360° feedbacksysteem bleek dat de leiding-

gevenden sterk scoorden op de competentie "teamwerk". Dit bevestigt dat de inspanningen van de afgelopen jaren om dit aspect van de werking te promoten, vrucht opleveren. Een opsteker voor het OCMW Kortrijk! Er bleek ook uit dat de leidinggevenden minder scoren op de competenties "communicatie" en "visievorming". Dit kan een aanleiding zijn voor dit OCMW om te werken aan versterkende acties op het vlak van communicatiebeleid en beleidsvoorbereiding.

Meteen werk aan de winkel voor de vormingsverantwoordelijke, die uit de gezamenlijke conclusies van het 360° feedback-systeem kan inspelen met aangepaste vormings- of trainingsprogramma's. En ook het recruiterings- en selectiebeleid is rechtstreeks betrokken. Wanneer we stelselmatig gaan recrutereren op basis van gewenste competenties, bouwen we reeds een hele voorsprong op.

360° feedback is meer en anders dan evaluatie.

In het huidige personeelsbeleid voor de lokale besturen is evaluatie rechtstreeks gerelateerd aan loopbaanontwikkeling en aan verloning. In dit concept mag een 360° feedback-systeem nooit in de plaats komen van een evaluatie. Een leidinggevende

kan heel competent en waardevol zijn voor de organisatie, maar negatief gepercipieerd worden door zijn medewerkers. Wat wel kan meespelen in een evaluatie van een leidinggevende, is de wijze waarop hij de ontwikkelingsopportuniteiten, aangereikt door de 360° feedback zal aangrijpen. Wanneer hij zijn individuele ontwikkelingspunten ongemoeid laat, wanneer hij zich afzijdig houdt van de acties die de organisatie onderneemt ter ontwikkeling van competenties, dan kunnen dit elementen zijn die een rol spelen in een latere beoordeling. Een 360° feedbacksysteem is een ontwikkelingsinstrument, eerder dan een beoordelingsinstrument.

Catherine Ruys,
Directeur WIVO,
An Spriet,
personeelsverantwoordelijke
OCMW Kortrijk en Bram
Bruggeman, 4de jaarsstudent
Bedrijfspsychologie en stagiair bij
WIVO.

Met dank aan **Daniël Vandewiele**
voor het interview.

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



Le Contrat d'Avenir pour la Wallonie poursuit son processus d'actualisation

Après avoir procédé à l'évaluation interne et externe de son action, en début d'année, le Gouvernement wallon, a établi un programme d'actions prioritaires pour la période 2002-2004. Le travail a été consacré à la rédaction du Contrat d'Avenir pour la Wallonie actualisé. Pour mémoire, le Contrat d'Avenir demeure la balise du Gouvernement jusqu'en 2010 ; il représente le programme opérationnel de la Région.

Le texte adopté ce jour (CAWA) indique les actions et le plan de travail que le Gouvernement wallon entend suivre pendant la période 2002-2004. Ce texte ne reprend pas les actions déjà en cours; il n'est pas non plus exhaustif puisqu'il ne reprend que les priorités. Dans cette opération, le Gouvernement a voulu tenir compte des différentes remarques émises sur l'application du Contrat durant les deux premières années de la législature.

Le texte arrêté aujourd'hui répond à celles-ci, à savoir:

- une absence de quantification;
- une insuffisance de transversalité;
- un manque de contractualisation des partenariats.

Le CAWA est centré sur 20 objectifs prioritaires:

1. Augmenter de 15% la création d'entreprises entre 2001 et 2004
2. D'ici 2004, faire progresser de 50% de la participation de la population active à la formation par rapport à 2000,
3. Intensifier l'effort en R&D de manière à augmenter de 15% en 3 ans la mise en œuvre en Wallonie des résultats de la recherche.
4. Agir pour qu'en 2004, au moins un Wallon sur deux utilise Internet.
5. Stimuler une production et une transformation agricole wallonnes de qualité et promouvoir la ruralité et la biodiversité.
6. Intensifier l'assainissement des SAED, avec l'objectif d'avoir initié les travaux d'assainissement et la reconversion de 120 nouveaux sites d'ici à la fin de la législature par la mise en œuvre de procédures accélérées, d'un mécanisme de financement alternatif, et d'une gestion foncière plus dynamique.
7. Assurer en 2004 par les énergies renouvelables 3% de l'électricité et 6% de la chaleur consommée et stabiliser la croissance de la demande énergétique.
8. Réduire de 5 % la quantité de déchets ménagers bruts collectés chez les ménages (déchets non triés) et diminution de 20% de la quantité de déchets ménagers mis en décharge
9. Contribuer à une mobilité plus durable et au désengorgement des axes routiers et des centres urbains
10. Réduire de 20% les accidents corporels de la route d'ici 2004 et de 50% d'ici 2010
11. Sécurité
12. Déployer 15% d'initiatives supplémentaires pour améliorer la qualité de l'habitat et densifier les noyaux urbains
13. Favoriser l'autonomie, le choix de vie et les liens sociaux
14. Assurer l'insertion sociale et citoyenne dans le cadre de l'égalité des chances
15. Viser une évolution plus favorable d'au moins 30% du taux d'emploi des publics fragilisés par rapport à l'évolution moyenne wallonne.
16. Faire de la Wallonie une terre de qualité totale en augmentant en moyenne d'ici 2004 de 25%/an le nombre de certifications ISO et EMAS et de labellisations et de 50%/an le nombre d'entreprises, associations et organismes ou administrations engagés dans des programmes de formation au management de la Qualité;
17. Opérer des réformes de structures
18. Réussir la simplification administrative pour le citoyen et l'entreprise
19. Améliorer l'image de marque
20. Promouvoir dans tous les domaines l'implication citoyenne et le partenariat.

Ce document servira de base au vaste processus de concertation qui conduira le Gouvernement à rencontrer l'ensemble des forces vives wallonnes afin de recueillir leurs propositions et de tisser les partenariats qui feront de tous de véritables acteurs du Contrat d'Avenir, accordés sur des engagements réciproques.

Le texte détaillant les 20 priorités du programme d'actions est accessible, dans sa forme actuelle, sur le site Internet du Gouvernement wallon:

http://gov.wallonie.be/gov/gov/CAWA20V2bis_fichiers/CAWA20V2bis.DOC

...

PUZZLE

Toute ma vie, j'ai rêvé...

Le roman vrai d'une hôtesse de la Sabena



par Martine Bozet

Marie a vingt ans, l'esprit rempli de rêves et de curiosité. Cherchant à découvrir de nouveaux horizons, elle choisit de travailler pour une compagnie aérienne. De l'enthousiasme de la jeune hôtesse de l'air à la mise en faillite de

la firme, Marie nous entraîne dans un incroyable tourbillon d'anecdotes souvent drôles, tantôt émouvantes et parfois tragiques. Elle nous invite dans l'univers trépidant et passionnel du personnel navigant dans l'aviation civile avec, en toile de fond, la lente agonie d'une société aéronautique.

Format: 14,8 X 21 cm - 76 pages

ISBN: 2-87415-161-0

Le guide de création de site Internet

Le but de ce guide est de fournir les informations nécessaires pour la création, la maintenance et l'évaluation d'un site Internet.

Composé de trois parties, ce guide répond aux questions suivantes :

- Comment mettre en place un service Internet ?
- Comment le faire vivre ?
- Comment évaluer l'impact du site Internet ?

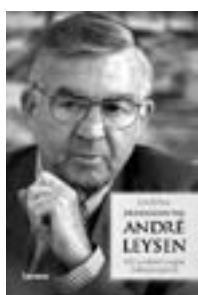
Le contenu de ce guide est personnalisé en fonction des deux lectures suivantes: Lecture essentiel & Lecture complète. Ce guide est un outil évolutif à usage des décideurs, des gestionnaires de sites, usagers voulant connaître l'Internet administratif.

Il est destiné à l'administration.

Le guide complet:

www.internet.gouv.fr/francais/guide/ccda/accueil.htm#2

Met weloverwogen lichtzinnigheid



door Jan Bohets

De biografie van André Leysen.

Biografie van een groot ondernemer.

Boeiende en objectieve biografie van de markantste Vlaamse zakenman van zijn generatie.

Op basis van het persoonlijk archief van en gesprekken met André Leysen.

Over de jeugd en de ervaringen van Leysen in Duitsland, zijn loopbaan als ondernemer in Vlaanderen en zijn carrière in Belgische, Nederlandse en Duitse bestuursraden, zijn vele contacten met binnen- en buitenlandse politici.

ISBN: 90-209-4813-x Aantal pagina's:332



Webwijser Webguide

E-magazines on the web

City Journal: a quarterly magazine of urban affairs, published by The Manhattan Institute.

City Journal is the nation's premier urban-policy magazine, "the Bible of the new urbanism," as London's *Daily Telegraph* puts it. During the Giuliani Administration, the magazine served as an idea factory as the then-mayor revived New York City, quickly becoming, in the words of the *New York Post*, "the place where Rudy gets his ideas." The Public Interest goes further, calling *City Journal* "the magazine that saved the city."

But *City Journal* is a national, not just a local, force, with a readership that spans the U.S.-and an especially enthusiastic audience in the nation's capital. The country's most thoughtful journalists are among the quarterly magazine's subscribers, as are top businessmen and financiers. City officials from coast to coast are loyal fans, and mayors from Milwaukee's John Norquist to Oakland's Jerry Brown happily acknowledge *City Journal's* influence on their own thinking and policy. Newspapers across the land, from the *Wall Street Journal* to the *San Diego Union-Tribune*, regularly print adaptations of *City Journal* articles, disseminating the magazine's influence to millions of readers. *City Journal* offers a stimulating mix of hard-headed practicality and cutting-edge theory, with articles on everything from school financing, policing strategy, and welfare policy to urban architecture, family policy, and the latest theorizing emanating from the law schools, the charitable foundations, even the schools of public health. Since urban policy encompasses almost all domestic policy questions, as well as the largest issues of our culture and society, the magazine views its canvas as very broad indeed. The magazine holds itself to the highest intellectual, journalistic, and literary standards, aiming to produce intelligent and absorbing reading for intelligent and discerning readers.

<http://www.city-journal.org/>

Government E-Business a e-mail newsletters and online magazine for the latest government IT news

News by topic: *Accessibility*, CIOs, City, Columns, County, Defense, Democracy, E-Government, Funding, Homeland Security, Industry, Intergovernmental, International, Policy, Privacy, Procurement, Records Management, Schools, Seat Management, Security, State, Technology, Telecom, Training, Workforce.

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

Digital Government

Government at all levels is a major collector and provider of data and user of information technologies.

The Digital Government Program funds research at the intersection of computer information sciences and government information services, with the goal of bringing advanced information technology to the government information community.

These Government/academic collaborations should contribute to government strategic planning for information services while providing interesting and unique new research problems and data sets for the academic research community.

dg.o promotes National Science Foundation (NSF)-sponsored emergent information technologies research by creating partnerships between academic researchers, government agencies, and the private sector.

dg.o (DigitalGovernment.Org) is a collaboration with the National Science Foundation to promote emergent information technologies by creating partnerships among government, industry and academia. dg.o provides access to the information, partnerships and financial resources available to create the Digital Government of the 21st Century.

<http://www.diggov.org/>

...

CISCO

GovExec, a online magazine and newsletter

GovExec.com is government's business news daily and the premier Web site for federal managers and executives. *Government Executive* in its print incarnation is a monthly business magazine serving senior executives and managers in the federal government's departments and agencies. Our subscribers are high-ranking civilian and military officials who are responsible for defending the nation and carrying out the many laws that define the government's role in our economy and society.

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

KableNET: Government Computing News stories

Kable is Europe's leading independent authority on e-government and public service IT and telecoms markets. Kable also publishes the market leading Business Continuity magazine.

The company organises a wide range of conferences, workshops and exhibitions for the benefit of decision-makers; it promotes new developments to government through Government Computing magazine and GC News Online (at www.kablenet.com); and it provides detailed research and market intelligence and for suppliers. The company does advisory work for government and industry.

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

The WWW Virtual Library: International Affairs Resources

This section of the WWW Virtual Library system presents over 2200 annotated links in a wide range of international affairs topics. Most of the sites are in English and are carefully selected for their long-term value, favoring those with cost-free, high-quality information and analysis online. Each site is described only in general terms because of the typically rapid changes in the details of its contents.

<http://www.etown.edu/vl/>

FirstGov

Whatever you want or need from the U.S. government, it's on FirstGov.gov. You'll find a rich treasure of online information, services and resources.

The Vision

FirstGov.gov, the official U.S. gateway to all government information, is the catalyst for a growing electronic government. It transcends the traditional boundaries of government and our vision is global - connecting the world to all U.S. government information and services.

Government at Your Fingertips

The powerful search engine and ever-growing collection of topical and customer-focused links connects you to millions of web pages - from the federal government, local and tribal governments and to foreign nations around the world.

On FirstGov.gov, you can search more than 51 million web pages from federal and state governments, the District of Columbia, and U.S. territories. Most of these pages are not available on commercial websites. FirstGov has the most comprehensive search of government anywhere on the Internet.

They are working with agencies to encourage portals organized around customer groups and topics, instead of agency names. Examples of cross-agency portals include: seniors, students, people with disabilities, workers and exporters.

Do Business Online

FirstGov.gov will help you find and do business with government online, on the phone, by mail, or in person. You may select customer gateways - citizens, business and government - to find exactly what you need.

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

GPG

