

4 INSTANCE[®]

PERIODICAL FOR PUBLIC MANAGEMENT



ISSN 1371-5240
12
9 771371 524006

Dossier:
E-government
(part2)

*Le plan des temps
de la ville de Milan*

Interview:
E-government manager
Filip De Graeve



Marcel Marceau et Pascale Kervan

N° 34 December - Décembre 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

ART - KUNST

MoMu

FOTO's - PHOTOS

Il. Vecchio Mulino

Copywright 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 publiportages.



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

"4INSTANCE is ondertekenaar van de Milieubeleidsovereenkomst Papier Vlaanderen en steunt de inspanningen van de Vlaamse regering i.v.m. papierrecuperatie".

ABONNEMENT



10 nummers per jaar

België: 37,2 euro incl. BTW

E.U.: 50 euro incl. BTW

10 numéros par an

Belgique: 37,2 euro TVA inclus

U.E.: 50 euro TVA inclus

Voor meer info – pour plus d'info

sprl-bvba G.T.G.

Rue Bosquetstraat 67 – 1060 – Brussel – Bruxelles

Tel. 02/534 94 51 Fax. 02/534 84 41

E-mail. Info@4instance.be - <http://www.mypublica.com>

Bestelbon / Bon de commande

Naam/Nom _____

Administratie/Administration _____

Bedrijf/Société _____

Functie/Fonction _____ Taal/Langue _____

Adres/Adresse _____

Postcode/Code postal _____ Plaats/Localité _____

Tel. _____ E-mail _____

BTW/TVA _____

Abonnement voor één jaar – Abonnement pour un an

37,2 euro (België/Belgique) 50 euro (E.U/U.E.)

Handtekening/Signature _____



6

Het MoMu

13 Guichet unique

Les citoyens espagnols peuvent s'adresser à plus de 8000 administrations publiques (situées sur trois niveaux: administration d'Etat, communautés autonomes et collectivités locales), ayant chacune des formalités, des institutions et un cadre juridiques différents. Les avantages de la décentralisation sont relativement appréciés, mais de manière plus générale, les relations entre les citoyens et les administrations semblent plus complexes. En effet, la population rencontre des difficultés pour déterminer les divers domaines de compétence.

29 Het digitale overheidslandschap in België en Vlaanderen

E-government behelst veel meer dan elektronische loketten. Indien we een toekomstvisie willen ontwikkelen inzake het gebruik van nieuwe media bij de overheid moet worden nagegaan in welke mate informatietechnologie zo kan worden ingezet dat zij een direct zichtbaar en merkbare bijdrage levert aan de kwaliteit van de dienstverlening aan de burger en het bedrijfsleven

Antwerpen en Brussel winnen "Thuis in de Stad"-prijs 2002.

Op 2 december 2002 reikte Minister van Binnenlandse Aangelegenheden Paul Van Grembergen, in de Vlaamse regering ook bevoegd voor Stedenbeleid, de "Thuis in de Stad"-prijs 2002 uit. De stad Antwerpen sleept met het project 'Herwaardering van de omgeving rond het De Coninckplein' de prijs voor een geïntegreerd infrastructureel project in de wacht. Met "Limite Limite", een stadsproject uit de Brusselse Brabantwijk, wint de Vlaamse Gemeenschapscommissie (Brussel) de prijs voor een innovatief niet-infrastructureel project. De winnende steden krijgen een geldprijs van respectievelijk 125.000 euro en 25.000 euro.

Met de "Thuis in de Stad"-prijs bekroont de Vlaamse overheid opmerkelijke en innovatieve stedelijke projecten uit de 13 Vlaamse steden en de Vlaamse Gemeenschapscommissie (Brussel). Daarnaast wil de Vlaamse overheid met de prijs ook de talrijke andere, geslaagde stadsvernieuwingsprojecten in de kijker zetten. Om het Vlaams stedenbeleid van morgen te inspireren en te stofferen. De 12 ingezonden projecten uit 8 Vlaamse steden en de Vlaamse Gemeenschapscommissie vormden dit jaar een selectie van uitzonderlijk sterke projecten. Projecten die elk op hun eigen manier bijdragen tot een leefbare, dynamische en aantrekkelijke stad.

IL MIMODA**Rencontre inédite entre
pantomime et mode**

Après le succès retentissant du spectacle "Il Florimoda" qui signait l'alliance insolite des numéros de cirque et des tableaux de mode, la créatrice belge Pascale KERVAN présentera le 7 février 2003 à Bruxelles son nouveau spectacle "IL MIMODA" combinant cette fois Mode et Mime avec le maître absolu de cet art: Marcel MARCEAU, en personne !

**Een originele ontmoeting tussen
pantomime en mode**

Na het overweldigende succes van de voorstelling "Il Florimoda", waar circus en mode in een ongewone combinatie werden samengebracht, stelt de Belgische styliste Pascale KERVAN, op 7 februari 2003 te Brussel, "IL MIMODA" voor. Een samenspel van mode en mime met niemand minder dan de absolute meester in het vak, Marcel MARCEAU! In 1999 had Pascale KERVAN reeds voor een verrassing gezorgd toen zij besloot haar modecreaties voor te stellen in het wervelend spektakel van het Italiaanse circus Il Florilegio. De Belgische ontwerpster is immers een artieste in hart en ziel voor wie mode een expressievorm is die open staat voor schone kunsten en podiumkunsten. Van al de kunstvormen voelt Pascale Kervan zich bijzonder aangetrokken tot de mime. Volgens haar kan mime om het even welke situatie – of die nu traditioneel, hedendaags, exotisch, grappig of droevig is – op een authentieke manier uitbeelden. Door Pascale Kervan komt Bip dus terug naar Brussel, waar Marcel Marceau sinds 1995 niet meer is opgetreden.

4INSTANCE N° 34 - Décembre - December - 2002

- 6** ART - KUNST
Het MoMu
- 9** E-GOVERNMENT
De nieuwe portaal wordt het epicentrum van Vlaamse e-government
- 13** GUICHET UNIQUE
Amélioration des relations entre les citoyens et les administrations
- 17** SERVICES PUBLICS
Le plan des temps de la ville de Milan
- 21** 4INSTANCE - CONFERENCE
Burgers en bedrijven vragen een andere dienstverlening
- 29** 4INSTANCE - CONFERENCE
Het digitale overheidslandschap in België en Vlaanderen
- 32** MARKETING
L'Imprimerie Nationale Française
- 36** THESIS
Het vertrouwen in de regering
- 38** E-EUROPE
Technologies de l'information:
la Suède, laboratoire des nouveaux usages
- 40** 4INSTANCE - CONFERENCE
De Kruispuntbank van Ondernemingen:
een stand van zaken
- 45** 5 Minutes – 5 Minuten
- 47** Worldwideweb

Opgelet!

Het februari nummer van 4INSTANCE zal een volledig dossier wijden aan e-government in Vlaanderen. Dit in het kader van de het eerste Vlaams economisch congres dat plaats zal vinden op 20 februari 2003.



Het MoMu

Backstage / achter de schermen / les coulisses

Het MoMu wil een context scheppen voor mode en kledinggedrag. Mode is immers meer dan de som van kleding en textiel. Ze geeft toegang tot bredere sociaal-maatschappelijke, politieke en culturele fenomenen. Kleding maken en kleding dragen is naar onze mening een manier van omgaan met de eigen geschiedenis.

Je bent wat je draagt willen we dan voor één keer ook vrij letterlijk nemen; een kledingcollectie als het 'geheugen' van een stad, land, cultuur. Mode als een vorm van herinnering mag dan paradoxaal lijken aangezien zij maar bestaat bij gratie van haar snel wisselend karakter, 'de dictatuur van het seizoen'. Het is juist dit grillige citeren, het steeds opnieuw in vraag stellen dat mode zo boeiend maakt, zowel historisch als actueel. Aan ons de uitdaging om als museum de tijd te nemen om stil te staan bij deze vergaarbak van beelden, historische citaten, lichaamsbeelden en culturele identiteiten, ... en om op zoek te gaan naar een hedendaagse vertaling ervan. Het MoMu kent zich in dit opzicht ook een belangrijke laboratoriumfunctie toe: de vrijheid om te experimenteren met verschillende interdisciplinaire invalshoeken, de tijd nemen om aan onderzoek te doen en het publiek ook de tijd geven om wat langer stil te staan bij de verschillende aspecten van het fenomeen mode. Om een zo

“Het uitnodigen van verschillende media en kunstvormen, het toelaten van een andere visie of blik is voor het MoMu een noodzakelijke aanvulling op het eigen tentoonstellingsbeleid”

genuanceerd mogelijke analyse te maken, zullen we daar waar mogelijk samenwerkingsverbanden met andere kunstdisciplines aangaan. Hoe gaan zij om met beeldvorming en -productie, commercie en kunst, representatie, lichaam en lichaamsbeelden, nieuwe media, en wat is hun ingang tot het fenomeen mode? Het uitnodigen van verschillende media en kunstvormen, het toelaten van een andere visie of blik is voor het MoMu een noodzakelijke aanvulling op het eigen tentoonstellingsbeleid. In de toekomst zal er dan ook op regelmatige basis samengewerkt worden met internationale gastcuratoren uit uiteenlopende disciplines. Algemeen biedt het MoMu jaarlijks in de centrale tentoonstellingsruimte (1200 m²) op de tweede verdieping twee grote thematentoonstellingen aan, met een randprogrammatie van workshops, rondleidingen, lezingen en debatten. In het projectiezaaltje (MoMu-cinema) op de 1^e verdieping biedt het MoMu in het kader van de thematentoonstellingen een selectie van video- en filmfragmenten aan. Op het gelijkvloers kan de bezoeker verder kennismaken met de MoMu-galerij (180 m²). In de galerij spelen we sneller in op de actualiteit. Met drie à vier kleinere tentoonstellingen per jaar stellen gastcuratoren uit uiteenlopende disciplines in de galerij telkens een klein project voor, gaande van mode tot modiefotografie, architectuur, theater/dans, video,...

**Selectie 1:
Backstage / achter de schermen / les coulisses
21/09/02 - 16/02/03**

Uitgangspunt is het gegeven 'depot', de schatkamer van elk museum. In het depot wordt de collectie in de meest optimale klimatologische omstandigheden opgeborgen, ver weg van schadelijke invloeden als licht, stof en vocht. Maar ook symbolisch neemt het depot een bijzondere plaats in. De collectiestukken worden er zonder onderscheid naast elkaar opgeborgen. Ze worden als het ware even van hun voetstuk gehaald, weg van de aandacht die hen in de tentoonstellingen te beurt valt. Het is een plek waar objectieve reflectie even mogelijk lijkt, waar de stukken in alle rust en eenvoud bekeken kunnen worden. Maar bovenal is het een plek waar je verrast kan worden, waar uit de meest onooglijke doos plots een bijzonder stuk te voorschijn komt. Het is dit gevoel en deze sfeer die we in Selectie 1 willen verwezenlijken. Er wordt bewust voor gekozen om de collectie niet als een historisch lineair narratief te presenteren, maar om veeleer thematisch te werk te gaan. Historische stukken worden geconfronteerd met hedendaagse stukken, waarbij het niet altijd even duidelijk zal zijn welke stukken historisch en welke hedendaags zijn. Op deze manier willen we het historische luik van haar 'stoffige' karakter ontdoen en de toeschouwer zelf de vaak revolutionaire aspecten laten ontdekken. Omgekeerd willen we in deze confrontaties ook een historische context voor de hedendaagse stukken scheppen. Wat is het verhaal, de inspiratie achter deze stukken? Aan welke grote ontwerpers uit de geschiedenis of aan welke andere culturen wordt er gerefereerd? Hierbij willen we zo min mogelijk belerend te werk gaan. Met een minimum aan textuele informatie en een grote visuele input, willen we een maximum aan emotie, verbazing en nieuwsgierigheid bij de bezoeker realiseren. Tenslotte willen we in Selectie 1 al een eerste aanzet geven van wat we het publiek in de toekomst willen aanbieden in het MoMu. Zo zal het duidelijk worden dat we op zoek zijn gegaan naar alternatieven voor het opstellen van kledij, waarbij we niet enkel aandacht willen geven aan het visuele, maar ook aan het tactiele aspect. De toeschouwer kan zich dus m.a.w. verwachten aan een blik achter de schermen van het museum, de collectie en het toekomstige tentoonstellingsbeleid.

ModeMuseum Provincie Antwerpen – MoMu
Nationalestraat 28 - B – 2000 Antwerpen
tel + 32 (0)3 470 27 70 - fax + 32 (0)3 470 27 71
e-mail: info@momu.be

Openingsuren:
dinsdag-zondag van 10u tot 18u
donderdag tot 21u - maandag gesloten ●

CAP GEMINI NL

4INSTANCE had een gesprek met Filip De Graeve,
projectmanager e-government bij de Vlaamse overheid

De nieuwe portaal wordt het *epicentrum* van Vlaamse e-government

Minister-president Patrick Dewael - die in het februari-nummer van 2003 zelf aan het woord komt - vindt e-government een topprioriteit. Daarom maakte hij elke minister van zijn Vlaamse regering verantwoordelijk voor het realiseren van de e-governmentprojecten binnen zijn of haar vakdomein. Omdat we wilden weten wat er allemaal op stapel staat, hield 4INSTANCE de vinger aan de pols van Projectmanager Filip De Graeve.

4INSTANCE: Hoe pakken jullie het globaal e-governmentproject aan?

FDG: Vanuit de cel e-government deelden wij de overheid op in thematische clusters, zoals bij voorbeeld milieu, landbouw, mobiliteit, onderwijs, vorming, werken,... Elke minister draagt zijn of haar verantwoordelijkheid. In de laatste beslissing van de Vlaamse regering over dit ontwerp staat vermeld dat elke cluster, met verantwoordelijkheid van de bevoegde minister, tegen eind 2003 een aantal transactionele toepassingen moet opleveren die bestemd zijn voor de burgers, de bedrijven, de instellingen, organisaties of verenigingen. Deze toepassingen dienen bovendien te kaderen binnen de nieuwe structuur

van de portaal-site "vlaanderen.be". Daarbij komt nog het hele verhaal van veranderingsmanagement op organisatorisch en op toepassingsniveau dat persoonlijk wordt getrokken door de Minister-president. En ten slotte maken we de volledige reorganisatie door van de Vlaamse overheid conform het Copernicusplan. Dat moet ingaan vanaf januari 2003 en e-government zal mee de kern bepalen. De Vlaamse overheid telt honderden applicaties. En met "Vlaamse overheid" bedoel ik het oude ministerie van de Vlaamse gemeenschap, de Vlaamse openbare instellingen en de Vlaamse wetenschappelijke instellingen. Dus: VDAB, VMM, IWT Aquafin,...

4INSTANCE: Wat gebeurt er concreet met bestaande toepassingen binnen de verschillende administratieve instellingen?

FDG: Die moeten ingepast worden in een bepaalde structuur. De algemene visie hierbij is te werken met open standaarden op het vlak van communicatie en infrastructuur. Dat betekent concreet dat zich normaliter geen probleem voordoet als die open technologieën aanwezig zijn. Maar tevens zal een aantal zaken moeten worden aangepast in het kader van de nieuwe perceptie van de Minister-president, gesteund door de voltallige Vlaamse regering. Deze "mission statement" houdt rekening met twee belangrijke elementen: enerzijds de Pan-europese verklaringen - tijdens de top van Lisabon - en anderzijds het inzicht dat elke applicatie "multichannel" moet zijn. Dit komt neer op een ontsluiting naar zowel kiosken, televisie, als PC's. Daarbij wordt een contactcenter ingericht - vandaag is dit nog een callcenter - waar tevens een belangrijke rol wordt weggelegd voor de fysieke loketten die blijven bestaan. Veranderingsmanagement is daarbij erg belangrijk. Dit werd sinds een paar maanden opgestart door het aanstellen van een aantal veranderingsmanagers. Vanuit e-government trach-

ten wij dit op een applicatief niveau te benaderen. Wanneer dus een business gedefinieerd wordt, dan gaan wij na of er niet alleen organisatorische aanpassingen zijn, maar ook of op het vlak van HRM, infrastructuur, processen iets moeten worden bijgesteld. Die projecten worden concreet bekeken vanuit de organisatie naar buiten en tegelijk vanuit het frontoffice naar het backoffice. Onze toepassingen betreffen dus niet alleen louter “elektronisering”, maar koppelen zich in één ruk aan de administratieve vereenvoudiging. Ze moeten dus winst opleveren voor onze klanten: 6.000.000 Vlamingen, 400.000 KMO's etc. !

Ervaring rendeert

4INSTANCE: Betekent de ervaring van de Vlaamse infolijn een goede leerschool voor de realisatie van het e-governmentproject?

FDG: Wel, bij het aantreden van de nieuwe regering in 1999 heeft de Minister-president de Vlaamse infolijn meer middelen toegekend. Hij zag immers in dat dit een van de sterprojecten was van het verleden, uitgebouwd uit een reële nood. Nu wordt er zelfs grondig aan gedacht dit door te trekken op lokaal niveau en vandaar het idee van het contactcenter. Maar uit elk project kan geleerd worden. Dank zij de Vlaamse infolijn hebben wij alvast een aantal stappen sneller kunnen zetten binnen het e-governmentproject.

4INSTANCE: De nieuwe organisatie heeft als voordeel dat het de continuïteit verzekert met betrekking tot het beleid?

FDG: Begin 2003 zullen wij het hebben over ministeries, het overkoepelend geheel waaronder zich de

management-ondersteunende diensten (MOD's) bevinden. Verder worden de kabinetten afgeslankt en vervangen door beleidsraden die de ministers zullen ondersteunen. Het kernkabinet zal een politiek advies verlenen aan de minister op basis van de voorstellen uit de administratie. De ministers behouden hun kabinetschef, kabinets- en privé-secretaris en een beperkt aantal raadgevers, maar ze zullen verder een beroep moeten doen op hun beleidsraad waarin leidende ambtenaren zetelen van de IVA's en EVA's en het ministerie van het vakgebied waarvoor hij of zij verantwoordelijk is. De administratie wordt dus meer geresponsabiliseerd. Alle leidende ambtenaren krijgen een bevoegdheid voor zes jaar. Daarna kunnen ze zich opnieuw kandidaat stellen om eventueel nog één maal herbenoemd te worden. Eenmaal benoemd blijft men de functie behouden ongeacht het ingaan van een nieuwe legislatuur. Het is de bedoeling dat deze regering gaat tot de zomer van 2004 en de eerste benoemingen zouden misschien nog plaatsvinden in 2003. De organisatie is dus niet afhankelijk van de legislatuur. Dit leidt tot een gezonde situatie.

Integratie op drie niveaus

4INSTANCE: Het dus om een reorganisatie. Kan u daar iets meer over vertellen?

FDG: De Vlaamse overheid wil vraaggestuurd gaan werken. Het ministerie van Economie is hiervan een mooi voorbeeld. Daar gaan de zogenaamde “huizen van de ondernemers” opgestart worden. Het eerste is trouwens over een paar weken voorzien. Eigenlijk een loketfunctie waar bedrijven terecht kunnen voor

iedere communicatie met om het even welke overheid. Dus niet alleen lokaal of gewestelijk maar ook op provinciaal, federaal en Europees niveau. Het is de bedoeling om hiermee te starten in gans Vlaanderen in de vijf provincies en wellicht ook in de grote steden. Maar heel wat studiewerk ging hieraan vooraf. Het is bij voorbeeld duidelijk dat de lokale overheden nog steeds het eerste fysieke aanspreekpunt zijn waar men zich meldt. Dit onderzoek gebeurde o.a. via de Vlaamse infolijn, via de administratie Planning en Statistiek, en op basis van de gegevens die we verkregen van de VVSG. Ook hebben wij in Vlaanderen een Steunpunt Bestuurlijke Organisatie waarin een aantal universiteiten en hogescholen is ingebed die onderzoek moeten doen op verschillende sporen, zoals bij voorbeeld veranderingsmanagement en e-government. Voor dit laatste bleek het zeer belangrijk om ook aandacht te besteden aan de 5 provincies en de 308 steden en gemeenten. Er mag dus niet alleen een systeem ingesteld worden op gemeenschaps- en federaal niveau. Er werd daarom beslist om tegen het jaareinde alle gemeenten online te brengen. Deze zullen allemaal gelinkt zijn aan de structuur van de Vlaamse overheid, en er is tevens een koppeling met GIS-Vlaanderen. De Minister-president hecht groot belang aan deze verticale integratie, zodat er voor de burger maar één loketfunctie bestaat. Dit is een primeur in die mate dat de drie bestuursniveaus met elkaar verbonden zullen zijn. Het gewest, 5 provincies en 308 gemeenten gaan dus op basis van één netwerk, één structuur, één contentmanagementsysteem, éénzelfde workflowsysteem informatie uitwisselen en toepassingen ter beschikking stellen. Zo zal men bij voorbeeld de simula-

tie van de berekening voor de onroerende voorheffing als module zowel terugvinden op gewestelijk niveau maar tevens op de websites van de lokale instanties. In het kader van de link met GIS-Vlaanderen gaat men op gelijk welk niveau kunnen bepalen hoe het meest efficiënt terecht te komen bij een dienst. Wij hebben dus alle competenties, vaardigheden en krachten samengebundeld in één pakket dat begin januari aan de burger wordt aangeboden. Dit zal trouwens worden voorgesteld op het eerste Vlaams Economisch Congres van 20 februari 2003.

Met z'n allen op het net

4INSTANCE: Gemeenten die nog niet aanwezig zijn op het internet kunnen dus een beroep doen op een basispakket van de Vlaamse administratie? En degene die reeds op het internet aanwezig zijn zullen zich kunnen aanpassen?

FDG: Inderdaad, ook op basis van een onderzoek van de VVSG hebben wij ontdekt dat een op drie van de lokale overheden niet online staat. En zo dit wel het geval is, dit meestal gebeurt in een slechte modus. Ofwel kon men zijn aanbod niet actueel houden ofwel was het gewoon niet efficiënt. Wij hebben de gemeenten die niet online waren aangeboden om gebruik te maken van de centrale infrastructuur waarin heel sterk werd geïnvesteerd. Deze actie vond plaats tijdens de zomer en kende uiteindelijk 100% succes. Op lokaal niveau heeft men vaak enorm boeiende en verfrissende ideeën, maar ontbreekt de mankracht om de infrastructuur uit te bouwen. Een tweede element is van financiële aard. Wij opteerden om de

andere bestuursniveaus erbij te betrekken om de kosten zo nuttig mogelijk te maken. De onderhoudskosten zullen dan wel iets hoger liggen gezien het grotere debiet, maar ten voordele van de klant zijn wij uiteraard bereid om die op ons te nemen. Want tenslotte werken wij nog steeds met gemeenschapsgeld dat zo effectief mogelijk besteed moet worden. Wij proberen verder te vermijden dat iedereen op zijn eigen eiland een eigen infrastructuur gaat uitbouwen. Nu hebben wij een engagement dat de 5 provincies, de 308 gemeenten binnen eenzelfde omgeving hun dienstverlening verder optimaliseren. En als we er dan nog in slagen dit te koppelen aan hetgeen op federaal niveau gebeurt maar daar zit men nog volop in het projectenconcours dan denk ik dat we iets moois hebben uitgebouwd.

4INSTANCE: De federale overheid heeft zijn nieuwe portaal, doch die is in een eerste fase nog niet interactief. Op Vlaams niveau willen jullie al snel een aantal interactieve diensten aanbieden. Wallonië wacht dan weer om in te spelen op federale ontwikkelingen. Waarom wil de Vlaamse regering niet langer wachten?

FDG: De afgelopen jaren werd reeds heel wat gesproken over e-government en creëerde men zodoende bepaalde verwachtingen. Voor de Minister-president was het cruciaal om heel snel met iets concreets op de proppen komen opdat anders de verwachting ombuigt tot een ontgoocheling. Vervolgens blijkt het des te moeilijker om het project nieuw leven in te blazen. Er werd dus vanuit het projectteam e-government minder gecommuniceerd met de bedoeling de mensen op het veld te overtuigen. Dit moment



is nu aangebroken: wij verzamelden 12 clusters binnen de Vlaamse overheid en binnen twee weken start de Minister-president met zijn toonmomenten. Dit betekent: aan burgers en bedrijven tonen wat concreet binnen elke cluster is gerealiseerd. Dit moet een voortschrijdend proces worden naar 20 februari toe waar het volledige boeket wordt voorgesteld: de nieuwe portaal, die het epicentrum wordt van waaruit alles dient te vertrekken.

Een kwestie van communicatie

4INSTANCE: Hoe gaat men de burgers, de bedrijven interesseren voor dit project? En hoe degenen begeleiden die hun weg nog niet vinden in deze nieuwe communicatiewereld?

FDG: Voor de Vlaamse overheid is het e-governmentproject een communicatieproject. De laatste maanden kwam het accent te liggen op het technisch aspect omdat de mid-

...

delen uiteraard belangrijk zijn. Maar er zullen verschillende communicatie- en sensibiliseringscampagnes worden opgestart. Aan te stippen is ook het feit dat wij met digitale televisie zullen werken. Vlaanderen is voor 95% bekabeld en iedereen kan overweg met zijn televisietoestel. Via dit kanaal gaan wij bij voorbeeld ook de senioren bereiken, toch een moeilijk te vatten doelgroep. Met dit medium denken wij trouwens heel wat burgers te bereiken; via andere kanalen zullen we bedrijven aanspreken. Ook mandatarissen om hen wegwijs te maken binnen deze nieuwe technologie en hen ervan te overtuigen dat deze technologie enerzijds een toegevoegde waarde heeft op het vlak van gebruiksgemak, anderzijds drempelverlagend zal zijn en ten slotte ook financieel interessanter. Van dit laatste zijn we volledig overtuigd, het moet goedkoper worden. Wij gaan dus “teasers” lanceren naar de burgers en bedrijven om ze aan te sporen gebruik te maken van deze nieuwe middelen. En de kostprijs is altijd de beste manier om te overtuigen. Het initiatief wordt gekaderd in de publiek-private samenwerking.

4INSTANCE: Wat gaat er gebeuren met de loketten?

FDG: Wij gaan deze nieuwe systemen ook installeren op de werkplaats van de ambtenaar. Die zal er zelf mee gaan werken, er tijd mee besparen en dus het accent kunnen leggen op een betere dienstverlening. Wij zullen niet minder ambtenaren nodig hebben maar deze zullen wel beter ingeschakeld worden. De tijd die vrijkomt zullen we kunnen aanwenden voor nieuwe projecten om opnieuw een betere dienstverlening te scheppen. En daar heb je dan het veranderingsmanagement voor nodig. Ambte-

naren moeten op een andere manier gaan werken en kunnen terugvallen op specialismen en “skills”. Wat niet makkelijk is.

De gebruiker telt

4INSTANCE: Kan u nog wat meer vertellen over de verschillende projecten die opgestart zullen worden?

FDG: Alles vertrekt van de portaal-site en gekoppeld aan elke cluster zullen nieuwe projecten worden opgestart. Maar er zal dus vanaf het begin reeds een aantal transactionele diensten operationeel zijn, zoals bij voorbeeld: het indienen van bezwaarschriften op het loket fiscaliteit, het verkrijgen van adviescheques voor bedrijven. Een bedrijf zal advies kunnen vragen aan de Vlaamse overheid rond ICT, boekhouding,... en krijgt hiervoor een cheque. De hele transactie zal elektronisch verlopen. Verder hebben we de applicaties die draaien bij onderwijs; een andere is gekoppeld aan de cluster “werken”, namelijk “mijn VDAB”. Die applicatie zal dus ook draaien op televisie: een werkzoekende zal zijn of haar CV kunnen plaatsen op het systeem waarna de VDAB nagaat welke jobs het best overeenstemmen met het CV. Dit is een aantal voorbeelden van concrete applicaties. Wij bouwen die geleidelijk aan verder uit, zodat burgers en bedrijven op hetzelfde tempo het gebruik ervan kunnen aanleren. Zoals reeds gezegd zijn er heel wat projecten gepland. Die moeten allemaal gecoördineerd worden. Hiervoor werd een programmabureau opgezet dat rekening gaat houden met de prioriteiten van deze Vlaamse regering. Er werden 139 e-governmentprojecten aangeduid met daarnaast 600 appli-

caties die binnen het actuele ministerie Vlaamse gemeenschap lopen. Ik heb het dus nog niet over de applicaties binnen de VOI's. We moeten er zorg voor dragen dat al deze toepassingen “e-enabled” worden, dit betekent een meekanalenbenadering. We gaan dit echter niet allemaal tegelijk doen. Wij stelden voorop om volgend jaar per cluster minstens één transactionele toepassing en drie interactieve toepassingen te doen draaien. Dit wordt opgevolgd vanuit het programmabureau dat de deadlines streng in het oog zal houden. Het is geen “top down-benadering” maar eerder een “bottom up-approach”. Wij gaan er vooral op toezien dat in de verschillende clusters niet aan dezelfde dingen wordt gewerkt. Zo vermijden we overlappingen. Elke cluster heeft trouwens een clustermanager waarmee driewekelijks vergaderd wordt.

4INSTANCE: Nog een laatste vraag. Blijft de portal een Vlaams gebeuren of gaat die “deur” ook open naar het buitenland voor bij voorbeeld bedrijven die zich wensen te vestigen in Vlaanderen?

FDG: De portaal is Nederlandstalig en dit omwille van de taalwetgeving. Voor buitenlandse bedrijven hebben we de website *flanders.be*. Verder worden deze bedrijven ook in de drie talen opgevangen in de huizen van de ondernemingen. Er werd wel gedacht aan een Duitse en een Franstalige versie, maar op dit punt is er nog niets concreet.

4INSTANCE: Bedankt voor dit gesprek. We spreken meteen af voor ons februari-nummer waarin wij een uitgebreid zullen berichten over het congres en de Minister-president zelf aan het woord laten. ●

Amélioration des relations entre les *citoyens* et les *administrations*

Expériences de coopération et principes techniques en Espagne

Ces 25 dernières années, l'Espagne a connu une transformation profonde de ses structures de gouvernement, qui se poursuit aujourd'hui. La Constitution démocratique de 1978 a accéléré et consolidé le processus de transformation sociale et économique. Dans ce contexte élargi, les institutions ont été profondément remaniées.

L'une des politiques clés soutenant ce processus est la réorganisation du cadre juridique et administratif espagnol. Plus particulièrement, son expérience remarquable de rapprochement entre un Etat hautement centralisé, accompagné de demandes régionales croissantes, et la modernisation du secteur public a eu un impact considérable sur l'administration. En effet, cette dernière a dû être recréée, alors qu'une multitude d'administrations publiques a émergé dans les communautés et les municipalités autonomes.

Les citoyens espagnols peuvent s'adresser à plus de 8000 administrations publiques (situées sur trois niveaux: administration d'Etat, communautés autonomes et collectivités locales), ayant chacune des formalités, des institutions et un cadre juridiques différents. Les avantages de la décentralisa-

tion sont relativement appréciés, mais de manière plus générale, les relations entre les citoyens et les administrations semblent plus complexes. En effet, la population rencontre des difficultés pour déterminer les divers domaines de compétence.

L'un des principaux objectifs stratégiques de l'administration générale de l'Etat est donc la mise en place d'outils permettant aux citoyens d'avoir un seul point d'accès avec diverses administrations. Cette démarche, baptisée "programme de guichet unique", regroupe plusieurs actions basées sur deux principes:

- la coopération entre les trois niveaux administratifs (Etat, Communautés autonomes et Entités locales),
- l'utilisation intensive des technologies de l'information pour la communication. Le ministère de l'Administration publique (Ministerio de Administraciones Públicas) joue un rôle central dans la réalisation de ces objectifs, dans la mesure de ses compétences en termes de simplification administrative et de relations avec les administrations territoriales (communautés autonomes et collectivités locales).

Plus particulièrement, l'unité "Procédures administratives et Gestion publique" est en charge de la conception, de la définition et de l'appli-

"L'un des principaux objectifs stratégiques de l'administration générale de l'Etat est donc la mise en place d'outils permettant aux citoyens d'avoir un seul point d'accès avec diverses administrations"

tion des programmes de simplification juridique et gestionnaire.

Début 1996, le maire d'un petit village de la région d'Almería envoya une longue lettre de doléances au ministre des Administrations publiques. Dans cette lettre, il expliquait qu'aucune structure d'Etat n'existait dans ce village permettant aux résidents de ...

se procurer des documents officiels ou de traiter toute affaire concernant l'administration générale de l'Etat. Par conséquent, les habitants devaient parcourir près de 100 kilomètres jusqu'à la capitale de la province pour résoudre des problèmes administratifs, même élémentaires (allocations chômage, certificats d'immatriculation, etc...).

La scène décrite est identique dans 4000 autres petites villes d'Espagne. Le Ministre signa alors une convention portant le nom du village, qui autorisait les services des autorités locales à recevoir et à gérer ces documents au nom de l'administration d'Etat. Aujourd'hui, plus de 1000 villes - l'Espagne en compte 8000 - et 10 des 17 communautés autonomes participent au projet.

“Les citoyens espagnols peuvent s'adresser à plus de 8000 administrations publiques”

Base juridique du projet

La méthode de résolution du problème expliqué ci-dessus - difficultés pour les résidents de petites villes à interagir avec l'administration d'Etat - est définie par une loi de 1992, la loi sur le régime juridique et la procédure administrative des administrations publiques. Elle contient une disposition (article 38. 4 b), conformément à laquelle les citoyens d'une collectivité locale peuvent s'adresser à l'administration de l'Etat ou aux services de l'administration autonome, à condition qu'une convention autorisant l'utilisation de leurs services soit signée à cette fin.

Le conseil des ministres a décidé en outre le 23 février 1996 de permettre à des collectivités locales de signer des conventions avec le gouvernement central. Ces conventions, cependant, ne résolvaient le problème que partiellement, l'accès étant possible auprès des collectivités locales, plus difficile avec les communautés autonomes.

Un an plus tard, une décision du conseil des ministres du 4 avril 1997 ouvrit une nouvelle phase du développement des guichets uniques.. Elle définit en effet une nouvelle procédure, par laquelle l'administration d'Etat et les communautés autonomes signèrent une convention, dont les dispositions ont été acceptées ultérieurement par les collectivités locales.

Cette décision définissait trois objectifs principaux:

- L'utilisation intensive des technologies de l'information pour assurer la communication entre administrations, en s'assurant que tout document délivré aux citoyens dans une administration serait aussi disponible dans une autre base de données en ligne partagée par les différentes administrations.
- Le partage des bases de données administratives afin d'informer les citoyens sur toutes les activités des administrations.
- La simplification du travail bureaucratique, en s'appuyant sur la gestion électronique.

Guide des Services Publics

Le service des procédures administratives et de la gestion publique gère le "Guide des Services Publics" (GPS), base de données sophistiquée contenant des informations exhaustives sur la description, les aspects statutaires, documentaires, juridiques, etc. des

400 services publics les plus consultés de l'administration de l'Etat. Il contient également des formulaires et des réglementations juridiques complètes.

Le GPS est largement diffusé par trois moyens:

- Internet. Accès ouvert à tous. De leur domicile, les citoyens peuvent obtenir les formulaires et toutes les informations les concernant (<http://www.wigsap.map.es>).
- Bureaux d'information. Le GPS est également disponible dans les bureaux d'information publique, pour tous ceux dépourvus d'accès à l'Internet.
- Points d'écoute des citoyens. Des points d'information distribuant le GPS sont installés dans les villes où aucun service d'information n'est disponible.

Pratiques concrètes: le point de contact unique pour les créateurs d'entreprise

Le contexte

L'activité d'entrepreneur constitue l'un des leviers les plus efficaces de la croissance économique, et donc de création d'emplois. Pour expliquer ce projet, il est nécessaire de tenir compte de la politique économique du gouvernement espagnol, dont le principal objectif est de fournir un environnement adapté à la création d'emplois.

Le problème de l'emploi concerne les entreprises, et plus particulièrement les PME. En Espagne, ce dernier secteur occupe une place prépondérante avec 2,7 millions d'entreprises (55,7% étant individuelles). Le Plan pour l'emploi du Royaume d'Espagne prévoit entre autres la réduction des formalités administratives nécessaires à la création d'entreprises. Par



ailleurs, le Plan général de simplification administrative, en cours d'application, comporte également des dispositions dans ce domaine (décret royal 670/1999, 23 avril 1999)

Créer une entreprise en Espagne: les contraintes

La création d'une entreprise en Espagne nécessite diverses formalités liées à trois administrations publiques: l'administration générale de l'Etat, la communauté autonome et la collectivité locale. Ces formalités diffèrent en fonction de la forme juridique adoptée par la nouvelle entreprise.

Pour se conformer à ces formalités (ou demander des informations), les entrepreneurs se rendent dans les différents services publics à plusieurs reprises, et attendent parfois de longues heures... Ces effets secondaires peuvent être minimisés, même éliminés, afin de rendre le processus de création plus aisé, car il n'est pas neutre en termes de coût.

Or, des études menées par le Conseil général des Chambres de commerce espagnoles révèlent que 90% des créateurs d'entreprises ignorent les démarches administratives ou la forme juridique répondant à leurs besoins.

L'objectif

Ce projet est destiné à encourager la création de nouvelles entreprises, en fournissant aux créateurs des informations concernant l'entreprise et l'administration, et en traitant rapidement l'ensemble des formalités administratives dans un même lieu. C'est la première fois en Espagne que des administrations différentes collaborent sous le même toit. Le détail est d'importance d'un point de vue non seulement géographique, mais aussi culturel et organisationnel.

Aujourd'hui, plusieurs guichets uniques ont déjà ouvert leurs portes: Valladolid, Palma de Mallorca, Santa Cruz de Tenerife, Las Palmas de Gran Canaria, Madrid, Getafe,...

Les résultats peuvent être considérés comme excellents. De plus en plus d'entreprises ont été créées via les guichets uniques, et des milliers de demandes d'information ont été traitées.

Chaque guichet comprend les espaces suivants:

- réception (à la charge du ministère)- informations administratives (à la charge du ministère)
- Informations et conseil d'entreprise (Chambre de Commerce)

- Gestion administrative (agents des administrations participantes, Etat, Communautés Autonomes et Entités locales).

Le regroupement dans le même espace du personnel des administrations impliquées dans ce programme constitue déjà en soi une étape de simplification. En effet, il permet de partager des informations et d'entamer des démarches sans attente.

Cependant, un système de gestion des procédures (SGP) a été défini pour le transfert de données, par le biais de NTIC, entre les administrations participantes. Grâce aux NTIC, la paperasserie imposée au citoyen est réduite, ne serait-ce que parce qu'il doit fournir beaucoup moins de renseignements. Plusieurs formulaires administratifs ont même été transformés en un formulaire commun, spécifiquement destiné au guichet unique.

Ernesto Abati.

Directeur de l'Unité de procédures administratives et de gestion publique (ministère de l'administration Publique)

CAP GEMINI FR

Le plan des temps de la ville de *Milan*

La ville de Milan a été en 1990 une des premières villes d'Italie à s'engager dans une politique des temps de la ville. Cette politique s'est traduite par un plan d'action global qui a été mis en oeuvre malgré les différents changements de majorité de son conseil municipal.

La ville de Milan compte 1,4 millions de résidents, 7 347 habitants au Km², une agglomération de 5 millions d'habitants. Ceux-ci travaillent à 26 % dans l'industrie, 25 % dans le commerce, 15 % dans des institutions sociales.

Les motivations qui ont conduit à la réalisation de ce plan sont des motivations d'ordre général et des motivations locales. Les motivations d'ordre général concernent l'évolution de la durée et la flexibilité du travail, l'apparition de la question du temps dans de nombreux problèmes économiques et sociaux comme celle de l'utilisation des espaces physiques, les mouvements de femmes qui revendiquent une ville plus adaptée aux rythmes des femmes et plus généralement le besoin de moderniser la cité et les relations avec les citoyens. Parmi ces moti-



ventions, il y a bien sûr l'article 36 de la loi de réorganisation des compétences des communes qui donne le pouvoir aux maires de coordonner les temps d'ouverture et de fermeture des services dans le but de les harmoniser aux besoins généraux des citoyens. On retrouve les motivations particulières dans le plan de management du temps de la cité.

A noter les ambiguïtés de l'appellation et de la traduction de l'intitulé du plan des temps de la ville de Milan.

Ce plan s'appelle "Piano Regolatore degli Orari della Città di Milano". La traduction de Orario en horaire semble trop restrictive. Le terme horaire recouvre aussi bien le temps de travail que celui des services, aussi bien les horaires que la durée. Il recouvre plus généralement la façon dont l'ensemble des activités est organisé et ordonnancé dans le

temps ainsi que l'acceptation sociale de cette organisation. Au-delà de la traduction, il est aussi possible que le champs de cette politique, qui met souvent d'abord en évidence les questions d'horaires d'ouverture des services publics se soit ouvert à l'ensemble de la question des temps recherchant par là une cohérence entre les différents temps des individus, des activités...

Le but d'un plan comme celui de Milan est de développer une vision partagée de cette politique des temps qui ait un effet d'attraction et de dyna-

“L'article 36 de la loi de réorganisation des compétences des communes donne le pouvoir aux maires de coordonner les temps d'ouverture et de fermeture des services”

misation permettant aux différents acteurs de converger. Pour ses concepteurs, à partir du moment où un problème est identifié, reconnu, partagé, il est plus facile de construire des solutions. Il s'agit, pour eux, à travers la construction de ce plan, d'impliquer les porteurs d'enjeux, de leur signifier les bénéfices à attendre de cette politique pour une meilleure "gouvernance de la ville" et pour les intérêts propres de leurs catégories. Un document est ...



un instrument formel de référence, de stabilité et de continuité du projet. Il est préparé avec les services et les acteurs, voté par le conseil municipal. Il conduit à des débats, il n'est pas rigide. Il peut donner lieu à interprétation, à modification.

Le plan de management des temps

Le plan de la ville de Milan entre dans le cadre d'un objectif global et mobilisateur dont les slogans sont:

- Milan, une ville pour vivre et travailler,
- Milan, une ville active en permanence,
- Milan, une ville hospitalière,
- Milan, une ville cosmopolite,
- Milan, une ville amicale.

Le plan de la ville de Milan comporte 5 politiques qui sont chacune déclinée en programmes d'actions:

- la politique de réduction des files d'attente qui vise sur des lieux précis

à réduire des pertes de temps jugées inacceptables,

- la politique d'équilibre entre temps de vie et temps de travail qui concerne plus particulièrement les enfants et les personnes âgées,
- la politique mobilité et fluidité qui concerne les déplacements dans la ville ainsi que tous les modes de transport avec leurs impacts: embouteillages, pollution... De gros générateurs de transports comme l'université participent à cette politique.
- la politique ville active en permanence qui concerne les ouvertures des commerces et lieux de la ville. Certaines parties de la ville se vident sur des cycles différents (jours, semaines, saisons..) conduisant à des désorganisations sociales.
- la politique de réorganisation de l'administration de la ville de Milan qui concerne l'accessibilité des services de la ville dans des lieux et sur des plages horaires plus larges.

Pour construire le plan des temps, un dispositif a été mis en place. Il comporte:

- une instance de décision politique, responsable de la politique des temps,
- un groupe de pilotage qui conduit l'ensemble du processus et soumet les résultats à l'instance de décision,
- un groupe de travail chargé de l'élaboration des diagnostics et des actions avec les différents partenaires internes et externes à la municipalité,
- un groupe R & D appuyé sur l'université de Milan qui alimente le groupe de travail et le groupe de pilotage en réflexions et résultats d'observations et de recherches,
- un groupe de travail qui aide l'instance de décision et lui prépare techniquement les éléments en s'appuyant sur les données du groupe de travail chargé des actions,
- le bureau du temps, qui anime et suit l'ensemble du processus. Il est

composé d'un urbaniste et d'un sociologue. Il est le facilitateur, la cheville ouvrière, l'assistance technique des différents services et instances impliqués.

La condition de réussite principale a été de travailler à la mise en convergence des politiques et des acteurs afin de construire de la cohérence. Il a fallu pour cela travailler sur le jeu des acteurs: identifier les acteurs favorables, défavorables, les enjeux de chacun... bien localiser les enjeux stratégiques et se focaliser sur des chantiers concrets et précis. Il ne faut pas, dans ce type d'exercice, en rester à une vision politique ou idéologique. Il s'agit de faire, de développer les réseaux pour propager, diffuser, échanger, d'avoir une stratégie progressive d'enracinement. Le changement, l'atteinte des objectifs vient du changement progressif de regard des acteurs.

Les autres conditions de réussites sont plus du ressort de la conduite de projet: bien définir les objectifs, les ressources, les plannings, les indicateurs, les responsabilités. L'évaluation doit bien sûr se faire par rapport aux attentes des acteurs et aux objectifs fixés.

Une politique qui s'enracine

Au début, le maire de Milan a été hésitant: "un plan des horaires, je ne sais pas ce que c'est." puis son opinion a évolué: "ça peut être intéressant mais ça ne doit pas coûter trop cher!". Enfin, le maire a non seulement signé ce plan mais lui a fait de la publicité. Si la décision de faire ce plan vient du maire de Milan, il répond aux besoins d'acteurs sociaux de la ville et a été fait en concertation avec les différentes parties prenantes. L'implication des acteurs s'est faite progressivement

en fonction des problèmes soulevés et de l'acceptation du processus. Des protocoles ont été signés comme par exemple entre la CCI, les syndicats, la municipalité, la préfecture sur l'ouverture des commerces. S'il y a eu concertation autour du plan, il n'y a pas toujours eu "co-construction" de ses programmes. Certaines décisions comme celles concernant les horaires d'ouverture des services ont été imposées au personnel.

Quelles relations entre politique temporelle et démarche qualité ?

Le temps une des dimensions de la satisfaction des usagers. La qualité d'un produit ou d'un service se définit comme son aptitude à satisfaire les besoins implicites ou explicites de ses bénéficiaires: usagers ou clients.

Le temps est une des dimensions de la qualité d'un service. En Belgique par exemple, les usagers attendent principalement des services publics un accès

une meilleure organisation du travail, une meilleure organisation de la ville et plus les usagers/clients seront satisfaits et donc plus la qualité de la ville comme de la vie seront bonnes.

Les politiques temporelles dans la mesure où elles visent à réduire les insatisfactions des usagers-citoyens sont des actions d'une politique qualité et ont sans doute à gagner à l'utilisation des méthodologies de la qualité mises au point aussi bien pour le secteur de l'industrie que pour celui des services.

Les démarches qualité visent à diminuer les insatisfactions des usagers-clients, les défauts, les non-qualité en aidant chacun à "faire bien" c'est à dire à faire ce qu'il doit faire pour atteindre un "bon résultat". Bien faire nécessite de définir la qualité à atteindre pour satisfaire l'usager-client, de mesurer la qualité atteinte et de rechercher les actions nécessaires pour réduire l'écart. Pour faciliter ce travail de nombreux outils de description, de

"La condition de réussite principale a été de travailler à la mise en convergence des politiques et des acteurs afin de construire de la cohérence"

plus rapide (plus de proximité, des horaires d'ouverture accessibles, des délais de réponse plus courts) mais aussi plus de personnalisation de la relation, ce qui signifie de la reconnaissance mais aussi qu'un temps éventuellement plus long et plus dense leur soit accordé.

Ainsi, plus on répondra aux besoins d'adéquation entre temps de travail, temps de déplacement, temps personnel, temps de la famille, temps de loisirs, temps physiologique... par une meilleure définition des services,

mesure, d'analyse, de créativité, d'animation, d'implication ont été rassemblées ou élaborés.

La prise en compte de la dimension temps nécessite une co-construction qui dépasse les relations clients-fournisseur.

Notre intention n'est pas de réduire les politiques de la ville et plus particulièrement les politiques temporelles à l'utilisation d'outils issus des techniques industrielles. Si l'enjeu des politiques temporelles à court terme est d'améliorer la qualité de service

...

en réduisant les temps d'attente aussi bien aux guichets que dans les embouteillages parce que ces dysfonctionnements insupportent de plus en plus les citoyens, l'enjeu à moyen terme est plus vaste. En effet, il remet en question la cohérence ou l'incohérence des

enjeux plus vastes encore et plus politiques. Ne s'agit-il pas aujourd'hui d'inventer une organisation sociale dont les qualités doivent satisfaire les hommes et les femmes d'une société qui devient post-industrielle? En effet après avoir vécu pendant des millé-

tés pour se rapprocher constamment de la satisfaction des bénéficiaires?

A notre avis, la participation et le débat entre les bénéficiaires, la recherche de l'intérêt général, l'anticipation dans une optique de développement durable, l'amélioration continue, la clarification des valeurs... pourraient faire partie des éléments d'un processus à construire.

“Ne s'agit-il pas aujourd'hui d'inventer une organisation sociale dont les qualités doivent satisfaire les hommes et les femmes d'une société qui devient post-industrielle?”

relations entre différents prestataires de services que sont par exemple les commerces, les transporteurs, les employeurs. Cette recherche de cohérence implique la définition et la mise en œuvre d'une qualité concertée issue d'une coopération entre différentes institutions publiques et privées.

Au-delà de ces enjeux à court et moyen terme apparaissent d'autres

naires au rythme d'un mode de production agricole calqué sur celui de la nature, nous avons plus ou moins bien adopté le rythme d'un mode de production industriel qui à son tour devient de moins en moins dominant. Comment définir les qualités de cette organisation sachant que nos références sont celles du passé? comment les mettre en oeuvre? comment les ajus-

En conclusion

Si les démarches temporelles peuvent concourir à l'amélioration de la qualité de la vie des usagers de la ville, les démarches qualité peuvent aider à les faire progresser à condition de se mettre au service des problématiques qu'elles soulèvent et pour cela de mettre l'accent sur les processus d'élaboration.

B. de Quatrebarbes ●



Burgers en bedrijven vragen een andere *dienstverlening*

*Presentatie van Minister Luc Van Den Bossche
op de 4INSTANCE e-government conferentie*

Er is een “stille” revolutie gaande: globalisering, klantgerichtheid, individualisering, ga zo maar door. De markt verandert in een zeer snel tempo. Bedrijven zetten dan ook alles op alles om hun marktaandeel te behouden.

Overnames, fusies en reorganisaties zijn niet langer op zichzelf staande gebeurtenissen, maar continue processen binnen een bedrijf. Veranderen is ademen. Geen organisatie kan het zich meer veroorloven om stil te staan, de klant anno 2002 is immers steeds meer koning.

De overheid is geen losstaand voorwerp, geen verhaal op zich, maar een geïntegreerd deel van de maatschappij; zij maakt er voor 100% deel van uit, is een vorm van emanatie. Ook zij moet diensten aanbieden waar de klant – burger en bedrijf – op zit te wachten, want de gebruiker meent er recht op te hebben; hij betaalt er tenslotte voor.

Nog maar onlangs kreeg ik een brief van een jonge ondernemer waarin hij de lijdensweg beschrijft die hij heeft doorgemaakt bij het oprichten van zijn vennootschap. Op basis van zijn toch wel kafkaïaanse verhaal, daagde hij ons als ministers uit om ook eens een vennootschap op te richten. Enigszins verontwaardigd, maar op basis van zijn ervaringen waarschijnlijk terecht

stelde hij: “Het komt me zo voor dat sommige administraties lichtjes vergeten zijn dat zij eigenlijk ten dienste van het volk staan en derhalve door ons allen worden betaald...om ons aan het lijntje te houden”.

De overheidsklant van vandaag is niet meer de klant van gisteren. Die was al tevreden als de overheid hem gelijk behandelde in zijn confrontatie met de wet. Vandaag is de gebruiker zelfbewuster, mondiger en kritischer geworden. Zijn verwachtingspatroon ten overstaan van de overheid is complex geworden en is geen vaststaand gegeven; het evolueert. Hij wil als individu echter steeds een erkenning van zijn rechten bekomen. Hij vergelijkt de overheid in zijn optreden met de privé-sector; met er bovenop nog een vergelijking met de wijze waarop hij denkt dat de overheid in andere of naar zijn mening gelijkaardige situaties zijn medeburger zou behandeld hebben. Hij verwacht dus een snelle, doeltreffende en op maat gesneden dienstverlening. Als ware die overheid een variatie op het grootwaren-

huis dat zijn miljoen klanten elke dag weer moet verdienen. Hij wil ook op de dienstverlener bij de overheid een gezicht willen plakken; hij wil een gepersonaliseerde dienstverlening.

Telkens weer in elke confrontatie met haar klant moet de overheid zich als het ware legitimeren. Ze moet haar bestaansrecht telkens opnieuw verwerven. Aan deze nieuwe werkelijkheid moet de overheid zich aanpassen, wil ze niet het voorwerp worden van een globale verwerping (cfr. Justitie). Het “overheidsaanbod” moet dus in overeenstemming gebracht worden met de steeds evoluerende vraag van haar klanten. Een competitieve overheid is immers steeds meer een voorwaarde voor aanvaarding van haar regulerende rol in de maatschappij, en tussen de individuen onderling.

Vanuit die vaststellingen is op Federaal niveau trouwens de Copernicushervorming gegroeid: de Federale overheidsdiensten moeten een betere dienstverlening aanbieden en daartoe moet de federale overheid een betere werkgever worden.

Citoyens et entreprises deviennent clients

Hier, l'administration publique déterminait son service à la communauté principalement sur la base de sa propre logique interne, parfois au détriment des citoyens et entreprises.

Aujourd'hui, les administrations se ...

réorganisent en tenant compte de la logique de l'utilisateur et deviennent ainsi, outre leurs autres fonctions, des prestataires de services. Les citoyens et entreprises deviennent clients ou plus précisément "burgers-gebruikers" ou "citoyens-utilisateurs".

Pour devenir et rester un employeur et un prestataire de services de qualité, nous devons procéder à de nombreux changements fondamentaux, tant en ce qui concerne les processus internes au sein de l'organisation que dans les esprits de ceux qui y travaillent.

Il ne suffit pas d'améliorer la méthode de production et les structures. La culture de l'organisation doit elle aussi s'adapter aux attentes de la société. La route est longue et compliquée: l'administration doit évoluer d'une organisation bureaucratique, non pas seulement vers une organisation moderne avec des aspects d'autodidacte à une organisation qui apprend vraiment. Le changement de culture sera le résultat d'étapes innombrables: une redéfinition des structures, un nouveau management, un cycle de contrôle mettant l'accent sur le contrôle ex post et la transparence, une comptabilité analytique, une gestion totalement différente du personnel, de ses rémunérations et de son système de carrière, et, élément important à ne pas oublier, une révision profonde des processus administratifs internes.

Ces Business Process Reengineering (BPR) sont actuellement en cours dans différents services publics fédéraux, dans le cadre de la réforme Copernic. Il faut d'abord étudier les processus beaucoup trop complexes pour les simplifier, les assouplir et les informatiser. Ce n'est qu'après ce travail qu'ils pourront être présentés aux citoyens. Les processus internes doivent être totalement au point avant que l'e-gov

puisse prendre réellement forme. En effet, il est insensé d'offrir un chouette agréable tout en prévoyant une imprimante.

Pour le moment, c'est probablement au sein du département Finances que les changements sont les plus visibles; c'en est effet là que les BPR, appelés Coperfin, ont été les plus poussés. Il est donc logique que ce soit aux finances que l'e-gov donne le plus de résultats; songez seulement à la déclaration électronique de la TVA.

La construction des BPR se fait dans un esprit d'implication totale des administrations, car nous avons volontairement choisi un procédé ascendant, qui garantit aussi une chance maximale de transfert de propriété.

E-Government comme facteur économique

Il est clair que la modernisation de notre appareil administratif doit pouvoir profiter au maximum des opportunités des nouvelles technologies. D'une part, j'entends aussi pouvoir affirmer que les initiatives que l'administration développe et développera en matière d'e-gov se traduiront par une accélération sur la voie vers la société de l'information. Ce n'est pas pour rien que l'e-government est l'une des dix priorités du programme e-Europe.

En ce qui concerne l'e-gov, l'administration a en fait une tâche double. D'une part, elle doit agir comme "permettant" (enabler). Cela signifie qu'elle doit supprimer les obstacles (juridiques et administratifs) et créer les conditions nécessaires à la réalisation de la société de l'information. L'administration doit créer un contexte et un climat dans lesquels les différents acteurs peuvent profiter au maximum

des chances que leur offre la société de l'information. En outre, l'administration doit remplir elle-même une fonction d'exemple par la façon dont elle utilise l'ICT et dont elle interagit avec ses clients. Car l'administration est un des plus importants fournisseurs de services basés sur l'information.

E-government: definitie

De overheid moet de dienstverlening aan alle inwoners verbeteren en e-gov herdenkt daarbij de relatie tussen de overheden, burgers en ondernemingen door gebruik te maken van de opportuniteiten van moderne technologie, internet en nieuwe media. Het is daarom voor mij duidelijk dat de initiatieven die de overheid inzake e-gov ontwikkelt en nog zal ontwikkelen een stroomversnelling zullen betekenen op de weg naar de informatiemaatschappij.

E-government bestaat er in de relaties tussen overheden, burgers en bedrijven grondig te herdenken door gebruik te maken van de opportuniteiten van moderne technologie, internet en nieuwe media, en dit zowel intern als extern.

Deze uitdaging kreeg intussen de roepnaam "eGovernment". Ze wordt echter meer betekenisvol samengevat als de nood aan een "Verbonden Overheid" ("Connected Government"), ofwel de nood om zich als overheid in te schakelen in het nieuwe economische model.

Wat zal veranderen voor burgers en ondernemingen?

Door e-gov zal de overheidssdienstverlening voor de klant veranderen op 4 vlakken: ze zal *sneller zijn*, *gebruiksvriendelijker*, *minder intensief* en *transparanter*.

Sneller omdat de gebruiker zich niet meer voor elke dienstverlening moet verplaatsen, er geen sprake meer is van reisduur, van wachttijden en van administratieve formaliteiten (bijv. aan verschillende diensten dezelfde informatie moeten afleveren). De feed-back zal in realtime gegeven kunnen worden.

Gebruiksvriendelijker omdat de burgers en de ondernemingen 24 u op 24 u en 7 dagen per week toegang zullen hebben tot de overheid, waar ze zich ook bevinden. Men zal steeds een beroep kunnen doen op de gemakkelijkst vindbare informatie en de dienstverlening zal gepersonaliseerder zijn.

Omdat gegevens van burgers en ondernemingen slechts eenmaal zullen moeten worden ingewonnen en de info proactief zal worden beheerd, zullen er **minder contacten** met de overheid nodig zijn.

Burgers en ondernemingen zullen een grotere inspraak kunnen uitoefenen bij beslissingen, zullen rechtstreeks met de bevoegde overheidsdiensten kunnen communiceren en zullen een grotere toegang hebben tot de persoonlijke gegevens waarover de overheid over hen beschikt. Kortweg: de dienstverlening zal **transparanter** zijn.

De dienstverlening wordt dus beter en in dat opzicht is en blijft e-gov een middel om tot die betere dienstverlening te komen en is het geen doel op zich.

E-gov: méér dan schone schijn

Bij de meeste mensen roept E-government in de eerste plaats het beeld op van elektronische dienstverlening door de overheid via het internet of andere

nieuwe media (de zgn. front office). Het is het voor de burgers en ondernemingen weliswaar meest zichtbare gedeelte, maar de toegevoegde waarde ervan blijft beperkt als het niet gepaard

“Vandaag is de gebruiker zelfbewuster, mondiger en kritischer geworden”

gaat met een grondige herdenking van de relaties binnen de overheidsdiensten en tussen de overheidsdiensten onderling (de zgn. back office). E-gov is dus niet alleen een kwestie van een goede “front office”; want dan zou e-gov zich bijna beperken tot een vorm van “plastische chirurgie”. Het “Putting lipstick on a bulldog”.

Eén virtuele overheid

Burgers en bedrijven ervaren “dé overheid” als één geheel niettegenstaande de opsplitsing van taken en verantwoordelijkheden over verschillende bestuurlijke niveau's en over tal van administraties en diensten heen. Het creëren van één virtuele elektronische overheid is dan ook essentieel. Gebruikers vragen nu eenmaal een volledige oplossing voor hun problemen en ze zijn niet geïnteresseerd in welke administratie en/of overheid daarbij betrokken is.

Les points de départ du concept belge

Les utilisateurs demandent une solution globale à leurs problèmes. Ils ne veulent pas savoir quelle administration et/ou pouvoir public est impliqué dans ce processus. Les administrations et les autorités doivent donc s'échanger le plus possible les données reçues des citoyens et

les données déjà disponibles dans une administration ne peuvent plus être demandées à chaque fois;

Les formalités administratives doivent être réduites au strict minimum.

L'objectif essentiel est de réduire au minimum les contacts des citoyens et des entreprises avec les diverses autorités. Ceci est possible si nous élaborons un environnement stratégique où l'échange de données entre services publics est maximalisé.

Fedict est le service public fédéral qui met l'e-gov sur pied

Pour arriver à une administration virtuelle unique, il faut évidemment élaborer une stratégie commune en matière d'e-gov. Il faut surveiller l'homogénéité et la consistance de la stratégie e-gov et accompagner les différents services publics fédéraux lors de la mise en œuvre de la stratégie.

Dans le cadre de ce que l'on appelle la matrice virtuelle – qui caractérise la nouvelle structure Copernic – nous avons créé le service public fédéral horizontal Technologie de l'Information et de la Communication. Tandis que la responsabilité primaire pour la prestation de services et la gestion des informations incombe évidemment au management de ligne, Fedict doit diriger, stimuler, coordonner, faciliter et en outre surveiller le cadre stratégique général de l'e-gov. La base de fonctionnement repose sur la participation et la concertation.

Éviter le fossé digital

Le revers d'une prestation de services intégrée avec valeur ajoutée accrue est la menace de l'apparition d'un nouveau fossé social entre d'une part les clients capables d'utiliser le nouveau modèle et d'autre part les “retarda- ...

taires". Il ne s'agit pas exclusivement d'avoir accès ou non à des ordinateurs puissants et à des services internet rapides. Il s'agit aussi de personnes qui, pour des raisons socioculturelles, ont pris du retard et ne participent pas à la société électronique.

Pour le moment, force est de constater que seule une minorité de la population est prête pour la communication électronique. Mais on peut prévoir avec certitude que l'évolution sera fulgurante. Il convient de bien tenir compte de ces deux éléments.

Aujourd'hui déjà, des études prouvent que l'utilisation de l'internet par les personnes à faibles revenus progresse moins vite que l'utilisation de l'internet par les personnes ayant des revenus supérieurs. Heureusement, les développements aux Etats-Unis ont aussi montré que les retards des groupes vulnérables concernant l'utilisation de l'internet commencent à se réduire. Par ailleurs, le marché offre actuellement des prix plus bas, ce qui permet aussi aux personnes à faibles revenus de disposer d'une connexion physique à l'autoroute électronique. Cependant, aujourd'hui, le marché ne prévoit pas encore suffisamment un soutien accessible pour chacun quand il s'agit d'appétitudes ICT. Ceci vaut notamment pour les chômeurs de longue durée, les handicapés, les enfants de parents plus démunis, les personnes âgées et les sans abris. Nous devons travailler sur ce point.

Entre-temps, nous devons prêter attention à tous les autres canaux de communication, comme les kiosques publics, les terminaux conviviaux, etc., pour pouvoir atteindre un public aussi large que possible.

Pour éviter le risque de traitement inégal tant que tout le monde n'a pas accès, nous avons provisoirement

choisi de considérer l'administration électronique comme un accès supplémentaire à l'administration. Le coût pour les utilisateurs reste identique, que l'utilisation soit électronique ou traditionnelle. Ainsi, un traitement équitable reste garanti.

Bouwstenen voor E-government

Herdenken van de dienstverlening
Samenwerking tussen alle overheden
Vereenvoudiging
Integratie van de back-offices
Technische bouwstenen
Toepassingen

Herdenken van de dienstverlening

Ik herhaal het dat dit alles moet uitmonden in een nieuwe cultuur, in een mentaliteitsverandering met ambtenaren die meer klantgericht denken.

e-Government is in dat kader niet zomaar het informatiseren van de bestaande bureaucratie. Het is een deel van het herdenken van de processen. Het laat toe om gebruikmakend van de mogelijkheden geboden door de technologie betere resultaten te behalen. En zal dus fataal ook dienen te rijmen met fundamentele vereenvoudiging, inclusief van de regelgeving.

De elektronische overheid wordt slechts een feit wanneer de publieke dienstverlening hertekend wordt vanuit de denkpatronen (de intenties) van burgers en bedrijven. Voor de burger zijn dit bijvoorbeeld: geboorte, studeren, wonen, gezondheid, ... voor bedrijven: oprichting, aanwerving, investering, fiscaliteit, ...

De uiteenlopende overheidsdiensten moeten zich zo organiseren dat op een doeltreffende en snelle manier informatie wordt uitgewisseld.

Maar om een E-Gov omgeving te bereiken is er nood aan investering. Blijvende investering. Het kostenplaatje zal in de toekomst anders samengesteld zijn dan vandaag. Allicht niet goedkoper. Maar met eenzelfde uitgave toelaten betere resultaten te boeken.

Samenwerking tussen alle overheden

Een elektronische overheid is bij uitstek een samenwerkende overheid. Het samenwerkingsakkoord dat de federale overheid in maart 2001 gesloten heeft met alle gewesten en gemeenschappen, met de uitdrukkelijke wens om ook samen te werken met provincies en gemeenten, is dan ook essentieel voor de realisatie van e-government in ons land. Het samenwerkingsakkoord houdt onder meer in dat de verschillende overheden zich – met respect voor ieders specifieke bevoegdheden - verbinden tot het aanbieden van e-gov-diensten op een gecoördineerde manier. Ze waarborgen dat de burgers en de ondernemingen voor het gebruik van allerlei diensten dezelfde hulpmiddelen kunnen gebruiken (terminal, basissoftware,...) met dezelfde unieke identificatiesleutels en de elektronische handtekening. Een technologie-neutrale houding moet het mogelijk maken dat verschillende communicatiekanalen, zoals PC, vaste en mobiele telefoon, TV, kiosk, ... hiervoor gebruikt kunnen worden. Het kan immers niet de bedoeling zijn aan de gebruikers bepaalde technologieën of onevenredige investeringen op te leggen.

Er worden ook gemeenschappelijke beleidslijnen bepaald inzake privacy, veiligheid en service level agreements. Vanaf november van dit jaar zullen de verschillende netwerken van de

Federale overheid en de Gewesten en Gemeenschappen met mekaar worden verbonden.

Vereenvoudiging

De vereenvoudiging van de procedures voor burgers en bedrijven is een opdracht van alle overheden samen. Technologie kan hier, samen met de vereenvoudiging van de procedures en de reorganisatie van diensten, oplossingen aanreiken. De communicatiemiddelen tussen de diensten worden hiertoe verbeterd. De administraties moeten toegang hebben tot de voor hen noodzakelijke gegevens daar waar ze bewaard en beheerd worden. De principes van de vereenvoudiging moeten toegepast worden in verschillende omstandigheden.

Gegevens kunnen slechts onderling worden uitgewisseld op voorwaarde dat dezelfde definities worden gehanteerd. Dataharmonisatie is hierbij dan ook uitermate belangrijk. Bij de reëngeneering van de processen moet hiermee rekening worden gehouden en uiteraard dienen wetgeving, regelgeving en procedures hieraan te worden aangepast.

Integratie van back-offices en bescherming van de persoonlijke levenssfeer

Om ervoor te zorgen dat gegevens die reeds ergens bij een overheid beschikbaar zijn, niet meer telkens opnieuw worden opgevraagd, wordt het principe van de "authentieke bronnen" ingevoerd. Dit betekent dat die administratie die functioneel het meest te maken heeft met een reeks van gegevens aangeduid wordt als de enige verantwoordelijke voor de gegevensopvraging en bijwerking. Andere administraties die deze gegevens nodig hebben moeten ze dan ook kunnen



gebruiken. Dit gebeurt door gebruik te maken van andere bouwstenen als unieke identificatiesleutels en de Universal Messaging Engine. Om de persoonlijke levenssfeer maximaal te beschermen moet dergelijke gegevensuitwisseling steeds gebaseerd zijn op een wettelijke basis en in overeenstemming zijn met de principes van finaliteit en proportionaliteit. Een sub-commissie van de Commissie ter bescherming van de persoonlijke levenssfeer bewaakt het ganse gebeuren.

Fondements techniques

Cette approche structurée de l'e-gov repose sur les piliers techniques suivants:

Pour l'élaboration de l'e-gov, nous avons opté pour le développement d'un "réseau à grande vitesse sécurisé" et des services y afférents pour l'échange électronique de données entre les services publics fédéraux : le "Federal Metropolitan Area Network". Il est complètement opérationnel depuis le 1er septembre 2002.

En deuxième lieu, vient le développement d'un "universal messaging engine" (UME). Il s'agit en fait de middleware qui peut échanger de manière intelligente des messages structurés entre systèmes informatiques hétérogènes de l'administration fédérale, avec d'autres autorités et avec des sites ou portails. Une première version de cet "universal messaging engine" est déjà opérationnelle depuis le 1er juillet 2001. Sept flux sont déjà complètement disponibles et ceux-ci interviennent déjà dans plus de 70 procédures. Quatre vont certainement s'y ajouter cette année, outre les flux qui sont implémentés pour la Banque Carrefour des Entreprises (BCE). Une deuxième version de l'UME est opérationnelle depuis juillet 2002. Cette version diffère de la première en ce sens qu'elle est modulable et que la logique d'application est séparée de l'application.

En troisième lieu, nous avons élaboré un environnement pour le "développement et la gestion des sites portails". Cet environnement supportera une ...

relation électronique intégrée entre le citoyen et l'entreprise d'une part et les services publics fédéraux d'autre part. Via un port d'accès convivial, établi selon la logique des utilisateurs, les citoyens et les entreprises reçoivent au moyen de mots clés significatifs un accès électronique à l'offre de la prestation de services e-Administration pertinente et intégrée. Ce port d'accès ne sera pas seulement réactif, mais aussi pro-actif. Cela signifie qu'un citoyen ou une entreprise peut, après identification et authentification, recevoir de la part des services publics des informations s'appliquant à sa situation spécifique.

Ce portail s'adresse tant à l'utilisateur générique qu'au spécialiste qui doit pouvoir trouver directement son service.

Cet environnement de développement est à la disposition de toutes les autres autorités.

Le portail fédéral "statique" sera disponible d'ici la fin novembre, et le "transactionnel", d'ici mars 2003.

Il prévoit différents groupes cibles: citoyens, entreprises, fonctionnaires. Chacun de ces groupes cibles dispose d'une structure de navigation propre. Par ailleurs, une attention particulière est accordée pour rendre le portail accessible aux personnes souffrant d'un handicap visuel.

pour les entreprises: lancer votre entreprise, gérer votre entreprise, marchés publics, mesures de soutien à votre entreprise.

En quatrième lieu, il faut prévoir une "clé d'identification unique pour les citoyens".

Il s'agit ici d'un numéro national unique.

Une adaptation de la législation sur le Registre national est en préparation pour permettre un accès plus souple au numéro national et une utilisation plus souple de ce dernier. Pour les personnes qui ne sont pas inscrites au registre de la population ou au registre d'attente, il est prévu un "Registre Bis". Toutes les bases de données de l'administration contenant des données échangeables sur des personnes ont été et/ou seront transformées à cette fin.

En cinquième lieu, une "clé d'identification unique pour les entreprises et les organisations" est prévue dans le cadre de la Banque Carrefour des Entreprises (BCE).

Il s'agit ici d'un numéro unique par entreprise et siège d'exploitation d'une entreprise. Au sein de la BCE seront aussi intégrés le Registre central du commerce et le Registre national des personnes morales. La Banque Carrefour des Entreprises et donc aussi

L'environnement PKI est important en ce qui concerne l'authentification, l'encryptage et la signature électronique.

Il doit notamment permettre d'émettre et d'utiliser au maximum la carte d'identité électronique de manière sécurisée (également en ce qui concerne les fonctionnaires) et de sécuriser le flux électronique de données.

En attendant cet environnement PKI, un module d'authentification "provisoire" a été développé sur la base d'un userid et d'un mot de passe.

Enfin, le septième pilier dans notre modèle d'e-gov est le développement d'une "carte d'identité électronique".

Un projet pilote est actuellement en cours à cet effet dans 11 communes belges (Borsbeek, Leuven, Tongeren, Jabbeke, Geraardsbergen, Lasne, Seneffe, Seraing, Marche-en-Famenne, Rochefort, Woluwé-Saint-Pierre). L'objectif est d'étendre ce projet à toutes nos communes après évaluation.

Le fabricant de la carte et l'Autorité de certification ont été sélectionnés via un marché public avec publicité. Il s'agit de la firme Zetes pour la carte et de Belgacom/Ubizen pour l'AC. D'ici la fin mars 2003, les premières cartes seront délivrées dans 11 communes pilotes.

Cette carte comprendra une photo, le numéro de Registre national, la signature et une série de données d'identification de base du titulaire, aussi bien sous forme lisible visuellement qu'électroniquement. Par ailleurs, elle comprendra aussi les clés électroniques nécessaires avec lesquelles le citoyen pourra s'authentifier électroniquement à distance et pourra générer une

"Aujourd'hui, les administrations se réorganisent en tenant compte de la logique de l'utilisateur"

Les thèmes abordés sont par exemple: pour les citoyens: pension, santé et environnement, vie familiale et vie privée, sécurité et prévention, travail, habitation, voyages, mobilité, élections, justice, finances et affaires financières;

le numéro d'entreprise comme clé d'identification unique seront opérationnels d'ici la fin 2002.

En sixième lieu, sera créé un "environnement PKI commun" (Public Key Infrastructure).

signature électronique valable juridiquement.

Aucunes autres données ne seront enregistrées sur la carte. Elles doivent devenir accessibles via le réseau.

Ce principe est important pour ne pas susciter la perception d'une sorte de "carte big brother". En outre, nous devons éviter que de nombreuses données ne se perdent si le titulaire perd sa carte. Enfin, la mise à jour multiple de la carte doit être évitée.

Libre au titulaire de la carte de décider s'il active ou non le certificat de signature sur sa nouvelle carte d'identité.

Tout comme maintenant, ce sera la commune qui émettra les nouvelles cartes d'identité.

De eerste tastbare resultaten en toepassingen

Tegen einde 2002 zullen de meeste van de technische bouwstenen operationeel zijn. Eens deze technologische bouwstenen beschikbaar zijn en ook de herziening van de bedrijfsprocessen in het kader van de Copernicushervorming op kruissnelheid is, wordt het elektronisch aanbod van diensten van de overheid aan de burgers en de ondernemingen geleidelijk aan veralgemeend.

De eerste tastbare resultaten van E-government op federaal vlak worden zichtbaar in de diensten die voor ondernemingen en burgers een reële verbetering inhouden.

Denken we maar aan de elektronische aanvraag van nummerplaten voor voertuigen, de multifunctionele aangifte in de sociale zekerheid, de invoering van de unieke startersaangifte, tax-on-line...

De toepassing "aanvraag van een nummerplaat" is trouwens een prachtig staaltje van back-office integratie. Het volstaat hierbij om nog slechts



vier nummers in te voeren nl.: het persoonsnummer van de aanvrager, het BTW-nummer van de verkoper, het chassisnummer van het voertuig en het nummer van de verzekeringsmaatschappij. Alle noodzakelijke gegevens komen hierbij beschikbaar vanuit de achterliggende databanken.

België in de Benchmarks

Hoe goed presteert onze overheid in vergelijking met andere landen? België scoort duidelijk niet al te best in internationale vergelijkingen. Wij bevinden ons meestal in de staart van de middenmoot.

De structurele aanpak die wij tijdens deze regeerperiode hebben ingezet,

moet het ons echter mogelijk maken vrij snel deze achterstand goed te maken en vooraan in de middenmoot plaats te nemen of zelfs ervoor.

Uit de laatste Europese benchmark (april 2002) blijkt trouwens dat België, samen met Spanje de grootste vooruitgang heeft geboekt tegenover oktober 2001.

Besluit

E-gov is een van de voorwaarden voor een fundamentele nieuwe en geïntegreerde dienstverlening die ook in ons land in volle ontwikkeling is en waarvan stilaan de eerste resultaten zichtbaar worden.

E-gov moet echter meer zijn dan de elektronische versie van bestaande documenten, procedures en diensten. Daarom ook leggen wij het accent op een gestructureerde aanpak op basis van een degelijk gemeenschappelijk raamwerk waarbij de verschillende administraties en overheden samenwerken en waarbij de back-officeprocessen geïntegreerd zijn.

E-government is immers geen product dat zo maar uit het rek wordt genomen en kan worden ingezet, maar een structureel hervormend proces. De wijziging van de mentaliteit, de organisatie en de bedrijfsprocessen binnen de federale overheid zijn juist de inzet van de Copernicushervorming. E-gov is ook geen doel op zich, maar een middel om de dienstverlening te verbeteren.

En de verbetering van die dienstverlening is, naast het creëren van een aangenamere, meer dynamische maar ook vooral efficiëntere werkomgeving voor de ongeveer 60.000 ambtenaren van de federale overheid, de hoofddoelstelling van de Copernicushervorming.

IL MIMODA
MARCEL MARCEAU. PASCALE KERVAN

**BIP
A
BRUXELLES**

VRIJDAG 7 FEBRUARI 2003
OM 20 UUR

KONINKLIJK CIRCUS
ONDERRICHTSSTRAAT 81, 1000 BRUSSEL

INFO & RESERVATIE : 02/218.20.15

PANTOMIMES ET MODETAFERELEN
MARCEL MARCEAU DE RECITAL
HAUTE COUTURE COLLECTIE PASCALE KERVAN
DE MIMES: GYONGYI BIRO, ALEXANDER NEANDER ET WOLFGANG VON BODECKER

VIF weekend **ELLE**
LANCÔME **La Libre**

MasterCard

IMPRESOR
Kiosque

fnac

fanfanzia
DEUX ELEPHANTS

Rob
Gourmet Market
Brussel

Het *digitale overheidslandschap* in België en Vlaanderen

E-government wordt vaak omschreven als “een elektronische overheid die haar dienstverlening verzorgt via internet en daardoor haar burgers beter kan informeren, steunen en beheren. Tegelijk bekomt men er bij de overheid een efficiëntere interne werking mee” (van Sebreeck, 2001: 13, 21).

Deze visie op e-government vertrekt wel vanuit een vernieuwde relatie tussen burger en bestuur, maar is erg gefocust op één aspect van die relatie: nl. de organisatie van de front-office tussen beide partijen. E-government wordt dan gezien als het creëren van een unieke loket voor de burgers op het internet, een situatie die er overigens vaak toe leidt dat de burger en het bedrijfsleven op het net worden geconfronteerd met een enorme veelheid van unieke loketten. Deze visie van e-government als zijnde “24u/24u loketten op het internet” is erg beperkend en behelst slechts één klein aspect van de relatie tussen burger en bestuur in het algemeen en van het mankopen van de dienstverlening in het bijzonder. Bovendien is aan deze visie nog een tweede aspect verbonden. E-government wordt hier gezien als het wondermiddel dat er nu voor eens en altijd zal zorgen dat de stedelijke overheid behoorlijk zal besturen en dit zowel op extern als op intern vlak. De oplossing van alle huidige problemen dreigt op die wijze gereduceerd te worden tot een technisch

probleem waarvoor enkel technische oplossingen kunnen worden bedacht. Dit technologisch determinisme is zeer gevaarlijk. Door e-government te beschouwen als de oplossing, zullen we eindigen met de vaststelling dat e-government het voornaamste probleem is geworden.

E-government behelst veel meer dan elektronische loketten. Indien we een toekomstvisie willen ontwikkelen inzake het gebruik van nieuwe media bij de overheid moet worden nagegaan in welke mate informatietechnologie zo kan worden ingezet dat zij een direct zichtbaar en merkbare bijdrage levert aan de kwaliteit van de dienstverlening aan de burger en het bedrijfsleven. Op deze manier tracht de overheid bij te dragen aan een situatie waarin de burger beter wordt geïnformeerd, beter wordt geholpen bij bepaalde diensten en meer betrokken bij het bestuur (Schoenmacker, 1994: 101). Daarmee zijn drie belangrijke taken van de overheid aangehaald: informatieverstrekking, dienstverlening en (het organiseren van inpraak in het) beleid. E-government

moet dan ook gezien worden als een proces met het oog op een verbetering van de informatie, communicatie en dienstverlening naar de klanten van de overheid door de reorganisatie van de dienstverlening in de meest ruime zin. Dit via het gebruik van netwerktechnologieën. Hierbij wordt een verbeterde effectiviteit gecombineerd met een verhoogde efficiëntie.

E-government: waar staan we?

In het recente verleden zijn er verschillende internationale benchmarks geweest, zowel vanuit de Europese Commissie als vanuit internationale consultancybedrijven. België wordt in de meeste van deze internationaal vergelijkende studies omschreven als één van de slechtere leerlingen in de klas. Zo staat België in de studie van Accenture (april 2002) op de 16de plaats bij de “emerging performers” en ook in de studie van de Europese commissie bekleedt het één van de laatste plaatsen. Toch is er ook veel kritiek te geven op deze internationale onderzoeken. De voornaamste betreft het feit dat deze zich in hoofdzaak focussen op de realisaties in de elektronische frontoffice en te weinig of geen rekening houden met de reorganisaties in de backoffice die noodzakelijk zijn om tot een echte vorm van e-government te komen zoals we hierboven hebben beschreven. Niettemin maken deze studies duidelijk dat België internationaal gezien niet bij de koplopers hoort, een situatie die ook op het terrein zelf te merken valt.

...

De overheid op het net

De federale en regionale overheden werken op dit ogenblik hard aan de lancering van nieuwe portaalsites. Zo worden in de nabije toekomst zowel een nieuwe federale als een nieuwe Vlaamse portaal gelanceerd en is men ook in het Waalse landsgedeelte hieraan aan het werken. Deze nieuwe portaalsites zullen veel meer vraag gestuurd worden opgebouwd. Zo maken ze gebruik van verschillende mogelijke ingangen tot dezelfde informatie. Bezoekers van de portaalsites zullen kunnen gebruik maken van levenslijnen voor burgers en bedrijven, doelgroep benaderingen (jongeren, ouderen, werklozen,...) en de klassieke administratieve structuur om tot de gezochte informatie te geraken. Verder is er in deze portaalsites samenwerking tussen de verschillende overheden in België en is er aandacht voor verschillende kanalen (internet, kiosken, web-tv,..). Ook wordt op dit niveau erg veel aandacht besteedt aan het uitbouwen van een kruispuntbank van de ondernemingen (KBO). De toekomst zal moeten uitwijzen wat de meerwaarde is van deze nieuwe portaalsites.

Het is echter duidelijk dat op het federale en het regionale vlak veel veranderd is sinds ongeveer 2000. Er zijn op alle niveaus managers e-government aangesteld, ze hebben de laatste jaren hard gewerkt aan globalere plannen en beleidsopties inzake e-government. Er wordt werk gemaakt van de reorganisatie van de backoffices via o.m. het creëren van netwerken tussen de administraties, het installeren van UME's (Unified Messaging Engine) en het opzetten van concrete eerste e-government projecten.

Op provinciaal en lokaal vlak is er een iets ander beeld dat naar voor komt.

De provincies hebben de laatste jaren hard gewerkt aan hun websites, maar beperken zich tot informatieve websites. Veelal zijn deze niet afgestemd op de noden van het publiek of van hun "klanten". Provincies hebben in hun digitale initiatieven geen duidelijke profilering naar een bepaalde doelgroep of klant van de provincie toe. Wel wordt er bijvoorbeeld in de provincie Vlaams-Brabant, met de oprichting van het autonoom provinciebedrijf VERA, gewerkt aan de introductie van e-government in de lokale besturen, maar ook hier is nog een lange weg af te leggen.

Wat de gemeentelijke websites betreft kan gesteld worden dat de sinds 2000 meer gemeenten on-line zijn gekomen in Vlaanderen en Brussel. In september 2002 zijn in totaal 71,3% van de Vlaamse en Brusselse steden en gemeenten on-line. Ten opzichte van de vorige jaren zijn de meeste van deze websites er erg op vooruitgegaan

wat betreft het grafische design van de websites. De meeste websites zijn bovendien niet alleen mooier geworden om naar te kijken, ook de navigatie binnen de websites is er vaak op vooruitgegaan. Wel doen de gemeentelijke websites nog steeds te weinig om hun burgers voldoende en goed te informeren (in de meeste gevallen volstaat een bezoek aan de website absoluut niet om een antwoord op een vraag te krijgen en is verder contact met de gemeente noodzakelijk). Ook worden er relatief weinig inspanningen geleverd om burgers bij het lokale beleid te betrekken via

de websites, laat de actieve openbaarheid van bestuur on-line nog steeds te wensen over en wordt het lokale socio-culturele en economische veld weinig betrokken bij de websites. Gemeenten hebben er wel voor gezorgd dat er meer e-mailadressen en elektronische vraag en klachtformulieren terug te vinden zijn op hun websites. Globaal gesproken kenmerken de meeste lokale websites zich echter nog steeds door het feit dat het zwakke informatieve websites zijn met beperkte interactiemogelijkheden.

De digitale burger

In september 2002 werd aan het Departement Communicatiewetenschappen van de K.U.Leuven een onderzoek verricht bij 638 Vlamingen naar het bezit en gebruik van internet in de dagelijkse leefwereld. In dit onderzoek werd ook ruime aandacht besteed aan e-government. In dit artikel geven we een zeer kort verslag van dit onderzoek. Voor

E-government moet gezien worden als een proces met het oog op een verbetering van de informatie, communicatie en dienstverlening naar de klanten van de overheid

meer informatie dient u contact op te nemen met de auteur.

Globaal kunnen we stellen dat op dit ogenblik ongeveer 40% van de Vlamingen thuis beschikt over een aansluiting op internet en dat ongeveer 38% van de Vlamingen een regelmatige, d.i. tenminste één maal per maand, gebruiker is. Ongeveer 50% van de internetgebruikers bezoekt overheidswebsites. De website van de lokale overheid is daarbij veruit de populairste, gevolgd door de Vlaamse en de federale website.

Internetgebruikers gebruiken op dit ogenblik overheidswebsites vooral

voor het vinden van specifieke informatie verbonden met een bepaalde vraag of probleem van de bezoeker, contactinformatie, links naar andere overheden, het aanvragen van brochures en het invullen van elektronische aanvraagformulieren. Opvallend is dat ze niet zo veel gebruik maken van de mogelijkheid om beslissingen van de overheidsorganen, zoals de regering of een gemeenteraad, in te kijken.

De Vlaamse internetgebruikers hebben interesse voor elektronische diensten die verband houden met e-banking, het elektronisch reserveren van culturele activiteiten, e-news en e-ticketing. Op de vijfde plaats komt e-government dat omschreven werd als dienstverlening van de overheid via internet. Uit deze cijfers kunnen we afleiden dat op dit ogenblik e-government 25% sterk tot zeer sterk aanspreekt.

De Vlaming

In het onderzoek werden ook uitspraken gedaan over de Vlaamse bevolking. Er werd onder meer gepeild naar de perceptie van een algemene overheidsportaal. Gemiddeld gezien vindt de bevolking dat zo'n site snel, efficiënt en bereikbaar is, ook fraudegevoelig, niet klantvriendelijk en onpersoonlijk. Wat de interesse betreft in elektronische overheidsdiensten werd vastgesteld dat er een interesse bestaat voor informatiediensten (een "informatiegids" over de diensten en informatie over de diensten die de overheid aanbiedt) via het net en voor transactie via overheidswebsites (elektronische aangiften en de mogelijkheid om ook via de website de eventueel noodzakelijke betalingen te verrichten). Deze twee komen samen in de interesse van het algemene publiek in een elektronisch loket. Toch moeten we ook hier stellen dat globaal geno-

men, naar de Vlaamse bevolking toe, het nog steeds relatief kleine groepen zijn die op korte termijn geïnteresseerd zijn in dit soort van elektronische dienstverlening.

Besluit

Het digitale overheidslandschap in België heeft over het algemeen nood aan een beter gestructureerd informatieaanbod. Uit vele burgeronderzoeken in het verleden blijkt dat burgers nog steeds geen antwoord weten op klassieke vragen als waar, wanneer, hoe, wat, waarvoor, etc. Het lijkt er sterk op dat het huidige digitale landschap hen daarin niet erg behulpzaam is. Er is een sterke nood aan kwalitatief hoogstaande vraag gestuurde informatie, met een gedegen doorverwijzing naar de "echte" wereld, voor de afhandeling van de eigenlijke dienst of voor verdere detailinformatie. Ten tweede moet er veel meer aan doelgroepencommunicatie gedaan worden en aan kwaliteitscontrole van de aangeboden informatie en dienstverlening door middel van klantenonderzoeken. Met andere woorden is er binnen de sector een nood aan een professionalisering gekoppeld aan bepaalde vormen van klantenmanagement. Verder dienen de overheidswebsites meer gebruik te maken van de interactieve mogelijkheden die het internet biedt en dit gekoppeld aan het informatieaanbod. Op dit ogenblik moet de internaut zich nog vaak behelpen met algemene emailadressen en beschikt hij slechts zelden over de mogelijkheid om dadelijk bij de juiste persoon terecht te komen. De bestaande websites gebruiken het medium ook zeer weinig om een grotere transparantie te bereiken in hun besluitvorming en om aan openbaarheid van bestuur te doen.

E-government moet zich in de toekomst, nog meer dan vroeger richten op het proces

van de vereenvoudiging. Dit kan door nieuwe media in te schakelen in de dienstverlening. Dit zou op termijn ertoe moeten leiden dat bepaalde vormen van dienstverlening moeten worden opgeheven (zoals bijv. de aanvraag van studiefinanciering) omdat de dienst bijvoorbeeld op basis van de beschikbare gegevens automatisch wordt toegekend (de studietoelage). Dit vereist echter een nog verder doorgedreven samenwerking tussen de verschillende overheden en de visie van de overheid als netwerkorganisatie.

Jo Steyaert is verbonden aan het departement Communicatiewetenschap van de K.U. Leuven en is gespecialiseerd in onderzoek naar elektronische overheden, internet en het gebruik en de adoptie van nieuwe media door de bevolking. Daarnaast is hij zaakvoerder van het studie- en adviesbureau Indigov dat gespecialiseerd is in e-government.

*Voor meer informatie kunt u zich steeds wenden tot Jo Steyaert,
0472 / 53 09 41,
e-mail: jo.steyaert@pandora.be.*

Tot slot dienen we nog op te merken dat e-government, zeker in zijn frontoffice nog steeds een zaak is voor de happy few. Ongeveer 25% van de bevolking maakt op dit ogenblik gebruik van overheidsites. Overheden zullen er zorg voor moeten dragen dat e-government voordeel voor alle betrokkenen inhoudt en niet enkel voor de internetgebruikers.

L'Imprimerie Nationale Française

Créée en 1640 par Richelieu, l'Imprimerie nationale emploie près de 2000 personnes, imprime 90 000 tonnes de papier par an pour un chiffre d'affaire d'environ 1,6 milliards de francs.

Les principaux produits que l'Imprimerie nationale réalise sont les annuaires de France Télécom, les imprimés de La DGI et de la Comptabilité publique, les documents d'identité (Cartes d'identité, passeports, cartes grises, permis de conduire...)

L'historique

Jusqu'au début des années 90, l'Imprimerie nationale, alors direction du Ministère du budget et administration à part entière, détient le monopole de l'impression des documents de l'Etat. Elle doit répondre à toutes les demandes de l'Etat en matière d'impression. Le service commercial, bureau de réception des commandes à l'origine ne s'est ainsi mis en place qu'au cours des années 1990.

L'Imprimerie nationale doit, principalement pour des prescriptions réglementaires d'origine européenne, abandonner ce monopole et se préparer à changer de statut pour devenir une société anonyme de droit privée.

En janvier 1994 l'Imprimerie nationale S.A. dont le capital est détenu à 100 % par l'État est une réalité.

Ce changement marque la fin du monopole et ouvre la possibilité pour l'Imprimerie nationale d'offrir ses prestations au secteur privé ce qui lui était interdit jusqu'alors. Il s'est aussi traduit par l'apparition dès 1993 d'une

réflexion sur l'organisation commerciale et l'émergence d'une structure marketing qui a amené à la création d'une démarche marketing.

“L'Imprimerie nationale doit, principalement pour des prescriptions réglementaires d'origine européenne, abandonner son monopole”

Les missions du marketing

Le marketing s'est vu d'emblée confié 3 missions distinctes

1 Marketing opérationnel

réalisation des instruments de vente (plaquettes, détermination des produits, . . .)

2 Marketing Fonctionnel

mise au point des systèmes d'information (statistiques internes, tableaux de bord, veille concurrentielle...)

3 Marketing Stratégique

positionnement, (analyse des filières, évaluation des stratégies, business planning ..)

Chaque mission a mis en relief des aspects particuliers et des techniques particulières

Marketing opérationnel

La nécessité du nom

Pour vendre un produit, il faut avant toutes choses le définir et le nommer. Le premier travail du marketing après la mise au point de l'offre, a donc été de créer des noms pour des prestations que l'Imprimerie nationale réalisait sans les positionner comme des produits. Les noms choisis devaient être capables d'être une référence, de porter un sens et un discours commercial (OPALIN, COPIE PREMIERE, la carte FORTERESSE...).

Les instruments de vente

Une fois les prestations définies et nommées, le marketing a réalisé des plaquettes pour chaque prestation. Des plaquettes commerciales décrivent les offres produits (offre, avantages clients, plus produits..) et s'inscrivent dans une politique d'offre segmentée en s'adressant aux clients potentiels à travers leurs besoins.

Ces plaquettes sont couplées avec des formations permettant aux commerciaux de bâtir des discours commerciaux ciblés et efficaces.

Parallèlement à la création de ces éléments de communication produit, l'Imprimerie nationale a mis en place une politique de présence de salons professionnels bien ciblés où sont présentées les prestations de l'Imprimerie nationale de façon cohérente par rapport à l'objet du salon et à la segmentation mis en place par l'Imprimerie.

Enfin l'imprimerie nationale a créé un magazine d'informations bimestriel à destination de ses clients et prospects qui présente les différents aspects de l'offre de l'Imprimerie nationale.

Les chefs de produits

Dans cette logique de segmentation de l'offre de l'Imprimerie nationale, il est apparu nécessaire que les marchés couverts par l'Imprimerie nationale soient gérés par des chefs de produits spécialisés. Ainsi en relation avec les commerciaux et en interface avec la production les chefs de produits coordonnent le développement de leurs marchés.

La politique de prix

Après une analyse de la concurrence et pour chaque marché des politiques de prix cohérentes ont été installées, politiques permettant au réseau commercial de s'appuyer sur des grilles adaptées à chaque type de marché.

Marketing Fonctionnel

La nomenclature des produits

Pour suivre l'ensemble de l'activité de l'Imprimerie nationale il a été nécessaire d'opter pour une logique de segment. Dans cette optique une classification fine des produits réalisés a été nécessaire. Cette classification a permis de mettre en lumière des activités et des produits parfois masqués et de permettre l'établissements de comparatifs avec la concurrence. Un appareil de statistiques marketing et commerciales de suivi est aussi en cours d'installation.

La veille concurrentielle

Sur chacun des grands marchés de l'Imprimerie nationale, une veille concurrentielle sur France et Europe a été mise en place. Cette veille comprenant tout à la fois des analyses sur les concurrents ainsi qu'une pige des évolutions technologiques. Ceci avec pour double objectif de permettre à l'Imprimerie nationale de pouvoir se situer face à la concurrence et égale-



ment de se mettre en position de pouvoir réagir face aux évolutions techniques ou commerciales sur chacun de ses marchés.

La remontée du terrain

Un des facteurs essentiels de la réussite d'une entreprise réside dans sa capacité à coller au plus près de la demande de ses clients. Dans cette optique différentes procédures de remontée de l'information ont été mises en place. Les commerciaux en contact avec leurs clients y contribuent pour une large part, en contact direct avec la demande, ils perçoivent les besoins émergents

L'étude d'image

L'Imprimerie nationale sortant d'un passé administratif, il est apparu essentiel de connaître le positionnement de l'Imprimerie nationale comme institution, de mesurer sa légitimité sur chacun de ses marchés et de tracer ses territoires de compétences. Pour mener une telle étude, l'Imprimerie nationale a confié à la SOFRES le soin de mener cette étude d'image auprès de la clientèle de l'Imprimerie. Cette étude en cours de réalisation va permettre d'établir un positionnement global en répondant au plus près

des besoins de la clientèle, de mettre en émergence les axes de communication, enfin de mettre au point un baromètre de suivi de la satisfaction de la clientèle.

Marketing stratégique

Sortant d'une logique de monopole ou l'Imprimerie nationale était tenue d'imprimer ce que lui demandait sa clientèle administrative., une analyse des marchés et des filières s'est avérée nécessaire.

Cette analyse actuellement en cours est basée sur une matrice dérivée du modèle SOWT (forces, faiblesses, opportunités, menaces) et permettra de situer chacune des activités de l'Imprimerie nationale à la fois dans son univers concurrentiel et son univers technologique

En conclusion, le marketing à l'Imprimerie nationale se développe autour de trois missions, recadrer la problématique de l'Imprimerie nationale dans une perspective de moyen terme, analyser ses marchés et leurs évolutions et fournir aux commerciaux des aides à la vente.

**Témoignage de J-P Bessières,
responsable marketing**

...



Les différents types de marketing

Le marketing commercial des produits grand public: lessives, produits de beauté, surgelés... où le marketing est vital pour survivre, très organisé et bénéficiant d'une expérience très importante. L'image et les médias, les circuits de distribution y jouent un rôle très important.

Le marketing d'entreprise à entreprises dit "business to business" ou "BtoB" concerne tous les produits vendus aux entreprises, administrations ou collectivités locales: études, matériels, travaux, matières premières et fournitures diverses. Il se caractérise par des cibles de clientèle restreintes, une approche personnalisée, une dominante des composantes techniques du produit et des forces de vente sur l'image et la communication.

Le marketing public des administrations: l'objectif n'est pas le profit, mais le service rendu à la collectivité et n'exclut pas l'efficacité. Ce marketing s'adresse tantôt à des cibles très larges, tantôt à des cibles restreintes, particuliers ou entreprises. Il concerne plutôt des services.

Le marketing politique des groupes de pression (partis, syndicats, lobbies) cherchent à faire prendre en compte des idées, un vote, des mesures... par les décideurs que sont les citoyens, les adhérents, les responsables politiques ou administratifs...

Le marketing interne à l'organisation qui vise à faire adopter par les différentes catégories de personnel ou les services une politique, des outils de gestion....

Le marketing achat dont l'objectif est de trouver ou de solliciter la meilleure offre contributive à la satisfaction de son propre besoin. Exemples: le recrutement du personnel, l'achat de fournitures...

Le marketing social des associations caritatives a pour but de collecter des fonds pour financer des projets des projets: Médecins du Monde, le Téléthon.

Le non-marketing: l'offre domine la demande. Le client ou le public n'est pas spécifiquement considéré et pris en charge par l'encadrement, le personnel ou une structure particulière.

Le pré-marketing: la publicité et l'accueil sont sensés suffisants pour faire apprécier l'offre. Le produit, le réseau de distribution, n'entrent pas dans le champs de l'analyse.

Le marketing expérimental: l'organisme recherche l'approche du client à travers des initiatives issues souvent du réseau de distribution, des études et actions tâtonnantes et plus ou moins coordonnées.

Le marketing "pro": les spécialistes des services ad-hoc jouent des différents outils, diffusent progressivement un état d'esprit, font prendre à la direction des décisions structurantes, sollicitent la recherche, la production, la communication, la distribution. Le marketing est devenu une préoccupation stratégique

Le marketing "roi": l'organisation est totalement centrée sur le client. ("Bébé, c'est le président" dit Nestlé) Le marketing oriente la recherche, la communication, la distribution, fournit les objectifs de production, de qualité à partir de l'analyse prévisionnelle des attentes et commandes des clients...

Le marketing stratégique analyse la position de l'entreprise sur ses marchés, conçoit la stratégie de positionnement, le lancement de nouveaux produits, la conquête de nouveaux marchés. Il définit les politiques de prix, de distribution.

Le marketing opérationnel applique la stratégie marketing de l'entreprise et détaille pour chaque produit et/ou secteur particulier, la stratégie et le plan d'action spécifique à adopter.

Proposition de définition

"Le marketing de Service Public est l'art de

- promouvoir des prestations mettant en oeuvre des missions d'intérêt général démocratiquement définies et évaluées en apportant au débat démocratique et à la décision politique et sans jamais se substituer à eux.
- des techniques d'écoutes, de connaissance des publics et du marché,
- l'analyse et des recommandations sur les différents leviers de promotion: produit, prix, communication, mise à disposition"

élaboré en association avec l'ensemble des différentes parties prenantes: usagers, personnel,...

Het *vertrouwen* in de regering

Het vertrouwen in de huidige regering lag en ligt een stuk hoger dan het vertrouwen in de regering Dehaene. Dat blijkt uit een grondige studie van de driemaandelijke enquête van La Libre Belgique. Hoewel de regering Verhofstadt de laatste maanden iets minder sterk staat dan voordien, blijft het verschil globaal gezien zeer sterk. Waar komt dit verschil nu vandaan? Dat is de vraag die me een aantal maanden heeft beziggehouden.

De eerste mogelijke verklaring is de economische toestand van ons land. De stelling is hier dat Verhofstadt en zijn regering gewoon geluk hebben gehad, ze zijn immers van start gegaan in een periode van hoogconjunctuur. Om dit na te gaan, heb ik de samenhang van het vertrouwen in de regering en drie economische factoren statistisch nagegaan. En wat blijkt: de resultaten liggen verbazingwekkend hoog, de economische toestand van het land bepaalt in zeer grote mate het vertrouwen dat de bevolking in haar regering heeft. De werkloosheidsgraad bepaalt bijvoorbeeld niet minder dan 56% van het vertrouwen en ook de BBP-groei en het consumentenvertrouwen blijken een serieuze invloed te hebben. Een hoger aantal werklozen, een lagere groei van het Bruto Binnenlands Product of een daling van het consumentenvertrouwen betekent dus een lager vertrouwen van de bevolking in haar regering ook als ze niet aan de basis van deze evolutie ligt.

Ondanks deze sterke eerste verklaring is er nog een (beperkte) ruimte voor een aantal andere verklaringen. De tweede mogelijke verklaring die ik onderzocht heb is de communicatie van de eerste minister en zijn regering. Om een goed beeld te verkrijgen van de veelbesproken communicatie van Dehaene en van Verhofstadt, heb ik vijf journalisten en twee woordvoerders ondervraagd over hoe zij de communicatie van de twee premiers typeren en wat volgens hen de verschil-

len zijn. Uit al deze interviews blijkt dat er zeer veel verschillen tussen de communicatie van de twee premiers en hun regeringen zijn. Al deze verschillen zijn te herleiden tot de stelling dat de communicatie van Dehaene minder open en minder professioneel begeleid verloopt dan die van Verhofstadt. De open-debatcultuur en de

wekelijkse persconferentie zijn voorbeelden van de open communicatie van Verhofstadt. Het grote belang dat Verhofstadt hecht aan televisie en aan de begeleiding door een uitgebreide communicatieploeg zijn voorbeelden van de professionele begeleiding. Er is met andere woorden een zware breuk in de communicatiestijl die mee aan de basis ligt van het grotere vertrouwen in de regering Verhofstadt; de juiste impact hiervan kunnen we spijtig genoeg niet meten.

De geïnterviewden hebben talloze voorbeelden gegeven van de communicatie van de twee premiers, we lichten er enkele uit. Bij een televisie-interview met Dehaene klopte de reporter vaak de 'pellekes' nog van zijn schouders. Hij hield enkel een persconferentie als hij iets te zeggen had en hield zijn ministerraad dan ook volledig afgesloten in Hertoginnendal. Verhofstadt daarentegen houdt elke week om 15 uur een persconferentie en zegt altijd wel iets. Het gaat zelfs zo ver dat hij redacties opbelt om hen op fouten in hun berichtge-

“De economische toestand van het land bepaalt in zeer grote mate het vertrouwen dat de bevolking in haar regering heeft”

ving te wijzen. De open-debatcultuur van deze regering is legendarisch. Premier Verhofstadt laat zich bij al deze communicatie begeleiden door twee woordvoerders, een communicatieadviseur en een tekstschrijver, functies die onder Dehaene bijna allemaal werden vervuld door zijn woordvoester. Het is niet mijn bedoeling om hier een



karikatuur neer te zetten van de premiers, de werkelijkheid is genuanceerder maar deze voorbeelden geven wel aan hoe groot de verschillen zijn.

Een andere factor die in het voordeel van de regering Verhofstadt speelt is het nieuwe van deze regering. Het zijn bijna allemaal nieuwe gezichten en nieuwe partijen. Bij het begin van de eerste regering Dehaene hadden haar ministers opgeteld reeds negentig jaar ervaring op ministerposten. Het contrast met de huidige regering is enorm, ze had bij haar start slechts dertig jaar ervaring. Hoewel we aanvoelen dat dit tekort aan ervaring ook in het nadeel van de nieuwe ploeg speelt, was het zeker op het begin van de regeerperiode vooral een voordeel. Journalisten wijzen erop dat men extra kansen heeft gegeven en dat men de schuld vaak kon doorschuiven naar de voorgangers.

De laatste mogelijke verklaring die ik van naderbij heb bekeken is het beleid van de twee regeringen. Na een analyse van de agenda van de minister-raad over de laatste tien jaar, bleek er daar ook een enorm verschil te

bestaan tussen de twee regeringen. De regeringen Dehaene hielden zich vooral bezig met thema's als belastingen, begroting en Europese Integratie. Hoewel dit een logisch gevolg is van de toetreding tot de EMU, zal het de regering zeker niet populair hebben gemaakt bij de bevolking. Onder andere door de betere economische situatie en door de verwezenlijkingen

van de voorganger, is de regering Verhofstadt er in geslaagd om zich met heel andere beleidsterreinen bezig te houden. Werkgelegenheid, asielbeleid en mobiliteitsbeleid, we doen geen uitspraak over de kwaliteit van het beleid maar de regering hield zich er alvast meer mee bezig. De grotere aandacht aan sociale thema's ligt dus ook mee aan de basis van het grotere vertrouwen dat de regering Verhofstadt geniet bij de bevolking.

Een betere economische situatie, een open en professionele communicatie,

het nieuwe en de aandacht voor sociale thema's bepalen dus te samen het vertrouwen in de regering. Wat betekent dit nu voor de toekomst van deze regering? Het gaat immers slecht met de economie wat onmiddellijk ook de ruimte voor sociale thema's beperkt en echt nieuw is de regering Verhofstadt na drie jaar ook niet meer te noemen. De ware kracht van het beleid en van

“De open-debatcultuur en de wekelijkse persconferentie zijn voorbeelden van de open communicatie van Verhofstadt”

de communicatie van dat beleid door deze regering zal dus de volgende maanden te zien zijn. Gaat de regering mee ten onder met de economie of houdt ze zich sterk dankzij haar communicatie en haar beleid?

Michiel Nuytemans

Voor de volledige thesis:

www.uia.ac.be/psw

Voor alle reacties:

michielnuytemans@hotmail.com

Technologies de l'information

la Suède, laboratoire des nouveaux usages

Avec près de 5 millions d'internautes pour une population totale de 8,9 millions d'habitants, la Suède fait aujourd'hui figure d'exemple. 25% des créations d'emploi étaient liées, l'an dernier, aux nouvelles technologies de l'information et des communications.

Les Suédois sont parvenus à articuler une politique industrielle des technologies de l'information, une politique d'infrastructures pour le haut débit et une politique d'équipement et d'appropriation d'Internet par le plus grand nombre. La croissance suédoise dans les années quatre-vingt-dix est due en partie à la forte expansion des industries des télécommunications et de l'électronique.

Le marché suédois des matériels et logiciels informatiques, des services et équipements de télécommunications s'accroît d'environ 10 % par an. Le succès des entreprises hautes technologies doit aussi beaucoup aux investissements publics. Le montant annuel investi par l'État dans la recherche et développement représente 4% du produit intérieur brut national, un record en Europe, contre

2,5% en France. Un effort de recherche qui se traduit aussi par d'intenses coopérations entre les universités et les entreprises. A moins de quinze minutes de Stockholm, la technopole de Kista, surnommée la "Wireless Valley" concentre universités (dont la Ecole royale polytechnique) centres de recherche et plus de 600 entreprises de toutes nationalités.

La Suède a remarquablement su jouer du levier économique que représente une population bien connectée et bien formée. Les entreprises suédoises développent des services sur un marché qui a au moins deux ans d'avance sur le reste du monde. Elles prospèrent plus vite sur leur marché national, elles conquièrent une grande capacité d'exportation, leurs résultats rassurent



leurs investisseurs nationaux et attirent les investisseurs étrangers. La Suède devient même le terrain d'application des innovations des entreprises étrangères qui y investissent et déploient aujourd'hui de manière privilégiée. En mars 2000, à la suite d'un congrès extraordinaire, les sociaux-démocrates se sont prononcés en faveur d'un réseau de communication à bande large couvrant l'ensemble du territoire du royaume et devant permettre un accès rapide à Internet aux neuf millions d'habitants du pays. Dans le projet d'extension des systèmes à haut débit, "une société de l'information pour tous", soumis au Parlement en mars 2000, cette infrastructure, considérée comme un équipement stratégique majeur, serait financée conjointement par le secteur privé et les pouvoirs publics. L'Etat s'engage à ce que tout le pays, quelle que soit la zone concernée, puisse bénéficier des mêmes techniques, aux prix les moins élevés possible et avec un maximum d'opérateurs, évoluant dans un cadre concurrentiel.

De grandes villes comme Malmö, Hamstad et Göteborg, proposent à leurs habitants une connexion gratuite à l'Internet. Cette action, couplée avec la possibilité accordée par l'employeur d'acheter un ordinateur à un prix avantageux, conduit à généraliser, pour toutes les couches de la population, l'accès à Internet

Lancé en 1997, le programme d'état suédois favorisant la distribution de PC par les entreprises à leurs salariés (au travers d'une défiscalisation) a été un grand succès. Telle est la conclusion d'un rapport de la commission gouvernementale sur les technologies de l'information. 850 000 PC ont été distribués et près de 2,4 millions de suédois ont utilisé ces ordinateurs. Le

programme a permis à beaucoup de salariés d'élever leur niveau de compétences en informatique, voire de se créer de nouvelles opportunités de travail. Toujours selon le rapport, ce sont surtout les ouvriers qui ont ainsi pu acquérir un ordinateur personnel.

Le modèle de développement du haut débit suédois repose sur une approche du "premier kilomètre", de la densification des échanges au sein de commu-

notamment dans les domaines très volatils des hautes technologies.

Le retournement économique actuel a donc des conséquences très importantes sur le secteur: licenciement du tiers des effectifs d'Ericsson, purge dans les start-ups internet et télécoms, quasi-abandon de l'UMTS, mariage de raison entre Telia et Sonera.

Une large part de la reprise économique en Suède repose sur un redémarrage

Ressources

IT-Sweden, un site très utile sur les TIC en Suède

<http://www.itsweden.com/start.htm>

La commission "Technologies de l'information" du gouvernement suédois:

<http://www.itkommissionen.se>

Le programme d'incitation à l'équipement des salariés

<http://www.bas.stockholm.se/newsletter.asp?id=36&aID=197&year=2002>

nautés sociales et locales dynamiques, et non du "dernier kilomètre" des opérateurs télécoms, modèle dans lequel les zones "pauvres" ont perdu d'avance.

Concrètement, la Suède sociale-démocrate s'est emparée de la forme du réseau Internet, dans lequel chaque point est "intelligent" et non le centre (qui n'existe pas) ni le réseau (qui doit être une infrastructure ouverte, un bien commun neutre). Ce n'est pas un hasard. Le ministre de l'Industrie, Björn Rosengren, a présenté en mars dernier un projet visant à offrir un accès rapide à Internet à l'ensemble de la population d'ici à 2005. Approuvée par le Parlement, l'opération devrait coûter au total près de 14 milliards de francs, dont la moitié financés par l'Etat.

Retournement économique

La Suède est un "petit marché" (8M d'habitants!) qui impose une vocation d'exportatrice à ses entreprises,

rage global de la high-tech qui tarde à se profiler. Reste que le pays est sans doute le mieux préparé en Europe pour en bénéficier.

Une vision collective solide

Non seulement le modèle suédois ne se limite pas aux nouvelles technologies et au haut débit, mais il ne réussit probablement dans ces domaines que parce qu'il est construit sur une vision collective très solide.

En analysant le modèle de développement du haut débit suédois, on se rend compte qu'il repose sur une approche du "premier kilomètre", de la densification des échanges au sein de communautés sociales et locales dynamiques, et non du "dernier kilomètre" des opérateurs télécom, modèle dans lequel les zones "pauvres" ont perdu d'avance.

De Kruispuntbank van Ondernemingen een stand van zaken

De administratieve vereenvoudiging staat hoog vermeld in de beleidsprioriteiten van de regering. Een van de belangrijkste middelen om deze beleidsprioriteit te verwezenlijken is het e-government: het beroep op de informatie- en communicatietechnologie om het – administratieve – leven van burger en onderneming een stuk eenvoudiger te maken.

De basisidee van de Kruispuntbank van Ondernemingen (KBO) is al enkele jaren oud. Aanvankelijk heette dit project “repertorium van rechtspersonen”, nadien “ondernemingsregister” en tenslotte “kruispuntbank”.

Waarover gaat het? Tal van overheidsdiensten hebben dag aan dag identificatiegegevens van ondernemingen nodig. Tot nu toe voorzagen de specifieke reglementeringen van al die departementen dat, om een bepaalde beslissing te verkrijgen, de belanghebbers welbepaalde identificatiegegevens moesten meedelen. Voor alle overheidsdiensten samen is dat natuurlijk een immens dubbel gebruik aangezien in al deze diensten personen belast zijn met het registreren en het actueel houden van die gegevens. Bovendien is dergelijk systeem oorzaak van inefficiëntie aangezien dubbele of meervoudige gegevensopslag noodzakelijkerwijze leidt tot conflicten tussen de inhoud van de verschillende bestanden. Zodra een onderneming een wij-

ziging mededeelt aan een dienst en niet aan een andere krijgt men verschillen in de databases en wordt het zeer moeilijk om te achterhalen welke nu juist de correcte gegevens zijn.

Vandaar de idee om de *identificatiegegevens* van de ondernemingen op een eenvormige wijze en centraal ter beschikking te stellen van alle diensten. Dit heeft veel voordelen. Voor de overheidsdiensten betekent dit eerst en vooral dat zij met zekerheid over de meest actuele en juiste gegevens beschikken. Naast het voordeel van correcte informatie sparen zij ook werk uit aangezien nu in al die verschillende diensten het werk wordt verricht dat voortaan centraal zal gebeuren. Men spaart dus personeel en middelen die vrijkomen voor andere opdrachten die meer rechtstreeks met de kerntaken van de betrokken diensten verband houden.

Voor de ondernemingen is het voordeel nog groter. Zij zullen immers hun identificatiegegevens nog slechts één

enkele keer aan de overheid moeten geven. Eens zij een identificatienummer gekregen hebben, zal de mededeling van dat nummer volstaan waarna de overheidsdiensten zelf de nodige identificatiegegevens zullen kunnen opvragen bij de Kruispuntbank van Ondernemingen. Administratieve vereenvoudiging met een hoofdletter dus.

Samengevat komt het er op neer dat een onderneming nu jaarlijks meermaals haar identificatiegegevens aan haar publieke gesprekspartners moet verzenden terwijl de overheid in de toekomst zelf voor de doorzending van de gegevens zal zorgen vanaf het ogenblik dat ze zijn ingediend.

Voor elk gegeven dat in de KBO wordt opgeslagen zal een authentieke bron (A.B.) worden aangewezen: dat is de overheidsdienst of instelling die als enige dit gegeven kan invoeren of wijzigen. Andere overheden kunnen het gegeven alleen gebruiken maar niet invoeren of aanpassen. Deze aanwijzing zal gebeuren bij koninklijk besluit. Indien er een aanpassing moet gebeuren zal de onderneming deze alleen aan de authentieke bron moeten meedelen en deze zorgt er dan voor dat de informatie, via de kruispuntbank, ter beschikking is van alle overheidsdiensten die deze informatie nodig hebben. De informatie zal worden verstuurd via de federale “universal messaging engine”. Daarop zullen in een latere fase ook de “ondernemingsloketten” worden aangesloten.

Modernisering van het handelsregister

Samen met de KBO werd ook beslist om het handelsregister te moderniseren. Aldus wordt ook de procedure om zich als handelsonderneming te vestigen in een nieuw kleedje gestoken.

Wie zich nu in het handelsregister wil laten inschrijven moet zich richten tot de griffie van de Rechtbank van Koophandel die bevoegd is voor de plaats waar hij zijn handelsactiviteit wil voeren. Indien er specifieke regels zijn inzake toegang tot het beroep moet hij bovendien via de kamers van ambachten en neringen een toelating vragen om het beroep in kwestie te mogen uitoefenen. In de toekomst zullen deze twee procedures via een zelfde kanaal kunnen gevoerd worden.

De onderneming zal zich richten tot een ondernemingsloket van haar keuze en kan zich daar laten inschrijven in het handelsregister en de formaliteiten vervullen om toegang te krijgen tot het beroep. Eens de ondernemingslokets operationeel zijn zullen de kamers van ambachten en

vraag om inschrijving in het handelsregister eerst nagaan of een bepaalde onderneming al een uniek identificatienummer heeft, als dit niet het geval is een nummer aanvragen en dit aan de aanvrager mededelen.

Na de hervorming zal het handelsregister geen afzonderlijk gegevensbestand meer zijn maar een deel van de Kruispuntbank van Ondernemingen. Het handelsregister zal worden gevormd door alle handelsondernemingen in de KBO.

Organisatie

Om dit systeem correct te laten opstarten is een zeer goede coördinatie nodig tussen de verschillende departementen. Daarom werd een structuur opgezet rond verschillende projectgroepen waarin telkens een deel van de opdrachten wordt verzekerd. Dit geeft een goed beeld van de taken die binnen de overheid moeten gebeuren om de KBO operationeel te maken. Het geheel wordt gecoördineerd door een *stuurgroep* voorgezeten door de voorzitter van de FOD Economie, KMO, Middenstand en Energie en

Administratieve Vereenvoudiging en de algemeen programmamanager KBO. Deze laatste coördineert vier projecten en rapporteert aan de stuurgroep.

Het *project KBO* beoogt de ontwikkeling van de database voor de kruispuntbank. Er werd daarvoor een overheidsopdracht afgesloten die in volle uitvoering is.

Het *project KBOX (KBO extended)* beoogt de opvolging van alle te nemen maatregelen binnen de federale departementen. Het komt er op aan om zeker te zijn dat in alle federale overheidsdiensten de nodige maatregelen worden genomen om met de Kruispuntbank van Ondernemingen te kunnen communiceren en werken zodra deze operationeel is. Voor sommige departementen zal dit het louter gebruik zijn van informatie uit de KBO. Andere departementen zullen als authentieke bron ook informatie invoeren. Gelet op het cruciaal belang van deze coördinatie werd een extern programmamanager (die niet tot één van de betrokken federale overheidsdiensten behoort) aangetrokken om deze taak op zich te nemen.

Het *project KBO-wetgeving* heeft twee belangrijke opdrachten. Enerzijds de voorbereiding en begeleiding van het voorontwerp van wet dat de juridische grondslag van de gehele hervorming moet worden en anderzijds de voorbereiding van de nadien te nemen uitvoeringsbesluiten, zowel algemeen als in de verschillende departementen. Op dit ogenblik voorzien immers veel regelgevingen de verplichting om bepaalde gegevens mede te delen. Zonder voorlegging van deze gegevens kan de administratie bepaalde machtigingen of erkenningen niet verlenen. Al

“Zodra een onderneming een wijziging mededeelt aan een dienst en niet aan een andere krijgt men verschillen in de databases en wordt het zeer moeilijk om te achterhalen welke nu juist de correcte gegevens zijn”

neringen worden afgeschaft. Deze ondernemingslokets zullen ook optreden als initiator van een ondernemingsnummer. Met andere woorden: het individueel uniek ondernemingsnummer kan via deze lokets worden toegekend. De ondernemingslokets zullen dan bij een aan-

die rechtstreeks rapporteert aan de door de Eerste Minister voorgezeten task force “administratieve vereenvoudiging”.

Van deze stuurgroep maken verder deel uit de voorzitter van Fedict, de directeur-generaal van de Dienst voor

deze reglementeringen moeten dus aangepast worden om de administraties toe te laten de gegevens te putten uit de KBO zonder dat daarom de geldigheid van de ingediende procedures in het gedrang komt.

Tenslotte is er het project *KBO-organisatie*. Het zal heel wat praktische organisatiemaatregelen vragen om de KBO operationeel te maken tegen januari 2003. Diensten zullen worden herschikt, personeel moet worden overgeplaatst, lokalen moeten worden gevonden e.d. Daarom werd de coördinatie van al die praktische aangelegenheden in een aparte projectgroep ondergebracht.

Inhoud Kruispuntbank van Ondernemingen

De KBO is dus een register opgericht binnen de FOD Economie, KMO, Middenstand en Energie. In dit gegevensbestand worden de volgende personen en instellingen opgenomen:

- de rechtspersonen naar Belgisch recht;
- de rechtspersonen naar buitenlands recht met zetel in België;
- de natuurlijke personen die handelaar zijn of die aan de BTW onderworpen zijn, als werkgever aan de sociale zekerheid onderworpen zijn of als zelfstandige een vrij beroep uitoefenen.

Al deze natuurlijke of rechtspersonen worden in de KBO ingeschreven en ontvangen op dat ogenblik een uniek identificatienummer.

De volgende gegevens zullen in de KBO worden ingeschreven:

- de naam, benaming of firmanaam;
- het adres;

- de rechtsvorm;
- de rechtstoestand;
- de oprichtings- of stopzettingsdatum;
- de identificatiegegevens van de oprichters, mandatarissen of lasthebbers;
- de door de onderneming uitgeoefende activiteiten;
- andere basisidentificatiegegevens die moeten worden verstrekt bij de oprichting van een rechtspersoon of bij de inschrijving als handelaar;
- aanduiding van toelatingen of vergunningen of van de hoedanigheden die de onderneming in toepassing van verschillende wetgevingen heeft verkregen;
- verwijzingen naar stukken neergelegd bij de griffies of bij de Nationale Bank van België.

De in de KBO opgenomen gegevens worden bewaard tot dertig jaar na het stopzetten van de onderneming of na het verdwijnen van de rechtspersoon.

Bij in Ministerraad overlegd KB zullen de overheden en diensten worden aangewezen die als "authentieke bron"

zullen optreden d.w.z. die gemachtigd worden om bepaalde gegevens in te voeren of te wijzigen.

Het ondernemingsnummer wordt onmiddellijk toegekend bij de inschrijving in de KBO. Het gebruik van dat nummer wordt verplicht in de betrekkingen die de ondernemingen hebben met de overheid maar ook tussen over-

heden onderling. Concreet betekent dit dat het ondernemingsnummer in de plaats zal komen van alle andere nummers die de overheid nu toekent. De meest voor de hand liggende voorbeelden daarvoor zijn het BTW-nummer, het RSZ-nummer (in een volgende fase) en voor de handelsondernemingen het handelsregisternummer.

Een deel van de gegevens in de KBO zal openbaar zijn. Het gaat om het ondernemingsnummer zelf en de gegevens die openbaar moeten worden gemaakt in het raam van de bestaande wetgeving (vennootschapswetgeving, boekhouding, handelsregister e.d.).

Voor het overige zal de toegang tot de KBO worden geregeld bij KB. Voor de gegevens die niet openbaar zijn op grond van voormelde regels, kan maar toegang tot de KBO worden verkregen na machtiging door een *toezichtscomité* dat wordt opgericht binnen de Commissie voor de Bescherming van de Persoonlijke Levenssfeer.

Elke houder van een inschrijving in de kruispuntbank heeft recht op mededeling van de gegevens die over hem

“Na de hervorming zal het handelsregister geen afzonderlijk gegevensbestand meer zijn maar een deel van de Kruispuntbank van Ondernemingen

in de KBO zijn opgenomen. Indien er fouten zijn, kan hij de correctie daarvan vragen.

Zeer belangrijk is dat het principe van de eenmalige gegevensinzameling wettelijk zal worden vastgesteld. De overheden die de KBO kunnen raadplegen, mogen de gegevens die daarin reeds zijn opgenomen niet meer recht-

streeks opvragen bij de ondernemingen zelf.

Een *coördinatiecommissie* moet advies geven over de organisatorische aspecten die verschillende federale overheidsdiensten betreffen zoals de aanduiding van wie authentieke bron is voor een bepaald gegeven.

Ondernemingsloketten

De nieuwe regeling houdt ook een drastische hervorming in van de regeling inzake handelsregister en toegang tot het beroep. Er worden ondernemingsloketten opgericht die als opdracht hebben:

- dienen als inschrijvingsloket in de KBO;
- optreden in het kader van de wetgeving inzake toegang tot het beroep;
- eventueel verrichten van administratieve formaliteiten ten aanzien van federale overheidsdiensten;
- toegang waarborgen tot de gegevens die in het handelsregister zijn opgeslagen (en die openbaar zijn);
- ontvangen van rechten voor de overheid (inschrijvingsrecht handelsregister bijvoorbeeld);
- het bewaren van de archieven.

De ondernemingsloketten moeten de vorm aannemen van een vereniging zonder winstoogmerk en kunnen maar worden opgericht op initiatief van een werkgevers- of zelfstandigenorganisatie, een sociaal verzekeringsfonds voor zelfstandigen, de kamers van handel en nijverheid of een samenwerkingsverband tussen deze organisaties.

Deze loketten moeten worden erkend voor een termijn van vijf jaar. Zij moeten daarvoor een erkenningsdossier en een bedrijfsplan indienen bij de Minister van Middenstand. Voordat

zij erkend worden moeten zij aantonen dat zij in staat zijn om hun wettelijke opdrachten te vervullen (de nodige kennis in huis hebben, over voldoende financiële draagkracht beschikken, voldoende uitgerust zijn op het vlak van informatica enz.).

Als vergoeding voor hun prestaties zullen zij een (nog te bepalen) deel mogen houden van de rechten die zij voor de overheid innen. Voor bijkomende (niet door de wet opgelegde) diensten kunnen zij uiteraard vrij hun prijzen vaststellen.

Deze loketten zijn onderworpen aan het toezicht van de Federale Overheidsdienst Economie, KMO, Middenstand en Energie die moet nagaan of zij hun taken goed uitvoeren.

Besluit Administratieve vereenvoudiging met een hoofdletter

Administratieve vereenvoudiging is een belangrijke doelstelling van het federaal beleid. Zij is belangrijk vanuit



twee standpunten. Van de kant van de burger maakt zij zijn relatie met de overheid efficiënter en transparanter. Van de kant van de overheid laat zij een betere dienstverlening aan de burger toe en tevens een vereenvoudiging en verbetering van de interne werking. Door de vereenvoudiging van interne

procedures werkt de overheid immers beter en sneller en maakt zij middelen vrij om beleidsdoelstellingen te realiseren waarvoor zij voorheen niet de middelen had.

Informatie- en communicatietechnologie is de motor van deze ontwikkeling

Het is duidelijk dat het gebruik van informatie- en communicatietechnologie door de overheid de motor wordt van de verwezenlijking van de doelstellingen inzake administratieve vereenvoudiging. Het is door een beroep op de ICT dat via de Kruispuntbank van Ondernemingen een zeer belangrijke kaap naar vereenvoudiging wordt genomen. Niet alleen zal de overheid zeer snel over de meest accurate informatie kunnen beschikken en zal de burger door de eenvoudige mededeling van een nummer verlost worden van het steeds herhalen van dezelfde informatie naar de overheid toe, maar deze eenmalige mededeling van informatie wordt bovendien een *recht*. De burger zal m.a.w. van de overheid

kunnen *eisen* dat deze de gegevens die in de kruispuntbank zijn opgenomen alleen dáár opvraagt en niet bij hem. Doordat hij slechts één enkel nummer zal hebben in plaats van de verschillende registratie- en erkenningsnummers die nu van kracht zijn, zal het contact met de overheid bovendien een stuk eenvoudiger worden voor de ondernemer.

...

Alle federale overheidsdiensten bouwen samen aan dit initiatief

Dit soort initiatief is slechts in de praktijk te realiseren indien alle federale overheidsdiensten in het systeem stappen. Daarom is de coördinatie tussen deze diensten van wezenlijk belang. Er zal dan ook een specifiek orgaan worden opgericht om deze te verzekeren: de coördinatiecommissie die ook een advies zal uitbrengen over uitvoeringsbesluiten die betrekking hebben op de taakverdeling tussen de departementen.

Respect voor de persoonlijke levenssfeer is een basisvoorwaarde

Een belangrijk aandachtspunt in dit soort aangelegenheden is vanzelfsprekend de bescherming van de persoonlijke levenssfeer. Om deze te verzekeren is voorzien dat vragen om toegang tot gegevens via een toezichtscomité zullen

“Het ondernemingsnummer wordt onmiddellijk toegekend bij de inschrijving in de KBO”

verlopen. Dit comité maakt deel uit van de Commissie tot Bescherming van de Persoonlijke Levenssfeer. De ontworpen regeling wijzigt niets aan het recht op toegang van de verschillende overheidsdiensten tot bepaalde gegevens. Zij organiseert alleen de overheid op een meer efficiënte wijze. Ook met de KBO zullen overheidsdiensten uitsluitend toegang hebben tot openbare gegevens of tot de gegevens waartoe hun wetgeving de toegang verleent. De KBO breidt hun rechten terzake niet uit. Ook derden zullen slechts toegang krijgen tot de openbare gegevens.



De keuze voor een comité in de schoot van de Privacycommissie bevestigt de wil om strikt toe te zien op de bescherming van de persoonlijke levenssfeer.

De voordelen voor de ondernemingen en voor de overheid zijn duidelijk

Door de instelling van ondernemingsloketten wordt het mogelijk om de formaliteiten inzake handelsregister en toegang tot het beroep op één plaats te centraliseren. Voor de ondernemer is dat op zich al een voordeel. Bovendien is hij vrij in de keuze van het ondernemingsloket.

De eenmalige mededeling van gegevens zal onbetwistbaar kostenbesparend zijn voor bedrijven. Daarenboven zal de Kruispuntbank het mogelijk maken om in de toekomst de ondernemingen van een bijkomend aantal administratieve lasten te ontheffen. Het unieke nummer per vestigings-eenheid zal bijvoorbeeld toelaten om een aantal statistische enquêtes bij de ondernemingen te vermijden. De overheid zal ook zelf kunnen nagaan of een onderneming bepaalde voorwaarden vervult zonder dat het bedrijf daarvoor administratieve stappen moet zetten (bekomen van attesten bij een overheid om ze over te zenden aan een andere).

De overheidsdiensten zullen mensen en middelen kunnen vrijmaken om zich op hun kerntaken te concentreren terwijl deze nu ingezet worden om gegevens te verzamelen en bij te houden die reeds op vele plaatsen binnen de overheid aanwezig zijn. Alleen al het feit dat alle diensten ten allen tijde over de correcte en meest recente informatie met betrekking tot ondernemingen zullen beschikken, zal de efficiëntie van het overheidsapparaat verbeteren.

De FOD Economie, KMO, Middenstand en Energie geeft de toon aan

Dit project kadert in de globale regeeringsplannen inzake administratieve vereenvoudiging en e-government. De FOD Economie, KMO, Middenstand en Energie kan in deze een vooraanstaande rol opnemen omdat informatica en ICT steeds een belangrijke plaats hebben ingenomen in het departement dat altijd belangrijke financiële inspanningen ter zake heeft geleverd. De aldus verworven know-how laat nu toe om de databank voor de KBO te ontwikkelen en om het voortouw te nemen in de operationalisering ervan om aldus optimaal de opdracht van het departement te vervullen en ten dienste te staan van de ondernemingen en de economie in het algemeen.

Door Hans D'Hondt, directeur-generaal van het Nationaal Instituut voor de Statistiek ●

Vous trouverez la version française sur le site www.mypublica.com



655 millions d'internautes dans le monde

Le nombre d'internautes dans le monde pourrait atteindre 655 millions d'ici la fin 2002, soit environ un dixième de la population mondiale, en hausse de 30% par rapport à 2001.

Le rapport de l'UNCTAD reprend les chiffres d'une autre agence de l'ONU, l'Union Internationale des Télécommunications (ITU), une des seules sources d'information statistique sur le commerce électronique mondial, qui est toujours difficile à chiffrer selon des analystes.

Les Etats-Unis occupaient toujours la première place avec 143 millions d'internautes en 2001, suivis par la Chine avec 56,6 millions d'utilisateurs, selon le rapport. En 2001, environ 45% des Japonais avaient accès à internet - en hausse de 55% par rapport à 2000 -, 51% des Sud-Coréens - en hausse de 27% - et près de 40% des Britanniques - en hausse de 33%.

L'accès a également rapidement progressé en Inde, bien que partant de niveaux peu élevés : le taux d'accès a augmenté de 25% en 2001, permettant à un habitant sur 147 d'accéder au réseau mondial. La croissance a également été forte en Amérique latine - en particulier au Brésil, au Mexique, au Chili, en Colombie et au Venezuela.

Sur le continent africain, le nombre d'abonnés à internet a augmenté de 30 % l'an dernier et s'élève actuellement à 1,3 million. Quelque 6,7 millions d'Africains ont utilisé internet l'an dernier, en hausse de 46 % par rapport à 2000, mais les internautes ne représentent toujours qu'un Africain sur 118. Non compris les cinq pays africains totalisant le plus grand nombre d'utilisateurs - l'Afrique du sud, l'Égypte, le Kenya, le Maroc et la Tunisie - seul un Africain sur 440 avait accès au système, selon l'UNCTAD.

Paris, Pierrefitte, deux villes mettent leurs applications sous licence libre

Lutece, un outil, portail de ville, mis à disposition publique

Le Conseil de Paris du 23 septembre 2002 a approuvé le principe et les modalités de mise à disposition sous licence de type logiciel "libre" du progiciel portail Internet/Intranet, dénommé Lutece.

Cet outil, développé par la Direction des Systèmes et Technologies de l'Information de la Mairie de Paris dans le cadre du projet pour les mairies d'arrondissement, est utilisé aujourd'hui par plus d'une quinzaine de sites de la mairie.

Et juste après Paris, la ville de Pierrefitte-sur-Seine diffuse l'application "E.P.N.admin" sous licence libre.

Le conseil municipal de Pierrefitte-sur-Seine a voté le 26 septembre 2002 la mise à disposition de l'application "epnadmin", en plaçant celle-ci sous licence libre « GPL ». C'est, a priori, la première collectivité publique à avoir adopté une telle délibération en France.

Depuis septembre 2001, la mission Technologies de l'information et de la communication, en sa qualité de maître d'œuvre, a réalisé par ses personnels cette application de gestion d'espace public numérique. Les éléments techniques de base de l'application "epnadmin" s'appuient totalement sur des composants issus du mode des logiciels libres. Le développement de l'application est encore en cours, mais déjà plusieurs autres espaces publics numériques seraient intéressés pour l'utiliser et l'améliorer.

L'application est actuellement en usage à l' "Arobase espace public multimédia" de Pierrefitte et en cours de déploiement à la Cyber-base de la Cité des sciences et de l'industrie.

Cette démarche a reçu le soutien technique et juridique de l'Association pour la Promotion et la Recherche en Informatique Libre (APRIL), le soutien de la Mission interministérielle pour l'accès public à l'internet (MAPI) et de l'Association des Développeurs et des Utilisateurs de Logiciels Libres pour les Administrations et les Collectivités Territoriales (ADULLACT).

Projets suivis par :

Pierre Levi à la ville de Paris

Loïc Dayot - Chargé de mission Technologies de l'information et de la communication

Mairie de Pierrefitte

Place de la Libération - 93380 Pierrefitte-sur-Seine

Tél. 01.49.40.48.38 - loic.dayot@mairie-pierrefitte93.fr

PUZZLE

e-Forum

Forum for European e-Public Services

Charter for a joint Public-Private Sector Initiative With the Objective of “Encouraging e-Government innovation in Europe”

European Public Services market is changing dramatically, calling for new solutions to provide up-to-date, accurate and cost-effective information and services to Citizens. Investments are no longer justified by budget capacities, they need to contribute to efficiency improvement.

At the same time, Citizens and Businesses become more and more demanding, asking Public Services to become as practical and “Customer-centric” as private sector services. To fulfil this requirement, some public organisations consolidate into larger and more complex ones, in order to provide one-stop administration services.

But dislike private services, Public Services need to be available to everyone, they must favour social inclusion. New Information Technologies such as web sites, portals, electronic forms, kiosks, are helping Public Services to become accessible from anywhere to anyone at anytime. These front-office improvements require deep back-office changes to allow administrations to provide data in a secure and confident manner.

Security and Confidentiality are essential to the success of Public e-Services that will never take off if Citizens and Businesses do not TRUST them. What e-Forum is addressing is how to improve e-Government innovation at the European level. As a matter of fact, this problem is sharper in Europe than in other size-comparable parts of the world (e.g. Japan or US) because of European culture and language heterogeneity. In addition, the arrival of new regions into the EU make the problem ever more complex, as it was outlined in “eEurope: The challenge of e-Government” (http://europa.eu.int/comm/information_society/eeurope/documentation/update) and further discussed at the Feira, Nice and Stockholm European Councils.

e-Forum will facilitate sharing and tracking of best practices, improving European Industry competitiveness, which is one of the main concerns of the European policy. As emphasised in the Ministry Decision of November 8,2000 in Strasbourg concerning the implementation of a Community action program to strengthen European industry competitiveness.

The Assessment

Each European government has now defined an action plan to involve its administration in the revolution of the new digital age. Awareness is universal, and the importance of the issue is widely recognised. Implementation is in progress in all member states.

At the same time, the impact of the new technologies is better understood. Rather than being a straight adaptation of existing procedures to new modes of access or exchange, it is now recognised as a radical change to the overall functioning of Public Services. Public administrations need to review their missions and processes, just as businesses did, in order to comply with the “new economy” model. Internet modifies relationship and information access culture, generating considerable debate and many questions. Because of the magnitude of change, the challenge cannot be addressed only at member states level: it requires a European approach.

Europe needs to develop its own model of eGovernment. Just as it promoted the now universally recognised “Information Society” concept, it must develop its eGovernment model answering the public’s aspirations in respect of their diversity. The impact on competitiveness and employment will be proportional to the importance of Public Services on European economy.

The e-Forum will prepare its action plan along the following lines:

The architecture of Public Services information infrastructure must be adapted to the new challenge. The internet has had an in-depth impact on

...

information processing in every organisation. The private sector has learnt how to take advantage of the new technologies, however, its model will not apply to the Public Services because their goals are different. e-Government needs to develop its own model targeted to the delivery of quality and efficient services to the whole public.

Each member state has numerous examples of e-Government services at local, regional and central levels. How the EU capitalises on the acquired experience, how results are shared and lessons learnt, will determine the success or failure of e-Forum. e-Forum should be the place for mutual enrichment and exploitation of synergies all over Europe.

Finally, e-Forum should define deliverables. These deliverables should be focused on a small set of priority areas that should be given high visibility. They will reinforce European cohesion and strengthen Europe's ability to progress in the digital age. They should be endorsed by member states and associated with measurable indicators that will be reviewed periodically through benchmarking instruments.

Conditions for Success

For e-Forum to be a success, that is to establish itself in the long term, a small set of initial conditions has to be recognised and endorsed by the funding members.

The establishment of e-Forum should follow a step-wise approach: from a small set of public-private motivated partners carefully guiding the initial launch to a broadly open and neutral self-sufficient association.

Political support from a small core of member states and assistance from the Commission must be supplied. This implies considerable efforts from the founding partners.

e-Forum will carefully define its target for action. Its first activity should be to establish the list of public service domains where a European dimension brings "immediate" value for both the public and the member states administrations without bringing "subsidiarity" deadlocks. Existing domains of co-operation will be targeted first and administration level (local, regional and central) will be carefully analysed, keeping in mind an objective of quick "return on investment" actions.



Private Sector Contribution

Industrial partners' contribution to the forum should be of the following nature:

Bringing their knowledge and expertise in new information and communication technologies to their public sector partners. Beyond the educational benefit, they could satisfy functional requirements expressed by the public sector with "toolkit" solutions (products and services) that can be customised for each specific environment. Moreover, industrial partners will help the public sector define a "European harmonised approach" for subjects such as infrastructure, interoperability or security.

Operating the web site and thus contributing to the dissemination of "best practices". This web site will be an essential tool. The ultimate aim is for it to become the "e-Government" reference site for member states. It will provide references for solutions as well as live fora for discussions and exchanges.

In return, European industry will benefit from the know-how gained in a tight co-operation with member states administrations under a European umbrella. It will also take advantage of the potential boost of this very valuable but still emerging market.

<http://www.eu-forum.org>

...

CISCO

WEBGids Guide

Fondation Internet Nouvelle Génération (FING)

www.fing.org

Cette association défend un "projet collectif et ouvert de veille, de recherche-développement et d'expérimentation dont l'objet est de stimuler et de faire connaître l'innovation dans les services, les applications et les usages de l'Internet de demain".

Au programme : des groupes de travail sur l'identité numérique, l'e-éducation, l'e-commerce, etc., des articles en nombre sur ces différentes thématiques, un agenda de manifestations, etc.

Vie Publique

www.vie-publique.fr

Ce nouveau site de la Documentation française fourmille d'informations utiles aux citoyens : outre l'actualité de la vie publique, l'internaute y trouvera les rapports publics, les discours officiels, une importante documentation sur les politiques publiques, un descriptif de nos institutions et de leur mode de fonctionnement, un annuaire de sites Internet, etc.

Radio Vlaanderen Internationaal

www.rvi.be

Vlamingen in verre oorden kunnen altijd terecht bij Radio Vlaanderen Internationaal. De RVI heeft ook een website, en die is -in het kader van het Grote Internet Offensief van de VRT- pas vernieuwd.

De site focust sterk op nieuws. U kunt er zowel de belangrijke internationale en nationale verhalen lezen als regionaal nieuws. In de rubriek Thuis in de wereld, kan U grasduinen in de verhalen en tips van Vlamingen in de wereld.

Politiek

www.politics.be

Politics.be heeft de ambitie de startpagina te worden voor iedereen die een gezonde interesse heeft voor politiek. Er wordt een brede waaier aan informatie en interactie aangeboden.

Steden en Gemeenten

www.Steden.com

Op zoek naar de website van een Belgische stad, gemeente, gehucht of streek? Dan moet U zeker hier eens langs surfen. U vindt er links naar zowat alle digitale plaatsen, zowel de officiële als niet-officiële sites.

Aangifte tijdelijke werkloosheid

www.socialezekerheid.be

Werkgevers kunnen voortaan een aangifte van tijdelijke werkloosheid elektronisch doorgeven.

In geval van tijdelijke werkloosheid komt de werknemer terecht in de werkloosheidsverzekering. In 2001 werden gemiddeld 130.230 aangiftes per maand gedaan, de meerderheid omwille van economische redenen, gevolgd door het slechte weer, technische perikelen en overmacht.

Tot nu moest de werkgever een aangetekende zending of een fax versturen. Nu volstaat een eenvoudige klik met de muis.

Europoll

http://europoll.ibicenter.net

De Europese Unie lanceerde in oktober een enquête op internet over de uitbreiding van de EU. Deelnemers konden on line hun mening kenbaar maken over de verwachte toetreding in 2004 van tien landen waaronder Tsjechië, Polen, de Baltische Staten, Hongarije en Cyprus.

Het onderzoek werd voorbereid door de Europese Commissie en het Europees Parlement. De opiniepeiling stelt zeven vragen over de verwachte gevolgen van de uitbreiding naar het oosten over zaken zoals de werkloosheid, de interne besluitvorming en de internationale invloed van de EU.

De resultaten van de enquête zijn te vinden via de websites van de Europese Unie: www.europa.eu.int en www.europarl.eu.int of op hierboven vermelde link.