

# 4INSTANCE<sup>®</sup>

PERIODICAL FOR PUBLIC MANAGEMENT



4INSTANCE  
Conference  
*“The developments  
of lotteries, betting  
and games of chance  
in Belgium”*

Verkiezingscampagnes  
Anders

**Dossier:**  
**Les relations entre  
la Turquie et l’Union  
européenne (2)**

Les partenariats  
d’affaires public-privé

ISSN 1371-5240



642  
-



# 4 INSTANCE<sup>®</sup>

## PRACTICAL CONFERENCES

23-04-2003

The developments of lotteries, betting and games of chance in Belgium

André Denys, Philippe Vlaemminck,  
Dirk Messens, Etienne Marique,  
Jean-Marc Delporte, Fabrice Mourlon Beernaert  
...

24-04-2003

Verkiezingen en economie

Prof.dr. Kris Deschouwer, Karel De Gucht,  
Baudouin Velge, Luc Van der Kelen,  
Prof.dr. Jef Vuchelen, Prof.dr. Lode Vereeck,  
Dr. Anton Derks, Minister Frank Vandenbroucke  
...

13-05-2003

Outsourcing & P.P.P.

**Plaats - Lieu**

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

**Inschrijvingen - Inscriptions**

Tel. +32 2 534 94 51  
Fax. + 32 2 534 84 41  
[info@4instance.be](mailto:info@4instance.be)

**Info**

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



**Gal 2003**

N° 37 April/Avril 2003

VERANTWOORDELIJKE UITGEVER  
ÉDITEUR RESPONSABLE  
Thibault Van der Auwermeulen

4INSTANCE  
bvba G.T.G. sprl  
Rue Bosquet straat 67 - 1060 Brussel-Bruxelles  
Tel. 02/534 94 51 - Fax. 02/534 84 41  
E-mail: [info@4INSTANCE.be](mailto:info@4INSTANCE.be)  
<http://www.MyPublica.com>

ADVIESRAAD CONSEIL  
Mireille Deziron, Prof. Dr. Herman Matthijs,  
André D. Nicolas, Pierre Ralet, Alfons Van  
Dyck.

REDAKTIE RÉDACTION  
bvba GTG sprl

ART - KUNST  
Verkiezingscampagnes Anders

FOTO's - PHOTOS  
Vrije Universiteit Brussel  
Copywright all pictures

LAYOUT - PREPRESS  
Daniel Collette Production sprl  
[info@dcpro.be](mailto:info@dcpro.be)

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

DISTRIBUTIE - DISTRIBUTION  
Tondeur Diffusion - Nevelland

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



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

Membre du Club de la Fondation Universitaire  
Lid van de Club van de Universitaire Stichting

"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](mailto: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



*Verkiezingscampagnes Anders*

Voor het vierde opeenvolgende jaar organiseert het MaCo (Centrum voor Toegepast Marketing- en Communicatie-onderzoek) i.s.m. VEPEC (Vereniging voor Promotie en Communicatie) de “Campagnepresentaties”; een jaarlijkse openbare examenproef voor de studenten van de eerste licentie communicatiewetenschappen van de Vrije Universiteit Brussel rond een opgelegd, actualiteitsgebonden thema. 2003 is een belangrijk verkiezingsjaar en dus kozen de organisatoren dit jaar als thema “verkiezingscampagnes” onder de titel “Verkiezingscampagnes Anders”.

**Verkiezingspropaganda via e-mail en SMS vereist instemming**

De Commissie voor de Bescherming van de Persoonlijke Levenssfeer stelt dat politieke partijen en kandidaten enkel e-mails en sms-berichten met verkiezingspropaganda kunnen sturen als de ontvanger daar voorafgaandelijk en uitdrukkelijk mee instemt.  
[www.privacy.fgov.be](http://www.privacy.fgov.be)

*Fragment winnende campagne 2000 (eerste editie) “THIS IS BELGIUM” van “Publihouse”. Het thema van de eerste editie was het “Exportimago van België in het buitenland”, gelanceerd in de periode vlak na de dioxinecrisis. Deze campagne was gericht naar jongeren in de Britse grootsteden en wou het vooruitstrevend en pittig karakter van België flink in de verf, weg van het “blikkenkoekjestrommel-imago” van België.*

**eGovernment Conference**

The Commission will organise, in collaboration with the Italian Presidency, a High-Level Conference on eGovernment, in Como, Italy, on 7-8 July 2003. The eEurope Awards for Innovation in eGovernment for 2003, to be presented at the High-Level European eGovernment Conference, will bring together European ministers and senior policy makers from relevant spheres of government and related organisations. The objective of this event is to disseminate information on best practices in eGovernment and to help to promote the adoption of eGovernment applications across Europe.

<http://www.e-europeawards.org/>

4INSTANCE N° 37 -Avril/April - 2003

### Le brevet européen voit enfin le jour

A l'expiration de la période transitoire se terminant en 2010, le brevet communautaire devrait favoriser l'innovation en offrant aux entreprises une sécurité juridique accrue grâce à un la mise en place d'un système juridictionnel unique, mais également une compétitivité retrouvée face aux Etats-Unis et au Japon grâce à la baisse des coûts rendue possible par une simplification des exigences linguistiques.

Le brevet européen revient de loin. Malgré de nombreuses tentatives menées par la Commission depuis trente ans, les Etats membres n'étaient jamais parvenu à s'entendre sur la mise en oeuvre d'un brevet européen unique. La création, en 1973, de l'Office européen des brevets (OEB) a constitué un premier pas afin d'encourager l'innovation. Toutefois, le système du brevet européen tel qu'on le connaît encore aujourd'hui souffrait de sérieux handicaps.

Du point de vue économique, le coût d'obtention d'un brevet européen demeure encore aujourd'hui trois à cinq fois plus élevé qu'aux Etats-Unis ou au Japon du fait de contraintes linguistiques extrêmement contraignantes.

[http://www.european-patent-office.org/index\\_f.htm](http://www.european-patent-office.org/index_f.htm)

- |           |  |
|-----------|--|
| <b>6</b>  | <b>ART - KUNST</b><br>Verkiezingscampagnes Anders  |
| <b>8</b>  | <b>VERKIEZINGEN EN ECONOMIE</b><br>Economie maakte haar rentree in verkiezingen bij onze noorderburen  |
| <b>11</b> | <b>PRACTICAL 4INSTANCE CONFERENCE</b><br>Verkiezingen en economie  |
| <b>14</b> | <b>DOSSIER E.U. - TURKEY</b><br>Les relations entre la Turquie et l'UE au début du 21 <sup>ème</sup> siècle : moins de rhétorique, plus d'actes. 2/2 |
| <b>18</b> | <b>DOSSIER E.U. - TURKEY</b><br>When you cultivate something, you help it grow...  |
| <b>21</b> | <b>DOSSIER E.U. - TURKEY</b><br>The role of the public administration institute for Turkey and the Middle East                                       |
| <b>25</b> | <b>LEASING</b><br>De aanbestedingsrechtelijke aspecten van leasing   |
| <b>32</b> | <b>JEUX DE HASARD-KANSSPELEN</b><br>Met de teloorgang van de paardenwedrennen komen 8000 jobs in het gedrang!  |
| <b>35</b> | <b>4INSTANCE PRACTICAL CONFERENCE</b><br>The developments of lotteries, betting and games of chance in Belgium                                       |
| <b>38</b> | <b>PPP</b><br>Les partenariats d'affaires public-privé (PAPP)  |
| <b>42</b> | <b>OUTSOURCING</b><br>Outsourcing IT services in public sector   |
| <b>44</b> | 5 Minutes – 5 Minuten  |
| <b>48</b> | World wideweb  |

# Verkiezingscampagnes Anders

Verkiezingscampagnes zullen nooit meer hetzelfde zijn.

Op 29 april 2003 worden verkiezingscampagnes anders ...

Voor het vierde opeenvolgende jaar organiseert het MaCo (Centrum voor Toegepast Marketing- en Communicatie-onderzoek) i.s.m. VEPEC (Vereniging voor Promotie en Communicatie) de "Campagnerepresentaties"; een jaarlijkse openbare examenproef voor de studenten van de eerste licentie communicatiewetenschappen van de Vrije Universiteit Brussel rond een opgelegd, actualiteitsgebonden thema. 2003 is een belangrijk verkiezingsjaar en dus kozen de organisatoren dit jaar als thema "verkiezingscampagnes" onder de titel "Verkiezingscampagnes Anders".

Te beoordelen op basis van de actuele campagnewetgeving, behoort politiek stilaan tot dezelfde categorie schadelijke producten als tabak. Deze wetgeving legt de communicatiemiddelen die voor de verkiezingen mogen worden ingezet immers danig drastisch aan banden dat het voeren van een electorale campagne in de sperperiode – 40 dagen voor de verkiezingen – in de praktijk al snel neerkomt op een slag om het recyclagepapier.

De vierde editie van de campagnerepresentaties wil de electorale campagnevoering nieuw leven inblazen. Aan het begin van het academiejaar kregen 17 communicatieadviesbureaus de opdracht om voor een politieke partij naar keuze een originele verkiezingscampagne uit te werken. Elk bureau werd samengesteld uit vijf leden, waaronder een marktonderzoeker, een strategisch planner, een creatief en een productieverantwoordelijke. Voor het project viseren de teams twee belangrijke doelgroepen: enerzijds jongeren en meerbepaald eerste-maal-kiezers tussen de 18 en 21 jaar, anderzijds de aanzwellende groep onbeslist die via een generieke campagne tot een electorale keuze moet worden verleid. Elk bureau kreeg de beschikking over een (fictief) campagnebudget van 1.25 miljoen Euro, maar in tegenstelling tot de reële verkiezingscampagnes op het terrein mocht, speciaal voor dit project, zonder beperkingen in alle denkbare campagnemediën en –middelen wor-

den geïnvesteerd. In "Verkiezingscampagnes Anders" worden niet alleen de 20m<sup>2</sup>-borden en gadgets als campagnetools in ere hersteld, maar konden de bureaus ook tv-, bioscoop en radiocommercials in hun communicatieplan opnemen. Doordat de campagnemakers tijdens het ontwikkelingsproces niet werden gehinderd door supervisie of bijsturing door de opdrachtgevers hopen de organisatoren dat strategisch inzicht en vooral creativiteit in "Verkiezingscampagnes Anders" de bovenhand halen.

De 17 campagnevoorstellen werden inmiddels zowel op dossier en in een voorselectieronde gewikt en gewogen door de initiatiefnemer en organisor. Frank Thevisen, professor bedrijfscommunicatie en politieke marketing aan de Vrije Universiteit Brussel. Tijdens deze voorrondes werden in totaal acht bureaus genomineerd. Op 29 april 2003 presenteren de finalisten hun campagnevoorstellen voor pers, publiek en een twintigkoppige vakjury onder voorzitterschap van Luc Van der Kelen, politiek commentator bij Het Laatste Nieuws. In de vak jury zetelen zowel communicatieprofessionals uit de reclame- en PR-branche, journalisten als academici, waaronder dit jaar Noël Slangen, Guy Mortier, Yves Desmet, Julien Vrebos, Gerard Alsteen (GAL), Marc Van Cauteren, Walter Zinzen, Bruno Vanspauwen, Minister Guy Vanhengel (gewezen woordvoerder en campagneleider van de VLD) en Fons Van Dyck (gewezen woordvoerder en campagneleider van de SP).

Dit jaar staan Ivan De Vadder (VRT) en Sandy Blankaert (TV6) in voor de presentatie. Op het einde van het evenement maakt de juryvoorzitter de resultaten van de deliberatie bekend en worden prijzen uitgereikt voor het beste marktonderzoek, het meest originele campagne-idee en de beste presentatie "on stage". De hoofdprijs wordt toegekend aan het bureau met de beste verkiezingscampagne 2003.

●

Preselectie Verkiezingscampagnes Anders – StudentenBureau:



Fizz Campagne: NVA Titel: "op 90°"



Beecom Campagne: CD&V Titel: "In de schaduw"



Fizz Campagne: NVA Titel: "op 90°"



Tangram Campagne: Spa Titel: "Paraplucampagne"



Standby Campagne: Agalev Titel: "10 voor taal"



Minds on the Move Campagne: Agalev Titel: "Rebel"

# Economie maakte haar rentree in verkiezingen bij onze noorderburen

Niet de veiligheid, niet de integratie, niet het onderwijs en ook niet ‘de nieuwe politiek’ waren het belangrijkste thema van de verkiezingen in Nederland. Maar na jaren afwezigheid heeft de economie haar rentree gemaakt.

**D**eze tred zet zich voort in andere landen waaronder ook in België waar men zich meer en meer bekommert om een tekort aan ondernemerschap.

Onder de dreiging van de onvoorspelbare gevolgen van een oorlog tegen Irak beginnen de onheilsvoorspellingen van het Nederlands Centraal Planbureau van vorig jaar werkelijkheid te worden. Huizen die veel langer dan normaal te koop staan, de buurman die werkloos wordt. Het gevaar is levensgroot aanwezig dat de economische teruggang binnen afzienbare tijd aan de eigen deur klopt. Oude, nieuwe of vernieuwde politici, worden nu vooral geacht het land zo ongeschonden mogelijk door de recessie te te loodsen.

## Geef ondernemers de ruimte

Ook het verkiezingsmanifest van de VNO-NCW doet een oproep voor een ondernemers gericht beleid. VNO-NCW is de grootste ondernemingsorganisatie van Nederland. VNO-NCW behartigt zowel op nationaal als op internationaal niveau de gemeenschappelijke belangen van het Nederlandse bedrijfsleven. De naam VNO-NCW (officieel:

Vereniging VNO-NCW) is een samenwerking van de afkortingen van het Verbond van Nederlandse Ondernemingen (VNO) en het Nederlands Christelijk Werkgeversverbond (NCW).

## Verkiezingsmanifest van VNO-NCW

We merken steeds meer dat de economie, de omstandigheden waarin u onderneemt, er veel minder goed voorstaat dan een jaartje terug. We groeien

hier al vijf kwartalen niet meer. Ook deze dip gaat over, al weet je nooit wanneer. Maar je moet herstel wel een handje helpen met goed beleid. Anders gaan de positieve gevolgen van een opleving van de wereldeconomie voor een groot deel aan ons voorbij. Het is zaak om door een verantwoord loonbeleid in cao's concurrentiekracht terug te winnen en stijging van de werkloosheid te voorkomen. Maar aan de pijlers van onze economie is méér achterstallig onderhoud dat om actie vraagt.

Wat is er dan niet op orde? Denk aan onderwijs en kennis. Ondernemers moeten goed geschoolde werknemers kunnen vinden, met wie ze nieuwe, hoogwaardige producten kunnen ontwikkelen, maken en verkopen. Denk aan de dichtslibbende wegen, waarover uw goederen “traag door oneindig laagland rijden” (als ze niet stilstaan.) U wilt uw bedrijf uitbreiden? Dan moet daar wel ruimte voor zijn, maar dat is lang niet altijd het geval. En het duurt zo lang eer de schop de grond ingaat. Het is maar een greep, maar die maakt veel duidelijk: de economie moet, na de jaren van voorspoed waarin ze was weggezakt, hoger op de politieke agenda. Het kabinet-Balkende wees de goede richting, maar er moet een schep bovenop: zet de economie op 1.

In de verkiezingscampagne moet de economie, ons ondernemingsklimaat,

*“Oude, nieuwe of vernieuwde politici, worden nu vooral geacht het land zo ongeschonden mogelijk door de recessie te te loodsen”*

centraal staan. We moeten in een goed ondernemingsklimaat het geld verdienen dat nodig is om een aantal grote maatschappelijke problemen op te lossen. Zónder voldoende groei kan dat niet en is het risico levensgroot aanwezig dat we blijven tobben met onderwijs, gezondheidszorg, files, te weinig politiek op straat etcetera.

Hoe krijgen we de groei van onze economie op een hoger plan? Hoe kunnen we meer halen uit wat we doen? Niet alleen door meer mensen aan het





*Fragment winnende campagne 2000 (eerste editie)*

werk te helpen. Dat economische succes heeft zijn grenzen wel bereikt. Wel door slimmer te gaan werken. Ook een beetje harder, wat lastig is in het land van de korte werkweek en de uitpuilende verlofkaarten. We moeten nieuwe en betere producten maken.

VNO-NCW heeft 10 suggesties om deze doelen te bereiken.

Een tienpuntenplan om de economie op 1 te zetten.

### **Lagere belastingen**

De internationale, gunstige Nederlandse belastingpositie brokkelt af. Bedrijven zullen Nederland mijden, doen dat ook al. Dat moet veranderen. Lagere belastingen moeten ondernemers ook ruimte geven om dure investeringen te doen die nodig zijn in een kenniseconomie. Nog een "vuiltje"? Wie in Nederland geld bij elkaar brengt om een bedrijf te beginnen moet daarover belasting betalen. "Idioter kunnen we het niet maken". Weg ermee. Lagere belastingen zijn goed voor de economie. Het kabinet-Balkenende wilde de onroerende-zaakbelasting voor par-

ticulieren schrappen. Een nieuw kabinet kan daar beter nog maar eens over nadenken. Want gemeenten zullen snel geneigd zijn hun inkomstenverlies bij de ondernemer terug te halen.

### **Minder regels, meer markt**

Ondernemers zijn miljarden kwijt aan administratieve rompslomp en overbodige regels. Ook de overheid vindt dat, maar elk plan om de papierwinkel terug te dringen loopt krakend vast. De overheid moet een contract sluiten met het bedrijfsleven voor minder regels

*"In de verkiezingscampagne moet de economie, ons ondernemingsklimaat, centraal staan"*

en minder papierwerk, mét een resultaatverplichting. Een onafhankelijke instelling kan het beste alle voorstellen voor nieuwe regels beoordelen. Hier valt veel "ruimte voor ondernemen" te

veroveren. Ondernemers en burgers moeten méér kunnen kiezen. Dat betekent dat marktwerking in bijvoorbeeld zorg en onderwijs ruimte verdienen. En we moeten doorgaan met het vrijmaken van markten en verzelfstandigen van overheidsactiviteiten.

### **Een deltaplan voor kennis en innovatie**

Kennis heeft de toekomst. Dat bedrijven producten laten maken in lagelonenlanden is een feit. Maar straks zitten in die landen ook goedkope, goedopgeleide kenniswerkers. Onderzoek en ontwikkeling gaan dan óók weg uit Nederland. Geld dat naar universiteiten en kennisinstellingen gaat, moet betere producten en diensten opleveren ten behoeve van bedrijven die werken in een wereldwijde concurrentieslag: we moeten er wel wat aan hebben.

### **Een eerlijke, uitvoerbare WAO (Wet op de arbeidsongeschiktheidsverzekering)**

Er ligt een voorstel van onder meer VNO-NCW en de vakbeweging om ...

de nu miljarden verslindende WAO te veranderen in een realistische regeling. Alleen wie nooit meer kan werken komt in de WAO. Wie tijdelijk ziek is, moet weer aan de slag. Werkgever én werknemer zijn daar verantwoordelijk voor. Zo hoort het ook. De PEMBA-boetes gaan overboord. De politiek mag deze kans geen tweede keer laten lopen.

### **Meer wegen, goede spoorwegen en meer bedrijfsterreinen**

Om te beginnen geen "Haagse dictaten" meer bij de verdeling van de ruimte. Maar oplossingen zoeken dicht bij ondernemer en burger. Niet alleen naar ecologie (natuur) kijken, maar ook naar economie! Dus ook meer bedrijventerreinen om te kunnen ondernemen. Om uw goederen en medewerkers snel naar de klant te krijgen moet het fileprobleem nu echt worden aangepakt. Zonder extra wegen en waar dat kan bredere wegen komen we er niet. Geld is schaars, maar waarom zou het bedrijfsleven geen voorfinanciering kunnen aanbieden? Laten we er ook eens over nadenken om de torenhoge belasting op auto's te gebruiken voor nieuwe wegen: voor wat hoort wat.

### **Een modern en betaalbaar pensioenstelsel**

Betaalbare pensioenen moeten een zaak blijven van werkgevers en werknemers. De politiek moet van deze arbeidsvoorwaarden afblijven. Nieuwe afspraken tussen werkgevers en werknemers moeten wel gericht zijn op moderne, goedkopere regelingen. De verplichtingen van de fondsen moeten op een verantwoord peil zijn gedekt. Nu de beurs mindere tijden kent, mogen er geen reparatie-eisen worden opgelegd die voor nodeloze paniek zorgen en economisch schadelijk zijn. Geen enkel pensioen is in direct gevaar.

### **Niet nog meer vrije tijd en verlofrechten**

De verlofkaart van de Nederlandse werknemer puilt uit en de werkweken die hij of zij draait zijn al niet bepaald lang. Wat vooral ergerlijk is, is dat Kamerleden steeds weer nieuwe rechten voor de werknemer bedenken en die meteen maar wettelijk regelen. Je zult maar cateraar of tentoonstellingbouwer zijn: je medewerkers mogen zo maar weigeren om op zondag te werken. Wég is een eerlijke onderhandelingspositie tussen werkgever en werknemer. Wanneer gewerkt moet worden en wanneer niet, hoort in een onderneming te worden bepaald. Dat is goed werkgeverschap én goed werknemerschap. De verhouding tussen rechten en plichten is uit balans en slaat door naar de werknemer. Dat schreeuwt om herziening.

### **Bouwen aan beroepsonderwijs**

Onze werknemers van de toekomst moeten goed zijn opgeleid. Maar aan het beroepsonderwijs schort nogal wat. Het is te theoretisch en te weinig beroepsgericht. Bedrijfsleven en overheid zijn een actie begonnen om bedrijf en school dichtbij elkaar te brengen en zo leerlingen te interesseren voor techniek. Dat moeten we blijven doen.

### **Keuzevrijheid in de gezondheidszorg**

Piepend en krakend zal in een vergrijzende samenleving ons zorgstel vastlopen. Als we niets doen. Het moment is aangebroken om wat bedrijven en burgers willen voorop te zetten en niet langer wat de overheid, verpakt in een oerwoud van regels, genoeg acht. Geen wachtlijsten voor de behandeling van zieke werknemers meer. In de voorstellen voor een nieuw stelsel zit nog een vuiltje: ondernemers zijn wettelijk ver-

plicht mee te betalen. Dat maakt het wel heel makkelijk de rekening neer te leggen bij ondernemers.

### **Nog een deltaplan: pak de criminaliteit aan**

"Terwijl ik aangifte deed, liep de overval-ler het bureau al weer uit." Zo maar een noodkreet van een ondernemer. Maar hij doet tenminste nog aangifte. Veel collega's geloven daar zelfs niet meer in. Het is dringend nodig dat er een deltaplan tegen de criminaliteit komt, met daarin ruime aandacht voor de ondernemer. Criminaliteit begint een negatief punt in ons ondernemings- en vestigingsklimaat te worden. Supermarkten en sigarenzaken sluiten, personeel durft niet meer alleen naar het station en met je laptop naar de auto lopen doe je liever ook niet meer. Dat kan zo niet langer. Méér agenten op straat (en dus niet achter het bureau), meer arrestaties, meer zaken bij de rechter brengen, langduriger opsluiten van veelplegers etcetera.

Laat de politiek dit 10-puntenplan nu eens georkestreerd ter hand nemen. En niet laten verzanden in de krochten van afzonderlijke departementen. De groei-agenda van Nederland vereist een sterke regisseur: een "departement voor economische groei".

Scherper varen op de eerder ingeslagen koers. Dat wil VNO-NCW. Niet alleen de overheid heeft een taak, ook ondernemers zelf moeten meedoen.

Door loonmatiging.

Door slimmer en beter te werken.

Door samen te werken met universiteiten en kenniscentra.

Door ziekteverzuim te voorkomen.

Door goed werkgeverschap.

Daar mag Nederland op rekenen.

Ondernemers rekenen op de politiek.

Een nieuwe Tweede Kamer en een nieuw kabinet.

Zet de economie op 1!

---

**“Verkiezingen en  
Economie”**


---

**Datum**  
“24 April 2003”

**Taal**  
Nederlands

**Plaats**  
De Universitaire Stichting  
Egmontstraat 11  
1000-Brussel

**Inschrijvingen**  
Fax. 02/534 84 41  
Tel. 02/534 94 51  
E-mail: info@4Instance.be

**Deelnemingskosten**  
80€ & 40€ (studenten)  
Vooraf betaling via rekening:  
Fortis 210-0868512-26  
of  
Cash ter plaatse

*(deze prijs is inclusief lunch,  
koffiepauzes en magazine)*

**Medeorganisator**



Vrije Universiteit Brussel

Faculteit van de Economische  
Sociale en Politieke Wetenschappen  
Managementschool Solvay

## “Verkiezingen en Economie”

9h00 Onthaal

*Conferentievoorzitter voormiddag: Prof.dr. Herman Matthijs*

9h30 Welkomswoord door Eddy Van Gelder, voorzitter van de VUB en prof.dr. Eddy Van Dyck, dekaan van de fakulteit.

9h40 Effecten en illusies van de nieuwe kieswetgeving.  
Prof.dr. Kris Deschouwer (VUB)

10h10 Het andere beleid van paars groen.  
Karel De Gucht (voorzitter VLD)

10h40 Koffiepauze

11h00 Hoe run je een verkiezing voor een partij?  
GroepC & Slangen

11h30 Wat verwachten de ondernemers van de nieuwe regering?  
Baudouin Velge (VBO)

12h00 Een actuele politieke analyse.  
Luc Van der Kelen (Het laatste nieuws)

12h30 Walking Lunch  
(sandwiches, rauwkost, dessertjes, soft drinks, wijn, koffie)

*Conferentievoorzitter namiddag: Prof.dr. Patrick Stouthuysen*

14h15 De economische luiken van de partijprogramma's.  
Prof.dr. Jef Vuchelen (VUB)  
Geert Noels (Petercam)

14h45 Het projekt “de verkiezingsvoorspeller”.  
Prof.dr. Lode Vereeck (LUC)

15h10 Koffiepauze

15h20 De koersen van de kies markt?  
Steven Samyn (Financieel economische Tijd)

15h45 Nieuwe breuklijnen in de Belgische Politiek.  
Dr. Anton Derks (VUB)

16h15 Een nieuwe sociale zekerheid  
Minister Frank Vandenbroucke (SP.A)

16h45 Einde



# SAS technology makes Supply Teacher Pool both efficient and fair

## Linear programming provides fast solution to complex sourcing problem

*The Flemish Minister of Education called upon VDAB to solve the sensitive problem of selecting the best-qualified candidates for the Flemish Supply (Substitute) Teacher Pool. This is the pool of teachers kept on standby for interim jobs.*

**W**ith the help of SAS Institute, the VDAB succeeded in creating an efficient and fair system for filling the Pool with the best available candidates. SAS also provided the tool to allocate these selected supply teachers to the most appropriate school government. These tools are based on SAS/OR® and use a scoring method with multiple criteria. The accuracy of the new assessment method enables the VDAB to fill the Pool and allocate the supply teachers in only two days time. It allows schools to fill positions more rapidly and with perfectly suitable teachers.

### **Teachers on stand-by**

In the late nineties, Flanders experienced an ever-growing shortage of teachers. Entry level teaching was not very appealing to teachers just starting out. They often were only able to secure temporary contracts and were not sure of a steady income. Others, seeking a full-time position, were only able to work part-time. The Flemish Minister of Education decided to take the matter into hand and developed the idea of a Supply Teacher Pool. In this system, the Education Department projects the resource needs for the upcoming year, based on those of the previous year. Unemployed teachers best suited to fill these needs are then selected and grouped in a pool. Pool teachers are subsequently allocated to a particular school government. This government assigns the teachers to a so-called anchor school where they assist in pedagogic tasks whenever they don't have an interim teaching job. If a participating school in the district(s) they applied for (not only their anchor school, or a school led by the school government they are appointed to) needs a teacher with a CV corresponding to their vacancy, the school can immediately employ them. The teachers are paid over the

whole school year, even if they don't actually have a teaching job in a specific school. That keeps the system primed with qualified teachers and it doesn't lose top talent to other professions in the private sector. This also allows the Education Department to maintain teachers on stand-by to fill in the unavoidable gaps caused by illness, maternity leave, or other absences.

### **Fair allocation policy**

The system is very attractive to teachers without a current contract or with only a part-time job. It is almost inevitable however that from time to time there will be a surplus of candidates for some predicted needs. To prevent the slightest hint of any favoritism or undue influence in the delicate matter of filling the Pool, the Minister wanted a neutral party to do the job. That is when it called upon the VDAB, the Flemish Service for Employment and Vocational Training. They have a long and successful history of matching supply with demand in the job market. And they are independent of any political bias. "The Minister asked us to make the best possible match between all available candidates and the needs in our forty-five education districts", recalls Dirk Deruyck, the person responsible for the Supply Teacher Pool at VDAB. "That is not an easy task. We have a pool of candidates with different qualifications and expectations. Three different levels have to be matched: the subject to be taught, the district, and the grade level. Once the Supply Teacher Pool is filled, all these teachers have to be appointed to the most appropriate school government. Moreover, this pick and match job has to be completed in only two days! We decided to look for a partner to help us solve the problem."



### **Maximizing the score of the candidate database**

The VDAB decided to work with SAS Institute. Deruyck: "SAS had previously helped us develop a system for the management and automation of our Balanced Scorecard as well as other projects. We knew that SAS had an excellent track record in turning raw data into decision support information. They were the ideal partner for this project."

The problems of filling the Pool and of allocating the teachers to various school governments are linear problems with embedded network structures or network programming problems. To solve them, SAS developed two linear programming systems with their SAS/Operations Research (SAS/OR®).

The tool to fill the Pool basically works as follows. A candidate is scored on seven different criteria. For instance, a candidate who has a right of precedence (i.e. has a certain seniority) and has a teaching certificate gets a score of 80,000. A candidate without a right of precedence but with a teaching certificate gets a score of 40,000. Other criteria are related to the availability of the candidates. For example, do they want to teach in more than one district, do they want to teach in the three Flemish educational networks, etc. With SAS/OR® the entire database of candidates is compared with the database of predicted needs.

*"SAS software allows us to pick the best teacher candidates to fit predicted needs, in a very short time frame."*

All candidates that match a need are flagged and the tool ultimately picks the candidates so that the score for the complete system is maximized. "This method has the advantage of working on purely objective facts. Candidates file a standardized form, supplied and verified by the Educational Department. All candidates are measured by the same criteria. And SAS took care to assure that someone in the Pool this month can't be dropped out the next because a higher scoring candidate happens to show up. This way we prevent confusion for children, schools, and administration when an interim teacher on the job for a month is arbitrarily replaced the next month. It keeps the education system at its most effective for the students and fair for the teachers."

An additional SAS linear programming tool allocates the selected supply teachers in the Pool to school governments according to optimization criteria, such as the teacher preferences. The school government then appoints its allocated supply teachers to anchor schools.

### **Fast results**

Dirk Deruyck is very enthusiastic about the SAS service. "SAS has a very short response time. We only contacted SAS in May 2000 for the first edition of the Supply Teacher Pool and the system was operational within just three months." Moreover, candidates can submit new or updated applications to the VDAB before the 15th of every month. VDAB then has two days to run the SAS tool, put together the Pool for the following month and allocate teachers to their school governments. This ensures that all the formalities are completed on time. "That is a very short time frame", emphasizes Deruyck, "but we make it every time thanks to SAS."

SAS also developed reports which enable VDAB to easily check how well the needs are being filled, what type of teachers they are short of, in what region, the profiles of people in the Pool, etc. "The tool and the reports are really a pleasure to work with. It allows us to give full and complete feedback to the schools, the Ministry of Education, and teachers whenever they call with questions. We can, for instance, easily check on why a candidate has not been added to the Pool and give them advice on how to improve their chances for admittance."

### **Continued partnership**

The Supply Teacher Pool is now in its third year and it is a great success. In November 2001, the VDAB had 4,078 candidates. During the same period in 2002, that number had grown to 5,740 candidates, of which 3,327 were admitted to the Pool. In 2002 the Education Department predicted a need of 4,113 full-time equivalents. "Despite the fact that some candidates aren't admitted to the Pool, the needs aren't all filled", says Deruyck. "The explanation for this is that the number candidates does not always match needs. A kindergarten teacher putting themselves up only for the Ghent district, obviously can't be accepted in the Pool for a need in Antwerp." In the first quarter of 2003, the entire Supply Teacher Pool system will be evaluated and legislation may be subsequently adapted. "We will definitely be counting on SAS if and when we have to make any adaptations. We have built up a truly unique relationship and assembled a great amount of knowledge and experience. That is the best basis I know of for continuing together", concludes Deruyck.

*SAS Belgium & Luxembourg*  
[info@sbx.sas.com](mailto:info@sbx.sas.com)  
<http://www.sas.com/belux>

*The Power to Know*

Suite de l'article paru dans le numéro 36

# Les relations entre la Turquie et l'UE au début du 21<sup>ème</sup> siècle

## *Moins de rhétorique, plus d'actes*

Les difficultés du cas de la Turquie, à qui l'on demande plus que ce que prévoient les critères objectifs pour l'adhésion, ne sont presque jamais développées et concrétisées dans des modèles et des estimations.

**P**ourtant des figures concrètes sur l'impact qu'aurait l'adhésion de la Turquie à l'UE sont disponibles. Une recherche réalisée par le Centre d'Etudes de la Turquie en Allemagne a calculé comment le budget de l'UE serait affecté si la Turquie devenait membre en 1998. Les résultats sont remarquables<sup>1</sup>:

- Si la Turquie devenait membre en 1998, sa contribution au budget serait en 1998 d'environ 2.9 milliards, et elle recevrait à peu près 10.4 milliards.
- Ceci signifie que pour chaque euro transféré au budget de l'UE, la Turquie recevrait approximativement 3.58 euro en retour.
- En 1998 cette proportion était de 4.68 pour la Grèce, 3.73 pour le Portugal, 4.07 pour l'Irlande, et 2.30 pour l'Espagne.

### Le coût de la Turquie

De surcroît, comme cela a été observé dans des cas précédents et actuellement, le processus d'adhésion lui-même joue un rôle de levier particulièrement significatif pour amener les normes du pays candidat à converger vers la moyenne économique de l'UE. On peut, pour cette raison, prévoir que le jour où sa qualité de membre pren-

drait effet la question du fardeau que constituerait la Turquie pour le budget européen perdrait beaucoup de sa pertinence.

Un autre fait important à garder systématiquement présent à l'esprit est la réalité démographique de la Turquie. La Turquie n'est pas plus étendue que les grands pays de l'UE. Il n'est pas inutile de répéter que sa population compte actuellement environ 69 millions d'ha-

bitants et atteindra vraisemblablement au moment de sa stabilisation en 2025-20030 environ 85 millions d'habitants. Néanmoins, dans les débats intra-européens, certains politiciens parlent de la Turquie comme d'un "pays musulman de 100-150 millions d'habitants". Une telle désinformation, au-delà de son objectif immédiat qui est de flatter les franges xénophobes de l'électorat dans certains pays, a pour effet de conforter une image négative des Turcs ancrée depuis des siècles dans la conscience collective des peuples d'Europe occidentale.

Les analyses démographiques n'illustrent pas seulement combien le débat sur la Turquie peut être scientifiquement non-fondé, mais désignent aussi

*“Les sondages d'opinion ont toujours montré que plus de 70% des citoyens turcs sont en faveur de l'adhésion”*

la Turquie comme une opportunité pour l'avenir de l'Europe. Le processus d'adhésion à l'UE est aussi considéré comme un instrument de promotion du capital humain de la Turquie. Une démocratie améliorée, de nouveaux principes de gouvernance économique, un développement rapide de la société de l'information et une réforme du système éducationnel contribueront à favoriser l'intégration de la Turquie à l'Europe.

<sup>1</sup> Zentrum für Türkeistudien:  
[www.zft-online.de](http://www.zft-online.de)

<sup>2</sup> [www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int), [www.deltur.cec.eu.int](http://www.deltur.cec.eu.int).



Dans ce processus les deux parties auront à oeuvrer en synergie. D'une part, la Turquie a relevé le défi d'identifier son avenir aux valeurs communes et aux intérêts de l'Europe. D'autre part, l'Union européenne devrait réajuster sa vision sombre de la Turquie et insister sur le fait qu'elle est engagée dans cette voie vers l'adhésion, non à cause de problèmes potentiels, mais en raison d'opportunités bénéfiques dans les domaines économiques et géostratégiques.

### Vers les négociations en vue de l'adhésion

La Turquie a aussi ses eurosceptiques affirmés. Ils ont certainement existé depuis l'avènement de la République. Cependant, plus le processus d'adhésion à l'UE progresse et devient irrévocable, plus les attaques réactionnaires contre sa légitimité se focalisent sur le thème des intérêts nationaux. De telles tendances eurosceptiques ont gagné du terrain parallèlement aux efforts d'Ankara pour faire démarrer au plus tôt les négociations en vue de l'adhésion. Les conclusions du Conseil européen de Laeken du 15 décembre 2001 ont offert cette perspective avec un stimulus important apporté par un discours formulé en ces termes:

“La Turquie a fait des progrès dans la voie tracée par les critères politiques imposés pour l'adhésion, en particulier dans le domaine des amendements apportés à la Constitution. Ce fait a fait avancer la perspective d'une ouverture des négociations pour l'adhésion de la Turquie. La Turquie est encouragée à poursuivre sa progression dans la voie d'un alignement sur les critères économiques et politiques, particulièrement dans le domaine des droits de l'homme.

La stratégie de pré-adhésion pour la Turquie devrait marquer une nouvelle étape après analyse de son état de préparation à s'aligner sur les acquis.”<sup>2</sup>

Sans surprise et ironiquement, les opposants à l'avenir européen de la Turquie appartenant à divers cercles de l'UE ont aussi été plus actifs, faisant preuve de leur solidarité avec leurs alliés de facto en Turquie.

Tandis que les bonnes intentions de l'UE étaient mises en doute par les avocats d'alliances stratégiques hors de l'UE, le flot de “mauvaises nouvelles” en provenance de Bruxelles s'est accru depuis le début de l'année 2002. Le refus initial de l'UE d'inclure certaines des organisations illégales les plus dangereuses comme le PKK dans la liste initiale des organisations terroristes, la position, scientifiquement non fondée, du Parlement européen sur la question arménienne, et la succession de déclarations politiques unilatérales de la part des Chypriotes grecs dont la volonté de négocier avec la partie turque semblait fléchir, ont été les principaux facteurs qui ont entamé la crédibilité du projet européen aux yeux de l'opinion publique turque.

Même ainsi, les sondages d'opinion ont toujours montré que plus de 70% des citoyens turcs sont en faveur de l'adhésion à l'UE et que les anti-européens irréductibles représentent seulement plus ou moins 15% de la population. De surcroît, la position pro-européenne a aussi eu l'occasion de hausser le ton. Non seulement le Président de la République Ahmet Necdet Sezer, les principaux partis politiques, le monde des affaires et les syndicats de travailleurs,

mais aussi de nombreuses organisations de la société civile at large soutiennent l'adhésion à l'UE comme le principal choix stratégique à long terme de la Turquie.

### Les questions fondamentales

En dépit du rapport de forces constant en faveur de l'adhésion à l'Europe en Turquie, certaines questions essentielles se révèlent décisives pour le maintien de cette politique:

*L'Union Européenne estime-t-elle que l'adhésion de la Turquie constitue une plus value pour la paix et la prospérité du continent?*

De plus en plus de voix pro turques se font entendre en Europe depuis les événements du 11 septembre. Elles font simplement valoir que dans un nouveau contexte global émergent, l'Union Européenne doit constituer un marché unique plus large avec une stabilité politique plus assurée à ses frontières orientales et prévenir le scénario du choc des civilisations. Néanmoins, il n'est pas très sûr que les politiques courantes de l'UE vis à vis de la Turquie soient systématiquement guidées par la sagesse et la rationalité plutôt que par des préjugés historiques et une démarche politique à courte vue.

*“La Turquie peut-elle rencontrer les exigences émises par les critères de Copenhague en vue d'entamer les négociations pour l'adhésion?”*

Cette question en cache une autre plus discutable: “Les réformes indispensables présentent-elles dans ce cas un danger pour la sécurité et l'intégrité territoriale du pays?”. Ceci constitue toujours un objet de controverses pour les nombreux Turcs qui soutiennent l'ad-

•••

---

## Bibliographie

AVCI, Gamze, "Putting the Turkish EU Candidacy into context", *European Foreign Affairs Review*, 7-2002.

BERTRAND, Gilles, "Mutations de l'antagonisme heleno-turc après la guerre froide et à l'ère de la mondialisation", *CEMOTI*, n° 25, AFEMOTI/CERI, Paris 1998.

CAKIROGLU, Ali, Kemal KIRISCI, *Turkish Foreign Policy*, Bogaziçi Üniversitesi, March 2002, Istanbul.

DTM (Directorate of Foreign Trade), *Periodical Economic Data*, Ankara 2002.

DIE (State Statistics Institute), *The Populations of Turkey 1923-1994: Demographic Structure and Development with projections to the mid-21st Century*, Ankara 1996.

European Commission, *Regular Reports on Turkey: 1999, 2001, 2002*, [www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int). [www.deltur.ce.eu.int](http://www.deltur.ce.eu.int).

European Commission, *Accession Partnership for Turkey*, [www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int), [www.deltur.ce.eu.int](http://www.deltur.ce.eu.int).

*Journal officiel des Communautés européennes*, "Accor créant une association entre l'Union Européenne et la Turquie", *JOCE* n° 217, 29 décembre 1964.

*Journal officiel des Communautés européennes*, "Protocole additionnel CEE-Turquie", *JOCE* n°L293, 29 décembre 1972, p.3.

KABAALIOGLU, Haluk, "The Customs Union: A Final Step Before Turkey's Accession to the European Union? *Marmara Journal of European Studies*, vol.6, n°1, Istanbul 1998.

KALEGASI, Bahadır, "Les pays méditerranéens", in *L'Union Européenne et les défis de l'élargissement*, Mario Telò (éd.), PUB, Bruxelles, 1964.

LYCOURGOS, Constantinos, *L'association avec union douanière: un mode de relations entre la CEE et des Etats tiers*, PUF, Paris 1994.

OECD, *Regulatory Reform in Turkey*, 4 April 2002, Paris.

TÜSIAD, *Turkish Economy 001*, Istanbul 2002.

TÜSIAD, *Demographic Trends in the Turkish Society*, Istanbul 1999.

VANER, Semih, Deniz AKAGÜL, Bahadır KALEGASI, *La Turquie en mouvement*, Editions Complexe, Paris 1996.

Zentrum für Türkeistudien, *The Cost of Turkish Membership to EU*, [www.zft-onlin.de](http://www.zft-onlin.de).

---

hésion de la Turquie à l'UE et acceptent ses exigences, mais sont perplexes sur les conséquences immédiates de ce processus. Le calendrier en matière législative est devenu pour le moins pressant depuis l'automne 2001 dans la mesure où Ankara s'est efforcé de faire avancer les réformes démocratiques au travers des amendements à la Constitution et au code pénal. Depuis le printemps 2002, presque tous les pas importants ont déjà été faits pour rencontrer les critères politiques. Ils comprennent l'abolition de la peine de mort (non appliquée depuis 1983) et des avancées concernant les restrictions dans l'emploi de la langue kurde dans les émissions télévisées et l'enseignement.

*"L'Union Européenne est-elle tombée dans un cercle vicieux à propos du problème de Chypre?"*

L'évolution des négociations sur Chypre joue certainement un rôle dans le dossier de la candidature turque. Le défi essentiel pour l'UE est de juger dans quelle mesure ce problème peut prendre en otage tout le processus d'élargissement et miner les relations avec la Turquie. D'autre part, Ankara se trouve placé devant un choix entre ce que la Turquie a à gagner en évitant une crise avec Bruxelles et son soutien à un compromis à propos de Chypre sans renoncer à ses droits légaux ni à ses engagements politiques.

### Progrès et perspectives.

En 2002, outre les progrès réalisés par la Turquie au niveau de sa conformité aux critères de Copenhague et de l'extension de l'union douanière aux services, deux développements positifs ont marqué les relations entre la Turquie et l'UE. Tout d'abord, la Turquie a pris place à la Convention pour l'avenir de





l'Europe comme tous les autres pays candidats. Deuxièmement, comme tous les autres pays candidats, la Turquie participe dès aujourd'hui aux sommets de l'UE pour la mise en oeuvre de la stratégie de Lisbonne destinée à faire de l'Europe "d'ici la fin de la décennie l'économie fondée sur le savoir la plus compétitive."

société de l'information, et une structure sociale déficiente minée par le vieillissement de la population sont des arguments avancés pour faire apparaître le rôle déclinant de l'économie européenne sur la scène internationale. L'éventuel succès du suivi du Sommet de Barcelone devrait renforcer la confiance du monde des affaires dans le

péens communs. Le cadre général dans lequel s'inscrit la relation était particulièrement tendu: un contexte européen marqué par l'annonce des dates d'entrée pour tous les autres pays candidats, un contexte international agité par les développements en Iraq et une scène intérieure turque éprouvant un besoin urgent d'un nouveau bond en avant vers l'UE afin de sauvegarder les avancées des réformes démocratiques et de consolider les résultats positifs du programme économique appuyé par le F.M.I. C'est pourquoi toutes les parties devraient réaliser que l'avenir de l'Europe est aussi l'avenir de la Turquie en Europe.

### *"L'année 2002 était cruciale sur le plan de la convergence entre le rôle européen de la Turquie et les intérêts européens communs"*

En Turquie les segments euro sceptiques de la société se basent, entre autres, sur des arguments fondés sur les contre-performances économiques de l'Europe par comparaison avec les Etats-Unis. Des structures de marché fragmentées dans les domaines de l'énergie, des finances et des transports, des problèmes dans la stimulation de la

rôle moteur croissant de l'UE au niveau global. Ceci est aussi une pré-condition à la viabilité du processus d'élargissement, spécialement lorsqu'il s'agit d'intégrer un pays aussi grand et dynamique que la Turquie.

L'année 2002 était cruciale sur le plan de la convergence entre le rôle européen de la Turquie et les intérêts euro-

**Bahadir KALEGASI**

*Directeur de la Représentation de TUSIAD auprès de l'UE et de l'UNICE.*

*Collaborateur scientifique à l'Institut d'Etudes Européennes de l'U.L.B.*

WHEN YOU CULTIVATE SOMETHING,  
YOU HELP IT GROW....



ACT NOW,  
AND THE RESULTS WILL SURPRISE YOU.



Ankara, 7 March 2003

# When you *cultivate* something, you help it *grow*...

In December 2002, TOBB (The Turkish Union of Chambers of Commerce, Industry, Maritime Trade and Commodity Exchanges),

TÜSIAD (The Turkish Industrialists' and Businessmen's Association) and TURSAB (The Association of Turkish Travel Agencies) initiated an EU-wide campaign to promote Turkey as a strong future member of the European Union.

Attracted to this advertising, 4INSTANCE decided to meet Mister

Zafer Ali Yavan, the Ankara representative, to talk about this publicity campaign and more specifically about the importance of building a strong relationship between the E.U. and Turkey as a future member. During the next months, 4INSTANCE will propose a special file on each of the twelve other candidates.

**T**ÜSIAD is committed to the universal principles of democracy and human rights. It upholds the freedoms of enterprise, belief and opinion. TÜSIAD seeks to promote the development of a social structure which conforms to Atatürk's principles and reforms. It strives to strengthen the democratic foundations upon which its civil society is based and supports a secular state based on the rule of law.

TÜSIAD believes that industrialists and other business people should assume a leading role in Turkish society.

*4INSTANCE: What is TÜSIAD?*

**Zafer Ali Yavan:** TÜSIAD is a non-governmental voluntary association composed of individual members and structured in compliance with the Turkish Law on Associations. The association has around 500 members among which owners, shareholders and managers of firms, groups of companies or holding companies operating in the manufacturing and service sectors.

The aim of TÜSIAD is to secure and to develop the market economy with its rules and institutions in Turkey and to

improve the Turkish economy according to this market economy paradigm. The second pillar consists in improving human rights and democratic standards. These two pillars are indeed interconnected; without a solid human right understanding background and continuous increase of democratic standards in a country, the market economy can not develop properly.

Within this respect, we are trying to improve the conditions for competition at national as well as international level... The E.U. perspective is hereby another key element to open up the Turkish economy to the world. With EU Turkey has more than 60 percent of her trade. Therefore, we have strongly supported the E.U. membership of Turkey over the last two decades. It was also the first agenda item of TÜSIAD in the last three years, especially after the 1999 Helsinki Summit.

*4INSTANCE: Is TÜSIAD kind of lobbying to influence the political decision-makers so that they would prepare Turkey to conform to the E.U.?*

**Zafer Ali Yavan:** Yes, we do lobbying. But we only do this for systemic issues and on principals. For example, if there is a law on human rights issue, e.g. requirements of the political Copenhagen criteria, we definitely do lobby work in order to influence the government to take faster decisions on that specific issue. We should not forget that TUSIAD represents about 75% of

## Dossier Turquie

### Deuxième partie



Turkish economy. This ratio also applies to total trade, formal employment, tax revenue etc. This gives TÜSIAD the real strength and influence.

It's important to realise that our members are persons and not companies, because the current Association Law in Turkey doesn't allow firms to become members of an association. That's why our members are individuals. In the process of E.U. harmonization however, the relevant law is to be modified. From then on, our members could be firms as well. But in the current situation, the individual member representation is in fact quite alright as it is very flexible.

We nonetheless have two platforms to compensate this law-related representation deficiency. First one, the horizontal platform represents regional business associations platform. Each Turkish province has somehow its own association and the platform coordinates meetings, joint statements etc. . The second platform is a vertical one and covers the different economic sector associations. This one generally addresses real sector issues, competitiveness, legal structure etc. . This is again a very dynamic and flexible way of working with sectors which has proved to be highly successful.

*4INSTANCE: What kind of services do you provide for those related sectors or regional associations?*

**Zafer Ali Yavan:** It works in both directions. Regional business associations help us to devise our national policy. In return, we give them logistic support on various issues. For example; how to utilise national and international investment incentives or how to apply for a E.U. project? These are the kind of services we provide.

Four times a year, we get together with the regional associations, draw a concluding report about those meetings and make a joint statement. This is another way of sending a nation-wide message to the government.

Another role of TÜSIAD is to make assessment on the economic evolution. These are based on a continuous analysis TUSIAD secretariat and we usually share these assessments with the government. And if there is any particular risk associated with their policy from our point of view, we warn the decision makers. Sometimes, the government itself asks specific economic information from TÜSIAD, in order to better devise a policy package.

The lobbying we are undertaking towards Parliament is kind of a "social interest" lobbying. We lobby over bi-sectional issues which is in the interest of a large part of the public. We prepare our views and positions on a specific law before formally and directly communicating them to the Parliament. It is indeed the Ankara Rep. role to go to Parliament in Ankara and forward our opinions openly during committee meetings. Our lobby work is certainly a transparent one.

*4INSTANCE: How is TÜSIAD playing an international role?*

**Zafer Ali Yavan:** We are a member of the UNICEE (Union of Industrial and Employer's Confederation of Europe). For us, this is an interesting instrument to undertake international lobby. Through our relation in UNICEE we meet the decision makers of those countries like presidents, prime ministers, ministers etc. in order to convey the Turkey's interests directly. Last

year for example, our board met almost all of the decision-makers EU members to strengthen the Turkey position before Copenhagen Summit. . We have also two international representations one in Brussels one in Washington.

---

The European Union (EU) now encompasses 15 member states with a combined population of 380 million people. It is already the largest economy in the world and is due to expand with the accession of a further 13 member states.

Europe represents a major opportunity for multinational enterprises and an immense challenge for the HR professional. It embraces 48 countries with highly contrasting cultures, languages and legal regimes. Yet it is also a region where a number of key elements, such as the spread of the euro and the use of English as a common language, will eventually make a unified approach to HR policy a practical possibility.

---

Over the last three years, we've been playing an increasing role on the international scene. This is of course related to the issue of E.U. membership. Moreover, we go to the U.S. twice a year, where we participate in meetings of American-Turkish trade. This enables us to meet investors and promote Turkey. The same happens in Europe where it is nevertheless easier, because traditionally, trade with Europe is more common. In the U.S., it is more sector specific. On textile issues for example, we encounter real problems with the U.S..

...

*4INSTANCE: What is your point of view about the decision the E.U. took during the Copenhagen summit regarding Turkey?*

**Zafer Ali Yavan:** Actually, there are two dimensions. On the one hand, it is good for Turkey that Europe secures Turkey's membership and adopts a concrete point of view. If Turkey completes the requirements, the negotiations will start without any delay. On the other hand, we feel somehow discontent about the way they "skipped" 2003. I'm quite sure we will progress a lot during this year. The Copenhagen summit concluding draft nevertheless stipulates that the evolution during the year 2003 will not be taken into account. This is, I suppose, not fair. Instead, they should have announced that negotiation rounds could begin at the end of the year, if Turkey complies with E.U. Copenhagen Political Criteria by that time. Waiting one extra year is nonessential and somehow unfair. I admit Turkey faces a lot of difficulties, but so do other future member states. On top of that, some of the latter do not have a solid economic structure compared to Turkey. Nevertheless we will work hard as if by the end of 2003 we will start negotiations so that when we really start negotiations we will have shortened the phase in the rest of the process.

Above all, one has to observe that, over the last 2 centuries, it has been a solid policy for us to become a part of Europe. Indeed it is a part of Europe but full membership course will complement the historical walk. History links Turkey to Europe and it has been proven that Turkey belongs to the Europe. But for some and more especially for Mister Valéry Giscard d'Estaing, Turkey remains a problem.

We will overcome such problems with positive initiatives and constructive discussions.

We wish the legal discussions to start as soon as possible and want the E.U. to clearly tell us what we have to do to be fully compliant in coming progress reports.

*4INSTANCE: The Nato crisis shows that there is not one Europe but a divided Europe. Could this imply the end of integration?*

**Zafer Ali Yavan:** It is clear that all ideas will not be easily accepted by all member states. For example, the eastern European countries, which are soon to join the E.U., have chosen to support the U.S., just like the U.K., Spain and Italy did. I nevertheless think that all those countries will become full members of the E.U. without subscribing to all the decisions. However I believe that further integration will not be fruitful without sorting out prospective deepening problems. For instance, the European defence and security initiative seems to be a dead project that will never succeed as it is originally envisaged. If it's impossible to work together on NATO level, it will also be so on E.U. level.

*4INSTANCE: I have a question about your European advertising campaign. How was the reaction to this campaign in Turkey and in the E.U.?*

**Zafer Ali Yavan:** At home, it was perceived quite well. Almost every association the government approved of the initiative. We think it worked positively for the Turkey's membership perspective. Although we didn't obtain the best results we expected from Copenhagen, we believe the decision could have been worse if we hadn't launched a

wide range of lobbying activities including this initiative. According to us, it was a strong message towards European society: "We are already a part of European life, we have been living together in the past, and we will be together in the future."

*4INSTANCE: Was the Turkish government involved in this operation?*

**Zafer Ali Yavan:** No, they saw it once it was launched. But when they discovered it, they supported it immediately. As a matter of fact, our new government is quite a pro-European anyway. We have every hope that with this new government we will further accelerate the membership issue with more civil society cooperation.

*4instance: What message do you want to give to our readers?*

**Zafer Ali Yavan:** First of all, I would like to state that various parts of Turkish society are already a part of Europe today, especially the business. Secondly, I would like to state that Turkey represents a major asset for Europe with its young working population, which would boost the European welfare. Finally Turkey, with its cultural mosaic will give the Europe a chance to dilute the current static cultural setting. Therefore, we need support of the European society to verify the Turkey's endeavour to become a member of EU. Finally, we all have to cooperate to prevent or else to minimize the repercussions of a possible operation over Iraq on this solidarity. We have to think positive any way. Thank you.

*4INSTANCE: We thank you for this interview.*

●



# The role of the *Public Administration Institute* for Turkey and the Middle East

History of public administration education and training in Turkey can be traced back to 15th century. Ottoman palace schools called Enderun which were established in 15th century became the institutions involved with the education and training of young people for the administrative positions in the Sultan's palace.

Public administration education and training in modern Turkey began with the foundation of Public Administration Institute for Turkey and the Middle East (TODAIE) in Ankara in 1952. TODAIE was established as a UNDP project organization not only for Turkey but also for the Middle East region as part of a UNDP project considering the establishment of four regional public administration institutes in different parts of the world. It is one of the oldest public administration institutes in the world. In 2002 TODAIE will celebrate its 50th anniversary. When founded in 8 May 1952, TODAIE was the only public administration school in the Middle East region. TODAIE started its activities in March 1953 as an autonomous organization functioning in cooperation with the School of Political Science of Ankara University. Under its organic law dated June 1958, TODAIE acquired the status of a corporate entity with academic, financial and adminis-

trative autonomy. As it was the unique organization of the Middle East in terms of its aims, TODAIE has also opened its doors to participants from neighbouring countries through UN scholarships. Between 1952 and 1958 TODAIE had a New York University group and an international faculty.<sup>1</sup>

With the establishment of TODAIE, public administration courses were added into curriculums of Turkish universities beginning with Ankara University in 1953. At present there are 76 public or private universities in Turkey, and 36 of these universities have public administration departments.<sup>2</sup>

## Purpose and Aims

The general purpose of TODAIE is to improve public administration in line with modern concepts and approaches, to train public officials in the field of administration, and to help civil servants improve their administrative capacities. In this framework, TODAIE is entrusted with three essential functions: education and training, ...

<sup>1</sup> Professor Marshall Dimock acted as a co-director in the beginning years, Robert Presthus acted as the director of studies. There were other well known names as the members of international faculty such as Lynton K. Caldwell, Lashley G. Harvey, Joseph Kingsbury, Gertrude McKitterick, Laurence L. Barber, Guthrie S. Birkhead (USA); Gunnar Heckscher, Eugen Olssen (Sweden); Carl J. Lochan, Leslie J. Rogers, Margaret Walker, Vivian E. Lawrence (Canada); Jan Textor, Abram Mey (Holland); Hassan Zahedi (Iran); Ourania Hadjioannides, Henri Peron, Maurice Chailloux-Dantel (France); Ernst Egli (Switzerland); A.H. Hanson, Pauline M. Jequier, George Evans-Vaughan (UK); Edmond Janssens, Lucienne Talloen (Belgium); Norman C. Angus (New Zealand); Wolfgang Jungwirth (Austria);

<sup>2</sup> G. Saylan and S. Sezen, "The Paradigmatic Crises of Public Administration and Teaching Curriculum: Turkish Case" Turkish Public Administration Annual, Vol. 24-26 (1998-2000), pp. 59-76.

research and consultation, documentation and publication. Among other functions of TODAIE are; coordination of research and training in the field of public administration, participation in the management and allocation of scholarships to be given to trainers and researchers in this field, and provision of facilities to competent students and academicians for research and training in foreign countries.

### Graduate Programs

TODAIE has two graduate degree programs: a Master of Public Administration Program being conducted from the very beginning of TODAIE, and a doctoral program to be conducted in 2002-2003 academic year for the first time. The aim of MPA program is to provide a comprehensive understanding of the theory and practice of administration for public officials, and to contribute to satisfying the need for higher administrators and increasing the number of qualified human resources. The students of this program

are public officials who are not over 45 years of age, and who have worked in the public service for at least 5 years after graduation from university. They are selected from among applicants by a written and oral competitive examination. Each year there are about 2000 applications for the written and oral entrance examinations, and only about 100 of them are selected for the program. Eligible applicants are given allowance by their agencies for one academic year, provided that all their professional rights are protected. Those who complete the program successfully are awarded a two years of promotion in their career. MPA program is a two year program. In the first year of the program, students attend credited core and elected courses, and non-credit bi-weekly lectures given by eminent national or international scholars, politicians, bureaucrats, high level judges, successful businessmen, journalists, or artists; and in the second year they return to their agencies and prepare their master's theses at their own agen-

cies. Although teaching language of this program is Turkish, those foreign nationals who have fluency in Turkish and confirm to the conditions may apply to this program.

TODAIE has started another graduate program since 1995, in which lectures are given in English language, for young civil servants with not less than five years of experience in public service from countries which have been going through a development and transitional process to a market economy, as well as from the countries to which Turkey gives technical aid. It is designed to provide them with essential information and skills required to solve certain administrative problems. The program is carried out in two phases of 10 weeks each, and a practical study of 3 weeks in public agencies in Ankara. Successful participants are awarded a diploma.

### Training Programs: Continuing Education Center

TODAIE has a Continuing Education Center which is responsible of conducting short term training programs and seminars for middle and higher level administrators as well as experts working in various public agencies. These seminars are of two types: They can be organized specially upon the demand from institutions in order to satisfy their in-service training needs or they can be general seminars offered to all public organizations.<sup>3</sup>

### Local Government Research and Training Center

A Local Government Research and Training Center was established at TODAIE in 1989 with the aim of organizing training programs for employees of local government units

<sup>3</sup> Some of the general purpose short term training programs and seminars offered by the Center are as follows: *Management by Objectives, Archives Management, European Union, European Human Rights Law, Body Language, Office Management, Conflict Management, Environmental Issues, Administrative Behavior, Change Management, Democratic Culture, Control Techniques, Empathic Communication, Ethic Development, Effective Listening Techniques, Effective Speech and Presentation Techniques, Group Dynamics, Public Relations, Human Rights, Human Resources Development, Performance Evaluation, Crises Management, Public Finance, Organization Culture, Organizational Policy Making, Motivation Management, Organization Development Techniques, Project Management, Privatization policies, Protocol norms, Problem Solving Techniques, Strategic Planning, Stress Management, Team work techniques, Total Quality Management, Meeting Management, Creative Thinking, Vision Development, Job Simplification, Visioner Leadership, Leadership in Administration, Time Management, Administration and Law, Internet and Web Technologies, Information Technologies, E-Government, Electronic Information and Documentation Management*

## Dossier Turquie

### Deuxième partie



and related agencies; providing consultation to these institutions; planning and implementing research and activities contributing to the improvement, effectiveness and efficiency of local governments.

#### Human Rights Research and Documentation Center

A Human Rights Research and Documentation Center was established as part of TODAIE in 1975 with the aim of contributing to the improvement of human rights thinking and meeting the needs of Turkish public service in this field.

#### Future of TODAIE

TODAIE was established to provide service not only at the national level, but also at the regional level. However, although public servants from the Middle East countries who were supported by the United Nations scholarships participated in the programs for

some period; with time, these countries established their own national public administration institutes and thus the activities of TODAIE were confined to the national level.

In recent years, however, TODAIE has taken important steps towards operating as a regional research and training center, upon demands in this direction. TODAIE signed a cooperation protocol with Azerbaijan Presidential Academy of Public Administration in 2002, and accepted students from this country for MPA, and other programs. Another convention for cooperation was signed with the Kirghiz National State University for the establishment of a public administration center within this university in 1997. A protocol of cooperation was signed with Ukrainian Public Administration Academy's Odessa Branch in 1999, several Ukrainian civil servants participated in our long and short term programs. Besides,

TODAIE is accepting the offers for provision of seminars from different countries including Yemen, Sudan and Nigeria. TODAIE with the cooperation of the Ministry of Foreign Affairs conducts seminars for the junior diplomats of former Soviet Union, Balkan, the Middle Eastern, African and South American countries each year for a six-week period. There is another cooperation concluded this year with International Institute of Public Administration of France (IIAP) by exchanging lecturers, sending a group of our students to Paris. Lastly, the technical cooperation between TODAIE and Chinese Ministry of Personnel is in its 11th year and improving.

**M. Turgay Ergun**

*Professor, General Director TODAIE*

[www.todaie.gov.tr](http://www.todaie.gov.tr)

[tergun@todaie.gov.tr](mailto:tergun@todaie.gov.tr)

*Fragment van de winnende campagne 2001 (tweede editie) getiteld "Samen Scoren" van het studenten-communicatieadviesbureau "Bulljumper Advertising". Nog voor CVP, SP en (noodgedwongen) VU-id21 zich bogen over de herpositionering van hun resp. partij, lanceerden 8 bureaus hun herpositioneringsvoorstellen voor de resp. partijen. Bulljumper Advertising huurde het Koning Boudewijnstadion af bracht een prominente politieke BV's in een voetbalteam met de gewone burger samen ter promotie van het "Belgische Politieke Bedrijf". Een geslaagde TV-commercial en een opvallende postercampagne was het resultaat.*



# Verkiezingscampagnes *Anders*



“Verkiezingscampagnes voor de democratische politieke partijen & sensibiliseringscampagnes ter stimulering van het democratisch kiesgedrag en de nuttige stem”

Verkiezingscampagnes zullen nooit meer hetzelfde zijn. Op 29 april worden «Verkiezingscampagnes *Anders*». Surf naar [www.campagnes.be](http://www.campagnes.be)

**Dinsdag 29 april 2003, 13u45**  
**Aula Van Geen (QA), Vrije Universiteit Brussel**

Voorzitter: Luc Van der Kelen. Presentatoren: Ivan De Vadder en Sandy Blanckaert

Organisatie:



**ACE**  
advanced  
creative  
events



Vereniging voor  
Promotie en Communicatie



**Sponsors van dit evenement:** De Morgen, De Financieel Economische Tijd, Media Marketing, PUB/Kluwer, Coca-cola, Pfizer, De Gouden Gids, Selor, VAR, VEPEC, Agalev, CD&V, Hill & Knowlton, KBC, Perskring, UVV, VLD, Demonstrate, De Prof, Douwe Egberts, Drukkerij Demol, E.N.G. Videohouse, Fe-losophy, Florist Vervaene, Guido, Knack, Outox, Photo News, Sony Music, Step@site, The Parking Lot, Fé.soul communication, Coloriet Grafische Communicatie, Boes & Co, La Scena



# De aanbestedingsrechtelijke aspecten van leasing

Wanneer de overheid contracteert met een andere contractspartij met het oog op een leasing zal de wetgeving op het gebied van overheidsopdrachten in beginsel steeds van toepassing zijn. Er bestaan evenwel geen bijzondere regels voor leasingovereenkomst. Het is dus van belang om te bepalen welke bepalingen van de overheidsopdrachtenwetgeving op leasingovereenkomsten van toepassing zijn.

**D**aartoe is het in eerste instantie van belang om na te gaan om welke opdracht het gaat. Gaat het om een opdracht voor de uitvoering van werken, leveringen of diensten? Daarenboven geldt er een specifiek regime voor de zgn. promotieovereenkomsten. Dit zijn opdrachten waarbij ook de financiering voor de uitvoering van de opdracht zijn vervat.

## Overheidsopdrachten van werken, leveringen of diensten: Begrippen

De overheidsopdrachtenreglementering is toepasselijk op de overeenkomsten onder bezwarende titel die de uitvoering beogen van werken, leveringen of diensten.

Een **overheidsopdracht voor aanneming van werken** wordt gedefinieerd als de overeenkomst "die betrekking heeft, hetzij op de uitvoering, hetzij op

*de uitvoering samen met het ontwerp van werken in verband met de in bijlage 1 vermelde werkzaamheden<sup>1</sup> of van een werk; hetzij op het laten uitvoeren, met welke middelen ook, van een werk dat aan de door de aanbestedende overheid vastgestelde eisen voldoet". Het begrip "werk" wordt gedefinieerd als "het resultaat van een geheel van bouwwerkzaamheden of van wegebouwkundige werken dat ertoe bestemd is als zodanig een economische of technische functie te vervullen".*

De definitie is bijgevolg voldoende ruim om alle contracten te omvatten die ertoe strekken om werken uit te voeren of te laten uitvoeren.

Artikel 5 van de Wet van 24 december 1993 betreffende de overheidsopdrachten en sommige opdrachten voor aanneming van werken, leveringen en diensten definieert een **overheidsopdracht van leveringen** als de overeen-

komst "die betrekking heeft op de verwerving door koop- of aannemingsovereenkomst, huur, huurkoop of leasing met of zonder aankoopoptie van produkten". Volgens de memorie van toelichting gaat het, "onafgezien van de juridische vorm, of het nu koop, huur, leasing of andere betreft, (...) (om) iedere overeenkomst met als finaliteit te beschikken over een roerend goed voor een belangrijk deel van zijn economisch bestaan".

Ook deze definitie strekt er toe een bepaald resultaat te definiëren, namelijk de terbeschikkingstelling van een produkt, ongeacht de gehanteerde juridische rechtsfiguur.

Wat de **overheidsopdrachten voor aanneming van diensten** betreft, is het bijzonder moeilijk gebleken om er een omschrijving van te geven, gezien het heterogene karakter ervan. Uiteindelijk werd er de voorkeur aan gegeven om de diensten waarop de wet van toepassing is, in bijlage van de wet op te nemen. Om de omzetting van de richtlijn diensten te vergemakkelijken, wordt het door de richtlijn gemaakte onderscheid tussen diensten categorie A (b.v. onderhouds- en reparatiediensten, vervoer; post; telecommunicatie, financiële en verzekeringsdiensten; bouwkun-

<sup>1</sup> Bijlage 1 van de wet bevat de lijst van beroepswerkzaamheden in de klasse bouwnijverheid, gebaseerd op de algemene systematische bedrijfsindeling in de Europese Gemeenschappen.

dige diensten) en diensten categorie B (b.v. spoorwegvervoer en vervoer over het water; hotel en restauratie; diensten van juridische aard), in de bijlage overgenomen. De zogenaamde A-diensten (of prioritaire diensten) zijn onderworpen aan regels die gelijkaardig zijn aan deze die gelden voor opdrachten van werken en leveringen. De niet-prioritaire B-diensten zijn slechts aan een uiterst beperkt aantal voorschriften onderworpen.

De wetgeving overheidsopdrachten is niet van toepassing op overeenkomsten waarbij de overheid goederen verkoopt of met zakelijke of persoonlijke rechten bezwaart (b.v. huur, opstal, erfpacht). Dergelijke overeenkomsten strekken er immers niet toe de overheid een werk, een levering of een dienst te verlenen. Bij het afsluiten van een dergelijke overeenkomst wordt in beginsel immers evenmin de uitvoering van een werk, een levering of een dienst beoogd. Op de financiering die met dergelijke operaties gepaard gaat, zullen de regels aangaande (financiële) diensten toepasselijk zijn.

### **De promotieovereenkomst van werken of leveringen**

Overheidsopdrachten voor de aanneming van werken of leveringen kunnen ook bij wijze van promotieovereenkomst worden gegund. De promotieovereenkomst wordt in artikel 9 van de Wet van 24 december 1993 gedefinieerd als *“de overheidsopdracht voor de aanneming van werken of van leveringen die zowel betrekking heeft op de financiering en de uitvoering van werken of leveringen als, in voorkomend geval, op de studie ervan of op elke dienstverlening in dat verband”*. Er is enkel voorzien in de mogelijkheid om voor werken of leveringen een promotieovereenkomst te

sluiten. Voor diensten is die mogelijkheid bijgevolg niet voorhanden, tenzij indien deze diensten accessoir zijn ten aanzien van het werk of de levering die van de promotieovereenkomst het hoofdvoorwerp vormen.

Een promotieovereenkomst onderscheidt zich dus van de gewone overheidsopdrachten doordat de door de contractspartij te verrichten prestaties niet meteen door de overheid worden betaald. De contractspartij zal dus zelf moeten instaan voor de prefinanciering ervan. Hij zal daartoe doorgaans een beroep doen op een derde kredietverlener.

### **Belang van het onderscheid tussen “gewone” overheidsopdrachten en promotieovereenkomsten**

Het onderscheid tussen “gewone” overheidsopdrachten en promotieovereenkomsten is van groot belang, vermits de promotieovereenkomsten onderworpen zijn aan bijzondere, aanvullende regels die zijn opgenomen onder titel II van het K.B. van 26 september 1996 tot bepaling van de algemene uitvoeringsregels van de overheidsopdrachten en van de concessies voor openbare werken. Deze specifieke bepalingen voor promotieovereenkomsten moeten ruimere waarborgen bieden in vergelijking met de bepalingen voor gewone overheidsopdrachten. Er worden met name specifieke regels bepaald aangaande de wijze waarop de terugbetaling en de eigendomsoverdracht kan gebeuren.

### **Hoe moeten leasingovereenkomsten worden gekwalificeerd? Algemeen**

Wanneer een aanbestedende overheid in de zin van de overheidsopdrach-

tenreglementering een leasingovereenkomst sluit, zal zij in beginsel onderworpen zijn aan de wetgeving overheidsopdrachten. Wanneer de met een financiële instelling gesloten overeenkomst uitsluitend betrekking heeft op de financiering van een transactie, zal het contract als een opdracht van (financiële) diensten worden gekwalificeerd. Indien een contract met een welbepaalde rechtspersoon betrekking heeft op de uitvoering van werken/leveringen én op de prefinanciering ervan, gaat het om een promotie van werken/leveringen (onroerende of roerende leasing).

Het onderscheid tussen een opdracht of een promotieovereenkomst van werken en een opdracht of een promotieovereenkomst van leveringen is soms moeilijk te maken. Bepalend zal zijn of het aandeel werken resp. het aandeel leveringen het belangrijkste is. Een contract m.b.t. tot de installatie van een verwarmingsinstallatie zal bv. als een opdracht van werken worden gekwalificeerd indien het aandeel van de installatiekosten groter is dan de eigenlijke levering van een ketel.

Ook het onderscheid tussen een opdracht van leveringen en een opdracht van diensten is soms moeilijk te maken. Aldus kan een leasingovereenkomst b.v. betrekking hebben op de levering van roerende goederen (bv. kopieerapparaten of auto's) en tegelijkertijd ook de uitvoering van diensten beogen (bv. de financiering, het onderhoud en de verzekering van de geleverde kopieerapparaten). Wanneer het aandeel diensten belangrijker is dan het aandeel van de eigenlijke levering van een kopieermachine, zal de opdracht in zijn geheel als een opdracht van diensten kunnen worden gekwalificeerd.



*Fragment winnende campagne 2000 (eerste editie)*

Het onderscheid tussen overheidsopdrachten van werken, leveringen en diensten is van groot belang, vermits de overheidsopdrachtenreglementering ter zake een aantal specifieke regels bevat. Zo zijn de bekendmakingsvoorschriften verschillend naar gelang het voorwerp van de overheidsopdracht (werken, leveringen of diensten). Voorts kan in het kader van dienstenopdrachten een soepeler gebruik worden gemaakt van selectiecriteria. In het kader van een dienstenopdracht kan ook gemakkelijker een beroep worden gedaan op de uitzonderingsregime van de onderhandelingsprocedure.

### **Overheidsopdrachten van leveringen en leasing**

Wanneer een leasingovereenkomst moet worden gekwalificeerd als een overheidsopdracht van leveringen stelt zich een afbakeningsprobleem tussen “gewone” overheidsopdrachten van leveringen en promotieovereenkomsten van leveringen. Formules van huur, huurkoop en leasing kunnen immers

zowel wijzen op een “gewone” overheidsopdracht van leveringen (deze rechtsfiguren zijn overigens uitdrukkelijk voorzien in artikel 5 van de Wet van 24 december 1993) als op een promotieovereenkomst van leveringen.

Zo zijn er formules van leasing die de terbeschikkingstelling aan de leasingsnemer van telkens nieuwe/moderne materialen op het oog hebben, en dit door regelmatige vervanging ervan. De overeenkomst lijkt dan niet in het bijzonder gericht te zijn op financiering zodat het allicht niet gaat om een promotieopdracht.

Een huur kan wijzen op een louter tijdelijk gebruik van een goed. In dit geval gaat het niet om een promotieovereenkomst. Wanneer de duur van de huurovereenkomst evenwel overeenstemt met de normale economische levensduur van het gehuurde goed zal er sprake zijn van promotieovereenkomst. De kost van de financiering is dan immers vervat in de huurprijs.

Uit deze voorbeelden blijkt dat het verschil tussen een promotieovereenkomst van levering en een “gewone” overheidsopdracht van leveringen enkel en alleen in het element van de prefinanciering ligt. Ingeval de prefinanciering de enige reden of minstens één van de hoofdredenen is voor het verkiezen van een formule van huur, huurkoop of leasing lijkt het wettelijk systeem van de promotieovereenkomst van toepassing te moeten zijn. Hoger werd reeds gewezen op het belang van het onderscheid tussen een “gewone” overheidsopdracht en een promotieovereenkomst.

**David D’Hooghe**

*Deeltijds hoogleraar KULeuven  
Advocaat Stibbe*

**Leopold Schellekens**

*Advocaat Stibbe*



# Congrès SAP Secteur Public

## **Des moyens modernes pour un meilleur service aux citoyens**

*Le 1<sup>er</sup> avril dernier s'est tenu à Namur le Congrès Secteur Public Belgique & Luxembourg de SAP. L'occasion de découvrir les multiples solutions offertes par mySAP Public Sector. Et d'écouter le témoignage de clients issus des services publics.*

La fonction publique est en pleine évolution: réforme Copernic côté fédéral, contrat d'avenir en Wallonie... Quel que soit le nom qu'elles portent, ces réformes ont toutes un même but: la modernisation et la simplification de l'administration, qui se doit d'améliorer son service au citoyen.

Pour atteindre cet objectif, les autorités ont choisi de développer l'e-gouvernement (ou gouvernement par internet). De nombreux pouvoirs publics offrent aujourd'hui leurs services sur le Net. C'est notamment le cas du Service public fédéral Finances dont le site web présente des formulaires et des banques de données fiscales en ligne, des déclarations TVA électroniques, et devrait - très bientôt - permettre de remplir la déclaration de l'impôt des personnes physiques en ligne.

Pour se donner les moyens de ses ambitions, le SPF Finances a décidé d'investir cette année 110 millions d'euros dans les technologies de l'information et de la communication. Comme l'a rappelé le ministre des Finances, Didier Reynders, lors du Congrès SAP, les nouvelles technologies sont indispensables au développement des Services publics fédéraux et des prestations que ceux-ci doivent proposer aux citoyens.

### **Success stories**

Pour répondre aux besoins spécifiques des entreprises publiques en matière d'e-gouvernement, SAP a développé mySAP Public Sector, une plate-forme IT puissante et fiable. Cette solution intègre le back-office au front-office et permet aux institutions d'atteindre leurs objectifs: efficacité organisationnelle et services de qualité.

Mais comment développer les canaux de communication avec les citoyens, les entreprises et autres organisations tout en restant dans les limites des budgets informatiques serrés des administrations publiques? En choisissant les solutions SAP adaptées et leurs méthodologies éprouvées au sein du secteur public.

De nombreuses institutions publiques belges et luxembourgeoises ont déjà fait confiance à mySAP Public Sector pour faire leurs premiers pas sur la route de l'E-GOV. Parmi celles-ci: des universités, des parastataux, des gouvernements, des villes, ou encore des fournisseurs d'utilités (eau, électricité, gaz ...). Trois utilisateurs de SAP sont venus témoigner de leur expérience lors du Congrès du 1er avril dernier: l'université de Liège, Aquasambre et l'Etat de Luxembourg.

### **L'Université de Liège: mieux gérer les dépenses de ses nombreuses unités**

Confrontée à un impératif d'accréditation européenne et à de nouvelles réglementations en matière de gestion financière, l'Université de Liège a dû adapter ses méthodes de travail dans l'urgence. En 2000, chaque département pouvait passer directement commande auprès d'un fournisseur pour toute somme inférieure à 1.250 euros (sans savoir si son budget était encore suffisant). Seuls 15% des dépenses étaient connues des gestionnaires avant réception des factures. Il n'y avait pas de contrôle



de gestion, outil central de tout système de gestion intégré, permettant l'analyse des résultats. Après analyse de la gestion par des réviseurs d'entreprises en septembre 2000, il s'est avéré que le système SAP dont disposait déjà l'Ulg était largement sous-utilisé. Il a donc fait l'objet d'une «réorientation», encore plus adaptée aux besoins de l'Université. L'implémentation a eu lieu en deux mois au cours desquels les utilisateurs ont été formés au nouveau modèle du système (novembre – décembre 01). Depuis début janvier 2002, toutes les commandes doivent être encodées dans SAP.

Comptabilité financière, gestion des bâtiments, suivi des achats et logistique, suivi des heures prescrites par le personnel, ... ce ne sont là quelques-uns des domaines gérés aujourd'hui grâce à SAP. Pour Anne Girin, Directrice de l'Administration des Ressources financières à l'Ulg, l'erreur à éviter est de développer du spécifique: SAP est un outil standard, adapté par secteur d'activités. L'Ulg a choisi d'utiliser SAP Higher Education & Research.

### **Aquasambre: devenir une entreprise publique moderne et innovante**

En 1998, la Régie des Eaux de Charleroi, la troisième société de production et de distribution d'eau potable de Wallonie, lance le projet WATER (Way to Excellence for Régie). L'optimisation de la gestion interne, la gestion de la facturation de masse et de nouveaux services à ses clients par le biais d'une plate-forme multimédias étaient les objectifs de ce projet réalisé en collaboration avec SAP.

mySAP Business Suite fut implémenté avec des résultats tangibles permettant à Aquasambre (née de la fusion de la Régie et de l'Intercommunale des Eaux du Bassin de Charleroi) d'optimiser sa gestion des coûts et de mesurer en permanence ses performances.

Aquasambre a choisi de suivre les procédures standardisées de SAP. Selon le Directeur général d'Aquasambre, Eric Van Sevenant, SAP est un outil très riche, flexible et évolutif. «SAP a permis la mise en place de nouveaux services aux clients et a favorisé le passage d'une culture de gestion technique vers une culture de gestion orientée clients».

### **L'Etat du Luxembourg face à la réforme de sa comptabilité**

L'Etat du Luxembourg a fait appel à SAP suite à une nouvelle loi introduisant une réforme de la comptabilité de l'Etat. Cette loi du 8 juin 1999 ajoutait à une comptabilité des paiements déjà existante, une comptabilité des engagements ainsi qu'un contrôle ex ante par le pouvoir exécutif des recettes non fiscales et des dépenses de l'Etat. Le but de la réforme était clair: améliorer la gestion des deniers publics. Aujourd'hui, toute la gestion de la comptabilité de la Trésorerie est réalisée dans SAP. D'autres projets devraient voir le jour en 2004: la gestion de la comptabilité des Services de l'Etat à gestion séparée ainsi que la gestion de la formation et du recrutement dans SAP HR. Pour 2006, l'Etat envisage même de gérer grâce à SAP HR les rémunérations et les pensions de ses fonctionnaires.

Selon Guy Cognioul, Inspecteur des Finances 1re classe: «SAP peut être considéré comme un outil informatique stratégique pour l'Etat du Luxembourg, permettant de standardiser les traitements informatiques éparpillés dans les différentes administrations et de centraliser l'information nécessaire à la prise de décision». La volonté de l'Etat du Luxembourg de minimiser les développements spécifiques en respectant le plus possible les standards SAP a facilité la maintenance du système.

Comme ont pu en témoigner les différents intervenants lors de ce Congrès Secteur public Belgique & Luxembourg, SAP offre de nombreuses solutions pour une gestion moderne. Ces exemples de réussite serviront certainement de modèle à d'autres entreprises publiques.

*Pour plus d'information: [www.sap.com/belux/secteurpublic](http://www.sap.com/belux/secteurpublic)*

*SAP Belgique & Luxembourg  
Contact : Béatrice Schmitz  
Chée de la Hulpe 166 - 1170 Bruxelles  
T: +32.2/ 674.65.11 - F: +32.2/ 674.64.00  
[info.belgium@sap.com](mailto:info.belgium@sap.com)*

# Horseracing in the Province of Ontario Canada

*Horseracing in Ontario prospered between the 1950's and the 1970's. Slowly, and even in the top market of racing in North America it became very difficult to maintain the market share against for the ever increasing costs of racing operations and the impact of lotteries and other gaming.*

The breeding industry started to suffer and quality of racing started to deteriorate although Canadian owners of horses, trainers and drivers and jockeys were very successful in the United States, the home market found it hard to stay alive.

In the late 1980's a new start took place supplementing racing via satellites. Racing from Gulfstream Park and Santa Anita Park were imported in the winter months. Trotting races from The Meadowlands were first introduced into the market, while the government through the Ontario Racing Commission kept a close eye on development and results and effects on the local racing.

As a result of the efforts of the Ontario Jockey Club in this "simulcast market" the prize monies could remain stable. Two of the main racetracks belonging to the Ontario Jockey Club were sold. The remaining tracks, Woodbine and Mohawk racetracks renovated with the funds generated by the sales. Woodbine Racetrack was the first track outside the USA to host the Breeders Cup thoroughbred racing championships.

In 1991 and 1992 the introduction of Casino wagering was discussed in the province. Charity Gaming, lottery, and Indian Gaming expansion became a very tough competition to horse racing.

The Jockey Club management started discussions with the Government.

The social risks connected to the expansion of gaming and introduction of casino facilities were well recognized by the Government. The minister and premier at the time also recognized that in the effort to control illegal and cross-border gaming the answer could be well-controlled government gaming facilities.

Horse racing operators lobbied to have such facilities at racetracks. Such facilities became available at racetracks. However, they were not placed close to populated areas of cities and customers would have to make an effort to reach the gaming facility rather than it being available on every street corner. While racetracks made the facility available, the government was responsible for the installation and the infrastructure of the gaming facilities.

A revenue sharing agreement for racetracks was agreed upon. All racetracks participated in this revenue.

The results are amazing. Not only did the gaming revenue create great revenue for the Government, but also the horseracing revenue increased so dramatically that Ontario has become the most important market for trotting racing in North America.

Recently one of the smallest tracks announced prize money per program of \$100,000. Woodbine and Mohawk raceways average \$300,000 per program (440 programs) and have 5 major races with prize money in excess of 1 million dollars.

**Autotote played a critical role in all these developments:**

- Autotote was chosen as the provider of totalisator facilities and technology in 1992, at the time when major redeveloping was required.
- The major tracks are set up with the most modern wagering equipment, including the off-track betting facilities and the telephone account wagering systems, all coupled throughout North America.
- Customers can wage via the totalisator in pari-mutuel betting on racing from Hong Kong, Australia, and all tracks in the USA and Canada.
- The racing people get a share of all revenues.
- The arrangements for racing in Ontario set a model for North America.
- The structure of governance is unique. The involvement of the Ontario Lottery Corporation with the racing industry has proven to be a win-win situation for all the parties involved.

Finally, the future of horse racing is dependent upon successfully growing its traditional pari-mutuel wagering business by broadening its distribution systems which will take advantage of new evolving technologies, by continually increasing on-track attendance for live racing, which is value for money, and by developing some sites into multi-faceted entertainment destinations.

---

**Information regarding the Ontario lottery Corporation can be retrieved at [www.olgc.ca](http://www.olgc.ca)**

**Corporate information regarding the Woodbine Entertainment Corporation can be seen at [www.OJC.com](http://www.OJC.com) (corporate information).**

---

Autotote/Scientific Games staff has been closely involved in the developments mentioned above. Direct development of the totalisator requirements.

Autotote personnel currently based in Europe have also held senior positions with the Ontario Jockey Club, Ontario Racing Commission, Canadian Trotting Association and HTA (Harness Tracks of America).

**Overview**

Autotote Systems, Inc. provides the hardware, software, networks and services that allow fans to place wagers, watch races, and collect their winnings after the races are run. Tracks, off-track betting establishments (OTBs) and casinos enjoy "one stop shopping" with Autotote's fully integrated line of pari-mutuel products and services, including wagering terminals, central systems, simulcasting, voice/data telecommunication services, and telephone and Internet account betting.

Autotote Systems has been providing totalisator systems and services worldwide for almost 40 years. Over 100 North American racing and wagering operations are powered by Autotote equipment, including 10 of the top 15 thoroughbred horse racing tracks and 10 of the 12 largest OTB networks.

Autotote also maintains a strong international presence, with customers throughout Asia, Europe, and Central and South America. In the European Union, Autotote maintains operations in major markets such as France, Ireland and the Netherlands and a ten-year agreement to run the harness and thoroughbred horse racing tracks in Germany encompasses all of the races each year.

Through its participation in the Trackplay™ joint venture, Autotote develops, markets, and supports an Internet-based wagering platform that is available to the extent permitted by law to its racing customers. Louisiana's Fair Grounds Race Course, Magna Entertainment Corporation and Arena Leisure PLC all provide Internet wagering to their customers using Trackplay™. This Internet application complements the interactive wagering products and services offered by Autotote, including telephone wagering, interactive voice response systems and personal account wagering terminals.



[WWW.autotote.nl](http://WWW.autotote.nl)  
[www.scientificgames.com](http://www.scientificgames.com)

# Met de teloorgang van de *paardenwedrennen* komen 8000 jobs in het gedrang!

André Denys, ondervoorzitter van het Vlaams parlement en gastspreker op de conferentie over de belgische kansspelsektor die plaats zal vinden op 23 april aanstaande heeft het voortouw genomen de sektor te redden. Met de steun van Minister Van Mechelen staat hij aan de basis van een voorstel van decreet.

**I**n plenaire zitting van 26 maart vond de bespreking plaats van het voorstel van decreet paardenwedrennen. De bespreking werd echter stopgezet om het spoedadvies van de Raad van State te vragen over artikel 29. Het grootste deel van het voorstel berust immers op het overdragen van de bevoegdheden van het federale niveau naar een nieuw op te richten federatie.

De sector van de paardenwedrennen is sociaal-economisch belangrijk. Er zijn meer dan vijfduizend mensen direct werkzaam in die sector en indirect zo'n 8000 mensen. Die werkgelegenheid doet zich voor in tal van domeinen gaande van fokkers, handelaars, productie en verkoop van voeders, verzorgers, trainers, jockeys, veeartsen, zadelmakers, hoefsmeden, gespecialiseerde pers, verzekeringen, tot administratie, weddenschappen, renbanen, enzovoort.

Naast het creëren van werkgelegenheid dragen de paardenwedrennen ook in

aanzienlijke mate bij tot het stijven van de Schatkist : ongeveer de helft van de circa 21 miljoen euro die in de begroting is ingeschreven onder de noemer 'spelen en weddenschappen' is afkomstig van weddenschappen op paardenwedrennen.

## Cultuurhistorisch belang

Paardenwedrennen hebben in Vlaanderen een belangrijke maatschappelijke en historische achtergrond. Een evenement als "Waregem Koerse" heeft een geschiedenis van meer dan 150 jaar (\*1847). Traditiegetrouw komen op de dinsdag na de laatste zondag van augustus méér dan 25.000 toeschouwers naar de hippodroom in het West-Vlaamse Waregem. Ook de paardenwedrennen op de Wellington-renbaan in Oostende zijn sinds de regeerperiode van Koning Leopold II een unieke trekpleister voor de "koningin der badsteden". Ook de paardenwedrennen in de renbanen in Sterrebeek, Tongeren en Kuurne hebben een eigen specifieke

historische achtergrond; die wedrennen hebben bijgedragen tot het versterken van het maatschappelijke weefsel.

Naast de springconcoursen voor paarden zijn de paardenwedrennen het middel bij uitstek om de traditie van de paardenfokkerij in stand te houden. De meest voorkomende rassen in Vlaanderen zijn de vluchters (het Engelse Volbloedpaard) en de dravers (de Belgische Draver) die elk bijzondere genetische eigenschappen bezitten. De fokkerij voor de paardenwedrennen in Vlaanderen is niet industrieel maar berust meestal op een grote band tussen de fokkers, de eigenaars, de jockeys en de supporters. Dat kan het best worden geïllustreerd door de traditionele overwinningsfoto's waarop zij allemaal verenigd en vereeuwigd worden in de roes van de zege.

Het kan niet ontkend worden dat de populariteit van de paardenwedrennen niet alleen te maken heeft met de liefde voor het paard en de competitiefesfeer tussen paarden, maar ook met de spanning rond de weddenschappen. De aanwezige toeschouwer is veel meer geboeid in het verloop van de rennen als hij of zij ingezet heeft op een favoriet paard.

Lange tijd waren de paardenwedrennen een van de meest populaire sporten in België, naast het voetbal en het wielrennen. Maar door de doorgedreven mediatisering van de andere sporten, het wantrouwen in het regelmatige koersverloop van de paardenwedrennen



en de concurrentie van andere spelen en weddenschappen hebben de wedrennen aan populariteit ingeboet. In andere landen zoals Frankrijk en Ierland daarentegen, hebben de paardenwedrennen zich kunnen handhaven als een van de meest populaire sporten. Dat is ook het geval in de Verenigde Staten, het Verenigd Koninkrijk, Australië, de Scandinavische landen en in Italië.

In België is alles aanwezig om van de paardenwedrennen opnieuw een succesverhaal te maken. Onze paarden, fokkers en jockeys behoren tot de besten ter wereld. Helaas zijn zij in toenemende mate aan het werk in het buitenland, omdat de sector in ons land een spectaculaire terugval kent.

### **Negatieve evolutie van de afgelopen 15 jaar**

De afgelopen vijftien jaar stellen we een gestage achteruitgang vast. In die periode is de werkgelegenheid met 30% afgenomen. De inzetten op de Belgische paardenwedenschappen zijn teruggelopen tot een zesde van het oorspronkelijke bedrag: van 175 miljoen euro naar 25 miljoen euro (cijfers van 2001). Verminderde inzetten leiden tot het verminderen van het prijzengeld voor de winnaars, wat opnieuw de aantrekkelijkheid van de koersen vermindert.

Meer en meer paardeneigenaars zoeken daarom de buitenlandse renbanen op. Mede daardoor dreigt de sector van het paardenfokken bijna geheel te verdwijnen. De Belgische fokkerij is terechtgekomen in een negatieve spiraal. In 2001 werden er bij de drafpaaarden nog een zeshonderdtal geboorten geregistreerd, bij de galoppaarden slechts een honderdtal. In één decennium is het aantal geboorten in de draf met 70% afgenomen, de kweek in de galop is zo goed als doodgebloed.

De terugval van de afgelopen vijftien jaar is weliswaar een Europees fenomeen. In ons land neemt de terugval echter grotere afmetingen aan dan in het buitenland en zijn er geen tekenen van een heropleving. In landen als Ierland en Frankrijk slaagde de overheid er wel in om, door een aantal gerichte maatregelen, de negatieve spiraal om te buigen. De oorzaken van de terugval zijn in vier punten samen te vatten: de financiële vicieuze cirkel, de vertrouwenscrisis, de mediatieke afwezigheid en een juridisch vacuüm.

De financiële vicieuze cirkel sluit zich rond de vaststelling dat minder weddenschappen leiden tot minder prijzengeld en minder prijzengeld leidt tot minder fokken. De vertrouwenscrisis vindt haar oorsprong in een gebrek aan transparantie, in wijfels over een eerlijk koersverloop, in twijfels over de correcte toepassing van de eigen regels en in het ontbreken van een gedurfd bestraffend optreden.

De invloed van de media kan het best bewezen worden door het parallelisme tussen het stijgende succes en rol van de grote media in Frankrijk en de tegenovergestelde situatie in ons land.

Het juridische vacuüm is ontstaan omdat de federale overheid nagelaten heeft om haar voorziene herstructurering (koninklijk besluit van 17 maart 1999) echt uit te voeren, waardoor er onzekerheid ontstond over de geldigheid van de vergunningen tot het organiseren van paardenwedrennen en het aannemen van weddenschappen.

### **Rondetafelconferentie Vlaams Parlement**

De dramatische achteruitgang van de paardenwedrennen trok de aandacht van de politieke overheid. Een aantal Vlaamse volksvertegenwoordigers interpeleerden hierover in het Vlaams

Parlement op 2 oktober 2001, Hand. VI. Parl. 2001-2002, C7-FIN1.

Omdat de problemen complex zijn en een geïntegreerde aanpak dan ook wenselijk was, besloot de Vlaamse minister van Financiën en Begroting Dirk Van Mechelen onder zijn auspiciën en onder het voorzitterschap van Vlaams volksvertegenwoordiger André Denys een rondetafelconferentie te organiseren. Die rondetafelconferentie bracht een veertigtal representatieve betrokkenen uit alle geledingen van de paardenwedrennen in Vlaanderen samen in zes bijeenkomsten (20 februari 2002, 8 maart 2002, 22 maart 2002, 26 april 2002, 24 mei 2002, 14 juni 2002).

De conclusies van de besprekingen werden samengevat in een "Handvest voor de vernieuwing van de paardenwedrennen in Vlaanderen". Dat handvest omvat 30 voorstellen die bijna unaniem werden goedgekeurd op 14 juni 2002 door de deelnemers van de

*“Om gokverslaving te vermijden wordt de mogelijkheid uitgewerkt voor een vrijwillige samenwerking met de ‘kansspelcommissie’.”*

rondetafelconferentie. Een zevende bijeenkomst vond plaats op 27 september 2002, waarbij nog een aantal wijzigingen aan het handvest werden besproken betreffende financiën, eenduidigheid en transparantie, die met unanimitieit werden goedgekeurd.

Met dit voorstel van decreet beogen de indieners het handvest om te zetten in een wettelijk kader.

Het juridische vacuüm wordt weggevoerd door de sector te regionaliseren en de Vlaamse overheid de bevoegdheid

...



*Fragment van de winnende campagne 2001  
(tweede editie)*

te geven om de vergunningen uit te reiken voor het organiseren van de paardenwedrennen en de weddenschappen. Paardenwedrennen zijn een regionale bevoegdheid omdat zowel de aspecten landbouw (fokkerij), sport (gemeenschapsmaterie sinds 1980), en spelen en weddenschappen (gewestelijke belasting zowel inzake aanslagvoet, heffingsgrondslag en vrijstelling) voor het Vlaamse grondgebied ressorteren onder de bevoegdheid van de Vlaamse overheid. Alleen de dopingcontroles op de dieren blijven een federale materie. Het vertrouwen in de sector willen we opnieuw herstellen door de oprichting van de Vlaamse Federatie voor Paardenwedrennen ("VFP") die gemachtigd wordt voor de uitreiking van de vergunningen aan de renverenigingen, wedkantoren, bookmakers en de totalisator. De Vlaamse Federatie moet de toekenning van de vergunningen verbinden aan voorwaarden op het gebied van transparantie, een goede financiële structuur, maatregelen voor een regelmatig koersverloop en voor het vermijden van belangenvermenging, en algemene promotie.

Om gokverslaving te vermijden en opsporingen van overtredingen mogelijk te maken, wordt de mogelijkheid uitgewerkt voor een vrijwillige samenwerking met de "kansspelcommissie" die ressorteert onder het federale ministerie van Justitie.

De Vlaamse Federatie voor Paardenwedrennen wil bovendien op de meest transparante wijze samenwerken met de Vlaamse overheid. Dat wordt gerealiseerd door het afsluiten van een beheerscontract en het aanstellen van een regeringscommissaris.

De renverenigingen die optreden als organisator van de paardenwedrennen moeten een vzw-structuur aannemen en een boekhouding hanteren die volledig transparant is. Op basis van een businessplan moeten zij, om avonturen te vermijden, gezonde financiële toekomstperspectieven kunnen aantonen. Om belangenvermenging te vermijden, is er een scheiding tussen de bestuurders van de Vlaamse Federatie enerzijds en de bestuurders van de renverenigingen anderzijds.

De koerscommissarissen die op het terrein verantwoordelijk zijn voor de controle op het regelmatige koersverloop worden via een intern vernieuwd reglement volledig onafhankelijk.

De weddenschappen bij de bookmakers kunnen, naar Engels model, alleen via een geïnformatiseerd en gecontroleerd systeem. De financiële vicieuze cirkel willen we doorbreken door het wedden op de paardenwedrennen aantrekkelijker te maken via een nieuw taksysteem dat niet alleen transparanter is en een uniformiteit tot stand brengt tussen de drie actoren van de weddenschappen op de paardenwedrennen

(totalisator, bookmaker, wedkantoren), maar terzelfder tijd ook de ruimte creëert voor een terugvloei naar de sector met het oog op hogere prijzengelden en mediaondersteuning. Er wordt voor de weddenschappen op de rennen in het binnenland, door middel van een aanbesteding, een concessie voor zeven jaar aan een totalisator toegewezen. In de voorwaarden van de aanbesteding wordt voorzien in een grote terugvloei naar de renverenigingen en een procentuele bijdrage voor de werking van de Vlaamse Federatie.

Een parallelle bijdrage en terugvloei wordt gevraagd van de bookmakers en de wedkantoren met betrekking tot weddenschappen op paardenwedrennen zijn uitsluitend afkomstig van buitenlandse rennen. De bijdrage van de wedkantoren voor de sector is nieuw en wordt mogelijk gemaakt door het nieuwe taksysteem dat niet langer de totale omzet belast, maar op de brutomarge (omzet min uitbetaling aan winnaars). Dat taksysteem is ook van toepassing in landen zoals Frankrijk en Groot-Brittannië, waar de paardenwedrennen succesvol zijn.

Met dat nieuwe taksysteem levert de Vlaamse overheid een grote inspanning voor de heropleving van de paardenwedrennen in Vlaanderen. Succesrijke buitenlandse voorbeelden tonen echter aan dat bij een opwaartse trend de inspanning van de overheid, als gevolg van minder taksinkomsten, vrij vlug geneutraliseerd kan worden door een hogere omzet.

Om de herstructurering te realiseren, is er een duidelijk decretaal kader nodig. Het voorstel van decreet schept dit kader en is bijgevolg noodzakelijk om de paardenwedrennen in Vlaanderen een nieuwe kans te geven.

●



**“The developments of lotteries, betting and games of chance in Belgium”**

Date - Datum - Date  
“25 maart mars 2003”

Language - Langue -Taal  
UK - F -NL

Place – Lieu - Plaats  
De Universitaire Stichting  
La Fondation Universitaire  
Rue d’Egmontstraat 11  
1000- Brussel Bruxelles

Registration – Inscriptions  
Inschrijvingen  
Tel. 02/534 94 51  
Fax. 02/534 84 41  
E-mail: info@4Instance.be

4INSTANCE  
Rue Bosquetstraat 67  
1060 Brussel-Bruxelles

Cost sharing – Kost deelname  
Frais de participation  
Ambtenaar-Fonctionnaire  
125€  
Secteur Privé Sektor  
200€

*(This price covered also the handout,  
lunch and coffee breaks  
Ces frais comprennent le déjeuner, les  
pauses café et la garde de documentation  
Deze prijs is inclusief lunch, koffie en  
deelnemersmap)*

Partners –Partenaires



Loterie Nationale



Nationale Loterij

**“The developments of lotteries, betting and games of chance in Belgium”**

9h00 Reception & coffee – Accueil & café

*Moderator - Modérateur Mr. Philippe Vlaemminck  
Attorney-at-law - Member of the international Masters of Gaming Law*

9h25 Accueil - Welkomswoord

9h30 Inleiding  
Dr. Hugo Coveliers, volksvertegenwoordiger -fractieleider.

9h50 **Introductory notes: Is there place for a Belgian policy on lotteries, betting and games of chance in a changing European environment**  
Philippe Vlaemminck

10h15 **A new start for the flemish horse racing?**  
André Denys, member of the flemish parliament

10h45 café - coffee

11h00 **Les Casinos Wallons - Faites vos jeux**  
Daniel Bacquelaine (sous réserve)  
Député-Bourgmestre de la ville de Chaudfontaine

11h30 **The future of gaming in Europe**  
Tjeerd Veenstra Directeur De Lotto  
Member of the Executive Committee of European Lotteries  
Chairman of the European Legal Affairs Committee

12h00 Lunch + café-coffee

14h00 **De hervorming van de Nationale Loterij en de toekomstperspectieven**  
Dirk Messens – Eerste adviseur – Bedrijfsjurist Nationale Loterij

14h30 **La technologie au service du jeux de hasard**  
Scientific games

15h00 **Introducing responsible gaming standards & procedures**  
Pieter Remmers - ACE-consulting

15h30 café - coffee

15h45 **FILM – court métrage sur le rôle de la commission des jeux de hasard**

15h55 **La commission des jeux de hasard face à l’évolution**  
Etienne Marique, Président de la commission des jeux de hasard

16h20 **Debat**  
Quel sera le rôle des loteries, paris et jeux de hasard belge dans un contexte européen

Moderator - Modérateur Mr. Philippe Vlaemminck  
Pieter Remmers, Dirk Messens (Loterie Nationale),  
Tjeerd Veenstra, Etienne Marique, Gerard Spoor (Autotote)  
Fabrice Mourlon Beernaert (avocat) (sous réserve).

17h00 Einde – Fin

# Tradas: un bureau de traduction qui parle votre langue



*Vous recherchez une société de traduction qui vous comprend ? Qui sélectionne une équipe de professionnels expérimentés pour traduire vos textes ? Qui garantit un service personnalisé et performant ? Qui fournit des traductions de qualité et qui respecte les délais... à la lettre ? Ne cherchez plus: chez Tradas vous êtes à la bonne adresse.*

## Votre projet est entre de bonnes mains

Tradas est à l'écoute de vos besoins et s'engage à fournir la traduction que vous attendez. Ses procédures de qualité lui permettent d'assurer un contrôle consciencieux à chaque étape de votre projet: traduction, contact client, gestion des données, évaluation et recrutement de collaborateurs qualifiés. Si vous confiez vos projets de traduction à Tradas, vous avez la garantie d'une excellente qualité... sur toute la ligne.

## Une qualité supérieure ISO 9002

Ana C. Gomez : «Comme en témoigne notre certificat ISO 9002, notre politique de qualité répond à une norme internationale définie par des procédures clairement mesurables. En outre, elle représente un défi permanent pour Tradas: l'intégration d'une dimension culturelle dans nos traductions. Et pour obtenir le meilleur résultat possible, nous travaillons en synergie avec nos clients. Plus la collaboration est longue et enrichissante, plus le client est satisfait.»

## Des textes empreints d'authenticité

Tradas réalise des traductions adaptées à votre culture d'entreprise, d'une grande authenticité, fidèles au texte de base et respectueuses du contexte culturel du groupe-cible. Des textes consciencieusement relus, contrôlés et révisés pour éviter toute erreur grammaticale, stylistique ou lexicologique. Des textes qui semblent avoir été écrits directement dans la langue de destination.

## Un service sur mesure

Documents administratifs, techniques, procédures de travail, réglementations, communiqués de presse et sites web... quel que soit le type de document à traduire, la combinaison linguistique et le domaine, Tradas vous propose un travail de qualité.

Ana C. Gomez poursuit:

- Nous confions les traductions à des professionnels qui travaillent exclusivement dans leur langue maternelle.
- Pour les traductions touchant à des domaines spécifiques, nous faisons appel à des traducteurs spécialisés. Les traductions informatiques (interfaces, logiciels, multimédia...) sont supervisées par des informaticiens, des linguistes et d'autres spécialistes.
- Nous constituons des glossaires qui - après approbation du client - seront utilisés lors de travaux ultérieurs.
- Le texte est systématiquement adapté au sujet traité, au groupe-cible et à l'effet recherché.
- Chaque traduction est révisée par un deuxième traducteur qui peaufine vos textes. Ainsi, vous êtes assuré d'un travail qui répond à vos attentes.

- Les traductions sont livrées dans le même format et la même présentation que le document de base. Exemple: les documents html destinés à des sites web sont livrés prêts à être placés sur votre serveur.

## Technologies de pointe

«Base de données, échanges d'information interactifs, logiciels de traduction: nous travaillons avec les systèmes les plus sophistiqués. Cela permet de réduire les frais et de fournir des traductions cohérentes et fiables. Tradas utilise des logiciels et des outils de mise en pages adaptés aux besoins du client. Nous disposons également de spécialistes maîtrisant toutes les fonctionnalités de ces programmes. En matière de communication, nous utilisons les technologies les plus modernes pour communiquer rapidement avec nos clients et avec notre réseau de plus de 500 traducteurs, copywriters, linguistes et consultants IT professionnels.»

## Localisation et expertise IT

«Chaque projet est unique. Nos experts IT analysent la demande du client et ses aspects techniques. Ils rédigent une recommandation détaillée, développent et effectuent les procédures de test pour chaque travail. Ensuite, ils contrôlent et corrigent chaque étape de la traduction, jusqu'à ce que le résultat final soit conforme aux attentes du client. Fonctions de recherche et intégration d'interfaces: tout doit fonctionner à la perfection. Tradas s'en porte garant.»

## Un contact très personnel

«Nous souhaitons une relation à long terme et entretenons le dialogue avec chaque client. Dès le premier contact. La flexibilité de notre structure favorise une communication directe et une grande souplesse de collaboration. Chez Tradas, dès que vous nous confiez une mission, votre interlocuteur personnel étudie le projet avec vous et supervise votre projet de A à Z. Quant aux contrôles de qualité, aux révisions, à la coordination et à la gestion des documents, ils sont effectués par le noyau central de Tradas. N'hésitez pas ! Contactez-nous dès aujourd'hui. Nous nous ferons un plaisir de vous rencontrer pour discuter de vos besoins et de la meilleure façon de répondre à vos attentes», conclut Ana C. Gomez.

**Tradas s.a.**  
Avenue Brugmann 63  
1190 Bruxelles  
Téléphone: 02-346 71 17  
Fax: 02-343 97 84  
[info@tradas.com](mailto:info@tradas.com)  
<http://www.tradas.com>



# Tradas: een vertaalbureau dat uw taal spreekt



*U bent op zoek naar een vertaalbureau dat naar u luistert? Dat de juiste mensen voor u aan het werk zet? Een vertaalbureau dat u een persoonlijke service en een professionele aanpak garandeert? Dat u mooi op tijd goede vertalingen levert? Wel, zo'n vertaalbureau is Tradas.*



*General Manager  
Ana C. Gomez*

## Uw project is in goede handen

Tradas luistert naar wat u nodig hebt en zorgt voor een vertaling die daar perfect bij aansluit. In elke fase van uw vertaalproject wordt het werk nauwgezet op zijn kwaliteit gecontroleerd. Dat geldt uiteraard voor de vertaling zelf, maar ook voor het klantencontact, het gegevensbeheer, de evaluatie en werving van medewerkers en de controleprocedures. Vertrouw uw vertaalprojecten aan Tradas toe en u bent zeker van kwaliteit. Over de hele lijn.

## Topkwaliteit volgens ISO 9002

Ana C. Gomez: «Ons kwaliteitsmanagement verloopt volgens een internationale norm, en we hebben een ISO 9002-certificaat om dat te bewijzen. De ISO-norm is gebaseerd op perfect meetbare procedures, maar vertaalwerk heeft daarenboven een culturele dimensie, en daar ligt voor Tradas de permanente uitdaging. En omdat we vinden dat de klant mee bepaalt wat we onder kwaliteit verstaan, luisteren we evenzeer naar uw oordeel over de vertalingen. Zo zorgen we ervoor dat u tevreden blijft.»

## Teksten met een hoge authenticiteit

U krijgt van Tradas vertalingen die bij uw bedrijfscultuur passen en een zeer hoge authenticiteit vertonen, die trouw zijn aan de brontekst en passen in de culturele context van de doelgroep. Teksten die grondig gecontroleerd zijn op het vlak van grammatica, stijl en woordkeuze. Teksten die lezen als teksten die oorspronkelijk in die taal geschreven zijn.

## Een dienstverlening op maat

Administratieve of technische documenten, werkprocedures, reglementeringen, persberichten en websites: wat u ook wilt laten vertalen, in welke taal en welk vakgebied ook, Tradas doet het voor u. En Tradas doet het goed.

Ana C. Gomez:

- Wij geven alle vertaalopdrachten uitsluitend aan professionele vertalers, die naar hun eigen moedertaal vertalen.
- Voor werk in specifieke domeinen schakelen we specialisten in. Voor projecten die IT-expertise vereisen, werkt Tradas met informatici, taalkundigen en andere experts.
- Wij stellen voor u terminologielijsten samen, die - na uw goedkeuring - gebruikt worden voor nieuwe projecten.

- Uw tekst wordt aangepast aan het onderwerp, de doelgroep en het effect dat u beoogt.
- Elke vertaling wordt gereviseerd door een tweede vertaler, die de puntjes op de i zet. Zo bent u zeker van perfect werk.
- Alle vertalingen krijgt u van ons in hetzelfde formaat en met dezelfde lay-out als het brondocument dat u ons hebt bezorgd. Zo staan de html-documenten voor uw website klaar om op de server te zetten, bijvoorbeeld.

## Geavanceerde technologieën

«Databases, interactieve databanken en vertaalssoftware: Tradas werkt met de meest geavanceerde systemen. Dat drukt de kosten en zorgt voor consistente, betrouwbare vertalingen. We beschikken over verschillende softwareapplicaties die op maat van de klant worden ingeschakeld, plus de specialisten om ermee om te gaan. En de technologie om vlot te communiceren met u en met ons netwerk van meer dan 500 professionele vertalers, copywriters, taalkundigen, IT- & DTP-consultants.»

## Lokalisatie en IT-expertise

«Elk project is anders. Onze IT-experts maken een analyse van de vraag van de klant en de technische aspecten, stellen een gedetailleerde aanbeveling voor het werk op, ontwikkelen testprocedures en voeren de testen uit. Elk IT-project wordt van meet af aan gecontroleerd en bijgestuurd. Tot het juist zit. Databasekoppelingen, zoekfuncties en interface-integratie: alles moet perfect werken. En daar zorgt Tradas voor.»

## Een sterk persoonlijk contact

«Wij streven naar een langetermijnrelatie en een goede dialoog met iedere klant, van bij het begin. Onze soepele structuur maakt een directe communicatie en een flexibele samenwerking mogelijk. Uw vaste, toegewijde gesprekspartner bij Tradas denkt met u mee, van bij het begin, en volgt uw project van a tot z. De kwaliteitscontroles, de revisies, de coördinatie en het documentenbeheer gebeuren door het eigen Tradas-kernteam. Neem vandaag nog contact met ons op. Wij komen graag vrijblijvend met u praten. Om te zien wat u nodig hebt en hoe wij u het best kunnen helpen», besluit Ana C. Gomez.

**Tradas n.v.**  
Brugmannlaan 63  
1190 Brussel  
Telefoon: 02-346 71 17  
Fax: 02-343 97 84  
[info@tradas.com](mailto:info@tradas.com)  
<http://www.tradas.com>



# Les partenariats d'affaires public-privé (PAPP)

**“Une façon innovatrice d’obtenir la meilleure valeur pour l’argent investi”**

Dans le domaine des partenariats public-privé (PPP), le Royaume-Uni et l’Australie font figure de pionniers. Depuis une dizaine d’années, ces deux pays ont su redéfinir les fondements des processus d’acquisition et fait de la participation du secteur privé une partie intégrante de la prestation des services publics.

**L**e nouvel environnement économique mondial, la nécessité de maintenir des politiques fiscales saines, les budgets d’investissement restreints et la demande croissante de services publics incitent le gouvernement à trouver de nouvelles façons de faire pour obtenir la meilleure valeur pour l’argent investi. Ce contexte favorise l’émergence des partenariats d’affaires public-privé (PAPP).

Le PAPP est une entente contractuelle entre des partenaires public et privé qui stipule des résultats à atteindre pour améliorer une prestation de services publics. Cette entente établit un partage réel des responsabilités, des investissements, des risques et des bénéfices de manière à procurer des avantages mutuels qui favorisent l’atteinte des résultats.

Cette entente doit comporter un investissement significatif du partenaire privé dans le projet; la rémunération du partenaire privé doit se faire en fonction de critères préétablis d’amélioration de

la prestation de services publics (“les résultats”).

Le PAPP implique une démarche planifiée et rigoureuse pour tirer pleinement avantage des compétences distinctives du secteur privé (en matière commer-

cial, de gestion et d’innovation) dans le renouvellement des infrastructures publiques et la prestation de nouveaux services publics.

## **Le partenariat d’affaires public-privé est un mode d’acquisition innovateur**

La méthode conventionnelle d’acquisition de biens et de services consiste à segmenter un projet en plusieurs éléments distinctifs et à solliciter la participation du secteur privé par le biais

d’appels d’offres qui spécifient de façon détaillée les travaux à réaliser pour chaque élément. Normalement, le fournisseur qui répond aux exigences de chacun des devis détaillés, au meilleur prix, est choisi pour effectuer les travaux. Le partenariat d’affaires public-privé (PAPP) permet d’établir une relation d’affaires où les risques et les expertises sont partagés pour réaliser l’ensemble ou plusieurs éléments du projet. Les projets majeurs, complexes ou nouveaux sont les projets privilégiés par cette forme d’acquisition.

Le PAPP est plus susceptible de se révéler avantageux en termes de réduction de coûts et d’amélioration de qualité dans les situations où on doit miser sur

*“Le PAPP est une entente contractuelle entre des partenaires public et privé qui stipule des résultats à atteindre pour améliorer une prestation de services publics”*

les derniers perfectionnements technologiques, sur les solutions innovatrices ou sur les compétences du secteur privé dans les aspects d’un projet que ce dernier est plus apte à gérer. Ce genre de situations se rencontrent plus fréquemment dans les projets majeurs, complexes ou nouveaux qui comportent des risques élevés ou encore, quand la livraison des services se prête à une gestion ouverte et conjointe et que les exigences de service sont compliquées ou évoluent constamment.

### Le partenariat d'affaires public-privé présente des avantages appréciables

#### - Qualité de service accrue

En faisant appel à une expertise pointue développée au sein du secteur privé, on peut, dans certains cas, offrir aux citoyens une meilleure qualité de service. La mise en concurrence des modes de prestation crée également une incitation additionnelle à l'amélioration de la qualité.

#### - Réduction des coûts du projet

Les projets en PAPP impliquent généralement la combinaison des activités de conception, de réalisation et d'exploitation future de l'ensemble d'un projet. Le fait de ne pas morceler un projet en plusieurs petits contrats permet de développer une meilleure solution intégrée et favorise les économies d'échelle. Les expériences vécues ailleurs dans le monde démontrent que les projets réalisés en PAPP peuvent permettre de réaliser des économies non négligeables.

#### - Atténuation des risques

Les projets réalisés en PAPP prévoient, notamment, que les risques seront assumés par la partie la plus apte à les gérer. Comme les PAPP prévoient des responsabilités accrues au secteur privé quant à la conception du projet, sa réalisation, son exploitation ou son financement, il y a donc un réel transfert de risques du secteur public au secteur privé. C'est la principale source d'économies pour le secteur public.

Par ailleurs, dans le cas de projets partiellement ou entièrement financés par des sources de revenus autonomes comme des droits de péage pour les autoroutes ou des frais de transaction pour l'octroi de permis, le risque lié au niveau de la demande peut être assumé en tout ou en partie par le secteur privé.



Fragment van de winnende campagne 2001 (tweede editie)

#### - Cadre propice à l'innovation

La combinaison des activités de conception/réalisation/exploitation, la plus grande envergure découlant du non morcellement du projet et les responsabilités accrues qui lui sont confiées encouragent l'innovation du secteur privé. C'est pourquoi l'entente PAPP stipule les résultats à atteindre et laisse au partenaire privé le choix des moyens pour y arriver.

#### - Accélération de la réalisation des projets

Dans un PAPP, les composantes sont regroupées de façon à constituer un projet important, ce qui permet généralement de raccourcir la période de réalisation. La combinaison des activités de conception/construction fait en sorte qu'elles peuvent être entreprises concurremment plutôt que séquentiellement. La plus grande latitude qui est accordée au partenaire privé dans la réalisation des travaux ou la mise en service permet généralement la réalisation du projet sur une période plus courte. Il faut cependant reconnaître que la phase de planification d'un PAPP étant plus complexe, celle-ci peut nécessiter plus de temps que pour un projet conventionnel. Toutefois, cet exercice fait en sorte que, lors de la mise en œuvre du projet, on observe généralement des gains de temps tels que mentionnés précédemment.

#### - Gestion budgétaire facilitée

En confiant au secteur privé la responsabilité de la conception, de la réalisation et de l'exploitation future d'un projet, le secteur public s'assure de l'atteinte des résultats recherchés à un prix convenu au moment de la signature de l'entente PAPP. Ceci réduit la possibilité que surviennent d'importantes augmentations imprévues de coûts. Ainsi, le secteur public peut établir des budgets à long terme avec une plus grande certitude.

#### - Source de revenus additionnels

Certains projets peuvent offrir un potentiel de commercialisation résultant de surplus de capacité. En effet, il est plus facile pour un partenaire privé d'utiliser pleinement ses actifs ou ses ressources qu'il ne l'est pour le secteur public. Dans certains cas, l'infrastructure (physique ou organisationnelle) que l'on doit mettre en place pour réaliser un projet excède la capacité nécessaire pour combler les besoins immédiats. En commercialisant cette capacité excédentaire, le partenaire privé peut réaliser des revenus additionnels, permettant ainsi au secteur public de réduire ses coûts.

#### Info

4INSTANCE Conference 13/05/2003  
Outsourcing & PPP  
[www.mypublica.com](http://www.mypublica.com)



# 25,000 Customer dossiers efficiently managed by ADMB Social Bureau

*“The personal face-to-face approach of Oracle enables us to devise the most complex customer-oriented solutions quickly”.*

*Koen Van Loo, ICT manager, ADMB*

## **Top performance in social security**

The core competencies of ADMB are in the field of social legislation and HR Management. The entire range of services – from child benefit funds via consultancy to payroll administration, including historic data – is heavily reliant on databases. Millions of items of confidential data, each subject to the complex and constantly changing social legislation and regulation, need to be consulted without a hitch, and smoothly processed by the various departments.

The company-wide client-server infrastructure in the ADMB branches makes use of Sun database servers, Windows 2000, PCs equipped with browser and Microsoft Office, and an IP network. In order to enable this network to interact optimally, ADMB makes use of Citrix solutions.

Bearing this mission in mind, ADMB is gradually opening up its range of services to web applications. A great deal of attention is being paid to interactivity with customers, and that imposes high requirements on database management and development tools.

## **High-Level Project Goals**

- Central database management.
- Interactive, web-based solution.
- Client-server configuration, which is the reason for the Citrix solution.

## **Why Oracle ?**

*“Anyone who thinks of databases, thinks of the market leader Oracle”, says Koen Van Loo, ICT manager at ADMB. “The presence of a strong Oracle organisation in Belgium, which advises and assists us, is a great asset. Oracle Designer and Oracle Developer are also tools with which ADMB is historically familiar. These instruments guarantee short development cycles and consequently, new functionality is rapidly available”.*

## **ADMB dynamic online**

The arrival of Oracle at ADMB has had an accelerating effect. What was a static website was given a dynamic dimension. The priority is a high-performance information channel. The dynamic database generates automatic information on the multilingual website. Relevant news



reports are sent automatically to e-mail subscribers. The second section comprises interactive tools such as payroll calculation and pay scale modules, but also secure access for customers (e.g. Dimona return available 24 hours a day) and links to account managers and the RSZ social security service. The website has around 300 visitors for 2,000 hits per day.

### Future Plans

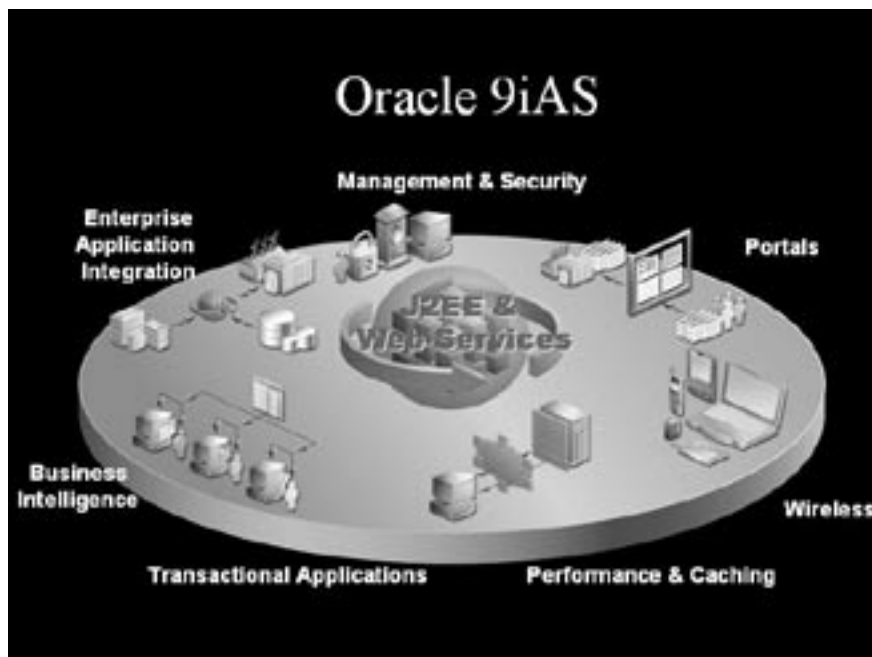
ADMB wants to expand the range of services via the website. The public website will be getting even more practice-oriented content. For paying customers, value-added functionality is in the pipeline. For example, the intranet will be connected to the portal for secure dossier consultation.

### KEY Benefits

- Completely dynamic database.
- Rapid generation of new functionality.
- Native Oracle-supported web solution.
- Multi-platform accessibility.

### ORACLE Products & Services

- Oracle 9i Database
- Oracle Designer
- Oracle Developer
- Oracle 9iAS



*For more information on above Oracle's portfolio pls contact [jurgen.coetsiers@oracle.com](mailto:jurgen.coetsiers@oracle.com)*

# Outsourcing IT services in public sector

Privatization has forced those of us in the public sector to reevaluate, redefine and in some cases, reorganize IT departments. Traditionally, public sector IT organizations have enjoyed the luxury of a captive customer base for their services.

State and local government organizations have provided services to their constituents, and in turn, IT departments have provided the necessary data processing services to their government organizations. Yet this situation is quickly changing.

Privatization is simply the hiring of private sector vendors to provide IT services traditionally offered by in-house public sector IT departments. The concept of privatization has spawned the growth of outsourcing. Outsourcing IT services is not a new concept.

## *“Outsourcing IT services is not a new concept”*

It goes back to 1989, when Eastman Kodak and Enron signed multimillion-dollar contracts with outside vendors to provide their nonstrategic IT services. More recently, state and local governments nationwide have been closely watching the highly publicized outsourcing initiatives by San Diego County and Fairfax County, Va. These two counties have embarked on mul-

timillion-dollar, long-term strategic plans to privatize and outsource most if not all of their IT functions.

Outsourcing has further evolved into an entirely new industry of ASPs that provide outsourced services for specific applications via the Internet. As the attractiveness of privatization gains momentum, those of us in the public sector need to understand how it will affect our organizations.

The appeal of outsourcing IT services in the public sector boils down to three factors: the cost of implementing technology, the cost of upgrading technology and the cost of maintaining staff. Shrinking budgets and constituents' demanding the most from every tax dollar are forcing elected officials to seek alternative methods of providing necessary support services. As new technologies emerge, traditional public sector IT departments are hard-pressed to provide the services these technologies afford.

Traditional state and local IT organizations are set up as departments with corresponding levels of management

and coordination capabilities. Outsourcing, however, requires high-level IT management and coordination. This management group is responsible for setting a company's IT direction and reporting to the CEO the needs and expectations of various departments. This type of structure prohibits the purchase and disbursement of rogue applications and systems without regard to a company's overall direction or strategy. It also facilitates better usage and coordination of financial and IT resources.

Public sector IT management must begin to think of themselves and their departments as the consultancy of choice for their government entity. They must strive to establish themselves as the place to go when department heads are considering IT services, even if they are incapable of providing those services. When dealing with outside vendors, they want to be sitting on the purchasing department's side of the negotiating table. As IT professionals, not only do we need to be present in these situations, we must also be prepared.

An outsourcing deal requires a contract with the vendor, and there are several things to keep in mind throughout the life of these contracts. For starters, managing the relationship of the contract is essential. Service-level agreements, compliance responsibilities, performance reporting, and vendor and client approval rights are important ele-



*Fragment van de winnende campagne 2001  
(tweede editie)*

## Het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap gunt over enkele maanden het informatica outsourcingcontract

Bij het nieuwe outsourcingcontract heeft de Vlaamse Gemeenschap naar eigen zeggen lessen getrokken uit de samenwerking met SBS. Zo wordt er nu van uitgegaan dat niet langer één enkel bedrijf, maar een consortium van bedrijven onder aanvoering van één integrator, het contract zal krijgen. Luc Chauvin (ICT-manager van de Vlaamse Gemeenschap) wil zo minder afhankelijk worden van één enkele leverancier. Daarom ook worden alleen de bestaande toepassingen overgenomen door de outsourcingpartner. Voor nieuwe toepassingen zal telkens de markt geconsulteerd worden.

Nieuw is ook dat Vlaamse Overheidsinstellingen (VOI) ook gebruik zullen kunnen maken van diensten van de outsourcingpartner. Zij kunnen via een abonnementsformule instappen in het dienstenaanbod.

Uit de afgelopen drie jaar leerde het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap dat het zelf te weinig informaticakennis en te weinig mensen overhield om het servicebedrijf goed te kunnen sturen en controleren. Alles samen lopen er zo'n 230 ontwikkelprojecten. De cel Sturing en Controle wordt daarom uitgebreid met extra mensen.

Siemens Business Services blijft tot maart 2004 verantwoordelijk voor het Vlaamse ICT-gebeuren.

ments of an outsourcing contract that IT administrators must enforce for successful post-contract management.

If we are—as we should be—in the middle of negotiations between user departments and outside vendors,

the user will hold us responsible for the success or failure of the contract. Therefore, we must have a governing body that meets regularly to monitor and report on vendor compliance. The contract should be structured to levy fines for vendor noncompliance,

which is more likely to get the attention of upper-level vendor management and is less time-consuming than getting contract concessions for noncompliance issues. If vendor service or compliance is unsatisfactory, we must have an established avenue of complaint resolution that directly involves upper-level vendor management.

Finally, the contract should have a clause ensuring that the personnel initially assigned will remain on the project for its duration or for a mutually agreed on length of time. That prevents vendors from bringing in their best people at the beginning of a project and then slowly removing this expertise once the project is under way.

As public demands for more services with fewer tax increase, public sector service providers need to continually explore new ways to meet the challenge. Because the cost-cutting benefits will continue to be attractive, outsourcing is here to stay.

As new technologies emerge, traditional public sector IT departments are hard-pressed to provide the services these technologies afford.

## Séminaire: “Les services publics au plus offrant”

Bruxelles le 25 avril 2003 – Palais des Congrès Bruxelles

Les services publics fournis à l'avenir par adjudication concurrentielle obligatoire.

Economie locale

Portée et enjeux de l'obligation d'adjudication concurrentielle dans la distribution d'eau et les transports.

Quel avenir pour les services publics en cas d'adjudication concurrentielle obligatoire ?

Le CIRIEC (Centre International de Recherches et d'Information sur l'Economie Publique, Sociale et Coopérative) est une organisation scientifique internationale non gouvernementale.

Ses objectifs sont d'assurer et de promouvoir la collecte d'informations, la recherche scientifique et la publication de travaux concernant les secteurs économiques et les activités orientés vers le service de l'intérêt général et collectif :

- l'action des pouvoirs publics dans les domaines économiques (politique économique, régulation,...),
- les services publics,
- les entreprises publiques et mixtes aux niveaux national, régional et local,
- l'économie sociale, coopératives, mutuelles et associations sans but lucratif,
- la participation des travailleurs.

Le CIRIEC a pour but de mettre à la disposition des praticiens et des scientifiques des informations concernant ces différents domaines, de leur fournir des occasions d'enrichissement mutuel et de promouvoir une action et une réflexion internationales. Il développe des activités qui intéressent tant les gestionnaires que les chercheurs scientifiques.

Les langues utilisées par le CIRIEC international sont le français, l'anglais et l'allemand.

### Adresse du Secrétariat international

CIRIEC - Université de Liège au Sart-Tilman

Bâtiment B33 - boîte 6 - B-4000 Liège - Belgique.

Tél. +32-4-366 27 46 - Fax +32-4-366 29 58

e-mail : [ciriec@ulg.ac.be](mailto:ciriec@ulg.ac.be) - <http://www.ulg.ac.be/ciriec>



Fragment van de winnende campagne 2001  
(tweede editie)

## Elektronische identiteitskaart voorlopig in de ijskast

De elektronische Nederlandse identiteitskaart staat voorlopig in de ijskast. Een paradepaardje van voormalig informatiseringsminister Van Boxtel is door het demissionaire kabinet-Balke-nende in stilte op stal gezet.

De ontwikkeling van de eNIK werd even in de koelkast gezet: “De doorsnee burger communi-ceert bijna niet met de overheid en het is zeer de vraag of dan wel een omvangrijke infrastructuur moet worden uitgerold.”

De elektronische identiteits-kaart werd nochtans veelvuldig omschreven als voorwaarde om in de elektronische diens-tverlening ook tot transacties te komen en bovendien als wapen in de strijd tegen fraude. Maar bekend was dat een Delftse PKI/biometrieoproef moeizaam was verlopen, doordat chip-kaartlezers en vingerscanners zich niet zomaar lieten installeren op thuis-pc's. Plannen voor een pilot met tienduizend deel-nemers werden mede daarom afgeblazen. Ook zouden nauwe-lijks diensten voor die wijze van afhandeling in aanmerking komen.

Bijkomende economische malai-se maakt temeer duidelijk dat ‘ook financieel een grootschalige uitrol van PKI en elektronische identiteitskaart in het domein overheid burger op dit moment niet haalbaar is’.

## Vlaamse overheid gaat PPS'en

Gelet op de intentie van de Vlaamse regering om ook in Vlaanderen PPS-projecten te introduceren, werd het Vlaams Kenniscentrum PPS opgericht, dat met de aanstelling van de manager - Jan Sijnave - op 1 april 2002 operationeel werd.

Het Vlaams Kenniscentrum PPS moet dé gezaghebbende knooppuntorganisatie (center of excellence) zijn van en voor de Vlaamse overheid, die het PPS-beleid inspireert en adviseert, en die publiek-private samenwerkingsprojecten in Vlaanderen faciliteert en evalueert.

Uit deze missieverklaring blijkt dat het Vlaams Kenniscentrum PPS zeker niet de ambitie heeft om een PPS-monopolie voor Vlaanderen te willen installeren. Wel moeten we vermijden dat "het warme water opnieuw wordt uitgevonden". Tevens moeten we garanderen dat er vertrouwen en duidelijkheid ontstaat in het toepassen van het PPS-concept, het gevolgde proces en het gebruikte instrumentarium.

In die zin dient het Vlaams Kenniscentrum PPS begrepen te worden als een netwerkorganisatie, met een breed (virtueel) gebruikers- en expertisenetwerk.

### Kerntaken

Om als finale doelstelling maatschappelijke meerwaarde en efficiëntiewinst te realiseren, verenigt het Vlaams Kenniscentrum PPS op een actieve manier de volgende vier functies:

- veldontwikkelaar
- kennismakelaar
- procesbegeleider
- meerwaardebewaker

In de hoedanigheid van veldontwikkelaar zorgt het Kenniscentrum voor het informeren van zowel de Vlaamse overheid als de private sector over het PPS-beleid en de PPS-mogelijkheden. Het tracht de PPS-zelfredzaamheid bij deze partijen te bevorderen.

Als kennismakelaar neemt het Kenniscentrum een adviserende rol op zich (zowel op beleids- als projectmatig vlak) en verzamelt en deelt het PPS-kennis, -ervaringen en -modellen met alle betrokken partijen. Het verkorten van de PPS-leercurve voor Vlaanderen is een duidelijk objectief.

De procesbegeleidende functie omvat het adviseren en begeleiden van de Vlaamse overheidsadministratie bij het detecteren van potentiële PPS-projecten en bij de vormgeving van deze projecten. Het Kenniscentrum zal niet zelf projecten coördineren. Dit blijft een taak van de bevoegde administratie. Wel is het centrum betrokken bij de voorbereiding van een PPS-constructie en zal het het PPS-proces mee begeleiden.

Tenslotte vervult het Kenniscentrum ook de rol van meerwaardebewaker, waarbij het de meerwaarde van een publiek-privaat samenwerkingsverband evalueert, zowel voor, tijdens als na de uitvoering van een concreet PPS-project. Hier moet m.a.w. een antwoord gegeven worden op de vraag 'Biedt het toepassen van het PPS-concept een (maatschappelijke en commerciële) meerwaarde aan het project?'

### Vlaams Kenniscentrum PPS

*Kreupelenstraat 2 - 2de verdieping  
1000 Brussel*

*tel. 02-553 29 39*

*fax. 02-553 28 09*

*e-mail: [pps@vlaanderen.be](mailto:pps@vlaanderen.be)*

*<http://www.vlaanderen.be/pps>*

# PUZZLE

---

## Simplification administrative

Dans le cadre de l'avancement de la simplification administrative en Wallonie, le Ministre-Président Van Cauwenberghe, a réuni le Comité de lisibilité, créé suite à la décision du Gouvernement wallon du 19 décembre 2002, en charge de la révision / réécriture des formulaires électroniques intelligents et des formulaires administratifs en général.

Les critères de sélection des formulaires à confier à ce Comité ont été définis:

1. Tout nouveau formulaire créé dans le cadre d'une nouvelle décision du Gouvernement doit impérativement être transmis au Comité de lisibilité.
2. La priorité sera donnée aux formulaires liés à des projets en cours (nouveau site Internet,...).
3. Les formulaires faisant partie d'une même famille seront traités "en blocs" en vue notamment d'assurer une cohérence sémantique.
4. Les critères suivants pourront en outre être utilisés pour déterminer le planning des formulaires existants à traiter par le Comité de lisibilité:
  - statistiques d'utilisation du formulaire
  - qualité intrinsèque du formulaire / besoin de lisibilité
  - aspect exemplatif du formulaire

Ce Comité, présidé par le Ministre-Président, associe l'ensemble des Ministres fonctionnels, le Secrétariat général du Ministère de la Région wallonne, le Commissariat à la Simplification administrative, l'équipe Wall-on-line, en charge de l'E-Gouvernement et, dans l'esprit de partenariat en matière de simplification administrative, les représentants des usagers. ●

---

## “Fier op je team”

### Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap zet ook positieve verhalen in de kijker

Sinds een jaar kunnen personeelsleden van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap terecht bij een netwerk van interne vertrouwenspersonen of bij een extern meldpunt voor klachten over pesten op het werk en andere vormen van 'grensoverschrijdend gedrag'.

In de pers wordt er geregeld allusie op gemaakt dat met name pesten of mobbing bij de overheid een groter probleem zou zijn dan in de privé-sector. Na een jaar werking zijn er geen harde cijfers die dit beeld bevestigen voor de Vlaamse administratie. In totaal namen 55 van de 12.000 personeelsleden binnen het ministerie contact op met het externe meldpunt. Meer bepaald 46 meldingen gingen specifiek over pesten.

Het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap probeert in haar beleid rond pesten wel verder te gaan dan het behandelen van klachten en het doen stoppen van het pestgedrag. In het preventiebeleid wordt vooral de nadruk gelegd op het positief arbeidsklimaat. Voor een dienstverlener als de Vlaamse Gemeenschap is een positief arbeidsklimaat trouwens essentieel om kwaliteit te kunnen leveren. Hoe zouden wij onze klanten met het nodige respect en de nodige alertheid kunnen behandelen als onze leidinggevenden en medewerkers zich niet op dezelfde wijze tegenover elkaar gedragen?

In het kader van dit beleid rond pesten en een positief arbeidsklimaat werd einde vorig jaar de actie 'Fier op je team' gelanceerd. Personeelsleden die vonden dat ze in een goed draaiend en aangenaam team werkten, werden uitgenodigd hun verhaal te brengen voor de rest van het ministerie. Er werden uit de deelnemers uiteindelijk 15 teams geselecteerd, samen goed voor 200 teamleden.

De bedoeling is niet om een winnend team aan te duiden. Wel om aan te tonen – aan de hand van de 15 verhalen - dat een positieve werksfeer en puike resultaten perfect samengaan. De 15 geselecteerde teams werden in de kijker geplaatst op donderdag 27 maart in het Vlaams Parlement. Na dit evenement werden in het ministerie acties ondernomen om de verhalen van deze teams in de rest van het ministerie bekend te maken. ●

# Verkiezingen-Elections

## **www.politicsinfo.net**

Deze site brengt u een algemeen overzicht van het reilen en zeilen van de Belgische politiek.

Ce site vous donne un aperçu général de la politique en Belgique.

## **http://www.politics.be/**

De doelstelling van de initiatiefnemers is: onafhankelijke berichtgeving en duiding van de nationale en internationale politiek gekruid met een stevig interactief sausje met de bedoeling om de kloof tussen burger en politiek kleiner te maken.

## **http://www.politiek.net/**

Politiek.net is een algemeen-politieke webstek. Je kan er inschrijven op de verdeellijsten van politiek.net of andere politieke e-zines, de krantenoverzichten bekijken, de persmededelingen lezen en zelfs alle informatie filteren volgens je eigen sleutelwoorden.

## **www.ulb.ac.be/soco/cevipol/**

Le Centre d'étude de la vie politique (Cevipol) est une unité de recherche de l'Institut d'études européennes et de la Faculté des sciences sociales, politiques et économiques de l'Université Libre de Bruxelles. Il se consacre principalement à la recherche fondamentale, il mène aussi des activités d'enseignement et de vulgarisation en direction du grand public. Le Cevipol est composé de chercheurs permanents (professeurs, maîtres de conférences, assistants, chercheurs FNRS, doctorants...), de "membres associés" issus de disciplines proches (sociologie, droit, géographie, histoire) et de correspondants issus d'autres universités.

## **Objectifs**

Le Cevipol vise avant tout à produire de la recherche fondamentale, à travers la direction de thèses de doctorat, la rédaction d'articles et d'ouvrages scientifiques et l'organisation de colloques et séminaires.

Le Cevipol contribue, à travers les recherches empiriques, à constituer des bases de données sur la vie politique. En particulier, les résultats électoraux à l'échelle européenne, les effectifs des acteurs politiques (partis politiques, syndicats, groupes de pression, monde associatif), les catégorisations socio-culturelles des citoyens et élites.

Parallèlement, le Cevipol mène également des tâches de vulgarisation des résultats de ses recherches. Dans le cadre de ses missions de service à la société, il prend part à des activités d'éducation permanente (conférences, formations) et il établit des synthèses de ses travaux à destination des milieux politiques, sociaux et médiatiques.

Dans le cadre de la mission d'enseignement de l'Université, le Cevipol est un protagoniste actif dans l'aide aux étudiants (travaux, mémoires...) notamment, en recueillant la documentation utile à des recherches sur les axes considérés. Ce service est naturellement ouvert aux chercheurs d'autres universités que l'ULB.

## **Les domaines de recherche**

Le Cevipol mène des recherches de science politique interne et comparée, principalement consacrées à l'espace européen au sens large, c'est-à-dire incluant l'Europe occidentale et l'Europe centrale et orientale.

Son champ d'investigation peut être sub-

divisé en trois axes généraux intimement liés. Il s'agit en fait d'examiner la "vie politique" sous trois dimensions complémentaires: l'acteur, l'acte et l'action.

## **Acteurs et personnel politiques**

Les recherches de cet axe concernent d'abord les principaux acteurs politiques: partis politiques, syndicats, associations et groupes de pression ainsi que leurs membres. Sont étudiés tant les structures, la composition et l'organisation que le fonctionnement concret de ces acteurs collectifs.

Des recherches portent évidemment sur le personnel politique, compris dans sa globalité. Son origine, son parcours et sa mobilité, ses caractéristiques socio-culturelles font l'objet d'analyses.

Des recherches portent évidemment sur le personnel politique, compris dans sa globalité. Son origine, son parcours et sa mobilité, ses caractéristiques socio-culturelles font l'objet d'analyses.

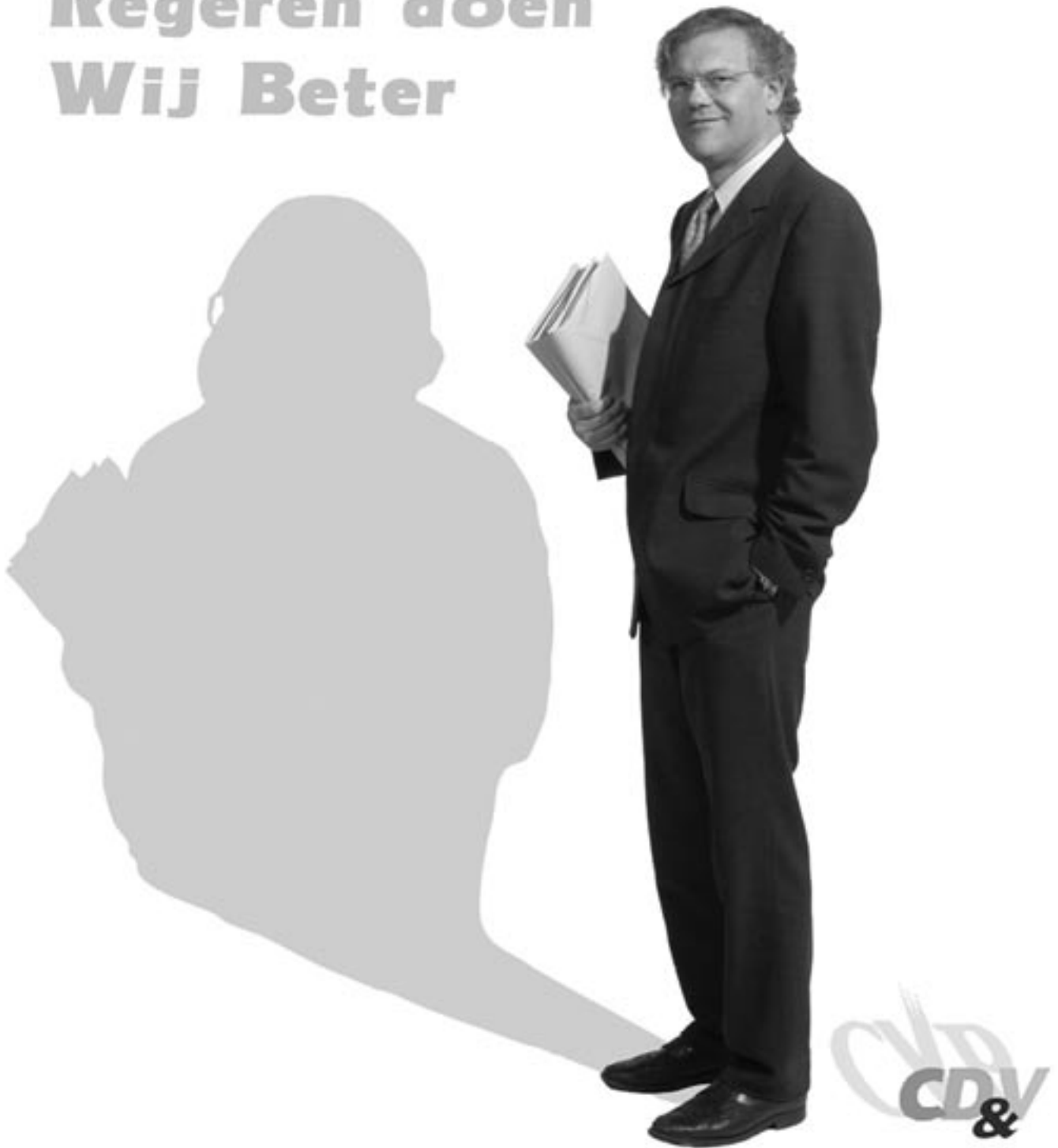
## **Élections, attitudes et participation politiques**

Cet axe recouvre toutes les études relatives à la participation politique au sens large. Il s'agit d'abord d'étudier le phénomène électoral (organisation de la compétition électorale, analyse des résultats et de leurs dynamiques). De là découle l'analyse des recompositions du paysage politique, c'est-à-dire des variations des espaces idéologiques et partisans.

Sont également analysées, les autres formes de participation politique: mobilisations spontanées, militance organisée, pétitions, lobbying, activisme judiciaire. L'analyse des attitudes qui sont au fondement de ces modes de participation politique fait partie intégrante de ces recherches. ...



# Regeren doen Wij Beter



**Sterker dan z'n schaduw**

*Preselectie Verkiezingscampagnes Anders – StudentenBureau: Beecom Campagne: CD&V Titel: "In de schaduw"*

*Action publique*

Ce troisième axe de recherche recouvre les études relatives aux processus décisionnels et à la formation des politiques publiques: formation de l'agenda politique, mobilisation des acteurs, processus de négociation et de décision, mise en œuvre et évaluation.

Il s'agit de combiner les recherches sur les acteurs, les représentations et comportements politiques des deux axes précédents avec une analyse des faits institutionnels, de leurs évolutions et de leur influence sur la vie politique.

Il s'agit de combiner les recherches sur les acteurs, les représentations et comportements politiques des deux axes pré-

cedents avec une analyse des faits institutionnels, de leurs évolutions et de leur influence sur la vie politique.

**Structure et localisation**

Ses bureaux se trouvent dans les locaux de l'Institut d'études européennes. Le Cevipol comprend des membres, des membres associés et des correspondants étrangers.

*Il compte deux structures*

Le Conseil, composé de l'ensemble des membres du Cevipol, élit en son sein un directeur. Le comité directeur du Cevipol se réunit au moins quatre fois par an. Il fixe les orientations du Cevi-

pol en matière scientifique et de service à la société. Le comité directeur admet et octroie le statut de membre.

Le Comité scientifique est composé des membres du Cevipol, du président de l'Institut d'études européennes (ou de son représentant), du Doyen de la Faculté des sciences sociales, politiques et économiques (ou de son représentant), de personnalités scientifiques extérieures au Cevipol.

**Cevipol:**

ULB - Avenue Roosevelt, 39  
B-1050 Bruxelles



*Fragment winnende campagne 2000 (eerste editie)*

Orsys, with 27 years of experience, is providing high quality independent state of the art seminars and hands-on courses in leading edge ICT subjects.

In Brussels we propose you a comprehensive set of courses in the following related technology fields:

- Internet technologies
- XML and associated technologies: XML, XML Schema, XSL-T, XSL-FO, SVG, ...
- Object Oriented analysis, design and development: UML, RUP, Analysis and Design patterns
- Project management: RUP and eXtreme programming
- Programming languages: Java, C, C++, C#, VB, Perl, PHP
- Web project development platforms and framework: J2EE and .NET/ASP.Net
- Operating Systems: various Windows, UNIX and Linux versions
- Relational Data Base platforms : Oracle and SQL Server
- Business Objects user and designer

Our courses are editor independent and concern the following products and tools:

- Macromedia Studio MX, Microsoft Frontpage, Macromedia Flash
- XML Spy from Altova
- Rational Rose from Rational Software, Enterprise Architect from Sparx Systems, MS Project 2002
- Borland JBuilder, Netbeans, Microsoft Visual Studio .Net
- Tomcat, Struts, IBM Webpsphere
- Microsoft Windows 2000, XP and 2003
- Linux Redhat, Unix System V
- Oracle, Microsoft SQL Server
- Business Objects

We are giving our trainings in Dutch, French and English.

Feel free to contact your education and training consultant.

*ORSYS Technologies . Belgium*  
*Chaussée d'Ixelles 144 Elsensesteenweg*  
*B- 1050 Brussels*  
*Tel: +32 (0)2 343 61 51 – Fax: +32 (0)2 344 32 60*  
*<http://www.orsys.be> - email : [info@orsys.be](mailto:info@orsys.be)*