

# 4INSTANCE<sup>®</sup>

PERIODICAL FOR PUBLIC MANAGEMENT

Maandelijks n° 71 - September 2007  
Mensuel n° 71 - Septembre 2007

Link ((●



*Arne Quinze's  
Cityscape*



Het Centrum voor Good  
Governance in Nederland  
bestaat 1 jaar

Les formulaires  
électroniques signés par  
voie numérique!

4INSTANCE conference:  
“Competencemanagement &  
i-HRM in the Public Sector”

Arne Quinze's  
Cityscape



INHOUD - SOMMAIRE

4INSTANCE N° 71 - Septembre - September 2007

- 4 **KUNST - ART**  
Arne Quinze
- 7 **eID**  
Online landkaart toont 376 toepassingen voor elektronische identiteitskaart
- 9 **SIMPLIFICATION ADMINISTRATIVE**  
Les formulaires électroniques signés par voie numérique!
- 12 **PUBLIREPORTAGE**  
A Edegem, un numéro suffit pour tous les services
- 13 **PRESTATIEBEHEER**  
Performance Management, wat te doen en wat niet?
- 16 **PUBLIREPORTAGE**  
In de gemeente Edegem hoef je maar één nummer te kennen
- 17 **SIMPLIFICATION ADMINISTRATIVE**  
Des formulaires, et encore des formulaires...
- 19 **INNOVATION**  
De plus amples réformes stimuleraient l'innovation en Chine
- 21 **4INSTANCE CONFERENTIE**  
Competencemanagement & i-HRM in the Public Sector
- 23 **GOOD GOVERNANCE**  
Het Centrum voor Good Governance in Nederland bestaat 1 jaar.
- 26 **HRM**  
Trefdag over en voor het HR Management in de (semi)overheid
- 27 **CONFERENCE**  
Simplification des procédures de marchés publics  
Vereenvoudiging van procedures bij overheidsopdrachten

Guide des  
CABINETS

KABINETTEN  
gids



Cityscape

4INSTANCE N° 71

September - Septembre 2007

VERANTWOORDELIJKE UITGEVER

ÉDITEUR RESPONSABLE

Thibault Van der Auwermeulen

4INSTANCE

bvba G.T.G. sprl

Champ de Présennes 11

1390 Grez-Doiceau - 1390 Graven

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

E-mail: [info@4instance.be](mailto:info@4instance.be)

<http://www.4instance.info>

REDAKTIE - RÉDACTION

bvba GTG sprl

Redaktiesecretariaat / Secrétariat de rédaction

Greta Rooselaers

Tel. 02/534 94 51

E-mail: [4instance@skynet.be](mailto:4instance@skynet.be)

COPYRIGHT PICTURES

Arne Quinze

LAYOUT - PREPRESS

Daniel Collette Production sprl

<http://www.dcprou.be>

REGIE

Tel. 02/534 94 51

DISTRIBUTIE - DISTRIBUTION

Etoby

## Adviesraad - Conseil - Advisory board 4INSTANCE

**Pascale Delcomminette** Chef de cabinet adjoint - Ministre-Président de la Région Wallonne Elio Di Rupo; **Erwin De Pue** Directeur van de Dienst Administratieve Vereenvoudiging; **Francine Deville** Administratrice Générale IFA-PME; **Hans D'Hondt** Kabinetschef algemeen beleid van Vlaams Minister-President Yves Leterme; **Prof. Pierre Klees** Président du Groupe Vinçotte; **Prof. Dr Herman Matthijs** Vrije Universiteit Brussel - Faculteit Economische, Sociale en Politieke Wetenschappen; **Jacques Moisse** Inspecteur general Secrétariat general du Ministère de la Région Wallonne; **Georges Monard** Voorzitter van het Directiecomité van de federale overheidsdienst Personeel en Organisatie; **Thibault Van der Auwermeulen** Managing Director 4INSTANCE; **Fons van Dyck** Managing Director think BBDO; **Marc Van Gastel** Sr. Adviseur Economie en Innovatie Departement Economie, Wetenschappen en Innovatie Ministerie Vlaamse Gemeenschap; **Marc Van Hemelrijk** Gedelegeerd Bestuurder Selor; **Clair Ysebaert** Voorzitter van de ParticipatieMaatschappij Vlaanderen.

*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*

Informeer uw vrienden en collega's over 4INSTANCE

Parlez de 4INSTANCE à vos amis et collègues

Link (🔗)



rss magazine



rss blog



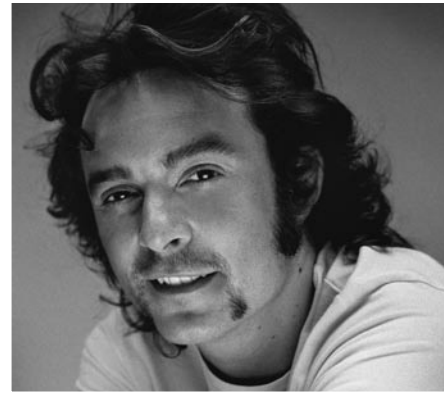
rss newsletter

Informatie voor de redactie is welkom op: [tvda@4Instance.be](mailto:tvda@4Instance.be)

Toute information pour la rédaction est la bien venue à: [tvda@4Instance.be](mailto:tvda@4Instance.be)

Grensverleggend, innovatief, eigengereid, provocerend,  
 autodidact – het is schier onmogelijk om de  
 persoonlijkheid van Arne Quinze (1971) in een paar  
 woorden te vatten. De oprichter en creatief directeur  
 van het Belgische design bedrijf Quinze & Milan heeft in  
 de korte periode van een paar jaar tijd al een behoorlijk  
 oeuvre opgebouwd.

Met Quinze &  
 Milan timmert hij  
 hard aan de weg naar succes, een weg waarbij hij ook  
 andere ontwerpers en architecten hun creative visie laat  
 vertalen naar productontwerp.



# Arne Quinze

## Design van wereldniveau

...

# Arne Quinze

Design van wereldniveau



Quinze & Milan is meer dan een design bedrijf, het is een platform waar krachten worden gebundeld en ideeën worden gerealiseerd. Dat Quinze graag buiten de gebaande paden treedt was al duidelijk toen zijn eerste collectie in '99 het licht zag. PRIMAR Y POU F baarde opzien in de lethargische wereld van design, door de iconische vormtaal en het speciaal door Quinze & Milan ontwikkelde schuim waaruit het was gemaakt: QM FOAM™. Inmiddels kent de poef vele nazaten: CLUB, MATRAS en IN FINIT Y om een paar te noemen; alle gemaakt uit het kenmerkende schuim.

## Arne Quinze

### Design van wereldniveau

Een recent voorbeeld van Quinze's grensverleggende ontwerpdriften is FLUQS, een samenwerking die hij aanging met het Japanse modemerken Onitsuka Tiger. FLUQS is een totaalconcept, met onder meer sneakers waarin Quinze zijn karakteristieke lijnentaal vertaalde in de zool en de ietwat hoekige neus van de gym schoen. Een minder bekende kant van de Belgische ontwerper zijn de conceptuele creaties die hij door de jaren heen heeft geproduceerd. Quinze vindt in de kunst een manier om zijn visie te vertalen naar het grotere publiek, zonder elitair te willen zijn. Dat is ook haast onmogelijk: hoe abstract ook, zijn kunstobjecten dragen een hoge mate van kracht, tactiliteit, snelheid en emotie uit. Ze appeleren aan het gevoel, bij gebrek aan het begrip van het verstand. Men moet hen ervaren om ze te kunnen doorgronden.

In september 2007 presenteert Quinze een selectie van zijn kunst op Abitare il Tempo in Verona. Vierduizend vierkante meter expositieruimte worden onder de noemer MUTAGENESIS gevuld met organische, futuristische sculpturen die de zintuigen tarten en de geest prikkelen. Alhoewel de materialen uiteenlopen - van hout tot polyester en LED's, tot het gebruik van geluid om emoties te versterken - delen ze dezelfde fantastische vormtaal die Quinze eigen is. Snelheid is een constant element in zijn werk. Gelijktijdig met MUTAGENESIS is er een nieuwe website online waarop Quinze's conceptuele uitspattingen in het vervolg zullen zijn bij te houden:

### Cityscape

Een gigantische houten sculptuur waakt voor de duur van één jaar over de inwoners van Brussel's Quartier Louise. Het kunstwerk komt van de hand van Arne Quinze, kunstenaar en art director van het Belgische design bedrijf Quinze & Milan. Bovendien staat Brussel deze maand in het teken van Design September, met design events verspreid over de stad.

Quinze zocht naar een manier om de Brusselse wijk nieuw elan te geven. Genesteld op een braakliggend terrein zal de achttien meter hoge sculptuur, geheel opgebouwd uit houten latten, een magnetische uitwerking op de bewoners hebben, aldus de Vlaamse kunstenaar. Quinze: "CITYSCAPE weerspiegelt een bevroren beweging. Het is een dynamische sculptuur, die door de interactie met de omgeving constant evolueert. Zonnestralen spelen met de houtstructuur, mensen lopen

in en uit. Zwevend boven de grond - de overkoepelende structuur steunt op palen van 12 meter - dwingt ze ontzag af, maar ze is tevens toegankelijk voor iedereen die haar wil leren kennen. Ik zie CITYSCAPE als een communicatiemiddel, een plek om bij elkaar te komen, of om jezelf te vinden. Een plek voor stilte, en interactie. Haar omvang - de sculptuur meet veertig meter bij vijftig meter - maakt het onmogelijk haar te negeren. Sterker nog, ze absorbeert ons."

### Uchronia

Een boodschap uit de toekomst, verpakt in een immense houten sculpuur. Dat is UCHRONIA, een kunstproject van Arne Quinze in samenwerking met het Belgische design bedrijf Jaga. Elke lat representeert een individu, alle houten spalken tezamen verenigen het universum. Knoesten en splinters in het hout herbergen verhalen: uit een eerder leven, ons leven, alleen zichtbaar voor diegenen die de moeite nemen om de ontzagwekkende sculptuur te doorgronden. UCHRONIA staat voor wat eenieder in haar ontdekt, en durft te zien. Ze weerspiegelt oneindige mogelijkheden, verenigt een breed scala aan emoties - van vreugde en euforie tot verlies en angst. Ze toont een oerkracht, fysisch - in haar 'zijn' - en symbolisch, door de daadkracht te tonen van menselijke wezens om ons aan elkander te verbinden. UCHRONIA was voor tien dagen te beleven in de Black Rock Desert in Nevada, U.S.A., voor ze in vlammen opging.

[www.arnequinze.tv](http://www.arnequinze.tv)

[www.cityscape.be](http://www.cityscape.be)

# Online landkaart toont 376 toepassingen voor elektronische identiteitskaart

Fedict, de Federale Overheidsdienst voor Informatie en Communicatietechnologie, heeft een online, interactieve landkaart gelanceerd. Op die kaart kan de burger opzoeken welke toepassingen voor de elektronische identiteitskaart (eID) al bestaan.

Het gaat zowel om nationale toepassingen zoals Tax-on-web, als om lokale toepassingen zoals het e-loket van de gemeente. Om zoveel mogelijk bezoekers naar de landkaart te leiden, start Fedict samen met de Kanselarij van de Eerste Minister begin september met een promotiecampagne.

Fedict zette de landkaart op de website [www.eid.belgium.be](http://www.eid.belgium.be) en wil hiermee zoveel mogelijk burgers kennis laten maken met het praktisch gebruik van de eID. Als bezoekers op hun stad of gemeente klikken, zien ze onmiddellijk welke eID-toepassingen er al bestaan. Naast lokale, gewestelijke en federale toepassingen van de overheid staan er ook toepassingen van de privésector op de kaart. Om zoveel mogelijk Belgen kennis te laten maken met de interactieve landkaart, starten Fedict en de Kanselarij van de Eerste Minister begin september met een online promotie-

campagne. Men schreef alle steden en gemeenten een groot aantal overheidsinstellingen aan om een banner op hun website te plaatsen met een link naar de kaart.

Intussen gaf meer dan één derde van de 589 steden en gemeenten hier gevolg aan. Het is de bedoeling dat de banners minstens één maand online blijven, om zoveel mogelijk bezoekers naar de landkaart te leiden.

“Het is onze taak als overheid om de mogelijkheden van de eID maximaal te benutten. Daarom stimuleren wij informatica- en technologiebedrijven om toepassingen voor de eID te blijven ontwikkelen. Het is natuurlijk uiterst belangrijk dat de burgers de bestaande toepassingen ook leren kennen, zodat ze het voordeel van hun eID ondervinden”, zegt Jan Deprest, voorzitter van Fedict.

---

## Over Fedict

Fedict werkt voor de federale overheid aan de elektronische overheid of e-government. De dienst staat de andere federale overheidsdiensten bij om hun dienstverlening aan burgers, ondernemingen en ambtenaren te verbeteren met behulp van informatie- en communicatietechnologie. Fedict ontwikkelt voor hen ook elektronische diensten die via de federale portaalsite [www.belgium.be](http://www.belgium.be) ter beschikking staan. Fedict werkte onder meer mee aan de realisatie van de elektronische identiteitskaart of eID en Tax-on-web.

Fedict is ook een van de initiatiefnemers achter campagnes om het computer- en internetgebruik te bevorderen, zoals bijvoorbeeld Peeceefobie en de ‘Internet voor Iedereen’-campagne. Het aantal mensen dat op die manier van de e-governmentdiensten gebruik kan maken, groeit daardoor gestaag. Tot slot helpt Fedict mee om van België een belangrijke ICT-kennisregio te maken. De dienst ondersteunt Belgische bedrijven om hun knowhow en ervaring van Belgische e-governmentprojecten te exporteren naar het buitenland.

---



### Al 376 toepassingen voor de eID

Op dit ogenblik bestaan er in België al 376 toepassingen voor de eID. Die zijn erg uiteenlopend en gaan van het inchecken in een hotel of een nummerplaat elektronisch aanvragen, tot een prikkloksysteem op het werk of belastingen online aangeven.

Sinds de start van de officiële uitreiking in februari 2005, hebben vandaag al 5,8 miljoen Belgen ouder dan twaalf een elektronische identiteitskaart op zak. Binnen twee jaar moet iedereen over een eID beschikken. Anders dan bij een klassieke identiteitskaart, bevat de eID een chip met bepaalde identiteitsgegevens van de kaart-

houder. Zo kan de persoon in kwestie zich hiermee ook via het internet identificeren. Het is ook mogelijk om er documenten elektronisch mee te ondertekenen.

Link ((●



# Les formulaires électroniques signés par voie numérique!

Ces dernières années, la Région wallonne a procédé à l'informatisation – et, ce faisant, à la simplification – de quelque 454 formulaires administratifs portant sur des matières aussi diverses que les primes à l'emploi, les primes énergie, les permis de chasse, les permis d'environnement, les primes à la construction, etc.

Cela signifie que, très prochainement, les Wallonnes et les Wallons pourront, de chez eux, via leur ordinateur, entamer de la première à la dernière étape diverses démarches avec leur administration.

Concrètement, l'utilisateur remplit son formulaire en ligne et une fois le remplissage terminé, il a la possibilité de le signer électroniquement. Il insère sa carte e-id dans le lecteur de carte, tape son code PIN. Cela suffit pour signer le formulaire. Il clique ensuite sur un dernier bouton qui lui permet d'envoyer en ligne son formulaire signé et validé juridiquement. Enfin, il reçoit un écran d'accusé de réception, il peut en outre enregistrer sur son disque dur un fichier "Preuve de son envoi".

Ce sont les formulaires « énergie » qui offriront les premiers l'opportunité de la signature électronique. Avec une ouverture progressive à l'ensemble des 454 formulaires wallons.

Cette application bénéficiera aussi au secteur entrepreneurial. A titre d'exemple, l'ensemble de la procédure de remise d'offres dans le cadre des marchés publics va bientôt être complètement informatisée. Via un portail wallon des marchés publics, les entrepreneurs pourront bientôt s'authentifier et signer électroniquement

Cependant, si tous sont désormais plus lisibles et plus compréhensibles que par le passé, ces documents, consultables et téléchargeables via le web, n'avaient pas jusqu'ici de valeur légale. Ce qui impliquait encore des démarches "physiques" supplémentaires de l'administration wallonne.

En adoptant deux arrêtés donnant une valeur juridique aux formulaires électroniques wallons, le Gouvernement passe un cap dans le processus de simplification administrative qu'il poursuit. De fait, ces arrêtés vont permettre d'alléger substantiellement les diverses démarches qu'il faut encore aujourd'hui entreprendre physiquement pour bénéficier de tels permis ou primes.

Toutes les mesures légales sont désormais prises par le Gouvernement wallon pour que les formulaires électroniques aient la même portée administrative et juridique que les formulaires "papier" et pour que l'usage de la signature électronique puisse y être intégré. Fini les mentions manuscrites obligatoires, les cachets, les sceaux ou encore les exigences liées à l'envoi des recommandés.

De la sorte, la Région wallonne est l'un des premiers exécutifs en Europe à intégrer et à généraliser le principe de la signature électronique dans ses relations avec ses administrés.

Cette signature électronique sera effectuée via la carte d'identité électronique dont chaque citoyen vivant en Belgique disposera d'ici 2009 au plus tard.

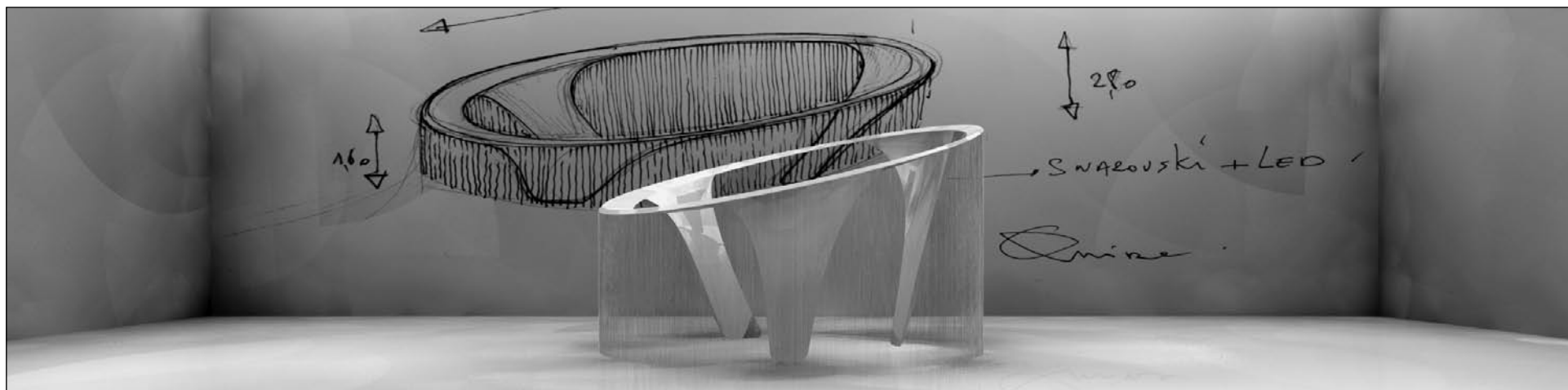


les offres qu'ils soumettent grâce au module "carte d'identité électronique" intégré à différents niveaux de validation. Cette innovation, pour laquelle la Région wallonne est pionnière, permettra aux entreprises d'économiser du temps et de l'argent.

Notons enfin qu'en vue de lutter contre la fracture numérique et de ne pas réserver cet outil aux possesseurs d'un PC à domicile, les administrations wallonnes seront équipées de lecteurs de carte d'identité électronique dès 2008. Ceci permettra au citoyen wallon non équipé de lecteur de carte d'identité électronique de faire usage de la signature numérique en se rendant dans une administration, comme sa commune, un bureau TEC, un Guichet de l'Énergie, un Centre d'Information et d'Accueil, etc.

On l'aura compris : les dispositions adoptées ce jour vont permettre d'accélérer et de simplifier davantage les relations entre les usagers (citoyens et entreprises) et leurs services administratifs. Des relations qui s'amélioreront encore dans un futur proche puisque la Région wallonne offrira prochainement aux usagers l'opportunité d'effectuer des paiements en ligne pour la commande de publications, la demande de documents officiels de l'administration ou encore pour l'achat de son abonnement au TEC, par exemple.

...



## 188 textes législatifs à la poubelle !

Gouvernement a adopté, en première lecture, un avant-projet de décret visant l'abrogation de près de 200 textes législatifs et réglementaires.

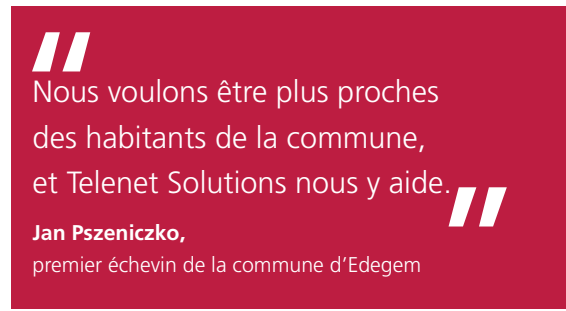
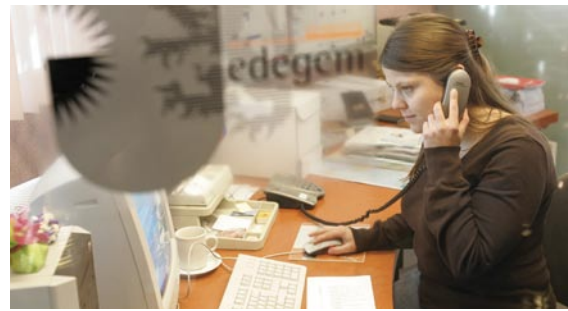
**E**n mai dernier, lors d'une séance thématique consacrée à la simplification administrative, le Gouvernement wallon constatait qu'un certain nombre de textes wallons demeuraient présents dans l'arsenal législatif alors qu'ils étaient tombés en désuétude ou avaient été remplacés par d'autres. Or, cette présence de textes dépassés peut être une source d'insécurité juridique et de complexité administrative tant pour les usagers que pour l'administration.

Le Gouvernement wallon a donc adopté un avant-projet de décret qui, sur base du travail accompli par un Comité législatif en collaboration avec le Conseil d'Etat, prévoit la suppression d'un premier train de 188 textes obsolètes en matière de patrimoine, d'économie, d'emploi, de formation, de pêche, de chasse et de CPAS.

La suppression des textes obsolètes présente plusieurs avantages:

- la lisibilité : cette démarche aide l'utilisateur à s'y retrouver par une suppression des textes qui ne sont plus en vigueur;
- l'allègement de l'arsenal législatif et réglementaire;
- l'augmentation de la sécurité juridique des administrés: les textes repris dans les bases de données sont effectivement en vigueur et il n'existe donc aucun risque de confusion;
- l'allègement des bases de données et le "nettoyage" des outils de travail.

Ce décret fera l'objet des mesures de consultation indispensable en l'occurrence auprès du Conseil supérieur de la Chasse, de la Commission régionale d'aménagement du territoire, du Comité de gestion du Forem, du Conseil Economique et Social de la Région wallonne et du Conseil supérieur des Villes, Communes et Provinces.



## Le défi

- Relier 17 sites en un complexe virtuel unique
- Améliorer la communication et le fonctionnement communal
- Choisir un fournisseur qui connaît les besoins des administrations locales
- Imaginer des solutions d'avenir

## La solution

- Transport de la voix et des données entre les sites communaux via le réseau optique Telenet
- Liaison internet 2 Mbps via iFiber (avec contrat d'entretien)
- Contrat minimum de 3 ans

## Le résultat

- Accès facile à la commune par un numéro central unique
- Capacité suffisante pour la téléphonie, la communication numérique et les nouveaux développements
- Administration moderne et guichet électronique
- Service plus proche des citoyens

Pour plus de détails sur le thème de ce publi-reportage:

marleen.tjonck@telenetsolutions.be

Pour en savoir plus sur les produits: rendez-vous sur [www.telenetsolutions.be](http://www.telenetsolutions.be) ou téléphonez au numéro

+32 (0)2 300 4848

# A Edegem, un numéro suffit pour tous les services

Les services de la commune sont faciles d'accès grâce à une bonne circulation de l'information sur le réseau optique de Telenet Solutions

Une collaboration de longue date entre la commune d'Edegem et Telenet Solutions permet aujourd'hui une communication efficace avec le citoyen ainsi qu'entre les services communaux. C'est grâce à cette infrastructure que les habitants d'Edegem reçoivent une réponse à leurs questions. Et pour cela, un numéro unique suffit.

## Le besoin de lignes externes et internes moins chères

A la fin des années 90, l'administration communale – soucieuse de servir le plus rapidement possible les citoyens d'Edegem – s'est mise en quête de lignes de communication fiables pour échanger les informations entre ses divers services.

Auparavant, la communication administrative d'Edegem passait par de coûteuses lignes téléphoniques externes. « Quand un habitant s'adressait à la commune par téléphone, il devait connaître le numéro direct du responsable du service compétent. Il n'y avait pas de gestion centrale de la téléphonie. Nous ne pouvions

même pas transférer une communication d'un numéro interne à l'autre, » se souvient Dirk Verschueren, ICT Manager.

## Vers une entreprise communale moderne

Afin d'améliorer l'efficacité de la communication interne et externe des services communaux, Edegem a lancé un appel d'offres public pour une nouvelle infrastructure de réseau. Le contrat est allé à Telenet Solutions, qui offrait au meilleur prix un réseau optique performant, tout en limitant les travaux de terrassement et de réparation des chaussées. « Grâce à cette flexibilité et à la concertation, la commune a réalisé d'importantes économies, » estime Jan Pszeniczko, premier échevin.

« Les centres de service d'Edegem sont aujourd'hui reliés à l'administration centrale par un réseau optique en étoile qui permet d'échanger rapidement les données, » ajoute Dirk Verschueren. Lorsque le marché belge des communications a connu la libéralisation à la fin des années 90, Edegem a lancé un nouvel appel d'offres, cette fois pour la téléphonie. « Une fois de plus,

commente Jan Pszeniczko, Telenet Solutions nous a fait la meilleure offre. »

## Support technique: pour une communication stable avec le citoyen

Actuellement, tout le trafic voix et données de la commune d'Edegem emprunte le réseau de Telenet Solutions. Une liaison iFiber d'une capacité de 2 Mbps veille à la stabilité du trafic internet, lequel autorise la connexion au réseau communal en toute sécurité et rapidité. « Cela favorise l'efficacité et la productivité dans nos services. Nos collaborateurs internes ont l'impression que nous travaillons tous sur le même site, » explique Dirk Verschueren.

## Une commune plus accessible et orientée client

Grâce à Telenet Solutions, tous les services communaux sont accessibles par un numéro d'appel central. L'appelant est immédiatement aiguillé vers le service le mieux à même de l'aider. Telenet a attribué à la commune un numéro central facile à retenir, qui contient le code postal de la localité. De cette façon, Edegem adapte le

service au citoyen. Ce n'est plus le citoyen qui doit s'adapter à la commune.

## Après huit ans de bonne collaboration, de nouveaux horizons

« Nous sommes très satisfaits de ces huit années d'excellente collaboration, » ajoute Jan Pszeniczko. « Nos performances se sont clairement améliorées suite à l'investissement dans ce réseau fiable et flexible. Aujourd'hui, nous communiquons mieux avec nos concitoyens. Nous voulons être plus proches des habitants de la commune, et Telenet Solutions nous y aide. En tant qu'administration moderne, nous pensons aussi à la télévision interactive et à la vidéotéléphonie pour informer les personnes âgées. »

« Depuis que nous collaborons avec Telenet Solutions, je n'ai jamais dû contacter leur helpdesk. Pas de questions, pas un seul problème concernant la téléphonie ou iFiber, » conclut Dirk Verschueren. « Mais je suis sûr que si cela devait arriver, nous serions accueillis avec rapidité, professionnalisme et efficacité. »

# Performance Management, wat te doen en wat niet?

Naast de bedrijfswereld is **Performance Management** ook een 'must' geworden voor de **publieke sector**. Met Performance Management denkt, werkt en handelt een organisatie of instelling resultaatgericht. En niet enkel met veronderstellingen, maar met harde feiten.

SAS ondervroeg meer dan 1.100 professionals over hun performance-management inspanningen en heeft uit de bevindingen zeven belangrijke aanbevelingen gedistilleerd: een sequentiële aanpak volgen, doelstellingen op elkaar afstemmen, gebruik maken van analytische informatie, rekening houden met culturele problemen, ondersteuning op C-level verzekeren, alle afdelingen van de onderneming betrekken en pas aan het meten gaan na het invoeren van een stevig fundament.

Door deze lijst te volgen van wat wel en wat niet te doen bij prestatiebeheer, kunnen organisaties de stap zetten van louter meten van performance naar het optimaliseren ervan.

## 1. Volg een sequentiële aanpak

De activiteiten in het kader van prestatiebeheer kunnen in drie stadia worden onderverdeeld:

- Rapporteren over prestatiebeheer om transparantie in de organisatie te brengen.
- Beheren en controleren om de organisatie op één lijn te brengen.
- De prestaties verbeteren om de organisatie te doen groeien.

Elk van de stadia houdt een aantal activiteiten in die, als ze op een efficiënte manier worden voltooid, de organisatie naar een hoger niveau van prestatiebeheer tillen. Organisaties die hun prestatiebeheer sequentieel aanpakken, krijgen betere resultaten voor hun inspanningen. Volgens het onderzoek nemen de voordelen van prestatiebeheer aanzienlijk toe naarmate de organisatie meer activiteiten uitvoert in elk stadium.

## 2. Focus op alignment

De meeste organisaties worstelen met alignering: samenwerking, optimalisering van de beschikbare middelen, op elkaar afstemmen van planning en strategie, en zien vlot lopende initiatieven op het vlak van prestatiebeheer als mogelijke hulp.

Alignment is zonder enige twijfel het overheersende thema in het onderzoek. In feite heeft de hele top drie van voordelen die de respondenten via prestatiebeheer hopen te realiseren met alignment te maken:

- Strategische en afdelingoverschrijdende afstemming, samenwerking en aansprakelijkheid.
- Een proces van budgettering en planning dat in lijn is met de strategie.
- Afstemmen en optimaliseren van de beschikbare middelen.

Waarom echter focussen op “alignment” boven de financiële voordelen, zoals toename van de inkomsten en financiële transparantie? Omdat “alignment” essentieel is voor de operationele efficiëntie en doeltreffendheid van de hele onderneming. Doelstellingen en meetpunten opgesteld door individuele afdelingen die niet zijn afgestemd op de globale strategie kunnen elk op zich wel behaald worden, maar helpen daarom niet noodzakelijk de organisatie als geheel vooruit.

### 3. Maak gebruik van analytische gegevens

Het onderzoek toont aan dat het gebruik van technologie een sleutelrol speelt in een succesvol prestatiebeheer. Vooral het gebruik van analytics verhoogt het succes van de prestatie-initiatieven drastisch. Respondenten die een analytische technologie zoals data mining en forecasting invoerden, realiseerden grotere successen dan zij waar dat niet het geval was, en meer in het bijzonder op het terrein van innovatie, concurrentievoordeel en alertheid. Het succes op die terreinen verdubbelde bijna op het ogenblik dat predictieve analyse werd ingeschakeld.

Het gebruik van analyse hangt ook samen met andere successen. Respondenten die analytische technologie hadden ingevoerd, behaalden hogere niveaus van prestatiematuriteit, een breder bereik van hun performance management initiatieven en een hoger niveau van betrokkenheid van alle departementen.

### 4. Hou rekening met culturele problemen

De respondenten wezen er ook op dat cultureel bepaalde weerstanden binnen hun organisaties tegenover het meten van prestaties de voornaamste hinderpaal vormen voor het succes van de performance management initiatieven. Die weerstand is waarschijnlijk de basis van het op één na meest vermelde struikelblok: afdelingen werken niet samen of delen geen informatie.

Een gebrek aan samenwerking en uitwisseling is een gevolg van de weerstand tegen meten, waardoor het moeilijk wordt om aan de juiste informatie te komen.

Om die problemen op te lossen, moeten senior managers het terrein effenen voor een meetbare omgeving waar uitgewisseld en samengewerkt wordt. Ze dienen er ook op toe te zien dat de werknemers de bedrijfsstrategie kennen, zodat ze de voordelen inzien van het meten van de prestaties en begrijpen hoe hun inspanningen bijdragen tot het algemene streven naar een succesvolle organisatie.

### 5. Heb oog voor het belang van ondersteuning op C-level

Executive sponsorship is van onmiskenbaar belang voor prestatiebeheer. Aangezien succesvolle initiatieven rechtstreeks samenhangen met de bedrijfsstrategie, is het zinvol om er voor te zorgen dat top executives het concept niet alleen ondersteunen, maar ook zelf in handen hebben.

Dit onderzoek toont aan dat in meer dan de helft van de onderzochte organisaties (57 percent), het performance management initiatief steun vindt op C-level. Wanneer het prestatiebeheer betrekking heeft op de hele onderneming, klimt dat C-level sponsorship naar 72 percent. Dit is van belang voor het succes van de initiatieven, op voorwaarde dat het om de juiste steun gaat. De executives moeten actief aan de cultuur werken, om weerstanden tegenover meten weg te werken en de werknemers aan te moedigen tot samenwerking en uitwisseling.

### 6. Zie niemand over het hoofd

Het is van belang, zowel horizontaal als verticaal, om iedereen, op elk niveau en binnen elke afdeling van de organisatie te betrekken bij inspanningen op het vlak van prestatiebeheer.

Het onderzoek suggereert dat het betrekken van de voornaamste partijen – financiën, personeelsbeheer en IT, bijvoorbeeld – een positief effect heeft op de resultaten van het project. Hun betrokkenheid zal helpen bij het oplossen van silo's die het delen van informatie bemoeilijken, zoals personeelsgegevens die relevant zijn voor alle domeinen binnen de onderneming. Performance management verantwoordelijkheid delen, helpt ook voorkomen dat het initiatief te functiegericht wordt.

In veel organisaties zal een doeltreffend performance management een culturele ommekeer vergen. Tenzij de inspanningen op het vlak van prestatiebeheer



steun krijgen op C-level en gedragen worden van onderuit, zal het moeilijk worden om die culturele ommezwaai door te voeren.

### 7. Ga niet overhaast op meten over

Naarmate performance management meer aanhang krijgt, kan de organisatie een aantal acties opzetten om haar inspanningen te beheren. Druk om resultaten voor te leggen en vooruitgang te boeken kan organisaties ertoe aanzetten te beginnen meten vóór ze andere, belangrijker problemen aanpakt.

Meten is een fase-twee activiteit en acht op tien organisaties gaan hun prestaties tegen de doelstellingen afwegen nog vóór de gegevens geïntegreerd en gezuiverd zijn. Die hoge meetactiviteit lijkt te wijzen op een omgeving waarin organisaties te veel nadruk leggen op meetpunten.

Onderzoeksgegevens en rapporten van analisten bevestigen het vermoeden dat dashboards en scorecards bovenaan op de implementatieagenda van vele organisaties staan. Hoewel het inderdaad handige tools zijn om de belangrijkste indicatoren in één oogopslag in beeld

te brengen, begrijpen toonaangevende ondernemingen en administraties dat ze niet kunnen gebruikt worden voor doeltreffend management of voor het verbeteren van de performance, zonder de onderliggende intelligentie.

Uiteindelijk komen we terug bij ons vertrekpunt: het sequentiële aanpakken en de stappen zetten op het vlak van rapportering, beheer, controle en - uiteindelijk - verbetering of vooruitgang, zal de beste resultaten opleveren. ●



### Uitdaging

- Vlot alle 17 sites verbinden tot één virtueel huis
- Communicatie en gemeentelijke werking verbeteren
- Leverancier selecteren die meedenkt met een lokale overheid
- Toekomstgerichte oplossingen bedenken

### Oplossing

- Telefonie en gegevensverkeer tussen de verschillende gemeentesites via Telenet glasvezelnetwerk
- 2Mbps internetverbinding via iFiber (met onderhoudscontract)
- Minimumcontract van 3 jaar

### Resultaat

- Gemeente optimaal bereikbaar via één centraal nummer
- Voldoende capaciteit voor telefonie, digitale communicatie en nieuwe ontwikkelingen
- Modern bestuur en uitbouw van e-loket
- Dienstverlening dichtbij inwoners

Voor meer info betreffende deze publireportage: [marleen.tjonck@telenetsolutions.be](mailto:marleen.tjonck@telenetsolutions.be)  
 Voor meer productinfo: [surf naar www.telenetsolutions.be](http://www.telenetsolutions.be)  
 of bel naar +32 (0)2 300 4747

# In de gemeente Edegem hoef je maar één nummer te kennen

Gemeentediensten snel bereikbaar dankzij veilige en efficiënte informatie uitwisseling via het glasvezelnetwerk van Telenet Solutions

De jarenlange samenwerking tussen de gemeente Edegem en Telenet Solutions voorziet een vlotte communicatie met de burger enerzijds en tussen de gemeentediensten onderling anderzijds. Via deze communicatie krijgen de inwoners van Edegem een antwoord op hun vragen aan de gemeente: één enkel nummer draaien volstaat.

### Nood aan goedkopere externe lijnen en interne verbindingen

Om de inwoners van Edegem zo snel mogelijk van dienst te kunnen zijn, ging het gemeentebestuur eind jaren '90 op zoek naar betrouwbare communicatielijnen om gegevens uit te wisselen tussen de verschillende gemeentediensten. De administratieve communicatie van Edegem verliep tot dan toe immers over dure externe telefoonverbindingen. "Als inwoners telefonisch contact opnamen met de gemeente, moesten ze bovendien het rechtstreekse nummer van de verantwoordelijke gemeentedienst kennen. Er was immers geen centraal telefoniebeheer en zelfs intern doorverbinden behoorde

toen niet tot de mogelijkheden," vertelt ICT-manager Dirk Verschueren.

### Evolutie naar een modern gemeentelijk bedrijf

Om de interne en externe communicatie van de gemeentediensten vlotter te doen verlopen, schreef Edegem een openbare aanbesteding uit voor een nieuwe netwerk-infrastructuur. Telenet Solutions won het contract, omdat ze aan de beste prijs een performant glasvezelnetwerk konden bieden en de graafwerken en herbestringskosten beperkten. "Dankzij deze flexibiliteit en het overleg bespaarde de gemeente heel wat," aldus eerste schepen Jan Pszeniczko. "De dienstverleningscentra van Edegem werden verbonden met de centrale administratie via een stervormig glasvezelnetwerk dat het mogelijk maakt om snel gegevens uit te wisselen," voegt Dirk Verschueren toe. Toen de Belgische communicatiemarkt eind jaren 1990 verder werd geliberaliseerd, lanceerde Edegem een nieuwe openbare aanbesteding, ditmaal voor telefonie. Jan Pszeniczko: "ook hier bleek dat Telenet Solutions het beste bood voor onze gemeente."

### Technische ondersteuning voor stabiele communicatie met de burger

Momenteel loopt alle telefoon- en data- verkeer van de gemeente Edegem over het netwerk van Telenet Solutions. Een iFiber-verbinding met een capaciteit van 2 Mbps zorgt voor stabiel internetverkeer en maakt het mogelijk om via het internet vlot en veilig in te loggen op het gemeentelijk netwerk. "Dat zorgt voor efficiënt werken en verhoogt de productiviteit. Ook voor de interne medewerk(st)ers lijkt het alsof wij allen in dezelfde locatie werken," aldus Dirk Verschueren.

### Gemeente sneller bereikbaar en meer klantgericht

Alle gemeentediensten werden dankzij Telenet Solutions ook bereikbaar via een centraal oproepnummer. Daar worden de mensen doorverwezen naar de dienst die het best een antwoord kan geven op hun vragen. De gemeente kreeg bovendien van Telenet een makkelijk te onthouden centraal oproepnummer, waar de postcode van de gemeente in voorkomt. Op die manier past Edegem de dienstverlening

aan de burger aan, en hoeft deze burger zich niet langer aan te passen aan de gemeentediensten.

### Acht jaar vlotte samenwerking zorgt voor nieuwe kansen

"Wij zijn zeer tevreden over acht jaar uitstekende samenwerking," gaat Jan Pszeniczko verder. "Onze performantie is duidelijk gestegen dankzij de investering in een betrouwbaar en flexibel netwerk. Dat laat ons immers toe om vlot te communiceren met de inwoners. We willen als gemeente dichtbij de burger staan en Telenet Solutions helpt ons daarbij. Als modern bestuur denken we mogelijk ook aan informatie via interactieve televisie en beeldtelefonie voor onze oudere inwoners."

"Ik heb tijdens onze samenwerking met Telenet Solutions nog nooit contact moeten opnemen met de helpdesk voor vragen of problemen in verband met onze telefonie of de iFiber," besluit Dirk Verschueren. "Maar ik ga ervan uit dat als dat ooit nodig blijkt, wij ook dan even snel, professioneel en kwalitatief geholpen zullen worden."



## Des formulaires, et encore des formulaires...

Cela bouge dans le domaine des formulaires électroniques en Suisse: d'une part, leur offre va s'enrichir et, d'autre part, leur utilisation sera simplifiée tant pour les services administratifs que pour les citoyens. Les formulaires déjà existants à la Confédération, dans les cantons et les communes seront exploités de façon optimale, et les autorités recevront en outre un appui pour l'élaboration de nouveaux formulaires.

La solution retenue, qui a été conçue en étroite collaboration avec le Secrétariat d'Etat à l'Economie (SECO) et la Section Web ChF, prévoit le stockage décentralisé des formulaires dans les différents services administratifs ou auprès d'autres fournisseurs. Un moteur de recherche identifiera les formulaires électroniques de façon univoque et les trouvera rapidement grâce à des balises META (numéros d'identification ou codes numériques) basées sur l'Inventaire des prestations publiques, qui recense plus de 3000 procédures standardisées, et sur la liste des autorités du portail suisse. Cette harmonisation simplifiera les tâches administratives des autorités et des entreprises. Dans le cadre du projet "Reference E-Government", on

établira un prototype du moteur de recherche, qui est testé actuellement en collaboration avec diverses communes. Les formulaires seront ensuite dotés de codes numériques de sorte que, à la fin de l'année au plus tard, toutes les conditions seront réunies pour que commence une nouvelle ère dans le domaine des formulaires électroniques.

### **Serveur de formulaires : procédure de recherche des formulaires officiels**

Pour une entreprise, toute tâche administrative consiste à recevoir ou à transmettre des données. Jusqu'ici, celles-ci étaient échangées la plupart du temps par la poste, au moyen de formulaires imprimés. De nos jours, les

formulaires sont de plus en plus disponibles sur Internet et remplis ou transmis par voie électronique. Le but du projet de serveur est de faciliter le plus possible l'accès des entreprises aux formulaires fédéraux, cantonaux et communaux, et d'aider les autorités qui établissent de nouveaux formulaires en leur fournissant des informations, des modèles et des conseils. Ce projet est soutenu par l'initiative ePower et par un groupe de travail dirigé par economiesuisse. Pour que le projet, qui concerne toutes les administrations publiques de Suisse, trouve dans les cantons l'attention et l'accueil nécessaires, ceux-ci ont été invités l'année dernière par le chef du Département fédéral de l'économie à donner leur avis sur ce projet. 18 cantons ont répondu et approuvé un engagement accru ainsi que la collaboration avec la Confédération. La priorité va nettement à la simplification des tâches administratives des PME et à une certaine harmonisation des formulaires. L'enquête et d'autres discussions avec les personnes impliquées au niveau fédéral, cantonal et communal ont révélé en outre qu'un serveur central de formulaires n'était pas forcément souhaité, vu qu'il ne prenait pas suffisamment en compte les solutions existantes et que sa mise en œuvre durerait trop longtemps. Le nouveau projet prévoit désormais le stockage décen-

tralisé des formulaires dans les services administratifs ou auprès d'autres fournisseurs. La solution actuelle est basée sur un moteur de recherche permettant de trouver rapidement les formulaires électroniques. Pour que ceux-ci puissent être trouvés sans équivoque, ils comportent divers identificateurs au niveau des métadonnées. Grâce à eux, le moteur de recherche peut attribuer correctement tel formulaire à telle procédure administrative de telle autorité, et l'entrepreneur peut le trouver rapidement. Pour générer les numéros d'identification nécessaires, on s'est servi de l'Inventaire des prestations publiques, qui recense plus de 3 000 procédures différentes. Ces prestations ont été enregistrées, analysées et numérotées sous l'égide de eCH, association spécialisée dans la définition de normes cyberadministratives. La solution retenue se base par ailleurs sur la liste des autorités élaborée pour le portail suisse [www.ch.ch](http://www.ch.ch), exploité conjointement par la Confédération et les cantons, et qui sera disponible après l'été 2007. Tous les éléments nécessaires sont regroupés à la Chancellerie fédérale dans le projet "REFERENCE eGOV". La recherche de formulaires se fonde sur une structure en cinq langues et un catalogue thématique axé sur les situations de la vie quotidienne élaboré par le SECO (eGov PME) et [www.ch.ch](http://www.ch.ch).

Un prototype du moteur de recherche a été mis au point avec la Chancellerie fédérale (section cyberadministration). Il est entré en service cet été. A l'heure qu'il est, diverses entreprises, dont la Centrale des imprimés et du matériel du canton de Zurich (KDMZ), offrent déjà des formulaires électroniques (dotés par-



fois de fonctions telles que la signature électronique ou le paiement en ligne). On dispose donc de tous les éléments requis pour trouver rapidement des formulaires, les remplir à l'écran et les renvoyer signés aux autorités compétentes par voie électronique. Déjà maintenant,

les formulaires de la Confédération et des cantons seront pourvus de métadonnées. D'ici à fin 2007, un grand nombre de formulaires devraient être prêts pour la prochaine étape de la cyberadministration.

## De plus amples réformes stimuleraient l'innovation en Chine

La Chine doit mieux tirer parti de ses investissements en croissance rapide dans la recherche-développement (R-D) et dans l'enseignement supérieur si elle entend atteindre l'objectif qu'elle s'est fixé de devenir, d'ici 2020, une économie axée sur l'innovation, selon un nouveau rapport de l'OCDE.

Dans son premier examen consacré au système d'innovation en Chine, l'OCDE observe que la Chine a encore un long chemin à parcourir avant de s'être dotée d'un système national d'innovation moderne et hautement performant. Les dépenses de R-D ont augmenté de 19 % en rythme annuel depuis 1995, jusqu'à atteindre 30 milliards de dollars US (au taux de change courant), en 2005, ce qui place la Chine au sixième rang mondial. La Chine a réalisé des investissements tout à fait remarquables, à ce jour, dans le domaine de la R-D, des ressources humaines et des infrastructures en matière de R-D. Mais, dans le même temps, il reste beaucoup à faire pour qu'elle dispose d'un système national d'innovation pleinement développé et mature. Les dépenses étaient en grande partie axées sur le secteur de la haute technologie, la mise à niveau des équipements et des installations, et la recherche expérimentale pour de nouveaux produits, et non pas sur la recherche fondamentale, base de l'innovation à long terme. Il faudrait intensifier les investissements dans des secteurs comme les services, l'énergie, les technologies de l'environnement et la recherche fondamentale.

A l'avenir, la Chine pourrait aussi se trouver confrontée à une pénurie de travailleurs qualifiés dans le domaine de la science et de la technologie, bien qu'elle ait actuellement un plus grand nombre de chercheurs que tout autre pays, à l'exception des Etats-Unis. Ces dernières années, le nombre des diplômés universitaires de premier cycle en science a même baissé, en chiffres absolus. La Chine devrait améliorer la qualité des études scientifiques pour attirer un plus grand nombre d'étudiants, en mettant davantage l'accent sur les compétences managériales et l'entrepreneuriat.

Malgré une série de réformes depuis le milieu des années 1980, les capacités d'innovation du secteur des entreprises, en Chine, restent faibles. Un approfondissement de la réforme du système financier chinois, qui reste dominé par les banques publiques, favoriserait l'innovation dans les entreprises. Des marchés de capitaux plus ouverts et plus efficaces permettraient aussi aux entrepreneurs de prendre davantage de risques et d'investir dans des secteurs comme la biotechnologie qui nécessitent des investissements à long terme.

...



Pour encourager les entreprises nationales à innover et à mieux tirer parti de liens plus étroits avec les centres de R-D des entreprises étrangères, les autorités devraient mieux faire respecter les droits de propriété intellectuelle et renforcer la concurrence.

Les universités jouent un rôle clé dans le système d'innovation chinois. Elles gèrent plus d'une entreprise sur dix, en Chine, dans le domaine de la science et de la technologie, sont à l'origine d'un brevet sur cinq parmi les brevets accordés chaque année et apportent du capital risque à des entreprises prometteuses qui se créent. Un approfondissement de la réforme de ces organismes publics de recherche aiderait à améliorer la qualité et l'efficacité des chercheurs, ce qui est très im-

portant car la demande actuelle de dirigeants de talent ou de chercheurs hautement qualifiés excède l'offre.

La Chine devrait aussi améliorer sa gouvernance de la politique scientifique et d'innovation. Sa capacité d'allouer des ressources publiques pour soutenir les priorités gouvernementales a joué un rôle clé en lui permettant de combler son retard technologique par rapport au reste du monde. Mais on pourrait améliorer la conception, la gestion et l'évaluation des programmes, et ceux-ci pourraient être davantage axés sur le marché.

Les autorités centrales devraient envisager de créer un mécanisme pour coordonner plus efficacement les initiatives des différentes adminis-

trations au niveau national, et énoncer des lignes directrices pour éviter les duplications entre les programmes scientifiques et d'innovation régionaux et nationaux. Il serait aussi intéressant de créer une agence indépendante pour suivre et évaluer la réussite des programmes.

L'émergence de la Chine en tant qu'acteur mondial dans le secteur de la science et de l'innovation devrait profiter aussi bien à la Chine qu'au reste du monde. Pour gérer l'intégration sans heurts de l'économie chinoise dans l'économie mondiale du savoir, la Chine et les pays de l'OCDE doivent préserver un esprit de dialogue et de coopération, en particulier sur des questions telles que les droits de propriété intellectuelle, le transfert de technologies et les normes technologiques.

La Chine n'est pas membre de l'OCDE mais participe en qualité d'observateur aux travaux de certains de ses comités. L'examen du système d'innovation chinois par l'OCDE s'inscrit dans le cadre d'un programme de coopération en direction des pays non membres lancé en 1995. L'OCDE a déjà publié diverses études consacrées à la Chine, notamment des examens de l'économie chinoise, de la gouvernance en Chine et des politiques en faveur de l'investissement direct étranger.

*[gang.zhang@oecd.org](mailto:gang.zhang@oecd.org)*

# Competencemanagement & i-HRM in the Public Sector

Woensdag 24 oktober in de Universitaire Stichting

**Keynote: Richard van Slingerland,  
Programmamanager i-HRM bij ICTU**

Naast de vele ‘reguliere’ programma’s en projecten voor ICT-toepassingen is ICTU bij uitstek een plek waar een medewerker door detachering rijker aan ervaring en opleiding kan worden. Intern is binnen ICTU een HRM-programma (Human Resource Management) gestart om aan goed personeel, werkzaam in de publieke sector, voor de e-overheid te komen.

*“Ontwikkelen talent”*

Bij ICTU zijn veel medewerkers gedetacheerd die gedreven zijn om te leren. Deze medewerkers komen voor een bepaalde periode bij ICTU werken om zich verder te ontwikkelen. Maar ook voor de overheidsinstanties die deze mensen detacheren, is er voordeel te behalen. Tenslotte krijgen de deze organisaties ervaren medewerkers terug die breed binnen het publieke domein hebben geacteerd en ervaring hebben opgedaan.

Juist een organisatie als ICTU, die op het terrein van de e-overheid midden in het publieke domein staat, kan deze medewerkers stimuleren zich verder te ontwikkelen. De overheid wil intersectoraal opereren. ICTU biedt haar medewerkers de mogelijkheid om zich naar dit niveau te ontwikkelen.

Het personeelsbestand van ICTU bestaat grotendeels uit tijdelijke medewerkers (in dienst van ICTU of gedetacheerd vanuit de overheid of het bedrijfsleven). Maar de ambitie van i-HRM reikt nog verder. Detacheringen bij ICTU leiden tot kennisverrijking van medewerkers van de ministeries (en andere overheidsinstanties). ICTU wil niet slechts detacheren om de klus te klaren. i-HRM wil tevens de departementen helpen bij de verdere ontwikkeling van medewerkers, niet alleen binnen ICTU, maar binnen de gehele overheid.

Het i-HRM-beleid is geënt op in-, door- en uitstroom. i-HRM wil de instroom van ambtenaren vanuit andere ministeries, gemeenten en provincies stimuleren en een doorstroom van me-

dewerkers tussen de programma’s van ICTU tot stand brengen. Doel van de doorstroom is om het company-gevoel te vergroten en om de medewerkers op meerdere vakgebieden zich te laten ontwikkelen.

*“Company gevoel vergroten dank zij  
In-, Door en Uitstroombeleid”*

Uitstroom staat bij i-HRM voor het vasthouden van kennis. Vorig jaar is ICTU gestart om mensen in vaste dienst te nemen. Als gevolg daarvan is het aantal vaste medewerkers in een jaar tijd verdubbeld. Hiermee blijft een groot gedeelte van de kennis binnen ICTU behouden. Maar ook de kennis van de tijdelijke medewerkers bij ICTU wil i-HRM niet verliezen. Daarom zullen ze bemiddelen bij het vinden van een geschikte functie binnen de overheid. Hiermee blijft de kennis behouden binnen de overheid.

*Programma en inschrijving*

**Link** (●)

...

## Competencemanagement & i-HRM in the Public Sector

Woensdag 24 oktober 2007 – Mercredi 24 octobre 2007  
Van 9u00 tot 14u00 – De 9h00 à 14h00

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

Deelnemingskosten - Frais de participation  
uitgenodigd door Ordina  
invité par Ordina

Programma – Programme  
2 keynotes, 3 moderators en tal van captains of public sector  
3 workshops rond actuele en prangende thema's

De workshops sessies duren 1 uur waarvan 20 minuten voorzien voor de presentatie van de case. De resterende 40 minuten worden vrijgehouden voor een discussie over het conferentie-thema geleid door een ervaren moderator. Om het debat extra diepgang te geven zullen "Captains of Public Sector" toegevoegd worden aan elke sessie. Uiteraard zorgt uw participatie voor een extra dimensie.

Chaque workshop dure 1 heure dont 20 minutes sont réservées à la présentation de la référence. Durant les 40 minutes restantes, une discussion sur le thème de la conférence sera modérée par un modérateur expérimenté. Afin d'ajouter une dimension supplémentaire au débat, des "Captains of Public Sector" feront partie de chaque session. Votre participation active sera également très importante.

*Met steun van – Avec le soutien de*



Link (●)



# Het Centrum voor Good Governance in Nederland bestaat 1 jaar.

In 2006 is het centrum Good Governance Openbare Sector opgericht met als doel een extra impuls te geven aan alle goede initiatieven die op dit vlak in de openbare sector worden genomen. Inspirerende voorbeelden die we in dit opzicht graag verspreiden en versterken.

**W**anneer doet een overheidsorganisatie het eigenlijk goed? Is dat wanneer het budget niet wordt overschreden? Wanneer een minister of burgemeester tevreden is? Wanneer er geen incidenten zijn? Wanneer de wet keurig wordt uitgevoerd? Of wanneer de klant tevreden is? Vertrouwen in de overheid bestaat ondermeer bij de gratie van goede dienstverlening. In het verbeteren van de kwaliteit van dienstverlening wordt door tal van overheidsorganisaties fors geïnvesteerd. Er is in dit opzicht een beweging gaande die moet worden versterkt en geconsolideerd. Een beweging die een extra impuls verdient. Want veel goede initiatieven blijven nu nog onopgemerkt en ook blijven er nog teveel kansen liggen op het terrein van Good Governance – want dat is waar het om gaat! Die extra impuls wil het ministerie van BZK geven met het programma Good Governance Openbare Sector.

Een praktisch en vooral dynamisch programma met als uitgangspunt: wat goed gaat koesteren en uitdra-

gen, waar nodig extra ondersteuning bieden en waar dit kan concrete afspraken maken over goede dienstverlening door de publieke sector. Geen van bovenaf afgekondigd programma, maar een programma dat beoogt om de energie die veel overheidsorganisaties al in betere dienstverlening steken nog beter aan te wenden en aan elkaar door te geven. Een programma om met elkaar toe te werken naar grotere tevredenheid bij burgers en bedrijven over de overheid (vooral als aanbieder van service en diensten).

## Voor wie?

Goede dienstverlening is mensenwerk en staat of valt met de inzet van de mensen die bij overheidsorganisaties werken, bij de professionals en hun managers. Ieder kan vanuit de eigen rol en ervaring een bijdrage leveren aan Good Governance van de publieke sector. Op deze organisaties en hun medewerkers richt het programma zich. Denk bij organisaties vooral aan: minis-

teries, provincies, gemeenten en waterschappen, maar aan ZBO's, gemeentelijke bedrijven, scholen, ziekenhuizen en woningbouwcorporaties.

## Wat doet het centrum Good Governance voor de openbare sector?

- Aanbieden van kennis en informatie – via best practices en leerplatforms – om good governance in de eigen praktijk te brengen en verbeteringen daadwerkelijk te realiseren;
- Aanmoedigen en ondersteunen van organisaties door middel van eenvoudige en goedkope instrumenten om good governance bij de eigen organisatie in praktijk te brengen (veelal aangeboden via het internet);
- Organisaties helpen bij het vastleggen van verbeteringen en verder aanscherpen van de eigen ambities op het gebied van good governance;
- Makelen en schakelen tussen organisaties om kennis en ervaring met elkaar te delen.

## Wat biedt het Programma Good Governance?

Uit de praktijk van overheidsorganisaties blijkt dat er behoefte is aan meer inzicht in het eigen functioneren. Ook is behoefte aan meer mechanismen om rekenschap

af te leggen aan de ontvangers van de dienstverlening en aan ruimte voor de maatschappelijke organisaties en de professionals die daar werken. In deze behoefte wil het ministerie met het programma Good Governance voorzien. Het programma richt zich niet op het wat of de inhoudelijke kwaliteit van dienstverlening (hier investeren de verschillende vakdepartementen al erg veel in), maar op het hoe of de wijze waarop de kwaliteit van dienstverlening verbeterd kan worden. De menselijke factor staat hierbij centraal. Met het Programma biedt het ministerie van BZK bestuurders en managers van de openbare sector in feite een kapstok, waaraan tal van activiteiten en instrumenten opgehangen zijn of kunnen worden om de dienstverlening te verbeteren.

### **Het programma is tweeledig. Concreet biedt het programma:**

#### **Een Code als handreiking van de beginselen van fatsoenlijk overheidsoptreden**

Wat mogen burgers en bedrijven verwachten van overheidsorganisaties en diens professionals? De code kan worden gezien als model, waarmee wordt bereikt dat organisaties in de publieke en semi-publieke sector op dezelfde wijze denken en handelen als het gaat om fatsoenlijk overheidsoptreden. De code kan ertoe bijdragen dat het gedachtegoed van good governance door de sectoren en organisaties wordt herkend, erkend en gedragen. De code kan naar eigen inzicht worden gehanteerd en geïmplementeerd. Voor organisaties en koepels die op dit vlak al eigen initiatieven hebben ontplooid in de vorm van bijvoorbeeld codes, biedt de code een refe-

rentiekader, waaraan zij hun eigen ontwikkelde kaders of codes kunnen spiegelen. Organisaties die geen kader of code hebben, kunnen de voorgestelde code adopteren en aan de hand daarvan eventueel een eigen code ontwikkelen. De door het ministerie voorgestelde code Good Governance is een eerste proef of voorstel, dat kan worden gezien als een agenda voor nader overleg en uitwerking met het veld.

#### **Een Stimuleringsprogramma**

Een integrale set van instrumenten om te analyseren en te vergelijken, te leren en te verbeteren en die verbeteringen ook te verankeren in de organisatie. Met de aangeboden instrumenten kunnen managers binnen hun eigen organisatie, samen met hun medewerkers concreet aan de slag om:

- de oriëntatie op burgers en bedrijven te vergroten
- het lerend vermogen van de medewerkers en overheidsorganisaties te stimuleren
- kwaliteit van leiderschap te verbeteren
- te komen tot maximale transparantie en integriteit

Dit zijn de vier aandachtsvelden waar het stimuleringsprogramma zich vooral op richt. Kortom: aan de slag om (nog) meer maatschappelijke kwaliteit te leveren. De aangeboden instrumenten zijn zoveel mogelijk digitaal beschikbaar en daardoor ook goedkoop.

#### *Hoe pakken we dit aan?*

In 2006 en 2007 worden één of meerdere kleine of iets grotere bijeenkomsten georganiseerd met en voor diverse overheidsorganisaties. Good Governance in de

publieke sector staat hierbij centraal. Onderwerpen van gesprek zijn: de beginselen van goed bestuur, codes uit het veld, de stimuleringsinstrumenten, e.d. Conclusies uit deze dag(en) en andere te voeren gesprekken wil het ministerie gebruiken voor het verder vormgeven van de code Good Governance Openbare Sector.

#### *Uitwerking en uitrol van het Stimuleringsprogramma*

Insteek bij de uitwerking van het stimuleringsprogramma is: dat wat goed gaat koesteren, uitrollen en waar nodig ondersteunend instrumentarium ontwikkelen. Er wordt dan ook intensief gebruik gemaakt van in het veld aanwezige instrumenten, kennis en ervaring. Deze kennis wordt gedeeld en uitgedragen, met als doel een olievlekwerking tot stand te brengen. Het ministerie versterkt deze werking door:

- het (mede) organiseren van voorlichting en bijeenkomsten
- het geven van workshops, lezingen en trainingen
- het (mede) organiseren van conferenties
- het verspreiden van kennis en ontwikkelde instrumenten via de website
- het organiseren van overleggen tussen verschillende overheidsorganisaties en belangrijkste spelers in het veld

#### **Het ministerie van BZK over Good Governance**

Voor Good Governance voor de Nederlandse openbare sector legt het Ministerie van BZK de nadruk op de kwaliteit van het product of dienst die wordt geleverd. ...





Het gaat hierbij om de legitimiteit van het optreden in de ogen van burgers en bedrijven. Om dit te kunnen beoordelen is verantwoordingsinformatie noodzakelijk. Ook gaat het om publieke prestaties. Om de vraag of de kwaliteit van de diensten en producten die worden geleverd voldoende is en of deze producten op een kostenefficiënte wijze tot stand komen. Op dit punt is het belang van stuurinformatie voor het management evident.

In de visie van het ministerie van BZK op Good Governance zijn drie elementen van belang:

1. Het belang van de factor arbeid: de nadruk ligt op het 'human capital': de manier waarop professionals en managers het vertrouwen van burgers moeten winnen en behouden. Uiteindelijk is alles mensenwerk.
2. Het geven van ruimte: deugdelijk management veronderstelt dat organisaties en professionals de ruimte krijgen om hun werk te doen.
3. De openbare sector moet niet groter en duurder moet zijn dan strikt noodzakelijk is voor de uitvoering van de aan haar toebedeelde taken. Een moderne organisatie wordt geacht zoveel mogelijk kostenbewust en efficiënt te opereren, bijvoorbeeld door de inzet van ICT, maar ook door kostenbesparingen, herontwerp van processen en slimmer werken.

<http://www.centrumvoorgoodgovernance.nl>

# Trefdag over en voor het HR Management in de (semi)overheid

Wil u even uw agenda nemen en 22 oktober opzoeken ? Waarom? Omdat HR PUBLIC namelijk op die dag zijn eerste Trefdag over en voor het HR Management in de (semi)overheid organiseert.

Daartoe bestaat hij uit nieuwe, of direct inspirerende presentaties rond ervaringen en instrumenten, uit workshops over of met die ervaringen en instrumenten en uit opportuniteiten tot netwerking, direct relevant voor u. Dus ook met zoveel interactiviteit als mogelijk.

Daarom ook gaan de diverse activiteiten op het evenement thematisch geclusterd zijn naar voor de (semi)overheid specifieke en interessante onderwerpen als :

- HR in de context van life time employment
- Beleid en personeelszaken: over keuzes en invloeden/beïnvloeden van belangengroepen in het personeelbeleid
- De overheid moet als werkgever een weerspiegeling zijn van de maatschappij
- De topfuncties in N en N-1
- HRM en veranderingsmanagement in publieke organisaties

- Het vinden van personeel in een knellende arbeidsmarkt
- Formele regelgeving en dagelijkse praktijk van personeelsbeheer
- De taken en organisatie van de HR functie in de overheid
- De uitdaging “interessante loopbaan”
- De uitdaging “juiste en billijke verloning”
- De uitdaging “opleiding en ontwikkeling”
- De meerwaarde van externe studies en consultancy voor het eigen HR

Tot slot garandeert de actieve medewerking van universiteiten en hogescholen aan deze Trefdag dat aan uw verwachtingen en vragen zal worden voldaan: zij zijn immers ontegensprekelijk via hun expertise, studieopdrachten voor overheden, contacten in internationale fora, eigen onderzoeken, doctoraten en afstudeerwerken het nauwst verbonden zijn met het HR-gebeuren in de (brede) overheid.

HRPUBLIC heeft daartoe alvast de medewerking gekregen van de European Foundation for Management Development, en van professoren en hun studiecentra van de Universiteit Antwerpen, Universiteit Gent, Hogeschool Gent, VUB, ULB-Solvay, KULeuven, UCL, Ulg. Het zijn hun docenten, en onderzoekers die hun recentste bevindingen zullen presenteren die onmiddellijk bruikbaar zullen zijn voor u in uw people management van alle dag, of voor de besluitvorming hierover.

**Michel Vandermeulen**

*Ondervoorzitter HRPUBLIC*

[michel.vandermeulen@hrpublic.be](mailto:michel.vandermeulen@hrpublic.be)

Link ((●

## Vereenvoudiging van procedures bij overheidsopdrachten

Het vereenvoudigen van procedures voor het toekennen van overheidsopdrachten blijft wegens het grote aantal opdrachten en betrokken ondernemingen, een belangrijke – economische – uitdaging.

Sinds 2005 moeten federale ambtenaren de gegevensbanken van de RSZ, BTW en Balanscentrale on line raadplegen in plaats van deze gegevens aan de ondernemingen op te vragen.

Vanaf oktober 2007 zal er het nieuwe elektronische attest over de rechtstoestand van een onderneming (“niet-faillissement”) beschikbaar zijn voor federale, gewestelijke en gemeenschapsambtenaren.

Daarom organiseert de **Dienst voor de Administratieve Vereenvoudiging** op 3 oktober a.s. in de Koninklijke Militaire School een seminarie voor federale, gewestelijke en gemeenschapsambtenaren, belast met de procedures voor het plaatsen van overheidsopdrachten. Doel van de dag: de ambtenaren vertrouwd maken met het gebruik van het Digiflow 2 systeem en het elektronische attest “niet-faillissement” en de verklaring op eer.

*Voor bijkomende inlichtingen over dit seminarie en de impact op de vereenvoudiging kan u Sophie Blot en Domoinique De Vos van de DAV contacteren*

Contactgegevens DAV  
Dienst Administratieve Vereenvoudiging  
Hertogsstraat 4 - 1000 Brussel  
telefoonnummer : +32 2 289.00.61

## Simplification des procédures de marchés publics

En matière de marchés publics, simplifier les démarches des entreprises candidates à des marchés publics mais aussi améliorer le travail des fonctionnaires représente un enjeu -économique- important par le nombre de marchés publics et d'entreprises concernées.

Depuis 2005, les fonctionnaires fédéraux doivent consulter en ligne les fichiers de l'ONSS, de la TVA et la Centrale des bilans au lieu de réclamer aux entreprises de produire des attestations papier de ces 3 institutions.

Une nouvelle attestation électronique renseignant la situation juridique de l'entreprise, dite attestation de “non faillite”, sera disponible à partir d'octobre 2007 pour les fonctionnaires fédéraux et régionaux.

L'**Agence pour la Simplification Administrative** organise le 3 octobre prochain un séminaire de formation sur le sujet à leur attention à l'Ecole Royale Militaire. Objectif du jour : familiariser ces fonctionnaires à l'utilisation du système digiflow 2, de la nouvelle attestation électronique de “non-faillite” ainsi qu'à la déclaration sur l'honneur.

*Pour des renseignements sur cette formation et l'impact en terme de simplification, contacter, à l'ASA, S. Blot et D. De Vos.*

Pour contacter l'ASA  
Agence pour la Simplification Administrative  
4, rue Ducale - 1000 Bruxelles  
tél : +32 2 289 00 60