

N° 39 - Juni - Juin 2003

4,34 Euro - Maandelijks/Mensuel - afgiftekantoor Gent X

Toelating tot sluiting
Gent X
3/224

BELGIË - BELGIQUE
P.B.
Gent X
3/4145

4th INSTANCE[®]

PERIODICAL FOR PUBLIC MANAGEMENT

ISSN 1371-5240
06
9 771371 524006

L'eau sous
toutes ses formes

*De praktijk
van de Balanced Scorecard
bij de overheid*

Le télétravail



2003 Beaufort:
kunst aan zee



David Mach

N° 39 Juni/Juin 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
<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
2003 Beaufort

FOTO's - PHOTOS
2003 Beaufort
Copyright all pictures

LAYOUT - PREPRESS
Daniel Collette Production sprl
info@dcpro.be

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

DISTRIBUTIE - DISTRIBUTION
Tondeur Diffusion - Nevelland

*Zonder schriftelijke toelating van de uitgever mag
geen enkele tekst noch illustratie van 4INSTANCE,
geheel of gedeeltelijk gereproduceerd worden. De
uitgever is niet verantwoordelijk voor de inhoud van
de advertenties en artikels.*

*La reproduction des textes et photographies publiés est
interdite sans accord écrit de l'éditeur. L'éditeur n'est
pas responsable des articles et publiereportages.*



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

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

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

ABONNEMENT



10 nummers per jaar

België: 37,2 euro incl. BTW
E.U.: 50 euro incl. BTW

10 numéros par an

Belgique: 37,2 euro TVA inclus
U.E.: 50 euro TVA inclus

*Voor meer info – pour plus d'info
sprl-bvba G.T.G.*

Rue Bosquetstraat 67 – 1060 – Brussel – Bruxelles

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

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

Bestelbon / Bon de commande

Naam/Nom _____

Administratie/Administration _____

Bedrijf/Société _____

Functie/Fonction _____ Taal/Langue _____

Adres/Adresse _____

Postcode/Code postal _____ Plaats/Localité _____

Tel. _____ E-mail _____

BTW/TVA _____

Abonnement voor één jaar – Abonnement pour un an

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

Handtekening/Signature _____

6

2003 Beaufort: kunst aan zee



Winter & Hörbelt

Vrtnieuws.net

Vrtnieuws.net, de website van de openbare omroep, is omgevormd tot een algemene nieuwssite. Vrtnieuws.net bestaat uit vier rubrieken: het nieuws (de actuele hoofdpunten), kort snel-nieuws, een sportrubriek en een magazine met cultuur- en entertainmentberichten. Alle informatie wordt aangevuld met beeld- en klankfragmenten uit de actualiteitsprogramma's van de VRT. Voorlopig moet iedereen die geen Skynet-aansluiting heeft het stellen met een zogenaamde "slide-show", waarbij je om de drie seconden een stilstaand fragment uit een nieuwsreportage te zien krijgt.

<http://www.vrtnieuws.net>

12

Le principe du balance scorecard ou tableau de bord prospectif (TBP) est avant tout une méthode de construction de tableaux de bord incluant non seulement les éléments financiers traditionnels, mais également des indicateurs clefs de leur mise en œuvre.

Zottegem heeft meest toegankelijke website

Zottegem wordt de eerste stadssite op triple A niveau met een content management systeem, die toegankelijk is voor personen met een handicap. De applicaties verwerkt in de site zijn volgens de W3C/WAI, Bobby-WCA en US section 508 (wereldnormen), uitgebreid met Orgenta toegankelijkheidstools:

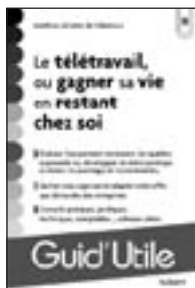
- Blindheid (navigatietoepassingen, spraaktechnologie)
- Slechtziendheid (zoomfunctie, spraaktechnologie)
- Motorische handicap (navigatietoepassingen, spraaktechnologie)
- Mentale handicap (navigatietoepassingen, spraaktechnologie)
- Epilepsie (antiflits-interface)
- Leerstoornis (navigatietoepassingen, spraaktechnologie)
- Concentratiestoornis (navigatietoepassingen, spraaktechnologie)
- Dyslexie (navigatietoepassingen, spraaktechnologie)
- Kleurenblindheid (contrast- en kleurtoepassingen)

INSTANCE[®]

PRACTICAL CONFERENCES

- Outsourcing & P.P.P
- E-Government
- Teleworking
- Environnement – Milieu

Info
www.mypublica.com



Le télétravail ou gagner sa vie de chez soi

Matthieu Billette de Villemeur est télétravailleur indépendant depuis douze ans dans la conception de guides d'utilisation informatique. Depuis cinq ans, il anime www.teletravail.fr, le site qu'il a créé et qui reçoit 700 visites quotidiennes.

- Évaluez l'équipement nécessaire, les qualités à posséder ou développer, le statut juridique à choisir, les avantages et inconvénients...
- Sachez vous organiser et adapter votre offre aux demandes des entreprises
- Conseils pratiques, juridiques, techniques, comptables..., adresses utiles

ISBN: 2-7117-8770-2 - Code-barre: 9782711787708

Date de parution: 15 mars 2003

Nombre de pages: 192 pages

4INSTANCE N° 39 - Juni/juin - 2003

- | | |
|-----------|--|
| 6 | ART - KUNST
2003 Beaufort: kunst aan zee |
| 8 | KUST IN DE KIJKER
Willy Van den Bussche brengt kunst naar de kust |
| 12 | BALANCE SCORECARD
Le BSC, « simulateur de vol » des entreprises et administrations |
| 15 | OVER DE GRENS
Het minderwaardigheidscomplex voorbij |
| 26 | BALANCE SCORECARD
De praktijk van de Balanced Scorecard bij de overheid |
| 28 | ENVIRONNEMENT
L'eau sous toutes ses formes |
| 38 | ICT
Vera brengt informatie op het web |
| 40 | TOERISME
Productdatabank legt fundament voor toeristisch e-government |
| 42 | TÉLÉTRAVAIL
Le télétravail dans la Municipalité de Vienne |
| 45 | 5 Minutes – 5 Minuten |
| 47 | World Wide Web |

www.dekust.org

Le nom existait, il ne manquait 'plus que' le contenu. Aujourd'hui, c'est chose faite. En gestation depuis plusieurs mois, www.dekust.org est le fruit d'une énergie à tout rompre d'une équipe de choc! Le résultat est plus qu'éloquent: 1250 pages d'informations à l'attention de tous, touristes, touristes 'business', et monde de la presse. Vous cherchez un hôtel calme, un resto branché, un petit coin tranquille, une nouvelle attraction, ou simplement une adresse?

Cliquez sur www.dekust.org!

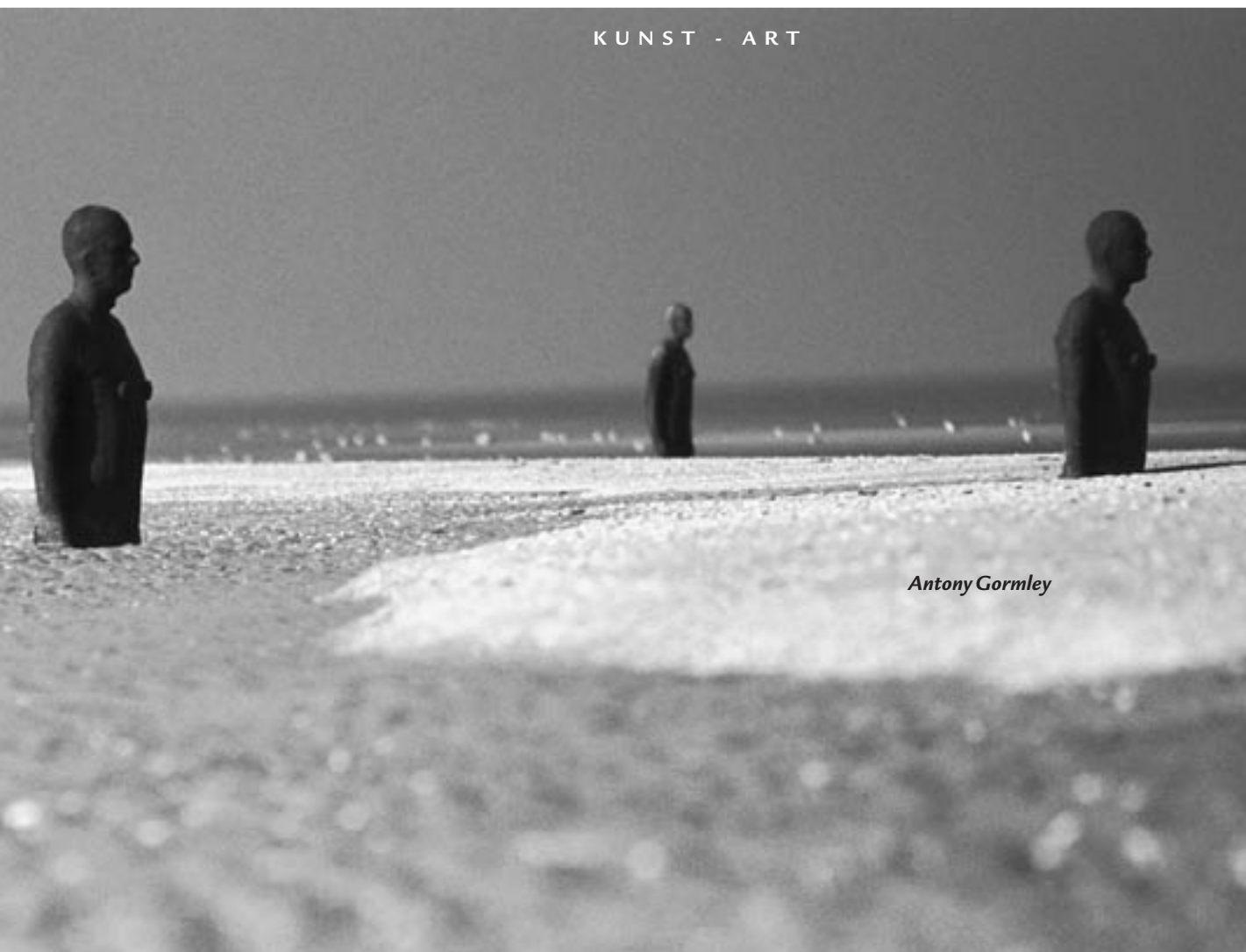


2003 Beaufort

Kunst aan zee

Het project 2003 Beaufort: kunst aan zee is een concept van Willy Van den Bussche, commissaris-generaal van 2003 Beaufort en hoofdconservator van het PMMK, Museum voor Moderne Kunst in Oostende. In het kader van 2003 Beaufort is de Belgische kust deze zomer (van 6 april tot 28 september) tegelijkertijd het decor en het onderwerp van twee complementaire evenementen.

Enerzijds is er de tentoonstelling Marines in confrontatie in het PMMK, met zeegezichten van internationaal gerenommeerde kunstenaars van vroeger tot nu. Anderzijds vindt voor het eerst de Triënnale voor hedendaagse kunst aan zee plaats, een openluchttentoonstellingscircuit dat zich uitstrekt over de hele Belgische kustlijn, van De Panne tot Knokke-Heist. Meer dan dertig hedendaagse kunstenaars uit binnen- en buitenland werkten daarvoor in negen kustgemeenten een uniek en nieuw artistiek concept uit. Zo vormden ze de kustvlakte om tot een kunstvlakte, waar locatie en kunstwerk een tijdelijke dialoog aangaan.



Antony Gormley

“Homme libre, toujours tu chériras la mer”

(Charles Baudelaire, 1852)

De La Panne à Knokke-Heist, la bande côtière s'étire en une magnifique plage de soixante-cinq kilomètres, bordée d'une suite de cités balnéaires. Cet univers côtier n'a pas son pareil: il y règne une atmosphère indicible, tantôt apaisante, tantôt effervescente, parfois mondaine, et ce, toute l'année durant. C'est la fête à ceux qui ont la bonne idée de s'y joindre: à eux les grands boulevards, les séduisantes terrasses, les restos exquis et agréables bistrots, la détente sportive, les chouettes boutiques et superbes galeries d'art. Et à propos d'hébergement, les possibilités sont multiples et attractives: de l'hôtel à l'appartement en passant par la deuxième résidence. Mais il y a plus : derrière les dunes, non loin de la mer et de la plage, se cachent des villages qui vivent en toute quiétude, blottis dans leur écrin toujours intact et marqués au sceau d'un passé glorieux. Cette alternance de nature et culture assure la réussite d'un séjour à la côte, qu'il soit bref ou prolongé!

Pendant six mois - du 5 avril 2003 au 28 septembre 2003 - la côte sera le théâtre de nombreux événements artistiques multidisciplinaires. Le projet 2003 Beaufort qui a pour leit-motiv la mer et la vie en bord de mer, se déroulera sur différents sites: d'une part au PMMK, Musée d'Art Moderne d'Ostende, d'autre part en des lieux choisis des dix cités balnéaires. Un must pour ceux qui vouent une passion pour l'art contemporain, et ceux qui aspirent à (re)découvrir et/ou (re)vivre la vie côtière autrement, de manière revivifiante!

Willy Van den Bussche *brengt kunst naar de kust*

Het project 2003 Beaufort: kunst aan zee is een concept van Willy Van den Bussche, commissaris-generaal van 2003 Beaufort en hoofdconservator van het PMMK, Museum voor Moderne Kunst in Oostende.

Aangezien de zee centraal staat, werd uitgekeken naar een titel die daaraan verbonden kon worden. Het internationale karakter van het ku(n)stproject vroeg om een titel die ook internationaal bruikbaar zou zijn. Omdat de windkracht zowel het leven op zee als aan zee bepaalt, werd de naam Beaufort gekozen.

De keuze van 2003 Beaufort als naam van het kustproject verwijst uiteraard naar de kracht van de elementen aan zee: een windkracht van 2003 Beaufort is in wetenschappelijke zin niet mogelijk, maar in artistieke zin wel. Het cijfer 2003 verwijst niet naar een exacte wetenschappelijke meting, maar staat voor het jaar waarin de eerste grote

kunst-kustactiviteit plaatsvindt. De grootte van 2003 als aanduiding van de kracht van dit project onderlijnt de ambities ervan.

De naam Beaufort als eenheid van windkracht is sinds 1838 een algemeen begrip geworden en is voor iedereen duidelijk. Deze naam biedt echter nog andere interessante aanknopingspunten. Er kunnen een aantal kortere woorden in herkend worden, die allemaal verwijzen naar het kunstproject aan zee:

beau
eau
be
ufo
fort
a...rt

Het woord Beaufort op zich is voor deze triënnale direct bruikbaar omdat we sterk (fort) en mooi (beau) uit de hoek willen komen met een kunst (art) project dat in België (Be) aan zee (eau) plaatsvindt en veel verbeeldingskracht (Ufo) vergt.

vzw Ku(n)st

2003 Beaufort: kunst aan zee is een organisatie van het PMMK, Museum voor Moderne Kunst in Oostende en de vzw Ku(n)st.

“Per kustgemeente werd een totaalproject uitgebouwd, met aandacht voor de specifieke eigenheid van de gemeente”

De geschiedenis van deze vzw gaat terug tot 1996. Naar aanleiding van de tentoonstelling van Ensor tot Delvaux in 1996-1997 werd met de toenmalige partners een cultuurfonds opgericht. Dit cultuurfonds bestond uit de Provincie West-Vlaanderen, Toerisme Vlaanderen, Westtoerisme (nu Westtoer), Stad Oostende en de toenmalige Kredietbank (nu KBC).

De tentoonstelling bracht 350.000 bezoekers naar Oostende. Recent onderzoek (De Standaard, maart 2003) toonde aan dat geen enkel ander Belgisch museum voor moderne kunst ooit een dergelijk bezoekersaantal had gehaald. Voor deze verdienste werd commissaris-generaal Willy Van den Bussche eind 1997 uitgeroepen tot overheidsmanagier van het jaar.

Sir Francis Beaufort (°1774, County Meath, Ierland) was dertien toen zijn carrière op zee begon bij de British Navy. Drie jaar later begon hij een dagboek waarin hij de weersomstandigheden nauwgezet neerschreef. Hij zou dat blijven doen tot aan zijn dood. In 1805 werd hij Commandant van H.M.S. Woolwich. In die periode ontwikkelde hij een eerste versie van zijn Wind Force Scale. In 1812 werd hij aan boord van H.M.S. Frederikssteen gewond; hij zou nooit nog actieve dienst vervullen bij de Navy. In 1829 werd hij benoemd tot Hydrographer to the Admiralty. Intussen verfijnde hij zijn inschaling van de windkracht, die als standaard werd ingevoerd in 1838. De inschaling van de windkracht telde oorspronkelijk 12 niveaus: van 0 (windstil) tot orkaan (12). Na 68 jaar dienst nam Sir Francis Beaufort ontslag. Hij overleed in 1857.



Jan Fabre

Willy Van den Bussche, commissaris-generaal

Willy Van den Bussche werd in 1942 geboren te Brugge. Hij studeerde Kunstgeschiedenis en Oudheidkunde aan de R.U.G. (Rijksuniversiteit, Gent). Van den Bussche realiseerde het PMMK, Museum voor Moderne Kunst te Oostende, voorafgaandelijk tijdelijk in Brugge en in Ieper gevestigd, en het PMCP - Museum Constant Permeke te Jabbeke.

Van beide musea is hij de hoofdconservator. Zowel het PMMK als het PMCP zette hij museaal op punt en kreeg de nationale erkenning van de Vlaamse regering.

Als conservator van het PMCP realiseerde hij in 1972 de wetenschappelijke catalogus. Naar aanleiding van de viering van de 100e verjaardag van de geboorte van Constant Permeke stelde hij in 1986 de grote monografie over deze kunstenaar samen en organiseerde een eerste grote retrospectieve tentoonstelling: de openingstentoonstelling van het PMMK te Oostende. Ook in Madrid, Wenen, Hannover, Bologna, Oslo, Taiwan, Lugano, Parijs, Peking en Shanghai realiseerde hij een dergelijke retrospectieve. Samen met de Belgische cineast Henri Storck en Patrick Conrad realiseerde hij de speelfilm *Over Permeke*.

Hij spitst zijn activiteiten toe op de moderne en hedendaagse kunst in het algemeen en in het bijzonder op deze van ons land. Voor het PMMK stelde hij in 1979 de wetenschappelijke catalogus samen waarin hij een historisch overzicht schetst van de evolutie van de kunst in ons land vanaf 1880 tot heden. Naast monografieën (Permeke, Mercatorfonds; Van Hoeydonck, Lannoo) publiceerde hij talrijke bijdragen over hedendaagse kunstenaars in boeken, catalogi en tijdschriften.

Hij is lid van the International Council of Museums of Modern Art, C.I.M.A.M. - I.C.O.M. Verder is hij ook lid van de Vlaamse Museumvereniging, de Vereniging van Kunst-

critici (A.I.C.A.) en van de Commissie voor de inrichting van het Nieuw Vlaams Parlement te Brussel. Hij was Voorzitter van de Commissie van Beeldende Kunst van de Vlaamse Gemeenschap te Brussel en lid van de Commissie van Toegepaste Kunsten van het VIZO (Vlaams Instituut voor Zelfstandig Ondernemen te Brussel). Hij was lid van de Adviescommissie van het Cultuur- en Onthaalcentrum Scharpoord te Knokke-Heist, de Belgisch-Nederlandse commissie van de World Crafts Council, van de Beheerraad van het Paleis voor Schone Kunsten te Brussel en van het Redactiecomité van het tijdschrift Kunst en Cultuur van het Paleis voor Schone Kunsten te Brussel.

Hij was tevens curator van meer dan 150 tentoonstellingen in eigen musea en in het buitenland zo ondermeer de tentoonstellingen Van Dada tot heden (1981), Cobra-Post-Cobra (1991), Modernism in Painting (1992), Magritte en de Hedendaagse Kunst (1998), de retrospectieven van Constant Permeke (1986), Gust De Smet (1989), René Magritte (1990), Rik Wouters (1994), Edgard Tytgat (1998), Frits Van den Berghe (1999), Pierre Alechinsky (2000).

In 2001 stelde hij in de hoedanigheid van commissaris-generaal de tentoonstelling *Between Earth and Heaven, New classical movements in the art of today* samen.

Zijn tentoonstelling *Van Ensor tot Delvaux* (1996) was met 350.000 bezoekers een absolute topper die in een gereduceerde vorm werd overgenomen in Japan. Naar aanleiding hiervan werd hij in 1998 uitgeroepen tot Overheidsmanager van het jaar.

Willy Van den Bussche ontving verschillende prijzen: o.m. de Gouden Mathilde van de Oostendse Persclub, de Gouden Zandkorrel door de Horeca (schilderkunst) en de prijs voor het Autocartoerisme.

...

Het cultuurfonds bleef na 1997 bestaan: het financierde kunsttentoonstellingen zoals René Magritte en de hedendaagse kunst (PMMK, Museum voor Moderne Kunst, 1998) en Grafiek van James Ensor (Stedelijk Museum voor schone Kunsten, Oostende, 1999) in het kader van het Ensorjaar.

Toen in 2001 het idee groeide een groots kunstproject aan de kust op te zetten, bleek het wenselijk het cultuurfonds om te vormen tot een vzw. In december 2001 was het zover: het cultuurfonds van Ensor tot Delvaux werd definitief opgeheven en de vzw Ku(n)st werd opgericht. De opdracht van de vzw Ku(n)st bestaat uit het bevorderen en organiseren van culturele activiteiten aan de kust.

Marines in confrontatie

Marines in confrontatie is een ontmoeting tussen moderne en hedendaagse schilders. Op de tentoonstelling zal een uitgelezen keuze zeegezichten te zien zijn van schilders die al dan niet in dit genre gespecialiseerd zijn, maar die toch tijdens een korte of langere periode van hun loopbaan de zee als motief kozen.

De tentoonstelling is een bijzondere gelegenheid om de affiniteiten tussen heel verschillende kunstenaars te onderkennen. Het wordt ongetwijfeld een aparte ervaring om de vrije penseelstreken van Turner, Monet en Wolvens naast elkaar te zien of de visionaire kracht van Turner en Ensor naast de weloverwogen geo-

metrische vormen van Brusselmans. Deze vormen dan weer een boeiend contrast met de dromerigheid van Spilliaert, de schijnbaar fotografische precisie van Richter en de verstilde fragmenten van Tuymans. Voor andere kunstenaars zoals Courbet, Permeke, Kiefer en Barceló is de materie van de verf zelf heel belangrijk voor het karakter van hun werk.

Jan Fabre



Tussen talloze drijfveren om te schilderen komen twee tendensen op de voorgrond: het schilderen om het schilderen zelf en het schilderen om ideeën en gevoelens te vertolken. Nu eens overweegt de expressieve kracht van de verf en de kleur, dan weer de intellectuele associatie of de symboliek van het motief. Meteen valt op hoe deze twee uitgangspunten subtiel gedoseerd en harmonieus verenigd zijn. Dat deze werken allemaal de zee voorstellen maakt de vergelijking van de persoonlijke stijlen van de schilders nog boeiender.

Er werden geen stijlbegrippen vooropgesteld, wel vier krachtlijnen: de emotionele lijn, de retinale lijn, de visionaire lijn en de verhalende lijn. Alle vier deze krachtlijnen vertrekken vanuit het werk van William Turner.

Ter gelegenheid van Marines in confrontatie werden hedendaagse kunstenaars uitgenodigd om hun visie op de Noordzee te schilderen. De Belgische schilders Etienne Elias, Roger Raveel en Luc Tuymans vonden dit voorstel een boeiende uitdaging. Ze waren bereid om de zee, waar

ze sinds lang mee vertrouwd zijn, opnieuw te bekijken en te interpreteren. Ook een aantal buitenlandse kunstenaars, zoals Norbert Bisky, Ralph Fleck en Alex Katz, lieten zich door de Noordzee bekoren.

Triënnale voor hedendaagse kunst aan zee

De kunstenaars van de Triënnale voor hedendaagse kunst aan zee werden geselecteerd door Willy Van den Busche, commissaris-generaal. In eerste instantie werden honderdvijftig kunstenaars aangesproken om in het kader van 2003 Beaufort een voorstel te formuleren voor een artistiek project dat zowel inhoudelijk als ruimtelijk gebonden zou zijn aan de zee in het algemeen en de Belgische kust in het bijzonder. Er werden meer dan zeventig voorstellen ingediend en daarvan werden er uiteindelijk tweeëndertig geselecteerd.

De kunstenaars werden geselecteerd op basis van kwalitatieve criteria. De gekozen context maakt deel uit van het kunstwerk en wordt tot kunst verheven. Er is geen sprake van een integratie van het kunstwerk in zijn omgeving, wel van een duidelijke interactie tussen het kunstwerk en zijn omgeving, waarbij de zee steeds een partner in het gebeuren blijft.

Per kustgemeente werd een totaalproject uitgebouwd, met aandacht voor de specifieke eigenheid van de gemeente, de profilering van de gekozen locatie en de individualiteit van de kunstenaars. Het resultaat vormt een samenhangend geheel van actuele kunstwerken met de zee als thema. In elke deelnemende kunstgemeente bevinden zich bakens, billboards, locatieprojecten en een infotentoonstelling.

De bakens, die zich telkens op de dijk bevinden, leggen de link met het verleden, refererend aan de signaalfunctie die vuurtorens en kerken vroeger hadden. Die monumentale, sterk omgevingsgerichte werken zouden eventueel een blijvend karakter kunnen krijgen.

De billboards, grote digitale fotoprints, tonen verscheidene visies op de zee en het strandleven. Ze worden geplaatst op belangrijke locaties in de gemeenten en hebben een aanzienlijke impact op het beeld van de kust.

Daarnaast illustreren een of meerdere locatiegebonden projecten per gemeente op een eigenzinnige manier de interactie tussen kunst en haar omgeving. De artistieke invulling van de verscheidene sites is geënt op de typische – historische, kunsthistorische, archeologische, architecturale en/of sociale – karakteristieken van de plaats, en vertrekt steeds vanuit de zee als centraal thema. Als vertrekpunt voor het bezoek aan de verschillende locaties is er per gemeente telkens een infotentoonstelling op een centraal gelegen binnenlocatie, die de (totstandkoming van de) kunstwerken in de desbetreffende gemeenten toelicht. Het is de bedoeling met dit evenement het kustgebied in de schijnwerpers te plaatsen. De Noordzeekust trok en trekt nog altijd tal van kunstenaars aan uit de meest uiteenlopende disciplines, zoals beeldende kunstenaars, architecten, schrijvers, regisseurs en componisten.

Praktisch

*Alle informatie via
de 2003 Beaufort-lijn
++ 32 (0)70 22 50 04,
(Van maandag tot zaterdag
doorlopend van 9 tot 18 uur.)
www.2003beaufort.be of
via de Diensten voor Toerisme
van de kustgemeenten.*



Le BSC, “*simulateur de vol*” des entreprises et administrations

“Les tableaux de bord purement financiers, ne prenant en compte que des données issues de la comptabilité analytique, ne sont plus adaptés à l’entreprise moderne”.

Fort de ce constat Robert Kaplan et David Norton, deux chercheurs du Nolan Norton Institute (l’unité de recherche de KPMG) ont développé dans les années 90 le concept de tableau de bord prospectif dans leur ouvrage “The Balance Scorecard, Translating strategy into action”. Leur but est de proposer des instruments de “mesure et de pilotage des entreprises du futur” intégrant des données extracomptables. Il s’agit donc de s’extraire d’une logique de court terme reposant uniquement sur des indicateurs financiers.

Cela peut par exemple se révéler par une réduction des investissements sur des nouvelles sources de croissance, ou en sous-estimant l’impact d’une insatisfaction des clients sur le moyen ou le long terme.

Dépassant la simple dimension d’outil de mesure, le tableau de bord prospectif a été développé en partenariat avec des grands groupes industriels pour devenir un outil de pilotage complet.

Le principe du balance scorecard ou tableau de bord prospectif

Le principe du balance scorecard ou tableau de bord prospectif (TBP) est avant tout une méthode de construc-

tion de tableaux de bord incluant non seulement les éléments financiers traditionnels, mais également des indicateurs clefs de leur mise en œuvre.

Norton et Kaplan ont identifié quatre étapes fondamentales dans le choix et la mise en place du TBP:

- La formalisation de la stratégie de l’entreprise
- La définition des indicateurs (descripteurs globaux et permettant de visualiser les points-clefs de la stratégie),
- Le calcul des indicateurs,
- La mise en place d’une stratégie de management autour du TBP.

Kaplan et Norton, citant des exemples issus de leur expérience des entreprises, soulignent combien cette étape peut s’avérer délicate. Elle révèle parfois des différences de point de vue ou d’appréciation sur la stratégie de l’entreprise au sein même de l’équipe dirigeante. En effet, au delà de la volonté commune de se développer et d’accroître sa rentabilité, son PER (Price Earning Ratio) ou la valeur créée, les membres de la direction partagent rarement la même vision du chemin critique et de la stratégie à mener permettant de les atteindre.

Le TBP doit ériger un “modèle” du fonctionnement de l’entreprise, en établissant un certain nombre d’hypothèses autour d’indicateurs clefs, afin de suivre l’évolution de l’adoption des objectifs fixés et de vérifier que les différentes unités opérationnelles s’inscrivent dans la ligne directrice définie.

“Robert Kaplan et David Norton, deux chercheurs du Nolan Norton Institute ont développé dans les années 90 le concept de tableau de bord prospectif”

La formalisation de la stratégie

La première étape de la mise en place d’un tableau de bord prospectif consiste à formaliser la stratégie de l’entreprise. Il importe dans un second temps, de détailler les moyens de mise en œuvre en traduisant la stratégie en objectifs opérationnels. Il importe enfin de la faire connaître à l’ensemble des salariés.

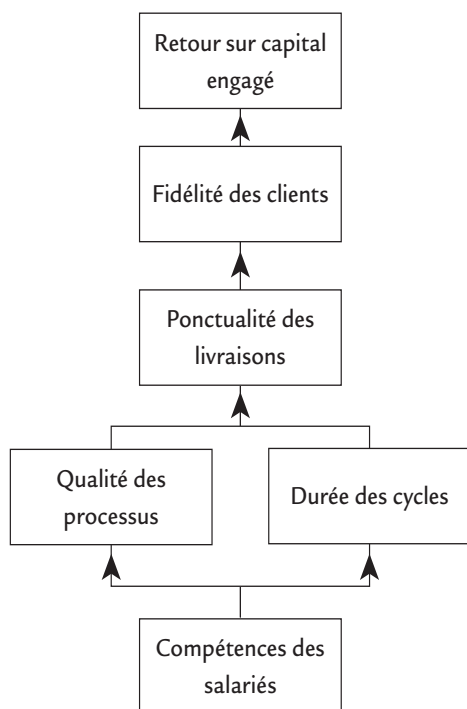
Voici un exemple d’hypothèses:

“Une meilleure formation des salariés pourra permettre d’améliorer la qualité des processus, et de réduire la durée des cycles de production. Moins de retard dans les livraisons seront constatés, les clients seront plus satisfaits, donc plus fidèles. Ceci induira un meilleur chiffre d’affaires, et donc un meilleur retour sur capital engagé”



Anish Kapoor

Si cet ensemble d'hypothèses est approuvé, les indicateurs clefs du TBP pourront porter sur les éléments encadrés dans le diagramme ci-dessous :



La définition des indicateurs – descripteurs globaux et permettant de visualiser les points-clefs de la stratégie

La méthodologie du tableau de bord prospectif nécessite d'intégrer des indicateurs appartenant à quatre axes clef de l'entreprise :

- L'axe financier
- L'axe client
- L'axe processus industriels
- L'axe gestion de la connaissance

L'axe financier

C'est l'axe "traditionnel" constituant les tableaux de bord de gestion. Les indicateurs choisis dépendent du cycle de vie du marché ou des produits de l'entreprise. Sur un marché en expansion, les indicateurs peuvent être le chiffre d'affaire global, sur un segment de marché donné, sur une zone géographique donnée. Sur un marché plus mature, des objectifs de rentabilité s'avèrent plus

pertinents. Le choix porte sur des résultats d'exploitation, des marges brutes. Des indicateurs financiers plus stratégiques doivent également être pris en compte, tels que :

- La croissance et la diversification du chiffre d'affaires, marqueur de la conquête de nouveaux clients,
- L'amélioration de la productivité,
- La stratégie d'utilisation de l'actif et d'investissement (réduction du besoin en fonds de roulement, optimisation des flux de trésorerie).

L'axe client

A l'heure du Consumer Relationship Management (CRM), l'axe client du TBP permet de définir une stratégie à son égard, et de construire des marqueurs mettant en évidence l'évolution sur les segments de marché sur lesquels l'entreprise souhaite se positionner. Des indicateurs de performance sont alors déterminés ; fidélisation, part de mar-

...

ché, satisfaction, conservation, rentabilité. Si la marque est par exemple identifiée comme un positionnement stratégique, l'image de marque pourra être intégrée au TBP.

Les indicateurs proposés donnent des indications a posteriori. Parallèlement au TBP, il importe naturellement de traduire la stratégie sur le segment en une offre pertinente (positionnement prix par exemple), ou la politique de relation client (qualité d'accueil des clients, ponctualité des livraisons...) intégrant les stratégies des concurrents. Des indicateurs liés à l'offre pourront également être intégrés dans le TBP.

L'axe processus internes

Aux yeux de Norton et Kaplan cet axe constitue le cœur de la philosophie du TBP par opposition aux tableaux de bord classiques. Une fois la stratégie posée, et l'offre produite structurée, les processus internes vont être analysés afin d'en retirer des indicateurs pertinents. Ils doivent intégrer l'ensemble des processus, allant de la mise au point de nouveaux produits au service après vente, allant dépassant en cela les indicateurs de productivité classiques.

Selon la stratégie adoptée, les indicateurs peuvent être relatifs à des processus tels que :

- La mesure des résultats de l'activité de recherche développement,
- Le développement de nouveaux produits,
- Les processus de production (incluant les cycles d'approvisionnements, la production, les contrôles qualité, le stockage...),
- Le service après vente.

L'axe gestion de la connaissance, ou apprentissage organisationnel

Norton et Kaplan positionnent cet axe comme étant celui qui contient

les moyens et facteurs permettant d'améliorer les critères des trois autres axes. Il doit refléter la motivation et la compétence des salariés, mais aussi la qualité des procédures et du système d'information. Il est possible d'intégrer des indicateurs d'absentéisme, de turn-over et de satisfaction globale des salariés.

Après s'être posé la question de la pertinence d'ajouter de nouveaux axes, les auteurs ont conclu que ceux-ci paraissent suffisants. Mais la question de leur mode de calcul et du temps de mise à disposition par la structure se pose alors.

Calculer les indicateurs

Deux cas sont envisageables :

- L'indicateur est accessible dans le système d'information de l'entreprise, ou peut être facilement calculé par exemple par les ERP. Il est alors vraisemblablement facilement accessible par une application informatique. L'indicateur est alors très facilement intégrable dans le TBP, et peut être calculé dynamiquement.
- L'indicateur n'existe pas dans le système d'information en tant que tel, et sa mise à disposition est complexe (cas, par exemple de calculs de retour sur investissement, de données agrégées issues d'enquêtes auprès des salariés...). L'intégration de ces indicateurs dans le TBP peut être manuelle (chaque item et périodiquement intégré par un service études) ou automatisée par un développement spécifique autour du datawarehouse de l'entreprise.

Mise en perspective du TBP

Le premier usage possible du TBP est d'être un outil de communication de la stratégie. Chacun peut visualiser sa contribution à la performance globale.

Une relative transparence sur la diffusion des valeurs des indicateurs est alors requise, cette politique étant en elle-même une décision stratégique.

Dans un second temps, dès lors que les indicateurs sont disponibles sur plusieurs périodes, les hypothèses sur les liens de cause à effet entre les indicateurs, ainsi que leur articulation avec les éléments financiers pourront être confrontées à la réalité des données. Le TBP pourra être affiné. Selon l'expression de Norton et Kaplan, le TBP ne doit plus être comparé à un tableau de bord : il devient un simulateur de vol.

Au stade suivant, l'évolution des indicateurs peut aussi servir de base d'objectifs aux managers. En effet, il devient possible de calculer les valeurs cibles des indicateurs permettant d'atteindre les objectifs financiers.

Le TBP s'avère être davantage une démarche de réflexion qu'un projet informatique. Il existe cependant des outils plus ou moins sophistiqués de TBP sur le marché. Citons par exemple l'outil très simple de dialogsoftware.com, ou celui très abouti de SAS. Le coût global de l'acquisition d'un TBP dépend énormément de la structure de l'entreprise, du temps de formalisation de la stratégie, et enfin de l'intégration avec le système d'information de l'entreprise.

Avant tout projet de la direction générale au regard de la réorganisation qui découle bien souvent de la mise en place du TBP, la philosophie de Norton et Kaplan peut donner lieu à des projets de plus petite envergure, sur une seule unité opérationnelle par exemple.

L'expérience qui en sera retirée pourra permettre d'avancer dans la décision de la mise en œuvre d'un TBP global.



Het *minderwaardigheidscomplex* voorbij

Wel manager, maar geen lease-auto. Ben je dan een sukkel of niet?

“Tuurlijk niet”, zou de manager in het bedrijfsleven zeggen - om

vervolgens in proesten uit te barsten. “Tuurlijk niet”, zegt ook de

overheidsmanager. “Die leasebak kan me gestolen worden. En

bovendien”, zo zouden de echte toppers er met een vleugje sarcasme

aan toevoegen, “ik rijd in een dienstauto. Met chauffeur”.

De overheidsmanager is jarenlang een minderwaardigheidscomplex aangepraat: lui, traag, behoud- en bedilzuchtig. Stevige bezuinigingen brachten hem in beweging. De overheidsmanager van de 21ste eeuw is een dynamische leidinggevende die, laverend tussen politieke, bedrijfsmatige en maatschappelijke belangen, richting geeft aan zijn organisatie.

De overheidsmanager is de schaamte voorbij. Werd je vroeger wat meewarig aangekeken als je op een feestje moest bekennen in “de ambtenarij” te werken, vandaag de dag overheersen trots en zelfrespect.

Overheidsmanagers runnen immers organisaties met soms duizenden personeelsleden en een miljardenomzet. Hun werk mag zich dagelijks verheugen in een enorme politieke en maatschappelijke belangstelling. Ze moeten zich staande zien te houden in een buitengewoon ingewikkeld krachtenveld en doen dat - niet altijd natuurlijk - in stilte, maar met verve. Ze zijn gedreven bezig de kwaliteit van het productiepro-

ces dat ze aansturen, permanent te verbeteren. Ze zijn verantwoordelijk voor een zeer groot aantal producten. En, o ja, ze vinden hun werk leuk omdat het er toe doet.

De overheidsmanager is niet meer de trouwe lobbies die genoeg neemt met een bescheiden salaris, in ruil voor levenslange baangarantie, een onbekommerde dagbesteding en een eindeloze hoeveelheid vrije dagen. Inte-

“Hij opereert in een krachtenveld van personeel, politiek, media en volk”

gendeel. De overheidsmanager wordt behoorlijk betaald, onderhandelt stevig over aanvullingen op zijn salaris en over secundaire arbeidsvoorwaarden. Daar tegenover staat een bijna permanente beschikbaarheid voor de publieke zaak. De overheidsmanager is zich ervan bewust dat hij over bijzondere gaven moet beschikken om te overleven. Hij

opereert immers in een krachtenveld van personeel, politiek, media en volk, waardoor hij gevierendeeld zou worden als hij niet over een enorme spankracht zou beschikken.

Bekroop de overheidsmanager vroeger een minderwaardigheidscomplex als hij werd geconfronteerd met het snelle en dynamische bedrijfsleven, vandaag de dag zegt hij openlijk wat hij vindt van managers in de marktsector. In grote lijnen vindt de overheidsmanager zijn private counterpart een vreemd type. Je beschikt over een behoorlijk stel hersens en die ga je dan 80 uur per week gebruiken om zoveel mogelijk pinda-kaas, toetjes, halfgeleiders, verzekeringspolissen, adviesuren of telefoontikken te verkopen. Geen overheidsmanager hoor je er laatdunkend over, maar tussen de regels door hoor je ze zeggen: “waar gaat het over?”

Maatschappelijk nut

Decennialang gaf de overheidsmanager - toen de functie manager in de publieke sector nog niet bestond - leiding aan een versteend apparaat dat grofweg wetten en regels uitvoerde, en paspoorten en vergunningen verstrekte. Met het tempo waarin dat gebeurde, haalde zijn discipelen bij menigeen - niet in de laatste plaats bij menig ondernemer - het bloed onder de nagels vandaan. De overheidsproductie was van iedereen - en dus van niemand. Het overheidsapparaat dijde uit, zonder dat duidelijk was welke extra productie de belastingbetaler daarvoor terugkreeg. Intern - binnen gemeenten, pro-

...



Christian Meynen

vincies, ministeries - bestond nauwelijks tot geen zicht op de relatie tussen kosten en opbrengsten en eigenlijk was ook niemand daarin geïnteresseerd. De overheid verrichtte taken die, zo vond

Het was aan afdelingen om dat beleid uit te voeren. De secretarie maakte een begroting, de uitvoerende afdelingen leverden hun bonnetjes in bij de afdeling financiën, die vervolgens - soms

den overheidsorganisaties ondoorzichtiger en onbeheersbaarder. De roep om ingrijpende saneringen, met name vanuit de hoek van werkgeverskringen, klonk steeds luider. Dat gold ook voor de ergernissen over het onbegrip dat overheidsdienaren aan de dag legden voor de noden van ondernemers. De status van de ambtenaar bereikte zijn dieptepunt.

De economische crash van de jaren tachtig was een zegen voor de bedrijfsvoering binnen de overheid. De appel was zuur, maar degenen die er doorheen beten, waren uiteindelijk het beste af. Wie schrijft die blijft, en dus presenteerde het Rijk de rekening bij de lagere échelons: de gemeenten. Daar werd noodgedwongen voor het eerst nagedacht over de vraag of al die gemeentelijke taken wel zo nuttig waren en of

“Gemeenten als Tilburg en Delft maakten internationaal furore en werden door de gerenommeerde Bertelsmann Stiftung ingedeeld bij de tien ‘meest efficiënte en vernieuwende gemeenten ter wereld’.”

men, niet (goed) door de markt gedaan konden worden en die zich niet in geld, maar in maatschappelijk nut lieten uitdrukken. Met als gevolg dat de overheid zich vooral bezighield met voornemens en veel minder met resultaten. Gemeenten hadden een secretarie waar beleid werd voorbereid.

jaren later - een jaarrekening maakte. Tussen begroting en rekening bestond nauwelijks enig verband. Dingen werden uitgevoerd als ze op de begroting stonden en dat was dat.

En er verscheen steeds meer op de begroting. Naarmate de overheid meer taken voor zichzelf zag weggelegd, wer-

Ton Annink begon als: bedrijfseconoom op het ministerie van Economische Zaken aktueel is hij directeur-generaal Openbare Orden en Veiligheid van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Voordien was hij directeur-generaal Management en Personeelsbeleid. Hij leidt 5000 medewerkers en beheert 3,5 miljard euro.

De belangrijkste drijfveer van Ton Annink is niet zozeer de publieke zaak, maar “het runnen van een grote tent”. Maar verknocht aan het politieke bedrijf is hij wel. “Tijdens eenzame momenten denk ik wel eens: zal ik een overstap naar het bedrijfsleven maken? Maar nee, ik zou het krachtenspel missen.”

Annink was voorbestemd om zijn opa op te volgen in de familiedrukkerij. “Opa was er trots op dat ik economie ging studeren en ik beloofde hem dat ik daarna naar de drukkerij zou komen. Maar op een dag moest ik hem melden dat ik een betrekking had gekregen bij Economische Zaken. Opa hield zich flink, maar begreep niet dat een jongen van mijn stand kon kiezen voor een baan bij de overheid.

“Ik had een fantastische tijd bij EZ. Het was halverwege de jaren zeventig en ik mocht me met kernenergie bezighouden. Ik kwam al snel tot de ontdekking dat je bij zo’n rijksdienst vrij veel tot stand kunt brengen, als je standvastig bent en enige massa kunt creëren. Dat imago van traag en bureaucratisch, daar heb ik nooit iets van gemerkt.

“In mijn huidige baan ervaar ik dagelijks dat ons werk er echt toe doet. De manier waarop het kabinet reageert na rampen als in Enschede en Volendam heeft veel te maken met wat wij hier in de organisatie doen. Na de vuurwerkramp heb ik me het vuur uit de sloffen gelopen om echt iedereen te spreken. Hier op het departement heb ik de ondernemersorganisatie ontvangen, om te luisteren naar hun noden. Ik ben ervan overtuigd dat ons handelen zoden aan de dijk heeft gezet. Met dergelijke calamiteiten heerst hier echt een doe-mentaliteit: “want het zal ons toch niet gebeuren dat zaken vastlopen in de bureaucratie”. Desondanks krijgt “de overheid” nogal eens de zwartepiet toegespeeld. Het zij zo. Wij doen ons uiterste best om klassieke overheidstaken zoals rampenbestrijding op een ordentelijke wijze uit te voeren. Alle commentaren van buitenaf glijden heel gemakkelijk van mij af. Je zult mij er niet over horen klagen.

“Als ambtenaar moet je je werk in anonimiteit doen. Tegelijkertijd moet je verdomd goed weten wat er leeft in de samenleving. Je moet mee vibreren op de dingen die gebeuren en tegelijkertijd inhoudelijk en nuchter blijven.

In crisissituaties is dat wel eens moeilijk. Dan staan politici onder druk en willen ze alles sneller en beter. Als topambtenaar beschouw ik het dan als mijn plicht om tegen mijn minister te zeggen: “Ik moet u behoeden voor een toekomstige uitglijder, want dit kan niet”.

“Een mooi voorbeeld is de voortdurende vraag vanuit het parlement naar blauw op straat. Kamerleden wilden van de minister weten hoeveel agenten inmiddels de vertrouwde plek achter de typemachine hadden verlaten en hun werk op straat doen. “Ton, hoeveel agenten hebben we op straat?”, vroeg de minister mij. “Dat weet ik niet”, antwoordde ik. “Is dat niet raar, Ton?” Ik: “Nee, want het gaat ons om het behalen van de resultaten die we met de politiekorpsen hebben afgesproken. En hoe ze die resultaten denken te behalen, dat moeten ze zelf weten. Ik ben dus niet zo geïnteresseerd in de vraag hoeveel blauw er op straat loopt”. Dan zie je zo’n minister toch denken: “Daar heeft die Annink wel gelijk in, maar hoe kom ik er mee weg in de Kamer?” Toen een Kamerlid er weer over begon, zei de minister: “Dat is een zeer ouderwetse vraag die u daar stelt. Het gaat niet om het aantal, het gaat om het resultaat.” Kijk, dan heb ik wel even een binnenpretje.

“Onze organisatie is flink in beweging. Natuurlijk loop ik aan tegen onwil en onkunde om te veranderen. Je kunt niet te ver voor de troepen uitlopen. Waar ik heel slecht tegen kan, is zo’n lafhartige reactie van “Dat wil je nu wel, maar je weet ook wel dat het toch niet lukt”. Die spelletjes moet je met mij niet spelen. Maar over het algemeen zie ik een grote veranderingsbereidheid, als je mensen de ruimte geeft om hun stempel te drukken op de producten die ze maken. Tachtig procent van de medewerkers hier heeft een academische opleiding. Dat zijn mensen die de ruimte moeten krijgen voor eigen inbreng, voor het etaleren van hun specifieke kwaliteiten. Die individuele herkenbaarheid moet je wel organiseren, want elk product is natuurlijk een coproductie. Maar mensen willen graag worden afgerekend op hun prestaties en zijn helemaal niet benauwd om met de billen bloot te moeten. Het is mijn taak het bredere politieke kader van al die individuele inspanningen in het oog te houden. Ik ben een soort informatiemakelaar tussen bewindslieden en medewerkers.”

...

Raymond Kaitjily begon als medewerker bij een bank aktueel is hij directeur p&o van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen. Hij leidt 3800 medewerkers en beheert een budget van 51 miljard euro.

“De overheid heeft aanzienlijk meer producten in huis dan de Bijenkorf. En nog leukere producten ook,” vindt Raymond Kaitjily. Het gaat om maatschappelijk relevante producten en niet om (“zonder denigrerend te willen doen”) “hangmatjes bij Ikea”.

Kaitjily is zelf geruime tijd ondernemer geweest en kent het bedrijfsleven op zijn duimpje. Hij heeft zich altijd aangetrokken gevoeld tot de hrm-kant. “Het aardige van de overheid is dat er veel diepgaander tegen hrm wordt aangekeken dan in het gemiddelde bedrijf in de markt. Als ik bijvoorbeeld in de fast moving consumer market zou zitten, dan ligt dat aanmerkelijk anders. Dan word je incident gestuurd. Je moet binnen een paar weken kunnen overschakelen van pokémon-kaarten naar digimon-kaarten, anders mis je de boot. Ik heb veel grote en kleine ondernemingen vanbinnen gezien en ik heb gemerkt dat de tijd er niet is om de fundamenteen neer te zetten van een doortimmerd hrm-beleid. Bij de overheid lukt dat wel. De cost drive, het targetting, is minder sterk aanwezig, waardoor je veel meer in de gelegenheid bent om ook te kijken naar de human resources die je over vijf jaar nodig hebt. Intellectueel daagt mij dat veel meer uit en daarom heb ik de overstap gemaakt van het bedrijfsleven naar de overheid. “Inmiddels ken ik natuurlijk ook de zwakheden van de overheid. Veel beleid is het lot van papieren tijger beschoren. Waar het bedrijfsleven goed is in doen en minder goed in het denken, is de overheid ijzersterk in denken, maar ongelooflijk zwak in doen. Ik krijg gelukkig de ruimte om bij OCenW een echte hrm-visie voor de langere termijn te ontwikkelen, maar de uitdaging is natuurlijk daar daadwerkelijk gestalte aan te geven. Mijn belangrijkste boodschap is dus dat wij meer van denken naar doen moeten. De moderne overheidsmanager verenigt die twee elementen in zich.

“Een tweede slag die overheidsmanagers moeten maken, is daadwerkelijk manager worden. Typerend voor de overheidsmanager is dat hij de inhoud - bijvoorbeeld alles wat zich in het onderwijsveld afspeelt - vele malen interessanter vindt dat de logistiek, de financials, kortom, alle dingen die een manager behoren bezig te houden. De overheidsmanager is in de eerste plaats de superbeleidsmedewerker. Hij belemmert daarmee de ontwikkeling en groei van de lagen daaronder, omdat hij inhoudelijke kennis vasthoudt.

“We moeten als overheidsmanagers veel meer van control naar support, veel meer faciliteren dat die medewerker scoort in plaats van jijzelf. Medewerkers afrekenen op hun werk, nauwkeurige planning en control, dat soort dingen moeten heel normaal worden. Men verschuilt zich nu nog heel snel achter het argument dat beleid niet in een planning- en controlcyclus te zetten is. Flauwekul natuurlijk. Het is misschien niet helemaal glad in het pak te strijken, maar je kunt een heel eind komen.

“Ik probeer elke individuele medewerker duidelijk te maken dat hij verantwoordelijk is voor zijn eigen werk, zijn eigen loopbaan en zijn eigen ontwikkeling. De organisatie kan je daarbij ondersteunen, maar moet wel de volwassenheid opbrengen om de primaire verantwoordelijkheid bij het individu te leggen. Ik moet bekennen dat dat geen gemakkelijke boodschap is. Hét cruciale verschil met de markt is natuurlijk dat je als ambtenaar altijd met een mindere kracht te maken hebt, die zich niet echt laat sturen: de politiek. En vroeg of laat komt die een keer om de hoek kijken. De minister roept na een stevig debat in de Tweede Kamer meteen de directeur van een directie bij zich en niet de lagere beleidsmedewerker, die inhoudelijk waarschijnlijk veel beter op de hoogte is. Het gevolg is indekgedrag, dat je tot in de catacomben van een departement terugziet.

“Van die cultuur moeten we af zien te komen. Ik zou wel willen dat we dingen mogen uitproberen, zonder dat we meteen aan de hoogste boom worden opgeknoot als ze mislukken. Vanuit hrm-perspectief staat ontwikkeling voorop. En ontwikkelen doe je alleen als je fouten mag maken. Succesvolle ondernemers zijn niet zelden eerst meerdere malen op hun gezicht gegaan voordat ze succesvol werden. Helemaal kan die vergelijking niet opgaan, omdat we met gemeenschapsgeld werken en door diezelfde gemeenschap keihard worden afgerekend als we geld verspillen. Maar ik zou wel iets meer een klimaat willen, waarin binnen verantwoorde grenzen risico's genomen kunnen worden. Bij het aanwenden van publieke middelen moet je uiterst kritisch zijn, omdat we werken met geld dat door burgers is opgebracht. Maar aan de andere kant denk ik wel eens: wat is eigenlijk het verschil met shareholders value?”

16 ... het door een betere stroomlijning van de uitvoering niet met minder mensen en middelen kon. Onzekere ambtenaren gingen te rade bij het bedrijfsleven, dat immers alles beter wist en alles efficiënter deed. De gemeentelijke organisatie raakte doortrokken van het marktjargon. De ambtelijke organisatie heette voortaan een 'concern', dat was onderverdeeld in "werkmaatschappijen" (sectoren) die "producten" maakten. Aan het hoofd van elke sector stond een "directeur", die verantwoordelijk werd voor het maken én het uitvoeren van beleid, en voor doelmatige besteding van de middelen die hem ter beschikking werden gesteld. Door middel van "managementrapportages" werden bestuurders en de ambtelijke top op de hoogte gehouden van de voortgang.

Verder werd de productenbegroting geïntroduceerd, een poging om aan de politiek en de bevolking duidelijk te maken wat die gemeenteamtenaren nu precies "maken" en tegen welke kosten. Gemeenten - en later ook ministeries - maakten een ongekende efficiëncyslag door. Nieuwe bedrijfsvoeringsmodellen, vaak geleend uit het bedrijfsleven,

per aan de markt konden worden overgelaten. Gemeenten als Tilburg en Delft maakten internationaal furore en werden door de gerenommeerde Bertelsmann Stiftung ingedeeld bij de tien "meest efficiënte en vernieuwende gemeenten ter wereld". Terwijl de status van de politicus halverwege de jaren negentig een voorlopig diepte-

"Het feit dat het belang van de toeslagen toeneemt, is een indicatie dat het functieloon steeds meer als ontoereikend wordt gezien"

buitelden over elkaar heen en managers kregen steeds meer zin in verandering. Tegelijkertijd werden tal van taken verzelfstandigd, omdat de overheid inzag dat sommige taken beter en goedko-

punt bereikte, wees landelijk onderzoek uit dat de doorsnee klant van de doorsnee gemeente behoorlijk tevreden was over de dienstverlening van de ambtelijke organisatie.

...



William Sweetlove

*Koen Vanmechelen*

Daarmee was de veranderingsdrift nog lang niet gestild. Vormde geruime tijd het bedrijfsleven het rolmodel voor de ideale overheid, geleidelijk aan drong bij overheidsmanagers het besef door dat de overheidsorganisaties echt anders zijn dan profitorganisaties. In het bedrijfsleven is het winststreven de doorslaggevende factor. Managers moeten de productie zien op te stuwen tegen de laagst mogelijke kosten, om zo de winstmarge te maximaliseren. De overheid daarentegen maakt geen winst en beschouwt het ook niet als het hoogste doel om de afname van haar producten elk jaar te zien stijgen. Bij sommige producten - bijstandsuitkeringen bijvoorbeeld -

is het zelfs nadrukkelijk de bedoeling de vraag te laten dalen. Met de economische bloei die halverwege de jaren negentig inzette, kwam ook de overheid beter in de slappe was te zitten. Waarmee geldgebrek als drijfveer voor een doelmatige bedrijfsvoering kwam te vervallen.

Overheidsmanagers stelden in toenemende mate dat de overheid niet op aarde is om zo efficiënt mogelijk te zijn, maar dat een doelmatige bedrijfsvoering een voorwaarde is om de dingen te doen waaraan de overheid haar bestaansrecht wél ontleent. En zo bloeide in talloze overheidsorganisaties de zingevingsvraag op: wat is onze missie? Langs

welke weg gaan we die gestalte geven? En vooral: hoe komen we erachter dat we daarin succesvol zijn? Opvallend genoeg vond deze discussie vooral plaats onder overheidsmanagers en veel minder onder politici. Die ontleenden hun bestaansrecht immers uit ideologieën die zich rond het begin van de twintigste eeuw hadden uitgekristalliseerd en meenden impliciet dat daarmee het einde van de geschiedenis was bereikt. Het ontging politici lange tijd dat de wereld - inclusief de ambtelijke organisaties die geacht werden hun beleid uit te voeren - dramatische veranderingen doormaakte. Hetgeen de diepe politieke identiteitscrisis van nu verklaart.

Peter Jägers begon als leraar economie aktueel is hij hoofddirecteur Dienst Justitiële Inrichtingen van het ministerie van Justitie. Hij leidt 16.000 medewerkers en beheert 1,5 miljard euro.

“Niemand weet wat DJI is, maar we hebben een paar ijzersterke merken”, zegt Peter Jägers. “Gevangenen, jeugd-gevangenen en tbs-klinieken. Die kent iedereen.” Jägers’ product is “detentiecapaciteit”. Jaarlijks maken zo’n veertig-tot vijftigduizend klanten er gebruik van.

Na zijn studie economie werd Jägers docent op zijn eigen middelbare school. “Die baan heeft een enorme impact op me gehad. Ik had echt het gevoel dat mijn werk er toe deed.” Maar een blijver was Jägers niet. Hij solliciteerde links en rechts, ook in het bedrijfsleven, om in 1982 bij het ministerie van Justitie te belanden, als hoofd financiën van de afdeling rechtshulp. “Ik zat al na een paar weken als jongste bediende bij de minister om de tafel. Oké, het was niet de bedoeling dat ik mijn mond opendeed, maar ik zat er wel!” Jägers’ ster rees snel. In 1998 maakte hij de overstap naar de Dienst Justitiële Inrichtingen, als hoofddirecteur. “Ik realiseerde me toen pas echt dat Justitie niet alleen wetten maakt, maar ook enorme uitvoerende instellingen beheert. En juist die instellingen mogen zich dagelijks verheugen in een enorme belangstelling. Ik ben bezig met dingen die elke dag de kranten halen.

“Natuurlijk moeten wij van de politiek soms dingen doen, waarvan wij ons afvragen of het wijs is. Wij krijgen de opdracht om in no time een paar duizend bolletjesslikkers op te vangen, terwijl wij vanuit bedrijfsvoeringsoogpunt weten dat dat godsonmogelijk is binnen de kwaliteitseisen die door diezelfde politiek worden gesteld. Wij worden dus sterk gestuurd door de waan van de dag en door sentimenten. Of dat in het bedrijfsleven zoveel anders is, waag ik te betwijfelen. Denk alleen maar aan wat er met de markt is gebeurd na 11 september. Waarom kopen mensen nu minder duurzame consumptiegoederen? Niet omdat ze minder geld hebben. We moeten dus niet doen alsof alleen de overheid zo wispelturig is. Maar ik geef toe dat ik wel eens gek van word van de politieke reacties wanneer er weer eens iets tendentiekus in de krant staat. Dan kan ik de Kamervragen eigenlijk al beantwoorden voordat ze zijn gesteld. Maar het houdt ons wel scherp. We moeten ons voortdurend tot in detail verantwoorden. Ik zie politiek en media als de publieke tegenhanger van marktwerking.

“Er woedt een grote discussie over de vraag of het gevangeniswezen niet meer op afstand van de overheid geplaatst kan worden, zoals in Engeland, Schotland en natuurlijk in de VS. Persoonlijk vind ik dat er argumenten zijn om een aantal

gevangenen privaat te laten managen. Private organisaties hebben een louterend effect, blijkt uit ervaringen in het buitenland. Want hoewel hier weldegelijk het besef leeft dat elke euro die we uitgeven er een is van de belastingbetaler en hoewel we onze uitgaven absoluut kunnen verantwoorden, denk ik dat we nog scherper zouden zijn op het kostenaspect als winst of verlies meer de drive zou zijn. En als wij met minder middelen dezelfde kwaliteit kunnen leveren, dan verdienen we publiek geld, dat bijvoorbeeld voor het onderwijs kan worden ingezet.

“Een beperking ten opzichte van het bedrijfsleven blijft wel dat we minder mogelijkheden hebben om in te grijpen als het financieel niet goed gaat. Als een private onderneming meer uitgeeft dan er binnenkomt, dan is dat een heel krachtig argument om stevig te saneren. Maar er is natuurlijk niemand die gelooft dat wij een gevangenis zouden gaan sluiten.

“Maar ondertussen doen wij ons werk wel een beetje met de handen gebonden. Als van ons wordt verwacht dat we modern en efficiënt werken, dan horen daar ook bij meer vrijheid en meer eigen mogelijkheden bij. Om een bedrijf van de omvang als de DJI echt gezond te maken, heb je als management meer armslag nodig. Maar politiek Den Haag is daar beduusd voor. Men vreest dat meer zelfstandige organisaties eigen doelstellingen gaan formuleren, in plaats van de politieke doelstellingen te volgen. Terwijl ik juist denk dat je bij meer afstand juist een veel duidelijker opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie krijgt, waardoor de politiek veel helderder kan formuleren wat men van ons wil hebben, tegen welke prijs. Maar het echte probleem is natuurlijk dat de politiek zelf niet precies weet wat ze wil. En dus heeft men de neiging om ons op schoot te houden, zodat we op elk moment kunnen worden gecorrigeerd. Ik vind dat bijna lachwekkend. Omdat in de politiek het besef ontbreekt van de ongelooflijke dynamiek waarin uitvoeringsorganisaties als die van mij zich bevinden, denk ik dat je dit type organisaties nooit optimaal gemanaged krijgt zonder meer zelfstandigheid. Als management moeten we anticiperend kunnen denken. Niet bezig zijn met gisteren of vandaag, maar met morgen en met de komende jaren. Die dynamiek krijg je niet als je alleen hoeft te doen wat je gezegd wordt. En dan krijg ik niet de ondernemende mensen die ik graag zou willen hebben. In dat spanningsveld zitten we. Dat is lastig, maar ik hoef echt geen medelijden hoor.”

...

Overheidsmanagers luisteren naar samenleving

Meer dan politici legden overheidsmanagers hun oor te luisteren bij de samenleving, om uit alle verschillende geluiden uiteindelijk een extract te kunnen destilleren dat de basis vormt voor wat de overheid moet doen - en moet laten. Het accent werd verlegd van doelmatigheid naar doeltreffendheid. Talloze organisaties probeerden hun doelen zo te formuleren, dat na verloop van tijd gemeten kon worden of de gewenste effecten daadwerkelijk werden bereikt. In 1998 begon men onder aanvoering van het ministerie van Financiën, aan het VBTB-project. VBTB staat voor Van Beleidsbegroting Tot Beleidsverantwoording. De bedoeling was - en is - een planning- en controlcyclus te creëren, waarbij de begroting (gepresenteerd op de derde dinsdag in september, prinsjesdag) aangeeft welke meetbare doelen de diverse departementen gedurende het begrotingsjaar gaan realiseren en waarbij de jaarrekening (gepresenteerd op de derde woensdag in mei, woensdag gehaktdag) concreet aangeeft wat er van de voornemens terecht is gekomen.

Met frisse tegenzin zijn managers op de verschillende ministeries nu bezig de beleidsdoelen zo te formuleren dat de effecten van de uitvoering daadwerkelijk kunnen worden gemeten. Die tegenzin vloeit voort uit alweer nieuwe inzichten, die bij gemeenten al wat meer gemeengoed zijn geworden: de overheid is weliswaar een grote, maar geen alles overheersende factor in de samenleving. Of Nederland rijker, veiliger, schoner of gezonder wordt, hangt niet alleen af van de inzet de overheid, maar misschien nog wel meer van talloze andere partijen. Natuurlijk moet de overheid nauwkeurig kunnen ver-

antwoorden of belastinggeld goed is besteed, maar diezelfde overheid moet zich ook realiseren dat de samenleving niet meer "maakbaar" is en dat overheidsinput zich niet zo gemakkelijk vertaalt in maatschappelijke output. Daar komt nog een probleem bij. De politiek roept wel dat ze de resultaten van haar beleid inzichtelijk wil maken, maar dat geldt natuurlijk alleen voor succesvol beleid. De overheidsmanager die opschrijft dat, ondanks alle financiële en personele inspanningen, het beoogde effect niet is bereikt, geeft de politieke oppositie een niet te missen kans om de verantwoordelijke minister aan de schandpaal te nagelen. De kritiek komt uiteindelijk als een boemerang terug bij diezelfde overheidsmanager. Hij krijgt uiteindelijk de schuld en bovendien zal de politiek zich meer in detail met hem gaan bemoeien.

Ondertussen ontluikt een nieuwe denkrichting bij overheidsmanagers, met name in gemeenten. De overheid wordt in toenemende mate gezien als een verzameling organisaties die weliswaar veel geld en kennis inbrengen, maar die voor doelrealisering nevensgeschikt zijn aan andere stakeholders. Niet de overheidsorganisatie zelf staat centraal, maar de context waarin die haar werk doet. Overheden worden zo netwerkorganisaties. En overheidsmanagers veranderen in twintig jaar tijd van "net werkers" tot netwerkters.

Overheidsmanager loopt financieel achter

Topmanagers in het bedrijfsleven worden beter betaald dan topmanagers bij de overheid. Het ministerie van Binnenlandse Zaken heeft de salarissen vergeleken en komt tot de conclusie dat "de beloningspositie van de topambtenaren nadere aan-

dacht" heeft. De topmanager in het bedrijfsleven krijgt voor eenvoudiger werk beter betaald.

Onder topambtenaren worden diegenen verstaan die in 1999 en 2000 gemiddeld tenminste 60.000 euro per jaar verdienen. Voor organisaties in het openbaar bestuur gaat het in totaal om 2281 toppers. Zij verdienen in 2000 gemiddeld 76.000 euro. De top 500 kwam op gemiddeld circa 97.000 euro. De hoogte van de beloning is mede afhankelijk van de omvang van de organisatie die de topambtenaar aanstuurt. Degenen die leiding geven aan 2000 werknemers of minder, verdienen in 2000 zo'n 75.000 euro. Overheidsmanagers die meer dan 2000 werknemers aansturen, kwamen in dat jaar op gemiddeld 97.000 euro. Topambtenaren op ministeries verdienen meer dan topambtenaren bij gemeenten. In 2000 ging de gemiddelde topambtenaar naar huis met 106.000 euro per jaar, de leidinggevende in gemeenten met meer dan 100.000 inwoners met gemiddeld 84.000 euro en hun collega's in gemeenten kleiner dan 100.000 inwoners met zo'n 68.000 euro.

Op het allerhoogste niveau (meestal de topambtenaren op ministeries) kreeg 94 procent in 2000 een individuele toeslag van gemiddeld 13,7 procent boven op het "functieloon" (momenteel ruim 8000 euro per maand, exclusief vakantiegeld en eindejaarsuitkering). Het jaar daarvoor kreeg 81 procent van de toppers een individuele toeslag. "Het feit dat het belang van de toeslagen toeneemt, is een indicatie dat het functieloon steeds meer als ontoereikend wordt gezien".

J. Moerkamp





Maria Roosen

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
<http://www.tradas.com>



Tradas: een vertaalbureau dat uw taal spreekt



*General Manager
Ana C. Gomez*

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.

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
<http://www.tradas.com>



X X X

X X X

L'eau sous toutes ses formes

Sur proposition de Michel Foret, le Ministre wallon de l'Environnement ayant l'eau dans ses attributions, le Gouvernement wallon a pris une douzaine de décisions (arrêtés, conventions, ou marchés de services) importantes dans le domaine de la politique de l'eau.

Le Gouvernement wallon a adopté, l'avant-projet d'arrêté de désignation des zones de baignade et de protection des eaux de baignade. Le texte est soumis pour avis au Conseil d'Etat dans un délai ne dépassant pas un mois.

La Belgique a été condamnée le 25 mai 2000 par la Cour de Justice Européenne pour non-respect de la directive 76/160/CEE sur la qualité des eaux de baignade. La Région wallonne est concernée par 30 zones récréatives non

reconnues officiellement comme zones de baignade, mais dont la Commission a eu connaissance via des brochures du Commissariat général au Tourisme. La Commission considère ces zones récréatives comme des zones de baignade, et nous impose leur mise en conformité. Elle a envoyé une mise en demeure à la Belgique en janvier 2001.

Deux études universitaires, commandées par Michel Foret, ont servi à ébaucher, en janvier 2002, un programme de réduction de la pollution bactériologique des zones récréatives. Il s'agissait essentiellement d'assainir les noyaux d'habitats, d'épurer des campings et de poser des clôtures sur les prairies (le bétail générant un apport important en germes fécaux).

Des dossiers épineux ont ainsi significativement avancé: le projet d'arrêté désignant et protégeant les zones de baignade est désormais soumis pour avis au Conseil d'Etat; le Crescendeau de l'Ulg perçoit une subvention de 4.877.000 euro sur 3 ans pour la réalisation définitive des cartes de zones d'inondation en Wallonie.

Le Règlement général d'assainissement (RGA) des eaux urbaines résiduaires a terminé son parcours gouvernemental. Dans le même registre de l'épuration, un progrès a été accompli dans le sens d'une simplification administrative, avec l'adoption en première lecture des 2 arrêtés relatifs à l'épuration individuelle: un texte organise le contrôle des systèmes d'épuration individuelle et l'exemption automatique de la taxe sur les eaux usées pour les systèmes parfaitement conformes aux conditions du permis d'environnement; un second arrêté adapte les primes à l'épuration individuelle dans un souci de cohérence accrue et d'incitation à la qualité.

La qualité de l'eau n'est pas en reste, qu'il s'agisse de l'eau de consommation, de l'eau de surface ou des eaux souterraines: le Gouvernement a adopté, en première lecture,

un arrêté d'application qui concerne la procédure en cas d'atteinte à la qualité de l'eau destinée à la consommation humaine; par le biais d'une convention, et grâce à une subvention de 219.250 euro étalés sur 3 ans, le Crescendeau de l'Ulg va valoriser et amplifier le travail déjà accompli par l'administration et la PPGIE en matière de protection des eaux de surface contre les substances dangereuses; le Gouvernement a enfin approuvé les systèmes d'évaluation de la qualité (SEQ) relatifs aux eaux de surface et aux eaux souterraines.

Enfin, le Gouvernement a confié à la faculté de Droit de l'Ulg la mission de rédiger le décret portant codification du Droit de l'Eau en Région wallonne. Un montant de 249.851, 37 euro est prévu pour ce faire.

Toutes ces décisions signifient aussi des pas de géant accomplis en vue de la transposition de directives européennes importantes: directive sur l'assainissement des eaux résiduaires urbaines; directive sur les eaux de baignade; directive cadre de l'Eau (DCE); directive sur la qualité des eaux destinées à la consommation humaine; directive concernant la pollution causée par certaines substances dangereuses déversées dans le milieu aquatique.



Henk Visch

Le Gouvernement wallon a déjà adopté deux arrêtés visant à intégrer des investissements complémentaires au programme 2000-2004 de la Société publique de Gestion de l'Eau (SPGE) pour l'assainissement des localités situées à l'amont des zones de baignade: l'arrêté du 12 juillet 2001, ajoutant des chantiers sur huit zones pour 7.436.806 € et l'arrêté du 13 juin 2002 intégrant des chantiers potentiels à concurrence de 28.129.160 €.

Le 18 juillet 2002, le Gouvernement a aussi officiellement désigné en zone de baignade 3 des 30 zones reprises dans l'arrêt. Malgré toutes ces actions et la communication des états d'avancement, la Commission a adressé le 19 décembre 2002, un avis motivé à la Belgique.

Michel Foret a dès lors proposé au Gouvernement de modifier en urgence la législation relative aux eaux de baignade. Il s'agit notamment:

1. d'abroger l'arrêté du 17 février 1984 fixant les normes générales d'immission des eaux de baignade et de le remplacer par un nouvel arrêté intégrant toutes les modifications nécessaires pour se conformer à l'arrêt de la Cour;

2. de définir clairement les notions de "nombre important de baigneurs" (50 baigneurs dénombrés les jours d'affluence et de beau temps) et de "saison balnéaire" (entre le 15 mai et le 15 septembre).

3. d'amender la liste de zones officielles des zones de baignades. Il y aura officiellement 17 nouvelles zones, ce qui portera à 31 le nombre total de nos zones de baignade, compte tenu des 10 zones reconnues en octobre 1990 et des 4 reconnues en juillet 2002;

4. d'interdire l'accès du bétail dans les zones de baignades et d'amont pendant toute l'année;

5. de modifier l'arrêté du 15 octobre 1998 sur la collecte des eaux résiduaires urbaines afin de raccourcir le délai imparti pour la mise en conformité des habitations existantes dont la charge polluante est égale ou supérieure à 20 équivalents-habitant (E/H) (installation et station d'épuration individuelle) et de le ramener du 31/12/2005 au 31/12/2004;

6. d'inciter à l'amélioration de la qualité de l'eau dans ces zones par l'octroi

de diverses primes pour la mise en place des systèmes de désinfection, d'épuration individuelle et d'épuration des eaux usées des campings;

7. de prévoir la procédure d'agrément des systèmes.

Elaboration des cartes des zones d'inondation de Wallonie

Le Gouvernement wallon a adopté le projet d'arrêté de subvention au centre Crescendeau de l'Université de Liège en vue de l'élaboration de la cartographie des zones d'inondation de tous les sous-bassins hydrographiques de Wallonie.

Il s'agit d'un des volets du "Plan pluies" adopté par le Gouvernement wallon le 9 janvier 2003, et traduit en fiches d'action le 24 avril 2003: la cartographie des zones inondables est la fiche d'action n° 1 en aménagement du territoire et environnement.

Le Ministre Foret est chargé de préparer et signer avec le Crescendeau une convention prévoyant les subventions annuelles au bénéficiaire sur base d'un programme précis, ne dépassant pas la somme globale sur trois ans de 4.877.000 €.

...



Dirk Braeckman

Le bureau de la Plate-Forme Permanente pour la Gestion Intégrée de l'Eau (PPGIE) a pris acte le 29 janvier 2003 du calendrier et des moyens nécessaires à la réalisation de la cartographie des zones d'inondation, proposés par le groupe de travail zones d'inondation (GTZI) de la PPGIE. La PPGIE fera rapport trimestriellement au Gouvernement.

La subvention a pour objet de valoriser les travaux préparatoires déjà réalisés (levés topographiques des lits mineur et majeur, détermination des zones inondées lors d'événements particuliers, ...) et d'établir la cartographie définitive des zones d'inondation conformément à la méthodologie précédemment adoptée, de manière à respecter les engagements wallons par rapport à la Directive cadre de l'eau (DCE) et au Contrat d'Avenir pour la Wallonie.

Règlement général d'assainissement des eaux urbaines résiduaires (RGA)

Le Gouvernement wallon a approuvé définitivement, le projet d'arrêté relatif au Règlement général d'assainissement (RGA) des eaux urbaines résiduaires.

La "directive-cadre de l'eau" européenne préconise une gestion intégrée par bassins hydrographiques. Le 21 mars 2002, le Gouvernement a pris acte de la note d'orientation relative à la révision des Plans communaux généraux d'Egouttage (PCGE) selon laquelle l'ensemble des 262 PCGE, outils réglementaires de l'épuration de chacune des communes wallonnes, seront remplacés par les PASH (Plan d'Assainissement par Sous-bassin Hydrographique). Il y aura donc 14 PASH en Région wallonne, qui compte 14 sous-bassins.

Michel Foret a fait débiter l'élaboration des PASH des sous-bassins Dyle-Gette et Vesdre et a présenté une première fois au Gouvernement, le 19 décembre 2002, un projet d'arrêté définissant le RGA, structure unique d'assainissement uniforme des eaux usées sur tout le territoire wallon. Les règlements communaux existants ne disparaîtront pas, mais devront s'aligner sur le RGA. Le RGA:

- spécifie les régimes d'assainissement pour toute zone destinée à l'urbanisation aux plans de secteur, en fonction d'éléments objectifs: taille de l'agglomération, infrastructures de collecte,

d'épuration et d'égouttage existantes, densité de population. Trois régimes d'assainissement sont ainsi définis:

I: le régime d'assainissement collectif, subdivisé selon les agglomérations de 2000 équivalents-habitants (EH) et plus, ou de moins de 2 000 EH.

II: le régime d'assainissement autonome (communal).

III: le régime d'assainissement transitoire, repris par la suite, sur base d'études complémentaires, en totalité ou en partie, dans les régimes I ou II.

En dehors des zones destinées à l'urbanisation, et s'il existe des habitations, le régime d'assainissement autonome sera d'application.

- y définit les obligations et devoirs, pour chaque habitation, en matière de traitement et d'évacuation des eaux urbaines résiduaires et de raccordement à un réseau d'égouttage. Le RGA impose, par exemple, pour toute nouvelle habitation, une fosse septique pour toute situation d'attente. Si l'attente est levée, la fosse

septique sera complétée par une unité de traitement (assainissement autonome), ou pourra être court-circuitée, ou maintenue (assainissement collectif). Quel que soit le régime d'assainissement, on pourra conserver un système d'épuration individuelle préexistant conforme aux normes.

- établit un nouvel outil de planification et de représentation cartographique de l'assainissement par sous-bassin hydrographique.

Le PASH est la traduction cartographique de la délimitation spatiale des différents régimes d'assainissement. Le RGA définit les principes d'établissement des PASH et les conditions de leur révision. En ce sens, il concrétise la gestion intégrée de l'eau par sous-bassins hydrographiques prévue par la Directive-cadre européenne.

L'élaboration des avant-projets de PASH devrait prendre maximum 18 mois. Dans l'attente d'une approbation définitive des PASH, fin 2004, les PCGE qui s'y rapportent et l'arrêté du 8 février 2001 (déterminant les agglomérations prioritaires de 2.000 EH et plus) sont d'application pour délimiter et spécifier le régime d'assainissement en vigueur.

Procédure en cas d'atteinte à la qualité de l'eau destinée à la consommation humaine

Le Gouvernement wallon a approuvé, en première lecture, le projet d'arrêté relatif à la procédure à suivre en cas de survenance d'événement portant atteinte à la qualité de l'eau destinée à la consommation humaine. Le texte est soumis pour avis au Conseil supérieur des Villes, Communes et Provinces de Wallonie, à la Société publique de Gestion de l'Eau, et à Aquawal.

Il s'agit d'un arrêté d'application du décret relatif à la qualité de l'eau destinée à la consommation humaine, voté au Parlement wallon le 4 décembre 2002, transposant une directive européenne du 3 novembre 1998. Le texte règle la procédure à suivre en cas d'événement pouvant porter atteinte à la qualité de l'eau, le signalement de tout fait altérant ou pouvant altérer la qualité de l'eau destinée à la consommation humaine, ainsi que sa traçabilité, la méthodologie de traitement de l'événement, les mesures à prendre sur place pour vérifier l'information, la détermination de la zone géographique concernée, la détermination de la non-conformité de l'eau, la déclaration formelle de non-potabilité et la continuité de la gestion de l'incident.

Le contrôle des systèmes d'épuration individuelle, les conditions d'exemption de la taxe sur le déversement des eaux usées domestiques et la modification de la prime à l'installation d'un système d'épuration individuelle

Le Gouvernement wallon a approuvé, l'avant-projet d'arrêté organisant le contrôle des systèmes d'épuration individuelle et fixant les conditions d'exemption de la taxe sur le déversement des eaux usées domestiques. Le texte est soumis pour avis aux organes consultatifs habituels (UVC, SPGE et Aquawal) et au Commissaire à la simplification administrative.

Parallèlement à la réalisation d'ouvrages d'épuration collective des eaux usées, le Gouvernement a entrepris de favoriser l'installation de systèmes d'épuration individuelle dans les zones d'assainissement autonome. Les primes à l'installation ont été augmentées et la qualité des

systèmes installés est garantie par des agréments (22 filières issues de 5 sociétés agréées à ce jour). Il restait à assurer le contrôle des systèmes, que ce soit après l'installation ou en fonctionnement.

Il a été décidé que cette mission de contrôle serait confiée, via des marchés d'offres de services, à des structures dotées de l'expérience et de la pratique suffisante dans ces matières, ce qui assure un coût uniforme pour le particulier où qu'il se trouve en Wallonie. En effet, le contrôle après installation est à charge du particulier, tandis que le contrôle en fonctionnement (nouveau) est à charge de la Région wallonne.

Ces contrôles périodiques constituent une forme d'assurance qualité dans la poursuite des objectifs de protection des eaux de surface contre la pollution, qui doit être concrétisée pour fin 2009. La périodicité des contrôles est fixée comme suit: tous les 5 ans pour les systèmes de petite taille (jusqu'à 20 équivalents-habitants-EH); tous les ans jusqu'à 100 EH et tous les 6 mois au-delà.

Pour les systèmes répondant parfaitement aux conditions intégrales et sectorielles du permis d'environnement, l'arrêté prévoit l'exemption de la taxe sur les eaux usées. C'est une simplification majeure, puisqu'elle devient automatique, tandis que par le passé, il fallait parcourir un long et compliqué parcours de restitution des taxes acquittées. Un formulaire administratif unique accompagnant la déclaration au permis d'environnement couvrira les aspects primes et taxe.

Le Gouvernement a aussi adopté, l'avant-projet d'arrêté modifiant l'arrêté du 19 juillet 2001 instaurant une prime à l'installation d'un système d'épuration individuelle.

...

Cette modification résulte de la mise en œuvre des arrêtés d'exécution du permis d'environnement et de l'entrée en vigueur prochaine de l'arrêté relatif au RGA (voir supra, point 19). L'arrêté modificatif prend aussi en compte, dans les conditions d'éligibilité à la prime, les notions nouvelles de plan communal général d'égouttage (PCGE) et Plan d'Assainissement par sous-bassin hydrographique (PASH).

En vue d'une application plus simple, plus cohérente et plus générale, il est prévu:

- que la prime concerne aussi les zones d'habitat dispersé ou zones non urbanisées sur lesquelles des habitations sont recensées;
- d'adopter une charge polluante moyenne de 4 EH par habitation, pour faciliter les calculs en cas d'assainissement groupé;
- de revoir à la baisse la prime pour les systèmes non agréés;
- de revoir à la hausse la prime pour l'assainissement auto-groupé à l'initiative des communes, afin de prendre en compte la pose ou la réhabilitation d'un réseau de collecte.

Qualité des eaux de surface – substances dangereuses

Le Gouvernement wallon a approuvé le projet de convention avec le centre Crescendeau de l'Université de Liège, en vue de l'exploitation des données relatives à la qualité des eaux de surface et du suivi de la problématique "substances dangereuses". Le Crescendeau percevra pour ce faire une subvention de 219.250 € étalée sur trois ans.

Par l'arrêté du 29 juin 2000, la Région wallonne s'est conformée à la directive européenne du 4 mai 1976 concernant la pollution causée par certaines substances dangereuses déversées dans le

milieu aquatique. L'arrêté constitue un véritable programme de surveillance et de réduction de ces substances, dites pertinentes, régulièrement adapté.

Faute de signal émanant des autorités européennes, il est impossible de savoir si ce dispositif est suffisant, et la vigilance reste de mise. Une solide connaissance du cycle des substances dangereuses en Wallonie est néanmoins indispensable comme base à tout programme d'action valable. Le travail déjà accompli dans ce sens par l'administration et la plate-forme permanente pour la Gestion intégrée de l'Eau (PPGIE) va être amplifié et valorisé par le Crescendeau de l'Université de Liège, qui réunit les centres universitaires compétents en la matière et présente l'expérience nécessaire.

La Wallonie respectera en outre la Directive cadre de l'eau (DCE) qui comprend aussi un volet "substances dangereuses".

Qualité des eaux de surface et des eaux souterraines

Le Gouvernement wallon a approuvé les systèmes d'évaluation de la qualité (SEQ) des eaux de surface et des eaux souterraines comme outils de référence de caractérisation de leur qualité respective.

La Directive Cadre de l'Eau a pour objectif la gestion intégrée de l'eau. La Région wallonne doit satisfaire plusieurs objectifs environnementaux pour la mettre en œuvre:

- prévenir toute détérioration de l'état des masses d'eaux de surface et d'eaux souterraines;
- protéger, améliorer et restaurer toutes les masses d'eaux de surface et d'eaux souterraines pour obtenir au plus tard en 2015 leur bon état;

- réduire progressivement la pollution des eaux de surface et des eaux souterraines.

L'article 8 de la directive, concernant la surveillance de l'état des eaux de surface et des eaux souterraines, impose à la Région wallonne la réalisation de programmes de surveillance, qui doivent être opérationnels au plus tard en 2006, afin de dresser un tableau complet de l'état des eaux au sein de chaque district hydrographique.

Dans le cas des eaux de surface, les programmes portent notamment sur l'état écologique et chimique.

Pour les eaux souterraines, les programmes portent sur l'état quantitatif et l'état chimique (teneur en oxygène, valeur des pH, conductivité, nitrates et on ammonium, pressions engendrées par l'activité humaine, principalement les sources de pollution diffuses et ponctuelles et le captage (intensif)). L'état chimique global devra être indiqué par un point vert ou rouge, selon qu'il est bon ou médiocre, sur une carte des masses d'eaux souterraines en Région wallonne à inclure dans le plan de gestion du district hydrographique.

Egouttage prioritaire – projet de contrat d'agglomération

Le Gouvernement wallon a adopté le contrat d'agglomération et approuvé la liste des 304 contrats d'agglomération à conclure, moyennant l'accord de l'ensemble des parties concernées.

Par arrêté du 22 novembre 2001 le Gouvernement a adopté la base juridique nécessaire pour fixer les modalités du financement des égouts prioritaires. Le Gouvernement a également approuvé la nouvelle structure de finan-



Sui Jianguo

cement de l'égouttage prioritaire le 19 décembre 2002.

Ce mécanisme financier vise à permettre à la Société publique de Gestion de l'Eau (SPGE) d'assurer le financement de l'égouttage prioritaire par le coût-vérité de l'eau, via un élément essentiel appelé "contrat d'agglomération".

Il s'agit d'un instrument contractuel de droit administratif défini comme étant une: "convention d'engagements réciproques, par sous-bassin hydrographique, entre le Gouvernement wallon

et la SPGE résultant de la concertation entre les communes, les associations de communes éventuelles, la SPGE et la Région pour définir les priorités d'études et de réalisations en matière d'égouttage prioritaire dans une agglomération de plus de 2 000 EH". L'autonomie de chacune des parties d'y souscrire est donc garantie.

Le contrat d'agglomération contribuera grandement à favoriser davantage encore la coordination entre l'égouttage, la collecte et le traitement des

eaux urbaines résiduaires et il apparaît opportun de recourir à ce contrat d'agglomération à l'occasion de la révision des PCGE et de l'établissement des PASH, suite à l'approbation du règlement général d'assainissement (RGA).

Le contrat d'agglomération a pour but essentiel de coordonner les actions par agglomération au sens de la directive-cadre sur l'eau (DCE), même si sa concrétisation s'effectue au travers de l'égouttage. Dans ce sens, 253 agglomérations de plus de 2000 EH ont été officiellement désignées par l'arrêté du 22 février 2001. A ces agglomérations, il faut évidemment ajouter les agglomérations se rapportant à des stations d'épuration existantes de moins de 2000 EH (il y en a 171) et les agglomérations de moins de 2000 EH se rapportant aux zones de baignade (il y en a 17). Un total de 441 agglomérations sont donc concernées.

Cependant, 129 agglomérations couvrent plusieurs communes, ce qui n'entraîne que la signature d'un seul contrat (dans ce cas plusieurs communes sont signataires) et 175 communes sont concernées par plusieurs agglomérations sises uniquement sur leur territoire et dans un seul sous-bassin (dans ce cas plusieurs agglomérations sont concernées par le même contrat). Quelques 304 contrats d'agglomération sont donc possibles. Michel Foret est chargé de les conclure.

Codification du Droit de l'Eau

Le Gouvernement wallon a décidé de confier à l'université de Liège, Faculté de Droit, le marché de services relatif à la rédaction du décret portant codification du droit de l'eau en Région wallonne et assurant la transposition de la directive européenne cadre de l'eau (DCE) pour un montant de 249.851,37 €

...

Liens internet

<http://www.eea.eu.int/>

European Environment Agency's

<http://water.eionet.eu.int/>

The European Topic Centre on Water (ETC/WTR) is an international consortium brought together to support the European Environment Agency (EEA) in its mission to deliver timely, targeted, relevant and reliable information to policy-makers and the public for the development and implementation of sound environmental policies in the European Union and other EEA member countries. The intention is to establish a seamless environmental information system to assist the Commission and EEA member countries in their attempts to improve the environment, move towards sustainability and integrate environmental policies with other sectors such as economic, social, transport, industry, energy and agriculture.

<http://www.europa.eu.int/comm/environment/water/index.html>

This site attempts to provide further information on the different pieces of water legislation (and related policies) in the European Community which contribute to a major part that clean water in sufficient quantity becomes a reality all over Europe.

<http://europa.eu.int/scadplus/leg/fr/s15005.htm>

Politique communautaire dans le domaine de l'eau.

<http://www.eureau.org/Content/Default.asp?>

L'EUREAU est le porte-parole du secteur européen de l'eau potable et des eaux usées, qui dessert près de 400 millions de consommateurs en Europe. Elle représente une concentration unique de connaissances techniques, scientifiques et de gestion, ainsi que de savoir-faire dans le monde de l'eau.

<http://www.wwf.be/>

La situation de l'eau douce en Belgique n'est pas brillante. Même s'il pleut souvent, les ressources d'eau douce de qualité se raréfient. La demande en eau est plus élevée que dans la plupart des autres pays européens à cause de la densité élevée de la population et des concentrations industrielles.

<http://www.oieau.fr/>

L'OIEAU a vocation de réunir l'ensemble des organismes publics et privés impliqués dans la gestion et la protection des ressources en eau, en France, en Europe et dans le Monde (Organisations de coopération multi et bilatérale, Ministères, Agences de Bassin, Collectivités territoriales, Universités, Grandes Ecoles, Centres de recherche, Aménageurs régionaux, distributeurs et professionnels de l'eau, industriels, fédérations professionnelles, organisations non gouvernementales ...) afin de créer un véritable réseau de partenaires.

Il compte 149 organismes adhérents.

<http://mrw.wallonie.be/dgrne/education/eau/maison/index.htm>

Site pédagogique destiné aux enfants à partir de 10 ans et aux enseignants. Il a pour thème l'eau en wallonie.

<http://mrw.wallonie.be/dgrne/de/eso/atlas/index.htm>

Cet atlas, élaboré par l'Observatoire des eaux souterraines, fait le point des connaissances sur les ressources en eau souterraine de la Wallonie.



Azade Köker

Waterloket

<http://www.waterloketvlaanderen.be/>

Waterloket is het Vlaams informatiepunt over duurzaam omgaan met water. Het is een initiatief van de Vlaamse overheid. Het waterloket werd opgericht door de Vlaamse Milieumaatschappij (VMM) en de afdeling Water van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, in samenwerking met de Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten (VVSG) en de vzw Dialoog.

De Vlaamse overheid nam al heel wat initiatieven om iedereen aan te zetten op een duurzame manier met water om te springen. Zo moedigt ze het gebruik van regenwater aan. Bij nieuwbouw bent u zelfs verplicht om een regenput te plaatsen. Gemeenten worden aangespoord om de grachten weer open te gooien. Bedrijven moeten in veel gevallen zelf hun afvalwater zuiveren.

Maar het is niet altijd eenvoudig om u een weg te banen door het woud van regels en wetgeving. Bovendien volstaat het niet dat alleen de overheid initiatieven neemt. Het is een zaak van iedereen.

Hoe u zelf op een duurzame manier met water kunt omgaan, verneemt u van het Waterloket. We verzamelen de informatie, groeperen de gegevens per doelgroep (gezinnen, industrie, landbouw, gemeenten) en informeren u in de vorm van vraag en antwoord op deze website.

Hebt u een vraag waarop u het antwoord hier niet vindt, dan kunt u ons bellen op het gratis nummer 0800/99 004 of mailen naar waterloket@vmm.be.

Gezinnen en water

Wie spreekt over watervervuiling en watergebruik, kijkt vaak met een beschuldigend oog naar de landbouw en de industrie. Maar ook de huishoudens zijn goed voor 31% van het totale gebruik. Van het leidingwater nemen de gezinnen zelfs 60% voor hun rekening. Gemiddeld gebruikt elke Vlaming bijna 120 liter water per dag. Een gemiddeld Vlaams gezin (van 2,2 personen) gebruikt dus ongeveer 97.300 liter per jaar: tien tankwagens vol!

Ook in de waterverontreiniging is het aandeel van de gezinnen aanzienlijk. Begin 2003 wordt het afvalwater van 59,4% van de inwoners in Vlaanderen gezuiverd in een waterzuiveringsinstallatie. In 1990 was dat nog maar 30%. Er is dus grote vooruitgang geboekt. Toch hinkt Vlaanderen hiermee ach-

terop in vergelijking met andere Europese landen. Ook hier is dus nog heel wat werk aan de winkel!

Landbouw en water

In Vlaanderen wordt jaarlijks zo'n 745 miljoen m³ water verbruikt waarvan ruim 50 miljoen m³ door de landbouwsector. De glastuinbouw, de varkens- en de rundveesector zijn de belangrijkste verbruikers. Lokaal is ook de pluimveesector belangrijk.

De landbouwsector spreekt voornamelijk grondwater aan. Zo'n 70 % van het totale watergebruik bestaat uit grondwater. Drinkwater (20%) en regenwater (9%) volgen op ruime afstand. Regenwater wordt bijna uitsluitend in de glastuinbouw gebruikt.

Verontreinigde stoffen horen niet thuis in ons grond- en oppervlaktewater. En toch vinden we ze erin terug. Een aantal daarvan zijn afkomstig van de land- en tuinbouwsector. Ze zijn het resultaat van bemesting en het gebruik van gewasbeschermingsmiddelen. Nutriënten en pesticiden bereiken het water via uiteenlopende processen zoals uitspoeling, lozing, drainage, afvloeiing, erosie en depositie.

Gemeenten en water

Gemeenten zijn een belangrijke actor in het waterbeleid. Als beheerders van de waterlopen 3e categorie, bevoegd voor het beheer van het fijnmazig rio-leringsstelsel, mede verantwoordelijken voor de opmaak van Dulo-waterplan-

...



Johan Muyle

nen en later deelbekkenbeheersplannen, initiatiefnemers voor de opmaak van lokale erosiebestrijdingsplannen, verantwoordelijk voor het verlenen van vergunningen voor het lozen van afvalwater,...beschikken de gemeenten over heel wat opportuniteiten om het theoretisch begrip “duurzaam waterbeleid” in praktijk te brengen.

Bovendien zijn gemeenten ook een aanspreekpunt voor hun burgers met vragen over het waterbeleid. Gezinnen, landbouw en industrie leven en zijn actief op het grondgebied van een gemeente. In die zin kunnen ook de informatie voor de doelgroepen gezinnen en landbouw voor de gemeente het bekijken waard zijn.

Bedrijven en water

Bedrijven gebruiken veruit het meeste water, met in 1998 meer dan 486 miljard liter, wat goed is voor 62% van het totale watergebruik. Meer dan 20% daarvan is grondwater dat de bedrijven zelf hebben opgepompt. De grootste watergebruikers zijn de sectoren metaal, energie, voeding en vooral chemie. Die sector alleen gebruikt meer dan tweemaal zoveel water als de metaalsector, de tweede grootgebruiker.

Toch is het watergebruik in de industrie het laatste decennium gevoelig gedaald, van 516 miljoen m³ in 1996 naar 315 miljoen m³ in 2000, m.a.w. een daling van 201 miljoen m³ in 5 jaar tijd. Naast de daling van het oppervlaktewaterge-

bruik (van 921 miljoen m³ in 1991 naar 636 miljoen m³ in 2000), is er verder een lichte daling in het grondwatergebruik (van 105 miljoen m³ in 1991 naar 76 miljoen m³ in 2000) terwijl het drinkwatergebruik zelfs toeneemt (van 99 miljoen m³ in 1991 naar 109 miljoen m³ in 2000). Het aandeel van hemel- en ander watergebruik blijft vrij gering (ongeveer 10 miljoen m³ elk).

De sector industrie is de allergrootste oppervlaktewatergebruiker, en is de belangrijkste grondwatergebruiker (goed voor 58 % van het totale grondwatergebruik). Het hemelwatergebruik ligt voor 20 % bij industrie.

●

SAS

Vera brengt informatie op het web

VERA, een autonoom bedrijf van de Provincie Vlaams-Brabant brengt informatie op het web, het organiseren van een elektronisch loket, het implementeren van een volledige digitale administratie en de inpassing van de digitale overheden in een digitale regio.

Het provinciebestuur van Vlaams-Brabant heeft "VERA autonoom provinciebedrijf" in 2001 opgericht. Het personeel, ondertussen een team van 9 personen, werd in de loop van 2001-2002 in dienst genomen. Het was en is de bedoeling van de provincie om de lokale besturen, die tot de opsplitsing van de provincie Brabant in 1995 op het vlak van informaticavoorzieningen een beetje in de kou waren blijven staan (in vergelijking met de

andere Vlaamse provincies), meteen al een flinke zet te geven in de richting van modernisering, automatisering, netwerking en e-government. VERA heeft als opdracht een modern netwerk uit te bouwen, waar alle lokale besturen vrijwillig op aansluiten en waarvoor de basisuitrusting door de provincie ter beschikking wordt gesteld. Verder moet VERA initiatieven nemen om van de provincie Vlaams-Brabant een digitale regio te maken. De jonge

ploeg die deze doelstellingen moet realiseren, komt uit bedrijven en organisaties die op dit vlak de spits afbeten, en wil er hard tegenaan gaan. Momenteel zijn 116 gemeente -en O.C.M.W. besturen, 2 politiezones en één intercommunale aangesloten op het VERA-netwerk, zo'n goede 87% van alle besturen in Vlaams-Brabant.

De technische omgeving.

De belangrijkste technische voorwaarde was een dynamische webomgeving die aangemaakt en onderhouden wordt door de huidige administratieve eindgebruikers, meestal ambtenaren.

De architectuur (van de "ontwikkel- en acceptatieomgeving") is die van een Web Based Application Service, waarbij de gebruikers on-line data in een

Thuiswerken via VERA

De belangstelling voor telewerk neemt toe. Steeds meer krijgt VERA de vraag vanuit de besturen of er mogelijkheden zijn om personeel van thuis uit te laten werken.

Werknemers zoeken een beter evenwicht tussen beroep en gezin en willen tijd die nu verloren gaat in woon-werkverkeer nuttig spenderen. Bovendien zijn er bepaalde taken die ook buiten diensturen gepresteerd worden waarvoor een personeelslid zich dikwijls hoeft te verplaatsen.

Om hieraan tegemoet te kunnen komen heeft VERA een oplossing uitgewerkt die het een personeelslid dat thuis werkt in staat stelt zijn e-mails van het werk te lezen en beantwoorden, bestanden van de server te downloaden om te bewerken, het Internet te gebruiken om informatie in te winnen, aan de website van het bestuur te werken, enz.

Deze oplossing (VER i-VPN) past VERA reeds toe op eigen personeel en is gebaseerd op een standaard Internetaansluiting met een VERA Firewall als beveiliging- en toegangsmiddel.

Concreet betekent dit dat u een bepaalde internettoegang krijgt, volgens de formule die best bij uw behoeften past (vb. ADSL Go of ADSL Plus of Kabelaansluiting) en dit bij een willekeurige Internetprovider. Hierbij kan VERA uw voorkeur respecteren. VERA zorgt voor de beveiliging (Firewall) bovenop deze internetaansluiting (beveiligde tunnels tussen de locatie en VERA).

De locatie kan een werkplek zijn met één of enkele PC's, of het huis van een medewerker.

De prijs wordt samengesteld door het Internetabonnement (40 tot 50 Euro), de aankoop of de huur van communicatie- en firewallapparatuur, en de voorzieningen die aan de kant van VERA getroffen worden om te toegang tot het gemeentelijk netwerk te beveiligen.



Fabian Marcaccio

databank aanmaken en onderhouden, waarna deze data (eventueel na goedkeuring door een verantwoordelijke ambtenaar) gepubliceerd worden op de website van het desbetreffende bestuur (de “productieomgeving”), in een grafische opmaak die vooraf werd vastgelegd in een apart onderhouden opmaakmodule.

De ontwikkel- en acceptatieomgeving worden uitgebouwd op extranetservers van VERA, terwijl de productieomge-

ving hiervan volledig gescheiden is en zich op de site van een extern bedrijf bevindt.

Om dit te realiseren maakte VERA gebruik van een Oracle 9i Database en twee Oracle 9i Application servers, elk fysiek op een dedicated SUN-systeem.

VERA Diensten

Bij de opstart van VERA, was het dienstenaanbod beperkt tot gratis internettoegang en e-mail voor alle medewerkers, en toegang tot het extranet van

VERA. Ondertussen biedt VERA een uitgebreid gamma aan basis- en ondersteunende diensten:

- e-mail en internet
- toepassing voor het beheren van webinhoud
- toegang tot netwerken van derden
- consultancy
- vorming en opleiding

<http://www.vera.be>

Productdatabank legt fundament voor toeristisch e-government

Toerisme Vlaanderen stelde in Damme zijn nieuw informatiesysteem voor toerisme voor: de Productdatabank.

Damme is één van de zowat 100 toeristische diensten die in Vlaanderen nu al werken met de Productdatabank.

Het systeem biedt de diensten niet alleen tal van faciliteiten om de eigen werking te ondersteunen. Het betekent vooral dat zij hun promotieel bereik enorm vergroten, nu en in de toekomst. “De Productdatabank is van strategisch belang voor bestemming Vlaanderen,” zegt Renaat Landuyt, minister vice-president van de Vlaamse regering en Vlaams minister van Werkgelegenheid en Toerisme, “We halen het beste uit de informatietechnologie van vandaag, om gewapend te zijn voor de concurrentie van morgen.”

De Productdatabank is geen website, maar een centrale ‘kruispuntbank’ waarin alle gegevens over bestemming Vlaanderen worden verzameld. Via tal van kanalen en vormen kan deze informatie weer ontsloten worden voor de partners en voor het publiek, de toeristen.

Alle gegevens over bestemming Vlaanderen

Op dit ogenblik bevat de databank gegevens over 13 producten: hotels, gastenkamers, campings, vakantieparken, fiets- en wandelroutes, musea, kastelen, toeristische kantoren, evene-

menten, arrangementen Vlaanderen Vakantieland, toeristische beelden en teksten. Dat aantal wordt stapsgewijs uitgebreid tot 46 producten, en kan in de toekomst indien nodig flexibel worden aangevuld.

De Productdatabank bevat trouwens niet alleen de ‘typische’ gegevensverzamelingen zoals adressen, aantal kamers en sterren, data van evenementen. Ze bevat nu al beeldmateriaal en promotionele teksten, en kan desgewenst digitale video, audio enzovoort opslaan: het is een multimedia databank.

En natuurlijk moet een toeristische databank ook plaats bieden aan informatie in meerdere talen. Er zijn nu 6 talen voorzien (NL-FR-EN-DU-ES-IT): de Productdatabank is multitaal.

Een centraal kruispunt

Natuurlijk bestaan er in Vlaanderen al verzamelingen van toeristische gegevens, maar ze zijn versnipperd en ze maken zelden optimaal gebruik van wat technologisch mogelijk is. De Pro-

ductdatabank bundelt de krachten. Ze verenigt de Vlaamse, provinciale en gemeentelijke behoeften in één project. Al deze partners zijn én leverancier van informatie, én afnemer ervan. Tussen gemeenten, provincies en Toerisme Vlaanderen zijn duidelijke afspraken gemaakt over wie waarvoor zorg draagt. Renaat Landuyt: “Zo’n intensieve samenwerking tussen de verschillende overheidsniveaus is uniek. Ze ligt volledig in de lijn van het e-government dat vertrekt van de behoeften van de burger – hier de toerist – die niet wil geplaagd worden met de vraag waar hij nu precies terecht moet voor welke informatie. Waarom zou ik in Damme geen informatie mogen inwinnen over Limburg? Of omgekeerd?”

De Productdatabank heeft een open architectuur. Dat betekent, dat bestaande toeristische databanken niet noodzakelijk moeten opgedoekt worden. Via mapping

“We halen het beste uit de informatietechnologie van vandaag, om gewapend te zijn voor de concurrentie van morgen.”

kunnen gegevens tussen beide databanken uitgewisseld worden. Vroegere investeringen van sommige partners blijven zo renderen.

Ook naar andere gegevensbronnen is er een open architectuur. De Productdatabank werkt nauw samen met Cultuurnet Vlaanderen en met de algemene overheidswebsite Vlaanderen.be, en kan verbonden worden met andere digitale systemen zoals GIS, weerbericht, nieuws, routeplanner enzovoort.

Ondersteuning voor de informatiekantoren

Het spreekt vanzelf dat de Productdatabank zich leent voor allerlei opzoekingen. Zo vormt ze een stevig hulpmiddel voor het baliewerk van de toeristische informatiekantoren overal in Vlaanderen. Maar er is veel meer mogelijk:

- lijsten van selecties maken en afdrukken
- brochures voorbereiden inclusief beeldmateriaal en promotionele teksten
- een eigen website up to date houden via permanente verbinding met de Productdatabank
- call centre software voeden met gegevens
- export van gegevens naar de toeristische rubriek van de algemene gemeentelijke website
- ...

Al deze faciliteiten zijn mogelijk zonder de gegevens opnieuw in te voeren. Eén keer invoeren, onbeperkt gebruiken is één van de uitgangspunten bij het ontwerp van de Productdatabank. Het moet de toeristische diensten een voelbare rendementsverhoging opleveren.

Vlaanderen op de e-wereldkaart

De Productdatabank is ook het fundament voor een veel groter extern bereik.

Om te beginnen is de informatie van elke plaatselijke dienst voor toerisme nu ook ter beschikking in alle andere diensten, verspreid over heel Vlaanderen.

Ten tweede zal de informatie van de Productdatabank dienen om enkele grotere websites te voeden: de binnenkort verwachte Kust-website (Westtoer) en de website van Toerisme Vlaanderen

zelf (in ontwikkeling) zijn daarvan voorbeelden, maar ook Cultuurnet Vlaanderen.

Organisaties als de ANWB proberen nu al uit hoe ze de gegevens uit de Productdatabank kunnen gebruiken voor hun eigen websites en publicaties. Ook het Duitse ADAC en het Engelse AA zijn geïnteresseerd.

*“De Productdatabank
verenigt de Vlaamse,
provinciale en gemeentelijke
behoeften in één project.”*

Grote reissites zoals Travelocity, Expedia en Orbitz zijn vragende partij voor bestemmingsinformatie uit de Productdatabank, die hun verkoopkanalen beter kan stofferen.

Ook andere media zijn geïnteresseerd in de toeristische grondstof van de Productdatabank: het e-VRT-project van de openbare omroep is er één van. Ook mobiele kanalen zoals GSM (GPS, WAP) en PDA kunnen uit de Productdatabank putten.

Minister Landuyt: “Deze toename van ons bereik is voor alle toeristische partners in Vlaanderen van enorm strategisch belang. We zetten Vlaanderen erdoor op de e-wereldkaart. De informatie over en verkoop van reizen via internet en aanverwante zal in de nabije toekomst de succesvolle bestemmingen van de minder succesvolle scheiden. We moeten dus zorgen dat

we in de kopgroep zitten, en als aanbieders echt vindbaar zijn in deze digitale wereld.”

Toekomstgericht

Vandaag, bevat de Productdatabank informatie over 13 producten en maken een 100-tal diensten voor toerisme er gebruik van.

Tegen de zomervakantie zal het gepland aantal producten (46) beschikbaar zijn. Tegen dan zullen ook de eerste aanpassingen en bijstellingen van de programmatuur zijn doorgevoerd.

Ondertussen, in de loop van de maand mei, zal de Productdatabank ook zichtbaar worden voor het grote publiek, en wel via de websites van Toerisme Vlaanderen en van de Kust (Westtoer).

Vanaf dit najaar zal de actieradius van de Productdatabank stap voor stap worden uitgebreid, door toegang te verschaffen aan bijkomende partners, door uitwisselingen met bestaande databanken te verwezenlijken, door de ‘grondstof’ van de Productdatabank ter beschikking te stellen aan websites of andere informatiegebruikers in binnen- en buitenland. Op langere termijn heeft de Productdatabank echter nog méér in petto. Behalve informeren is ze ook technisch in staat om de verkoop rechtstreeks faciliteren door:

- te koppelen met beschikbaarheidssystemen voor logies, transport en evenementen
- te koppelen met verkoopkanalen
- te koppelen met systemen voor customer relations marketing (CRM).

Lea Winkeler – woordvoerder Toerisme Vlaanderen

Tel. : 02-504 03 62

E-mail : lea.winkeler@toerismevlaanderen.be



<http://www.vlaanderen.be/egovernment>

Le *télétravail* dans la Municipalité de Vienne

La Municipalité de Vienne est l'une des plus grandes entreprises d'Autriche, avec environ 70.000 employés. Elle se sent responsable envers ses clients - les habitants de Vienne - et a adopté des plans pour devenir une "Entreprise de Service aux Clients" et s'orienter fortement vers les clients.

Cela implique qu'il sera demandé à quelques employés de changer leurs modes de travail et de pensée, pour s'adapter aux nouveaux défis du marché. Une façon d'obtenir ce résultat peut être de changer les règles, écrites et implicites, en poussant les employés et toute l'organisation à adopter le changement.

Le télétravail peut être un facteur de changement pour les uns et les autres, en créant des avantages pour les citoyens, en aidant les employés à retrouver des motivations et les administrateurs à développer leurs capacités de gestion, en permettant à l'organisation de travailler à un rythme qui lui permette de s'adapter aux effets de la technologie moderne et à l'influence de la société de l'information.

Le télétravail ne permettra pas seulement un usage approprié de la technologie, ce qui entraînera des avantages pour tous; il peut aussi être considéré comme une sorte d'image de marque pour une société ou un département, démontrant que le travail est effectué de manière évoluée (par exemple, travail de groupe, flux des travaux, tra-

vail centré sur un objet précis, gestion par objectifs, etc.). Dans ce sens, l'extension de l'usage du télétravail (ou au moins de la possibilité de télétravailler) est un moyen de mesurer la qualité du travail d'une entreprise.

Compte tenu de ces éléments, la Municipalité de Vienne a décidé de tirer des enseignements de l'expérience pratique d'un projet pilote organisé en son sein. D'où la particularité d'un projet lancé du sommet, plutôt qu'à la suite de pressions des employés ou des syndicats.

L'autorité s'est fixé comme principe que "le télétravail doit être adopté partout où il peut être utile à la Municipalité de Vienne". Cet accent placé sur les intérêts de l'employeur peut sembler être l'intérêt d'une partie, mais l'institution est préoccupée de respecter son engagement constant envers les contribuables et ses obligations dans l'emploi qu'elle fait de leur argent.

Facteurs qui influent sur le télétravail

La Municipalité de Vienne a défini cinq facteurs comme étant les plus importants pour le succès du télétravail:

Technologie

La technologie, facteur essentiel dans l'introduction du télétravail, est toutefois le moins intéressant. A Vienne, il n'existe aucun problème, de quelque sorte que ce soit, en ce qui concerne les lignes, le branchement et l'installation de PC dans les maisons. La technologie requise pour le travail à domicile est la même que pour les bureaux.

Organisation

Un accord de base a été préparé entre la direction du personnel, le département de contrôle interne, quelques départements juridiques, le département stratégique EDP du conseil municipal et les départements dans lesquels le télétravail devait être entrepris. On a inclus les contributions des syndicats et on a également pris en considération les expériences de télétravail dans d'autres entreprises.

Les questions traitées et résolues portaient principalement sur:

- le statut juridique des télétravailleurs
- le fait que les télétravailleurs ne devaient pas être défavorisés ou favorisés par rapport à d'autres employés (sauf pour le fait que le télétravail peut être considéré comme un avantage en soi)
- changements dans les temps et dans les horaires de travail
- questions sur la sécurité des données
- accidents possibles pendant le télétravail
- participation des télétravailleurs à la formation
- participation des télétravailleurs aux rencontres du personnel

- modalités d'assistance, pupitre d'aide
- assurance des instruments
- entretien des instruments
- responsabilité des dépenses
- heures supplémentaires et indemnités
- fournitures de bureau.

Une divergence principale est apparue entre l'approche des départements de la Municipalité et celle du syndicat. Ce dernier, conformément à ses responsabilités, a pris une position plus formelle de défense des droits et de la position du télétravailleur, attentif à ce que le projet pilote ne donne pas lieu à des précédents qui pourraient par la suite nuire aux intérêts des employés. L'administration de la ville a adopté une vision plus pragmatique, insistant pour passer au stade pratique du projet pilote une fois résolues les questions les plus évidentes. Elle a adopté la position implicite selon laquelle toutes les lois et tous les règlements concernant l'"employé

deux parties. En l'absence de cette confiance, une administration publique d'une telle taille, avec un nombre si élevé d'employés et d'activités à exercer, resterait paralysée par le besoin de contrôles continus, et serait ainsi tout à fait inefficace.

L'accord

L'accord sur le télétravail contient des dispositions générales et d'autres particulières:

- Chaque loi ou règlement concernant le travailleur de bureau "normal" concerne aussi le télétravailleur.
- Il n'y a aucun changement dans le statut de l'employé, ni dans aucun de ses droits ou devoirs, à part ce qui concerne le lieu de travail. Seuls des employés de plein droit font partie du groupe des télétravailleurs.
- Le télétravailleur passe une partie de ses heures de travail au bureau (de 40 à 60%) et une partie chez lui (on peut

prévu de paiements autres pour l'utilisation de l'espace, du chauffage, de l'électricité, etc..

- Les accidents pendant le télétravail doivent être gérés comme s'ils s'étaient produits au bureau.
- La participation au projet sur le télétravail peut être interrompue à tout moment soit par l'employé, soit par l'employeur.
- Le projet pilote durera un an, avec l'option d'une prorogation éventuelle.
- Tous les trois mois au moins, une rencontre aura lieu entre le télétravailleur, son supérieur direct et le département stratégique EDP, en présence, le cas échéant, des délégués syndicaux.

Sélection des participants

Pour plusieurs raisons, le personnel du département EDP a été choisi par priorité pour participer à ce projet.

Le département EDP a joué un rôle important dans l'histoire de la Municipalité de Vienne. Il a été institué au début des années soixante, et nombre des systèmes de logiciel alors mis au point sont de si bonne qualité qu'ils sont encore en usage. Les soixante-dix départements de l'administration sont dotés de programmes de communication entre bureaux, et la plupart a aussi mis au point des applications spéciales. Quoi qu'il en soit, un usage de l'ordinateur supérieur à la moyenne a été jugé nécessaire pour participer au projet de télétravail, et c'est la raison principale qui a amené à choisir les travailleurs de l'EDP.

Vérification de l'efficacité du personnel

Tous les travailleurs de l'EDP sont habitués à des procédures de gestion des temps et de respect des échéances.

“Les conditions de vie des participants sont généralement de haut niveau; plus des trois-quarts ont une pièce réservée au télétravail”

normal” doivent aussi s'appliquer au télétravailleur, dans la mesure où cela est techniquement possible: en termes juridiques, la pleine assimilation devrait être faite entre les télétravailleurs et les travailleurs au bureau. Il a été décidé que le télétravail devait être introduit comme projet pilote sans que son utilisation future ne soit compromise sur une plus grande échelle ou sous d'autres formes au sein de l'administration municipale de Vienne.

Il faut souligner à ce propos que la Municipalité de Vienne considère la confiance mutuelle entre employeur et employé comme une condition incontournable dans les rapports entre les

le joindre par téléphone selon un accord individuel avec son supérieur direct). Une partie du temps passé à travailler à la maison peut être décidée par le travailleur lui-même.

- Le nombre de télétravailleurs pour le projet pilote va de 15 à 25.
- On ne peut pas faire d'heures supplémentaires sinon sur demande expresse.
- L'équipement et les liaisons pour les communications sont fournis par l'administration municipale.
- Les dépenses des lignes, du téléphone (quand il est utilisé pour le travail), de l'entretien, etc., sont à la charge de la Municipalité de Vienne; il n'est pas

SAP

Stadsbestuur Leuven stelt cultuurbeleidsplan op

Op donderdag 22 mei 2003 stelde schepen Saïd El Khadraoui de beleidsbrochure cultuur “Het verleden van morgen”. Deze brochure schetst in klare taal de belangrijkste prioriteiten die de stad Leuven vooropstelt op het vlak van cultuur.

Het stadsbestuur van Leuven stelde, ten gevolge van het nieuwe decreet op het lokale cultuurbeleid, in 2002 een cultuurbeleidsplan op. Dit is een lijvig en administratief document dat de culturele plannen van Leuven tot 2007 uit de doeken doet. Omdat het plan in eerste instantie een beleidsdocument is en als dusdanig moeilijk leesbaar, besliste het stadsbestuur om een brochure uit te geven die de bevolking op een heldere manier de nodige toelichting geeft bij de te nemen initiatieven.

De brochure belicht in leesbare taal en met de nodige uitleg de belangrijkste items die aan bod zullen komen in het cultureel beleid: het cultureel erfgoed, de kunstcreatie, het cultureel aanbod, de cultuurparticipatie en de cultuurcommu-

nicatie, de gemeenschapsvorming, het levenslang leren en de culturele infrastructuur. Op al deze terreinen zal het stadsbestuur in de loop van de volgende jaren belangrijke initiatieven ontwikkelen. Belangrijkste speerpunten worden de ontwikkeling van de museumsite en de aandacht voor cultuurcommunicatie.

Ook de acties die in de nabije toekomst (2003-2004) op de sporen staan worden opgesomd.

De brochure is gratis verkrijgbaar. U vindt ze in de culturele instellingen van de stad en op een aantal verdeelpunten. U kan ze ook gratis aanvragen via de dienst Culturele Zaken, Vanderkelenstraat 30, 3000 Leuven, (016)21 18 79, kristel.salaets@leuven.be of via de website www.leuven.be/cultuur.

Bruxelles cyclable

La carte des aménagements cyclables (édition 2003) de la Région de Bruxelles-Capitale a été distribuée par le Service Vélo et les associations cyclistes lors de la journée Dring Dring du 11 mai 2003.

Le tracé des itinéraires cyclables régionaux (ICR) est basé sur le contenu du Plan régional de développement (PRD), qui est la base légale; cependant, il a parfois été adapté, à titre indicatif, en fonction de l'évolution du réseau et des projets. Outre les itinéraires cyclables régionaux existants et ceux qui sont programmés, on y trouve:

- les autres aménagements cyclables existants:
 - pistes cyclables marquées (PCM),
 - pistes cyclables unidirectionnelles (PCU),
 - pistes cyclables bidirectionnelles (PCB),
 - bandes cyclables suggérées (BCS),
 - sens uniques limités (SUL),
 - zones avancées pour cyclistes,
 - zones piétonnes;
- les itinéraires cyclables communaux;
- les stationnements pour vélos;
- la liste des vélocistes.

Les éditions ultérieures de cette carte vous permettront d'être informé de façon régulière des progrès faits en matière de cyclabilité à Bruxelles.

Où obtenir cette carte ?

Cette carte (valeur: 9,8 euros) vous est offerte gracieusement (jusqu'à épuisement du stock) par la Région de Bruxelles-Capitale, hormis les frais de distribution et les frais de port (1 à 2 euro). Pour l'obtenir, veuillez vous adresser directement au GRACQ ou au Fietsersbond, ou éventuellement aux autres associations.

- GRACQ – Les cyclistes quotidiens
tél. 02.502.61.30
www.gracq.org
- Fietsersbond (Brusselse afd.)
Tel. 02.513.95.55
www.fietsersbond.be/brussel
- Place-o-velo
www.collectifs.net/placeovelo
- European Unions Cyclists' Group (EUCG)
www.eu-cg.info

PUZZLE

The Employment Data Exchange Network (EDEN)

The FOREM project EDEN selected by 2003 eGovernment Awards

The Employment Data Exchange Network (EDEN) is a Web-based platform for the display, exchange and processing of CVs and job vacancies from around Europe. Developed by Forem, the public employment agency of Wallonia (Belgium) under the sponsorship of the European Commission, the EDEN project serves jobseekers, companies and government employment advisers, and lays the foundation for a one-stop-shop for European labor mobility.

The right and opportunity to live and work within the EU, as enshrined in the Treaty of Rome, reflects an important political aspiration of Europe's citizens. However, there are still some barriers inhibiting mobility within the EU.

The European Employment Services (EURES) network was launched in 1993 to remove some of the barriers to the free movement of workers. It is aimed at jobseekers and employers in the European Economic Area (the 15 EU countries plus Norway and Iceland) looking to work in or recruit from another country. EURES is coordinated by the European Commission (EC) and involves the participation of national public employment services, unions and employer organizations.

The network provides information on working and living conditions in the member states, and job offers and recruitment opportunities all over Europe. But with limited functionality and information, the original EURES Web site is not responding to the requirements of a rapidly changing Europe-wide labor market. The EC is thus looking to reinforce and expand the EURES network so that it becomes fully integrated into each country's public employment service (PES) and adapts itself permanently to challenges and possibilities arising from new technologies. During 2002, the EC sponsored a pilot project called EDEN – Employment Data Exchange Network – that could serve as the new platform for EURES for the display, exchange, and processing of job vacancies and CVs. The EDEN partnership was led by Forem, the employment service for the Walloon Region of Belgium, and involved the public employment services (PESs) of France, Norway, Sweden, Portugal and Luxembourg.

Solution

EDEN is a centralized, multilingual Web-based platform for accessing employment services and information from across Europe. The system allows direct input and search of thousands of CVs and employment vacancies by both employers and candidates as well as national employment advisers.

Jobseekers can register and log into EDEN directly or, if they are already registered with their national public employment agency, they can log-in using the same password. They could also access EDEN directly from their PES site. Once in EDEN, jobseekers can look for employment openings, create a personal page, post their CV, and specify which countries they would like to work in. Alternatively, a PES officer can input a jobseeker's details directly into the employment's agency back office system from where the data is sent to EDEN, either directly, or through the PES site. Companies can post job vacancies either directly with EDEN, or through a national system. They can also view jobseekers' CVs, but not their names and personal details. If an employer wants to contact a candidate, they can send the person an email (without seeing the actual email address) or – if the candidate doesn't have an email address – they can send a message to their personal page. Quality control of vacancies will be ensured by the Public Employment Services. EDEN works through various gateways between the central platform and all the national PES systems. These gateways are based on a standardized CV and vacancies structure. A complicating factor is that each of the national systems uses their own heterogeneous technical formats and computer systems that were never designed to communicate with each other. "Having information come in from 17 different countries in multiple languages is the heart of EDEN," says Anne Rysenaer, the EDEN Project Manager at Forem. "To do that, we have to extract data from the national systems in a standardized structure."

...

Flux pour l'inspection sociale

Le projet OASIS au 2003 eGovernment Awards

Dans le cadre d'un projet commun anti-fraude des services d'inspection du Service public fédéral Sécurité sociale, de la Santé Publique et de l'Environnement, de l'Office National de Sécurité Sociale, du Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale et de l'Office National de l'Emploi, un datawarehouse OASIS a été créé.

Le but de ce datawarehouse est de permettre aux services d'inspection précités d'effectuer d'une part des contrôles ciblés sur la base d'indicateurs de fraude potentielle et de réaliser d'autre part des analyses sur des données relationnelles provenant de divers secteurs de sécurité sociale.

Les données sont fournies au datawarehouse par le biais de flux qui transitent par la Banque Carrefour.

Le premier objectif du datawarehouse est donc de détecter et d'analyser des scénarios possibles de fraude. Ceci ne requiert pas de données personnelles individualisées, c'est pourquoi le Comité de surveillance près la Banque Carrefour a décidé dans son autorisation que les données personnelles doivent être fournies au datawarehouse sous forme codée.

Dans les cas où il existe une forte présomption de fraude au niveau d'un employeur déterminé, les inspecteurs sociaux des divers services d'inspection (SPF Sécurité sociale, de la Santé Publique et de l'Environnement / ONSS / SPF Emploi, Travail et Concertation sociale / ONEm) peuvent obtenir accès aux données d'identité des travailleurs de cette entreprise en fonction d'un examen ciblé dans cette entreprise.

En vue de cette mission spécifique, le Comité de surveillance les a autorisés à déchiffrer le NISS codé et à retrouver les données d'identité.

Le datawarehouse OASIS, géré par la SmalS-MvM en sous-traitance pour le Ministère, n'est donc pas une banque de données complète, il contient uniquement des données partielles indicatives (agrégées, regroupées ou arrondies)

provenant des banques de données sociales existantes, à savoir :

- le répertoire des employeurs (ONSS),
- la banque de données LATG relative aux données de carrière et de salaire (ONSS),
- la banque de données DIMONA (ONSS),
- «chantiers et sous-traitants» (ONSS),
- "entreprises en règle" (ONSS),
- "comptes" (ONSS),
- "recouvrement" (ONSS),
- infractions constatées par les inspecteurs sociaux de l'ONSS et du SPF Sécurité sociale,
- chômage temporaire (ONEm).

La collecte d'informations est réalisée au moyen de flux de données standardisés : par l'intermédiaire de la Banque Carrefour, le datawarehouse OASIS envoie à l'ONSS une demande d'information concernant un employeur déterminé. La clé de la demande est le numéro d'immatriculation à l'ONSS.

L'ONSS recherche dans les banques de données précitées les données disponibles concernant cet employeur et ses travailleurs et opère plusieurs transactions visant à agréger et à arrondir les données.

Ensuite, l'ONSS communique à la Banque Carrefour les données pour lesquelles une autorisation a été accordée.

La Banque Carrefour code le NISS des travailleurs et transmet au datawarehouse les informations relatives à l'employeur et aux travailleurs. A partir de ces informations le datawarehouse est en mesure d'adresser une demande complémentaire à l'ONEm en ce qui concerne certains NISS codés.

La Banque Carrefour décode les NISS codés de la demande et transmet la demande à l'ONEm, qui communique à la Banque Carrefour le NISS du chômeur, la nature et la durée du chômage, ainsi que le régime de travail. La Banque Carrefour code ensuite à nouveau le NISS des travailleurs interrogés en transmet ces données au datawarehouse OASIS.

...

CISCO

e-europeawards: Evaluation Results

The first phase of the evaluation of the applications for the 2003 eEurope Awards for eGovernment has been completed!

Of a total 357 applicants for the 2003 eGovernment Awards, 65 have been invited to the 2003 eEurope Awards Exhibition for eGovernment in Como (I) on 7-8 July 2003. All applications were evaluated by at least three expert evaluators (the first time part of an evaluation for the European Commission has taken place on a remote basis) and selected according to their suitability for demonstration* at this event, where the final selection will take place. Watch this space...!

The results of this selection have no merit other than for the purpose for which the evaluation was conducted. The inclusion or exclusion of a proposal as a result of the evaluation does not then constitute an assessment of the eGovernment application itself by the European Institute of Public Administration (EIPA), the European Commission, the evaluators or any other organisation or persons involved in the Conference, the exhibition or the Awards. Neither does the available list indicate any ranking of submissions as a result of the evaluation, which is ordered by theme, country and registration numbers.

www.e-europeawards.org



Wim Delvoye

43 De ce point de vue, le fait que le travail soit mené à bien au domicile ou au bureau n'a aucune importance. L'efficacité doit être contrôlée de la même façon dans les deux cas.

Les tâches

Conformément aux tâches habituelles d'un département d'EDP, il y a parmi les télétravailleurs des programmeurs, des programmeurs de système et des organisateurs d'EDP; certains sont des directeurs et des fonctionnaires experts qui occupent des fonctions de management comme administrer le personnel, répondre à la correspondance, écrire des rapports, définir des plans stratégiques, etc..

Vu que tous les travailleurs d'EDP sont habitués à fournir une documentation spéciale pour établir les coûts d'un projet, il n'y a aucun changement réel ni aucun travail particulier nécessaire à la mise en oeuvre du télétravail.

Le milieu

La sécurité des données est une condition fondamentale dans l'EDP, et c'est encore plus important si les données et les informations sont utilisées hors du bureau. L'administration municipale a pris des mesures pour garantir le plus possible la sécurité sur les lieux où se déroule le télétravail; entre autres l'installation de logiciels spéciaux et l'introduction de mesures de sécurité que les télétravailleurs doivent observer. Le télétravailleur a les mêmes obligations envers la sécurité que le travailleur au bureau.

Un autre facteur nécessaire est l'assurance que la famille du télétravailleur permettra à ce dernier de travailler à la maison. Des enfants en bas âge, par exemple, peuvent troubler la concentration s'ils ne comprennent pas qu'ils ne doivent pas déranger. En fait, certai-

nes des femmes qui participent au projet étaient intéressées par le télétravail parce qu'elles pensaient qu'il peut faciliter la tâche de garder des enfants. Si cela est le cas, c'est une des questions particulièrement intéressantes auxquelles le projet doit faire face.

Le lieu réservé au télétravail doit être calme, peu exposé au bruit. Pour des questions comme la ventilation, l'éclairage artificiel, les dimensions de la pièce, la table et la chaise de travail et le chauffage, les solutions adoptées pour le projet de télétravail satisfont, au plan juridique, aux conditions requises par les législations du travail. Les conditions de vie des participants sont généralement de haut niveau; plus des trois-quarts ont une pièce réservée au télétravail, les autres ont créé une zone séparée pour le travail en adaptant une table existante.

L'individu

La Municipalité de Vienne soutient l'idée que les individus impliqués sont le facteur le plus important pour le succès ou l'échec de ce projet de télétravail.

- Le principe selon lequel le télétravail doit être volontaire est essentiel, et le conserver a été l'intention ferme de l'administration municipale et des syndicats.
- Le deuxième principe, par importance, est que l'individu doit être adapté au télétravail, compte tenu non seulement du type de travail demandé, mais aussi de facteurs comme le milieu familial et le rendement de l'employé.
- La capacité à gérer le temps est une autre condition nécessaire pour un télétravailleur. L'employeur peut en attendre un certain bénéfice, découlant de l'accroissement d'efficacité obtenu grâce au télétravail, mais cela

ne peut se produire que si l'individu fait un usage raisonné de son temps.

- L'autodiscipline est une qualité importante chez l'employé, non pas tant parce qu'il risque de ne pas faire tout le travail qui lui est assigné, mais parce qu'il peut ne pas résister à la tentation de dépasser la quantité d'heures prévue. D'autres entreprises qui ont expérimenté le télétravail ont souligné le problème de la tendance à se surcharger de travail comme l'un des principaux risques qui sont attachés à cette nouvelle forme. Les employés qui télétravaillent - en particulier les programmeurs d'EDP - sont très engagés dans leur travail et sont intéressés par quelque chose de plus que le simple accomplissement de la tâche qui leur a été assignée. C'est pourquoi la frontière entre le télétravail et le temps libre doit être définie et respectée avec clarté. Considéré de ce point de vue, le télétravail demande une bonne maturité et un sens de ses responsabilités très développé.
- La qualité la plus importante est une grande capacité à communiquer. Il est indispensable que le télétravailleur conserve sa place dans la communauté de travail, afin qu'il continue à se considérer et à être considéré comme un membre du collectif de travail de son organisation et à conserver les relations humaines et les contacts sociaux, qui après tout sont une composante essentielle. En définitive, donc, l'habileté de communiquer est une qualité qui devient de plus en plus indispensable pour que les liaisons techniques soient pleinement efficaces.

www.MyPublica.com

"4Instance Teleworking Conference 2003"