

N° 41 - Oktober - Octobre 2003
4,34 Euro - Maandelijks/Mensuel - afgiftekantoor Gent X

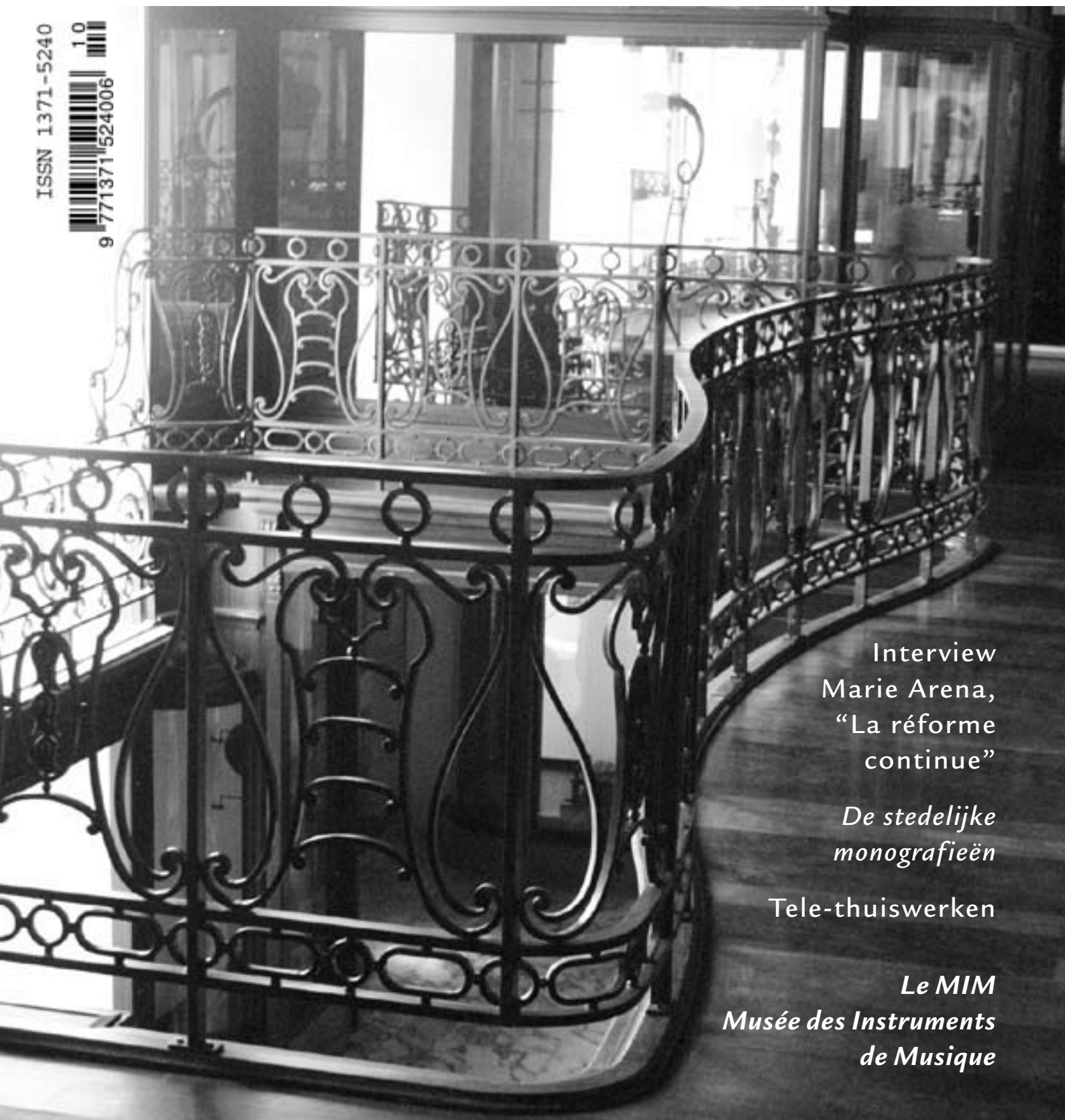
Toelating tot sluiting
Gent X
3/224

BELGIË - BELGIQUE
P.B.
Gent X
3/4145

4th INSTANCE[®]

PERIODICAL FOR PUBLIC MANAGEMENT

ISSN 1371-5240



Interview
Marie Arena,
“La réforme
continue”

*De stedelijke
monografieën*

Tele-thuiswerken

*Le MIM
Musée des Instruments
de Musique*



N° 41 September/Septembre 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

Redaktiesecretariaat / Secrétariat de rédaction
Greta Rooselaers
Tel. 02/534 94 51
E-mail: 4instance@skynet.be

ART - KUNST
MIM

FOTO's - PHOTOS
MIM
Copyright all pictures
Il Vecchio Mulino

LAYOUT - PREPRESS
Daniel Collette Production sprl
<http://www.dcprou.be>

REGIE
Tel. 02/534 94 51

DISTRIBUTIE - DISTRIBUTION
Nevelland

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

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



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

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

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

ABONNEMENT



10 nummers per jaar

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

10 numéros par an

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

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

Rue Bosquetstraat 67 – 1060 – Brussel – Bruxelles

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

E-mail. Info@4instance.be - <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 _____

4INSTANCE®

PERIODICAL FOR
PUBLIC MANAGEMENT

*Articles actuels consacrés
à la gestion, destinés aux
fonctionnaires occupant des
fonctions de direction.*

*Actuele artikels over
management voor
leidinggevende ambtenaren.*



*Le site
du magazine 4INSTANCE,
mise à jour hebdomadaire!*

*De website
van het tijdschrift 4INSTANCE,
wekelijkse update!*

4INSTANCE®

e-NEWSLETTER

*Gratis abonnement op de
tweewekelijkse nieuwsbrief
via de website
www.Mypublica.com*

*Demandez votre abonnement
gratuit de la newsletter via le site
www.Mypublica.com*

4INSTANCE®

PRACTICAL CONFERENCES

Milieu management

*How e-government is transforming
the public sector*

Tele working in public sector

Lunch causeries

Veiligheid – Sécurité

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

INFO

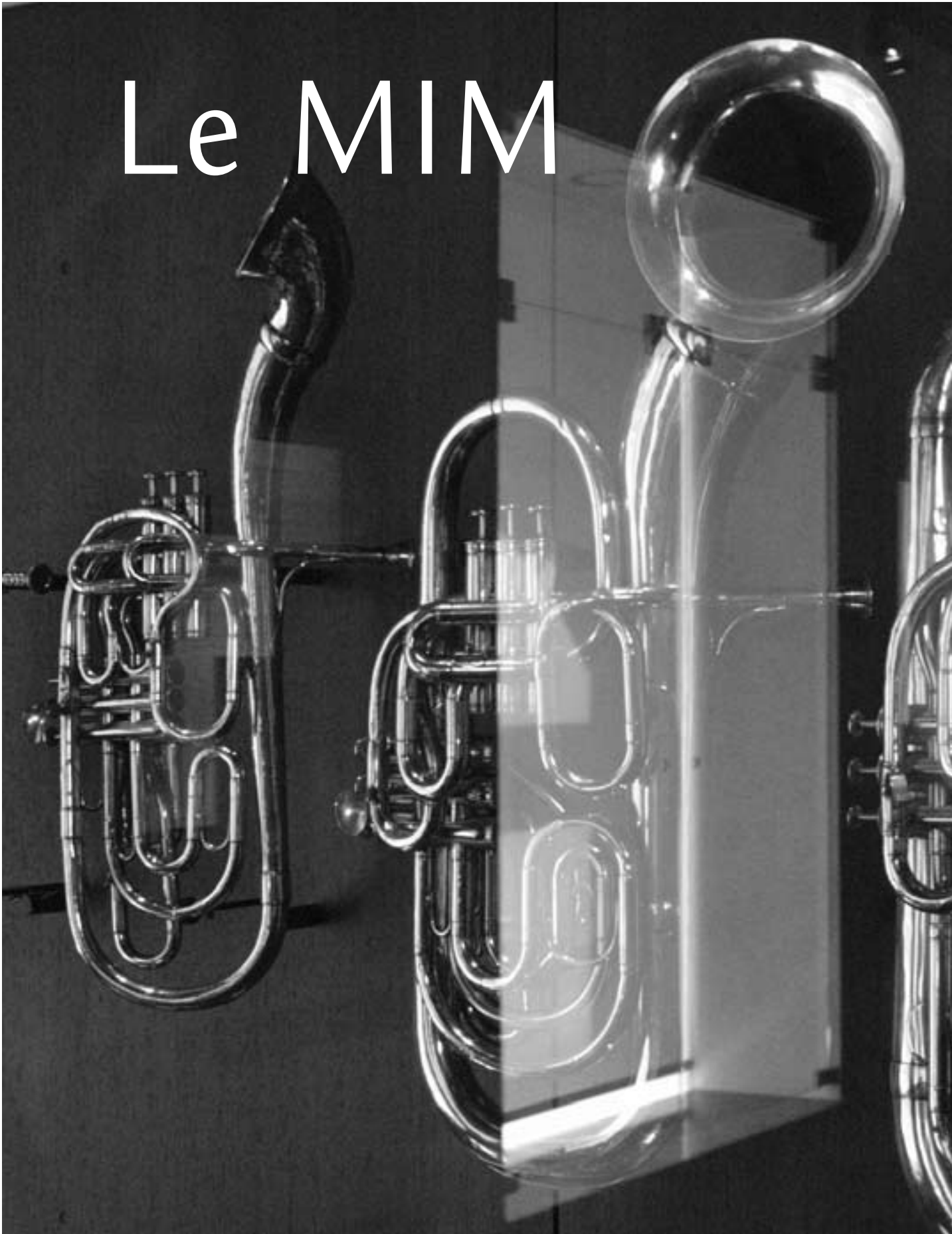
*info@4Instance.be
www.mypublica.com
tel 02/534 94 51*

4INSTANCE N° 41
Oktober/Octobre - 2003

- 6** **ART - KUNST**
Le MIM - Musée des Instruments de Musique
- 10** **INTERVIEW**
Interview de Marie Arena, Ministre de la Fonction publique, de l'Intégration sociale, de l'Egalité des Chances et de la Politique des Grandes villes.
- 20** **STEDENBELEID**
De stedelijke monografieën voor Antwerpen, Genk, Gent, Kortrijk en Leuven zijn beschikbaar.
- 23** **TELE-THUISWERKEN**
Tele-thuiswerken biedt voordelen voor het individu, de mobiliteit, het leefmilieu en de economie.
- 28** **E-GOVERNMENT**
Ducarme wil voor juli 2004 in alle negentien gemeenten een elektronisch beveiligd loket.
- 32** **EMPLOI**
EURES aide les travailleurs à traverser les frontières.
- 35** **WERKGELEGENHEID**
Aantal werkzoekenden in België stijgt met 10,5 procent.
- 38** Tele-working conference
- 40** **INTERVIEW**
4Instance in gesprek met Selor-man Marc Van Hemelrijck.
- 42** **CONFERENCE**
How e-government is transforming the public sector
- 47** 5 Minutes – 5 Minuten
- 50** World Wide Web



Le MIM



*“Une collection d’instruments de musique
de renommée internationale”*

Informations pratiques

*Musée des Instruments de Musique (MIM)
rue Montagne de la Cour 2
B-1000 Bruxelles (Belgique)
Tél.: + 32 (0)2 / 545.01.30
Fax: + 32 (0)2 / 545.01.78
Mardi, mercredi, vendredi: de 9h30 à 17h.
Jeudi: de 9h30 à 20h.
Samedi et dimanche: de 10h à 17h
La vente des tickets se termine
1/2 heure avant la fermeture des portes.*

Le MIM

Musée des Instruments de Musique

Le MIM présente une collection d'instruments de musique de renommée internationale, ainsi qu'une large gamme d'activités en rapport avec cette collection à un public qu'il veut le plus large et le plus diversifié possible en Belgique et à l'étranger. Il montre un panorama étendu de la musique ancienne, moderne, populaire et traditionnelle.

À l'installation du MIM dans les locaux du Old England correspond le désir d'instaurer une nouvelle politique d'activités. Si le MIM s'est longtemps replié sur lui-même en étudiant ses collections, il a décidé de jouer un rôle dans la cité et de s'ouvrir à un plus large public.

Tout musée se doit de répondre à trois fonctions essentielles: préservation, conservation et mise en valeur de son patrimoine. Les deux premières fonctions sont assumées par les restaurateurs, en étroite collaboration avec les responsables des différentes collections. La mise en valeur du patrimoine se concrétise notamment par des publications et des activités spécifiques destinées au public: expositions, animations pédagogiques, activités culturelles. Les salles d'exposition ont été aménagées en un parcours attrayant divisé en quelque quatre-vingt-dix thèmes répartis sur quatre niveaux d'exposition.

Il aurait été dommage de voir des instruments de musique sans pouvoir les entendre. Les différents thèmes des

expositions sont illustrés par l'audition d'œuvres représentatives des instruments exposés. À l'aide de casques à infrarouge, le visiteur peut entendre quelque deux cents extraits musicaux, de l'Antiquité grecque à la musique de Varèse du milieu du XX^{ème} siècle.

Le MIM a réalisé un effort particulier dans le domaine des activités musicales destinées aux enfants: des ateliers d'animation ont été aménagés afin d'accueillir les jeunes et les adolescents. Un Jardin d'Orphée a été créé au niveau -1: cet espace ludique permet aux enfants de découvrir des instruments de musique dans un décor magique et enchanteur. De nombreuses visites guidées à thème sont organisées pour les groupes scolaires et les particuliers. Enfin, un Espace son s'est ouvert dans l'auditorium du niveau -1 afin de montrer la manière dont le son est produit par les différents types d'instruments de musique.

Par ailleurs, le MIM a renoué avec son ancienne politique des concerts. Plus d'un Bruxellois se souvient encore des

concerts en habits d'époque qui se donnaient dans les années 1960 au Petit-Sablon, ainsi que des concerts de musique renaissance et baroque dans les locaux du Grand-Sablon quelque vingt ans plus tard. À présent, une salle de concert de 200 places, située au 5^{ème} étage du bâtiment Guimard, permet d'organiser régulièrement des concerts. Il ne s'agit plus seulement de concerts de musique ancienne, mais également de concerts de musique populaire et de concerts de musique du monde. L'objectif est d'illustrer les thèmes des salles d'exposition et de mettre en valeur le patrimoine des collections. Ainsi, plusieurs instruments à clavier, tels clavecins, virginaux, pianos carrés et pianos à queue des collections sont régulièrement joués lors des concerts du MIM. Celui-ci vient d'ailleurs de lancer une série d'enregistrements sur des instruments de ses collections.

Aujourd'hui, la politique d'acquisition du Musée des Instruments de Musique est multiple. Elle vise non seulement à rechercher des pièces qui illustrent la variété de facture des luthiers d'Europe occidentale et plus particulièrement de nos régions et de la France, mais aussi des instruments dont le mécanisme complexe n'est pas encore représenté dans les collections.

Un effort particulier est mené pour acquérir des instruments représentatifs du XX^{ème} siècle. Enfin, le MIM cherche également à acheter des instruments anciens en état de jeu afin de les faire entendre lors de ses concerts.

Belgacom

La réforme continue avec quelques ajustements

Interview de Marie Arena, Ministre de la Fonction publique, de l'Intégration sociale, de l'Égalité des Chances et de la Politique des Grandes villes

Copernic continue, mais le Premier ministre a cependant reconnu que la réforme avait fait l'objet de deux aménagements lors de la mise en place du gouvernement violet: Les salaires des top-managers seront revus et on utilisera aussi le Selor et plus seulement des assessments externes pour les recrutements. Les déclarations de Marie Arena, Ministre de la Fonction publique fédérale, ont fait des vagues et suscitent des réactions en sens divers.

4INSTANCE: Commençons, si vous le voulez bien, par une question générale: quel a été votre parcours ?

Marie Arena: Je suis sortie de la Faculté Universitaire Catholique de Mons en 1988 avec une licence en sciences économiques appliquées. Et je me trouvais bien trop jeune pour travailler de manière très sérieuse.

Je suis donc partie un an à Paris où j'exerçais la profession d'agent d'artistes et de photographes.

A l'issue de cette année, je me trouvais plus mature pour faire des choses sérieuses et j'ai souhaité travailler dans le domaine social. J'ai ainsi travaillé pendant plusieurs années à l'Office pour l'Emploi et la Formation de la Région wallonne (FOREM).

Mais cet environnement "régional" m'a d'abord semblé étriqué. J'ai donc développé des projets avec l'Europe.

J'étais expert pour le programme LEONARDO, un programme européen d'échanges dans le domaine de la formation. J'ai participé aussi à l'initiative communautaire euroforme qui touche aussi à la formation, mais à un niveau européen.

Et que m'a fait comprendre cette expérience européenne? Que pour être pragmatique, plus concret dans les actions, il fallait peut-être revenir à un niveau... régional!

C'est là que j'ai découvert le monde politique.

J'ai donc proposé mes services au Ministre de l'Emploi et de la Forma-

tion à peu près au moment où le Ministre-président de la Région wallonne de l'époque, Elio Di Rupo, rédigeait le contrat d'avenir pour la Wallonie.

En qualité de conseillère du Ministre de l'Emploi et de la Formation j'ai donc rédigé avec lui le contrat d'avenir avec, pour matières propres, l'emploi et la formation.

C'est à ce moment-là que, à mon grand étonnement, Elio Di Rupo m'a suggéré de profiter de l'occasion pour prendre en charge le ministère de l'Emploi et de la Formation.

Ce n'était pas du tout dans mon plan de carrière mais c'est un des ces hasards qui font avancer les choses et qui a fait de moi, durant 3 années, la Ministre de l'Emploi et de la Formation. Une Ministre non élue car désignée par un Président de parti.

Ce sont les élections législatives du 18 mai dernier qui ont confirmé ma place, puisque j'ai cette fois été élue et chargée de la Fonction publique ainsi que des Grandes Villes. Cela comprend des domaines aussi importants que l'intégration sociale, avec tout un travail sur la problématique de la pauvreté et de la promotion sociale des personnes en difficulté, sur l'interculturalité et l'égalité des chances.

Ce sont des matières à travers lesquelles je peux vraiment exprimer ma conviction... ..

SAP

tion profondément de gauche. Je pense d'ailleurs que la Fonction publique est un véritable outil de cohésion sociale. Regardez les villes dans lesquelles il n'y a pas de Fonction publique ou une Fonction publique faible. La distribution des richesses, même culturelles, y est lacunaire ce qui leur retire un principe de cohésion sociale important. Si l'on observe les grandes villes, on voit que c'est là que viennent se cristalliser tous les problèmes (de pauvreté, d'interculturalité) et il y a là beaucoup à faire ! Et dans ces domaines, quelqu'un de gauche comme moi peut vraiment s'exprimer.

4INSTANCE: *Vous avez 3 domaines dans votre portefeuille ministériel. Pour ces 3 domaines, pouvez-vous brièvement dire quels sont vraiment vos projets pour l'avenir ?*

Marie Arena: Une priorité c'est la modernisation de la Fonction publique. Et cela ne signifie pas pour autant privatisation. On peut moderniser, valoriser, tout en gardant les spécificités de la Fonction publique. En ce qui concerne l'intégration sociale, je compte m'appuyer fortement sur le travail réalisé par Johan Vande Lanotte et donc sur la loi et le revenu de l'intégration. En poursuivant l'action qu'il a menée, je vais bien sûr m'atteler aussi à compléter certaines choses. Car l'intégration sociale connaît un souci particulier: l'accueil des demandeurs d'asile. Je trouve que pour un pays comme la Belgique, il est important de pouvoir accueillir correctement ces personnes et faire en sorte que le passage qu'elles font en Belgique soit un passage positif qui leur apprenne quelque chose, même si l'on sait que 80% des personnes en

sont venues à quitter le territoire après la procédure.

Cela passe par une amélioration de la qualité de l'accueil mais aussi par des actions vraiment positives au niveau des retours de ces personnes afin de ne pas en arriver simplement à leur dire: "la procédure est terminée, voilà votre billet d'avion ou bien on vous force à partir."

Et s'il est vrai que 80% vont devoir partir, on se doit de travailler avec les pays desquels viennent ces personnes pour qu'elles puissent y retourner de manière positive. Et ce n'est pas impossible ni utopique, je pense qu'il y a réellement des choses à faire à ce niveau-là.

Du côté de la politique des Grandes Villes, je tiens à souligner la qualité du travail de Charles Picqué.

Avant lui, il n'y avait rien. On ne prenait pas en considération, au niveau fédéral, la problématique des grandes villes.

Il s'est battu pour que ce soit une priorité dans l'accord du gouvernement parce que les grandes villes sont très représentatives d'un pays. On ne peut en effet pas parler de la Belgique sans parler de Bruxelles, d'Anvers ou de Charleroi.

Il est donc important que, dans une politique fédérale, on puisse compléter les actions des bourgmestres. Et donc, les soutenir dans leurs démarches.

Personnellement, mes priorités dans ces démarches sont: d'abord un travail sur l'interculturalité parce que c'est là que viennent se cristalliser les difficultés.

Il faut donc que l'on apprenne aux grandes villes à ce que chaque communauté se sente bien dans une grande ville. Et il faut aider les bourgmestres à mieux gérer cette politique-là car c'est à cela qu'on sert.

4INSTANCE: *Abordons le premier thème spécifique avec la Fonction publique. Il y a 4 ans la Fonction publique avait besoin d'un certain dynamisme...*

Marie Arena: Elle en a toujours besoin ! Le Premier ministre a donc mis en place d'idée de donner plus d'importance à la fonction du Ministre de la Fonction publique et il y a eu dans cette réforme "Copernic" une réforme qui a mené un certain dynamisme dans l'administration et, comme vous l'avez dit, avec ses points positifs et ses points négatifs.

4INSTANCE: *Comment voyez-vous, vous-même, la prolongation de la réforme ?*

Marie Arena: La volonté est de faire évoluer l'administration avec les besoins de la société et donc la volonté reste la même: on ne veut pas d'une administration dépassée par rapport aux besoins de la société.

Donc il faut être proche du citoyen, à son écoute et efficace avec les modes de communication interne c'est-à-dire avec l'utilisation des technologies qui permettent d'aller plus vite.

Il y a des choses superbes qui ont déjà été réalisées. Notamment en matière de gestion des ressources humaines.

On s'est là posé la question de savoir comment il fallait gérer les ressources humaines pour qu'elles correspondent à la réalité du terrain. Ça, on doit absolument le préserver malgré les freins par rapport aux changements.

Donc, si on ne peut pas dire qu'en 4 ans de travail rien n'a été fait, on doit bien reconnaître aussi que le changement ne se fait pas en 4 ans, mais de manière progressive.

Il y a beaucoup de projets de modernisation qui vont porter leurs fruits, mais il faut les laisser évoluer et c'est ce que nous allons faire.

...

Un langage **clair**, dans **toutes** les langues.

L'**efficacité linguistique** est fondamentale pour soutenir l'effort de communication de toute entreprise.

Tradas est le **partenaire privilégié** pour vous offrir le service linguistique complet indispensable à la réussite de vos affaires.

Service de traduction et de consultance linguistique:

- Traductions générales, scientifiques, techniques et juridiques
- Révision, rédaction, copywriting
- Interprétation
- Localisation de supports multimédias, de logiciels et de sites web
- Mémoires de traduction
- Gestion terminologique
- DTP



En revanche, il y a aujourd'hui des projets de modernisation qui ne répondent plus aux priorités du gouvernement actuel. Il va donc falloir faire des choix en se posant les bonnes questions.

Prenons la justice. S'il est un domaine prioritaire actuellement, c'est bien celui-là, pour que la justice soit plus accessible, plus simple et plus lisible pour l'utilisateur.

Or pour y arriver, il va peut-être falloir mettre moins de moyens dans un autre projet de modernisation.

Bref, il va falloir faire des choix politiques en fonction des priorités du gouvernement.

Je viens de prendre l'exemple de la justice, mais pour lutter contre la fraude fiscale il va aussi falloir des outils de modernisation.

Il y a donc vraiment des choix à faire. C'est ce qui a été initié par le gouvernement précédent et c'est dans cette tendance que l'on doit s'inscrire.

D'autres choses, par contre, doivent être modifiées surtout parce qu'il s'est avéré qu'elles étaient contestables dans la méthode.

Les salaires des top-managers

Les salaires des top-managers n'étaient pas contestables dans l'objectif.

L'objectif était de dire "on veut des personnes qui ne soient plus nommées à vie".

Pourquoi ? Parce qu'elles ont une responsabilité, et c'est donc en fonction d'une évaluation qu'elles doivent rester ou pas.

Or, que disait Van den Bossche ? Qu'il "faut attirer des personnes à ces fonctions". Et donc leur offrir des salaires élevés.

Or on s'est rendu compte que 90% des top managers sont les top managers d'hier et que donc le salaire n'a pas attiré du sang neuf.

L'objectif n'est donc pas atteint. Et les top-managers gagnent 3x moins. Ca ne change rien, donc ce n'est pas fondé.

On a donc dit qu'on va réduire ces salaires des top-managers.

Pourquoi ? Moi, je n'en veux pas aux top-managers, parce que je trouve qu'ils ont passé les assessments et ce n'est pas évident, ils sont compétents, mais il faut jouer la solidarité.

Il y a 80.000 fonctionnaires et on a creusé, par les salaires des top-managers, un fossé trop grand entre eux et les autres. Et un tel écart grippe les rouages...

Il faut donc réduire cet écart pour que tout le monde se sente concerné par le niveau des top-managers.

4INSTANCE: Est-ce que vous voulez dire par là que vous donnez plus d'importance au middle-management ?

Marie Arena: Tout à fait. La première étape est de diminuer les tops. C'est dans l'accord du gouvernement. La deuxième étape est de faire confiance à la Fonction publique. Et de sortir du mythe selon lequel le public ne fonctionne pas et que le privé fonctionne bien.

C'est vrai que les logiques ne sont pas les mêmes. Dans la Fonction publique vous n'êtes pas du tout dans un environnement de compétitivité, vous êtes dans un environnement d'efficacité. L'efficacité doit être trouvée, non pas par rapport à quelqu'un d'autre, mais par rapport à votre fonction.

Ce que nous allons faire c'est, par exemple, redonner à la Fonction publique la capacité de faire elle-même ses recrutements.

Aujourd'hui, chaque candidat postulant coûte 1500 euros parce que la procédure est sous-traitée par un bureau. Mais où est la valeur ajoutée ?

Je n'ai rien contre un partenariat avec le privé pour autant qu'il s'agisse d'une action ponctuelle qui rapporte quelque chose à la Fonction publique et ne la dessaisit pas de ses compétences.

4INSTANCE: Mais est-ce qu'actuellement la Fonction publique ne doit pas acquérir précisément ces compétences ?

Marie Arena: Tout à fait. Et dans ce cadre-là je n'ai pas d'objection à ce qu'elle acquière ces compétences en travaillant avec l'extérieur, mais l'objectif n'est pas de se vider de sa substance, mais au contraire de se remplir. C'est vraiment dans un objectif de construction qu'il faut voir le travail avec l'extérieur. Pas question, à mon sens, de passer commande pour se décharger. Je veux vraiment que la Fonction publique se réapproprie la fonction de recrutement en interne. Ceci est un deuxième changement.

Vous avez parlé du middle-management, il s'agit là du 3e changement ?

Une de mes priorités est de travailler sur le niveau A (le niveau universitaire). Pas parce que je dénigre les autres niveaux, mais parce qu'ils ont déjà été travaillés dans Copernic et ont déjà acquis, grâce à ce programme, un certain nombre de choses qu'il faudra d'ailleurs peut-être encore modifier. Notons par exemple les tests de compétence dans les niveaux B et C (D n'existe plus) qui attribuent des promotions sur base du test de compétence.

Or ces tests ne sont pas modulés en fonction du métier.

Ce qui veut dire qu'une infirmière va passer un test de compétence aux Technologies de l'information pour avoir une promotion alors qu'elle n'a pas forcément besoin de ces compétences dans son quotidien.

...

SAS

Il faudrait donc que ces tests de compétence soient conçus en fonction de chaque métier. Mais s'ils mettent en évidence les lacunes des fonctionnaires, il faudrait aussi, à mon sens, qu'ils permettent à ces mêmes fonctionnaires de suivre une formation pour combler les lacunes mises en lumière par le test.

Pour les carrières A, un de mes objectifs est de diminuer les dépenses sur certains budgets pour les rapatrier sur les carrières A tout en négociant aussi après du gouvernement fédéral les moyens de valoriser les niveaux universitaires dans la Fonction publique. Car il serait bon de ramener un équilibre dans la Fonction publique pour que chacun se sente valorisé.

Et, là encore, qu'il s'agisse du public ou du privé, la formation est importante car nos compétences doivent pouvoir évoluer au rythme de la société. Or cette adaptation n'est pas encore le point fort de la Fonction publique.

4INSTANCE: Comment voyez-vous cette formation ?

Marie Arena: Là j'aimerais que l'on développe des partenariats avec les instituts publics de formation. Je ne suis pas de celles qui pensent qu'on doit faire une école d'administration. Je pense qu'on a de très bonnes écoles en Flandre, en Wallonie, à Bruxelles ...

On a vraiment des choses qui fonctionnent très bien avec des bons profs

et j'aimerais que l'IFA travaille sur des modules de compétence. On fixerait ainsi, par métier, une grille de compétences en précisant que telle compétence peut s'acquérir en autant d'heures à la VUB, à la KUL, à l'UCL. Peu importe pourvu qu'il y ait des modules en dehors des cursus universitaires types pour acquérir ces compétences.

4INSTANCE: Pour connaître le contenu des différents métiers, existe-t-il des systèmes, des analyses, des processus ? Sait-on exactement quel profil convient à telles tâches ?

Marie Arena: Tout à fait, le travail continue avec le Selor et chaque SPF permet de récolter cette information pour les métiers. Et il y a en effet des compétences propres à l'administration du travail ou aux finances par exemple.

Même si le travail de secrétaire aux finances ou ailleurs est le même, il y a des spécificités par SPF. Cette information-là est actuellement récoltée pour être concentrée au niveau du Selor.

4INSTANCE: Donc c'est le Selor qui doit prendre ça en charge ?

Marie Arena: Oui, en collaboration avec l'administration P&O.

Avant il existait l'ABC, le bureau conseil. Je ne sais si cela vous dit quelque chose. C'est encore du temps de Monsieur Matoul, je crois. Cela remonte à plus de 5 ans d'ici. Est-ce dans cette direction que vous voulez aller ou préférez-vous créer des cellules de compétence au sein du secteur public ?

Mon souci est qu'il y ait une objectivité maximale dans les recrutements.

Je refuse qu'il y ait des espaces d'interprétation. Je veux vraiment qu'on ait une identification claire des métiers et que l'on détermine, pour chaque métier, les exigences et le niveau requis pour pratiquer ce métier.



Il y a des outils très objectifs qui ne laissent pas de zones d'ombres sur l'interprétation parce que les zones d'ombres sont souvent, à mon sens, des zones de pouvoir. L'objectif est d'être sûr, tant que faire ce peut, de mettre la bonne personne à la bonne place.

4INSTANCE: En France, il y a peu, un article de presse relatait la position du ministre de la Fonction publique face à la rémunération au mérite. Qu'en pensez-vous ?

Marie Arena: Je suis contre car j'estime justement la rémunération au mérite très arbitraire. Parce que, après tout, qu'est-ce que le mérite ? Qui décide du mérite ?

Et puis dans la notion de mérite il y a une connotation très religieuse. De plus, le système le plus fréquent dans le privé, à savoir celui de négocier chaque année son augmentation, est un système qui rencontre pas mal de difficultés. Alors de grâce, n'importons pas dans le public un système lacunaire que le privé souhaite lui-même changer !

Par contre je suis favorable à la gestion par objectif. Les objectifs sont des principes de gestion interne avec des possibilités de carrière pour les personnes dans leur métier. Ça aussi c'est un acquis de Copernic, p.ex. pour les carrières d'experts.

Car avant, vous ne pouviez faire carrière, avoir une promotion, que si vous changiez de fonction.

On commençait au niveau 1, puis on continuait pour s'entendre dire un jour "ah, si vous voulez une promotion, il ne faut plus être expert, mais manager."

Or il faut reconnaître que certaines personnes font d'excellents experts et, peut-être, de piètres managers ! Et qui, de surcroît, n'ont pas envie de devenir manager. Donc autant leur donner la possibilité d'évoluer comme expert ! De

toute façon on ne peut pas se passer de gens sur le terrain ni fonctionner qu'avec des managers. Donc je pense qu'il faut qu'il y ait des possibilités d'évolution au sein d'une carrière et que ces possibilités d'évolution soient données sur base de la connaissance du métier, et non sur base d'une personne qui décide du "mérite" ou pas d'une autre personne. Parce qu'alors, c'est la porte ouverte aux règlements de compte ! Il faut donc des outils de compétence.

4INSTANCE: Et qu'en est-il alors de l'ancienneté ? Là non plus ce n'est pas la bonne solution...

Marie Arena: En effet. Pour l'ancienneté on parlait du principe que plus on était âgé, plus on était compétent parce qu'on exerce un métier depuis plus longtemps. Et effectivement, un journaliste qui sort des études à 20 ans est moins bon que quelqu'un de 40 ans qui a déjà une belle carrière de journaliste à son actif. C'est évident.

...



Et quand les chasseurs de tête vont chercher une personne affichant 20 ans de métier, ils doivent lui payer ces 20 ans de métier. Dans la Fonction publique on a associé ancienneté à expérience et il me semble qu'il faut valider cette équation.

A mon avis, dans 80% des cas, les personnes expérimentées ont effectivement un niveau de compétence supérieur, mais ce n'est pas toujours forcément le cas. C'est là que réside toute la difficulté, d'où la nécessité de mettre des outils objectifs en place.

Mais donc je ne parlerais pas de "mérite", mais bien de "compétence" tout simplement parce que l'on peut mesurer la compétence tandis que le mérite est laissé à l'appréciation subjective d'un supérieur.

4INSTANCE: *Et comment voyez-vous ça pour 80.000 fonctionnaires ? Car ces 80.000 personnes ont une certaine attente. Chacune de ces personnes demande à être valorisée, à pouvoir évoluer, à bénéficier de formations... Comment pouvez-vous arriver à cela ?*

Marie Arena: Je pense qu'il faut clairement définir d'une part le métier dans lequel le fonctionnaire se trouve et d'autre part identifier les compétences requises pour exercer ce métier.

Bien sûr, la compétence évolue. Hier, une secrétaire ne devait pas connaître Word, Excel ... Et ça c'est tout le travail d'un organisme tel que le Selor de faire correspondre un métier et des compétences. Des compétences qu'il faut mesurer, via des tests et selon une certaine périodicité, à définir également.

Tout cela doit être établi et si l'on dit qu'il faut des tests de compétence tous les 2 ans et bien il faut aussi assortir ces tests de formations afin qu'il soit possible d'acquérir ces compétences.

4INSTANCE: *Passons maintenant, si vous le voulez bien, à l'intégration sociale. On sait que le taux de pauvreté en Belgique est alarmant. Quelles sont les actions concrètes que vous envisagez à ce niveau ?*

Marie Arena: Ce sont les statistiques les plus difficiles à gérer parce que la Belgique a un encadrement social et un accompagnement qui est très perfectionné et donc il y a un facteur collectif qui est tout à fait exagéré.

On ne compare que la pauvreté financière, c'est-à-dire le revenu par habitant, sans prise en compte des phénomènes correcteurs tels que la sécurité sociale. Or la Belgique a développé un filet social très important dont, par exemple, le remboursement des soins de santé, la gratuité de l'enseignement, l'octroi de bourses d'études pour certaines personnes, les aides médicales d'urgence,...

En faisant la somme de tout cela, notre taux de pauvreté diminue très fortement. Mais bien sûr, cela ne signifie pas non plus qu'il n'y a rien à faire sur ce terrain-là !

Au contraire, il faut continuer à agir. Pour ma part, j'ai demandé à pouvoir travailler sur 4 domaines importants dans la lutte contre la pauvreté. Ces 4 domaines sont:

1. l'accès à l'emploi pour les personnes pauvres
2. la scolarité
3. le logement
4. la prévention santé.

Ces thèmes doivent systématiquement être abordés avec un autre ministre, soit du même niveau de compétences, soit d'un niveau de compétences des entités fédérées.

C'est la raison pour laquelle il y a la conférence interministérielle sur la lutte contre la pauvreté et pour laquelle nous devons absolument définir nos priorités. Et parce qu'il n'est pas facile de savoir si

c'est la pauvreté qui rend les gens malades ou si c'est la maladie qui les rend pauvres, il faut absolument travailler sur la prévention. Et voir par exemple, avec les CPAS, quels types de médiation on peut établir entre les personnes en difficulté et les hôpitaux. Comment on peut travailler sur la prévention, comment on peut obtenir d'eux un paiement, parce qu'ils doivent rembourser l'hôpital. Tout ça doit être établi correctement.

Pour l'éducation c'est pareil. Dans les milieux défavorisés les enfants de moins de 6 ans ne vont pas à l'école. Et les décrochages scolaires se font déjà avant l'école primaire. Alors, que fait-on ? Là aussi les CPAS sont des outils de proximité et de lutte contre la pauvreté. Je veux donc vraiment travailler en priorité avec eux. Mais je ne veux pas leur donner des fonctions supplémentaires sans leur en donner les moyens ! La qualité du logement pour ces personnes pauvres est également une catastrophe. Or on ne peut garantir le développement des enfants s'ils sont 5 à partager la même chambre ! Bien sûr je ne suis pas la seule compétente dans cette matière. Mais il faut que nous trouvions des accords, des coordinations avec les autres ministres. Je pense que nous devons établir un objectif de coordination et de soutien des politiques locales parce que la pauvreté nécessite la proximité, elle se gère sur le terrain.

4INSTANCE: *Donc vous définissez essentiellement votre rôle comme coordinateur ?*

Marie Arena: Plus que comme coordinateur. Le budget aujourd'hui attribué à l'intégration sociale est de plus d'un milliard d'euros. C'est donc plus que de la coordination. Et c'est plus, aussi, que de l'aide financière car je ne veux pas faire de la survie. Je veux mettre en place

des actions positives pour élever ces personnes d'un cran. Faire plus donc que leur maintenir la tête hors de l'eau...

4INSTANCE: Et qu'en est-il de la politique des grandes villes ?

Marie Arena: Actuellement j'ai demandé qu'on fasse une évaluation de

ce qui a été fait jusqu'à présent. Mon objectif ici n'est pas de juger ce qui est bien ou moins bien, mais de voir s'il est nécessaire que nous intervenions ou pas. Je veux donc aussi me donner le temps de voir quelles sont les difficultés rencontrées par les grandes villes et de réfléchir aux meilleurs moyens pour les

aider. D'ici avril 2004, je veux objectivement savoir si ce qui a été fait hier les a vraiment aidés ou si ces moyens peuvent être mieux utilisés encore.

Thibault Van der Auwermeulen



De stedelijke monografieën voor Antwerpen, Genk, Gent, Kortrijk en Leuven zijn beschikbaar

Op 25 juni stelde Paul Van Grembergen, Vlaams minister bevoegd voor het stedenbeleid, de stedelijke monografieën voor van Antwerpen, Genk, Gent, Kortrijk en Leuven.

Eerder werden de eerste drie monografieën van Brugge, Hasselt en Mechelen al gepubliceerd.

Voor dertien Vlaamse steden wordt een stadsmonografie opgemaakt. Het gaat om de steden Aalst, Antwerpen, Brugge, Genk, Gent, Hasselt, Kortrijk, Leuven, Mechelen, Oostende, Roeselare, Sint-Niklaas en Turnhout. De monografieën zijn bedoeld voor zowel beleidsmensen, investeerders, het middenveld als geïnteresseerde burgers. Een monografie geeft een synthetisch en gedetailleerd overzicht van de voornaamste statistieken over een stad. De stad wordt gesitueerd ten opzichte van Vlaanderen in zijn geheel, de groep van de dertien Vlaamse centrumsteden en ten opzichte van een vergelijkbare stad. De cijfers en statistieken uit diverse bronnen worden samengevat in één leesbaar document en de trends die daarin vervat zitten worden verduidelijkt via aangepaste grafieken, toelichtingen en synthetische beschrijvende statistiek.

De opmaak van de monografieën berust op een samenwerking tussen de cel Stedenbeleid (administratie Binnen-

landse Aangelegenheden) en de administratie Planning en Statistiek van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap. Waar nodig is beroep gedaan op externe onderzoeksinstellingen.

De stadsmonografieën zijn zo geconcipieerd dat de steden ze zelf periodiek kunnen actualiseren. Ook is er een centrale datawarehouse (gegevensbank op de centrale server van de Vlaamse Overheid) waar alle cijfergegevens gecentraliseerd en geactualiseerd worden en waar geïnteresseerden de actuele gegevens kunnen raadplegen.

Inhoud en doel van de stedelijke monografieën. Waarom de stedelijke monografieën?

Bij de aanvang van de legislatuur bleek dat enerzijds weinig generieke statistische gegevens beschikbaar waren voor de diverse steden en anderzijds heel wat gegevens verspreid zaten over diverse instanties en vindplaatsen of niet ontsloten waren.

In het kader van de coördinatieopdracht die de bevoegde minister kreeg, werden bilaterale contacten met de diverse kabinetten en/of administraties georganiseerd, teneinde een inclusief stedenbeleid te realiseren.

De administratie Planning en Statistiek deed toen het voorstel om aan de behoefte aan actuele cijfergegevens tegemoet te komen onder de vorm van stedelijke monografieën.

Meteen werd ook de link gelegd met een ander project dat opstartte met name het opstellen van een stadsmonitor (een meetinstrument voor de leef-

“De stadsmonitor: een meetinstrument voor de leefbaarheid van de steden”

baarheid van de steden). De stedelijke monografieën worden als input voor dit project gebruikt.

Voor wie zijn ze bedoeld? Wie gaat ze gebruiken?

De monografieën zijn bedoeld voor zowel beleidsmensen, investeerders, het middenveld als geïnteresseerde burgers.

De beleidsmensen kunnen zowel mandatarissen als ambtenaren zijn, zowel op stedelijk als op Vlaams beleidsniveau. Buitenlandse potentiële inves-

teerders die een breed beeld willen hebben van een bepaalde stad zullen hiermee ongetwijfeld hun voordeel doen. En ook bij de vele organisaties van het middenveld en bij de burgers verwachten wij veel geïnteresseerden.

Voor welk doel zullen ze gebruikt worden?

Een monografie heeft de verdienste cijfers en statistieken uit diverse bronnen samen te brengen in één leesbaar document. De trends die daarin vervat zitten worden verduidelijkt via aangepaste grafieken, toelichtingen en synthetische beschrijvende statistiek.

Een stad die beschikt over een monografie kan zichzelf situeren ten opzichte van Vlaanderen in zijn geheel, de groep van de dertien Vlaamse centrumsteden en ten opzichte van een stad met een gelijkaardig profiel.

De stedelijke monografie kan zowel in de beleidsvoorbereiding (opstellen van omgevingsanalyses, diagnosenota's, ...) als beleidsopvolging (effectmeting, ...) gebruikt worden.

Wie heeft ze gemaakt?

De opmaak van de monografieën berust op een samenwerking tussen de cel Stedenbeleid (administratie Binnenlandse Aangelegenheden) en de administratie Planning en Statistiek van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap. Waar nodig is beroep gedaan op externe onderzoeksinstellingen. Voor de monografie Hasselt is bijvoorbeeld beroep gedaan op het Sociaal Economisch Instituut (SEIN), verbonden aan het LUC, en voor de monografie Mechelen werd de Onderzoeksgroep Armoede, Sociale Uitsluiting en de Stad (OASeS) verbonden aan de UFSIA geëngageerd.



De reeks monografieën is een initiatief van de Vlaams overheid en wordt aangeboden aan de betrokken steden.

Op welke manier/werkwijze-hoe is de inhoud tot stand gekomen? Alternatief: gehanteerde methode

Een stadsmonografie is een cartografische en sociografische weergave van de economische, fysische en sociaal-culturele situatie van een stad. Deze weergave gebeurt vanuit het oogpunt van de bewoners en de gebruikers. Hierbij is gebruik gemaakt van cijfers, statistieken en indicatoren. Meestal zijn deze gebaseerd op objectief meetbare omgevingsfactoren. Maar soms zijn ook meningen, opinies en belevingen opgenomen zoals de cijfers van de Veiligheidsmonitor.

De meeste opgenomen cijferreeksen beschouwen een periode van tien jaar: 1991-2000.

Alle cijfergegevens zijn samengevat rond kwaliteitstrefwoorden zoals bereikbaarheid, veiligheid en leefbaarheid. Elk hoofdstuk draait rond een trefwoord

en gaat uit van de vraag in welke mate de beschouwde stad aan deze kwaliteit beantwoordt.

Vooreerst werd een selectie gemaakt van beschikbare gegevens bij de afdeling Planning en Statistiek. Aanvullend daarop werden gegevens opgevraagd bij bepaalde diensten van de Vlaamse gemeenschap of openbare instellingen. De afdeling Wegen en Verkeer zorgde voor gegevens over verkeerstellingen, de OVAM over afvalstoffen en dergelijke. Daarnaast werden ook gegevens van het NIS, de Veiligheidsmonitor, ... verwerkt. Deze gegevens zijn generiek voor alle monografieën.

Daarbovenop is nog relevant materiaal toegevoegd waarover de betrokken stad beschikt. Voorbeelden zijn de gegevens over het gebruik van het openbaar vervoer in Hasselt of over het gebruik van verslavende middelen bij jongeren in Brugge.

Waar kunnen de monografieën gevonden worden?

De monografieën zullen bezorgd worden aan alle bibliotheken en daarnaast kunnen de monografieën gratis aangevraagd worden:

Telefonisch: 02/553 40 38; Email: ann.verleysen@ewbl.vlaanderen.be

Worden ze regelmatig aangepast - of is dit een eenmalige momentopname?

Via de administratie Planning en Statistiek worden de cijfergegevens opgenomen in de monografieën gactualiseerd. Deze gactualiseerde gegevens zullen door de steden raadpleegbaar zijn.

www.thuisindestad.be



Tele-thuiswerken biedt voordelen voor het individu, de mobiliteit, het leefmilieu en de economie

De voordelen die tele-thuiswerken kan bieden zijn meer dan duidelijk voor Vlaams minister van Economie, Buitenlands beleid en E-government, Patricia Ceysens. Maar ook Minister Paul Van Grembergen en Minister Bert Anciaux staan achter het concept. De eerste wil het tele-thuiswerken voor ambtenaren stimuleren en de tweede gelooft dat het kan bijdragen tot een betere mobiliteit.

Voor 4INSTANCE zijn dit voldoende redenen om een conferentie op te zetten dat het thema uitgebreid zal behandelen. Op onze website www.mypublica.com vindt U het volledige programma.

Nederland staat helemaal bovenaan

In Nederland zijn één op vier werknemers tele-thuiswerkers. Het TelewerkForum stimuleert telewerken in Nederland door de mogelijkheden en voordelen van het telewerken onder de aandacht te brengen van overheid, werkgevers en werknemers. Het geven van voorlichting en het verstrekken van informatie zijn haar belangrijkste taken.

Hoewel steeds meer organisaties de voordelen van het telewerken ontdekken, verloopt de invoering niet zo

voorspoedig als oorspronkelijk werd verwacht. Dat is vooral te wijten aan het gebrek aan kennis over telewerken. Werkgevers en werknemers hebben vele vragen over de invoering en de gevolgen van telewerken. Daarnaast bestaan er zowel bij werkgevers als bij werknemers een aantal hardnekkige vooroordelen, die vooral betrekking hebben op de angst voor sociale isolatie, de vrees

dat de binding met het bedrijf verloren gaat en dat telewerkers moeilijk te managen zijn.

Ook beleidsmakers moeten meer van de voordelen van telewerken overtuigd worden, want de overheid slaagt er zonder hulp van het bedrijfsleven niet in, de juiste randvoorwaarden voor de invoering van telewerken te creëren. Via ini-

tiatieven van ministeries en bedrijfsleven zal telewerken de komende jaren een "normale" arbeidsfactor worden.

Wat is telewerken?

Telewerken is het flexibiliseren van werk naar plaats en tijd, waarbij gebruik gemaakt wordt van informatie- en communicatietechnologie. Dankzij de techniek is het namelijk mogelijk, om in principe overal en altijd toegang te krijgen tot informatie en met anderen te communiceren. Ook werkzaamheden, die bestaan uit het genereren, be- en verwerken van informatie, en die doorgaans met behulp van de computer worden uitgevoerd, kunnen in principe op elk gewenst tijdstip en op elke, gewenste plaats worden uitgevoerd: op kantoor, thuis, onderweg of bij de klant. Er worden doorgaans drie vormen van telewerken onderscheiden:

- *telethuiswerken*: de werknemer verricht op basis van een overeenkomst met zijn werkgever/opdrachtgever (een deel van) zijn werkzaamheden thuis.

“Bij telewerken kan de manager niet op waarneming sturen”

- *mobiel werken*: de werknemers zijn uit hoofde van hun functie (consultants, vertegenwoordigers) op wisselende locaties werkzaam.

- *werken in telewerkkantoren*: werknemers of zelfstandigen verrichten in een verzamel- of satellietkantoor werkzaamheden voor werk- of opdrachtgevers, die zich op een andere locatie bevinden.

...

Voor welke functies, beroepen en organisaties is telewerken geschikt?

In principe komen alle werkzaamheden, die bestaan uit het genereren, be- en verwerken van informatie voor telewerken in aanmerking. Die processen lenen zich met name voor telewerken, omdat zowel de input- als de output-zijde uit "informatie" bestaat, die met behulp van de computer en datacommunicatie-faciliteiten getransporteerd kan worden. Vooral functies in de administratieve en financiële sector, in beleid, management, marketing, sales, consultancy, automatisering, research, opleiding, training en in de journalistiek zijn geschikt voor telewerken.

Het is dan ook niet zo vreemd, dat telewerken momenteel vooral ingeburgerd is bij (semi-)overheidsinstellingen; in het bank- en verzekeringswezen; in de grafische sector en bij uitgeverijen; in automatiseringsbedrijven, organisatieadviesbedrijven, ingenieursbureaus en in de farmaceutische industrie.

Of telewerken in een organisatie kansrijk is, hangt niet alleen af van de aard van het werk. Telewerken legt een grotere autonomie bij de werknemer en vereist dus een open bedrijfscultuur en een andere stijl van management. Telewerken stelt bovendien eisen aan de interne communicatie en aan de informatietechnologie, want de telewerker moet over dezelfde informatie en faciliteiten kunnen beschikken als de werknemer op kantoor.

Wat zijn de voor- en nadelen van telewerken?

Telewerken biedt flinke voordelen voor de overheid, voor werkgevers en werknemers. Werknemers kunnen thuis geconcentreerder kunnen werken en

zijn minder tijd kwijt met woon-werkverkeer. Daardoor kunnen zij hun werktijd effectiever benutten. Telewerken leidt dus tot een aanzienlijke productiviteitsstijging. Daarnaast maakt telewerken kostenbesparingen mogelijk. Telewerkers zijn een deel van de werktijd niet op kantoor aanwezig, waardoor er werkplekken kunnen worden afgestoten.

Telewerken is bovendien een instrument om de flexibiliteit van de organisatie te vergroten, waardoor bedrijfsprocessen efficiënter kunnen worden ingericht. De werkgever is zo in staat sneller te reageren op veranderingen in de markt. Dankzij telewerken kan de bereikbaarheid van de organisatie en haar medewerkers verbeterd worden,

*“Het is niet zo vreemd,
dat telewerken
momenteel vooral
ingeburgerd is bij (semi-)
overheidsinstellingen”*

hetgeen de kwaliteit van de dienstverlening en de klantvriendelijkheid ten goede komt.

Werknemers hebben dankzij telewerken de mogelijkheid, om het werk naar eigen inzicht in te delen en het werk beter met privé-zaken te combineren. Dat leidt tot een hogere "quality of life", een betere arbeidsmotivatie en tot een aantoonbaar lager ziekteverzuim. Juist ook omdat telewerken zoveel voordelen voor werknemers heeft, wordt telewerken door hen als een aantrekkelijke arbeidsvoorwaarde beschouwd, waarmee gekwalificeerd personeel aan het bedrijf gebonden kunnen worden.

Ook uit doelgroepen als gehandicapten en herintredende vrouwen, die traditioneel moeilijk toegang hebben tot de arbeidsmarkt.

Omdat telewerken een bijdrage levert aan de invoering van telematica op grote schaal en bovendien een bijdrage levert aan de vermindering van de fileproblematiek, leidt telewerken bovendien tot een innovatief en milieuvriendelijk imago.

Wat kost de invoering van telewerken en wat levert het op?

De kosten van de invoering van telewerken bestaan uit de kosten, die voortkomen uit de voorbereiding en de implementatie van het telewerken; de kosten voor de inrichting van de telewerkplekken en de kosten voor aanpassingen in de organisatie.

De kosten voor de voorbereiding en de implementatie van telewerken bestaan vooral uit de tijd, die vrijgemaakt moet worden voor de verkenning, het haalbaarheidsonderzoek, intern overleg en communicatie; opzet, uitwerking en evaluatie van de pilot. De kosten zijn uiteraard sterk afhankelijk van de tijd, die erin gestoken wordt en van het feit, of er een extern adviesbureau wordt ingeschakeld.

De kosten voor de inrichting van de telewerkplek bestaan uit eenmalige kosten voor meubilair, computer en randapparatuur, telecommunicatie-apparatuur, bijbehorende software en opleiding. Daarnaast moet er rekening gehouden worden met de kosten voor telefoon- en dataverkeer, onderhoud, systeembeheer, helpdesk voorzieningen, verzekeringen en onkostenvergoedingen voor het eventueel gebruik van



privé-eigendom. Op het kantoor zijn aanpassingen nodig, om de communicatie met de telewerker te optimaliseren en hem (beveiligde) toegang te geven tot de aanwezige informatie.

De kosten zijn sterk afhankelijk van de benodigde faciliteiten. Uitgaande van de normale afschrijvingstermijnen, moet op jaarbasis rekening gehouden worden met een totale kostenpost van 2.500 tot 5.000 euro per telewerker.

Aan de opbrengstenkant telt vooral de besparing op werkplekken. Een gemiddelde werkplek kost zo'n 12.500 euro per jaar. Het is gebleken, dat drie telewerkers gemakkelijk één werkplek kunnen delen. Daarnaast bespaart de organisatie op reis- en telecommunicatiekosten en mag rekening gehouden worden met een productiviteitsstijging van 15 tot 25 procent en minder ziekteverzuim. Verder is aangetoond, dat telewerken leidt tot hogere motivatie, een

betere bereikbaarheid, betere dienstverlening en dus een grotere klantvriendelijkheid; effecten, die helaas moeilijk te kwantificeren zijn.

Heeft telewerken gevolgen voor het management of voor de stijl van leidinggeven?

Het belangrijkste verschil tussen telewerken en de traditionele werksituatie is de fysieke afwezigheid van de werknemer. Veel managers zijn terughoudend ten opzichte van telewerken, omdat ze bang zijn, dat ze zonder fysieke controle hun grip op de werknemers verliezen en dat ze daardoor minder presteren. Die houding is gebaseerd op de -achterhaalde- gedachte, dat werknemers geen verantwoordelijkheid kunnen of willen nemen en geen eigen initiatief tonen. Bij telewerken krijgt de werknemer meer autonomie en verantwoordelijkheid. Dat veronderstelt een vertrouwensrelatie tussen de manager en zijn medewerkers.

Bij telewerken kan de manager niet op waarneming sturen. Hij is gedwongen te sturen op input en output. Als er duidelijke afspraken gemaakt worden over de prestaties van de telewerker, en hij daarop beoordeeld wordt, zijn de plaats en het tijdstip waarop het werk verricht wordt, niet meer relevant. Wel is het van belang, dat de medewerkers terugkoppeling krijgen over de prestaties, die ze leveren. Uit onderzoek is gebleken, dat medewerkers feedback en individuele aansturing belangrijker vinden dan afspraken over beloning.

Naast sturing op output blijkt ook faciliterend leiderschap in de telewerksituatie goed te functioneren. Faciliterend leiderschap is gericht op het bewerkstelligen van, of het zorgdragen voor effectieve en plezierige werkcondities, die de medewerkers in staat stellen om optimaal te presteren. Door deze vorm van leidinggeven kunnen ook communicatieproblemen en een verminderde bin-

ding met het bedrijf voorkomen worden, die vaak onterrecht aan telewerken toegeschreven worden. Het functioneren in een goed teamverband leidt automatisch tot een hogere tevredenheid met de collega's en tot meer commitment aan de afdeling. Door zorg te dragen voor een duidelijke overlegstructuur, waarbinnen informatie en ideeën kunnen worden uitgewisseld en regelmatig vergaderingen plaatsvinden, kan bovendien de kwaliteit van de communicatie worden gewaarborgd.

Hoe moet de communicatie met telewerkers gestructureerd worden?

Een goede communicatie tussen de telewerker en de organisatie en de stroomlijning van de informatie-uitwisseling is van groot belang. Door de fysieke afwezigheid van de telewerker, is regelmatig face-to-face contact voor de uitwisseling van gegevens tussen de telewerker en de rest van de organisatie namelijk moeilijk. Daardoor leeft bij veel managers onterrecht het vermoe-

lijk bereikbaar moet zijn. Bovendien kan men telewerkers een aantal dagen in de week naar kantoor laten komen voor overleg en formele procedures voor voortgangsbesprekingen en rapportages inbouwen.

Om de communicatie tussen telewerkers en organisatie te optimaliseren is een groot scala aan technische voorzieningen als telefoon, fax en e-mail beschikbaar. Dankzij de ontwikkeling van de telecommunicatie-infrastructuur en van remote access-technieken kan de telewerkplek zonder problemen aan de bedrijfstelefooncentrale en aan het LAN gekoppeld worden, waardoor het niet meer te merken is, dat de telewerker niet in het bedrijfspannend aanwezig is. Een veel gehoord bezwaar is, dat de gemedieerde vormen van communicatie geen vervanging kunnen zijn voor face-to-face contact. Dat geldt vooral voor overleg, brainstormsessies en teamwork, maar voor routine-contacten voldoen zij uitstekend. Door de opkomst van multimedia-toepassingen

dat telewerken mogelijkheden biedt, dan moet er een projectplan worden opgesteld. Daarbij is het goed, om een gedreven telewerkcoördinator aan te wijzen, die wordt ondersteund door een extern adviseur of door een projectteam, waarin vertegenwoordigers van het management en van de afdelingen automatisering, personeelszaken en facility management zitting hebben. Het is zinvol om de invoering van telewerken met een kleinere pilot te beginnen; waarin een groep medewerkers participeert, waarvoor telewerken duidelijke voordelen biedt, en een manager, die ook overtuigd is van de voordelen. Een pilot maakt het mogelijk, om in de praktijk ervaring op te doen; tussentijds bij te sturen en de reacties van collega's of andere afdelingen te polsen. Ook zal blijken of telewerken binnen de cultuur van het bedrijf past.

Bestaat het risico, dat telewerkers sociaal geïsoleerd raken en hun binding met het bedrijf verliezen?

Het gevaar van sociale isolatie wordt vaak opgevoerd als een argument tegen telethuiswerken. Daarbij gaat men er blijkbaar vanuit, dat de telewerker vrijwel niet meer op de zaak komt en nauwelijks nog met zijn collega's communiceert. Onderzoek heeft echter uitgezonden, dat er niet veel verschillen zijn tussen telewerkers en niet-telewerkers als het gaat om de tevredenheid met de werkomstandigheden, het contact met de collega's en het commitment aan de organisatie c.q. de afdeling. Ook werden er geen verschillen gevonden in werkmotivatie en in toekomst- c.q. carrièreperspectief.

Daarbij is het overigens wel zo, dat telewerkers veel waarde (blijven) hechten aan het contact met de collega's. Voor

“Een goede communicatie tussen de telewerker en de organisatie en de stroomlijning van de informatie-uitwisseling is van groot belang”

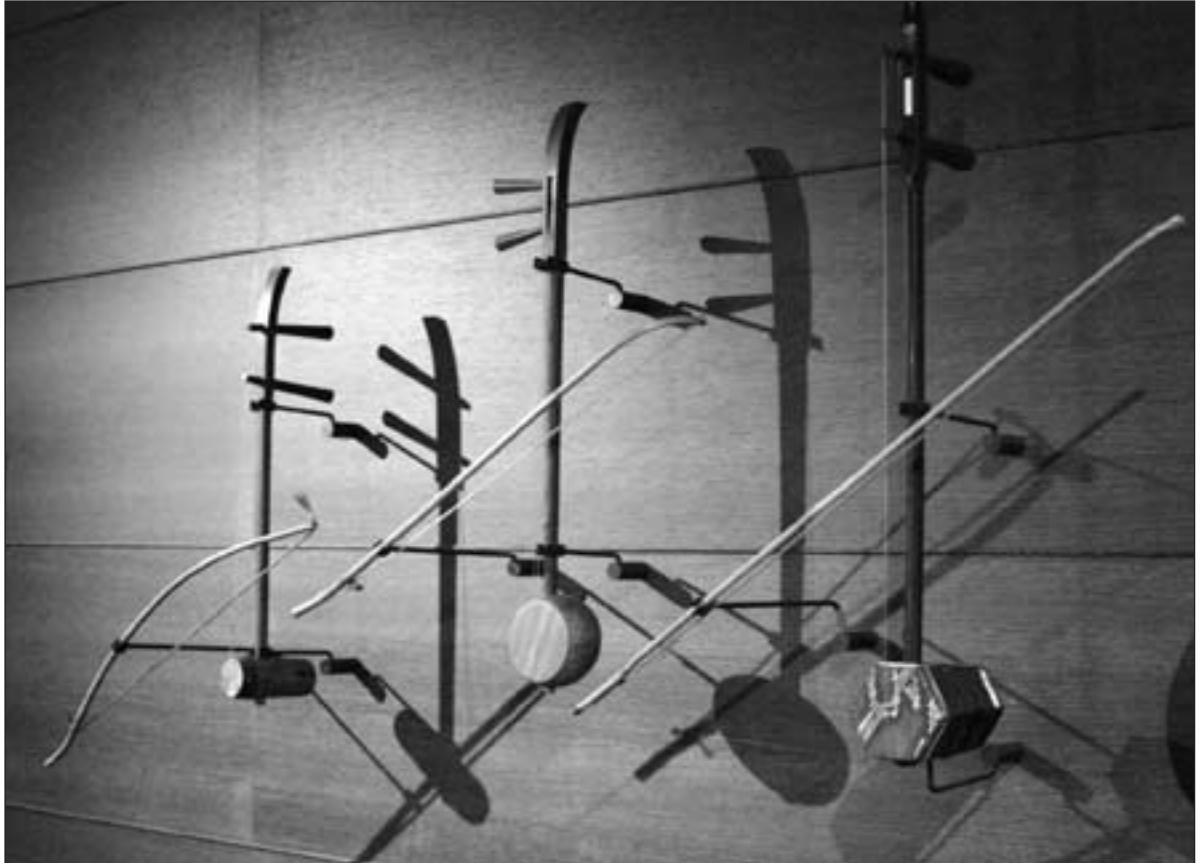
den, dat telewerkers moeilijk bereikbaar zijn en dat de communicatie met hen moeizaam verloopt. In de praktijk blijkt echter, dat telewerkers vaak juist beter bereikbaar zijn dan normale werknemers, die behalve op hun werkplek ook in vergadering kunnen zijn; op cursus, op koffiepauze of bij een klant.

Om het onderlinge contact te optimaliseren is het niet ongebruikelijk, om op telewerkdagen blokken af te spreken, waarop de telewerker persoon-

als videoconferencing zullen computers echter steeds geschikter worden voor de interactie tussen mensen.

Hoe moet telewerken in de organisatie ingevoerd worden?

Doorgaans worden er bij de invoering van telewerken een aantal fases onderscheiden. De invoering van telewerken begint meestal met een oriëntatiefase, waarin de voor- en nadelen van telewerken voor de organisatie in kaart worden gebracht. Als daaruit blijkt,



de meesten is zestig procent van de werktijd telewerken de limiet. Tijdens de kantoordagen is het contact met collega's intensiever dan normaal. Daarbij gaat het niet alleen om zakelijk overleg, maar ook om het instandhouden van informele contacten, die als onmisbaar worden ervaren voor het instandhouden van het sociale netwerk in een bedrijf. Op die manier kan trouwens ook de binding met het bedrijf in stand gehouden worden.

In veel telewerkprojecten wordt daarom bewust gekozen voor enkele dagen telewerken in combinatie met een aantal kantoordagen, waarop de medewerkers met leidinggevenden en collega's kunnen overleggen en bijpraten. In de meeste bedrijven, waar structureel getelewerkt wordt, zijn er in de vorm van briefings, contactmiddagen of elektronische nieuwsbrieven additionele instru-

menten gecreëerd, om telewerkers regelmatig te informeren.

Bovendien krijgen telewerkers te maken met nieuwe, sociale structuren. In sommige telewerk-projecten werden er spontaan bijeenkomsten voor werkoverleg buiten het kantoor en buiten de officiële werktijden belegd. Tijdens telewerkdagen is er bovendien meer tijd voor soci-

ale activiteiten als winkelen en sporten, waarbij de contacten met gezinsleden, buurtbewoners en kennissen een vaak aangename vervanging vormen voor de contacten op het werk.

Bron: Stichting Nederlands Telewerkforum

4 INSTANCE
PRACTICAL CONFERENCES

“How integrate and stimulate tele-working?”

18 november 2003

Meer info:

www.mypublica.com – 4instance@skynet.be – tel. +32 2 534 94 51

Ducarme wil voor juli 2004 in alle negentien gemeenten een elektronisch beveiligd loket

Als het van Ducarme afhangt, zullen alle 19 Brusselse gemeenten voor juli 2004 beschikken over een elektronisch loket: een beveiligde en geauthentificeerde elektronische dienstverlening.

Het e-loket zal de burgers en de ondernemingen de volgende diensten bieden: on line bestellen van formulieren, elektronische verzending van facturen en binnenkort, de elektronische aangetekende brief. In het verlengde van deze beveiligde, geauthentificeerde elektronische communicatie zullen andere specifieke projecten zich aandienen. De belangrijkste is allicht de toekomstige elektronische identiteitskaart.

Reeds 4 gemeenten zijn uitgerust

Momenteel zijn al 4 gemeenten met een elektronisch loket uitgerust. Eind van het jaar zullen daar 12 gemeenten aan worden toegevoegd. De rest volgt in juli 2004. Het opvragen van documenten in de vier proefgemeenten verloopt vrij goed, alleen het betalingsverkeer komt nog niet goed van de grond. Om dat te stimuleren is een informatiecampagne gepland, maar Ducarme wil ze pas lanceren als de kritieke drempel is overschreden en dus minstens 12 gemeenten uitgerust zijn met een e-loket.

Momenteel bieden de vier gemeenten de burger 11 courante documenten aan die ze online kunnen aanvragen (zie de lijst verderop in de tekst). De Minister-President heeft het Centrum voor Informatica van het Brussels Gewest gevraagd om daar vier courante documenten aan te toe te voegen voor de bedrijven. Hij denkt daarbij aan de milieuvergunning.

Het partnership tussen het C.I.B.G. en Certipost, dat op 13 november 2002 door de Gewestregering goedgekeurd werd, maakte het mogelijk om met IRISbox te beginnen in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest. De Minister-President heeft beslist om de toegang tot de elektronische loketdiensten voor alle gemeenten van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest te financieren.

Historiek van het elektronisch loket

Dit avontuur is begonnen met het Europees project CITIES. Doel van dit project was het ontwikkelen van specifieke toepassingen bedoeld om de burger on line diensten ter beschikking te

stellen. De resultaten kwamen er vanaf 1997 met de IRISnet-diensten, die aan de burger aangeboden werden. Dit vormde een eerste aanzet tot een elektronisch loket, met voor het publiek vier grote types diensten: transport (toepassingen ontwikkeld voor de MIBV, zoals bijvoorbeeld real-time uurroosters voor de metro); onderwijs (informatisering van de scholen); lokalisatie (via de digitale kaart Brussels UrbIS kan men een adres in Brussel vinden, gronden zoeken die te koop staan, enz.); en tot slot, dematerialisering van administratieve documenten (in Sint-Pieters-Woluwe, Watermaal-Bosvoorde, Sint Gillis en Elsene).

Het loket is een systeem dat een nieuwe stap voorwaarts zet in de elektronische relaties tussen burgers en overheid. Die stap voorwaarts heet: veiligheid. Dankzij een procedure ter authenticatie van de gebruikers wordt het mogelijk om een reeks attesten die door de gemeente afgeleverd worden, voortaan op een volledig beveiligde wijze via het Internet te bestellen.

Een elektronisch loket?

Net als een gewoon loket is een elektronisch loket bedoeld om burgers, ondernemingen en besturen informatie met elkaar te laten uitwisselen. Deze uitwisseling van administratieve informatie (attesten, uittreksels uit akten...) of praktische informatie (vuilnisophaling, inschrijving voor stages...) gebeurt doorgaans door middel van een formu-

lier. Dergelijke formulieren, tot nu toe op papier, kunnen voortaan makkelijk een elektronische vorm krijgen.

Gebruik van het elektronisch loket door de burger

Burgers krijgen na registratie bij een postkantoor, een mail account, een gebruikersnaam en een wachtwoord. Zij surfen naar de website van de gemeente, kiezen er het intelligente formulier dat zij nodig hebben, vullen het in, en als het een betalend formulier betreft, betalen zij on line. Dit formulier wordt dan automatisch naar het gemeentebestuur gestuurd.

Welke administratief document?

In eerste instantie werd gekozen voor de diensten “Bevolking” en “Burgerlijke Stand” en zullen 11 elektronische formulieren aangeboden worden:

Burgerlijke stand:

Uittreksel overlijdensakte
Uittreksel scheidingsakte
Uittreksel huwelijksakte
Uittreksel geboorteakte

Bevolking:

Attest van gezinssamenstelling
Attest van nationaliteit
Attest van woonst
Attest van woonst met het oog op huwelijk
Attest van woonst met historiek
Levensbewijs
Het formulier “aangifte van adreswijziging” wordt eveneens aangeboden.

De invoering van het elektronische loket vormt het orgelpunt op het online plaatsen van de gemeentebesturen, brengt de burger dichterbij zijn gemeente en komt tegemoet aan een reeks noden van de burger, die



zich daarvoor niet langer hoeft te verplaatsen. De oplossing die het Brussels Hoofdstedelijk Gewest voor de plaatselijke besturen gekozen heeft, zal uitgebreid worden naar de gewestelijke en paragewestelijke besturen die diensten verstrekken aan burgers en ondernemingen. Het betreft een betrouwbare

totaaloplossing, die de betrekkingen tussen overheid en burgers ingrijpend zal veranderen, en tegelijk bouwt op transparantie en administratieve vereenvoudiging. Wanneer Brussel zijn krachten bundelt, zal Brussel overwinnen, aldus Minister president Ducarme.

...

Votre commune accessible 24h/24 !

Ixelles, Saint-Gilles, Watermael-Boitsfort et Woluwe-Saint-Pierre proposent un guichet électronique sur Internet pour communiquer avec les citoyens et les entreprises.

Ce guichet électronique est ouvert 7j/7 et 24h/24 aux citoyens qui souhaitent effectuer des démarches administratives sans se déplacer. Besoin d'un extrait d'acte de naissance, d'un acte de mariage ? D'un certificat de composition de ménage ou de domicile ? En un clic, le citoyen a accès au guichet électronique de sa commune.

Depuis le 11 juin dernier, les services "Population", "Etat civil" d'Ixelles, Saint-Gilles, Watermael-Boitsfort, et de Woluwe-Saint-Pierre procurent 11 formulaires électroniques qui requièrent une identification préalable du citoyen, afin d'effectuer en toute tranquillité des transactions sécurisées.

La Région de Bruxelles-Capitale offre aux communes bruxelloises l'opportunité d'adhérer aux services de ce guichet électronique et les propulse dans l'ère de l'e-gouvernance. Développé en partenariat avec le CIRB et Certipost, avec le soutien du Ministre-Président de la Région de Bruxelles-Capitale, ce guichet électronique pleinement opérationnel est installé progressivement dans toutes les communes bruxelloises. Parallèlement, d'énormes efforts de restructuration informatique ont été réalisés dans les administrations afin de garantir au public un service performant.

Utilisation du guichet électronique par le citoyen

Les citoyens obtiennent, après enregistrement auprès d'un bureau de poste ou au guichet de l'administration communale, un compte de messagerie, un nom d'utilisateur et un mot de passe. Ils se rendent sur le site web de la commune, sélectionnent le formulaire adéquat (1) et après l'avoir rempli en ligne (2), paient si c'est une formalité habituellement payante (3). Ce formulaire est automatiquement envoyé à l'administration (4). Ce courrier électronique arrive à l'administration et comprend 2 fichiers attachés: un fichier en format XML et un fichier en format PDF.

Grâce au Postmark, le cachet de la Poste dans le monde électronique, cet envoi est certifié. On est alors certain de:

- authentification de l'expéditeur du message
- du moment de l'envoi
- de l'intégrité du message

Un logo commun pour une ouverture globale



Réalisé par les graphistes du CIRB, ce logo est très visuel, suffisamment parlant sans être infantile et assez doux pour qu'il ne détonne pas sur les dif-

férents sites. Regardez-le, rêvez-le, dormez dessus et vous ne penserez plus qu'à lui dès demain !

Ce logo se trouve sur les sites des communes qui le souhaitent et qui proposent le guichet. C'est un bonhomme stylisé derrière un guichet à l'ancienne, mais virtuellement disponible en permanence.

Il sera généralement placé en haut à gauche du site pour plus de cohérence pour le public.

Un organisme public qui informatise les administrations ?

Depuis quinze ans, le Centre d'Informatique pour la Région Bruxelloise (C.I.R.B.) travaille à introduire les nouvelles technologies de l'information et de la communication dans les administrations de la Région de Bruxelles-Capitale, et ce à tous les niveaux de pouvoirs.

Le développement rapide du courrier électronique - 7.000 agents régionaux et locaux utilisent le service mail du C.I.R.B. - la création et l'hébergement de sites Web dans le nom de domaine "irisnet.be" - 120 sites hébergés sur les serveurs du C.I.R.B. - ont convaincu les autorités régionales de l'interopérabilité des administrations entre elles à travers le réseau de télécommunication IRISnet.

Malgré les résistances inévitables au changement dans un processus de modernisation, le C.I.R.B. a pu convaincre ces dernières années un certain nombre d'acteurs régionaux et locaux

de mettre en ligne des services répondant aux attentes des citoyens et des entreprises.

“Nous avons clairement évoqué un échec possible de l'E-Government si nous ne prenons pas en compte les besoins des pouvoirs locaux. En effet, comment réussir cette mutation de notre administration, de l'ouvrir vers le citoyen, si nous oublions les principaux acteurs du contact citoyen: les communes de Bruxelles ? 60 % des contacts entre un citoyen et une administration se passent en effet au niveau local” explique Hervé Feuillien, Directeur Général du C.I.R.B..

C'est dans ce cadre qu'est né le projet de guichet électronique sécurisé, à savoir mettre à disposition des formulaires administratifs en ligne.

Le C.I.R.B. avait relevé ce pari depuis 1997, avec les services Irisnet, mais il s'agit maintenant d'aller encore plus loin et d'intégrer à ce service de formulaire en ligne un système sécurisé de messagerie électronique, l'élément indispensable permettant de garantir la sécurité des transactions et le paiement en ligne.

Le partenariat conclu entre le C.I.R.B. et Certipost (joint venture de La Poste et de Belgacom), approuvé par le Gouvernement Régional le 13 novembre 2002, permet la création du service de guichet électronique et le déploiement de cette solution au niveau régional. Le Ministre-Président a rencontré ce besoin en finançant pour toutes les communes de la Région de Bruxelles-Capitale l'accès au guichet.

Grâce à cette logique cohérente, la Région de Bruxelles-Capitale, à savoir l'ensemble de ses citoyens, pourra avoir accès à ce service sécurisé.

La solution globale que le C.I.R.B. est chargé de mettre en œuvre parachève le processus d'E-Government mis en place en Région bruxelloise:

- Généralisation du courrier électronique dans les administrations;
- Site Web interactif à travers un site portail www.bruxelles.irisnet.be;
- Des services aux citoyens implantés au niveau local;
- Un réseau à large bande permettant l'interopérabilité des données;
- Et enfin une messagerie sécurisée et un système de paiement.

L'introduction de ce guichet parachève le processus des administrations communales en ligne, rapproche le citoyen de son administration, en vue de satisfaire ses besoins les plus importants sans avoir à se déplacer. La solution retenue par la Région de Bruxelles-Capitale pour les transactions locales sera étendue aux administrations régionales et pararégionales qui dispensent des services aux citoyens et entreprises. C'est une solution cohérente, globale et fiable, qui va radicalement changer les rapports entre une administration et les citoyens et à terme les entreprises, en étant construit sur la transparence et la simplification administrative.

De nombreux projets lancés à tous les niveaux de pouvoirs s'inscrivent dans le concept de Gouvernement électronique. Citons, le réseau à large bande IRISnet, inauguré, il y a deux ans et qui constitue l'épine dorsale du développement de l'e-gouvernance à Bruxelles. IRISnet permet en effet de relier les administrations, CPAS et à terme les hôpitaux du réseau Iris entre-eux. Le système a le mérite de non seulement rendre possible l'échange électronique de données mais surtout d'augmenter le débit des échanges et leur qualité qu'il

s'agisse de transport de voix, d'image, de documents ou de toutes applications multimédia. Dans la foulée de l'inauguration du réseau IRISnet, le Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale a lancé auprès des 19 communes un appel à projets susceptibles de rendre plus efficaces et accessibles les démarches administratives des citoyens et des entreprises. 2,5 millions d'Euros ont été débloqués pour encourager soutenir les projets communaux et un nouvel appel à projet est en cours.

Cependant, tous les projets de dématérialisation de documents officiels se sont jusqu'ici heurtés à deux obstacles majeurs: d'une part, l'authentification des internautes. C'est le problème de la signature électronique. D'autre part, le paiement des services rendus.

Le Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale s'est donné comme objectifs d'améliorer le fonctionnement des services publics et de développer des interactions efficaces entre-elles et les citoyens comme avec les entreprises. Cependant, il est clair que les pouvoirs locaux ont un rôle essentiel à jouer dans ce processus d'intégration. Sans implication des communes, il n'y aura pas d'e-gouvernement. C'est donc en partenariat avec elles que ce guichet électronique réussira.

Et les autres communes ?

Schaerbeek, Jette, Berchem-Sainte-Agathe, Saint-Josse-ten-Noode, Ganshoren, Koekelberg, Uccle et Molenbeek-Saint-Jean seront à même d'offrir ce guichet électronique en décembre 2003. Les sept administrations communales restantes sont prévues dans le courant du 1er semestre 2004.

EURES aide les travailleurs à traverser les frontières

EURES (l'acronyme anglais signifie «services européens de l'emploi») réunit la Commission européenne et les services publics de l'emploi des pays appartenant à l'Espace économique européen et de la Suisse, ainsi que d'autres intervenants régionaux et nationaux s'occupant de questions d'emploi, comme les syndicats, les organisations d'employeurs et les pouvoirs publics locaux et régionaux.

Le réseau EURES a pour objet de fournir des services aux travailleurs et aux employeurs, ainsi qu'à tout citoyen qui souhaite bénéficier du principe de la libre circulation des personnes. Ces services se répartissent en trois catégories: l'information, le conseil et le recrutement/placement (rapprochement de la demande et de l'offre dans le domaine de l'emploi).

Le réseau EURES se compose des membres EURES (les services publics nationaux de l'emploi et la Commission européenne) et, dans le cadre des partenariats transfrontaliers EURES, des partenaires EURES, par exemple les syndicats et les organisations d'employeurs, les pouvoirs publics locaux et régionaux.

Dans le contexte de la stratégie européenne pour l'emploi, la mobilité des travailleurs est non seulement un droit fondamental, mais aussi un outil aidant le marché du travail à s'adapter.

De plus en plus, EURES contribue à faire ressortir les excédents et déficits de main-d'œuvre dans différents secteurs et à éliminer les goulets d'étranglement dans le domaine des qualifications. Le réseau aide également à améliorer la capacité d'insertion professionnelle, en particulier celle des jeunes, par l'acquisition d'une expérience professionnelle à l'étranger. EURES contribue aussi à la création d'un marché commun européen du travail ainsi que, dans certaines régions frontalières, à la création d'un marché du travail intégré à l'échelon régional.

Les principaux objectifs d'EURES sont les suivants:

- informer, guider et conseiller les travailleurs potentiellement mobiles en ce qui concerne les possibilités d'emploi ainsi que les conditions de vie et de travail dans l'Espace économique européen ;

- assister les employeurs souhaitant recruter des travailleurs dans d'autres pays ;
- conseiller et guider les travailleurs et les employeurs des régions transfrontalières.

Services publics de l'emploi

Les services publics de l'emploi (SPE) de l'Union européenne et de l'Espace économique européen fournissent des services aux demandeurs d'emploi et aux employeurs au travers d'un réseau de plus de 5.000 agences locales pour l'emploi comptant plus de 100.000 agents.

Si les services publics de l'emploi possèdent une structure différente dans chaque pays, tous accomplissent la même mission fondamentale, qui consiste à contribuer au rapprochement de la demande et de l'offre sur le marché du travail par la fourniture d'informations, de services de courtage et d'un soutien actif.

Mission:

- Les services publics de l'emploi offrent à tous les demandeurs d'emploi, employeurs et entreprises spécialisées en recrutement un accès aisé au marché du travail au niveau local, national et européen. À cette fin, ils fournissent des informations complètes et détaillées sur les emplois disponibles et sur les demandeurs d'emploi, ainsi que sur des questions présentant un intérêt connexe. Ils proposent également un large éventail

de services actifs destinés à faciliter la recherche d'un emploi et le recrutement de personnel.

- Lorsque les postes vacants ne suffisent pas pour que chaque demandeur sans emploi en trouve immédiatement un, que les compétences d'un demandeur d'emploi ne correspondent pas à la demande du marché ou que d'autres problèmes compliquent la recherche d'un emploi, les SPE donnent accès à des services plus étendus répondant aux besoins individuels. Les SPE veillent à ce qu'aucun demandeur d'emploi ne soit marginalisé en raison d'un manque d'assistance adéquate pour trouver un emploi adapté, tandis que les demandeur d'emploi, pour leur part, sont incités à déployer des efforts suffisants et vérifiables pour trouver un travail.
- Les entreprises se voient proposer un éventail de services de qualité faisant le lien entre leurs besoins et les conditions du marché du travail. En fournissant ces services aux entreprises, les SPE agissent également en partenariat avec les employeurs afin d'atteindre les objectifs économiques et sociaux de l'insertion des travailleurs dans le marché de l'emploi.

Partenaires au sein d'EURES:

Les services publics de l'emploi collaborent activement à l'échelon européen pour améliorer leurs services. Ils sont partenaires au sein d'EURES afin de faciliter la mobilité transfrontalière sur le marché du travail européen et, à ce titre, ils apportent une contribution essentielle au portail européen sur la mobilité de l'emploi.

Vivre et travailler

Pour pouvoir prendre des décisions en matière de mobilité en connaissance de cause, les demandeurs d'emploi et les

employeurs ont besoin d'informations sur un large éventail de questions pratiques, juridiques et administratives. Le portail EURES sur la mobilité de l'emploi met à disposition des outils d'information qui ont pour objet d'aider et d'assister toute personne qui envisage de déménager ou de recruter dans un autre pays.

La base de données "Conditions de vie et de travail" contient des détails sur un certain nombre de questions importantes telles que la recherche d'un logement, la recherche d'une école, la fiscalité, le coût de la vie, la santé, la législa-

tion sociale, la comparabilité des qualifications, etc.

Un autre outil d'information très utile est la base de données "Informations sur le marché du travail", qui contient des informations sur l'évolution actuelle du marché du travail européen par pays, région et secteur d'activité.

Éducation et formation

Compte tenu de la rapidité des mutations et changements actuels, il est nécessaire d'acquérir et de développer continuellement ses connaissances et ses qualifications pendant toute la vie. ...

Mobilité Professionnelle

Une plus grande mobilité de la main-d'œuvre, tant d'un emploi à l'autre (mobilité professionnelle) que dans et entre les divers pays (mobilité géographique), devrait contribuer au progrès économique et social, à un niveau élevé d'emploi et à la réalisation d'un développement équilibré et durable. Elle permet également à l'économie européenne, à l'emploi et à la main-d'œuvre de s'adapter plus soupagement et plus efficacement à l'évolution des circonstances et d'être un moteur de changement dans une économie mondiale compétitive. Une plus grande mobilité entre États membres favorisera également une intégration politique plus étroite dans l'UE.

L'Europe offre des possibilités énormes à quiconque souhaite se déplacer dans la CE afin d'aller de l'avant. Cependant, les Européens sont extrêmement statiques. 1,2 % de la population de l'UE a migré d'une région vers une autre en 1999, tandis que 5,9% de la population a migré d'un comté à un autre aux États-Unis. 225 000 personnes (0,1 % de la population de l'UE) ont migré entre deux pays de l'UE en 2000. 0,2 % de la population active totale de l'UE vit dans un pays tout en travaillant dans un autre. Des 34 millions de travailleurs vivant dans les régions frontalières, 1,4 % (soit 497 000 personnes) travaille dans un pays autre que le leur (chiffres de 1999). 16,4 % des travailleurs de l'UE ont été au service de leur employeur pendant moins d'un an, contre 30 % aux États-Unis (en 2000).

Quels sont les avantages de migrer dans un autre pays?

Effectuer une période d'études ou de travail à l'étranger peut apporter beaucoup de choses: un véritable changement d'environnement, de nouveaux horizons personnels, un contact quotidien avec une culture différente, l'occasion idéale d'apprendre une nouvelle langue, la chance de pouvoir travailler ou étudier avec des personnes de différents milieux, échanger des idées et comparer des expériences

L'éducation et la formation tout au long de la vie constituent l'un des fondements de l'employabilité à vie.

Étudier dans un autre pays peut, en outre, être une expérience enrichissante qui aide à développer des compétences transnationales importantes.

Fournie par PLOTEUS, un service de la Commission européenne, la section "Éducation et formation" du portail EURES sur la mobilité de l'emploi contient des informations sur les possibilités d'éducation et de formation qui existent dans toute l'Europe, comme

des sites web d'établissements d'enseignement supérieur, des bases de données sur les cours de formation, des établissements scolaires, etc.

<http://europa.eu.int/eures/index.jsp>



Aantal werkzoekenden in België stijgt met 10,5 procent

De Werkgelegenheidsconferentie: “Alle hens aan dek voor werkgevers, vakbonden en regeringen”

Eind september telt België 577.992 niet-werkende werkzoekenden. Dat is een stijging met 10,5 procent of 55.017 eenheden tegenover september vorig jaar. Dat meldt het kabinet van minister van Arbeid, Frank Vandenbroucke.

Het gaat niet goed met onze arbeidsmarkt. Vorig jaar daalde de werkgelegenheid in België voor het eerst sedert 1994, nl. met 8.000, en dit jaar zal de teruggang nog sterker zijn. Dat ongoochelende resultaat heeft natuurlijk veel te maken met de tegenvallende economische conjunctuur. De vele schokken die de wereld-economie en Europa de jongste jaren hebben getroffen - de stijging van olie- en voedselprijzen, de onzekerheid in het zog van 11 september 2001 en omtrent Irak, de boekhoudschandalen en het uiteenspatten van de financiële zeepbel, structurele problemen in Duitsland - hebben aan de economische groei gevreten. Die zal in ons land dit jaar voor de derde opeenvolgende keer allicht geen 1 pct. bedragen.

In het afgelopen tweede kwartaal is de economische activiteit zelfs licht achteruitgegaan, net trouwens als in onze buurlanden. Maar inmiddels zijn er gelukkig signalen dat het ergste achter de rug is. In de Verenigde Staten en Japan gaat het beter. Ook in Europa

geven enquêtes zowel bij consumenten als bij ondernemingen aan dat het vertrouwen zich langzaam herstelt. Er zijn ook redenen om aan te nemen dat de economie eindelijk zou moeten herleven: voorraden moeten worden aangevuld, het aanpassingsproces bij de bedrijven is nu mogelijk zo ver gevorderd dat er opnieuw aan investeren kan worden gedacht, en het macro-economische beleid is ondersteunend.

De werkwijze van de Werkgelegenheidsconferentie

Tweehonderdduizend nieuwe jobs creëren. Dat is de inzet van de federale werkgelegenheidsconferentie, die midden september startte, in de gebouwen van de Nationale Bank. Op de Conferentie zal samen met alle betrokkenen (werkgevers, vakbonden, regeringen) overeenstemming gezocht worden over maatregelen om meer jobs te scheppen. De aanwezigen kregen alvast een toelichting van Jan Smets, Ondervoorzitter van de Hoge Raad voor de Werkgelegenheid en Directeur van de

Nationale Bank, die ten behoeve van de Conferentie een eigen analyse van de Belgische arbeidsmarkt gemaakt heeft.

Op de eerste bijeenkomst is ook de werkwijze vastgelegd. Twee werkgroepen, bestaande uit medewerkers op hoog niveau, hebben tot doel een overzicht te maken van de verschillende dossiers die voor besluitvorming aan de Werkgelegenheidsconferentie kunnen voorgelegd worden, en van alle technische en budgettaire aspecten van deze dossiers.

De eerste werkgroep wordt samengesteld uit vertegenwoordigers van de federale regering en de federale sociale partners en behandelt volgende thema's: de lastenverlaging voor doelgroepen; de werkbonus; de opleiding voor werkenden; de nieuwe aanpak bij herstructureringen; inloopbanen; de mobiliteit en inzetbaarheid van werkzoekenden, gelijke toegang tot de arbeidsmarkt...

De tweede werkgroep bestaat uit vertegenwoordigers van de Gewest- en Gemeenschapsregeringen en de federale regering en behandelt volgende thema's: de dienstencheques; de individuele trajectbegeleiding van werkzoekenden; een strikter toezicht op de beschikbaarheid van werkzoekenden; innovatie, ontwikkeling en onderzoek; opleiding; de werkgelegenheidscreatie in de sociale economie; mobiliteit en inzetbaar-

...

heid van werkzoekenden; inloopbanen, gelijke toegang tot de arbeidsmarkt ... Het gaat om de technische voorbereiding van besluiten die door de Werkgelegenheidsconferentie kunnen genomen worden, onverminderd het feit dat bepaalde dossiers qua bevoegdheden zowel bij de Gewest- en Gemeenschapsregeringen, de federale regering, en de sociale partners thuishoren maar de verkenning van deze thema's in de werkgroepen impliceert in dit stadium nog niet dat iedereen het eens is dat zij uiteindelijk aan de besluitvorming van de Conferentie zullen voorgelegd worden.

Plan voor meer jobs in Vlaanderen

Het Vlaams Economisch Verbond en de Vlaamse Kamers van Koophandel hebben in de maand augustus, ter voorbereiding van de werkgelegenheidsconferentie, hun leden bevraagd over de factoren die vandaag het behoud en de creatie van banen belemmeren, alsook de maatregelen die voor nieuwe werkgelegenheid zouden kunnen zorgen. Op basis van de antwoorden van de ondernemers werd het "2x3"-plan voor meer jobs in Vlaanderen opgesteld.

Verwachtingen van de werkgevers

Aan de bevraging namen een 1.500-tal ondernemers deel. Tegelijk werden een 30-tal bedrijfsleiders, uit verschillende regio's en sectoren en van zowel kleine als grote bedrijven, geïnterviewd over de mechanismen van jobcreatie en jobdestructie in hun bedrijf.

Uit het onderzoek bleek onder meer dat 56% van de bedrijfsleiders verwacht dat het aantal jobs in hun ondernemingen tegen eind 2004 ongeveer gelijk zal blijven vergeleken met vandaag. Het aantal bedrijfsleiders die denken dat het aan-

tal jobs in hun bedrijf zal stijgen, is iets hoger dan het aantal die een jobdaling verwachten. Bedrijven die een toename van de werkgelegenheid verwachten, zijn vooral kleinere ondernemingen en ondernemingen in de dienstensector. Grotere bedrijven en bedrijven in de industrie zijn veel minder optimistisch over de eigen werkgelegenheidsvooruitzichten. Als we de resultaten van de enquête doortrekken naar heel Vlaanderen betekent dit dat het aantal jobs in de Vlaamse privé-sector tegen eind volgend jaar zou toenemen met ongeveer 20.000 eenheden. Deze beperkte nettotoename zou vrijwel volledig in de dienstensector gerealiseerd worden; wat de industrie betreft zou een status-quo verwacht worden.

Gevraagd naar de - maximum 3 - factoren die werkgelegenheid het meest vernietigen of belemmeren, worden de te hoge loonkosten het meest vermeld (66% van de bedrijfsleiders vermeldt dit). Daarna volgen de zwakke economische conjunctuur (65%), het gebrek aan (geschikte) kandidaten (22%), de sociale wetgeving (16%) en de administratieve overlast (13%). De open vraag over welke overheidsmaatregelen, naast

Deelnemers

De aanwezigen: Guy Verhofstadt (premier), Frank Vandenbroucke (minister Werk en Pensioenen), Bart Somers (Vlaams minister-president), Renaat Landuyt (Vlaams minister van Werkgelegenheid), Jean-Claude Van Cauwenberghe (minister-president Waals gewest), Hervé Hasquin (minister-president Franse gemeenschap), Philippe Courard (Waals minister van Werkgelegenheid), Daniel Ducarme (Brussels minister-president), Eric Tomas (Brussels minister van Werkgelegenheid), Karl-Heinz Lambertz (minister-president & minister Werkgelegenheid Duitstalige gemeenschap), Luc Cortebeek (voorzitter ACV), Josly Piette (secretaris-generaal CSC), André Mordant (secretaris-generaal FGTB), Mia De Vits (voorzitter ABVV), Guy Haaze (voorzitter ACLVB), Kris Peeters (gedelegeerd bestuurder UNIZO), Baron Mené (voorzitter UCM), Noël Devisch (voorzitter Boerenbond), Pieter Timmermans (directeur-generaal VBO), Luc Vansteenkiste (voorzitter VBO), Tony Vandeputte (gedelegeerd bestuurder VBO).

loonlastenverlaging, genomen zouden moeten worden, leverde vooral antwoorden op die pleiten voor een vermindering van de fiscale druk of voor meer mogelijkheden inzake arbeidsflexibiliteit.

Tot slot is het opvallend dat een groot aantal bedrijven klaagt over de negatieve impact van het zwartwerk op hun mogelijkheden om jobs te scheppen. Zwartwerk blijkt op een dubbele manier de werkgelegenheid aan te tasten: enerzijds doordat de oneerlijke concurrentie die van het zwartwerk uitgaat, banen vernietigt bij de reguliere bedrijven, anderzijds doordat het zwarte circuit een werkloosheidsval vormt die ervoor zorgt dat werklozen niet ingaan op openstaande vacatures.

Drie oproepen aan de federale regering

Rekening houdend met de resultaten van de bevraging stelt het VEV voor dat zowel de federale overheid als de Vlaamse overheid elk op drie strategische domeinen maatregelen nemen die "het verschil" kunnen maken tussen de stilstand en vooruitgang van jobcreatie in Vlaanderen. Omdat een gelijk-

tijdige en gerichte inspanning van de twee overheden essentieel is, is dit plan "2x3-plan" voor meer jobs in Vlaanderen genoemd.

Op federaal niveau moeten er lagere lasten voor meer werk komen. Loonlastenverlaging is een noodzakelijke voorwaarde om vernietiging van bestaande banen tegen te gaan en nieuwe banen te creëren. Zo mag bijvoorbeeld de verlaging van de werkgeversbijdragen met 800 miljoen euro, zoals voorzien in het regeerakkoord, niet uitgesteld worden. Ook de premies op ploegenarbeid vormen een probleem. Deze zijn in ons land volledig onderworpen aan RSZ, in tegenstelling tot bijvoorbeeld Duitsland. Voorgesteld wordt dan ook om op korte termijn een maatregel te nemen die de RSZ-lasten op ploegenpremie ten minste halveert. Het VEV is ook vragende partij om de lasten op de lonen van kenniswerkers te verlichten. Zij zijn van cruciaal belang voor de innovatie en de groei van onze economie.

Ten tweede vragen de werkgevers aan de federale overheid meer mogelijkheden om soepel te kunnen tewerkstellen. Onze bedrijven moeten hun productiecapaciteit op een soepele manier kunnen aanpassen aan de vraagschommelingen. De huidige wetgeving is te complex en te belastend om dit te kunnen doen. Meer concreet vraagt het VEV bijvoorbeeld de invoering van een algemeen geldend "krediet" van 150 uren per werknemer per jaar, die niet hoeven "gerecupereerd" te worden, maar als extra werkuren aan de werknemer uitbetaald kunnen worden. Een andere piste is de afschaffing van procedures die onder de huidige wetgeving moeten gevolgd worden wanneer een werkgever uitzendkrachten wil inzetten bij een tijdelijke toename van werkdruk. Deze procedures zijn vandaag



immers te omslachtig. Verder moet de economische werkloosheid ook mogelijk gemaakt worden voor bedienden, en dus niet enkel voor arbeiders. Zo zullen ook de bedrijven die veel bedienden tewerkstellen beter kunnen inspelen op de conjunctuur en onnodige ontslagen vermijden.

Ten derde vraagt het VEV minder administratieve rompslomp bij het werkgeven. De federale overheid moet de werkgeversverplichtingen snel afbouwen. Hierbij wordt bijvoorbeeld gedacht aan de afschaffing van de sociale balans, die de bedrijven heel wat zoek- en rekenwerk kost, maar voor de overheid nauwelijks beleidsrelevante informatie oplevert die nog niet geweten is. Nog een mogelijkheid is de invoering van een job-contactkaart. Dit is een persoonlijke kaart die het voor een werkgever meteen duidelijk maakt of de aanwerving van een bepaalde werkzoekende aanleiding geeft tot een RSZ-vermindering in het kader van banenplannen.

Drie oproepen aan de Vlaamse regering

Aan de Vlaamse overheid vragen de werkgevers ten eerste om de trajectbegeleiding van werklozen naar werk efficiënter te organiseren in een op resultaat gerichte publiek-private samenwer-

king. De overheid (VDAB) behoudt de opdracht om werklozen (tijdig en verplicht) in trajectbegeleiding te nemen, maar laat de opleiding van de werklozen en hun toeleiding naar jobs vooral over aan gespecialiseerde organisaties in de privé-sector.

Ten tweede moeten de Vlaamse lasten op ondernemen dalen. Het zijn niet alleen de hoge loonlasten die onze ondernemingen ademruimte ontzeggen, maar er zijn ook een hele reeks "kleine" lasten en kosten. Vanuit deze optiek pleit het VEV bijvoorbeeld voor het feitelijk ongedaan maken van de niet aftrekbaarheid van de milieuheffingen. Er wordt een ommekeer in het afkoppelingsbeleid gevraagd, door meer types afvalwater in aanmerking te laten komen voor lozing op de rioolwaterzuiveringsinstallaties (RWZI's). Ook een verlaging van de resultaatsonafhankelijke belastingen - zoals die op drijfkracht, de onroerende voorheffing, belastingen op huis-aan-huis drukwerk, ... - zouden hierbij kunnen helpen. Andere mogelijkheden zijn het terugdraaien van een aantal 'verborgen heffingen' die werden ingevoerd naar aanleiding van de vrijmaking van de energiemarkt of een versoepeling van de bestaande procedures inzake milieu- en veiligheidsrapportering.

Tot slot vraagt het VEV de Vlaamse overheid innovatie en creativiteit te ondersteunen. Op dit vlak mag het Vlaanderen niet aan ambitie of lef ontbreken om zich te profileren als een economisch centrum binnen Europa waar innovatie en creativiteit centraal staan. Maar deze profilering kan alleen geloofwaardig zijn als creativiteit en kennisvernieuwing, alsook de omzetting ervan in patenten en octrooien, én in nieuwe goederen en diensten, door de Vlaamse overheid sterk gestimuleerd worden.

Gaan we in de toekomst massaal tele-/thuiswerken?

Conferentie “Telewerken”

Ruim tachtig procent van de werkende Vlamingen wil thuiswerken, maar slechts een minderheid doet het ook. Vooral de tijdwinst die wordt geboekt door het woon-werkverkeer uit te schakelen en eventuele files te vermijden, overtuigt werknemers.

De vakbonden zijn alvast niet tegen tele- of thuiswerk, maar willen eerst een goede reglementering. Werkgevers zijn er echter niet happig op, want zij vrezen de controle op hun werknemers te verliezen. Denkt u dat tele-/thuiswerken een werkbaar alternatief is voor de klassieke vorm van werken?

Conferentie “Telewerken”

Op 26 november organiseert 4Instance een conferentie met betrekking tot het thema telewerken of thuiswerken. Het volledige programma en de inschrijvingsmodaliteiten vindt U op onze website www.mypublica.com.

Naast Minister Ceysens, Paul Van Binst, Sam Lounis (NITO), Bert Boone, (ESF-agentschap) en andere gastsprekers gaan wij ook over de grens. In Nederland echter is telewerken zeer ver gevorderd en is de ervaring groot. Als voorsmaak leest U meer over de casestudy van de Gemeente Heusden. (inter) Telewerken voor de gemeente Heusden (NL).

De huidige gemeente Heusden bestaat sinds 1 januari 1997 en is met zo'n

43.000 inwoners de tweede gemeente van de regio 's-Hertogenbosch. De gemeente Heusden omvat 11 kernen.

Let's move

Bij het ontstaan van de gemeente Heusden was een belangrijke vraag: centraliseren (alle diensten worden verricht vanuit Heusden) of decentraliseren (alle diensten worden verricht vanuit de voormalige gemeentehuizen (“servicepunten”) te Heusden, Vlijmen en Druenen. Om de overheid dicht bij de burgers te brengen en daarmee de klantgerichtheid te verhogen, werd gekozen voor het decentrale model.

Dat was tevens het moment om de Heusdense manier van Werken (HMW) te introduceren. Onder die noemer werkt de gemeente Heusden sinds januari 2000 aan de realisatie van een ambitieus plan.

De Heusdense Manier van Werken (HMW)

De noodzaak tot verbouwing van de gemeentehuizen vormde een goede mogelijkheid voor de gemeente om zich te herbezinnen op de toekomst van de

eigen organisatie. Centrale vraag bij het herinrichten van de werkomgeving was: “Hoe willen wij de komende jaren verder?”

Kijkend naar de eigen organisatie bleek bijvoorbeeld dat de werkplekken van de 280 medewerkers lang niet altijd bezet waren. Efficiency was hier geboden. Ook het niveau van de dienstverlening kon op een aantal gebieden hoger. De gemeente streeft nu naar digitale dienstverlening. Dit betekent dat burgers in veel gevallen niet meer de deur uit hoeven voor het verkrijgen van gemeentelijke informatie of voor het aanvragen van een vergunning.

Flexwerken

Met de Heusdense Manier van Werken deed ook het “flexwerken” zijn intrede. De medewerkers van Heusden kunnen werken op de werkplek die hen het beste uitkomt. De ene keer in een “cockpit” als concentratie vereist is, de andere keer in een vergaderruimte voor overleg. Het “eigen bureau” met persoonlijke zaken behoort daarmee tot het verleden. In de toekomst wordt het uitgangspunt “werken waar je wilt” verder verbreed. Het ontwikkelen van de HMW en de daarvoor benodigde middelen is een ingrijpend veranderingsproces voor de organisatie. In Heusden vinden deze veranderingen al plaats vanaf het jaar 2000.

Vanaf begin 2002 heeft de gemeente het kantoorconcept echt vorm gegeven. Iedereen kan in een uiterst moderne



werkomgeving werken. Dan zal ook de dienstverlening op een hoog peil zijn gebracht. De nieuwe bewoners zullen worden geadviseerd in een frontoffice. De echt gespecialiseerde ambtelijke ondersteuning komt dan vanuit de backoffice.

Via een apart ingestelde raadscommissie werkte de gemeenteraad actief mee aan de ontwikkeling van HMW. Tot slot zijn ook de eigen medewerkers nauw betrokken bij het proces. Vandaar de slagzin: "Let's move!"

Flexibel werken bij de Vlaamse administratie

Het proefproject Anders Werken geeft een invulling aan flexibel werken. "Het is hier dat de ambtenaar nieuwe stijl realiteit wordt". De combinatie van kantoorinnovatie met telewerken vormt de basis van de nieuwe strategie. Kantoorinnovatie gaat verder dan het vervangen van individuele kantoorcellen door open landschappen en het invoeren van office sharing, de zogenaamde wisselwerkplekken. De kantooromgeving wordt afgestemd op de verschillende werkvormen, en die kunnen heel divers zijn. Dat impliceert bijvoorbeeld dat je om te brainstormen met je collega's in een hoekje met zetels kan gaan zitten, maar evengoed dat je samen in de koffieruimte kan blijven hangen. Een optimale werkomgeving motiveert de medewerkers, of 'Wie graag werkt, werkt goed'. En dat is maar een van de voordelen van Anders Werken. Traditionele kantoren zijn nooit volledig bezet, want medewerkers vergaderen, zijn op de baan, werken deeltijds, nemen vakantie en zijn soms ziek. Daar staat tegenover dat de kantoorruimte alsmaar duurder wordt. "Vlaamse bevoegdheden zullen nog uitbreiden", "maar de gebouwen zijn al goed bemand." Dus moeten de individuele werkplekken baan ruimen voor een combinatiekantoor.

Het implementatieproces

De HMW is ontwikkeld en moet verder geïmplementeerd worden. Veel medewerkers van de gemeente Heusden participeren in verschillende werkgroepen. Dit levert enerzijds een verdere uitwerking en uitvoering van operationele taken op. Anderzijds geeft het de medewerkers de mogelijkheden om er zelf actief mee bezig zijn. Het belang van HMW voor hun eigen werkzaamheden, die van collega's, de externe klanten en voor de gemeentelijke organisatie wordt daardoor ook duidelijker.

De implementatiefase is voor iedereen het begin van een andere manier van werken. Naast de werkgroepen zullen opleidingstrajecten voor de medewerkers worden uitgezet zodat de HMW echt goed in gang gezet kan worden.

Communicatie

Om het proces naar de uiteindelijke HMW goed te laten verlopen, blijft goede communicatie essentieel. De campagne "Let's move" - die in de eerste fase werd gebruikt - bestond onder meer uit de invoering van het "KIP" (Kantoorconcept Informatie Punt). Hier kregen medewerkers direct via e-mail antwoord op hun vragen over de HMW. Verder werd maandelijks een HMW-café georganiseerd. Ook is een postercampagne ontwikkeld waarop medewerkers zelf de "Let's move" campagne promoten. Verder werden er informatiebijeenkomsten georganiseerd over de stand van zaken. De interne campagne moest ervoor zorgen dat de medewerkers betrokken blijven bij het veranderingsproces zodat alles soepeler kon verlopen.

4INSTANCE Conference Telewerken
info: www.Mypublica.com

4INSTANCE in gesprek met *Selor-man Marc Van Hemelrijck*

Selor, het selectiebureau van de federale overheid wordt meermaals ter sprake gebracht door Minister Arena. Haar ambitieuze plannen hebben dan ook een aanzienlijke weerslag op Selor. We vroegen Marc Van Hemelrijck, afgevaardigd bestuurder van Selor, om een reactie.

4INSTANCE: Minister Arena wil andere accenten gaan leggen in de modernisering van de overheid. Zo wil ze de kloof tussen de managementtop en de ambtenaren verkleinen door de lonen van management te verlagen.

Marc Van Hemelrijck: Zo'n beweging dient uiteraard in twee richtingen te gebeuren. De loopbaan van niveau B en C werd reeds hervormd. Zij hebben nu reeds de kans om via de competentietesten te evolueren in hun loopbaan en hun loon in functie daarvan aangepast te zien. De loopbaan niveau A echter is nog steeds niet onder handen genomen. De kloof waarvan sprake is wordt daar

stemt me dan ook hoopvol dat Minister Arena van de loopbaan niveau een prioriteit wil maken.

4INSTANCE: Anderzijds wil de Minister het loon van de topmanagers aanpassen omdat dat hoge loon blijkbaar toch niet het verhoopte externe talent aangetrokken heeft. 90 % van de managementtop zou dezelfde zijn als daarvoor?

Marc Van Hemelrijck: Dit wil ik toch even nuanceren. Deze cijfers gaan enkel op voor de voorzitters van de FOD's, een relatief klein aantal dus. Als we de functies van voorzitter en directeur, N en N-1, samen nemen zien we

zal velen overhaald hebben om die stap te zetten. Toegegeven, het effect is minder groot geweest dan we gehoopt hadden maar de negatieve berichtgeving in de media is hier niet vreemd aan. Geef ons de kans te tonen dat de hervorming geen luchtbel is, en het managementtalent dat we zoeken zal nog meer de stap durven zetten naar de federale overheid.

4INSTANCE: Een tweede punt dat Minister Arena wil aanpassen is de uitbesteding van de assessments aan privé bureaus. Zij wil dat Selor dit zelf organiseert omdat de privésector eerder zou werken volgens de regels van de competitiviteit en het accent bij de overheid eerder ligt op effectiviteit. Dit zal toch een enorme weerslag hebben op de werking van Selor?

Marc Van Hemelrijck: Inderdaad. Wij spelen reeds lang met de idee om een assessmentcenter binnen Selor op te richten. Via een tijdelijke invoer van externe expertise willen we een kennisoverdracht laten plaatsvinden tussen deze externe expertise en onze intern aanwezige competentie. Selor is dus absoluut vragende partij. Dit zal echter een enorme werklust met zich meebrengen waarvoor we voldoende middelen ter beschikking zullen moeten krijgen. In deze context wordt het ook essentieel dat we eind dit jaar naar onze nieuwe locatie kunnen verhuizen waar we reeds de nodige infrastructuur voorzien hebben om het assessmentcenter in onder te brengen.

“Geef ons de kans te tonen dat de hervorming geen luchtbel is, en het managementtalent dat we zoeken zal nog meer de stap durven zetten naar de federale overheid”.

nu het sterkst gevoeld. Dit maakt het voor ons op dit ogenblik niet makkelijk om competente en gemotiveerde kandidaten aan te trekken op dat niveau. Het

een gans andere evolutie. Velen komen uit andere overheden of lagere federale functies. De vernieuwing is er dus zeker geweest en een aantrekkelijk loon

4INSTANCE: *U wilt toch in een eerste fase de privésector inschakelen voor het oprichten van dit assessmentcenter?*

Marc Van Hemelrijck: We moeten de expertise halen waar ze aanwezig is. Op dit moment heeft men enkel in de privésector voldoende expertise op vlak van assessments.

De mogelijkheid moet bestaan om bruggen te slaan tussen de privé en de overheid zodat de uitwisseling van begrip, respect en competentie kan toenemen.

4INSTANCE: *Volgens minister Arena zouden de competentietesten niet genoeg op maat zijn van de functie en moet er nog meer de mogelijkheid geboden worden om de ontbrekende competenties te laten ontwikkelen.*

Marc Van Hemelrijck: Voor Selor hebben de competentietesten altijd al de rol van een ontwikkelingsinstrument gehad. Het competentiedenken moet zowel het belang van het individu als van de organisatie dienen en mag geen sanctionerend instrument zijn.

Voor de competenties die in kaart werden gebracht ontwikkelde Selor, in samenwerking met de privé en de academische wereld, een instrument dat de competentie meet en meteen ook een ontwikkelingsplan opstelt. Dit rapport wordt doorgegeven aan de HR dienst van de persoon in kwestie. In samenspraak met de functionele baas dient dan een vormingstraject uitgewerkt te worden. Vervolgens moet OFO de nodige opleidingen kunnen aanbieden. Tot nog toe werd dit enkel uitgewerkt voor de pc-vaardigheden en voor de competenties die je van elke ambtenaar in een professionele context kan verwachten, bijvoorbeeld "omgaan met informatie". Het gaat dus wel degelijk over generieke competenties en niet over specifieke competenties die aan een bepaalde functie gekoppeld zijn.



We moeten dus nog gaan onderzoeken hoe je die specifieke competenties het best kan testen. Zeker is dat we die alvast enkel in samenwerking met de werkvloer kunnen bepalen. Verder moeten we ook een gedelegeerde testing onder strikte kwaliteitsbewaking en procesbeheer van Selor overwegen. Gelet op de schaalgrootte waarover hier sprake is, is het quasi ondenkbaar dat een dergelijke meting centraal en enkel door Selor zou gebeuren.

4INSTANCE: *Minister Arena wil nochtans ook dat het opstellen van de specifieke functiebeschrijvingen op het niveau van Selor gebeurt. Dan spreken we toch over dezelfde schaalgrootte. Hoe ziet u dit?*

Marc Van Hemelrijck: Inderdaad. Ook hier beschikt het huidige Selor niet over voldoende capaciteit om een dergelijk megaproject te realiseren. Het lijkt me eerder de taak van de FOD Personeel en Organisatie om alle functies in kaart te brengen. In de huidige constellatie zie ik voor Selor de rol van kwaliteitsbewaker, expert en consultant weggelegd bij het opstellen van die specifieke functiebeschrijvingen. Dit zal ons beter toelaten vervolgens de nodige instrumenten op maat te maken om die specifieke competenties te meten.

4INSTANCE: *Ziet u voor Selor ook een rol weggelegd bij de sociale integratie van de allochtonen, mindervaliden, ...?*

Marc Van Hemelrijck: Zeker en vast. Positieve discriminatie tijdens het selectieproces is echter uitgesloten, zoniet komt de objectiviteit in het gedrang. We zoeken de kandidaat met de beste competenties ongeacht achtergrond, handicap, ... Wel willen we in onze recruitering deze doelgroepen bereiken met de boodschap dat een job bij de federale overheid ook voor hen is weggelegd. We proberen elke doelgroep op een specifieke manier te bereiken.

Momenteel onderzoeken we via welke kanalen we de allochtone bevolkingsgroep het best kunnen bereiken.

We hebben ook ons cultureel project waarin we dit jaar, in het kader van het jaar van de gehandicapten, kunstwerken van gehandicapten tentoonstellen in onze wachtruimte. Door voldoende aandacht aan dit project te schenken willen we ook deze doelgroep aanspreken hun talent bij ons te komen openbaren, en niet alleen op artistiek vlak...

How e-government is transforming the public sector

Op 2 oktober 2003 vond de vierde e-government conferentie plaats van 4INSTANCE.

Staatssecretaris Vincent Van Quickenborne, Bas Janssen (Rule Wise), Vincent Peremans (Wall-On-Line), Adjunct-kabinetschef voor E-government- Vlaanderen Pieter Vandekerckhove, Mireille Van Pollaert (Infolijn), Tom De Bruyne (Memori), Jeroen Langerock (VBO/FEB), Herman Callens (VVSG) en Staatssecretaris Peter Vanvelthoven namen er achtereenvolgens het woord.

Gezien het uitgebreid programma lijkt het ons niet haalbaar verslag te brengen over alle uiteenzettingen in één enkel artikel. Daarom voorzien wij dit te spreiden in een reeks van artikels die u in onze volgende nummers zal kunnen lezen.

Als eerste komt Staatssecretaris voor Informatisering van de Staat Peter Vanvelthoven aan het woord.

Peter Vanvelthoven kwamen kelevan zijn plannen als Staatssecretaris voor informatisering van de Overheid toelichten. Wij geven hem hierbij graag het woord.

Peter Vanvelthoven aan het woord...

Mijn taak en deze van mijn Federale Overheidsdienst ICT 'Fedict' ligt voor een deel vervat in het regeerakkoord van de paarse regering.

Daarin zijn onder andere twaalf werken van administratieve vereenvoudiging in opgenomen. Collega Staatssecretaris Van Quickenborne draagt de eerstelijns politieke verantwoordelijkheid voor deze twaalf concrete werken maar een groot aantal van die vereenvoudigingen zal gebeuren dankzij een uitgekende ICT-

ondersteuning, waar mijn beleidscel en mijn administratie, Fedict, rechtstreeks voor de concrete uitwerking en verwezenlijking verantwoordelijk zijn. Samen moeten wij ook onze collega's ministers overtuigen om voldoende en gepast te investeren in het hertekenen van hun administratieve processen, telkens met ICT als een ondersteunende technologie.

Details over deze twaalf concrete voorbeelden van administratieve vereenvoudiging zullen in een later interview met Vincent Van Quickenborne overlopen worden.

Optimalisering van de Informatisering van de Staat

Mijn opdracht zal er dus in bestaan de hele overheid snel, maximaal en kwaliteitsvol op het digitale spoor zetten.

Het einddoel is en blijft: de communicatie met de overheid verbeteren, voor de burger zowel als voor de bedrijven. Onze klanten – als ik dat woord mag gebruiken - moeten ons gemakkelijk vinden, zonder zich het hoofd te moeten breken over bevoegdheden, locaties of verantwoordelijkheden.

Maar er is natuurlijk de realiteit waarmee we te maken hebben. Hoe kunnen we onder optimale omstandigheden én rekening houdend met een beperkte budgettaire ruimte, mét respect voor de autonomie van de verticale Federale Overheidsdiensten – de FOD's, de burger centraal stellen?

Moet ik enkel mijn collega's ministers en hun respectieve FOD's en POD's aansporen om versneld over te gaan tot informatisering van hun respectieve administraties?

Of moet Fedict meer het heft zelf in handen nemen en grote projecten zelf in productie brengen?

Hoe wordt een optimum bereikt? Ik heb de indruk dat dit optimum bereikt wordt wanneer Fedict, naast het ontwikkelen van bouwstenen voor e-Government ook zelf enkele in het oog springende horizontale projecten – ten dienste van alle FOD's en van de mensen en de ondernemingen ontwikkelt en in productie brengt.

Benchmarking

Ik wil mijn werkzaamheden beginnen met op zeer korte termijn een snelle

scan van de toestand van informatisering van de verschillende FOD's te laten uitvoeren. Een benchmarking, waarin we cijfers verzamelen over de mate van informatisering van de federale overheid, zodat we op zijn minst weten waar we vandaag staan en we kunnen uitstippelen waar we morgen naartoe willen gaan.

Snelle projecten en stevige bouwstenen

Er is in het verleden, terecht, veel aandacht besteed aan de bouwstenen van e-government, zodat we nu een solide basis hebben waaraan we op korte termijn projecten kunnen koppelen die tastbare resultaten opleveren. Voor de mensen en voor de bedrijven in de eerste plaats, maar ook voor de overheid zelf.

Enkele bouwstenen: Fedman, het breedbandnetwerk tussen de administraties; de UME, universal messaging engine; het user management ("wie heeft recht op welke informatie?"); het beheer van authentieke bronnen; een betalingssysteem.

Daarop kan ik, samen met mijn collega's, de projecten bouwen die rechtstreeks ten dienste staan van onze klanten.

- De digitale identiteitskaart, die een unieke toegang levert tot alle informatie en diensten van de overheid
- De federale portaalsite: één toegang, één webadres.
- Tax-on-Web. De belastingsbrief invullen via Internet was dit jaar al een succes, en wordt verder uitgebreid. Het is de bedoeling dat volgend jaar ook zelfstandigen elektronisch hun aangifte doen, en op termijn willen we dat loontrekken geen aangifte meer hoeven in te vullen, maar er eentje goedkeuren.

Met andere woorden: alle gegevens die de overheid in zijn bezit heeft, zoals het loon en het kadastraal inkomen, worden door de overheid ingevuld. Waarna de mensen ons voorstel goedkeuren of aanpassen.

- Een project waar Fedict vrij laat in beeld kwam: de Kruispuntbank van de Ondernemingen.
- Elektronisch betalen aan de overheid, bijvoorbeeld voor het aanvragen van een nummerplaat.
- Het berekenen van het pensioen via Internet
- Ik wil ook de belangrijke sociale thema's niet uit het oog verliezen: hoe vermijden we dat senioren worden uitgesloten van deze nieuwe wereld? En aan de andere kant: welke rol kunnen we spelen in het beschermen van onze jeugd op Internet?

De actualiteit, de kenniseconomie

Ondanks het feit dat medio 2001 de dotcom-zeepbel uiteenspatte zijn wij onomkeerbaar een nieuw tijdperk ingetreden. De globalisering van de economie zet zich versneld door. Een negatief aspect van deze globalisering is de verschuiving van jobs naar lageloonlanden. Niet alleen meer van arbeidsintensieve activiteiten – Ford Genk - maar ook van kennisjobs – Philips, Siemens, Alcatel.

Een recente officieel-officiële mededeling van de Europese Commissie vestigt de aandacht op de belangrijke rol die E-Gov kan spelen in het voorkomen van de job-less recovery die zich actueel onder andere a in de VS aandient. Het BNP kent er terug een redelijke groei van 3%, maar de werkgelegenheid stijgt amper.

Enige uitkomst voor onze Westerse economieën is de creatie van innoverende producten en diensten, steeds hoger op

de kennisladder, waarvoor de lageloonlanden niet onmiddellijk een alternatief bieden of waarvoor lokale 'menselijke' tussenschakels noodzakelijk zijn. Om deze innoverende producten en/of diensten voor de wereldmarkten te ontwikkelen is een zo breed mogelijk intellectueel middenveld gekoppeld aan vernieuwd internationaal ondernemerschap noodzakelijk.

De rol die E-Government en het onderwijs spelen in de verdere uitbouw van de kenniseconomie kan dan ook moeilijk onderschat worden. E-Government vereenvoudigt het ondernemen en heeft een voorbeeldrol te vervullen voor de economische actoren die achterblijven.

Door administratieve vereenvoudiging opgebouwd rond de Kruispuntbank van de ondernemingen - het unieke nummer voor de ondernemingen, het versnellen van de startersformaliteiten – en door enkele nieuwe projecten georiënteerd naar de ondernemingen toe, zoals de versnelde invoering van de elektronische factuur en door de verdere uitbouw van het systeem van elektronische openbare aanbestedingen hopen wij ook het ondernemen te vergemakkelijken.

Middelen

Op geregelde tijdstippen herinneren er ons aan dat in de Scandinavische landen de overheid dubbel zo veel per inwoner als in België besteedt aan de modernisering van hun overheidsapparaat. Wij hebben nog niet kunnen nagaan waaraan en hoe efficiënt die enorme sommen exact gespendeerd worden. Wij gaan dat wel onderzoeken. Volgende week breng ik bijvoorbeeld een bezoek aan mijn Canadese collega. Canada wordt immers algemeen aangevaard als het nummer één e-Gov land. Wel weet ik dat in Nederland in december 2002 een commissie met de veelzeg-

gende naam Belgendoenhetbeter.nl een vlammend manifest geschreven heeft waarvan de aanhef als volgt luidt: "Het is even slikken, maar de Belgen doen het beter. En dan hebben we het niet over patatbakken, zuiver taalgebruik, of succesvolle stripverhalen, maar over het verbeteren van overheidsprestaties. Terwijl in Nederland rapporten volgeschreven zijn over institutionele vernieuwing en ICT heeft België gewoon werk gemaakt van modernisering van de publieke sector."

Breedbandinternet

Naast onderwijs, permanente vorming en vernieuwd ondernemerschap is 'breedbandinternet' een basisinfrastructuur van de kennismaatschappij. Twee weken geleden bleek nog uit cijfers van de International Telecommunications Union, dat België zeker niet slecht scoort wat breedbandpenetratie betreft, met een tweede plaats in Europa: 17% van de Belgische gezinnen hebben een breedbandaansluiting.

Wij moeten er echter op letten ons niet te wentelen in zelfgenoegzaamheid:

- 1 in Zuid-Korea hebben al meer dan 50% van alle gezinnen een ADSL- of kabelmodem; deze enorme penetratie is mogelijk geworden door een plotse halvering van de breedbandkost van 40 naar 20 Euro per maand; in België bedraagt de kost nog steeds 40 euro per maand;
- 2 in Zweden hebben reeds 15% van de gezinnen toegang tot het 'ware' breedband met snelheden tot 30 Megabit per seconde – aan dezelfde maandelijkse kost van 40 Euro als bij ons; bij ons krijgt men voor 40 Euro gemiddeld slechts 500 kilobits per seconde.
- 3 Samen met collega Freya Van den Bossche hou ik nauwgezet de evolutie in Nederland in de gaten. Daar

eGovernment challenges the decentralised model of governance in Sweden

The Swedish Vice Minister of Finance, Gunnar Lund, recently declared in a forum gathering 200 top executives from across government that e-government was a pressing imperative and that efforts to implement it should be accelerated. He gave them direct order to go back to work and to deliver on the promises of the 24/7 Agency (the Swedish concept of a 24-hour, seven-days-a-week online public service), and even suggested that executives who didn't show the desired results within a reasonable time might be replaced. By doing so, Mr Lund challenged the traditional Swedish model of governance, a very decentralised model that originates in the 18th century. In this traditional model, government and ministers define the overall policy directives but do not interfere with the work and practices of the agencies in charge of implementing them and of managing and delivering public services. However, it now appears to many in the Swedish government that delivering the 24/7 Agency vision in a timely manner requires implementing a joint and common approach across government bodies and layers and a strong central leadership. This leadership is indeed necessary to make really innovative and consistent use of constantly evolving technologies and to avoid duplication of efforts.

So far, agencies and local governments have been able to make use of IT for their services based largely on their own needs and decisions. But for e-government to succeed, they will all have to be connected and interact electronically sharing the same infrastructure and standards. This requires, as the same representative puts it, "a light touch by a firm hand."

Mr Lund's words therefore suggest that the Swedish model of governance will have to be reviewed, and to some extent amended, if the country is to continue being one of the most successful nations in e-government. Some changes are therefore expected to occur in the management framework for e-government in Sweden. A new body is expected to be created shortly, a Government Agency Board that will gather representatives from the largest agencies. This body will enable agencies to set collective standards, which will then become mandatory. At the same time, the now-existing ICT Commission, the government IT advisory board, is expected to be replaced by a high level delegation which detailed mandate is not yet known but which will probably be more operational than its predecessor. This new delegation will provide professional support to government agencies and local governments in implementing the 24/7 concept.

The provision of online public services irrespective of time, geographical location and the actual provider, is now seen as crucial to keep Sweden at the forefront of the IT literate nations. It is also seen as a major factor of economic competitiveness, both internally and on export markets as innovative e-government solutions will increasingly become attractive to other countries.



hebben vijf Internet Service Providers de prijzen van breedbandinternet meer dan gehalveerd. De verwachting is dat de prijzenoorlog in Nederland ervoor zal zorgen dat onze Noorderburen een grote sprong voorwaarts zullen maken. Ook ik heb het gevoel dat een prijsverlaging van adsl- of kabeltoegang tot onder de 20 euro per maand een cruciaal element is om iedereen toegang te geven tot de communicatie die we opzetten.

E-government betekent echter in de eerste plaats dat de overheid als geheel klaar is voor de nieuwe wereld. Ik zal mijn collega's dan ook constant aanporren om in hun respectievelijke overheidsdiensten sneller de processen aan

te passen, zodat we ons kunnen omvormen tot een moderne overheid. Met telkens ICT als een ondersteunende factor.

Zo hebben we er bij staatssecretaris Van Quickenborne en minister Reynders al op aangedrongen om alle regelgeving rond de e-factuur te versnellen.

Daarnaast zetten we een continue dia-

loog op met de gewesten, de steden en gemeenten en alle andere beleidniveaus, om tot een totale integratie te komen.

Ik hoop u overtuigd te hebben van het nut van een speciaal Staatssecretariaat voor de Informatisering van de Staat. Het is nu aan ons om ook nog resultaten te bereiken. ●

De 4INSTANCE e-government conferentie werd gesteund door:

<http://www.sas.com/belux>



<http://www.hp.be>



<http://www.rulewise.com>



PUZZLE

Remaniement du comité de Direction de La Poste

Fin septembre, le Conseil d'Administration a approuvé une redistribution des compétences au sein du Comité de Direction de La Poste. Ces décisions prennent effet tout de suite.

“L'objectif de ce remaniement,” commente le Chief Executive Officer, Johnny Thijs, “est d'améliorer l'efficacité du processus de décision et la qualité des décisions prises par le Comité de Direction, et par là la réactivité de La Poste. De plus, ceci devrait servir d'exemple pour l'entreprise en général, puisque ces décisions impliquent une économie.”

Dorénavant, le Comité de Direction compte, à côté du CEO, six membres, au lieu de huit.

Monsieur **Carl Holsters** reste Directeur Retail and Financial Services, une Direction qui reste inchangée.

Madame **Martine Durez**, Directeur Finance and Accounting, est chargée en outre du Planning à 5 ans.

Monsieur **Luc Luyten**, Directeur Human Resources and Organisation, est chargé en outre de Legal.

Monsieur **Johan Vinckier**, Directeur Information and Communication Technology (ICT), reprend les compétences pour Real Estate, Facility Management et Purchasing.

Monsieur **Baudouin Meunier**, Directeur Sales & Marketing et Filiales, reprend les compétences pour Regulatory et International Affairs.

Monsieur **Bernard Damiens** a accepté de continuer à assumer ces tâches. Il rapportera à B. Meunier.

Monsieur **Baudouin Meunier** est chargé en outre de Intelligence and Modeling, un des deux pôles de l'ancien “Business Development”.

La Direction Operations Mail sera prise en charge ad intérim par monsieur **Johnny Thijs**, jusqu'à ce qu'un successeur ait été désigné pour monsieur **Tindemans**. Celui-ci fera également partie du Comité de Direction remanié.

Il sera créé une nouvelle cellule pour la Communication Externe et les Public Affairs, dont le responsable ne sera pas membre du Comité de Direction et qui rapportera directement au CEO.

La fonction de Directeur Strategy and Business Development est supprimée.

Wegwijs op de Vlaamse arbeidsmarkt

De cd-rom “Wegwijs op de Vlaamse arbeidsmarkt” is al aan haar vierde editie toe. Deze schat aan interessante arbeidsmarktgegevens heeft op korte tijd bestaansrecht verworven in het Vlaamse arbeidsmarktlandschap en telt een steeds groeiend aantal gebruikers.

De cd-rom is dan ook een uniek instrument om de arbeidsmarkt te screenen doorheen duizenden onderling verbonden pagina's met bevolkings-, tewerkstellings- en werkloosheidsgegevens.

Aan de hand van 15 indicatoren is het bijzonder eenvoudig om gegevens van het Vlaamse tot het gemeentelijke niveau met elkaar te vergelijken of de situatie in een bepaalde regio, stad of gemeente te onderzoeken. Met één muisklik wordt de positie van de indicator binnen de verschillende niveaus visueel overzichtelijk in kaart gebracht.

Bovendien is door het gebruik van nieuwe technologie en een verbeterde lay-out het oproepen en vergelijken van gegevens nog eenvoudiger geworden en zijn de navigatiemogelijkheden verder uitgebreid!

Wil je weten hoe het in jouw gemeente gesteld is met de scholingsgraad van de werkzoekenden? Is er een tendens tot meer tewerkstelling in eigen streek of moeten steeds meer inwoners van jouw gemeente of regio elders aan de slag? En hoe zit het met de vrouwenwerkloosheid in je streek in vergelijking met andere regio's?

Op deze, maar ook tal van andere vragen, geeft de cd-rom je een antwoord.

Als aanvulling op de uitgebreide gegevens op de cd-rom, worden op aanvraag eveneens op maat gesneden gemeentelijke cahiers aangeboden. Dit zijn gedrukte rapporten die een handig en becommentarieerd overzicht geven van de verschillende indicatoren in een bepaalde gemeente zodat nog gemakkelijker en accurater lokale pijnpunten kunnen worden blootgelegd

Info: 02/506 15 79

...

Beleidsvoorbereiding in een lerende overheid

De reeks “Modernisering van de overheidsinstellingen” van de Academia Press verscheen het boek *Beleidsvoorbereiding in een lerende overheid*. Deze publicatie is het resultaat van twee onderzoeksprojecten: “De organisatie en het management van de beleidsvoorbereiding in België” en “Beleidsverdracht: systematisch leren uit buitenlandse ervaringen”.

Belgische overheden worden sinds enkele jaren uitgedaagd om hun beleidsvoering te moderniseren. Veel aandacht gaat daarbij uit naar de professionalisering van de beleidsvoorbereiding, en het vergroten van het leervermogen van de overheid. Dit boek is de neerslag van twee onderzoeksrapporten die betrekking hebben op deze brandend actuele thema's. Een eerste boekdeel bevat de resultaten van een vergelijkend onderzoek naar de organisatie en het management van de beleidsvoorbereiding in België en Nederland, die respectievelijk een beleidsvoorbereidend systeem met en zonder kabinetten hebben. In een tweede boekdeel wordt ingegaan op één welbepaalde mogelijkheid om de beleidsvoorbereiding, en de ontwikkeling van beleidsalternatieven op een hoger niveau te tillen, nl. door het leren uit buitenlandse ervaringen. Het voorliggende boek wil enerzijds een inzicht verschaffen in de huidige situatie m.b.t. de beleidsvoorbereiding in de Belgische federale overheid en anderzijds een bijdrage leveren tot de academische, politiek-ambtelijke, en maatschappelijke discussie over de mogelijke werkpunten om werkelijk te evolueren naar een professionele, lerende overheid.

In dezelfde reeks verschenen ook volgende titels:

- Overheid, markt of non-profit?
- Over samenwerking en afstemming.
- De wervingskracht van de federale overheid als werkgever ten aanzien van hoog gekwalificeerd personeel: de arbeidsmarktpositionering en het imago in kaart gebracht.
- Omzetting, toepassing en toepassingscontrole van het Europees beleid in België. Naar een structurele toepassing van de wijze waarop België zijn Europese verplichtingen nakomt.

Auteurs: M. Brans, P. Facon, D. Hoet.

ISBN: 9038204663 - tel: 09-233.80.88 - fax: 09-233.14.09 - info@academiapress.be



CISCO

4INSTANCE[®]

e-NEWSLETTER

**telt meer dan
9300 abonnees!**

4INSTANCE e-NEWSLETTER is een nieuwsbrief die aanvullend op het maandblad 4INSTANCE en de website MyPublica.com informatie brengt over en voor de publieke sektor. Met één klik opent U het venster naar accurate informatie over de meest uiteenlopende thema's mbt de overheid, wordt U op de hoogte gebracht van onze nieuwe opleidingen, beleidsbeslissingen en interessante weetjes uit het buitenland.



4INSTANCE e-NEWSLETTER est une infolettre électronique complémentaire au magazine mensuel 4INSTANCE et au site web MyPublica.com apportant de l'information sur le secteur publique et à destination de celui-ci. En cliquant une seule fois vous ouvrez la fenêtre sur une information à la pointe à propos des principaux thèmes concernant le secteur publique. Vous serez également tenu(s) au courant de nos nouvelles formations, décisions gouvernementales ainsi que les nouvelles internationales à l'étranger.

Archief/archives & Abonnement:
<http://emailing.mypixi.net/4instance/>

Domeinnaam kan voortaan in kort geding worden teruggeëist

Het Belgisch Staatsblad heeft op 9 september een nieuwe wet gepubliceerd die de onrechtmatige registratie van internetdomeinnamen efficiënter dient te bestrijden. Door de nieuwe wet kunnen benadeelden een onrechtmatig geregistreerde domeinnaam teruggeisen in kort geding. De uitspraak van de rechter laat daardoor veel minder lang op zich wachten dan vroeger. De rechter kan de domeinnaam doorhalen of overdragen.

Nederland loopt voorop met breedband

In 2008 zal 44 procent van de Nederlandse huishoudens breedbandinternet hebben, zo voorspelt onderzoeksbureau Forrester.

Daarmee loopt Nederland, samen met de Scandinavische landen, voorop in Europa. "Er is sprake van een duidelijke noord-zuidtegenstelling, met een breedbandpenetratie in 2008 van 5 procent in Griekenland tot 45 procent in Noorwegen", aldus analist Lars Godell van Forrester.

"Scandinavië en Nederland lopen voorop. De Duitstalige landen, België, Finland en het Verenigd Koninkrijk komen op de tweede plaats, terwijl Zuid-Europa en Ierland achterblijven." Gemiddeld zal 30 procent van de Europese huishoudens in 2008 breedband hebben. In Nederland hebben in dat jaar 3,1 miljoen huishoudens (44 procent van het totaal) breedbandinternet, als we Forrester moeten geloven.

Van alle breedbandinternetaansluitingen zal over vijf jaar 71 procent adsl zijn. Het marktaandeel van de kabelbedrijven zal teruglopen van 53 procent in 2000 tot 22 procent in 2008. De telecombedrijven zullen de kabels verslaan vanwege hun betere financiële positie, hun omvang en hun sterkere merk, denkt Forrester.

Kabinettengids

Op de website van 4INSTANCE "Mypublica" zal U de samenstelling van de kabinetten met adres, email-adres, telefoonnummer en de namen van medewerkers terugvinden voor de centrale en regionale regeringen. Dit handig informatie instrument wordt regelmatig bijgewerkt.



Guide des Cabinets

Sur le site de 4INSTANCE "Mypublica" vous trouverez un guide détaillé de la composition des Cabinets des gouvernements central et régional, comprenant l'adresse, l'adresse email, numéro de téléphone et les noms des collaborateurs des ministres. Cet outil sera régulièrement adapté.