

N° 43 Januari-Februari/Janvier-Février 2004
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

Veiligheid:
overheidsmonopolie
of publiek-private
samenwerking?

**Harcèlements
au travail**

Het einde of het
begin van pps?

Si l'Afrique vous fait rêver...



N° 43 Januari-Februari/
Janvier-Février 2004

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

NATUUR - NATURE
Divers(en)

KUNST - ART
Maya Van Bellinghen

Copyright all pictures
Maya Van Bellinghen

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 Milieubeleidsvoerenkomst Papier Vlaanderen en steunt de inspanningen van de Vlaamse regering i.v.m. papierrecuperatie".

ABONNEMENT



8 nummers per jaar

België: 37,2 euro incl. BTW

E.U.: 50 euro incl. BTW

8 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

*Publiek-private samenwerking
in veiligheidszorg*

*Le partenariat privé-public
en sécurité*

10-02-2004

IT-Outsourcing

19-02-2004

4INSTANCE®

CONGRÈS DU SECTEUR PUBLIC
OVERHEIDSCONGRÈS

*Dynamic Administration
29-04-2004*

INFO

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

4INSTANCE N° 43
Januari-Februari/
Janvier-Février 2004

- 6** **ART DE VIVRE - LEVENSKUNST**
Si l'Afrique vous fait rêver...
- 10** **e - GOVERNMENT**
e-Stockholm. Technology, Man and Vision
- 15** **4INSTANCE PRACTICAL CONFERENCE**
IT-Outsourcing
- 17** **DOSSIER HARCÈLEMENT**
Pratiques managériales et harcèlements au travail
- 30** **HRM**
SASAM
Stichting Anti Stalking Anti Mobbing in de kijker
- 33** **VEILIGHEID**
Veiligheid: overheidsmonopolie of publiek-private samenwerking?
- 40** **PPS**
Het einde of het begin van pps?
- 45** **5 MINUTES - 5 MINUTEN**
- 47** **WORLD WIDE WEB**
- 48** **CONGRES - CONGRÈS**
Dynamic Administration
- 50** **BURGERSCHAP**
De vzw De Wakkere Burger start met een proefproject rond burgerschap





Si l'Afrique vous fait rêver...

Si l'Afrique est un continent qui vous fait rêver, si la soif d'aventure, de rencontre avec sa population et sa nature vous tente, alors voici un rendez-vous à ne pas manquer....

Une expédition avec Henri Attal et son équipe

Henri Attal sillonne l'Afrique depuis plus de 10 ans, son atout majeur est d'en garder la passion et l'émerveillement, son point fort est d'aimer à les partager et cela avec un sens de l'aventure et un encadrement sans faille.

Entre mers, brousses, montagnes et réserves, il vous guide sur les pistes et routes en MERCEDES 4x4 spécialement équipée à la rencontre de l'éventail incroyable de la faune, des paysages majestueux et contrastés et des traditions ancestrales des tribus que vous rencontrerez.

De nouveaux horizons et une découverte en profondeur s'ouvrent à vous grâce à l'organisation à toute épreuve que l'expérience de ce spécialiste de l'Afrique de l'est vous offre au travers d'itinéraires non conventionnels... Un véritable paradis pour les amoureux du voyage, de la photographie et de l'authenticité.

Le mot safari signifiant en swahili tant voyage géographique qu'intérieur reprend ici tout son sens et quitte les sentiers battus des safaris classiques.

Une participante à l'une de ces expédition originale, traversant les beautés du Kenya et de la Tanzanie, nous a transmis au travers des lignes et des images qui suivent la magie inoubliable d'un tel périple... un récit qui ne vous laissera pas indifférent, qui certainement caressera vos envies d'explorateur, qui réveillera vos réflexes de photographe et qui plus que probablement vous donnera l'occasion de fixer dans votre agenda un rendez-vous avec l'Afrique et vous même à ne manquer sous aucun prétexte... Bon voyage !

Pour tous renseignements concernant ce type d'expédition :

maoa2@hotmail.com

ou

Transafrica chat

Alexandre Dumas - 02600 Villers Helon - France

...

Si l'Afrique vous fait rêver...

“Si l'on vivait dans un monde sans animaux, on aurait du mal à distinguer la catégorie humaine. De la même façon, si nous habitions un monde où tout serait bleu, il serait impossible de penser le concept de bleu. Pour pouvoir le faire, il faut absolument une autre couleur.”

Boris Cyrulnick

...Si ce n'en n'était qu'une, mais c'est une palette de tonalités à faire frémir Newton, Goethe et Zuppiroli réunis qui s'offre à vous lors d'une expédition organisée par Henri Attal.

Vous serez loin des organisations “ready-made” et surfaites des grands tours operators, ici c'est du “sur mesure”, du “cousu-main”.

L'homme n'est pas bavard, à l'image de la nature, son discours est généreux mais économe. Attal va à l'essentiel sans fioritures; rien ne vaut une minute de vie !

Un mariage d'élégants paradoxes, voilà comment définir ce guide hors norme.

C'est avec une force tranquille qu'il vous guide sur les pistes et sentiers d'Afrique à la rencontre de ceux qui depuis toujours peuplent nos contes et nos légendes, symbolisent nos croyances et hantent notre imaginaire pour nous permettre de mieux nous comprendre: les animaux.

Au-delà de vous tracer le chemin, Attal vous apprend sans “se la jouer” et sans paternalisme à voir, à regarder, à observer, à repérer, à contempler, à comprendre, à écouter, à entendre, à percevoir, à distinguer, à sentir, à pressentir, ... Très rapidement, votre regard et tous vos sens s'aiguisent et transforment votre pensée, le voyage est total.

Le temps se délivre de sa linéarité européenne et l'on se retrouve émerveillé dans la dimension dilatée du temps africain qui s'exprime avec éclat dans l'intensité, la vivacité des événements et des rencontres...et celles-ci sont nombreuses, variées, imprévisibles...

... vous devenez fin gastronome du grand régal de l'existence, vous savourez, vous dégustez, vous salivez, vous vous gargarisez dans l'abondance de ce qui vous est offert à vivre, ... d'une scène tranquille d'une famille d'éléphants se baignant, au déjeuner sanglant de lionnes ardentes, aux regards vibrant des impalas, aux attitudes patientes et macabres des vautours, aux transhumances démiurgiques des gnous traversant le cratère du N'goro N'goro, aux attitudes lascives, lestes et charnelles d'un léopard, aux sauts et cabrioles juvéniles des gazelles de Thomson, aux fuites burlesques des phacochères, aux courses baroques et exubérantes des autruches, aux démarches aériennes et sensuelles des girafes, aux déplacements grégaires et solides des buffalos, aux mouvements caressants des antilopes, aux jeux visuels et cinétiques des robes de zèbres, aux affolements grand-guignolesques des pintades, aux présences intemporelles et anachroniques des tortues géantes, aux frôlements impudiques et brûlants des bubales, aux démarches soucieuses et empruntées des marabouts ...pour ne citer que quelques-uns des rendez-vous à marquer de croix blanches...

Mais Attal vous fait également voir que rencontrer les animaux, ce n'est pas tourner le dos à l'Homme... au détour d'un sentier, à l'aube ou en soirée arrive l'instant où vous croisez le rouge, le rouge et l'élégance sans pareil des Massaï ou encore dans la lumière féérique d'une bananeraie vous suivrez la démarche fièrement nonchalante des bantous...

“Ce sont eux les véritables écologistes du XXI ème siècle et ils n'ont jamais eu besoin de partis politiques pour comprendre que la nature est fragile, qu'elle participe à notre évolution depuis le début de notre arrivée sur la Terre.”

B. Cyrulnick

L'expédition est aussi celle des petits marchés bariolés, véritable mosaïque commerciale et humaine qui vous donne l'occasion entre autres de pratiquer petit à petit les rudiments de cette langue joyeuse qu'est le swahili et de débiter les pratiques ludiques du marchandage et de l'échange.

L'équipe, formée par Henri Attal, composée d'un chauffeur sans failles et d'un cuisinier africain hors pair veille sur l'intendance et sur vous avec bienveillance, laissant les rebondissements de vos découvertes et émerveillements se transmuter en sentiment de félicité.

Les rires, les contes africains, les récits, les feux de camps, les échanges, les logorhées nocturnes des hippopotames cadencent et rythment les veillées au creux du Serengeti.

Votre carnet de voyageur se marque au fil des jours des rancards insoupçonnés avec vous-même et le monde ... et tout prend du sens.

L'aventure offre une double respiration, la vôtre et celle du sillage laissé par ces aventuriers d'une autre époque.

Stanley, Livingstone, Grant, Baker, Hemingway, Blixen, Kessel, quittent le cadre étroit de leur caractère livresque d'encre et de papier, vous voyez, sentez et découvrez ce qu'ils ont si bien décrit en nous faisant rêver des rives de l'enfance aux senteurs des cartes d'atlas d'écolier.

Le lac Victoria n'est plus un songe, vous y voguez en pirogue et suivez du regard un aigle pêcheur transformant le destin d'un tilapia, vous vous dirigez silencieusement vers le spectacle attendrissant d'une maman hippopotame nageant avec son petit au milieu des papyrus, vous êtes sans cesse époustoufflé de la diversité de la flore et des oiseaux et soudain vous démasquez le regard glacé d'un tronçonneau flottant qui n'est autre qu'un crocodile savourant la température agréable d'une fin de journée...

Amboseli n'est plus un mot mythique sur une carte, vous y plantez votre bivouac face au Kilimanjaro enflammé par les couleurs d'un coucher de soleil à damner tous les cieux...

...entre ciel et terre, vous êtes suspendu par la splendeur, ...mais ne croyez pas en rester là... le monde est vaste et un éléphant se mange morceau par morceau... d'un geste amical, Henri vous décroche et vous invite maintenant à plonger dans l'élément aquatique où a explosé il y a bien longtemps la naissance de la vie animale...

L'océan Indien, une autre légende qui devient réalité avec ses ballets surnaturels de dauphins et ses variations de bleus infinis, inépuisables. Vous devenez l'hôte d'un autre univers où une fois encore la couleur, l'abondance, la volupté vous éclaboussent et vous transportent.

Corail gigantesques, coquillages excentriques, poissons bigarrés, bicolores, arlequinés, algues étranges, fantastiques vous y attendent et balisent votre baignade et le plaisir inracontable de la diversité.... plus qu'une solution, s'échouer heureux, euphorique sur une atoll aux allures irréelles, oniriques et remercier la vie de tant de beauté...

Henri Attal savoure votre bonheur et se nourrit des sourires solaires que ces expériences dessinent sur votre visage.

Là, il sait que vous êtes atteint du virus incurable et bénéfique, celui du voyage, il sait que la véritable histoire entre vous et l'Afrique a commencé.

L'interdépendance des choses et des êtres sera le colis le plus précieux, le plus inestimable que vous ramènerez et transmettez...

“Seul l'Homme peut raconter la plus belle histoire des animaux. L'enjeu du XXIème siècle est justement de redéfinir la place de l'Homme dans la nature, avec humilité, donc grandeur. Il est temps de reconstruire un paradis qui n'a jamais été perdu. Tous les tableaux des grands peintres montrent d'ailleurs le paradis terrestre peuplé d'animaux.”

Pascal Pick

... pour avoir vécu cette merveilleuse expérience et en remerciement sincère, mvb

e-Stockholm

Technology, Man and Vision

In 1993, Sweden became the first totally deregulated telecommunication market. This made it possible for the City of Stockholm to form a company by the name of Stokab, with the task to provide the City with black fibre.

A strategic decision taken, when operations were commenced, was that Stokab would only offer the market the fibre-optic infrastructure, that is dark fibre, and leave the service sector and innovation work to telecommunication companies.

The decision to form Stokab soon proved to be one of the most important steps towards enabling all citizens to access broadband and the foundation of an e-City was laid out. Every block in the city has a fibre connection. Stockholm has as many miles of fibre as London (ten times bigger than Stockholm).

What is then possible to do today? What are we working with?

My opinion is that the technology we have today makes it possible, and I would like to say at last, to adapt the education better to each individual. We can level out some of the differences that depend on socio-economic factors. This means that children from disadvantaged homes can have good access to computers and other techni-

cal devices in school, something that children from more well off families have at home. We also have the opportunity to help children with various handicaps. But you should remember that an education adapted to each child is good for everybody, also the smartest.

Some examples of what we are working with right now

Stockholm has an educational net, the edu-net, which is a 1 Gbit Ethernet; that is 1000 Mbit. All schools, about 170, are connected, which means that all teachers and all students are working within the same net. The kids get their e-mail addresses when they are 6 years old, and they keep them until they are 19 provided they stay in one of the schools in Stockholm. Around 8000

teachers and 90 000 students have their e-mail addresses in the same system. Initially we had problems with the

youngest kids because they could not remember their password. Now we have arranged so that they can verify their identity by touching a sensor plate with their fingers.

Our fast net, with 100 Mbit to each classroom, makes it possible to distribute streamed video and music via the net. Now, the teachers do not have to place the students in front of a screen, turn out the light and show a film. We can distribute that film specifically to the student who needs to see it, and at the same time maybe distribute music to another and a program that was shown on TV ten minutes ago to a third student.

You can understand that if you use the technology properly, you have great possibilities to tailor-make education to suit everybody.

The Web can, as we all know, be used for a lot of purposes. In Stockholm we have developed around 30 courses which are open to everyone to use.

They are meant for age 16 and up. Our ambition has been to create courses that should not only repeat what you can read in a book, but that is something new in terms of pedagogy. It is both important and interesting to use the

“The kids get their e-mail addresses when they are 6 years old, and they keep them until they are 19”

possibilities available and try to make it into an added value. Most courses are made so that you can study just one or

two modules and you don't have to take them in a chronological order.

If you want to study Russian you are welcome to log in on www.itc.edu.stockholm.se and start immediately. The courses are open to everyone, but if you want help from a teacher and want to have a grade when you have finished, you must sign up for the course and pay a small fee. If you are a student in one of our schools you don't have to pay though. Today about 300 teachers and students use these courses each day and several thousands have signed up. The web courses have become very popular among adult students, and that is easy to understand. Many of them cannot study in daytime because they are working and have a family, and then they appreciate to be able to sit down with the computer when they have a quiet minute.

I do not believe that it is good to use the computer instead of a teacher. If that is your only chance to get an education, it is Ok but otherwise you need the contact and discussions you can have with other fellow students and the teacher.

IT also provides new possibilities for disabled students. Imagine a student with dyslexia being able to scan documents to her computer, which will read the text aloud.

“Globalisation will affect every day life for all of us”

Or think of a student with reduced eyesight using a white-board scanner in order to follow what a teacher is writing on the white board. The writing is scanned to a computer and with the aid of a magnifying camera; the student can directly read what is being written

to the white-board. These examples of empowerment are taken from real life.

What kind of possibilities do we have today? What do we want to do? How should we use the technology to get better knowledge, better meetings between people, and better understanding about the rest of the world?

Teachers have asked for tools that will make everyday life easier, and make it possible to communicate with students also if you don't sit in the same classroom. The parents are often frustrated because they know too little about what is going on in school and because it is hard, when both parents are working, to get in contact with their children's teachers. This is why we in Stockholm have developed a web portal for schools. The school portal will facilitate the prob-

...





lems of giving teachers and students access to essential tools. The portal provides e-mail and calendar as well as selected pedagogical web-links. It also provides a common address book for teachers and students, which facilitates contacts and co-operations. The portal makes it possible for students as well as teachers to work at home and still have contact with each other. We must realise that school more and more is changing into where you are studying and learning and not a specific building.

The Global School

Another interesting project we are working on right now is that we try to create the Global School in one of our immigrant dense areas. Tensta High School is located in one of the suburbs to Stockholm. The 600 students come from many different nationalities, and approximately 30 different languages are spoken.

The challenge right now is, by using all modern technologies and new pedagogical methods, to teach the students to be integrated Swedes as well as tolerant world citizens.

Every student that started this fall semester is working in this new way.

1 We try to use all useful and available technology both as a tool for investigation and problem solving and as a subject of analysis. This means that every student have his own Lap Top. There is a wireless net in the School so they can sit wherever they want to work. An important issue in the education is to have contact with other schools around the world, and actually make projects with students there. Technology will bridge the distance and some fantasy can bridge the time zone differences which sometimes can be quite big.

- 2 The curriculum during the three years of education has a core of cultural history and the other subjects are integrated into that core. By experiencing, for example, the interrelationships among math, art and cultural history, students learn how the various elements come together to form the complex pattern of life.
- 3 Students have different ways of learning. That is why all teaching also should use art, drama and music to make different subjects more understandable.
- 4 Tensta High School is collaborating with four Swedish universities, Teacher Training College, Medical University, Royal Institute of Technology and Royal Institute of Music, and several others want to become part of it. Then, of course, they collaborate with the big IT companies, Cisco, IBM and Microsoft.

What do we want to bring about?

First of all, our goal is that all students should graduate and not drop out. Because they have access to so many different ways to carry out their studies, we believe that this goal is realistic. Secondly, we want to prepare the students for a world and a labour market where they must be able to collaborate with people of many different nationalities, and where they probably will work in several different countries. For these students, with their much diversified background, this is nothing unthinkable, but until now the school has not been promoting such an approach.

Thirdly, it is important to show immi-

grant students that a good education can lead to a great satisfaction and to a good job. One goal is that many more than today should choose to continue to a University. The presence of universities and companies in the education is therefore very valuable.

We will be looking closely into the results and the development at Tensta High School. Over and above the most obvious, to count the percentage of graduation, there are many questions we would like to have answered. Let me tell you about some.

- Is it easier for these students to live in the Swedish society and be integrated?
- How will this education affect their families? Many students have parents who have never had a job in Sweden and who have experienced difficulties in being accepted into the Swedish society. Will the knowledge about advanced technology affect not only the students, but also their families?
- Will the understanding of other people's culture and religion be better thanks to the contacts they have via information technology?

The city and some universities also intend to create an institute for research about globalisation and education. Faster and faster we will witness an increase in the amount of learning aids that provide other ways of delivering knowledge than mere books and teachers. What will then become of teachers and schools?

Globalisation will affect every day life for all of us. ICT will also make it possible to have scientists from all over the world as part of such an institute. ●●●

Another project is aiming at giving the most talented children a challenge. Already when they are in compulsory school they can study high school courses. Portable computers give them access to help from high school teachers, whom they meet about once a week. In the same way high school students at the end of their high school period can study university courses with help from professors.

Where are we heading?

I am sure that we all agree that the future labour market will demand a constant increase in competence. To some extent we are there already. My opinion is that we have a lot of work to do before we use available technology in the best possible way to accomplish this.

As an example we can look upon all employees of the City of Stockholm, about 45 000 people. When we get a new legislation, when we get new agreements in the labour market, when we get new safety rules- all documents that a lot of people will have to study and learn- it must be easier to prepare an educational module enabling the employees to download it into their own computer and learn/work with it when they have the time and the need.

“We must keep our minds focused upon what the citizens need and demand”

Another example which is tested right now is a group of immigrant women who cannot speak Swedish very well but who want to go into nursing. With e-learning you can help them with both these matters. They get a better language and they learn about diseases and how to treat them at the same time. These courses should, of course, be short and be used with lots of hands on practice.

We, also, work right now with a further development of a web portal for the ordinary citizen. The challenge is to make it easy to handle and to make sure that the services offered are appropriate for what need and want. We must keep our minds focused upon what the citizens need and demand, rather than upon all that it is technologically pos-

sible to do. What will make everyday life easier? That is the question we have to ask.

My opinion is that we must make it easier to use a computer. We need lots of research and development to get simple and inexpensive methods to create e-learning courses that will suit everybody.

M-City promotes the mobility of citizens

We must also continue our work to make more and more services available in hand held computers or in mobile phones, that is we have to continue our work with the m-city. It is an important challenge for cities today to help create an environment that promotes the mobility of its citizens. In this spirit, the m-City project was launched in the City of Stockholm.

M-City was set up to promote the development of mobile services designed to improve the day-to-day lives of the people in Stockholm.

This includes the inhabitants, the businesses located in the City, as well as visitors coming to Stockholm for business or pleasure.

The result is a variety of services within fields such as child care and traffic information, but also strictly commercial services such as information about events going on in the City.

The local authorities, the business community and the universities are cooperating in the development of these services. This means that this development is mainly user-driven.

One example could be to give parents an SMS that their child is not in school today. Another example is giving people visiting Stockholm access to an event guide via their mobile phones. Only our fantasy will set the limits.

Many of us present here today, repre-



sent major cities in the world. Today a vast majority of cities take on a responsibility for developing ICT based services for the benefit of their citizens. Many cities have ambitious visions concerning how to make use of ICT in the near future. I really welcome this development, but I also think that cities need to put more focus on what the consequences will be, once the visions become reality. This is a discussion about the future that I think we have yet to carry through.

We have not come to the point where we are today, without making lots of mistakes and without meeting a lot of resistance. Changes are always scaring and will appear as unnecessary to many people. But I am convinced that changes is the only lasting state. The task must be, though, to adapt the technology to Man and not Man to technology.

Anita Ferm

Director

City of Stockholm executive office



IT-Outsourcing

Date-Datum

19 februari – février 2004

Taal – Langue

Nederlands

Place-Plaats

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

Inschrijvingen – Inscriptions

Tel. 02/534 94 51

Fax. 02/534 84 41

E-mail: 4instance@skynet.be

Rue d'Egmontstraat 11
 1000- Brussel Bruxelles

Deelnemingskosten**Frais de participation**

Ambtenaar-Fonctionnaire

GRATIS - GRATUIT

*(deze prijs is inclusief lunch,
 koffiepauzes en deelnemersmap
 Ces frais comprennent le déjeuner,
 les pauses café et la farde de
 documentation)*

Partners – Partenaires**SIEMENS**

IT-Outsourcing

Moderator – Modérateur:

Frederik VANDENDRIESSCHE

Doctor-assistent Bestuursrecht – U.Gent - Advocaat Stibbe

- 10h00** Onthaal van de deelnemers – Accueil des participants
- 10h15** **Introduction – Inleiding**
 Frederik VANDENDRIESSCHE
- 10h30** **Hoe en wanneer komt outsourcing in aanmerking?**
 Johan CONIX
Vice president Executive Programs France and Benelux
- 11h00** **ITIL een handig instrument ter voorbereiding van uw outsourcing project**
 Bart VAN BRABANT
Voorzitter IT Service Management Forum Belgium v.z.w.
- 11h30** **Outsourcingcontracten (met de Overheid)**
 Erik VALGAEREN
Partner Stibbe
- 12h00** Lunch + café-koffie
- 13h45** **Business reference**
 Peter VIEILLEFONT
Ardatis
- 14h15** **Business reference**
 BT
- 14h45** **Outsourcing en sociale wetgeving**
 Herman CRAENINCKX
Partner Stibbe
- 15h15** Koffiepauze – Pause Café
- 15h45** **Outsourcing bij de Vlaamse Gemeenschap**
 De organisatie interne versus externe resources
 Luc CHAUVIN
ICT manager Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap SC-ICT
- 16h15** **Debat Outsourcing Pro Contra?**
Moderator – Modérateur: Prof. Geert DE SOETE - *Universiteit Gent*
Introduction – Inleiding: Prof. Geert DE SOETE
Panel: Herman CRAENINCKX, Bart VAN BRABANT, Erik VALGAEREN, Johan CONIX, Marc JOOSTEN (HP), Guy VAN POUCKE (SBS), Peter VEILLEFONT
- 17h00** Fin –Einde

Ardatis: "Your mission, our solutions." Of hoe Ardatis u kan helpen uw missie te realiseren.



DE KLANT CENTRAAL



"In de beweeglijke organisatie waar we naar evolueren, draait alles rond de klant. Om binnen onze competenties op zoveel mogelijk vragen te kunnen antwoorden, tonen we dagelijks initiatief. Onze consultants en technici scholen zich constant bij. Kwaliteit en performantie van dienstverlening worden hoog in het vaandel gedragen. We hebben prachtige klanten en ik wil onze relatie met hen niet alleen bestendigen maar ook nog verbeteren en verder uitbouwen."

Patrick Installé, ceo

EEN AANBOD OP BASIS VAN COMPETENTIES

Ardatis' aanbod is gebaseerd op onze kerncompetenties: specifieke ervaring en kennis van de processen, organisaties en systemen binnen welomlijnde sectoren zoals de overheid, de sociale en gezondheidssector (publiek, privé en gemengd) en nutsbedrijven.

Ardatis staat voor 'end-to-end'-oplossingen en een totaal engagement

Totaaloplossingen: 'end-to-end'-solutions

Onze diensten behelzen zowel strategie- en organisatieadvies als het ontwerp, de ontwikkeling en het functioneel beheer van kernapplicaties. Bovendien biedt Ardatis 'full outsourcing' van ICT-applicaties en ICT-infrastructuur. En om het beeld compleet te maken verwerkt Ardatis ook computer output in de vorm van printing of (web-)archivering.

Totaal engagement: 'commitment through the line'

- Wij adviseren.
- Wij ontwerpen wat we adviseren.
- Wij ontwikkelen en implementeren wat we ontwerpen.
- Wij onderhouden en blijven garant staan voor onze ontwikkelingen en implementaties.

- 1** Contacteer onze business line 'Regulation & Administration Solutions (R&A S)'
 - Uw organisatie heeft nood aan strikte conformiteit met snel evoluerende of complexe wetgeving.
 - U ambieert administratieve vereenvoudiging en betere service naar klanten, burgers of bedrijven.
 - U wil uw kosten beheersen en eist verzekerde ROI.

R&A S biedt marktgerichte totaaloplossingen – strategie, organisatie, ontwerp en implementatie – voor organisaties en bedrijven waar regelgeving en administratie de kern van de activiteiten bepalen.

- 2** Contacteer onze business line 'Application Management & Outsourcing Services (AMOS)'
 - U zoekt garanties inzake kwaliteit en continuïteit voor het onderhoud van uw bedrijfskritische applicaties.
 - U wenst het onderhoud van uw bedrijfsapplicaties uit te besteden om tijd vrij te maken voor nieuwe ontwikkelingen.

AMOS beheert, onderhoudt en optimaliseert applicaties. Indien gewenst neemt Ardatis de applicaties volledig onder haar hoede (outsourcing).

- 3** Contacteer onze business line 'Human Capital Solutions (HCS)'
 - U wenst uw HR-potentieel ('human capital') maximaal te valoriseren.
 - U zoekt een manier om een complexe roosterplanning tijd- en kostenefficiënt te beheren.
 - U wenst uw lonen zelf te berekenen.

HCS adviseert, ontwerpt en automatiseert HR-management, HR-administratie en planning en tijdsbeheer.

- 4** Contacteer onze business line 'Infrastructure Management & Outsourcing Services (IMOS)'
 - U zoekt het systeembeheer van uw ICT-infrastructuur uit te besteden aan een partner van vertrouwen met een track record van meer dan 30 jaar in België.
 - U wil sluitende garanties rond de continuïteit van uw systemen en applicaties, zelfs bij calamiteiten.

IMOS beheert, onderhoudt en optimaliseert ICT-infrastructuur, verleent 'disaster recovery services' en kan uw hardware onder haar hoede nemen (outsourcing). IMOS/COMS (Computer Output & Media Services) verwerkt, print of archiveert uw computeroutput.

Wil u graag meer te weten komen over Ardatis? Bel ons op 016 39 39 39 of zend een e-mail naar info@ardatis.com

Pratiques managériales et harcèlements au travail

La violence au travail est un thème aussi ancien que le travail lui-même. En effet, toute organisation du travail porte en elle des contraintes qui peuvent, à terme, se révéler être des formes de violence. La violence au travail n'est donc pas une simple notion juridique qui serait apparue avec la loi sur le harcèlement moral. Il s'agit là d'une notion bien plus ancienne, qui est quasiment indissociable du monde du travail lui-même.

Néanmoins, depuis une cinquantaine d'années, la forme que revêt cette violence dans le monde du travail semble avoir changé. En effet, auparavant, dans le cadre d'une organisation taylorienne ou bureaucratique du travail, cette violence se manifestait essentiellement par la pénibilité des tâches à accomplir. Quelques dizaines d'années plus tard, si la notion de pénibilité n'a pas disparu, elle n'en demeure pas moins plus rare qu'avant. De nouvelles formes de violence sont venues remplacer les anciennes. Là où il était auparavant d'usage de parler de pénibilité, il est ainsi aujourd'hui courant d'employer des termes comme harcèlement moral ou violence insidieuse.

Il semblerait que les cadres soient, du fait des évolutions organisationnelles les plus récentes, une catégorie de salariés très exposée. A la question de savoir à quoi sert un cadre, Henry Mintzberg

avait ainsi pour habitude de répondre: "Un cadre sert à résoudre des problèmes". Une telle définition, appliquée au monde d'aujourd'hui, est explicite. Compte tenu de la masse de problèmes que génèrent les nouvelles formes d'organisations du travail, les cadres doivent répondre aux exigences de leurs collaborateurs, de leur direction, de leurs clients internes, mais aussi aux souhaits de leurs clients externes. Pris entre une multitude de feux, les cadres sont sous pression, ils souffrent. Si cette souffrance est trop grande, les cadres harcelés se transforment alors en cadres harceleurs.

Ce phénomène, s'il est courant, n'est pas aussi simple qu'il paraît. En effet, un salarié n'est pas cadre par hasard. S'il occupe cette position, c'est qu'il l'a choisie. Ainsi, il est impossible de dissocier la fonction de cadre des contraintes individuelles incompressibles qu'elle suppose.

Harcèlement et violences: "La responsabilité de l'entreprise"

Deux axes sont privilégiés par les sociétés et administrations dans leur lutte contre la violence sur le lieu de travail. Ces deux axes sont la prévention, afin d'empêcher au problème de survenir, et le traitement, qui n'est opéré qu'une fois que le problème est apparu. Ces deux axes d'actions sont généralement abordés sous quatre angles différents complémentaires. L'information et la formation des parties prenantes sont tout d'abord privilégiées. La direction des ressources humaines, la médecine du travail ou encore les représentants du personnel sont ainsi régulièrement sensibilisés au sein des entreprises à ces problèmes. Ensuite, on aborde aussi souvent les deux thèmes de la prévention et du traitement sous un aspect plus concret, celui de la médiation et de l'alerte. Ainsi, des procédures d'alerte pluridisciplinaires sont mises en place. Des cellules d'aide aux salariés violents sont créées.

En outre, afin de lutter efficacement contre ce problème de la violence, les entreprises et administrations optent pour une autre approche, tout aussi efficace que les précédentes: celle de la professionnalisation des managers. Ces derniers sont ainsi de plus en plus formés aux problématiques de violence. Afin de les aider dans leur réflexion, ce thème est d'ailleurs souvent abordé sous un aspect plus général. Qu'est-ce qu'un bon manager? Que doit-on attendre de lui? Quelles sont les limites dans lesquelles ce dernier doit agir? ...

Voilà autant de questions qui, indirectement, déterminent le climat social. A ce sujet, il est d'ailleurs important de souligner qu'actuellement, il semblerait que les managers soient de plus en plus souvent évalués, non plus seulement sur leurs résultats, mais aussi sur la manière qu'ils ont employée pour parvenir à ces résultats.

Enfin, pour lutter efficacement contre le harcèlement moral, les entreprises et administrations font appel à un quatrième et dernier levier, celui de l'aide aux victimes. Cette aide, qu'elle soit psychologique, juridique ou financière, est de plus en plus souvent proposée directement au salarié.

L'exemple de la La Caisse Centrale de la Mutualité Sociale et Agricole

La Caisse Centrale de la Mutualité Sociale et Agricole est une caisse qui a initié une réflexion autour du harcèlement moral avant que la loi de modernisation sociale en France n'ait été mise en place. En effet, dans cette entreprise,

- Il devait tout d'abord rassurer les salariés sur le fait que le harcèlement moral n'était pas le mode de management retenu par la Direction.
- Informer les acteurs concernés. Ainsi, une démarche pédagogique d'explications de la notion de harcèlement moral a été mise en place, afin de sensibiliser les instances de représentation du personnel, le personnel d'encadrement ainsi que tout le reste de l'entreprise.
- Enfin, le dispositif devait présenter un caractère préventif certain, puisqu'aucune loi à l'époque ne prenait en compte dans ses articles la notion de harcèlement.

En outre, ce dispositif, au-delà de sa précocité pour l'époque, présentait une deuxième caractéristique essentielle. Ce plan a en effet été mis en place dans l'entreprise à la seule demande de la direction. Il résulte donc d'une décision unilatérale qui n'a pas été négociée avec les partenaires sociaux.

La Direction a ainsi pris la décision de créer un groupe de travail pluridisci-

nel ainsi qu'aux managers. Elles ont, enfin, été présentées à l'ensemble de l'entreprise. Par ailleurs, dans l'élaboration de son plan d'action, la direction a toujours veillé à s'inscrire dans le cadre de la loi de modernisation sociale. Ainsi, les sanctions encourues par la personne à l'origine du harcèlement ont été systématiquement rappelées. Un tel rappel a d'ailleurs eu tendance à inquiéter les cadres, qui restaient très dubitatifs quant à la frontière qui peut exister entre le harcèlement et l'exigence d'obtenir des résultats. Néanmoins, grâce aux explications et à la pédagogie, le message est finalement passé. La Direction a, par ailleurs, rappelé aux salariés les obligations d'agir de l'employeur vis-à-vis des cas de harcèlement. Par ailleurs, cet aspect est désormais abordé dans le cadre des formations à l'encadrement.

La définition clinique du harcèlement moral a elle aussi été communiquée aux cadres de l'entreprise, ainsi qu'aux instances de représentation du personnel. Un petit film illustrant des situations concrètes a été diffusé. Petit à petit, les salariés ont pris conscience que le harcèlement moral n'était pas l'apanage des supérieurs hiérarchiques, mais qu'il pouvait prendre des formes plus insidieuses dans l'ensemble des relations du travail.

Enfin, la direction a profité de l'intégration dans son règlement intérieur de dispositions contre le harcèlement moral pour mettre en place une procédure de traitement des cas de harcèlement constatés. L'objectif poursuivi à travers la mise en place de cette procédure était le suivant: prévoir des mesures à prendre en interne qui permettent de régler le problème sans avoir recours à une autorité extérieure. La direction souhaitait ainsi mettre en place un système de médiation qui aurait fonc-

“Il semblerait que les managers soient de plus en plus souvent évalués, non plus seulement sur leurs résultats, mais aussi sur la manière qu'ils ont employée pour parvenir à ces résultats”

de multiples cas de harcèlement moral étaient évoqués de manière anonyme au sein des instances de représentation du personnel. Afin de relativiser le recours à cette notion juridique par les salariés, la Direction de la CCMSA a donc avant la loi de janvier 2002 lancé un programme d'information aux salariés sur les réalités du harcèlement moral.

Ainsi, le dispositif qui a été mis en œuvre avait pour but de répondre à trois objectifs:

plinaire composé de responsables des ressources humaines, de juristes et de représentants du domaine médico-social.

Les travaux qui ont été menés dans le cadre de ce groupe de travail ont abouti à la réalisation d'un plan d'action de lutte contre le harcèlement. Les dispositions prévues par ce plan d'action ont ainsi été intégrées au sein du règlement intérieur de l'entreprise. Ces dispositions, ensuite, ont été présentées aux instances de représentation du person-

Loi de “modernisation sociale”

LOI n° 2002-73 du 17 janvier 2002, de modernisation sociale

Chapitre IV

Lutte contre le harcèlement moral au travail

Article 168

Après l'article L. 120-3 du code du travail, il est inséré un article L. 120-4 ainsi rédigé:

“Art. L. 120-4. - Le contrat de travail est exécuté de bonne foi.”

Article 169

I. - Après l'article L. 122-48 du code du travail, sont insérés cinq articles L. 122-49 à L. 122-53 ainsi rédigés:

“Art. L. 122-49. - Aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel.”

“Aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte, notamment en matière de rémunération, de formation, de reclassement, d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle, de mutation ou de renouvellement de contrat pour avoir subi, ou refusé de subir, les agissements définis à l'alinéa précédent ou pour avoir témoigné de tels agissements ou les avoir relatés.”

“Toute rupture du contrat de travail qui en résulterait, toute disposition ou tout acte contraire est nul de plein droit.”

“Art. L. 122-50. - Est passible d'une sanction disciplinaire tout salarié ayant procédé aux agissements définis à l'article L. 122-49.”

“Art. L. 122-51. - Il appartient au chef d'entreprise de prendre toutes dispositions nécessaires en vue de prévenir les agissements visés à l'article L. 122-49.”

“Art. L. 122-52. - En cas de litige relatif à l'application des articles L. 122-46 et L. 122-49, le salarié concerné présente des éléments de fait laissant supposer l'existence d'un harcèlement. Au vu de ces éléments, il incombe à la partie défenderesse de prouver que ses agissements ne sont pas constitutifs d'un tel harcèlement et que sa décision est justifiée par des éléments objectifs étrangers à tout harcèlement. Le juge forme sa conviction après avoir ordonné, en cas de besoin, toutes les mesures d'instruction qu'il estime utiles.”

“Art. L. 122-53. - Les organisations syndicales représentatives dans l'entreprise peuvent exercer en justice, dans les conditions prévues par l'article L. 122-52, toutes les actions qui naissent de l'article L. 122-46 et de l'article L. 122-49 en faveur d'un salarié de l'entreprise, sous réserve qu'elles justifient d'un accord écrit de l'intéressé. L'intéressé peut toujours intervenir à l'instance engagée par le syndicat et y mettre fin à tout moment.”

Pour le texte complet de cette loi rendez-vous au site web
<http://www.harcelement.org>

tionné en interne sur la base du volontariat. Hélas, la médecine du travail n'a pas souhaité participer à ce groupe de médiation. Le médecin du travail, en effet, se doit de garder en toute circonstance le secret médical. Ainsi, il n'aurait pu évoquer en totale liberté avec les Ressources humaines le cas individuel d'un salarié. Il était donc préférable qu'il ne s'implique pas.

Afin de remédier à ce problème, la direction a finalement décidé de désigner des “écoutants” au sein des Ressources humaines en insistant par ailleurs sur le rôle des instances représentatives du personnel et l'encadrement dans le dispositif. Leur mission est d'être à l'écoute des salariés dans une logique de confidentialité et de permettre un premier diagnostic avec notamment le recueil de faits objectifs. Toutes ces mesures, aussi simples soient-elles, ont permis de parler du harcèlement moral pour mieux gérer les situations voisines: stress, conflits interpersonnels, problème d'organisation... dans un autre cadre. Aujourd'hui d'autres notions émergent, plus collectives, de “souffrance au travail”, dont les instances représentatives du personnel souhaitent que la direction se saisisse.

La violence insidieuse des outils de management

Depuis toujours, la notion de management est liée à des concepts tels que “l'orientation des énergies”, ou bien encore “la mise sous tension de l'entreprise”. Ainsi, l'entreprise, du fait que sa raison de vivre est d'atteindre des objectifs avec des moyens limités, n'a jamais été un lieu de paix et d'harmonie.

Bien au contraire, l'entreprise a toujours été un lieu de pression et de contraintes. Il ne faudrait pas qu'on découvre aujourd'hui des phénomènes connus depuis longtemps.

...



Ainsi, il n'est pas surprenant que les outils de gestion qui se sont progressivement mis en place dans les entreprises soient eux aussi porteurs de contraintes. Ces outils, en effet, sont très souvent porteurs d'une vision de l'entreprise. C'est parce qu'ils sont structurants en termes de pensée qu'ils peuvent être en eux-mêmes porteurs de violence. Certains autres outils, qui ne sont pas porteurs de violence en leur sein, le deviennent par l'usage qu'on en fait.

Voici parmi d'autres quelques exemples d'outils de gestion qui peuvent être porteurs de violence.

Les systèmes d'information, tout d'abord, tendent à homogénéiser et standardiser l'information. Les cadres, désormais, passent une grande partie de leur temps à alimenter ces bases de données géantes. Le système d'information, par définition, est porteur d'une vision organisationnelle. Sa mise en place au sein d'une entreprise modifie donc profondément la manière dont le travail est organisé dans cette dernière.

L'information est normalisée, standardisée. On ne peut répondre que dans un cadre imposé. L'ordinateur réagit à la place des acteurs. La normalisation de l'information influence la manière de dénommer la réalité et de la penser. Par ailleurs, le développement de certains outils sur les intranets ouvre des risques de contrôle absolu sur l'activité des salariés: on peut tout savoir de lui, de ses horaires, de son "rendement", des messages qu'il échange...

Un deuxième exemple, c'est la complexification des structures dans les grandes entreprises ou services publics qui comporte, elle aussi, des risques de violence. Structures matricielles, groupes projets, "business units", missions, s'entrecroisent souvent de manière

telle que certains cadres s'avouent parfois, quand ils peuvent le dire dans un entretien confidentiel, "perdus". Ils ne parviennent plus à avoir de relation authentique avec quelqu'un exerçant clairement une autorité. Chacun évalue tout le monde (pensons au 360°, aux contrôles qualité, aux normes de tous genres). La véritable autorité se dissout dans des processus complexes et on se demande parfois qui a réellement pris la décision. De nombreux cadres ont le sentiment d'avoir à "se débrouiller" pour comprendre la structure et y faire leur chemin, à leurs risques et périls. En outre, les systèmes de gestion de la production au juste à

temps sont d'autres exemples d'outils de gestion qui sont porteurs de violence insidieuse. Les chaînes logistiques, par exemple, sont désormais gérées selon un principe de maximisation des flux. L'urgence est alors instaurée comme principe de gestion à part entière. Dans de tels systèmes, l'ouvrier est incontestablement le salarié qui souffre le plus de cette tension permanente du système productif.

Enfin, même si la littérature managériale ne s'y attarde que rarement, il est clair qu'un autre exemple de cette radicalisation de la violence dans le milieu professionnel se retrouve dans le durcissement permanent des relations commerciales. Même si le métier de commercial a toujours été un métier dur et compétitif, les cadres commerciaux les plus âgés constatent que les rapports d'affaires, depuis une dizaine d'années, tendent à se durcir: changements bru-

taux de fournisseurs, pression constante sur les prix, dévalorisation du produit, extorsion d'informations, voire corruption. La Cour de Cassation reconnaît d'ailleurs depuis 2000 la notion de "violence économique" dans les négociations commerciales. Cette tendance peut être assimilée, en un sens, à une forme de harcèlement moral. Il s'agit en effet d'un dérèglement de l'environnement professionnel, sans que ce changement des règles ne soit compris par le salarié concerné. En tant que recours illégitime à la force, le recours à des pratiques commerciales agressives doit alors être considéré comme une forme de violence insidieuse.

“C'est la complexification des structures dans les grandes entreprises ou services publics qui comporte, elle aussi, des risques de violence”

La question qui se pose est alors simple: quels sont les moyens d'actions dont dispose les salariés pour lutter contre cette situation inquiétante? Il semble que l'amélioration de la situation passera forcément par le développement d'une attitude plus critique des utilisateurs par rapport à leurs outils de gestion. Cette attitude plus critique ne naîtra pas naturellement des cadres eux-mêmes, dont le recul est souvent trop faible. Les chercheurs, les consultants et les enseignants devraient contribuer de manière encore plus significative à cette réflexion. Ce pourrait être aussi le rôle des syndicalistes. Le cadre, par définition, est en effet à la fois instaurateur et victime des outils de gestion qu'il met en place. Une aide extérieure est donc indispensable. Il est clair que la prise de recul par rapport aux outils de gestion est une étape fondamentale dans la vie d'un cadre. Les formations supérieures, en université, destinées à la formation

RECHERCHÉ



Bourgmestre



Echevine des Finances



Fonctionnaire Sport



Chef de service Service tech.



Chef de service IT



Président CPAS



Conseiller CPAS



Fonctionnaire Formation



Chef de corps

VOUS CHERCHEZ LES NOMS, ADRESSES POSTALES, ADRESSES E-MAIL, NUMÉROS DE TÉLÉPHONE ET DE TÉLÉFAX DES ADMINISTRATIONS LOCALES ET PROVINCIALES BELGES?

Dans ce cas, PINAKES vous propose trois solutions:

- **PINAKES-ON-LINE** : données de base à consulter et à télécharger on-line
- **PINAKES-ON-DEMAND** : fichiers d'adresses détaillés à la mesure de votre groupe cible
- **PINAKES CORPORATE** : notre banque de données sur votre intranet, extranet ou intégrée à vos applications.

PRENEZ UN ABONNEMENT À L'ESSAI GRATUIT À PINAKES-ON-LINE ET CONSULTEZ TOUTES LES DONNÉES PENDANT DEUX SEMAINES!

Plus d'info? Surfez vers www.pinakes.be ou envoyez un mail à info@pinakes.be ou appelez le 02 233 31 43.

continue, ont ainsi pour but très souvent non pas d'enseigner des choses nouvelles à la personne formée, mais de replacer les connaissances dont cette personne dispose dans une perspective plus générale.

Cette distanciation de l'utilisateur avec son outil est essentielle.

Beaucoup de directions d'entreprise tendent aujourd'hui à responsabiliser au maximum leur personnel intermédiaire, afin de se sécuriser elles-mêmes et de se "débarrasser" de la gestion quotidienne. De telles pratiques sont regrettables, mais elles s'inscrivent parfaitement dans la logique de prise de risque minimum qui domine actuellement de la part des directions.

C'est à l'encadrement de s'arranger, de réguler au quotidien, avec les outils qui lui sont imposés. D'où l'importance de cette analyse critique des outils de gestion.

Les modes d'exercice de l'autorité et la place des cadres

Le harcèlement moral est une notion plutôt élastique qui a réuni sous son vocable des phénomènes variés et parfois confus. Mais il a eu un effet révélateur sur le malaise vécu par les salariés au travail. Les premières analyses du "harcèlement moral", qui ont surtout pris pour exemple le cas du harcèlement sexuel, ont attribué l'essentiel des causes du harcèlement au lien d'autorité, à la relation de subordination entre individus, avant de les étendre aux relations inter-individuelles horizontales ou ascendantes.

Dans ces schémas d'analyse, les cadres occupent une place de choix: ils sont souvent désignés comme "harceleurs" du fait de leur responsabilité hiérarchique, par opposition au reste des salariés.

pinakes

LES ADRESSES DES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES ON-LINE

Ces représentations ne permettent pas de rendre compte de la diversité des positions occupées par les cadres au carrefour des contextes d'apparition de conflits dans les rapports de travail: acteurs, mais aussi victimes ou témoins. Opposer la hiérarchie, souvent présentée comme homogène, aux subordonnés, dans un sens comme dans un autre, laisse à penser que les cadres ne seraient pas eux-mêmes soumis à des contraintes organisationnelles et qu'ils ne pourraient être qu'à l'origine ou complices des dégradations dans les rapports de travail.

Dans les évolutions nouvelles du travail, on entend favoriser la responsabilité, l'autonomie, la réalisation des personnes dans leur travail, bref générer une plus grande liberté d'action. Ces évolutions impliquent dans le même temps une obligation de résultat individuel qui place les personnes dans une quête continue de l'excellence, qui exacerbe la concurrence et met à rude épreuve la solidarité entre les salariés. Les salariés, et les cadres en particulier, deviennent responsables de leur développement personnel et de leur employabilité. Dans le même temps, le pouvoir dans l'entreprise devient plus diffus, moins visible.

Evaluation des cadres et atteinte des objectifs

Dans tout ce qui procède de l'appréciation, il peut y avoir une connotation de harcèlement. D'autre part, si l'on met l'accent sur les objectifs, on a tendance à penser que c'est la contrainte de l'objectif qui constitue un harcèlement. Or c'est le flou qui est cause de harcèlement, plus que la contrainte elle-même.

L'appréciation est intrinsèque au travail. Elle est liée à la socialisation de

l'individu. L'enfant à l'école se trouve déjà placé en situation d'appréciation. Par la suite, le monde du travail, quel qu'il soit, place y compris l'ouvrier en situation d'appréciation constante. Dès lors que nous sommes socialisés, nous vivons tous dans un monde d'appréciation.

On pourrait avancer la définition suivante de l'appréciation: L'appréciation réside dans le jugement objectif porté sur le travail accompli, c'est-à-dire ses résultats et la manière dont ils ont été atteints. Qui porte le jugement? Il semblerait que ce soit le manager. Mais de quel manager s'agit-il? En atelier, il est très rare que le manager de premier degré porte un jugement. C'est

“Dans les évolutions nouvelles du travail, on entend favoriser une plus grande liberté d'action”

généralement le manager de deuxième degré, le contremaître, voire de troisième degré, le chef d'atelier, qui doit se prononcer. Il serait préférable de considérer l'appréciation en termes de couple manager/salarié. Le salarié peut également s'auto-apprécier. On imagine ce que cela peut donner en termes de harcèlement. Il n'y a pas pire juge que soi-même ! En outre, les Américains ont exporté une pratique désastreuse, le “360°”, lorsque le salarié est au centre d'un cercle où il est apprécié par tous ceux qui ont à travailler avec lui, managers, clients, collègues, témoins... C'est l'organisation la plus barbare qu'on connaisse.

Comment rendre le jugement objectif? On s'est souvent réfugié pour cela derrière l'apparence mathématique, en attribuant des notes. Les Américains, ayant constaté les carences d'un tel

système, ont proposé de pondérer les notes. En réalité, la notation n'a rien de sérieux. Pour rendre le jugement objectif, on en est alors venu à la définition d'objectifs. La DPO a alors fait florès, tout comme le couple mission/objectif. Lorsque l'on parle de harcèlement, il faut considérer l'objectif en lui-même et son niveau de difficulté. L'objectif doit-il être le même pour tous ou tenir compte du profil de chacun? Est-il quantifiable? Est-il quantifiable dans tous les secteurs? Comment apprécier un chercheur, par exemple? Nous sommes dans le domaine du flou. De même, il n'y a jamais consensus, entre un manager et le salarié qui occupe le poste, sur les priorités affectées à ce poste.

Le troisième point consiste en la dimension personnelle de l'objectif. Doit-on atteindre l'objectif avec élégance ou avec efficacité? Faut-il sacrifier le moyen et le long terme au profit du court terme? Il convient d'évoquer l'importance croissante du comportemental. Plus on développera le comportemental et plus l'opportunité de harcèlement sera forte.

Quatrièmement, qui fixe l'objectif? Dans le monde occidental, les objectifs ont tendance à descendre la pyramide hiérarchique. Au Japon, ils ont tendance à la remonter. La question de la cohérence des objectifs entre eux se pose alors.

L'entreprise est souvent une sorte de sous-marin compartimenté, dans lequel chacun travaille dans son propre compartiment, ce qui implique des comportements de défense de territoire. L'organisation du travail a trouvé une riposte: le groupe projet. Dans le groupe projet, le salarié est soumis à des tensions opposées. Les objectifs du groupe ne sont pas nécessairement cohérents avec les objectifs du territoire auquel appartient le

...



salarié. Il se retrouve alors en porte-à-faux entre son responsable hiérarchique et le responsable du groupe projet.

Cinquième point, l'acte d'appréciation et ses enjeux. Il existe un véritable malaise de l'évaluation. Le hiérarchique n'aime pas apprécier et il le fait souvent mal. Il se crée souvent une complicité dans le binôme salarié/manager pour saboter l'appréciation. Théoriquement, l'appréciation est un acte de dialogue.

Mais il peut s'agir d'un monologue ou d'un réquisitoire. On peut noyer le collaborateur sous des brassées de roses par le dithyrambe jusqu'à l'étouffer. Dans le monde commercial, l'appréciation peut être subreptice et se faire entre la poire et le fromage au cours d'un dîner auquel le collaborateur a été invité apparemment sans arrière-pensée... Le courage n'est pas la vertu la plus répandue. L'appréciation fait intervenir des problèmes affectifs. La notion d'aura est importante. Le harcèlement peut s'y nicher. La même performance appréciée par deux appréciateurs différents peut déboucher sur des appréciations totalement contraires.

Pourquoi apprécier? Pour la rémunération ou pour la carrière. Les experts vous diront qu'il est préférable de déconnecter l'appréciation et la rémunération.

D'autre part, il existe dans les grandes entreprises des entretiens de carrière qui sont autre chose que des instruments d'appréciation. On peut alors considérer et conclure que l'appréciation est un acte de communication. Un acte de transparence.

On parle du harcèlement dont sont victimes les cadres managers. J'aimerais que l'on n'oublie pas les cadres supérieurs et les cadres dirigeants. Plus on monte dans la hiérarchie, plus le flou et la pression sont forts. Plus la défense du salarié est inexistante, plus la note

de gueule est importante. Cadres supérieurs ou cadre dirigeants n'ont guère d'autres choix alors que de se confier à leur médecin et leur psychiatre.

Le manager est une courroie de transmission entre le sommet et la base. Or ce sont les courroies qui s'usent, pas les poulies.

La dimension psychologique des rapports d'autorité et l'implication des cadres

La crise de l'autorité dans l'entreprise n'est pas un fait nouveau. On peut d'ailleurs affirmer que crise et autorité sont indissolublement liées dans la mesure où l'autorité renvoie à une relation à dominante inégalitaire, une relation qui ne va donc jamais de soi. D'autant moins lorsqu'elle prend place dans le cadre éminemment conflictuel qu'est le monde de l'entreprise, en dépit d'efforts incessants pour masquer ce caractère, surtout de la part des responsables.

Ce qui peut être intéressant, c'est de comprendre la nature actuelle de la crise, ses composantes et ses effets.

La crise actuelle, prend appui sur plusieurs phénomènes étroitement liés

En premier lieu, l'effondrement de la société patriarcale, dont le sociopsychanalyste Gérard Mendel (2002) a récemment retracé les étapes. Ni la loi du père, ni les interdits "oedipiens" ne fonctionnent avec la force d'antan. La famille et la religion n'offrent plus le même socle de sécurité. Les institutions qu'elles représentent sont contestées au regard des oppressions (des infidèles, des femmes, ...) qu'elles ont générées et au nom des forces de vie de moins en moins canalissables dans des systèmes trop fermés. L'allongement régu-

lier de la durée de la vie dans les pays dits développés, et le raccourcissement du temps de travail par ailleurs ont pour effet particulier la précarisation du couple.

Les systèmes idéologiques, eux-mêmes, ont été durement mis à mal, avec pour symboles les effondrements spectaculaires du mur de Berlin d'un côté, du World Trade Center de l'autre, même si ces deux événements ne peuvent être comparés en tous points.

Le capitalisme financier envahit aujourd'hui la sphère économique, réduisant le monde de la production de biens et services à un faire-valoir obéissant.

Les transactions électroniques effectuées à la vitesse de la lumière, si elles constituent une aide précieuse sur de nombreux plans, peuvent aujourd'hui détruire le travail de milliers de personnes, des décisions financières aberrantes conduire en un temps record à la faillite d'institutions séculaires (ex: le cas de la banque Barings) si les systèmes de contrôle ou les contre-pouvoirs n'exercent pas une vigilance de tous les instants.

La "technologisation" croissante de l'information entraîne d'ailleurs l'opérationalité croissante des relations potentiellement réifiées et déconnectées de leur complexité socio-affective. La précision digitale requise par la communication machinique (qui présente aussi d'évidents avantages), la disparition du langage non-verbal, perturbent la sphère psychosomatique de la sensation jusqu'à produire parfois une forme d'alexithimie (c'est-à-dire d'étanchéité entre l'intellect et l'affect).

La mondialisation, par-dessus tout cela, crée une sorte de mouvement de panique brownien au sein duquel 50 % des restructurations (c'est la proportion communément admise par les spécialistes) sont vouées à l'échec. Il n'existe

...

plus guère de famille où l'on ne trouve au moins une personne évincée par son entreprise sans pour autant avoir démerité, de sorte que tout le monde est touché par le non-sens et la violence.

Scandales financiers et managériaux abreuvent les media, comme jamais, détériorant l'image des dirigeants.

L'éloignement de la source du pouvoir, sensible dans les grandes entreprises, accroît, si besoin était, l'abstraction d'un monde où personne n'apparaît (ou ne se veut) vraiment responsable.

Et, pourtant, la publicité ne cesse de nous présenter des modèles identificatoires où jeunesse, beauté, bien-être, performance, trônent comme si de rien n'était. Si l'on ajoute à ces ingrédients l'accroissement du niveau d'études de la population, on peut comprendre pourquoi et comment l'autorité hiérarchique, en perdant de sa légitimité, est contrainte de changer de nature.

Du côté des "responsables" (ces guillemets indiquent qu'un tel qualificatif, noble, devrait être réservé à ceux qui le méritent), les anxiétés de statut et de compétence décrites par Zaleznik (1966) se trouvent exacerbées. Le titre ne suffit plus à susciter le respect, et l'incompétence éventuelle du chef est épiée, voire espérée parfois. Tout dirigeant est entouré aujourd'hui de cadres et employés plus compétents que lui au plan technique.

Face à cette nouvelle donne, on observe plusieurs réactions problématiques:

- Le réflexe autoritaire et centralisateur: il demeure une valeur sûre du management, reflet d'un système d'éducation où dominent la dépendance passive au savoir, la faible sensibilité à la dynamique psychosociale des groupes, la logique de l'honneur (D'Iribarne, 1989), et l'élitisme de caste.
- Le management participatif: plein de bonnes intentions, il est aussi plein

d'ambiguïtés. L'adjectif "participatif" est ainsi accolé à un management qui, par essence même (en référence à son origine anglo-saxonne) est participatif. De même avait-il été adjectif, dès le début des années 60, au management par objectifs (dénommé alors direction "participative" par objectifs). Deux signes frappent ainsi: d'un côté, l'aspect non naturel de la participation que l'on est pratiquement obligé d'imposer et d'enseigner, et par ailleurs la disparition de la notion d'objectif. Dans un monde où tout va très vite, où la planification stratégique a montré ses limites, où l'autorité de statut n'a plus force de loi, tout se passe comme si l'appel au peuple constituait la seule issue.

Le management participatif consiste ainsi trop souvent à faire en sorte que les employés partagent les options dictées par les dirigeants - par toutes sortes de dispositifs plus ou moins coûteux - sans que ceux-ci les aient exprimées clairement. Démarche typiquement manipulateur qui ne trompe guère et entraîne de légitimes réactions de défense.

*"Le harcèlement moral
est une notion
plutôt élastique"*

À côté de cette nouvelle tarte à la crème des modes managériales, on voit apparaître l'appel tragi-comique au charisme. Emprunté à Max Weber et importé de la littérature managériale nordaméricaine (où il donne lieu à un nombre important de publications), le charisme qualifierait le leader et l'opposerait au manager, désormais considéré comme un bureaucrate nécessaire, organisateur consciencieux et sans relief

de projets sois-disant révolutionnaires conçus par un être d'exception, certes reconnu comme caractériel, mais protégé de ses indispensables excès en raison de son génie supposé.

Si l'on en croit le développement des séminaires promettant le charisme, on doit admettre que cette qualité ne serait pas innée. En tous les cas, elle est le signe du désarroi qui règne aujourd'hui au sein des entreprises: seul le charisme permettrait de mobiliser, de réveiller, d'entraîner et, pour cela, vive l'apprentissage de la rhétorique, des techniques persuasives voire de la séduction et de l'hypnose.

On est bien loin de cette autorité qu'Hanna Arendt (1954) définissait par la négative en l'opposant à la fois à la contrainte par la force et à la persuasion par arguments.

La séduction perverse, signe de nos temps incertains, ne peut toutefois produire d'effets que s'il existe une complicité en face. Or, le désarroi individuel dû à l'effacement de repères légitimes et de la société de droit, se traduit par le réveil des anxiétés psychotiques, paranoïdes et dépressives ("justement" mobilisées) dont Elliott Jaques (1965) nous avait montré qu'elles sont protégées en chacun de nous par les structures sociales, donc toujours prêtes à vous assaillir dès que ces structures s'effritent.

C'est bien dans cette béance que s'engouffrent gourous et manipulateurs en tous genres, exploiters de la fragilité humaine. Le charisme peut donc fonctionner avec succès auprès de ceux qui sont disposés à la "servitude volontaire" (La Boétie), à l'abandon de leur libre arbitre, à revenir en enfance, en quelque sorte. Et ils sont plus nombreux qu'on ne le pense, dans les entreprises comme ailleurs. Ce sont les mêmes qui cèdent à la propagande entrepreneu-



riale, devant le mythe familial de l'entreprise et les discours unanimes. A l'inverse, on trouve les désillusionnés, dont la confiance et la loyauté envers l'entreprise est minimale. Ils représentent une proportion chaque jour croissante de salariés, cyniques pour les uns, réalistes pour les autres. Beaucoup ont une approche essentiellement instrumentale de l'entreprise. Ils jouent avec elle comme ils savent qu'elle peut jouer avec eux, manient la coopération avec prudence car le seul pouvoir dont ils disposent est leur savoir, leur compétence, le contrôle de ces zones d'incertitude qui permettent ou empêchent le fonctionnement des organisations (Crozier, 1963). Leur philosophie: la gestion de soi avant tout, car ils savent avec quelle brutalité ils peuvent être soudain remerciés.

A côté d'eux, les victimes de l'idéologie de la performance cherchent en permanence à se dépasser, quitte à ne plus se voir eux-mêmes. Piqués au vif

par la comparaison avec les meilleurs, ils se placent sans arrêt dans les startingblocks, prêts à relever de nouveaux défis. Mais, comme il n'y a plus guère de haute compétition sans dopage, ils finissent par craquer sous le poids des tranquillisants ou des euphorisants.

Restent ceux qui cherchent refuge auprès des structures syndicales.

Résumons rapidement: le contexte actuel met à mal la relation d'autorité car elle exacerbe d'un côté les anxiétés de statut et de compétence des dirigeants, de l'autre les angoisses abandonniques et la recherche du sens chez les salariés.

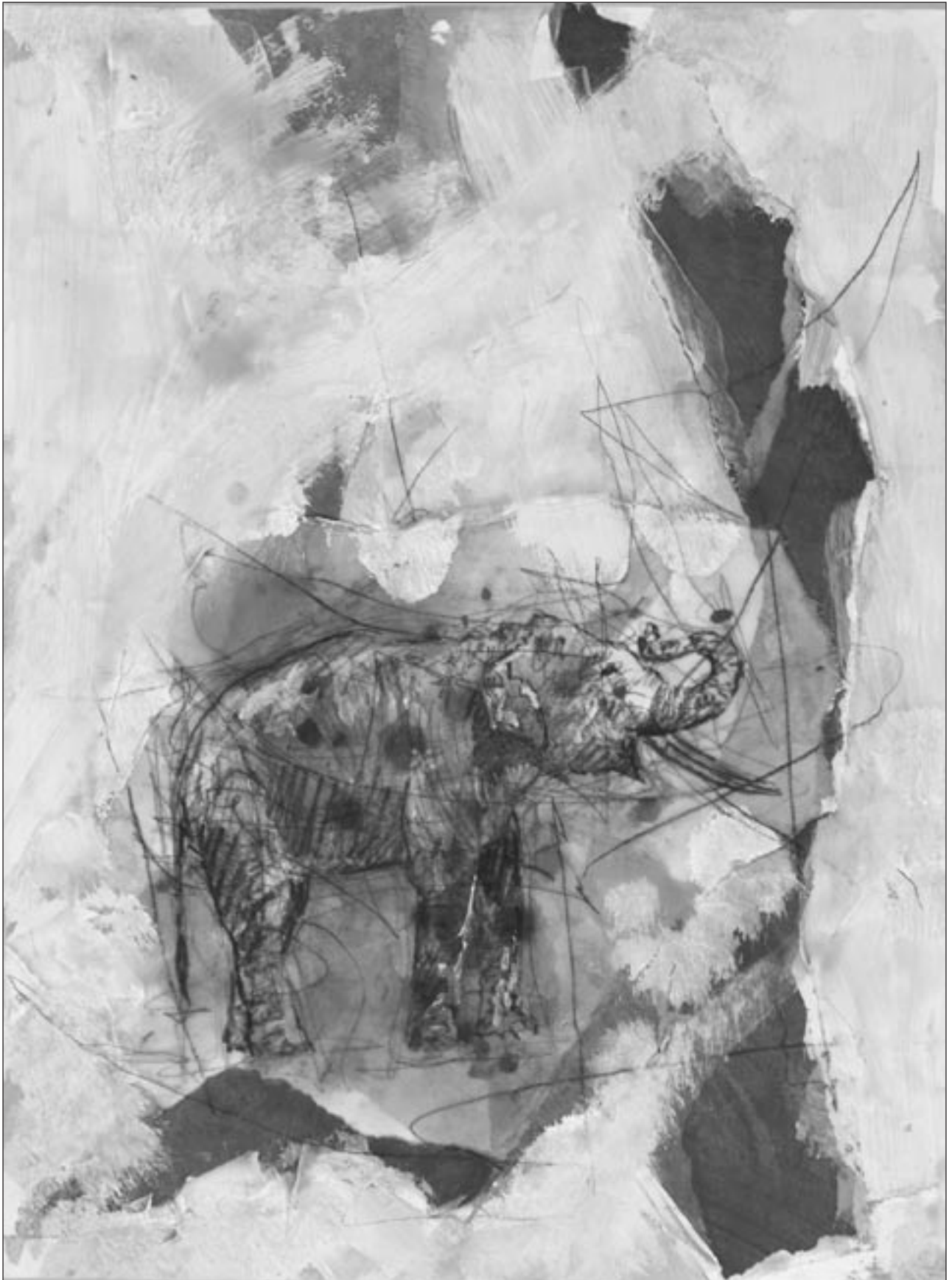
L'insécurité de cette relation entraîne des réponses sous forme de leurres. Tout se passe comme s'il convenait de masquer la réalité, c'est-à-dire l'inévitable complexité des situations de travail. Or, seul son abord permet une relation d'autorité non pathologique, heureusement présente ici et là dans de nombreuses institutions. Elle suppose de la part du responsable, cinq qualités cru-

ciales aujourd'hui: capacités d'analyse, dialogue, aide au développement professionnel, dynamisation collective et courage.

En premier lieu, comprendre la nature de l'environnement de travail, c'est à dire son histoire, son cadre technique, les enjeux organisationnels économiques et politiques, le contexte humain et social. Ces qualités d'analyse ne sont pas seulement celles de l'homme de dossier mais bien plus celles de l'homme de terrain qui confronte sans cesse données objectives et réalités subjectives dans un va-et-vient seul capable d'éviter l'isolement technocratique et autistique.

Le dialogue en constitue un outil privilégié mais il n'est pas seulement utile pour recueillir des informations pertinentes. Il doit être au cœur de la vie quotidienne et des processus de décision. Dialoguer, ce n'est pas argumenter pour persuader à tout prix, ce qui

...



implique un rapport de force, ni se contenter d'une écoute empathique, car le responsable n'est pas un thérapeute. C'est échanger en alternant l'écoute (de l'esprit plutôt que de la lettre des propos, ce qui est loin d'être évident dans le contexte français) et l'expression de son propre point de vue dans le respect des différences et des personnes avec le plus de transparence possible. C'est mettre en pratique cette éthique de la discussion chère à Habermas.

En troisième lieu, il convient de "faire avec" ce retour à l'individualisme stratégique, s'intéresser donc au projet, qualités et besoins des subordonnés de sorte qu'ils puissent être développés

"La violence au travail peut revêtir des formes multiples.

Le sujet devient moins tabou"

dans toute la mesure du possible à l'intérieur de l'institution. D'où une sorte de transformation du rôle d'autorité traditionnel vers une forme de coaching individuel de carrière. Mais ce management risquant de mettre en péril le collectif de travail, il convient d'accroître les dispositifs assurant l'équité et l'entraide: procédures d'évaluation incluant ces dimensions, réunions de régulation, travaux en commun.

Le courage, enfin, est le risque pris consciemment de déplaire ou de mettre sa position en péril par respect des exigences éthiques. Ainsi en va-t-il de la défense de ses subordonnés face à des objectifs irréalistes venus d'en haut ou des attaques injustes. Mais il implique aussi de résister à la séduction, à la cohésion groupale défensive, à la démagogie, de maintenir une position que l'on croit juste au risque d'être disqualifié. C'est une forme de leadership que l'on peut qualifier de transitionnelle, qui

suppose une tolérance à l'incertitude, la capacité d'être seul (en présence des autres, dirait Winnicott), sur la frontière du groupe (tantôt dedans, tantôt dehors), une forte sécurité ontologique (Laing, 1960), une sensibilité et une aptitude à la coopération.

Mais, comme l'autorité est avant tout un processus, une interaction, elle implique sur l'autre versant un désinfantilisme, c'est-à-dire de renoncer à cette soumission passive à l'autorité de statut dont Milgram (1974) nous a montré les effets dramatiques et de résister aux charmes équivoques des illusionnistes et pervers en tous genres.

Au fond, la dimension contractuelle de la relation d'autorité peut sortir renfor-

uns des impératifs d'un management au sein duquel l'autorité se trouverait plus également répartie et abandonnerait une partie de ce "drame" qui, inévitablement, l'entoure.

Conclusion

Violences, souffrances, stress, harcèlement, des mots entendus quotidiennement qui renvoient à des situations individuelles et à des relations entre les personnes. En les employant, nous avons tendance à placer le débat dans le champ de la responsabilité individuelle ou dans une vision psychologique des relations de travail.

La violence au travail peut revêtir des formes multiples. Pour la combattre, il est avant tout nécessaire de l'analyser. Le sujet devient moins tabou. Les salariés osent l'aborder. La parole se libère. Derrière un mur de silence, aucune action n'est possible. Surtout lorsqu'il s'agit de la dignité au travail.

Faire échec aux violences au travail implique donc un travail rigoureux d'écoute et d'analyse. Cela suppose une prise en charge. Écouter, prendre en charge, prévenir les situations de tensions et de violences, en analyser les causes réelles, tout cela amène à interroger les modes d'organisation du travail, les modes de management, et au-delà, les conditions d'exercice de la responsabilité professionnelle.

cée de la crise actuelle. La méfiance des salariés face aux injonctions (très souvent paradoxales) de leurs hiérarchiques, l'organisation plus active de leur défense pour contrecarrer les abus de pouvoir et le harcèlement moral, leur investissement moins systématique dans un travail sans limites obligent de plus en plus les responsables à comprendre la notion du travail concret et les sources individuelles de la motivation tout en créant un climat de travail agréable pour tous. Gestion des différences, reconnaissance de la conflictualité et dynamisation créative de celle-ci, voilà bien quelques-

Yves-Frédéric Livian

professeur en gestion des ressources humaines IAE – Université Lyon III.

Jean-Pierre Ivaldi

consultant - Cabinet Human Value Management, enseignant au CELSA.

Charles Gadea

professeur de sociologie Université de Rouen - Centre associé au Céreq.

Gilles Amado

professeur de psychosociologie des Organisations Groupe HEC.

François Fayol

secrétaire général de la CFDT Cadres.

SASAM

Stichting Anti Stalking Anti Mobbing in de kijker

Het strenge optreden van rechter Alain Morel tijdens het pestproces

“Van Gysel” is een signaal voor de samenleving en een morele steun voor duizenden mensen die gepest worden op het werk. Een fenomeen dat sinds lang deel uitmaakt van onze maatschappij.

De vereniging SASAM heeft tot doel de gedupeerden van elke vorm van pesterijen te ondersteunen en te begeleiden, maatregelen en technieken uit te werken om pesterijen te voorkomen, ondersteunend werk te verrichten om lacunes in de wet te helpen opvullen, maatregelen te nemen om pesterijen uit de taboesfeer te halen.

boodschap. Kinderen leren dat pesten niet kan en mag is misschien wel de oplossing voor het probleem van pesterijen naar de toekomst toe. Ook hier is er nood aan hulp, zowel voor de slachtoffers, de daders, hun ouders, de leerkrachten en de schooldirectie.

Een onafhankelijk meldpunt waar iedereen met zijn klachten discreet

“Recente studies wijzen uit dat tussen 10% en 13% van de actieve mensen op hun werk worden gepest”

Dat doel wil SASAM - Stichting Anti Stalking Anti Mobbing - bereiken door o.a. het organiseren van zelfhulpgroepen, individuele begeleiding, workshops, uitgeven van publicaties.

Recente studies wijzen uit dat tussen 10% en 13% van de actieve mensen op hun werk worden gepest. Dit is, vrees ik, nog maar een topje van de ijsberg. Hulpkreten klinken vaak niet luid genoeg, of ze komen nooit aan.

Een groot deel van onze bevolking heeft in zijn leven wel eens last van een stalker. Ook hier is nood aan opvang van de gedupeerden.

Pesterijen op school. De bron van al het kwaad? Tijdig ingrijpen is hier de

terecht kan, en van waaruit vertrouwenspersonen de zaken proberen op te lossen is geen overbodige luxe, maar een noodzaak.

SASAM vult de werking als extern vangnet als volgt in:

Hulp aan slachtoffers van alle pesterijen

Het is belangrijk dat iemand weet hoe de maatschappij waarin hij leeft in elkaar zit, wat zijn rechten en plichten zijn, tot wie hij zich kan wenden en wat hij van deze personen verwachten mag. Een goede communicatie is primordiaal.

Hulp bij dossierbehandeling

SASAM biedt hulp bij dossierbehandeling, coacht bij het beantwoorden van brieven en het verzamelen van bewijzen en speelt daarbij een adviserende rol. Opvallend is dat gedupeerden een enorme moeite hebben toe te geven dat ze (psychiatrische) hulp nodig hebben. De reactie van de buitenwereld wordt immers mee bepaald door de manier waarop het slachtoffer reageert op, en verslag doet van, de gebeurtenissen. Iemand die hysterisch reageert, komt onaangenaam en ongeloofwaardig over. Uiteraard betekent dit niet dat het probleem bij de gedupeerde ligt.

Telefonische opvang

Het nadeel beperkt zich niet enkel tot de werksituatie/school, ... De gedupeerde moet zijn verhaal kwijt. De onmiddellijke omgeving is het eerste klankbord, maar daar moet heel wat energie voor opgebracht worden om te blijven aanhoren en eventueel te blijven helpen. Een feit is ook dat “buitenstaanders” onverschilliger en ongevoeliger reageren dan lotgenoten. Daarom biedt SASAM een telefonische opvang, individuele begeleiding en maandelijks zelfhulpsessies. Voor het ogenblik zijn er zelfhulpgroepen in alle Vlaamse provincies en één in Waals-Brabant (voor de Franstaligen). Iedereen kan er zijn verhaal kwijt zonder zich verder bloot te geven dan dat hij zelf wil. We werken onder het motto “alles kan, niets moet” en onder begeleiding van bekwame monitoren. Slachtofferopvang:

Tel: +32 (0)900 100 33 (€ 0,45/min.)

GEZOCHT



Burgemeester



Schepen financiën



Sportfunctionaris



Diensthoofd technische dienst



Diensthoofd RD



Voorzitter OCMW



OCMW-raadslid



Informatieambtenaar



Korpschef

Bemiddelingen

Wanneer de gedupeerde het wenst kan hij via SASAM beroep doen op professionals om bemiddelend op te treden en om een overeenkomst uit de brand te slepen. Een overeenkomst is nog altijd beter dan een proces!

Bestaande wetgeving

Wie de volledige wetteksten wenst te lezen kan terecht op de website van SASAM: <http://www.sasam.be>

- Wet van 1996 inzake welzijn op het werk
- Art. 442bis van het strafwetboek i.v.m. belaging
- 11 juni 2002 Wet betreffende de bescherming tegen geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk
- 17 juni 2002. - Wet tot wijziging van het Gerechtelijk Wetboek naar aanleiding van de wet van 11 juni 2002 betreffende de bescherming tegen geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk
- 11 juli 2002. - Omzendbrief betreffende de bescherming tegen geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk
- 11 Juli 2002. - Koninklijk besluit betreffende de bescherming tegen geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk

Secretariaat SASAM
Hasseltsebaan 40 - B-3290 Diest
BELGIUM
Fax +32 (0)13 67 43 02
e-mail: mail@sasam.be

ZOEKT U NAMEN, POSTADRESSEN, E-MAILADRESSEN, TELEFOON -EN FAXNUMMERS VAN DE BELGISCHE LOKALE EN PROVINCIALE BESTUREN?

Dan biedt PINAKES u drie oplossingen:

- **PINAKES-ON-LINE** : basisgegevens on line raadplegen en downloaden
- **PINAKES-ON-DEMAND** : gedetailleerde adressenbestanden op maat van uw doelgroep
- **PINAKES CORPORATE** : onze databank op uw intranet, extranet of meteen geïntegreerd in uw toepassing.

**NEEM NU EEN GRATIS PROEFABONNEMENT
OP PINAKES-ON-LINE EN RAADPLEEG ALLE
GEGEVENS GEDURENDE TWEE WEKEN!**

Meer info? Surf naar www.pinakes.be of mail naar info@pinakes.be of bel 02 233 31 43

Siemens Business Services excellent in e-government

Siemens Business Services lanceerde onlangs haar internationaal Center of Excellence voor e-government in België. Het is daarmee het derde SBS-center in Europa dat moet instaan voor de Europese e-government versterking van SBS.

Het Belgische Center of Excellence (CoE) past in het internationaal netwerk van Centers of Competence van Siemens Business Services. De CoE's proberen vanuit hun kennis en kunde transnationaal IT-oplossingen aan te bieden aan de markt. "Het Belgische center zal zich toelagen op opdrachten voor federale en regionale instellingen, de sociale sector in de Belux, Europese instellingen en de defensiesector", zegt Benno Zollner, die aan het hoofd staat van het Belgische CoE. De keuze voor België is niet toevallig. "SBS heeft in België via projecten bij de NATO al heel wat kennis opgedaan van de internationale defensiesector. Ook door het feit dat de Europese Commissie in België en Luxemburg is gevestigd, heeft SBS België al met verscheidene Europese instellingen kunnen samenwerken," zegt Zollner. Van bij de start telt het Center zo'n 50 werknemers, maar dat aantal zal volgens Zollner snel groeien tot 60.

Markten

"Op lokaal vlak zijn we alvast sterk vertegenwoordigd, zowel op federaal als op regionaal niveau", zegt Jan Mestdagh, verantwoordelijk voor de Belgische publieke sector. Door de veranderende focus van de defensiesector komen er ook op dat vlak nieuwe e-government-opportunities. "Defensie gaat niet langer over geografische bescherming en wapens", legt Benno Zollner uit. "Er wordt nu meer gediscussieerd over de snelheid om op een dreiging te reageren en de bescherming van de burgers, dan over de investering in nieuwe wapentechnologie." Het uitwisselen van informatie is daarbij een sleutelvoorwaarde. Op technologisch vlak ontstaat er nood aan information management systemen, databases en messaging systemen. Omdat het hier over een internationale materie gaat, is interoperabiliteit tussen de verschillende landen een belangrijk steunpunt.

De aanwezigheid van de Europese Commissie in Brussel en Luxemburg, maakt dat landen van de Europese Unie vaak een rechtstreeks aanspreekpunt zijn van SBS België. "Voor

de uitbreiding van de Europese Unie, geeft heel wat nieuwe e-government-kansen", meent Guy Polet, verantwoordelijk voor de markt van de Europese Unie. "In het kader van de uitbreidingsprogramma's bijvoorbeeld zullen de nieuwe lidstaten de uitwisseling van gegevens met andere landen moeten informatiseren en hun gegevens interoperabel maken."



*Van links naar rechts:
Benno Zollner, hoofd van het Belgische Center of Excellence voor e-government; Guy Polet, verantwoordelijk voor de markt van de Europese Unie; Jan Mestdagh, verantwoordelijk voor de Belgische publieke sector.*

Center synergie

Alle verschillende lokale e-government teams kunnen een beroep doen op de kennis en de kunde van het center om hun projectvoorstellen te versterken. "Het center is belangrijk omdat e-government in se niet over technologie gaat", meent Jan Mestdagh. "E-government heeft meer te maken met het nadenken over de processen

binnen de overheid." Het vergaren, delen en hergebruiken van deze nationale en internationale kennis is voor SBS een belangrijke differentiator ten opzichte van de concurrenten.

Ruimere organisatie

Ook de rechtstreekse banden met moederorganisatie Siemens maken dat er synergieën en schaalvoordelen kunnen uitgebouwd worden. "We kunnen zo niet alleen internationaal samenwerken met andere SBS-vestigingen, maar ook met andere entiteiten van de Siemens Groep, zoals de telecomdivisie", legt Zollner uit.

Het Center of Competenceverhaal wordt goed onthaald op de markt. "We ontvingen heel wat reactie van onze partners en klanten", zegt Benno Zollner. "De perceptie in de markt is alvast positief. We geloven heel erg in de sterkte die we hebben in de overheidsmarkt en in onze voordelen ten opzichte van concurrenten."

Siemens Business Services n.v.

Charleroisesteeweg 116 - 1060 Brussel

Tel.: +32 2 536 41 11 - Fax: +32 2 536 81 12

e-mail: info@sbs.be - http://www.siemens.be/ic/sbs

Veiligheid

Overheidsmonopolie of publiek-private samenwerking?

Karolien Verbeiren voerde als versorser aan de Vrije Universiteit Brussel, Vakgroep Criminologie, onderzoek naar het spanningsveld tussen uitbesteding en publiek-private samenwerking inzake politietaken. In dit artikel schetst ze de evolutie van de wetgeving, de bewakingssector en het debat rond publiek-private samenwerking.

Het verzekeren van de veiligheid van de burger is een taak die in beginsel uitsluitend is toegewezen aan de overheid.¹ Ook heden ten dage blijft dit één van de belangrijkste taken die de overheid te vervullen heeft. Wel heeft dezelfde overheid de jongste jaren steeds meer problemen om haar veiligheidstaken op afdoende wijze te vervullen. Steeds minder middelen en tijd blijven over voor de klassieke veiligheidstaken en hierdoor wordt er steeds meer een beroep gedaan op andere actoren. Één van de belangrijkste “medespelers” op het vlak van veiligheid is dan ook de private bewakings- en beveiligingssector. Dit wil echter niet zeggen dat de private veiligheidsindustrie een nieuw verschijnsel is. Wel heeft deze sector vanaf de jaren '70 niet enkel een kwantitatieve maar ook een kwalitatieve sprong gemaakt. Hiermee wordt bedoeld dat niet enkel het aantal werknemers is toegenomen, maar dat steeds meer ondernemingen en multinationals zich bedrijfsmatig en

professioneel met deze taken bezighouden.² Met andere woorden, niet alleen heeft de private sector in zijn globaliteit een enorme uitbreiding gekend, maar is ook haar activiteitenarsenaal sterk geëvolueerd.³ Er bestaat dus een tendens om steeds vaker een beroep te doen op private veiligheidsactoren. Op sommige heel concrete gebieden van de veiligheid is er zelfs sprake van samenwerking en overleg tussen de private actoren en de overheid.

1. Wat voorafging: wetgevende context en evolutie van de bewakingssector

Parallel met de enorme expansie van de veiligheidssector, stellen we vast dat in diverse landen vanaf het begin van de jaren '80 de private veiligheidsindustrie met betrekking tot bewakings- en beveiligingsactiviteiten via wetgeving werd geregeld. Enerzijds gebeurde dit door het construeren en aanmaken van nieuwe wetten, anderzijds door het aanpassen van oude wetgeving.⁴ In Bel-

gië kwamen zo de Wet van 10 april 1990 op de private bewakingsondernemingen, beveiligingsondernemingen en interne bewakingsdiensten⁵ (hierna Bewakingswet genoemd) en de Wet van 19 juli 1991 tot regeling van het beroep van privé-detective⁶ tot stand.⁷ Door het indienen van een nieuwe wetgeving terzake, met name de Bewakingswet en haar uitvoeringsbesluiten, heeft de toenmalige minister van Binnenlandse Zaken beslist om van een eerder passieve rol over te stappen naar een rechtstreekse en beleidsmatige tussenkomst in de sector en naar een ...

¹ B. VOSSSEN, “Politie en privé-beveiliging. Wet op de privé-detectives”, *Vigiles* 1997, nr. 1, 38.

² L. VAN OUIRIVE, T. DECORTE, *Private bewaking en opsporing en de grondrechten van de mens*, Brussel, Politieia, 1995, 1.

³ W. VAN LAETHEM, T. DECORTE, R. BAS, *Private politiezorg en de grondrechten van de mens*, Leuven, Universitaire Pers, 1995, 10.

⁴ K. BOON, *De gespecialiseerde private opsporing: een tip van de sluier opgelicht. Een onderzoeksopdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken*, Brussel, Uitgeverij Politieia, 1993, 27.

⁵ Wet 10 april 1990 op de bewakingsondernemingen, de beveiligingsondernemingen en de interne bewakingsdiensten, B.S. 29 mei 1990.

⁶ Wet 19 juli 1991 tot regeling van het beroep van privé-detective, B.S. 2 november 1991.

⁷ Aangezien we ons in dit artikel beperken tot de bewakingssector zullen we verder geen melding meer maken van de Detectiewet.)

betere integratie ervan in het algemeen veiligheidsbeleid.⁸ Het wetsontwerp strekte ertoe om de ondernemingen en de diensten die zich bezig houden met bewakings- en beveiligingsactiviteiten van een eigen, specifieke regeling

⁸ M. DE KNOP, "Binnenlandse Zaken: departement veiligheid", in L. MORRE, *Security Jaarboek, Zaventem, Kluwer Editorials*, 17.

⁹ *Ontwerp van wet op de bewakingsondernemingen, de beveiligingsondernemingen en de interne bewakingsdiensten*, Parl. St., Belgische Senaat, zitting 1989-1990, nr. 775/2, 1-3.

¹⁰ *Ibid.*, 3-5.

¹¹ *Gegevens verkregen bij de Federale Overheidsdienst Binnenlandse Zaken.*

¹² *Wet 18 juli 1997 tot wijziging van de Wet van 10 april 1990 op de bewakingsondernemingen, de beveiligingsondernemingen en de interne bewakingsdiensten, de Wet van 19 juli 1991 tot regeling van het beroep van privé-detective en de Wet van 3 januari 1933 op de vervaardiging van, de handel in en het dragen van wapens en op de handel in munitie*, B.S. 28 augustus 1997.

¹³ *Wet 9 juni 1999 tot wijziging van de Wet van 10 april 1990 op de bewakingsondernemingen, de beveiligingsondernemingen en de interne bewakingsdiensten*, B.S. 29 juli 1999.

¹⁴ *Wet 10 juni 2001 tot wijziging van de Wet van 10 april 1990 op de bewakingsondernemingen, de beveiligingsondernemingen en de interne bewakingsdiensten*, B.S. 19 juli 2001.

¹⁵ F. SCHEEMAKER, "De Bewakingswet van 10 april 1990 - derde versie", *Het Politiejournaal* 2001/13, 7.

¹⁶ X, "Privatisering politietaken", *Politiejournaal & Politieofficier* 2002, nr. 9, 15.

¹⁷ *Wetsontwerp tot wijziging van de Wet van 10 april 1990 op de bewakingsondernemingen, de beveiligingsondernemingen en de interne bewakingsdiensten, de Wet van 29 juli 1934 houdende verbod van private milities en de Wet van 19 juli 1991 tot regeling van het beroep van privé-detective*, Parl. St., Belgische Kamer van Volksvertegenwoordigers, 24 februari 2003, nr. 2328/001, 4.

te voorzien.⁹ Dit aangezien het aantal en het belang van de bewakingsondernemingen sedert de jaren '70 enorm is toegenomen. Het was geenszins de bedoeling van dit wetsontwerp om de private bewakingsfirma's een soort officiële status te geven, maar de wetgeving was er wel op gericht de bewakingsindustrie streng te controleren en de groei te begrenzen.¹⁰ In het begrenzen van de groei van de sector blijkt men echter niet geslaagd te zijn aangezien bijvoorbeeld het aantal vergunde bewakingsagenten is toegenomen van 7555 personen in 1994 tot 16737 personen in januari 2004.¹¹ Op bijna tien jaar tijd is het aantal vergunde bewakingsagenten dus meer dan verdubbeld.

De Bewakingswet van 1990 is ondertussen, met de verschillende wetwijzigingen en de verschillende uitvoeringsbesluiten, een zeer complexe wetgeving geworden. De wet is immers intussen al drie maal gewijzigd. Een eerste maal bij de Wet van 18 juli 1997¹² en een tweede maal bij de Wet van 9 juni 1999¹³, de zogenaamde "Portierswet". De laatste wijziging dateert van 10 juni 2001¹⁴ en vindt zijn oorsprong in een arrest van 9 maart 2000 van het Europees Hof van Justitie waarin ons land veroordeeld werd omdat de Bewakingswet indruiste tegen een aantal principes van het Verdrag van Rome, met name de vrije vestiging en het vrij verkeer van diensten.¹⁵

2. Een eerste stap richting publiek-private samenwerking

Een volgende wijziging is in aantocht. Zo heeft de gewezen minister van Binnenlandse Zaken Antoine Duquesne begin november 2002 een voorontwerp van wet ingediend dat zou toelaten dat privé-firma's politietaken kunnen overnemen zodanig dat de politie zich

op haar kerntaken kan concentreren. Zijn uitgangspunt is dat de ordehandhaving het monopolie moet blijven van de politiediensten en dat uitzonderingen hierop geïntegreerd moeten worden in een goed begrensde juridische kader. Dit naar analogie met wat reeds bestaat voor sommige bewakingsdiensten.¹⁶ Het scheppen van veiligheid resorteert dus in eerste instantie onder het openbaar gezag. Slechts in bijkomende orde en dan nog slechts onder strikte voorwaarden kan deze verantwoordelijkheid aan privé-ondernemingen worden overgedragen. Maar de toenmalige minister stelde wel dat het wetsontwerp in eerste instantie beoogt de ondernemingen die voldoende financiële middelen hebben, zelf te laten instaan voor hun bewaking in plaats van deze taken op de politiediensten af te wentelen terwijl deze elders meer dan nodig zijn.

Doelstelling van het wetsontwerp

Het wetsontwerp heeft volgende doelstellingen. Ten eerste het creëren van een juridische basis om bepaalde activiteiten die vandaag door de politiediensten worden uitgeoefend, doch die niet tot hun kernactiviteiten behoren en bepaalde, doorheen de jaren ontstane, hybride situaties van privaat toezicht toe te vertrouwen aan de private veiligheidssector. Een tweede doelstelling is de reglementering van de activiteiten van ondernemingen voor veiligheidsadvies, door hen te onderwerpen aan het vergunningsstelsel, voorzien in de Bewakingswet. Ten derde wil men van de huidige noodzakelijke wetwijziging gebruik maken om de wet op een aantal punten aan te passen aan de actuele noden van de bewakings- en beveiligingssector.¹⁷ De vorige minister diende dit wetsontwerp in om de politiediensten beter af te stemmen op hun

Publiek-Private Samenwerking in veiligheidszorg: het Zweeds model

Ook in Scandinavië wordt de overheid geconfronteerd met een toenemende vraag naar veiligheid. En net als in België, zijn de overheidsmiddelen voor veiligheidszorg niet onbeperkt. Dat Scandinavische landen als Zweden en Denemarken toch een goede reputatie genieten op het vlak van veiligheid, is allicht toe te schrijven aan de complementaire inzet van publieke (politie) en private bewaking.

Het Zweeds model bijvoorbeeld, is het resultaat van pragmatisme bij alle betrokken spelers: de overheid, de politie en de bewakingssector. Door beroep te doen op privé bewakingsagenten voor bepaalde opdrachten, kan de politie zich immers beter concentreren op bepaalde kerntaken, zoals het bestrijden van de georganiseerde criminaliteit. Het model werkt tot wederzijdse tevredenheid, een belangrijke succesfactor voor elke vorm van publiek-private samenwerking.

Het Zweeds model is gebaseerd op een transparante taakverdeling en samenwerking tussen de publieke en private sector, waarbij het geenszins de bedoeling is dat private agenten de rol van politieagenten overnemen. De private bewakingsagenten leveren onder meer een belangrijke bijdrage op het vlak van veiligheidspreventie: ook de zichtbare aanwezigheid van private bewakingsagenten heeft immers een belangrijke onradende functie.

In principe beschikken de Zweedse privé-bewakers over dezelfde bevoegdheden als gewone burgers, maar zijn bijvoorbeeld wel gemachtigd om een wapenstok te dragen en zijn speciaal getraind om verdachte personen onder bedwang te houden tot de politie arriveert. Een deel van de Zweedse privé-bewakers, de ordningsvakter, beschikken over beperkte politie bevoegdheden. De ordningsvakter worden door de politie opgeleid, moeten over een licentie beschikken, zijn duidelijk herkenbaar door hun officiële badge en staan onder controle van de politie, die hun licentie kan intrekken. Ze worden ingehuurd voor ordehandhaving in bijvoorbeeld restaurants, ziekenhuizen, musea en de metro. Ook de politie kan beroep op hen doen voor bijzondere opdrachten, zoals het begeleiden van voetbalsupporters.

essentiële opdrachten. Het strekt ertoe een grondige herziening van de Bewakingswet door te voeren zodat ver- gunde ondernemingen de mogelijk- heid wordt geboden om een bepaald aantal veiligheidsopdrachten, die niet hoofdzakelijk politieel zijn, op zich te nemen, mits inachtneming van de nodige waarborgen inzake opleiding.¹⁸ De bedoeling is meer politiemensen vrij

te maken voor eigenlijke politietaken.¹⁹ De toenmalige minister meent dat de politiediensten soms belast worden met opdrachten die geen enkele politie bevoegdheid vereisen en die evengoed door andere categorieën van personen kunnen worden uitgevoerd.²⁰ Nog vol- gens de minister dient wel voor ogen gehouden te worden dat het toevertrou- wen van veiligheids- en controletaken

aan particulieren steeds moet verlopen conform de wet. Elke uitoefening van controle- en toezichtstaken door par- ticulieren moet gepaard gaan met een strikte overheidsregulering, dit ten- einde de democratische grondrechten van de burgers zo goed als mogelijk te vrijwaren. Maar aangezien het contro- lemechanisme van de Bewakingswet al vruchten heeft afgeworpen, meent hij dat sommige van die taken aan de bewakingssector kunnen worden toe- vertrouwd. Deze taken moeten wel zeer duidelijk afgebakend worden.²¹

Samen sterk: concrete voorbeelden

De gewezen minister denkt hierbij in de eerste plaats aan de verkeersbege- leiding bij sommige gebeurtenissen zoals bepaalde niet-politieke optoch- ten en wedstrijden van allerlei aard, waaronder bijvoorbeeld wielervedstrij- den. Daarnaast heeft hij het ook over de vaststellingen in het kader van de administratieve inbreuken, het uitoe- fenen van een parkingbewaking voor concessiehouders, de bewaking van •••

¹⁸ *Ontwerp van algemene uitgavenbegro- ting voor het begrotingsjaar 2003, Beleids- nota van de Federale Overheidsdienst Binnenlandse Zaken, Parl. St., Belgische Kamer van Volksvertegenwoordigers, zit- ting 2002-2003, nr. 2081/002, 14-15.*

¹⁹ X, "Privatisering politietaken", *Politie- journaal & Politieofficier* 2002, nr. 9, 15.

²⁰ *Hand. Senaat 2002-03, 21 november 2002, 44-45.*

²¹ *Wetsontwerp tot wijziging van de Wet van 10 april 1990 op de bewakingsonder- nemingen, de beveiligingsondernemingen en de interne bewakingsdiensten, de Wet van 29 juli 1934 houdende verbod van pri- vate milities en de Wet van 19 juli 1991 tot regeling van het beroep van privé-detective, Parl. St., Belgische Kamer van Volksver- tegenwoordigers, 24 februari 2003, nr. 2328/001, 4.*

industrieterreinen en andere delen van de openbare weg of openbare plaatsen waartoe de toegang beperkt is.²² Daarom moedigt Duquesne ook het sluiten van overeenkomsten tussen gemeentebesturen en privé-ondernemingen aan, voor zover ze op privé-bewakingsopdrachten slaan. Dergelijke overeenkomsten hebben tot gevolg dat de gepresteerde dienst zowel voor de burger als voor het bestuur goedkoper is.²³ In hetzelfde kader werd onderzocht

in welke mate de bewakingssector zou kunnen interveniëren voor een bepaald aantal logistieke taken in verband met de gerechtelijke opdrachten van de politiediensten. Hij denkt hier bijvoorbeeld aan het veilige transport van bewijsstukken naar laboratoria, griffies en gerechtelijke overheden, het beheer van automatische camerasystemen, de bewaking van griffies enzomeer. Dit zijn slechts enkele voorbeelden. Volgens de toenmalige minister betekent dit echter niet dat er een eind moet worden gemaakt aan de bepalingen van de Bewakingswet over de sanering van de sector. Want voor zover de rol van de private veiligheidsindustrie aan belang wint in zijn bijdrage aan de criminaliteitspreventie of aan de bewaking van het algemeen belang dient er, nog meer dan vroeger, voortdurend gelet te worden op de betrouwbaarheid van de met dergelijke opdrachten belaste ondernemingen.²⁴ De Wet van 10 april 1990 vormt dan ook de prioritaire basis voor de uitbreiding van de bevoegdheden van de bewakingssector.²⁵ Minister Duquesne stelde dan ook dat het geenszins de bedoeling is om de private bewakingssector enig overheidsgezag of politionele bevoegdheden toe te kennen of taken toe te vertrouwen waarvan geoordeeld wordt dat zij essentieel politioneel dienen te blijven.²⁶

Zoals men kan lezen wordt er steeds meer belang gehecht aan het inschakelen van de bewakingssector op het domein van de veiligheid. Dit gegeven en het feit van de talrijke wetswijzigingen leiden ertoe dat de bewakingssector steeds meer "au sérieux" wordt genomen. Niet toevallig aangezien de sector sinds de Bewakingswet enorm geprofessionaliseerd is en er in België een goede opleiding voor bewakingsagenten voorhanden is. Het wetsontwerp

van de vorige minister strekt er dus toe bepaalde politietaken uit te besteden aan de bewakingsondernemingen, wat een uitbreiding van hun taken- en bevoegdhedenpakket tot gevolg heeft.

Waar ligt de grens?

Hier en daar rijst dan ook de vraag welke bevoegdheden al dan niet aan de bewakingsagenten mogen toevertrouwd worden. Eigen onderzoek leert ons dat zowel de bewakingssector als de lokale politiediensten het onlogisch vinden dat bewakingsagenten minder rechten, en dus ook minder bevoegdheden, hebben dan de burgers. Op zijn minst moeten de bewakingsagenten volgens hen gelijkgesteld worden met de burgers en daarbovenop menen zij dat voor bepaalde taken en beperkt in tijd er zekere politionele bevoegdheden moeten toegekend worden. Zo zouden bewakingsagenten onder meer moeten kunnen opereren op publiek- en semi-publiek domein, zouden ze in de mogelijkheid moeten gesteld worden om uitgangscontroles uit te voeren en in bepaalde gevallen personen moeten kunnen staande houden totdat er politionele bijstand aanwezig is.²⁷

3. Naar meer samenwerking tussen de bewakingssector en de reguliere politie

Wat met de wetgeving?

Ondanks de talrijke, reeds doorgevoerde, wetswijzigingen gaf ons onderzoek aan dat de Bewakingswet in haar huidige vorm niet meer voldoet aan de eisen van de veranderende maatschappij. Zo zouden onder meer een aantal begrippen in de Bewakingswet moeten verduidelijkt worden, zou men het overstapverbod voor personen uit reguliere politie moeten schrappen en zou het moraliteitsonderzoek vóór de opleiding moeten uitgevoerd worden.²⁸

²² *Ontwerp van algemene uitgavenbegroting voor het begrotingsjaar 2003, Beleidsnota van de Federale Overheidsdienst Binnenlandse Zaken, Parl. St., Belgische Kamer van Volksvertegenwoordigers, zitting 2002-2003, nr. 2081/002, 14-15.*

²³ *Integraal verslag met vertaald beknopt verslag van de toespraken, Commissie voor Binnenlandse Zaken, de Algemene Zaken en het Openbaar Ambt, Parl. St., Belgische Kamer van Volksvertegenwoordigers, 2001-02, 25 juni 2002, 24.*

²⁴ *Ontwerp van algemene uitgavenbegroting voor het begrotingsjaar 2003, Beleidsnota van de Federale Overheidsdienst Binnenlandse Zaken, Parl. St., Belgische Kamer van Volksvertegenwoordigers, zitting 2002-2003, nr. 2081/002, 14-15.*

²⁵ *Integraal verslag met vertaald beknopt verslag van de toespraken, Commissie voor Binnenlandse Zaken, de Algemene Zaken en het Openbaar Ambt, Parl. St., Belgische Kamer van Volksvertegenwoordigers, 2001-02, 25 juni 2002, 24.*

²⁶ *Wetsontwerp tot wijziging van de Wet van 10 april 1990 op de bewakingsondernemingen, de beveiligingsondernemingen en de interne bewakingsdiensten, de Wet van 29 juli 1934 houdende verbod van private milities en de Wet van 19 juli 1991 tot regeling van het beroep van privé-detective, Parl. St., Belgische Kamer van Volksvertegenwoordigers, 24 februari 2003, nr. 2328/001, 5.*

²⁷ *K. VERBEIREN, "Private bewaking en overheidstaken", Vrije Universiteit Brussel – Securis nv, Brussel, 2002-2003, niet gepubliceerd, 347p.*

²⁸ *Ibid.*



De verhouding tussen de reguliere politie en de bewakingsondernemingen is in België vroeger altijd het voorwerp geweest van ofwel geladen discussies, ofwel een streven naar harmonisch samenleven, ofwel een totaal negeren en/of naast elkaar leven. De Bewakingswet heeft hierin toch enige verandering gebracht. Deze wetgeving biedt voor de ondernemingen die gebruik maken van een bewakingsonderneming of van een interne bewakingsdienst een aantal pluspunten en het negatief imago van de “patroonsmilitie” die haar wetten stelt op haar territorium komt te vervallen. De bewakings- en beveiligingsondernemingen en de interne bewakingsdiensten worden van de Wet op de private milities uitgesloten en zijn dus het voorwerp geworden van een positief regelingsrecht, ook wat het samen bestaan met de reguliere politie betreft.²⁹ Dit heeft tot gevolg dat ondernemingen niet langer gebruik maken van weliswaar erkende doch “private milities”, maar

van diensten of ondernemingen die functioneren binnen een wettelijk spectrum. Deze wetgeving laat ruimte voor private bewaking en beveiliging maar binnen een door de overheid uitgetekend kader.³⁰

Integrale veiligheidszorg

Immers, de burgers, maatschappelijke actoren en ondernemingen zijn steeds hogere eisen gaan stellen aan de dienstverlening door de overheid. Assertieve en welvarende burgers, al dan niet bedrijfsmatig georganiseerd, zijn hierbij in afnemende mate bereid te wachten tot zij geholpen worden, integendeel, zij eisen dienstverlening die op hun behoefte is afgestemd. Zo is het marktmechanisme op veel beleidsterreinen een grote rol gaan spelen; ook op het terrein van de veiligheid. De overheid is niet langer de beschermende grote broer, de markt biedt immers alternatieven. Daarnaast weigeren mensen steeds vaker risico's te lopen en als de overheid die niet kan ondervangen, dan

zal de burger daar zelf iets moeten aan doen. Mede hierdoor kwamen twee concepten tot grote bloei, namelijk het Integrale Veiligheidsbeleid met de Integrale Veiligheidszorg en de publiek-private samenwerking. Aan beide concepten ligt de idee ten grondslag dat de verschillende (semi-) publieke en private partijen intensief met elkaar dienen samen te werken. Met begrippen als synergie, meerwaarde, efficiency en het streven naar “win-win-situaties” wordt dit beleidsverlangen onder woorden gebracht.³¹ De Integrale Veiligheidszorg kwam in België op de voorgrond met het aantreden van de regering Verhofstadt op 12 juli 1999 en wordt dikwijls gedragen door een publiek-private samenwerking en / of overleg.

Publiek-Private Samenwerking: naar een debat met oog voor de praktijk

Daar waar er op vele terreinen al geruime tijd sprake is van samenwerking tussen publieke en private partners en publieke diensten steeds vaker worden geprivatiseerd, blijkt PPS op het gebied van veiligheid een materie die steeds weer veel stof doet opwaaien. Handhaving van de openbare orde is immers van oudsher toebedeeld aan de politie en deze organisatie heeft ook het geweldsmonopolie. Dit alles neemt niet weg dat er toch wel een zekere ruimte bestaat voor samenwerking tussen publieke en private partijen op het gebied van veiligheid, zon- •••

²⁹ W. BRUGGEMAN, “De reguliere politie en de privé-beveiligingsmaatschappijen”, in L. MORRE, o.c., 23.

³⁰ M. COOLS, *Werknemerscriminaliteit*, Brussel, VUBpress, 1994, 127.

³¹ B. HOOGENBOOM, E. MULLER, *Voorbij de dogmatiek: Publiek-private samenwerking in de veiligheidszorg*, Appeldoorn, Politie en Wetenschap, nr.7, 2002, 22.

der afbreuk te doen aan elkaars specifieke verantwoordelijkheden. Essentieel hierbij is dat men geen afbreuk doet aan de kerntaken van de overheid op dit terrein. Men moet zoeken naar een modus operandi die voor alle betrokken partijen acceptabel is.³² Maar daar waar de publieke en private territoriale grenzen niet echt duidelijk zijn afgebakend, bestaan er mogelijkheden voor samenwerkingsverbanden tussen publieke en private diensten. Het eindproduct van deze samenwerking is het leveren van veiligheid die niet als strikt publiek of als strikt privaat kan gedefinieerd worden, maar eerder als publiek-private samenwerking.³³

De samenwerking en / of het overleg tussen de private en de publieke diensten in België vindt plaats binnen het huidige kader van de Wet van 21 december 1998 betreffende de veiligheid bij voetbalwedstrijden, de Wet van 10 april 1990 op de bewakingsondernemingen, de beveiligingsondernemingen en de interne bewakingsdiensten, de Wet van 19 juli 1991 tot regeling van het beroep van privé-detectieve,

de omzendbrief van 27 oktober 1993 betreffende de uitoefening van bewakingsactiviteiten ten behoeve van openbare rechtspersonen en de omzendbrief van 13 oktober 1995 betreffende de burgerwachtinitiatieven.³⁴ Deze wetten en omzendbrieven vormen het wettelijk kader voor de publiek-private samenwerkingsverbanden. Eveneens binnen de Wet van 7 december 1998 tot organisatie van een geïntegreerde politiedienst, is er plaats voor PPS. Maar dit wettelijk kader laat de publiek-private samenwerking niet altijd toe. Nochtans moeten de burgers, het bedrijfsleven en de overheid over een juridische mogelijkheid kunnen beschikken om deze publiek-private samenwerkingsverbanden op te zetten in zeer concrete veiligheidsdomeinen. De publiek-private samenwerkingsverbanden dienen te resulteren in convenanten of protocol akkoorden tussen de verschillende partijen.³⁵

De discussie omtrent publiek-private samenwerking tussen de politiediensten en de private veiligheidssector, evenals het uitbesteden van bepaalde politietaken aan de private veiligheidsindustrie zijn de laatste maanden veel besproken onderwerpen die eveneens aan een heleboel kritiek onderworpen zijn. Onder meer de strandbewaking in Knokke-Heist en de bewaking door een privé-firma van de openbare gebouwen in Meerhout zijn in de pers veelbesproken voorbeelden waarbij velen zich de vraag stellen hoe ver men hiermee kan gaan en of dit wel allemaal kan. De gewezen minister van Binnenlandse Zaken A. Duquesne wou echter verdergaan met dergelijke projecten en heeft, zoals reeds vermeld, begin november 2002 een voorontwerp van wet³⁶ ingediend waardoor privé-firma's een hele reeks politietaken zouden kun-

nen overnemen. Dit wetsontwerp kent zijn voor- en tegenstanders.

Ook ons onderzoek laat zien dat omtrent het wetsontwerp, en dus eveneens omtrent uitbesteding en publiek-private samenwerking, uiteenlopende meningen heersen. Voorstanders vinden het wetsontwerp een goede zaak omdat het een teken van interesse is voor de bewakingssector enerzijds, en er bij de politie een tekort aan effectieven is anderzijds. Bepaalde zaken kunnen gemakkelijk door andere diensten uitgevoerd worden, waaronder door de bewakingsondernemingen, en de politie kan zich zo meer op haar kerntaken richten. Tegenstanders menen dan weer dat het een gevaarlijke afwijking is om bepaalde taken aan de bewakingssector uit te besteden. Zo ontstaat immers het gevaar dat men de politietaken gaat verdelen over nog meer verschillende diensten en dan is de finaliteit van een ééngemaakte politie verdwenen. Wanneer we kijken welke richting de (lokale) politiediensten en de bewakingssector wensen uit te gaan, namelijk uitbesteding en/of publiek-private samenwerking, blijkt dat de meerderheid van de door ons bevraagde respondenten een combinatie van beiden verkiest. Het is afhankelijk van de taken en men zal taak per taak moeten bekijken wat de beste oplossing is, uitbesteding of samenwerking. Bij bepaalde taken is een volledige overname mogelijk en bij andere zaken kan enkel een samenwerking en geen volledige overname. Samenwerking en uitbesteding worden dus als complementair gezien.³⁷

Karolien Verbeiren

³² A.A. VAN PEL, J.C. WEVER, L. SMIT, *Politiekunde 3: De tien stappen van publiek-private samenwerking. Een handreiking voor de politie, Appeldoorn, Politie en Wetenschap, 2002, 6.*

³³ M. McMANUS, *From fate to choice: private bobbies, public beats, Aldershot, Avebury, 1995, 4.*

³⁴ M. COOLS, "Het Federaal Veiligheids- en Detentieplan en de private veiligheidszorg", *Private Veiligheid 2000, nr. 5, 49-50.*

³⁵ M. VERWILGHEN, *Het Federaal Veiligheids- en Detentieplan, Ministerie van Justitie, Brussel, 31 mei 2000, 22-23.*

³⁶ *Ondertussen is dit voorontwerp van wet goedgekeurd door de Senaat en dus wetsontwerp geworden.*

³⁷ K. VERBEIREN, o.c., 347p.

Government agencies and departments have never been under greater pressure. Caught between fiscal commitments and an ever more demanding population, never has there been a greater need to control costs, manage resources better, and improve operational efficiency and quality of service. The global market for outsourcing of government services is growing faster than outsourcing in any commercial segment, and is likely to more than double over the next five years, according to a new study by Accenture Ltd. The same study, said that governments would benefit most from outsourcing if they use it to help transform operations.

Outsourcing is the name of the game

Traditional outsourcing focused mainly on IT, with organisations and institutions contracting out systems or business processes with little or no impact on their end customer. Increasingly, the services available encompass all areas of the business relationship. The general view among outsourcing experts is that transformational relationships with outsourcing partners (relationships aiming to deliver new business opportunities, complementing the business and often extending its remit) are the way forward, and that those who do not embrace the change but adhere to traditional outsourcing agreements will be left behind.

BT has traditionally had a strong presence within the Government sector. Indeed, as an organisation that was once part of the public sector, BT's experience in this area is considerable - we understand the pressures government organisations face. In fact, to help public sector organisations understand the benefits that technology can enable, BT has taken a leading role in the development and management of several global e-government 'think-tanks.

The pressure is on

The public sector, faced with internal and external pressures, is now looking to Information Communication Technology (ICT) to deliver service to citizens and to exact efficiencies from the correct implementation of automated systems. Indeed, an imperative for European government departments is the need to meet e-government targets for multi-channel access to public services and information for citizens. BT Consulting have worked alongside many government and civil organisations, developing groundbreaking strategic partnerships and gaining an enviable reputation as specialists in the European government arena. In Germany for example, BT is restructuring the entire telecommunications network of the Bavarian State Government. The State Government will have network links to 2,000 locations in Bavaria through BT's MPLS (Multi Protocol Label Switching) services. The Ministry of Public Administration in Spain is also embarking on a massive modernisation programme. To this extend BT is providing the Spanish Ministry with fixed voice, data and Internet services. The UK Defence Fixed Telecommunications Service (DFTS) agreement is expected to save the UK Ministry of Defence (MoD) £300 million over the contract period. BT's first major joint venture with local government in the UK was completed with Liverpool City Council in 2001. Worth over £300m, the contract is a landmark in PPP (Public Private Partnership). The solution will completely e-Enable the council's entire interaction with the citizen.



*If you wish to know more about our services, contact:
BT Worldwide, Telecomlaan 9, 1831 Diegem
Griet Bruyninckx, 02/700.22.50*

Het einde of het begin van pps?

Fundamentele perspectiefverandering bij de Engelse overheid

Welke lering kunnen we uit de Engelse ervaringen met PFI (Private Finance Initiative), pps (publiek-private samenwerking) en privatisering trekken? Adrian Montague zit al jaren op sleutelposities in deze processen. Hij kan als geen ander een antwoord op die vraag geven.

De stap die de overheid van input-naar outputspecificatie maakte, naar een concentreren op de dienstverlening dus, is een essentiële doorbraak geweest, meent hij. Eén van de gevolgen daarvan is dat de overheid het totale-levensduurkosten concept is gaan accepteren, hetgeen bouwers van veel narigheden bevrijdde. Er zijn nieuwe “value drivers” voor hen ontstaan. Montague is afkomstig uit de private sector. Hij werd in 1997 Chief Exe-

leveren pas achteraf politiek debat op, in tegenstelling tot andere modellen die tot veel en langdurige discussie vóóraf leiden. “Politieke wil is absoluut doorslaggevend voor pps,” bevestigt hij de mening van prof. Geert Dewulf van de Universiteit Twente. Interessant is dat in Engeland het concept van “public outsourcing” zowel door conservatieve als door Labour-regeringen is omhelsd. De Treasury Taskforce werd in 1999 opgevolgd door Partnerships UK, een

“Sinds de Engelse overheid het concept van totale-levensduurkosten is gaan accepteren, zijn de bouwers van veel narigheden bevrijd”

cutive van de Treasury Taskforce, het Kenniscentrum op het Engelse ministerie van Financiën, dat rechtstreeks onder de minister was geplaatst, die ook uit het bedrijfsleven afkomstig was. Montague beschouwt beide omstandigheden als een van de succesfactoren. Een andere succesfactor noemt hij het Engelse politieke systeem van slechts twee partijen, waardoor beslissingen gemakkelijker worden genomen. Ze

door de private sector geleide publiek-private organisatie, waarvan Montague Deputy Chairman werd. Sinds de jaarwisseling is hij Deputy Chairman van CLG, een onderneming die namens de overheid het failliete Railtrack onder curatele heeft. Montague heeft ook zicht op de Nederlandse situatie: hij is lid van de Raad van Advies van het Kenniscentrum PPS bij Financiën. Montague constateert dat PFI begon

als een concept dat private financiering aanboorde, maar dat het Engelse denken steeds meer de kant opgegaan is van efficiënte samenwerking tussen overheid en private partijen.

Welke lessen zijn er in Engeland geleerd?

“Het is essentieel een stabiel wettelijk raamwerk te hebben en projecten van een rangorde te voorzien, te herkennen dus welke sterke pps-potentie hebben. Immers, de investeringen die de private sector moet doen zijn hoog en een doorstroom van de pijplijn helpt daarbij. Het heeft enige tijd geduurd voordat we ons dit realiseerden. We hebben geleerd dat projecten financieerbaar moeten zijn en dus een heldere structuur nodig hebben. We hebben geleerd zo veel mogelijk te standaardiseren – contracten, documentatie, processen – om de hoge biedingskosten te verminderen. We hebben ook geleerd om realistisch naar de risico’s te kijken die aan de marktsector worden overgedragen. Want, probeer je risico’s over te dragen die private partijen niet kunnen beheersen, dan weigeren ze dat of ze brengen een zeer hoge risicopremie in rekening. We hebben geleerd om vergelijkingen te maken met de kosten die ontstaan als de overheid het project zonder private samenwerking zou doen. We hebben geleerd dat het niet om efficiencyverbetering gaat, maar om verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening. Maar boven alles hebben

we geleerd dat dit hele proces absolute politieke steun vereist. Nieuwe benaderingen roepen nu eenmaal vragen op, bezwaren, ambtelijke weerstand, obstakels. Alleen politieke wil kan daar wat aan doen. Het lastige bij dit alles is dat er geen momentum is dat de overheid dwingt tot innoveren. Er is geen onmiddellijke noodzaak toe.

Natuurlijk is het niet zo dat alles wat wij hier hebben geleerd zonder meer in andere landen kan worden toegepast. Denk alleen al aan de cultuurverschillen, andere historische ontwikkelingen of andere democratische spelregels.”

Voorbeeldprojecten

Er wordt veel gemopperd op het lage tempo in Nederland.

“De processen zijn nu eenmaal buitengewoon ingewikkeld. Wat erg helpt zijn voorbeeldprojecten. De HSL-Zuid Infrasppeed is een belangrijke doorbraak, omdat het zo’n fundamentele perspectiefverandering bij de Nederlandse overheid is. Voor het eerst concentreert die zich op de diensten die verleend gaan worden. Dat is een strategische aanpak in plaats van een inkoopfunctie. De stap naar outputspecificatie, de omschrijving dus van de dienst die wordt verlangd, is heel belangrijk. Maar het blijft een geworstel. Hoewel wij in Engeland nu 450 projecten hebben gedaan en inmiddels weten dat het werkt, is ook bij ons PFI, pps en privatisering nog steeds niet algemeen geaccepteerd. De vakbonden blijven tegen, er is kritiek uit academische kringen en we hebben mislukkingen gehad zoals Railtrack. Veranderingen in de publieke sector houden risico’s in. Een sleutel is het doel volstrekt helder te formuleren. Niet alleen wat projecten betreft, ook de manier waarop de overheid met bouwers omgaat. De overheid heeft hen altijd op de prijs van het bouwwerk laten concurreren, soms zelfs

Eerste grote PPS contract voor bovenbouw HSL-Zuid

Het contract betreft de bovenbouw van de HSL-Zuid, de hogesnelheidstreinverbinding tussen Amsterdam en de Belgische grens. Het gaat om een zogenoemd Design, Build, Finance & Maintain (DBFM) contract voor de rails, beveiligingsystemen, elektriciteitsvoorzieningen, geluidsschermen en communicatiesystemen. Met een waarde van ongeveer 2,8 miljard euro is dit één van de grootste opdrachten die de Nederlandse Staat ooit aan een private partij heeft gegund. Het consortium Infrasppeed B.V. is een samenwerkingsverband van Fluor Daniel B.V, Koninklijke BAM NBM N.V, Siemens Nederland N.V, Siemens Transportation Systems, Innisfree Limited en Charterhouse Project Equity Investment Limited. De ING Bank en de Rabobank zijn onder andere de banken die garant staan voor de financiering van het project. Deutsche Bank, Frankfurt is betrokken als dé financieel adviseur van Infrasppeed. Het contract heeft een looptijd van 25 jaar exclusief de bouwperiode van vier jaar.

Publiek Private Samenwerking is voor dit project aantrekkelijker voor de overheid dan de traditionele manier van aanbesteden. De kosten zijn naar verwachting lager, er wordt een zeer hoge kwaliteit gegarandeerd, de infrastructuur is sneller beschikbaar en de Staat heeft meer zekerheid over de maximale kosten tijdens de 25-jarige looptijd van het contract tot 2030. De overheid is eigenaar van de infrastructuur en betaalt het consortium jaarlijks een maximale premie van 231 miljoen gulden voor de beschikbaarheid van de infrastructuur. De verantwoordelijkheid voor het ontwerp, de bouw, het onderhoud en de financiering van de bovenbouw van de HSL-Zuid ligt volledig bij Infrasppeed B.V. Infrasppeed verwacht de grote investeringen terug te verdienen door een 99 procent beschikbaarheid van de infrastructuur te garanderen. De hoogte van de jaarlijkse premie die de overheid betaalt, wordt bepaald door de gerealiseerde beschikbaarheid.

Het tracé van de HSL-Zuid tussen Amsterdam en de Belgische grens is ongeveer 100 kilometer lang. De aanleg van de onderbouw is gestart in maart 2000. Met het “Infraprovider”contract zijn alle contracten voor de bouw van de HSL-Zuid afgerond. Volgens de planning is de HSL-Zuid infrastructuur beschikbaar medio 2005 op het tracé Rotterdam-Antwerpen en eind 2005 op het tracé Amsterdam-Schiphol-Rotterdam.

onder de prijs. Het concept van totale levensduurkosten speelde geen enkele rol. Nu de overheid dat concept is gaan accepteren, zijn de bouwers van veel narigheden bevrijd. Er zijn drie “value drivers” voor hen ontstaan. Ze gingen innoveren, hebben de verantwoordelijkheid op zich genomen voor kostenover-

schrijvingen of vertragingen en voor minimalisering van de totale-levensduurkosten.

Belangrijk in Nederland is nu dat het succes van HSL-Zuid Infrasppeed goed zichtbaar wordt. Nieuwe politieke lijnen hebben baat bij een dergelijke zichtbaarheid, vooral in het begin.”

Siemens Business Services excellent en e-gouvernement

Récemment, Siemens Business Services a lancé en Belgique son Centre d'Excellence international pour l'e-gouvernement. Troisième centre SBS en Europe, celui-ci sera responsable du renforcement européen de SBS dans le domaine de l'e-gouvernement.

Le "Center of Excellence" (CoE) belge s'intègre dans le réseau international des Centres de Compétence de Siemens Business Services. Les CoE s'emploient, à partir de leurs connaissances et de leur savoir-faire, à proposer au marché des solutions IT transnationales. "Le centre belge se consacrera à des missions pour les institutions fédérales et régionales ainsi que le secteur social "Belux", les institutions européennes et le secteur de la défense", affirme Benno Zollner, qui dirige le CoE belge. Le choix de la Belgique n'est pas fortuit. "SBS a déjà accumulé énormément de connaissances dans le secteur de la défense internationale, via des projets pour l'OTAN. Le fait que la Commission Européenne soit située en Belgique et au Luxembourg a aussi permis à SBS Belgique de déjà collaborer avec diverses institutions européennes," affirme Zollner. Le centre compte depuis le début quelque 50 employés mais, selon Zollner, ce nombre devrait rapidement augmenter à 60.

Marchés

"Au niveau local, nous sommes déjà fortement représentés, tant au fédéral qu'au régional", affirme Jan Mestdagh, responsable du secteur public belge. Le changement de priorité dans le secteur de la défense amène aussi, à ce niveau, de nouvelles opportunités d'e-gouvernement. "La défense, ce n'est maintenant plus la protection géographique et les armements", explique Benno Zollner. "On discute maintenant davantage de vitesse de réaction face à une menace et de protection des civils plutôt que des investissements dans la nouvelle technologie des armements." L'échange d'information est ici une condition essentielle. Au plan technologique, on a besoin de Systèmes de Gestion de l'Information, de bases de données et de systèmes de messagerie. Comme il s'agit ici d'une matière internationale, l'interopérabilité entre les différents pays constitue une base importante.

La présence de la Commission Européenne à Bruxelles et au Luxembourg fait que les pays européens sont souvent un interlocuteur direct de SBS Belgique. "L'élargissement de l'Union

Européenne augmente très fort les nouvelles opportunités d'e-gouvernement", estime Guy Polet, responsable pour le marché de l'Union Européenne. "Dans le cadre des programmes d'extension, par exemple, les nouveaux états membres devront informatiser les échanges de données avec d'autres pays et rendre leurs données interopérables.



De gauche à droite: Benno Zollner, responsable du Centre belge d'Excellence en e-gouvernement ; Guy Polet, responsable pour le marché des Institutions Européennes ; Jan Mestdagh, responsable pour le secteur public belge.

Synergie des centres

Les différentes équipes d'e-gouvernement locales peuvent faire appel aux connaissances et au savoir-faire du Centre pour consolider leurs propositions de projets. "Le Centre est important du fait que l'e-gouvernement, ce n'est pas de la technologie en soi", pense Jan Mestdagh. "Il s'agit davantage d'une réflexion concernant les processus au sein des pouvoirs publics." La récolte,

le partage et la réutilisation de ces connaissances nationales et internationales sont, pour SBS, un différentiateur important par rapport à ses concurrents.

Organisation plus large

Les liens directs avec l'organisation mère Siemens permettent aussi de construire des synergies et des économies d'échelle. "Nous pouvons ainsi non seulement collaborer avec les autres sièges de SBS, mais aussi avec d'autres entités du Groupe Siemens, comme par exemple la division télécom", explique Zollner.

Le principe du Centre de Compétence est déjà bien accueilli sur le marché. "Nous avons reçu de nombreuses réactions de nos partenaires et de nos clients", affirme Benno Zollner. "Le marché nous perçoit d'ores et déjà positivement. Nous sommes convaincus de la force que nous avons sur le marché des pouvoirs publics et de nos avantages par rapport à la concurrence."

Siemens Business Services s.a.

Chaussée de Charleroi 116 - 1060 Bruxelles

Tél.: +32 2 536 41 11 - Fax: +32 2 536 81 12

e-mail: info@sbs.be - <http://www.siemens.be/ic/sbs>



Is er een verschil tussen de opzet van de Treasury Taskforce en het Nederlandse Kenniscentrum?

“De Treasury Taskforce was opgezet als het volstrekt centrale punt van waaruit werd gewerkt om deals rond te krijgen. De Treasury Taskforce zorgde voor uitstekende transactievaardigheden, voor een doorstroom van projecten en trad op als pleitbezorger voor PFI (Private Finance Initiative) en pps. Terugkijkend is de stroom inderdaad vanaf '97 op gang gekomen. Tot de lering die je er uit kunt trekken behoort dat absoluut duidelijk moet zijn waarom een dergelijk instituut bestaat. Ik heb de indruk dat het Nederlandse Kenniscentrum meer adviesorgaan is.”

Railtrack ellende

Wat ging er verkeerd bij Railtrack? Is er onvoldoende van geleerd, gezien de vele kritiek op de onlangs vergeven concessies rond de London Underground?

“Velen in dit land vinden dat Railtrack een privatiseringsmislukking is. Toch heeft de regering besloten Rail-

track niet weer te nationaliseren. Wel is Railtrack onder curatele gesteld van CLG, een met overheidsgeld opgerichte onderneming, die echter op termijn overgaat naar de private sector. Het wordt een non-profit onderneming zonder dividendplichtig aandelenkapitaal die op de publieke markt kan lenen, maar die onder privaat management staat. Er moet echter toch zoveel winst worden gemaakt dat er voldoende in onderhoud kan worden geherinvesteerd. Er zijn veel zaken die goed zijn gegaan met Railtrack en ook veel die fout zijn gegaan. De kern van het laatste is dat in het totale privatiseringsraamwerk de spoor- en treinondernemingen veel te grote incentives kregen voor groei in het reizigers- en goederenvervoer. Dat is de laatste paar jaar dan ook significant toegenomen, wel met een procent of veertig. Maar die incentives zijn ten koste gegaan van het onderhoud van de railinfrastructuur. Achteraf kan je constateren dat de doelstellingen die de overheid met deze privatisering had niet nauwkeu-

rig waren gedefinieerd, dat binnen Railtrack de investeringen in veiligheid conflicteerden met de investeringen in vervoersperformance en dat er sprake van ernstig mismanagement was. Met als gevolg een groot vertrouwensverlies in alle richtingen, zoals aandeelhouders, reizigers en nieuwe privatiseringsprogramma's in het algemeen. Niet zo zeer echter een vertrouwensverlies jegens nieuwe PFI-projecten, want PFI heeft een duidelijk ander karakter, al moeten we er wel hard aan werken om dat te communiceren. Onze uitdaging bij Railtrack is de achtergebleven investeringen in veiligheid weer op peil te brengen en de onderneming in een beter partnerschap met de overheid te brengen. Zo uniek is Railtrack echter ook weer niet: in veel landen worstelen overheden met het spoor.

De kritiek op de recent vergeven London Underground pps-concessies die in februari oplaaid, heeft een heel andere aard dan de kritiek op Railtrack. Die concessies hebben niets met privatisering te maken en ook niet met een

...

te geringe investering in veiligheid of onderhoud. De kritiek is gericht op de complexiteit en op het vermeende gebrek aan “value for money.”

Waar liggen de grenzen van ‘public outsourcing’ naar Engelse opvattingen? Zijn er nog nieuwe velden mogelijk?

“Veel nutsvoorzieningen zijn in Engeland inmiddels geprivatiseerd; gas, water, telefoon. Kijk je naar de PFI-terreinen, de privaaf gefinancierde dus, dan is er nog wel veel mogelijk, hoewel we soms tegen natuurlijke grenzen aanlopen. Zo hebben we onderzocht of de luchtverkeersleiding met privaaf geld valt te financieren. Dat blijkt niet te gaan, omdat privaaf geld een redelijke mate van stabiliteit in een bedrijf vereist; overall waar apparatuur of technologie door innovaties snel verouderd, ontstaat een dynamiek die moeilijk met privaaf geld valt te financieren. We hebben ook naar een deeltjesversneller gekeken. Om dezelfde redenen gaat dat evenmin. Defensie heeft wel succesvol gebouwen geoutsourced en is nu gestart met vluchtsimulatietraining van aanvalshelikopters en met het bijtanken van gevechtsvliegtuigen. De grenzen op dit gebied liggen waarschijnlijk bij materieel dat in frontlinies kan worden gebruikt. Kijk je naar publieke dienstverlening aan burgers, dan is een mogelijke grens of de vraag naar de desbetreffende dienst gedurende de looptijd van de concessies – vaak twintig, dertig jaar – voldoende op peil blijft. In de gezondheidszorg zal dat met een grote waarschijnlijkheid het geval zijn. Op scholengebied ook. Maar het zou best kunnen zijn dat op universitair niveau internettoepassingen de fysieke aanwezigheid van studenten onnodig maakt. Er zijn dienstverleningsterreinen die de overheid niet wil afstoten. Je ziet bij-



voorbeeld in Engeland zelden dat artsen of verplegend personeel in dienst van private partijen zijn, wel dat onder PFI het business framework van het ziekenhuis waarin zij werken door een private partij gemanaged wordt. Bij scholen net zo. Dit alles blijft echter rood vlees voor mensen die aan een dieet zijn gewend, moeilijk te verteren dus. Een proces van jaren.

Kortom, er zijn nog veel nieuwe gebieden mogelijk. Maar de vraag is steeds: levert het een voordeel op en wil de politiek het? En dan kan je vervolgens ook nog discussiëren over de mate waarin de private sector participeert.”

Pre-tender kosten te hoog?

“ Wij proberen daar wat aan te doen door met vaste tijdschema’s en steeds volgens dezelfde lijnen te werken, een constante stroom projecten op gang te houden, zo veel mogelijk te standaard-

diseren, dat soort zaken. Met gevangenissen bijvoorbeeld, een inmiddels relatief rijp marktsegment, zit er nog maar een maand of tien, elf tussen bekendmaking en financial closing. Hoe sneller het gaat, hoe tevredener de private partijen zijn. Wat zij willen is een constante stroom van nieuwe projecten tegen lage biedingskosten. Dat is te begrijpen, maar het kost tijd voor je zo’n stroom op gang hebt gekregen. En niet altijd werkt het zo. Wij hebben nu 450 projecten gedaan, grote, kleine, soms zeer uiteenlopende, soms vreselijke gevallen, soms zeer succesvolle. Er bestaat geen volmaakte oplossing voor deze klacht.”

Bron “dit artikel verscheen eerder in Building Business”

Wim Laverman

Proef biometrische kenmerken in paspoort

In 2004 doen enkele gemeenten in Nederland een proef met het opnemen van een gezichts- en vingerscan in het paspoort of de identiteitskaart.

De proef gaat zes maanden duren. Met het toevoegen van deze biometrische gegevens voldoen het paspoort en de Nederlandse identiteitskaart aan de internationale standaarden op dit terrein. De biometrische gegevens moeten ook bijdragen aan een betere bestrijding van identiteitsfraude.

In Bosnië-Herzegovina zullen in de loop van 2004 2,5 miljoen nieuwe biometrische identiteitskaarten uitgereikt worden aan alle burgers van meer dan zestien jaar. Deze nieuwe kaart heeft hetzelfde formaat als een bankkaart. Naast de digitaal gescande foto en het adres van de eigenaar van de kaart bevat de kaart de vingerafdruk van de eigenaar in de vorm van een streepjescode. Deze code is ook opgeslagen in het elektronische nationaal register dat toegankelijk is via het internet.

De gelaatsscan is internationaal aangewezen als standaardkenmerk voor reisdocumenten. Om fraude door mensen met grote gelijkenissen ("look alike") te voorkomen, heeft men ook de vingerscan bij de proef betrokken. De vingerscan is het geschiktste biometrische kenmerk om de identiteit van iemand vast te stellen.

De praktijkproef moet een beeld geven van de gevolgen van het opnemen van de biometrische gegevens in het paspoort of de identiteitskaart. Mensen die in de deelnemende gemeenten een reisdocument aanvragen, krijgen het verzoek om mee te doen aan deze proef.

Elektronische identiteitskaart voor artsen en notarissen

Momenteel wordt de elektronische identiteitskaart (EIK) in elf pilootgemeenten in België uitgetest. Voor Vlaanderen zijn dat de gemeenten Borsbeek, Geraardsbergen, Jabbeke, Leuven en Tongeren. Voortaan kunnen bepaalde beroepsgroepen, voor wie de EIK nu al praktische mogelijkheden biedt, de EIK ook aanvragen, bijvoorbeeld artsen of ambtenaren die zich moeten identificeren om hun taak te vervullen, of notarissen die bij de uitoefening van hun ambt gebruikmaken van de elektronische handtekening. De aanvraag voor de EIK moet wel uitgaan van een beroepsfederatie en niet van een enkeling.

Une petite société sur trois n'a pas d'ICT

Une petite société n'est pas une grande société en miniature. A peine 4% des sociétés emploient plus de 10 collaborateurs, et les micro-sociétés restent clairement en retard sur les autres PME et sociétés. 60% d'entre elles ne disposent pas de connexion Internet, une sur trois n'a même pas d'ordinateur ou de télécopieur. Des données qui ressortent de l'étude du doctorat de Jo Pierson présenté à la VUB. La pénétration de l'informatisation dépend surtout de la nature de la pratique quotidienne sectorielle de cette société, et non pas de la richesse en informations. Ce qui est plus déterminant, c'est l'affinité de l'entrepreneur avec les ordinateurs et la formalisation juridique de l'activité. Les sociétés détiennent plus d'ICT que les indépendants. Une grande part des petites sociétés fonctionne parfaitement avec un minimum d'ICT, affirme Pierson, qui plaide pour une approche de gestion différenciée basée sur l'utilité de la technologie dans la branche sectorielle.

Jo.Pierson@vub.ac.be



Gratis abonnement op de tweewekelijkse nieuwsbrief via de website www.mypublica.com

Demandez votre abonnement gratuit à la newsletter via le site www.mypublica.com



...

IT-Outsourcing bij de overheid

19 februari – février 2004

*Georganiseerd door 4INSTANCE in de
Universitaire Stichting Egmontstraat 11 te 1000 Brussel.*

Gratis voor ambtenaren!

Het belang zich te concentreren op zijn kernactiviteit

Het succes van die nieuwe oriëntatie inzake uitbesteden is onlosmakelijk verbonden met de wens van overheden om zich steeds meer te concentreren op de kern van hun activiteiten. Door de taken die niet tot deze kern behoren uit te besteden, kunnen administraties aanzienlijke besparingen realiseren. Maar er is meer. De inbreng van een gespecialiseerde externe partner die over de nodige kritische massa beschikt in het domein in kwestie, maakt het ook mogelijk de kwaliteit van de geleverde dienst(en) te verbeteren.

Pro of contra outsourcing

Voor de ene is de outsourcing van het IT-systeem niet synoniem van afstand doen, maar wel van opnieuw controleren. Dankzij de diensten van haar dienstverlener weet de administratie precies waaruit haar IT-systeem bestaat, hoe het werkt, hoe het kan geoptimaliseerd en beveiligd worden en hoe het moet evolueren". Voor anderen zijn er risico's aan verbonden. Te veel uitbesteden, betekent dat het risico stijgt dat men de interne knowhow uit handen geeft. Zo riskeert u essentiële kennis uit de administratie te pompen en op die manier een deel van de controle te verliezen.

Een tendens naar steeds meer outsourcing

In twee à drie jaar tijd is de markt grondig veranderd en is men overgestapt van de formule van selectieve ICT-detachering op formules van gehele uitbesteding. Ook de Belgische overheid is sterk actief inzake uitbesteden. Zo vertrouwt het Vlaams Gewest in juni 2003 het beheer van een reeks IT-diensten (waaronder applicatieontwikkeling, onderhoud, netwerkbeveiliging) toe aan een consortium. Het contract loopt van 2004 tot 2009 en zou volgens de Vlaamse autoriteiten een volume kunnen vertegenwoordigen van 449 miljoen euro. Analyses van de Gartner Group tonen aan dat de sector van ICT-diensten in 2003 een groei laat noteren van 3,5% en een wereldvolume vertegenwoordigt van 555 miljard euro (i.c.).

De drijvende kracht achter die hernieuwde groei, na een bijzonder zwak 2002, is uitbesteden. Meer nog dan de consultingdiensten of de ontwikkeling en integratie van diensten, is outsourcing de motor achter de groei van de sector.

De meest geciteerde redenen waarom men denkt aan uitbesteden zijn:

- 1 De snelheid waarmee nieuwe systemen of technologieën geïmplementeerd worden, omdat de dienstverlener over gespecialiseerde middelen beschikt.
- 2 De "total cost of ownership".
- 3 De flexibiliteit, bijvoorbeeld qua beschikbaarheid van middelen en gespecialiseerd personeel, voor de duur van een project.

Een conferentie met ervaren sprekers behandeld vanuit sociaal, juridisch, economisch en praktisch oogpunt

Op 19 februari organiseert 4INSTANCE een conferentie met betrekking tot het thema outsourcing. Voor ambtenaren zijn er geen deelnamekosten maar is een voorafgaandelijke inschrijving verplicht.

Het thema zal worden benadert vanuit, sociaal, juridisch, economisch en praktisch oogpunt. Voor deze conferentie hebben wij volgende personen op ons programma staan: Frederik Vandendriessche Doctor-Assistent Universiteit Gent - Johan Conix Vice president Executive Programs France and Benelux - Bart Van Brabant Voorzitter IT Service Management Forum Belgium v.z.w. - Erik Valgaeren Partner Stibbe - Herman Craeninckx Partner Stibbe - Luc Chauvin ICT manager Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap SC-ICT - Prof. Geert De Soete - Universiteit Gent

INFO:

GTG media

Greta Rooselaers - 4instance@skynet.be

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

Focus sur le projet d'informatisation des avis de marché

Dans le cadre du projet Wall-On-Line d'e-gouvernement, un certain nombre de groupes thématiques ont été mis sur pied pour développer des projets d'e-gouvernement autour de différents thèmes. L'un de ceux-ci concerne les marchés publics et se penche sur les développements possibles en matière d'e-procurement, c'est-à-dire de gestion des marchés publics en ligne.

Une des premières actions du groupe thématique consiste à généraliser à l'ensemble des administrations wallonnes l'utilisation d'une application d'informatisation des avis de marché et la diffusion des avis de marché via un site dédié: <http://avis.marchespublics.wallonie.be>. Ces projets représentent l'aboutissement d'un travail de longue haleine qui a été mené par et à l'initiative de la Direction générale des Services techniques du Ministère de l'Équipement et des Transports (MET) en collaboration avec le prestataire de services informatique Cap Gemini Ernst & Young et ce dans le cadre d'un accord de coopération avec la Confédération Construction Wallonne (CCW).

L'intérêt de ce projet dépasse largement le cadre du MET et s'inscrit dans le contexte de la politique d'e-gouvernement lancée par le Gouvernement wallon. C'est pourquoi la cellule Wall-On-Line a été chargée de promouvoir l'utilisation de l'application et du site Internet de diffusion des avis de marchés afin qu'il ne couvre pas uniquement les avis de marchés du MET mais s'étende progressivement à l'ensemble des avis de marchés émis par des administrations wallonnes.

Une application pour les fonctionnaires

IAM est une application informatique qui permet l'encodage assisté d'avis de marchés publics. Elle est disponible au départ d'une interface Web et s'appuie sur des formulaires électroniques intelligents respectant les dernières réglementations en matière de modèles d'avis – qu'ils soient belges ou européens.

IAM offre les possibilités suivantes :

- Une assistance automatisée de l'utilisateur
- Un suivi intégré depuis la création jusqu'à la publication supporté par un workflow intelligent
- Une diffusion des avis de marché sur le site en parallèle avec les instances officielles de publication
- Une uniformisation de la procédure et des outils
- A terme, la mise à disposition de toute la documentation relevante pour un avis en un endroit unique.

Un site Web pour les entreprises

Le site «Avis de marchés», est un site Internet alimenté au départ des informations encodées dans IAM. Ce site offre une plus-value profitable aux entreprises qui passent régulièrement leurs marchés avec la Région wallonne. Ainsi,

l'ensemble des avis de marchés du MET sont dès à présent consultables en ligne et, le cas échéant, tout document lié à ces avis (cahier spécial des charges, métré,...) peut être téléchargé par l'utilisateur. Les entreprises peuvent définir leur profil en vue de recevoir, via courriel personnalisé, les opportunités de marchés les plus récentes.

La valeur ajoutée pour l'administration est également à souligner : une optimisation de la procédure de gestion des avis de marchés, une plus grande visibilité de ces avis et leur diffusion électronique automatisée.

Une généralisation à l'ensemble des administrations wallonnes

Amené à devenir un pilier du futur portail thématique de la Région wallonne dédié aux marchés publics, ce site présente un intérêt qui dépasse largement le cadre du MET. La Région wallonne envisage d'étendre le contenu du site à l'ensemble des avis de marchés émis par les services adjudicateurs, organismes d'intérêt public et pouvoirs locaux et espère arriver demain à une gestion uniforme de tous ses avis de marchés.

Une collaboration avec le fédéral

La Région wallonne n'ignore pas les projets fédéraux en cours dans le domaine, dont le projet JEPP et des réunions seront organisées dans les prochaines semaines avec les responsables du projet fédéral pour envisager une réflexion et des actions communes dont la forme n'est pas encore précisée.

Info: b.vanbastelaer@mrw.wallonie.be

1^{ste} Overheidscongres – 1^{er} Congrès du Secteur Public

Dynamic Administration

“Bruggen slaan tussen overheden, ondernemingen en onderwijs...”

“Construire des ponts entre les autorités, les entreprises et l'éducation...”

Donderdag 29 april 2004
Heizel, Auditorium 2000 - Brussel

Jeudi 29 avril 2004
Heysel, Auditorium 2000 - Bruxelles

Info
Tel. 02/534 94 51 - info@4instance.be

De komende jaren bepalen 3 factoren de ontwikkeling van de openbare sector.

1. Burgers willen meer waar voor hun geld. Door de snelle ontwikkeling van online bankieren en andere online diensten, eist het publiek tevens meer online dienstverlening vanwege de overheid. Bovendien verlangt men hierbij eenzelfde kwaliteitsstandaard van de regering als van de privé-sector.

2. Met de groeiende internationalisering, stijgt tevens de concurrentiedruk in handel en ondernemen. Vandaag blijkt het administratieve systeem van een land een veel belangrijker concurrentiemiddel dat het vroeger was. Een administratie die snel en doortastend kan handelen, en bovendien toegankelijk en transparant is, speelt een aanzienlijke rol in de internationale concurrentiestrijd. Een moderne en efficiënte administratie kan daarom een sterk argument betekenen voor onze bedrijven in hun exportinspanningen en bij het aantrekken van buitenlandse investeringen.

3. De demografische trends: een verouderende bevolking zal meer inspanningen vergen van onze overheidsadministraties, maar die moeten het dan weer stellen met minder werknemers. En deze demografische trends zullen het de publieke sector niet makkelijker maken om zich te profileren als een competitieve werkgever en om een nieuwe generatie werknemers te rekruteren.

Deze uitdagingen roepen om nieuwe werkmethodes, nieuwe manieren om de openbare diensten te structureren en nieuwe houdingen tegenover en relaties met de burgers. Er is dus een duidelijke nood om de openbare diensten aan te passen aan de behoeften van de burgers. Om deze uitdagingen aan te gaan, om deze doelstellingen te bereiken, zal een 'efficiënte en dynamische openbare administratie' een vitale rol spelen.

Meer informatie via onze e-newsletter. (inschrijving nieuwsbrief: info@4instance.be - www.MyPublica.com)

1^{ste} Overheidscongres – 1^{er} Congrès du Secteur Public

Trois facteurs détermineront le développement du secteur public dans les années à venir.

1. Les citoyens en veulent plus pour leur argent. Le développement rapide des opérations bancaires par ordinateur et d'autres services en ligne augmente la pression des citoyens à pouvoir disposer d'un plus grand nombre de services publics délivrés en ligne. Ils attendent, en outre, les mêmes standards de services de la part du gouvernement que du secteur privé.

2. Avec l'internationalisation grandissante, les pressions compétitives dans le domaine du commerce et des entreprises augmentent. Et aujourd'hui, le système administratif d'un pays est un outil compétitif bien plus important qu'auparavant. Une administration qui a la capacité d'agir rapidement et énergiquement et qui est accessible et ouverte, joue un rôle important pour la compétitivité internationale. Une administration moderne et efficace peut aider les compagnies dans

leurs efforts d'exportation et peut attirer des investissements étrangers.

3. La tendance démographique: la population âgée sollicitera toujours plus nos administrations publiques, qui devront toutefois travailler avec moins de personnel. Et cette tendance démographique ne rendra pas plus facile la tâche du secteur public qui souhaite devenir un employeur compétitif et attirer une génération d'employés.

Ces défis appellent de nouvelles façons de travailler, de nouvelles manières de structurer les services publics et de nouvelles attitudes vis-à-vis des citoyens. Il est clairement nécessaire d'adapter les services publics aux besoins des citoyens. Pour répondre à ces défis, pour atteindre ces objectifs, une "administration publique efficace et dynamique" jouera un rôle vital.

Plus d'info via notre e-newsletter (inscrivez-vous à notre lettre d'information: info@4instance.be - www.MyPublica.com)

Three factors will determine public sector development in the years ahead.

1. Citizens are demanding more value for money. The rapid development of online banking and other online services make people press for public services to be delivered online as well, and to demand the same standard of service from government as they do from the corporate sector.

2. With growing internationalization, competitive pressures in trade and enterprise are mounting. And today a country's administrative system is far more important as a competitive tool than it used to be. An administration that has the capacity to act quickly and vigorously and that is accessible and open, plays an important role for the international competitiveness. A modern and efficient administration can be a powerful help to our companies in

their exporting efforts and in attracting foreign investments.

3. The demographic trends: an ageing population will be demanding more of our public administrations, but public administrations will have to do with fewer employees. And these demographic trends will not render any easier for the public sector as a competitive employer to attract a generation of employees.

These challenges call for new ways of working, new ways of structuring public services and new attitudes and relations with citizens. Obviously there is a need to adapt public services to the needs of the citizens. To meet these challenges, to reach these objectives, an "efficient and dynamic public administration" will play a vital role.

More information via our e-newsletter (ask for a subscription: info@4instance.be - www.MyPublica.com)

De vzw De Wakkere Burger start met een proefproject rond burgerschap

In de loop van de zomer van 2003 hield De Wakkere Burger een bevraging onder de gemeentebestuurders, een aantal voorzitters van adviesraden en enkele gemeentelijke ambtenaren. Dit allemaal met de bedoeling een project op te starten rond "burgerschapsvorming" (= burgers inzicht geven in hun rol in de gemeente)

Op donderdag 29 januari 2004 van 20u tot 22u organiseerde De Wakkere Burger in Kortenberg een informatie- en startbijeenkomst voor haar project "Kortenberg: bekend en bemind?".

Op deze startbijeenkomst heeft de vzw met alle aanwezigen eerst kort de resultaten van de bevraging overlopen alvorens van gedachten te wisselen over het project zelf.

Het geeft een beeld van hoe bijvoorbeeld Kortenbergse bestuurders kijken op burgerschap in hun gemeente.

Waar over gaat het project?

De Wakkere Burger wil de inwoners van Kortenberg laten proeven van een primeur in Vlaanderen: de inwoners van de gemeente nemen zelf het heft in handen en gaan zorgen voor hun eigen programma burgerschapsvorming. De burgers bepalen zelf wat er in aan bod komt, welke onderwerpen zij belangrijk vinden en wie zij daarvoor willen aanspreken. De burgers gaan zelf op zoek naar interessante thema's, sprekers of werkvormen. Denk bijvoorbeeld aan een spelnamiddag rond de taken van de gemeente, een quiz over de verschillende beleidsniveaus in België, een gespreksavond over de verkiezingen die voor de deur staan en ga zo maar verder. Het is duidelijk dat de nadruk van

het programma zal liggen op de eigen gemeente, daar is al erg veel over te zeggen en te weten. Maar daarnaast willen De Wakkere Burger voor de geïnteresseerden de blik ook verder werpen: wat gebeurt er in Vlaanderen dat ook een invloed heeft op de gemeente? Hoe kan men als vereniging of adviesraad samenwerken met organisaties van onze buurgemeenten en van elkaar leren hoe men de zaken beter aanpakt?

Wie willen De Wakkere Burger bereiken?

De Wakkere Burger richt zich met dit initiatief tot ALLE inwoners van Kortenberg: zij die zich reeds engageren in één of meerdere organisatie(s) en zij die zich tot nu toe nog wat op de vlakte hielden. De jongeren, die hun weg nog moeten zoeken en de meer ervaren mensen, waar de anderen nog veel van kunnen leren. We hopen mensen te ontmoeten die reeds heel hun leven in Kortenberg wonen, wiens familie reeds generaties lang in Kortenberg heeft gewoond en nieuwkomers, personen uit andere Vlaamse gemeenten of personen die van verder komen. Iedereen die interesse heeft om iets bij te leren of die graag zijn steentje wil bijdragen, is van harte welkom! Ook wie gewoon graag met anderen over zijn eigen taak binnen de gemeente nadenkt of een leuke activiteit plant, kan zich aansluiten.

Het project is opgebouwd uit verschillende afzonderlijke modules

Het hele project is opgebouwd uit modules. Dat wil zeggen dat het niet noodzakelijk is om aan alle activiteiten deel te nemen. Elke activiteit staat op zich en is boeiend in haar geheel. Een ruim aanbod aan onderwerpen zal behandeld worden.

Mogelijkheden voor adviesraden, verenigingen, ...

Met het project worden ook mogelijkheden geboden aan de adviesraden en verenigingen om te werken aan een verbetering, verbreding en verruiming van hun werking. We bieden ook de mogelijkheid om een grensoverschrijdende samenwerking op te zetten waar dat eventueel nuttig zou kunnen zijn. Adviesraden en verenigingen kunnen op deze manier hun werking en doelstelling duidelijk in de kijker zetten, ze kunnen hun deskundigheid volledig tot z'n recht laten komen. Daarnaast kunnen ze hun eigen kennis en vaardigheden op het gebied van de eigen gemeente of op het vlak van vergader-technieken bijschaven. Op deze manier kunnen ze zorgen voor een doelmatigere werking van de eigen organisatie, een diepere impact van de eigen werking en maken dat hun inspanningen gewaardeerd worden!

De Wakkere Burger

t.a.v. Lien Wauters

Liedtsstraat 27-29 - 1030 Brussel

telefoon: 02/240 95 25

e-mail: de.wakkere.burger@skynet.be

