

4 INSTANCE[®]

PERIODICAL FOR PUBLIC MANAGEMENT



1^{ste} Overheidscongres

1^{er} Congrès
du Secteur Public

Dynamic
Administration

*Samenwerking
in veiligheidszorg*

Zoom sur
www.wallonie.be





N° 44 Maart/Mars 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 Raler,
Alfons Van Dyck.

REDAKTIE - RÉDACTION
bvba GTG sprl

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

KUNST - ART
Bassez

Copyright all pictures
Bassez

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

REGIE
Tel. 02/534 94 51

DISTRIBUTIE - DISTRIBUTION
Nevelland

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

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



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

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

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

ABONNEMENT



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.)

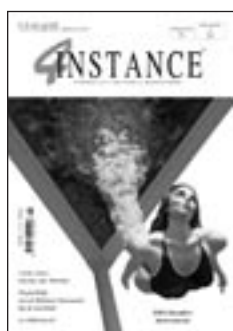
Handtekening/Signature _____

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[®]

CONGRÈS DU SECTEUR PUBLIC
OVERHEIDSCONGRÈS

*Dynamic Administration
29-04-2004*



INFO

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

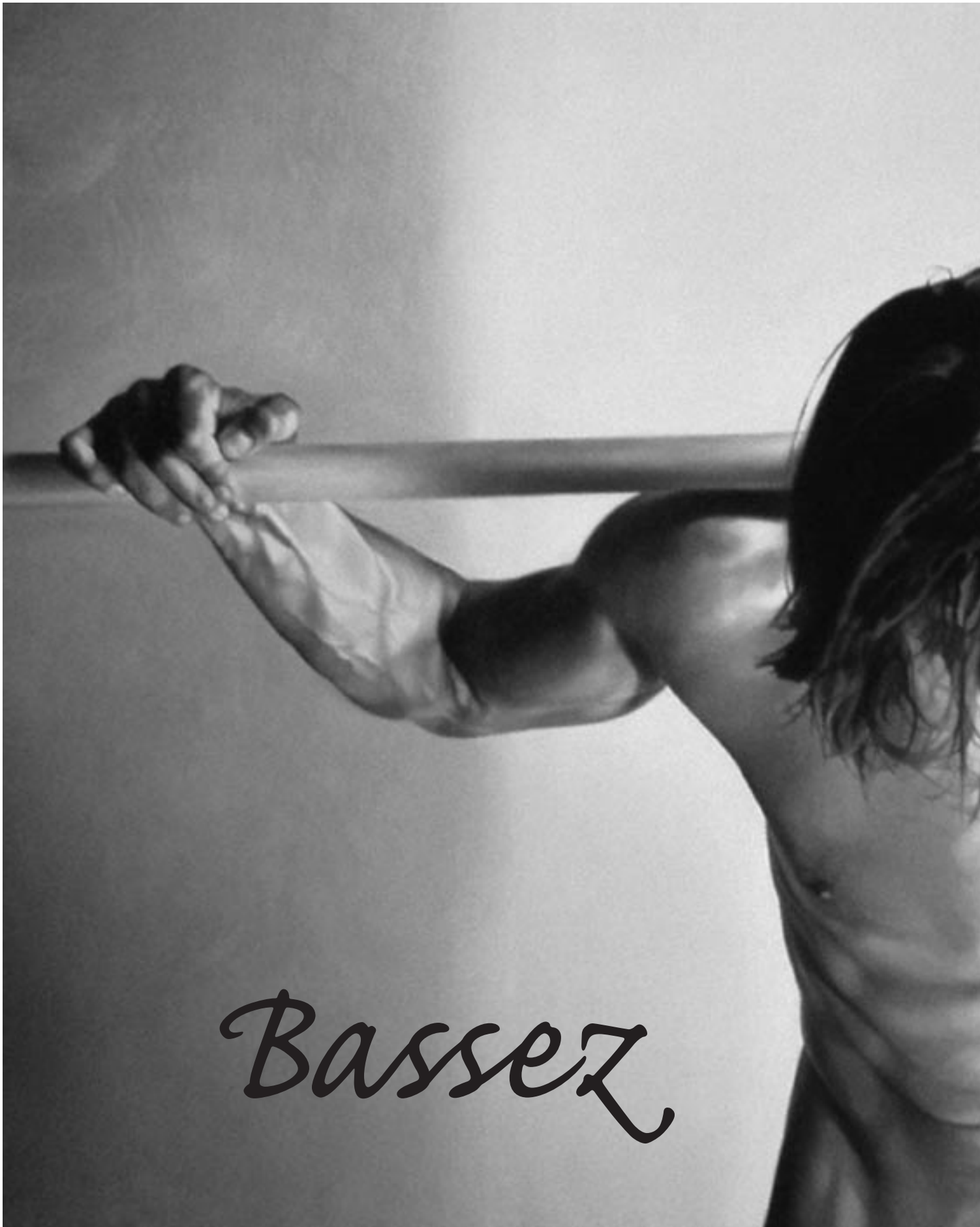
4INSTANCE N° 44
Mars/Maart 2004

6 *Bassez*

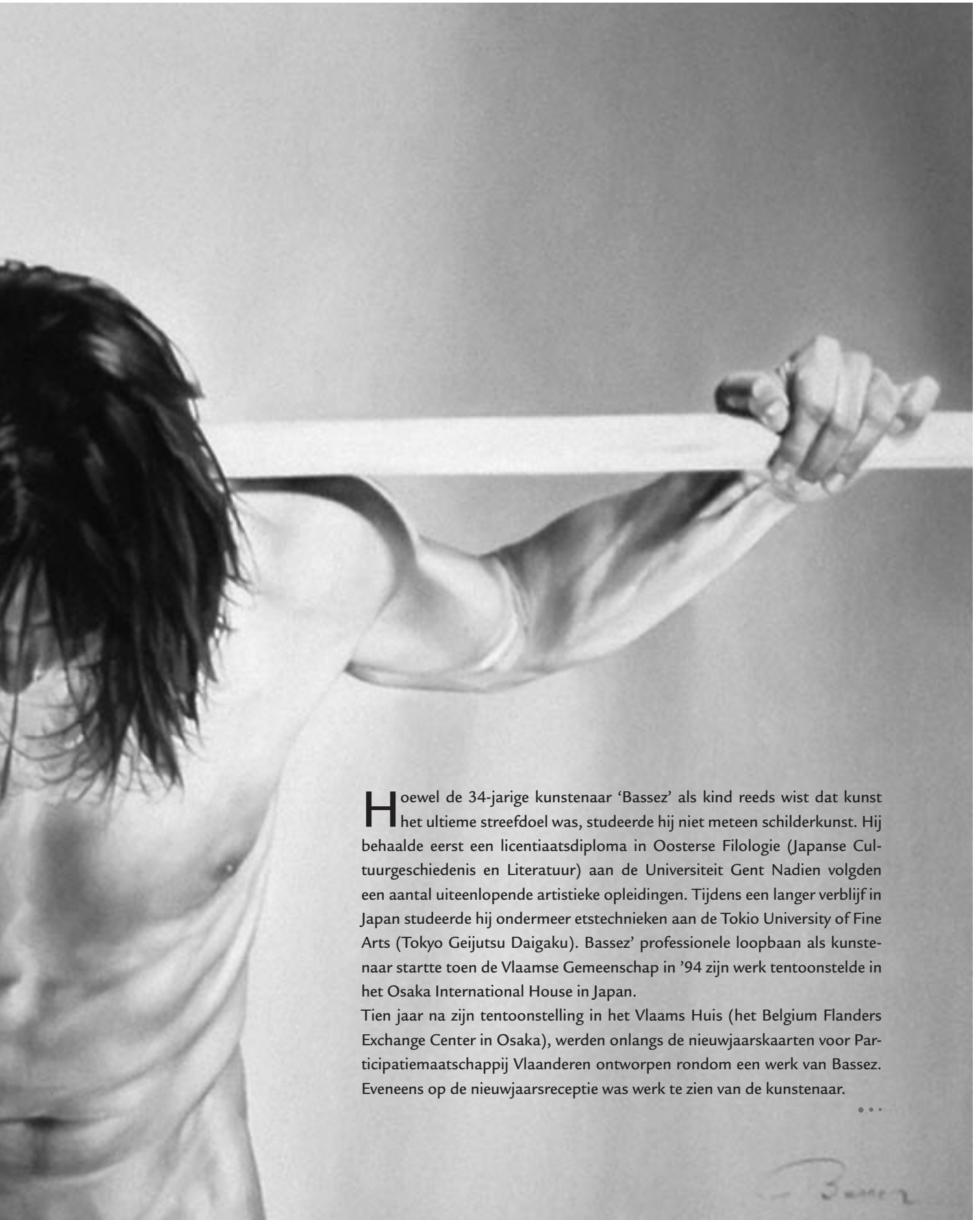


ERATUM N° 43
Page 7:
maoa2a@hotmail.com

- 6 ART - KUNST
Bassez
- 10 CONGRES - CONGRÈS
Dynamic Administration – Programma -
Programme
- 12 4INSTANCE CONFERENCE - VERSLAG
Publiek-Private Samenwerking in veiligheidszorg:
van denkoefening naar concreet draaiboek.
- 17 INTERNET
Internet et progrès
- 21 4INSTANCE CONFERENCE - VERSLAG
IT-outsourcing bij de overheid.
- 34 IT-OUTSOURCING
Liverpools award-winning approach to change and
technology delivers top quartile performance
- 37 E-GOVERNMENT
Zoom sur www.wallonie.be
- 42 CONGRES
Bruggen slaan tussen overheden, ondernemingen
en onderwijs...
- 43 RH
Le livre blanc de la GRH visionnaire et innovatrice.
- 45 CONGRÈS
Construire des ponts entre les autorités, les
entreprises et l'éducation...
- 47 ENQUÊTE
La gestion automatisée de dossiers est-elle
l'élément clé pour une administration efficace?
- 49 MILIEU
To print or not to print ?



Bassez



Hoewel de 34-jarige kunstenaar 'Bassez' als kind reeds wist dat kunst het ultieme streefdoel was, studeerde hij niet meteen schilderkunst. Hij behaalde eerst een licentiaatsdiploma in Oosterse Filologie (Japanse Cultuurgeschiedenis en Literatuur) aan de Universiteit Gent. Nadien volgden een aantal uiteenlopende artistieke opleidingen. Tijdens een langer verblijf in Japan studeerde hij ondermeer etstechnieken aan de Tokio University of Fine Arts (Tokyo Geijutsu Daigaku). Bassez' professionele loopbaan als kunstenaar startte toen de Vlaamse Gemeenschap in '94 zijn werk tentoonstelde in het Osaka International House in Japan.

Tien jaar na zijn tentoonstelling in het Vlaams Huis (het Belgium Flanders Exchange Center in Osaka), werden onlangs de nieuwjaarskaarten voor Participatiemaatschappij Vlaanderen ontworpen rondom een werk van Bassez. Eveneens op de nieuwjaarsreceptie was werk te zien van de kunstenaar.

...

Bassez



How do you get daily updates ■
on your business health?

Give employees ■
well-defined objectives?

And respond quickly to ■
changing market conditions?

SAS[®] is all you need to know.

Only SAS provides you with a total enterprise view for aligning HR, finance and other business units to meet strategic goals. So you can keep stakeholders happy, employees productive and competitors on the defensive. To find out how leading companies are reaping the rewards of SAS enterprise intelligence software, call +32 2 766 07 10 or visit www.sas.com/enterprise

The Power to Know[™]



Bassez

Kunstenaar en Japanoloog

Bassez' vorming als Japanoloog was een bewuste keuze. "Ik vond het een uitdaging om iets te leren wat buiten het gewone lag". De Japanse taal heeft geen enkele band met enig westerse taal, wat de uitdaging des te groter maakte. Mijn passie voor kunst beperkte zich niet enkel tot het vertoeven in het atelier. Ik vond het doorgronden van een totaal verschillende taal en cultuur een sleutel tot mijn visie op kunst. Wie de mens wil weer-geven in al zijn facetten, mag zich niet beperken tot de westerse mens. Ik stortte me daarom maar ineens op de "verste oosterling", om de extreme verschillen én vooral de gelijkenissen (wat bij elk individu op emotioneel vlak identiek is) te ontdekken en te begrijpen. Dat begrijpen van de mens in al zijn facetten staat centraal in Bassez' zoektocht naar de perfecte mens. En om een geperfectioneerd, onbestaand personage te creëren, moet men eerst de reële mens in al zijn "defaults" beheersen. Met perfectie bedoelt Bassez een ideale atmosfeer van rust waarin het lichamelijk perfecte personage zich vertoeft. Een wereld van ontsnapping. Dit ogenschijnlijk klassieke thema is echter ontstaan vanuit een onbewuste drang naar een rust, een stressloze omgeving in deze op welvaart beluste samenleving. In het historische conflict tussen Van Gogh en Gauguin zou Bassez bewust de kant van Gauguin kiezen, die geïdealiseerde figuren uit een droomwereld nastreefde en niet de getormenteerde "echte" werkelijkheid waarnaar Van Gogh op zoek was. De reisdrang van Bassez vormde samen met zijn vorming als Japanoloog een basis voor zijn zoektocht naar de geïdealiseerde, onbestaande personages uit zijn schilderijen.

Over authenticiteit en figuratie

Bassez beschouwt zijn authentieke thema als iets persoonlijks. "Ik wil me niet mengen in het debat wat echte kunst hoort te zijn. Figuratief of niet figuratief. Wereldverbeterend of niet. Ik geloof in authenticiteit en tijdloosheid. Authentiek in de zin van 'creëren wat je echt boeit, zonder je vooraf af te vragen of je de origineelste zal zijn'. En tijdloosheid als lijnrecht tegenover dat o zoveel gebruikte woord "vernieuwen". Persoonlijk geef ik er niet om dat mijn stijl al eeuwen wordt gebruikt. Ze leent zich nu eenmaal het best voor mijn thema. Tijdloosheid en authenticiteit zijn voor mij veel belangrijker eigenschappen dan stijlvernieuwing op zich. Toen Picasso samen met Bracque als eerste het cubisme hanteerden, was dat volgens mij niet om "de origineelste" te zijn. De nieuwe stijl was noodzakelijk

om hun authentieke leefwereld weer te geven. De hedendaagse wedloop naar 'originaliteit op zich' is volgens Bassez een ontsporing van wat oorspronkelijk een noodzakelijke ontwikkeling van authentieke stijl was.

Feit is dat mijn thema, nl. dat geïdealiseerde, geperfectioneerde personage, ontstaat vanuit een onbewuste drang. Jarenlang reeds blijft die drang standhouden, als een soort verslaving. Dat betekent voor mij dat ze authentiek is. De figuratieve vormgeving beschouw ik als noodzakelijk om mijn thema weer te geven.

Bassez wil namelijk de toeschouwer misleiden, meenemen in die onbestaande wereld van perfectie. Alsof het 'echt' oogt. Het figuratieve staat dus niet in functie van het zuivere afbeelden van de realiteit, maar van het weergeven van Bassez' onbestaande geïdealiseerde figuren. Qua vormgeving realistisch, qua thema en leefwereld een onmiskenbare dromer.

Oosterse invloed

Op het einde van de 19e eeuw vertoonden tal van kunstwerken invloeden van orientalisme. Het verre oosten was werkelijk "in". De werken van Bassez tonen echter geen vormelijke oosterse elementen. Eerder de atmosfeer van rust en bezinning haalt hij uit zijn eigen boeddhistische overtuiging. De drang tot purificatie is weer typisch Japans. Een bestaand element purifiëren tot het een onbestaande perfectie wordt. In het geval van Bassez uit zich dat in het purifiëren van het mensbeeld en zijn/haar leefwereld.

Bassez werken werden tentoongesteld in België, Nederland, Italië, Japan en de Verenigde Staten.

In België zijn Bassez' olieverfschilderijen permanent te bezichtigen op volgende locaties:

Leonhard's Fine Arts Gallery, Brasschaat

www.leonhardsgallery.com

Galerie Van Campen & Roctus, Antwerpen

www.galerievcr.be

Art Gallery Tempera Place Royale, Brussel

www.galerietempera.com

Meer in formatie vindt U op de officiële website van de kunstenaar op www.bassez.com of via email: info@bassez.com



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

Traduction simultanée (sur demande)* – Simultaanvertaling (op vraag)*

** Indien U wilt beschikken over simultaanvertaling dan dient U dit via een email (4instance@skynet.be) te laten weten zodat wij uw koptelefoon reserveren. (dit brengt geen extra kost mee).*

** Si vous voulez bénéficier de la traduction simultanée nous vous demandons de nous le faire savoir par email (4instance@skynet.be) pour que nous puissions réserver votre casque. (ceci n'engendre pas de frais en extra).*

08.30 - 09.15	Onthaal - Accueil - koffie/café
09.15 - 09.30	Openingswoord – Mot d'ouverture Eric Goubin <i>Memori, K.H. Mechelen</i> <i>Congresvoorzitter – Président du congrès</i>
09.30 - 10.00	Gouvernements et institutions dans l'Europe élargie de demain. Overheden en administraties in een uitgebreid Europa Herman De Croo <i>Voorzitter Kamer van Volksvertegenwoordigers</i> <i>Président de la Chambre des Représentants</i>
10.00 - 10.20	De economische relance - La relance économique Flanders-DC of hoe overheid economie creatief kan stimuleren Pieter Vandekerckhove <i>Adjunct kabinetsschef van de Vlaamse minister van Economie, Buitenlands Beleid en E-government</i>
10.20 - 10.40	Le rôle des sociétés publiques dans la relance économique Pierre Klees <i>Administrateur-délégué de BIAC. (sous réserve)</i>
10.40 - 11.00	Intervention privé / bedrijfsinterventie
11.00 - 11.15	Debat/débat Luciano Arcangeli RTBF – Paul D'Hoore VRT
11.15 - 11.30	Koffie break café



L'ECHO

De TIJLID



SIEMENS

- HRM beleid - Gestion RH**
- 11.30 - 11.50 **Van een administratieve naar een flexibele bedrijfscultuur**
Eddy Bruyninckx
Gedelegeerde Bestuurder van het Autonoom Gemeentelijk Havenbedrijf - Overheidsmanager van het jaar
- 11.50 - 12.10 **Evolution des compétences: information et formation instantanées**
Pascal Methens
Directeur Generaal Cisco Systems
- 12.10 - 12.30 **La continuité du changement**
Marie Arena
Ministre de la Fonction Publique
- 12.30 - 12.45 **Debat/débat**
Luciano Arcangeli RTBF – Paul D’Hoore VRT
- 12.45 - 14.00 Walking diner
- Het innovatief vermogen van ICT
Le pouvoir innovateur de la TIC**
- 14.00 - 14.20 **Strategisch gebruik van ICT**
Yvan Bostyn
Administrateur-generaal van de VDAB
- 14.20 - 14.40 **Innovative ICT solutions to accelerate publicadministration in Europe and Belgium**
Benno Zollner
Head of Center of Excellence Government, European Institutions, NATO and Defense Siemens Business Services Belgium-Luxembourg
- 14.40 - 15.00 **Coperfin**
Jean-Claude Laes
Président du Comité de direction SPF Finances
- 15.00 - 15.15 **Debat/débat**
Luciano Arcangeli RTBF – Paul D’Hoore VRT
- 15.15 - 15.30 Koffie break café
- PPS - PFI**
Bruggen slaan tussen overheden, ondernemingen en onderwijs
- PPP - PFI**
Construire des ponts entre les autorités, les entreprises et l’éducation
- 15.30 - 15.50 **Vers un nouveau PPP - Le rôle des instances publiques**
Willem Draps
Secrétaire d’Etat chargé de l’Aménagement du Territoire, des Monuments et Sites et du Transport Rémunéré des Personnes
- 15.50 - 16.10 **Ook voor lokale overheden kan PPS een uitkomst zijn**
VVSG
- 16.10 - 16.30 **Jusqu’où un partenariat est-il possible ?**
Charles Michel
Ministre des Affaires Intérieures et de la Fonction Publique
- 16.30 - 16.45 **Debat/débat**
Luciano Arcangeli RTBF – Paul D’Hoore VRT
- 16.45 - 17.15 **Slotwoord – Mot de la fin**
Universele Dienstverlening
De rol van de overheid in de vrije markteconomie
Inge Vervotte
Volksvertegenwoordiger
- 17.15 – 18.30 Cocktail

Info congres

Info congres

4INSTANCE – GTG media
Rue d’Egmontstraat 11
1000 Brussel - Bruxelles
Tel. +32 2 534 94 51
Fax. +32 2 534 84 41
Email: 4instance@skynet.be
www.MyPublica.com

Deelnameprijs

Frais de participation

Overheid 100 euro btw incl
Fontion publique 100 euro tva incl.

Overheid 80 euro btw incl
(groepsakkoord - gegroepeerde facturatie)
Fontion publique 80 euro tva incl.
(accord de groupe - facturation groupée)

Bedrijf 300 euro btw excl
Société 300 euro htva

Omvat de toegang en deelname aan het Congres, documentatie-handout, koffiepauzes, lunch en afsluitingscocktail. Comprenant l’accès et la participation au Congès, la farde de documentation – le handout, les pauses café, le lunch et le cocktail de clôture

Voor wie?

La cible

Het congres richt zich naar leidinggevende ambtenaren uit lokale en centrale overheden met een verantwoordelijkheid op financieel, personeels-, organisatie-, informatica-, project-, juridisch, opleidings-, en communicatiemanagement vlak.

Het congres richt zich eveneens naar bedrijfsmanagers.

Le congrès est destiné aux fonctionnaires locaux et centraux occupant des fonctions de direction au niveau finances, personnel, organisation, informatique, projets, juridique, formations et communication. Le congrès est également destiné aux managers du secteur privé.



Publiek-Private Samenwerking in veiligheidszorg: *van denkoefening naar concreet draaiboek*

Op 10 februari organiseerde 4INSTANCE een seminarie over “Publiek-Private Samenwerking in Veiligheidszorg”.

Tijdens deze studiedag bogen verschillende betrokken partijen – uit de politiek, de administratie, de politie, het academisch en het bedrijfsleven – zich over de vraag hoe wenselijk zulke samenwerking is en wat de randvoorwaarden zijn. Deze denkoefening bevestigt alvast dat er vanuit verschillende hoeken een vraag bestaat naar publiek-private samenwerking (PPS) inzake veiligheid.

PPS in veiligheidszorg: niet langer een ideologisch vraagstuk?

Veiligheid is en blijft een gevoelige materie. Over het recht op een veilige maatschappij heerst er een absolute eensgezindheid. De vraag wie deze veiligheid dient te garanderen, levert echter een minder eensluidend antwoord op. Er bestaat weliswaar een grote consensus over het feit dat de eindverantwoordelijkheid aan de overheid toekomt. Maar welke visie heeft diezelfde overheid over haar rol inzake veiligheid en verantwoordelijkheid? Hoe wenst de overheid haar streven naar een veilige maatschappij te realiseren? Is er ruimte voor privé-actoren en hoe kan er samengewerkt worden?

Essentieel in dit verband is de theorie inzake privaat en publiek domein. De

openbare weg, het publieke domein of de ruimte die in principe voor iedereen vrij toegankelijk is, behoort tot de verantwoordelijkheid van de overheid. Dus ook het toezicht hierop moet, in theorie, een politietaak blijven. Zowel politie als bewakingsfirma's kennen, vanuit hun praktijkervaring, echter de beperkingen van dit uitgangspunt. Beroep doen op privé-bewaking is bijvoorbeeld mogelijk voor een winkel, maar in principe niet voor een volledig winkelcentrum. Een winkeldief kan aan een privé-agent ontsnappen door zich naar de gang van het winkelcentrum te reppen, omdat dit publiek terrein is. Dit voorbeeld toont de lacune aan van een wettelijk kader dat gebaseerd is op

*“De kernvraag: hoe kan
PPS, met een rechtvaardige
taakverdeling, bijdragen tot
de veiligheid?”*

de strikte scheiding tussen publiek en privaat domein. Tegelijk relativeert de praktijk de achterliggende theorie, en de ideologische uitgangspunten die hieraan ten grondslag liggen. Er blijkt dan ook duidelijk een vraag te bestaan naar een geactualiseerde omschrijving van

de wijze waarop de overheid haar veiligheidsopdracht moet of kan invullen. Wetenschappelijk onderbouwd onderzoek en “best practices” uit binnen- en buitenland kunnen hiertoe een interessante basis bieden.

Een overvloed aan veiligheidsactoren?

De waaier aan veiligheidsspelers is groot. De wetgever tekent de krijtlijnen uit en politie en administraties voeren op de diverse niveaus (federaal, lokaal) uit. Vele “ad hoc” veiligheidsoplossingen, zoals bijvoorbeeld stads- en parkeerwachten, hebben tot een amalgaam van statuten en opdrachten geleid, waardoor transparantie vaak ver te zoeken is.

Zijn de talloze veiligheidsactoren en – domeinen rijp voor het betrekken van een bijkomende (privé-)actor in het kader van PPS? Koen Dassen, administrateur-generaal van de staatsveiligheid, acht de opdracht van zijn diensten voorlopig te specifiek om in aanmerking te komen voor PPS. Noël Colpin, directeur-generaal van de Administratie der douane en accijnzen, onderstreept het belang van samenwerking tussen verschillende actoren. De douane eist een belangrijke rol voor zich op, maar sluit samenwerking met het bedrijfsleven niet uit. Andere veiligheidsspelers, zoals de politie, staan daarentegen wél open voor de idee van een samenwerking met privé-bedrijven. Redenen zijn onder meer de politiehervorming, ...

die heeft geresulteerd in een bijzonder uitgebreide takenlijst waardoor echte veiligheidskwesties te weinig aan bod komen, de verwachte opwaardering van het politieberoep door de professionele impuls van privé-firma's, de reeds bestaande feitelijke samenwerking en een kosten-baten analyse waarbij sommige opdrachten efficiënter kunnen gebeuren door een samenwerking of uitbesteding met privé-bedrijven. De vorm waaronder een publiek-private samenwerking zou moeten gebeuren, is echter nog voer voor overleg.

Wat is “publiek-private samenwerking”?

Volgens het PPS decreet van 18 juli 2003 is publiek-private samenwerking “een project dat door publiek- en privaatrechterlijke partijen gezamenlijk en in een samenwerkingsverband wordt gerealiseerd om een meerwaarde voor die partijen tot stand te brengen.” Essentieel is dat PPS geen rechtsfiguur op zich is, maar een project van samenwerking. PPS gaat geenszins om privatisering en veronderstelt een bredere omkadering dan bij loutere uitbesteding het geval is. Concrete samenwerkingsprojecten, zoals bijvoorbeeld het Mechels initiatief inzake consortiumbewaking, bevestigen de doeltreffendheid en snelheid van een feitelijke samenwerking, maar ook de beperking ervan, omdat deze niet juridisch afdwingbaar is. Bij een uitbesteding (outsourcing) laat de opdrachtgever een opdracht uitvoeren door de opdrachtnemer zodat beide partijen de facto in een hiërarchische verhouding tot elkaar staan, maar beschikt men niet over het breder samenwerkingsverband (met afspraken, regels, protocols, ...) dat kenmerkend is voor PPS. Alhoewel er binnen een PPS in principe geen hiërarchische verhouding is, zijn alle partijen die bij het veiligheids-

vraagstuk betrokken zijn, voorstander om de eindverantwoordelijkheid bij de overheid te houden. Voor PPS op het vlak van veiligheid bestaat er echter nog geen afdoend wettelijk kader, dat aangeeft hoe en onder welke voorwaarden zulk samenwerkingsverband mogelijk is. Het debat over de taakomschrijving van de publieke en private “sector” staat hierbij centraal.

Kerntakendebat of wie doet wat?

Waar er een brede consensus bestaat over de eindverantwoordelijkheid van de staat, is het minder duidelijk waar de precieze grenzen van PPS inzake veiligheid liggen. Indien men er vanuit gaat dat er een rol is weggelegd voor de privé-sector in het veiligheidsdebat, zijn er verschillende manieren om te bepa-

“Kerntakendebat kan bijdragen tot bepalen van prioriteitenlijst voor de politie”

len wat kan en wat niet. Primordiaal is de afbakening van de zogenaamde kerntaken: welke taken zijn fundamenteel aan de overheid voorbehouden? In het algemeen wordt de taak van de overheid in veiligheidszorg samengevat in drie grote luiken: preventie, repressie en nazorg. Voor wat betreft de taken van de politie, definieert de wet op het politieambt hun uitgebreide takenpakket.

De voorzitter van de Vlaamse Vereniging van Steden en Gemeenten, Jef Gabriëls, wijst op de lokale politieke context, die gekenmerkt wordt door een stijgend aantal taken die met minder mensen moten vervuld worden. Bijgevolg stelt zich de vraag: kunnen de politiediensten de door de wet opgelegde taken wel –op een optimale wijze– ver-

vullen? En zoniet, welke taken lenen zich voor een samenwerking of uitbesteding met een bewakingsfirma? Voor de VVSG-voorzitter kan het kerntakendebat bijdragen tot de opstelling van een prioriteitenlijst voor de politie.

Vandaag verleent de Bewakingswet van 1990 de mogelijkheid voor private bewakingsfirma's om een vijftal taken voor hun rekening nemen. Dit zijn de bescherming van roerende en onroerende goederen, waardetransporten, het beheer van alarmcentrales, bodyguards en de controle van personen in publieke plaatsen of op evenementen. Recent onderzoek (december 2003) van professor Marc Cools peilde naar de verhouding tussen de privé-bewakingssector en de lokale politie. De meerderheid van de respondenten in het onderzoek is voorstander van een combinatie van samenwerking en uitbesteding. Een takenlijst met de huidige reguliere politiefuncties werd aan een 20-tal politiekorpsen en bewakingsfirma's voorgelegd. Voor beide “sectoren” is de uitbesteding van volgende lokale politietaken mogelijk:

- onthaal bij ministeries, kazernes, ambassades en dergelijke
- bepaalde opdrachten van bewaking en toezicht of bijzondere bescherming van personen en roerende of onroerende goederen (wet 1990)
- het verzekeren van de openbare orde in hoven en rechtbanken, het overbrengen van gevangenen en de politie der gevangenen
- het nemen van de nodige maatregelen voor het goede verloop van private gebeurtenissen, officiële en culturele gebeurtenissen
- bepaalde zaken in verband met de handhaving van de openbare orde bij voetbalwedstrijden
- bescherming en bewaking van personen en goederen (wet 1990)
- beheer alarmcentrales (wet 1990)

Scandinavische inspiratie: het Zweeds PPS-model

De Scandinavische landen vervullen een voortrekkersrol in de samenwerking tussen politie en bewakingsondernemingen. Jan-Ove Nilsson, voorzitter van Swe-guard, de associatie van Zweedse bewakingsfirma's, lichtte op het seminarie rond PPS het "Zweeds model" toe.

Het uitgangspunt van het Zweedse samenwerkingsmodel is efficiënte samenwerking rond complementair uitvoerbare taken. Veelvuldige communicatie en begrip voor de andere partij vormen de sleutel tot een geslaagde publiek-private samenwerking op veiligheidsvlak. Het land telt 17.000 privé-bewakingsagenten en 16.000 politieagenten op een bevolking van 9 miljoen.

Een bewakingsagent werkt free-lance of voor een bewakingsfirma. In beide gevallen dient een vergunning te worden verleend door het lokaal administratief bestuur. Centraal in het Zweedse verhaal is de ruime verantwoordelijkheid en betrokkenheid van de politionele autoriteiten. Deze autoriteit is bevoegd voor de uitvaardiging van een gedetailleerde wetgeving, de verlening en intrekking van vergunningen en beroep tegen verleende vergunningen afgeleverd door het regionaal administratief bestuur. Door de politie een vooraanstaande rol te laten spelen, is ze niet alleen partner maar ook inspirator, wat de samenwerking stimuleert.

De Zweedse bewakingssector is heel gevarieerd en omvat verschillende categorieën agenten met specifieke taken of bevoegdheden:

- 800 van de 10.000 bewakingsagenten staan in voor de beveiliging van bijzondere infrastructuur zoals vliegvelden en militaire gebouwen. Dit is mogelijk na de uitgifte van een vergunning door het regionaal administratief bestuur. 400 van deze agenten dragen een wapen, na positief vergunningsadvies door de lokale politie.
- Een aantal bewakingsagenten wordt ingezet als veiligheidsagent voor burgerlijke verdediging (civilian defence). Ze mogen ook wapens dragen.
- 1.500 van de 10.000 bewakingsagenten hebben beperkte politionele bevoegdheden. Deze individuele en tijdelijke (3 jaar) vergunning wordt uitgereikt door de lokale politie en is geldig in een beperkte geografische regio. Bewakingsagenten met deze vergunning mogen "deelnemen aan het behoud van de openbare orde". Het verleent de houder ervan de mogelijkheid om iemand de toegang te ontzeggen of vragen een bepaalde gelegenheid te verlaten. Als hier geen gehoor aan gegeven wordt, is de bewakingsagent bevoegd de persoon tijdelijk aan te houden tot een bevoegd politieagent de verdere procedure afhandelt. Deze bewakingsagenten met beperkte politionele bevoegdheid kunnen worden ingezet bij openbare manifestaties, campings en stranden, sportevenementen, bij de ingang van gelegenheden waar alcohol geserveerd wordt en als bewaker voor metrostations en commerciële centra en/of als opzichter van ambassades. In dit laatste geval mogen zij ook wapens dragen.

Jan-Ove Nilsson wees erop dat het debat ook in Zweden actueel blijft. Volgens Nilsson is het precies de bespreekbaarheid van het onderwerp die verbeteringen aanmoedigt en een verhoogde veiligheid garandeert.

In tegenstelling tot wat vaak wordt verondersteld, zegt de meerderheid van beide spelers tevreden te zijn over de relatie op het werkerrein. Als er geen goede verhouding is, kan dit worden toegeschreven aan een gebrek aan kennis over elkaar.

Mogelijks kunnen privé-bewakingsfirma's nog meer aanvullende en ondersteunende taken behartigen zoals de permanente bewaking van openbare gebouwen, onthaal en toezicht op publieke manifestaties en evenementen, controle op het betalend parkeren, mobiele bewaking van bedrijfstreinen... Is het aan de politie om een loslopende hond te vangen, of kan dit beter worden overgelaten aan een hondenvanger? De anekdotes over de politie die tijdrovende taken met weinig toegevoegde waarde vervult, zijn legio en tonen het belang van het kerntaken-debat aan. Senator Hugo Coveliers gaat een stap verder en stelt dat alle taken, die niet essentieel tot de rol van de overheid behoren, in aanmerking kunnen komen voor de privé-sector.

Bijkomende bevoegdheden voor privé-agenten?

Sommige veiligheidstaken vereisen de bevoegdheid om personen aan te houden of, meer nog, het gebruik van dwang en geweld. En dan is de bevoegdheidsvraag van de privé-bewaker aan de orde. De overheersende mening in het onderzoek van professor Cools is dat de bewakingsagenten meer bevoegdheden, zij het beperkt, zouden moeten krijgen. Wanneer men bewakingsagenten enkel de bevoegdheden van een burger geeft, kan men ook enkel op het niveau van de administratie taken geven. Een deel van de respondenten wenst een grotere bevoegdheid voor bewakingsagenten, zodat zij de politie ook met ...

niet-administratieve taken zouden kunnen ontlasten. Ook de toekenning van beperkte, duidelijk omschreven politionele bevoegdheden, die de rechten van de burger niet schenden, moet volgens hen kunnen. Door de respondenten wordt wel gesteld dat deze beperkte politionele bevoegdheden geval per geval moeten worden bekeken. Ook is 80% van mening dat opereren op publiek en semi-publiek terrein moet kunnen. Het monopolie van dwang en geweld blijft voor beide sectoren echter een exclusieve bevoegdheid van de politie.

Voorlopig gunt minister Dewael de veiligheidssector echter weinig speelruimte: "Het is niet de bedoeling om de private bewakingssector overheidsgezag of politionele bevoegdheden toe te kennen of taken toe te vertrouwen waarvan geoordeeld wordt dat zij essentieel politioneel dienen te blijven."

De overheid: controlefunctie enerzijds, partner anderzijds?

Hoe is het met de huidige wetgeving en de controlemechanismen voor privé-bedrijven gesteld? De meningen zijn verdeeld. Het takendebat vergt wetswijzigingen volgens de enen, anderen wensen te opereren vanuit de bestaande wetgeving en/of controle instanties.

Noch de privé-sector, noch de lokale politie vindt de huidige controle op de bewakingsfirma's optimaal. Zeker met het oog op PPS, wordt meer controle wenselijk geacht. Het is echter onduidelijk welk orgaan hiermee het best belast zou worden. De controle zou kunnen gebeuren door de politie en de directie privé-beveiliging van de Federale Overheidsdienst Binnenlandse Zaken, wat de oprichting van een nieuw orgaan overbodig maakt. Of door een andere reeds bestaande instantie, zoals het comité P, dat werd gecreëerd om de politiediensten te controleren, maar

waarvan de bevoegdheid zou kunnen uitgebreid worden tot privé-bewakingsfirma's. Vandaag gebeurt de controle en het sanctiebeleid op privé-bewakingsfirma's door het ministerie van Binnenlandse Zaken. De specifieke kennis van de bevoegde diensten en de afdwingbaarheid van een overheidsbeleid op het terrein, zijn argumenten om de coördinatie en de controle op de wetgeving inzake private veiligheid in handen te houden van het ministerie van Binnenlandse Zaken. Het is echter de vraag hoe het ministerie haar rol als leverancier van vergunningen en haar rol als controleur kan verzoenen.

De praktijkvoorbeelden uit Mechelen en Zweden (zie kaderstuk) tonen aan dat de overheid, naast haar controlefunctie, in het kader van PPS ook een belangrijke faciliterende rol kan vervullen. Zo lag de Stad Mechelen, als initiatiefnemer en motivator, volgens korpschef Rony Vandaele mee aan de basis van het Mechels initiatief inzake PPS. Dit PPS-project kadert in de lokale visie op "integrale veiligheid" en biedt een antwoord op de vraag "hoe samen bijdragen tot een veilige en leefbare stad?". Senator Hugo Coveliers wijst op de complementaire functie van bewakingsfirma's, en pleit er om deze reden voor dat de veiligheidssector wordt erkend als volwaardige partner in het veiligheidsbeleid.

Naar een verruimd takenpakket voor de privé-sector?

De Bewakingswet van 1990 verleent de mogelijkheid voor private bewakingsfirma's om een vijftal taken voor hun rekening te nemen, zoals hierboven uiteengezet. Deze wet werd reeds verschillende malen aangepast. Het wetsontwerp van gewezen minister van Binnenlandse Zaken Antoine Duquesne, waarin bepaalde politietaken wor-

den overgeheveld naar de bewakingssector, zou een persoonscontrole door een bewakingsagent op publiek terrein in een viertal afgebakende omstandigheden mogelijk maken, naast verrichtingen van zekere vaststellingen op het openbaar domein en verkeersbegeleiding. Dit voorstel wordt door de meerderheid van de politie en de bewakingssector positief onthaald. De politie stelt dat het wetsontwerp tegemoet komt aan iets dat vandaag feitelijk al gebeurt op verschillende plaatsen. De privé-sector is vragende partij voor bijkomende wetswijzigingen.

Minister Dewael: politie kan ontlast worden door privé-sector indien die over een meerwaarde beschikt

Huidig minister van Binnenlandse Zaken Patrick Dewael belooft de politie te ontlasten van administratieve en logistieke taken. Deze kunnen in de toekomst deels uitgevoerd worden door private ondernemingen als deze een meerwaarde kunnen bieden die de politie niet heeft. Zo is de technologische knowhow inzake alarmbeheer beter ontwikkeld bij privé-bewakingsbedrijven, wat hen een bevoorrechte partner maakt in deze materie.

Als bijkomend argument voor het betrekken van de private veiligheidssector in het veiligheidsbeleid, wordt vaak op de belangrijke tewerkstellingsfactor gewezen. Maar de kernvraag in heel het debat blijft natuurlijk verband houden met de ware finaliteit van publiek-private samenwerking: hoe kan PPS, met een rechtvaardige taakverdeling, bijdragen tot de veiligheid?

Internet et progrès

L'enjeu de la lutte d'appropriation de l'espace communicationnel d'Internet s'exprime dans deux représentations possible que l'on peut construire autour du progrès dont Internet est porteur.

A l'heure actuelle, Internet offre deux visages contradictoires.

D'un côté, il offre la possibilité de faire accéder l'humanité à un nouveau processus de communication, de l'autre, il peut devenir un outil d'aliénation du pouvoir économique.

Toute lutte se mène autour d'un enjeu central. Dans le cas d'Internet, nous avons vu que l'origine de son projet fondateur se trouve dans la volonté de la part du monde universitaire de s'approprier la fonction de communication des ordinateurs et cela, afin d'affirmer son autonomie par rapport au pouvoir économique. Tel était l'enjeu central de départ qui a commandé le développement d'Internet. Dans ce contexte, Internet a donc représenté la stratégie mise en œuvre par le monde universitaire pour assurer son autonomie, mais lorsque le Web s'est associé à

la micro-informatique, Internet est lui-même devenu un enjeu. En d'autres termes, cela signifie que, désormais, les acteurs en présence se battent pour l'appropriation de l'espace communicationnel libre qu'il représente.

Pour certains de ces acteurs, ceux issus du champ d'activités de la recherche universitaire, il s'agit de préserver la liberté d'Internet comme possibilité de progrès collectif du savoir humain dans un esprit de partage, de communication et d'anonymat. Tandis que pour d'autres acteurs, ceux issus du monde économique, il s'agit d'utili-

ser cet espace pour développer encore plus leur domination et leur pouvoir en réduisant la notion de liberté à celle de liberté d'entreprise.

Or, Internet a toujours été associé étroitement à l'idée de "Progrès", idée qui est l'une des composantes majeures de la modernité. Comme le montre Tournier, la modernité est conçue comme le refus du poids du passé et comme une période où l'humanité entre dans un processus de recherche d'un progrès incessant en utilisant la raison scientifique pour transformer le réel. On peut dire que la société moderne est une société axée sur la découverte et la progression du savoir humain dans un objectif de transformation des réalités naturelles et sociales. Et cela afin de libérer l'homme de ses entraves et permettre la création d'un monde où la liberté et l'égalité ne seraient plus de vains mots mais des réalités indépensables. Et l'enjeu d'appropriation de l'espace communicationnel d'Internet, conduit, justement, à deux conceptions différentes du progrès qu'Internet peut apporter à l'humanité.

...



Un vecteur de la relance économique

Cette vision est issue du champ économique et s'inscrit dans une représentation générale de l'idée de progrès qui gomme en grande partie l'aspect "révolution de l'expression libre" au profit d'un aspect purement économique. Dans cette vision, la révolution portée par Internet repose sur le simple fait de son existence et non sur le cyberspace qu'il engendre.

Cette vision apparaît clairement lorsqu'on étudie le discours des décideurs politiques autour d'Internet. En effet, Internet est alors perçu comme ce qui pourrait permettre la relance définitive de l'économie et que, dans ce cas, il est absolument nécessaire de tout mettre en œuvre pour favoriser son développement. Internet apparaît ainsi comme un médicament miraculeux qu'il faut absolument inoculer au corps social malade. La guérison de la société par le progrès technologique, voilà la vision qui est portée par cette représentation. En cela, cette vision n'est guère différente de celle de la révolution industrielle qui faisait du progrès technologique le vecteur du bonheur et de la prospérité de l'humanité en permettant le développement de l'économie.

En effet, Internet engendre des effets multiplicateurs au niveau économique, de nouveaux secteurs d'activité se développent autour de lui. Or, dans cette représentation du progrès, la relance économique grâce au progrès technologique, signifie automatiquement prospérité économique, richesse et donc bonheur social pour tous sans distinction. Ici, on remarque combien le

champ économique occupe une position dominante par rapport aux autres champs d'activités, ce qui profite à celui-ci ne peut que finalement profiter à l'ensemble de la société. Internet est une révolution tout simplement parce qu'il permet à l'économie capitaliste de se développer, d'engranger encore davantage de profit et donc de renforcer encore plus sa domination.

De plus, dans ce contexte, l'idée de progrès s'associe aussi souvent à celle de performance technologique. Alors que dans la première vision de la révolution permise par Internet, cette notion de performance est accessoire, ici, elle devient centrale. En effet, la performance au niveau de la transmission rapide des données sur Internet, permet justement au pouvoir économique de réagir plus vite et donc favorise encore plus l'accumulation des profits.

Dès lors, en entrant dans une logique économique, Internet se développe non pas pour réaliser l'utopie technologique des fondateurs mais simplement pour lui-même, en d'autres termes, on ne s'intéresse plus à Internet pour ce qu'il permet d'engendrer, l'espace communicationnel libre qui repré-

sente le véritable progrès, mais uniquement pour assurer le développement de cette technologie pour la technologie. D'ailleurs, dans l'esprit de beaucoup d'utilisateurs d'Internet, le fait de surfer sur le Web consiste simplement à affirmer qu'ils sont à la pointe, qu'ils sont dans le coup de la modernité parce qu'ils savent utiliser cette "nouvelle" technologie, sans jamais faire allusion à l'aspect communicationnel inédit permis par Internet.

La distinction peut sembler subtile entre un Internet qui apporte le progrès car il permet de créer un espace de communication libre et un Internet qui apporte le progrès parce qu'il est une nouvelle technologie. Et cette seconde vision n'est pas sans conséquence sur les possibilités de réalisation de l'utopie technologique. En effet, elle dissimule, au niveau des représentations, le véritable caractère novateur d'Internet qui consistait, au départ, à empêcher l'appropriation par les multinationales de la fonction de communication offerte par l'informatique.

En masquant l'idée de liberté, on inscrit le développement d'Internet dans une pure logique de développement technologique qui se sous-tend elle-même, le progrès technologique pour le progrès technologique. Dès lors, rien n'empêche que le cours de ce progrès puisse être dirigé par le seul monde économique et que pour le favoriser, on puisse accepter de restreindre les principes de liberté portés par Internet.

Une révolution de la liberté d'expression

La conception d'Internet comme révolution de la liberté d'expression est défendue par les tenants de l'utopie technologique. Pour ceux-ci, le progrès qu'Internet apporte dans la modernité repose sur le fait qu'il permet de créer un espace de communication et d'expression totalement libre où ceux qui consultent l'information sont aussi ceux qui l'émettent

Si on considère seulement les outils technologiques d'Internet, on constate, qu'en eux-mêmes, ils ne présentent pas réellement de portée révolutionnaire dans le destin de la modernité. C'est ainsi qu'on peut se demander en quoi le fait de lire des informations sur un écran d'ordinateur au lieu de les lire dans un ouvrage imprimé va révolutionner le monde ? En quoi le fait d'envoyer un courrier électronique va bouleverser la société ? Certes ce moyen permet d'acheminer plus vite une lettre que par le service postal, mais est-ce que la vitesse d'échange de l'information est au cœur de l'évolution de la société ? Cela signifie juste qu'elle deviendra peut-être plus performante mais on voit mal les raisons pour lesquelles cela va bouleverser l'ensemble des structures sociales comme beaucoup l'annoncent.

De même, en quoi, le fait d'acheter des produits sur un site de commerce électronique représente une révolution ? Ce n'est, après tout, qu'une forme particulière d'achat par correspondance et jamais, on n'a considéré que ce dernier allait révolutionner le monde. En fait sur Internet, on fait par moyens électroniques et de manière sans doute

plus rapide, ce que l'on faisait déjà avec d'autres moyens mais souvent de manière plus lente.

Par contre, là où Internet représente une révolution, c'est justement dans l'espace communicationnel de liberté qu'il engendre, le cyberspace, qui offre une possibilité de publication et de consultation d'informations inédite jusqu'à

présent dans l'histoire de l'humanité. D'une certaine manière, cette révolution prolonge et accentue celle qui fut engendrée, par l'invention de l'imprimerie, invention qui a permis à la modernité de triompher.

En effet, cet espace n'est pas limité par les frontières des Etats nationaux. Le cyberspace d'Internet ne connaît pas de limitation, il évolue selon sa propre logique d'expansion sans contrôle central d'une quelconque instance nationale ou internationale, on peut dire qu'il s'agit véritablement d'un univers virtuel qui existe à côté de l'univers de la réalité physique. Ainsi, il est ouvert à tous ceux qui possèdent un ordinateur et un modem qui leur permet de

...



se connecter à cet espace pour consulter, échanger et publier des informations. C'est pourquoi, on peut dire que ce cyberspace représente un espace totalement libre justement parce que son accès n'est pas tributaire de l'appartenance à un espace physique ou social et qu'il ne connaît aucune restriction du point de vue de ceux qui peuvent s'y connecter. Cette liberté signifie aussi que l'on peut publier, communiquer des informations tout en restant anonyme et cela de manière gratuite ou quasi gratuite.

En effet, dans la société "réelle", il est, par exemple, extrêmement difficile pour quelqu'un de publier un livre avec une large diffusion, s'il n'est pas parvenu à convaincre une maison d'édition de l'intérêt de cet ouvrage, qui est d'ailleurs souvent jugé en fonction de critères purement économiques. Bien sûr, il est toujours possible de publier un livre à compte d'auteur, mais ce type de publication ne bénéficie jamais d'un grand tirage et la distribution risque de ne pas dépasser le cadre national, voir même régional. Dans ce cas, à part la satisfaction pour l'auteur d'être publié, l'ouvrage risque bien de rester tout à fait inconnu. De même, publier un article dans un journal ou une revue est tout aussi ardu pour quelqu'un qui n'est pas journaliste ou qui ne bénéficie pas d'une certaine reconnaissance sociale. De plus, l'article doit généralement respecter la philosophie et l'idéologie générale du journal ou de la revue. Ces exemples montrent combien la publication d'informations dans l'espace physique rencontre un certain nombre de difficultés pour parvenir à se faire connaître d'un large public de lecteurs potentiels. Or, avec le cyberspace, n'importe qui, une personne totalement anonyme, ne possédant aucune reconnaissance

d'aucune sorte, peut créer un site Web. Son public potentiel est littéralement énorme. Devenant son propre éditeur, il peut exposer ses idées sans devoir répondre à un quelconque impératif commercial ou idéologique souvent imposé par la ligne rédactionnelle d'un journal ou la philosophie d'une maison d'édition. Bien sûr, le cyberspace est énorme, le nombre de sites est en constante expansion. De ce fait, il est très possible que le site en question risque de rester anonyme tout comme s'il s'agissait d'une publication imprimée à titre d'auteur. Et pourtant, ce n'est pas toujours le cas. En effet, les moteurs de recherche présentent une réelle opportunité de se faire connaître du public ; de plus, la participation à des forums de discussion permet à celui qui crée un site d'avertir des utilisateurs susceptibles d'être intéressés par la problématique qu'il développe dans ce site.

En effet, le cyberspace ne se réduit pas à un espace de publication et de consultation d'informations, il est aussi un espace communicationnel où sans cesse les utilisateurs entrent en communication. De plus, les sites ne sont nullement fermés sur eux-mêmes, grâce aux liens hypertextes, un clic de souris permet de passer de sites en sites, c'est-à-dire de surfer. C'est ainsi que des "Web rings" se créent dans le cyberspace, c'est-à-dire que des sites traitant d'un sujet particulier sont associés ensemble par l'intermédiaire de liens. Les Web rings, contrairement aux portails commerciaux, sont organisés par les concepteurs de sites eux-mêmes afin d'augmenter les chances que ces sites parviennent à la connaissance du plus grand nombre. D'ailleurs, il suffit généralement de trouver un site créé par un passionné, pour qu'à partir de liens, il soit possible de consulter une grande partie des sites

consacrés à des questions similaires. De plus, souvent les sites d'"anonymes" se font connaître par le bon vieux système du "bouche-à-oreille" qui se propage à travers les forums de discussion et les courriers électroniques.

Si Internet, considéré uniquement sous son aspect technologique, ne représente pas une révolution fondamentale, le cyberspace qu'il engendre, offre quant à lui une possibilité inédite de publication et de consultation d'informations aux individus. En cela, il présente une véritable révolution du point de vue de la liberté d'expression. Le cyberspace représente ainsi une réelle occasion pour tous les acteurs d'une société de pouvoir exprimer ce qu'ils ont envie de faire partager aux autres, de faire connaître leurs idées, leurs passions, de discuter de celles-ci avec des personnes issues d'autres horizons culturels ou sociaux, provenant d'autres régions du monde et cela, sans qu'aucun contrôle extérieur ne puisse s'exercer par une quelconque instance de pouvoir.

Cette idée de progrès, en termes de révolution de la liberté d'expression et de possibilité pour l'ensemble de l'humanité d'avoir accès à un gigantesque espace d'échange de savoir collectif, est issue de l'utopie technologique définie par certains acteurs du champ d'activités du monde universitaire. En quittant le monde des enceintes universitaires, cette idée s'est répandue aussi dans l'ensemble de la société, et tout particulièrement au sein d'une catégorie d'internautes très actifs au niveau de la publication d'informations et de la communication. Dès lors, cette utopie n'est plus portée uniquement par certains acteurs du monde universitaire, mais aussi par une partie des internautes qui ont décidé de se battre pour préserver cet idéal de liberté.

IT-outsourcing bij de overheid

Op 19 februari organiseerde 4INSTANCE een conferentie over het thema IT-outsourcing. Tijdens deze studiedag werd het thema IT-outsourcing benaderd vanuit een juridisch oogpunt. In dit artikel gaan we in op twee themas die behandeld werden tijdens deze dag.

Outsourcingscontracten (met de overheid)

Het eerste gedeelte van deze bijdrage reikt een algemeen kader aan aangaande de rol van een (IT) outsourcingcontract en somt enkele elementen op die in zo'n overeenkomst dienen te worden opgenomen ("Outsourcingscontracten ...").

Het tweede gedeelte van deze bijdrage behandelt een aantal specifieke aspecten van outsourcingcontracten met de overheid ("... met de overheid").

Outsourcingscontracten ...

1. Inleiding

"Outsourcing" is de uitbesteding door een bedrijf (hierna de "Klant") aan een ander bedrijf (hierna de "Leverancier") van een activiteit die voordien intern werd verricht.

Waar vroeger, i.e. in de jaren 80, enkel functionaliteiten (vb. IT systemen) werden uitbesteed, gebeurt dit thans met hele bedrijfssystemen (vb. een hele IT afdeling) (Business Process Outsourcing).

Vaak is het voor de levering van de uitbestede activiteit noodzakelijk om personeel, activa of contracten (hierna de "Infrastructuur") aan de Leverancier over te dragen. Het outsourcingcontract dat de uitbesteding beheerst zal daarom veelal bestaan uit i) een dienstverleningsovereenkomst (voor de levering van de activiteit) voor een bepaalde termijn en, eventueel ii) een overeenkomst tot overdracht van Infrastructuur. De duur van het eerste contract

zal meestal 3, 5 à 10 jaar bedragen. Het tweede contract zal een éénmalige overdracht voorzien. Let bij het tweede contract wel op dat de over te dragen overeenkomsten (vb. in verband met intellectuele eigendomsrechten op software) geen bepalingen voorzien die deze overdracht in de weg staan. Op te merken valt ook dat bij de overdracht van personeel er een specifiek wettelijk regime van toepassing¹ is.

Bij de onderhandeling en de opstelling van het outsourcingcontract zal er ook rekening moeten gehouden worden met de tegengestelde belangen van de Klant en de Leverancier ("the partnership trap"). Een paar voorbeelden hiervan vindt u in de tabel hieronder. Een evenwicht zal verkregen moeten worden. Zulke onderhandelingen kunnen gebeurlijk veel tijd in beslag nemen. De con- ...

KLANT	LEVERANCIER
Kosten vermindering	Winst
Op maat	Standaard
Onafhankelijkheid (eigen beheer)	Afhankelijkheid
Flexibiliteit in beëindiging	Bescherming van de investering

¹ Dit wettelijk regime komt elders gedetailleerd in dit nummer aan bod.

tractspartijen zullen daarbij ook op hun hoede moeten zijn voor het fenomeen van het “geruisloos contracteren” waarbij uit de opeenvolgende besprekingen en uitwisselingen van posities plots kan geconcludeerd worden dat een wils-overeenstemming bestaat aangaande voldoende essentiële elementen om de onderhandelingspartners te binden, ook al werd er nog niets getekend noch op papier gezet. Ook de levering van diensten voordat het definitieve schriftelijke contract werd opgesteld of ondertekend, kan zowel voor de Leverancier als voor de Klant een aantal gevaren inhouden vb. op vlak van aansprakelijkheid en overdracht van intellectuele eigendomsrechten.

Het outsourcingcontract heeft dus als rol heel de outsourcingactiviteit te omkaderen en duidelijkheid te brengen aangaande het onderwerp en de te bereiken objectieven. Bovendien dient het outsourcingcontract zodanig opgesteld te worden dat het bevorderend werkt en verantwoordelijk maakt.

2. Het contract

Hieronder vindt u een aantal elementen die in het outsourcingcontract behandeld moeten worden.

2.1. Definieer de objectieven

De verwachtingen en doeleinden moeten in specifieke vereisten op vlak van dienstverlening omgezet te worden. Hiervoor dienen er duidelijke gedefiniëerde termen, prijzen en betaalmechanismen gebruikt te worden.

Bij gebruik van Service Level Agreements (SLA's) moet de coherentie van het document verzekerd worden en moeten de opstellers waakzaam blijven bij het gebruik van bepaalde terminologie. Immers, sommige termen kunnen een resultaatverbintenis (vb. “tot doel hebben”) en anderen een middelenver-

bintenis (vb. “inzetten van alle redelijke middelen”) voor de Leverancier impliceren.

Ter controle en beoordeling van het succes en de uitvoering van de outsourcingovereenkomst dienen er tevens dienstverleningscriteria opgesteld te worden en gemotiveerde evaluatie teams (“contract management teams”), met de juiste ingesteldheid (vb. lange termijn mentaliteit, “fair mindedness”, “non blame” cultuur, aandacht voor detail, aanvaarding van problemen, enz. ...) en met gemengde deskundigheid (commercieel, juridisch en technisch) samengesteld te worden.

2.2. Flexibiliteit

De dienstverlening in het kader van een outsourcingcontract is veelal overeengekomen voor een lange termijn.

Opdat de outsourcingdiensten op lange termijn optimaal geleverd zouden blijven worden, dient de mogelijkheid te bestaan om tenminste het onderwerp, de objectieven, de “service levels” en de prijs aan te passen. M.b.t. de aanpassing van de prijs en de kwaliteit van de dienstverlening kan een “benchmarking” clause gebruikt worden. In zulke clause wordt er immers een standaard afgesproken waaraan de prijszetting of de dienstverlening getoetst zal worden (in het voordeel van de Klant). Een “hardship” clause kan dan weer gebruikt worden voor een prijsaanpassing op basis van gewijzigde marktomstandigheden (in het voordeel van de Leverancier).

2.3. Incentives

Opdat de lange termijn relatie goed zou (blijven) verlopen kunnen er “incentives” ingevoerd worden in het outsourcingcontract.

Zo kan er bijvoorbeeld gebruik gemaakt worden van (1) resultaatverbintenissen,

(2) incentiverende betaalmechanismen, (3) schadebedingen, (4) clausules aangaande aansprakelijkheid, (5) deelnames in de winst (“profit sharing”) of (6) opschortingsvoorwaarden van dienstverlening of betaling.

2.4. Beheer van het einde van het outsourcingcontract

Last, but not least: ook het einde van de outsourcingovereenkomst moet vanaf het begin geregeld worden.

De modaliteiten om uit het contract te stappen moeten duidelijk zijn.

Er moet tevens een duidelijke overgangprocedure voorzien te worden waarin o.a. de overgangstermijn en de vereisten om de overname door een andere dienstverlener mogelijk te maken of te vergemakkelijken geregeld worden

...met de overheid

1. Inleiding

Wanneer overheden tot IT-outsourcing beslissen en op zoek gaan naar een geschikte partner, zijn zij gehouden om zulks te doen conform de regels inzake de gunning en de uitvoering van de overheidsopdrachten.

Deze regels zijn vervat in de wet van 24 december 1993 betreffende de overheidsopdrachten en sommige opdrachten voor aanneming van werken, leveringen en diensten en haar uitvoeringsbesluiten². Deze wetgeving is enerzijds, een omzetting van de Europese Richtlijnen die inzake de gunning van overheidsopdrachten van kracht zijn, en bevat anderzijds, een aantal regels die van toepassing zijn op de overheidsopdrachten die niet onder de toepassing van de Europese richtlijnen vallen. De Europese regels gelden immers slechts voor opdrachten waarvan de geraamde waarde (exclusief BTW) gelijk is aan - of hoger is dan - een vastgelegd Euro-

pees drempelbedrag³. Daarenboven maken de Europese richtlijnen een onderscheid tussen de overheidsopdrachten die in het kader van de “nutssectoren” (water, energie, vervoer en telecommunicatie) worden gegund en deze die in de overige “klassieke” sectoren worden gegund. Hierna zullen we de volgende aandachtspunten behandelen: (2.) betreft IT-outsourcing een aanneming van diensten, (3) hoe bepaalt de aanbestedende overheid het precieze voorwerp van het opdracht; (4) welke gunningsprocedures staan ter beschikking van de overheid en (5) welke contractsbepalingen zijn toepassing.

2. IT-outsourcing betreft een overheidsopdracht voor aanneming van diensten

De wet van 24 december 1993 definieert de overheidsopdracht voor aanneming van diensten als “de overeenkomst onder bezwarende titel gesloten tussen een dienstverlener enerzijds en een aanbestedende overheid anderzijds, en die betrekking heeft op in bijlage 2 van deze wet vermelde diensten”. Het bleek niet mogelijk om een algemene definitie van “diensten” te geven zodat de voormelde bijlage 2 de diensten opsomt via verwijzing naar categorieën van diensten van de CPC-lijst⁴.

Categorie 7 “Computer en aanverwante diensten” van de bijlage 2 verwijst naar alle diensten van de rubriek 84 van de CPC-lijst en betreft zowat elke dienstverlening die in het kader van IT-outsourcing gangbaar is⁵.

In beginsel bedraagt het Europese drempelbedrag voor opdrachten van aanneming van diensten in de klassieke sectoren momenteel € 236.900. In de nutssectoren is het drempelbedrag op € 600.000 vastgesteld voor de dienstverleningscontracten in de sector tele-

communicatie en op € 473.800 voor de dienstverleningscontracten in de sectoren water, energie en vervoer. Er zijn wel een aantal specifieke uitzonderingsgevallen (met andere drempelbedragen) voorzien.

Wanneer de IT-outsourcing niet uitsluitend op dienstverlening betrekking heeft, maar ook op levering⁶ van roerende goederen, rijst de vraag of een dergelijke overeenkomst nog als een “aanneming van diensten” te beschouwen is. Als vuistregel geldt dat bij gemengde opdrachten (bijvoorbeeld diensten en leveringen) de prestaties die het merendeel van de geraamde waarde vertegenwoordigen determinerend zijn voor de kwalificatie als aanneming van diensten dan wel als aanneming van leveringen.

3. Het precieze voorwerp van de opdracht

Alvorens een aanbestedende overheid tot contracteren kan overgaan, moet zij een duidelijk zicht hebben op wat zij precies wenst uit te besteden. Soms mist de aanbestedende overheid voldoende technische kennis en/ of ervaring om te bepalen welk IT-systeem of welke oplossing aan haar behoeften kan voldoen.

In een dergelijk geval kan de aanbestedende overheid:

- hetzij aan marktverkenning doen,
- hetzij eerst een overheidsopdracht voor aanneming van diensten met betrekking tot een ontwerp organiseren en vervolgens een overheidsopdracht voor aanneming van werken, leveringen of diensten met betrekking tot de uitvoering van het ontwerp uitschrijven,
- hetzij een prijsvraag voor ontwerpen organiseren waarbij de aanbestedende overheid een plan of ont-

werp van IT-organisatie/-beheer verwerft (deze laatste procedure is weinig gangbaar).

In ieder geval zal de graad van complexiteit van de te leveren prestaties determinerend zijn voor de keuze van de gunningsprocedure voor de uitvoering van de opdracht. ● ● ●

² Het koninklijk besluit van 8 januari 1996 betreffende de overheidsopdrachten voor aanneming van werken, leveringen en diensten en de concessies voor openbare werken; het koninklijk besluit van 10 januari 1996 betreffende de overheidsopdrachten voor aanneming van werken, leveringen en diensten in de sectoren water, energie, vervoer en telecommunicatie; het koninklijk besluit van 26 september 1996 tot bepaling van de algemene uitvoeringsregels van de overheidsopdrachten en van de concessies voor openbare werken.

³ Deze drempelbedragen worden tweejaarlijks door de Europese Commissie geëvalueerd en desgevallend gewijzigd. De laatste evaluatieronde dateert van december 2003 – zie twee ministeriële besluiten van 17 december 2003, B.S. 23 december 2003.

⁴ De CPC-lijst is de lijst opgesteld door de Verenigde Naties met een “centrale classificatie van producten”.

⁵ Zie ook de omzendbrief van 2 december 1997 (B.S. 13 december 1997) die een toelichting geeft bij rubriek 84 van de CPC-lijst :

- adviesverlening betreffende de installatie van computerhardware, betreffende systemen en software,

- diensten voor de realisatie van software, voor systeemanalyse, voor systeemontwerp, voor programmering, voor systeemonderhoud, voor gegevensverwerking, betreffende gegevensbanken, voor onderhoud en reparatie van kantoormachines, kantoormateriaal en computerhardware.

⁶ Een aanneming van leveringen is de overeenkomst onder bezwarende titel gesloten tussen een leverancier enerzijds, en een aanbestedende overheid anderzijds, en die betrekking heeft op de verwerving door koop of aannemingsovereenkomst, de huur, de huurkoop of de leasing met of zonder aankoopoptie van produkten.

4. De gunningsprocedures

De aanbestedende overheden kunnen een beroep doen op onderscheiden gunningsprocedures om hun medecontractant te kiezen.

4.1. De “aanbesteding” (openbare of beperkte) is de gunningsprocedure waarbij de opdracht wordt toegekend aan de laagste regelmatige⁷ inschrijver. Bij een dergelijke gunningsprocedure is de prijs het enige gunningscriterium. Deze gunningsprocedure blijkt doorgaans niet de meest geschikte te zijn voor de uitbesteding van IT-dienstverlening. De behoeften van het bestuur zijn vaak dermate complex zodat de merites van een offerte niet enkel via het gunningscriterium prijs kunnen worden beoordeeld.

4.2. Bij een offerte-aanvraag (algemene of beperkte) wordt de opdracht gegund aan de voordeligste regelmatige offerte. De offertes worden onderling vergeleken en beoordeeld aan de hand van twee of meerdere gunningscriteria, zoals bijvoorbeeld prijs, kwaliteit, technische waarde, esthetische kenmerken, service, technische bijstand of leveringstermijn.

4.3. De onderhandelingsprocedure is een vrij soepele en weinig gereguleerde gunningsprocedure waarbij het bestuur met de geselecteerde gegadigden onderhandelt over de contractvoorwaarden. Een beroep op deze procedure is in het kader van de klassieke sectoren slechts in een limitatief en strikt omschreven aantal gevallen mogelijk (artikel 17 wet 24 december 1993). Er wordt tevens een onderscheid gemaakt tussen de onderhandelingsprocedure met voorafgaandelijke bekendmaking en deze zonder voorafgaandelijke bekendmaking. In de nutssectoren heeft de aanbestedende overheid steeds de vrije keuze tussen de

aanbesteding, de offerteaanvraag of de onderhandelingsprocedure met voorafgaandelijke bekendmaking.

De onderhandelingsprocedure met voorafgaandelijke bekendmaking blijkt een geschikte procedure te zijn wanneer de IT-outsourcing enige graad van complexiteit vertoont. Voor klassieke opdrachten kan men een beroep doen op deze gunningsprocedure wanneer:

- “de aard van de dienst zodanig is dat de specificaties van de opdracht niet kunnen bepaald worden met voldoende nauwkeurigheid om de toewijzing toe te laten volgens de procedures van aanbesteding of offerteaanvraag” (wet artikel 17, § 3, 4°);
- “in uitzonderlijke gevallen, het gaat om diensten waarvan de aard of de onzekere omstandigheden verhinderen op voorhand een globale prijs vast te stellen” (wet artikel 17, § 3, 2°).

4.4. Tot slot introduceert de toekomstige nieuwe richtlijn overheidsopdrachten⁸ de “concurrentiegerichte dialoog”. Een beroep op deze gunningsprocedure zal mogelijk zijn wanneer de aanbestedende overheid oordeelt dat zij haar behoeften kent, maar:

- zij objectief niet in staat is om de technische middelen te bepalen die aan haar behoeften of doelstelling kunnen voldoen,
- zij objectief niet in staat is om de juridische en/ of financiële onderbouwing van een project te specificeren.

Deze gunningsprocedure biedt een uitweg wanneer het niet mogelijk is om te beoordelen wat de markt aan mogelijke oplossingen kan aanbieden en zou moeten toelaten dat een aanbestedende overheid makkelijker toegang krijgt tot een vernieuwende oplossing.

Na de aankondiging van de behoeften en eisen van het bestuur, selecteert de aanbestedende overheid de gega-

digden en vat een dialoog aan waarbij alle aspecten van de opdracht aan bod komen. Wanneer de aanbestedende overheid een duidelijk zicht heeft op de oplossing of oplossingen die tegemoet komen aan haar behoeften, wordt de dialoog afgerond en worden alle inschrijvers uitgenodigd om een definitieve offerte in te dienen op basis van de tijdens de dialoog voorgelegde en gespecificeerde oplossing of oplossingen. Het staat de aanbestedende overheid ook vrij om voor de deelnemers aan de concurrentiegerichte dialoog een vergoeding te voorzien onder de vorm van een betaling van kosten of van de uitreiking van een prijs

Tijdens de dialoog moeten alle inschrijvers op een gelijke wijze worden behandeld en mag de aanbestedende overheid geen discriminerende informatie verschaffen. Evenmin mogen door een deelnemer verstrekte vertrouwelijke inlichtingen aan een andere deelnemer worden megedeeld zonder hier toe voorafgaandelijk de instemming van de eerst vermelde deelnemer te hebben bekomen.

De opdracht wordt toegewezen aan de economisch meest voordelige inschrijving.

5. De contractbepalingen

5.1. Inzake de gunning van overheidsopdrachten zijn de contractuele bepalingen vervat in enerzijds, de algemene aannemingsvoorwaarden, en anderzijds, het bijzonder bestek.

Bij koninklijk besluit van 26 september 1996 (zie de bijlage bij dit KB) zijn de “algemene aannemingsvoorwaarden” (afgekort AAV) vastgelegd. Het betreft hier een geheel aan reglementaire bepalingen die als standaardvoorwaarden gelden en die op het ogenblik dat het contract tot stand⁹ komt een contractueel karakter krijgen. Deze AAV zijn

van rechtswege van toepassing op alle overheidsopdrachten met een geraamde waarde (exclusief BTW) gelijk aan of hoger dan € 22.000¹⁰. Deze AAV zijn aldus als het “algemene bestek” te beschouwen.

Het “bijzonder bestek” bevat, met betrekking tot een welbepaalde opdracht, alle bepalingen inzake de gunningswijze van die opdracht alsook alle bepalingen die een aanvulling of afwijking inhouden van de voormelde AAV.

5.2. Het bijzonder bestek verduidelijkt onder meer aan welke selectiecriteria de inschrijver dient te voldoen en aan de hand van welke gunningscriteria de offertes zullen worden beoordeeld.

De selectiecriteria hebben – onverminderd een aantal uitsluitingscriteria (betrouwbaarheid van de inschrijver)¹¹ - betrekking op, enerzijds, de financiële en economische draagkracht van de inschrijver en anderzijds op de technische bekwaamheid van de inschrijver (geschiktheid van de inschrijver). Het vereiste niveau wordt bepaald door de complexiteit en financiële waarde van de opdracht.

De offerte zelf wordt inhoudelijk beoordeeld op basis van de gunningscriteria (intrinsieke waarde van de offerte). Voorbeelden van gunningscriteria zijn:

- de prijs
- de kwaliteit van de dienstverlening: snelheid, rapportering, beschikbaarheid,
- uitvoeringstermijn,
- vaardigheden van het team dat de opdracht zal uitvoeren.

In het kader van onderhandelingsprocedure komt het wel vaker voor dat het bestuur na onderhandelingen met meerdere inschrijvers tot een definitief bijzonder bestek komt (met alle rechten en plichten van partijen) en vervolgens alle inschrijvers uitnodigt om een “best

and final offer” (BAFO) in te dienen. Op basis van het BAFO wordt dan de medecontractant gekozen.

5.3. Er moet echter worden benadrukt dat in principe niet van de AAV mag worden afgeweken, tenzij de bijzondere eisen van de beschouwde opdracht dit noodzakelijk maken. De lijst van de bepalingen waarvan wordt afgeweken, moet vooraan in het bestek bepaald worden.

De AAV bevatten daarenboven een aantal “kernbepalingen” waarvan in beginsel niet kan worden afgeweken (zie artikel 3, § 1 KB 26 september 1996). Een gebeurlijke afwijking van deze bepalingen moet uitdrukkelijk gemotiveerd worden in het bijzonder bestek.

De kernbepalingen van de bijlage bij het KB van 26 september 1996 waarvan in beginsel niet kan worden afgeweken, zijn:

- artikel 5: regels inzake de modaliteiten van borgstelling
- artikel 6: sancties ingeval van verzuim van borgstelling
- artikel 7: rechten van de aanbestedende overheid op de borgtocht
- artikel 10, §2: uitgesloten onderaannemers
- artikel 15: regels inzake de betaling van uitgevoerde prestaties
- artikel 16: klachten en verzoeken van de aannemer en de aanbestedende overheid
- artikel 17: teruggave van boeten wegens laattijdige uitvoering
- artikel 18: rechtsvorderingen en termijnen voor het instellen van een vordering in rechte (dagvaarding)
- artikel 20: middelen van optreden van de aanbestedende overheid
- artikel 21: verbreking van de overeenkomst
- artikel 22: maatregelen ten aanzien van de aannemer wanneer blijkt dat

hij ongeoorloofde afspraken heeft gemaakt voor het bekomen van de opdracht

- artikel 30, §2: verantwoordelijkheid van de aannemer van werken voor de bescherming, instandhouding en integriteit van de bestaande constructies en werken, voor het vrijwaren van de naburige eigendommen en het vermijden van stoornissen in deze naburige eigendommen
- artikel 36: naleving door de aannemer van alle wettelijke, reglementaire of conventionele bepalingen inzake de algemene arbeidsvoorwaarden, veiligheid en hygiëne die van toepassing zijn op alle personeel van de bouwplaats

• • •

⁷ Het onderzoek naar de regelmatigheid van de offerte betreft zowel de formele regelmatigheid (vormvoorschriften) als de materiële regelmatigheid (de offerte mag niet afwijken van de besteksbepalingen, mag geen voorbehoud bevatten noch abnormale prijzen).

⁸ Zie gemeenschappelijk standpunt van de Raad en het Europese Parlement d.d. 20 maart 2003 (PB EG C147, d.d. 24 juni 2003).

⁹ De overeenkomst komt tot stand wanneer de administratiefrechtelijke gunningsbeslissing per aangetekende zending ter kennis van de gekozen inschrijver wordt gebracht.

¹⁰ De AAV zijn in beginsel niet van toepassing op de opdracht waarvan het geraamde bedrag, zonder BTW, gelijk is aan of kleiner dan € 5.500. Het bijzonder bestek kan de AAV wel in zijn geheel of sommige bepalingen ervan toepasselijk maken op de opdracht waarvan het geraamde bedrag kleiner is dan € 22.000. Indien het bijzonder bestek de AAV niet in zijn geheel toepasselijk maakt, zijn de artikelen opgesomd in artikel 3, § 2 KB 26 september 1996 van rechtswege van toepassing op de opdracht met een geraamde waarde (exclusief BTW) kleiner dan €22.000 en hoger dan € 5.500.

¹¹ Bijvoorbeeld in geval van faillissement of concordaat, van strafrechtelijke veroordeling die de professionele integriteit aantast, niet-naleving van sociale zekerheidsverplichtingen.



- artikel 41: aansprakelijkheid van de aannemer en zijn onderaannemers voor de stevigheid van het werk en voor goede uitvoering van de werkzaamheden.

5.4. Praktisch gezien heeft dit tot gevolg dat bijvoorbeeld de betalingen dienen te verlopen conform de voorschriften van artikel 15 AAV (procedure van indiening van factuur, vastgestelde betalingstermijn en interestregeling). In beginsel geschieden betalingen pas voor “verstrekte en door het bestuur aanvaarde”

diensten. Wanneer een inschrijver verlangt dat de betaling via voorschotten of in schijven zou gebeuren, kan dit slechts wanneer is voldaan aan de voorwaarden van artikel 4 KB 26 september 1996 (betalingen in mindering) en artikel 5 KB 26 september 1996 (voorschotten). Verder moet ook rekening worden gehouden met het feit dat overheden met jaarlijkse budgetten werken, die slechts kunnen worden aangewend voor de betaling van tijdens het desbetreffende budgetjaar verstrekte en goedgekeurde diensten.

5.5. Inzake de opvolging van de uitvoering van de opdracht voorzien de artikelen 16 en 20 AAV in een specifieke regeling voor de melding van feiten en onvoorziene omstandigheden, alsook in een aantal maatregelen die het bestuur of de aannemer kan nemen wanneer de wederpartij in gebreke blijft. Deze artikelen verhinderen evenwel niet dat er – parallel - in een flexibel systeem van alternatieve opvolging en ingebrekestelling zou worden voorzien voor wat de dagelijkse samenwerking en uitvoering van opdracht betreft. Verder laat artikel

20, § 4 AAV de mogelijkheid open om voor specifieke inbreuken een welbepaalde straf te voorzien.

5.6. De AAV beschrijven ook op gedetailleerde wijze de modaliteiten van oplevering van de geleverde diensten. Zoals reeds in het eerste deel is aangehaald, is het aangewezen dat terzake het bestuur en de dienstverlener aanvullend een goede transitie-regeling van de oude dienstverlener naar de nieuwe dienstverlener uitwerken.

5.7. Tot slot moet in het kader van IT-outsourcing het belang van de in het bijzonder bestek vermelde technische specificaties worden onderlijnd.

Onder de notie “technische specificaties” begrijpt men alle technische voorschriften die een omschrijving geven van de vereiste kenmerken van een materiaal, een produkt, een levering of een dienst en aan de hand waarvan een werk, een levering of een dienst objectief zodanig kunnen worden omschreven dat deze

beantwoorden aan het gebruik waarvoor het door de aanbestedende overheid is bestemd¹².

Met het begrip “norm” bedoelt men de technische specificatie die door een erkende normaliseringsinstelling voor herhaalde of voortdurende toepassing is goedgekeurd en waarvan de inachtneming in beginsel niet verplicht is.

De Europese richtlijnen huldigen als algemeen principe het gebruik bij voorrang van de Europese normalisatie, van de Europese technische goedkeuring en van de gemeenschappelijke Europese specificaties. Op beperkende wijze worden in de uitvoeringsbesluiten de gevallen opgesomd waarin afwijkingen op dit beginsel toegestaan zijn.

Daarnaast geldt als principe dat het verboden is om technische specificaties aan te wenden om het normale spel van de mededinging te vervalsen. Door welbepaalde prestatievereisten of kenmerken op te leggen die op maat van één dienstverlener of van een beperkte groep van dienstverleners zijn geschreven, wordt de mededinging immers op (weze het een verdoken) wijze beperkt. De aanbestedende overheden moeten daarom hun technische eisen omschrijven aan de hand van “in algemene termen geformuleerde objectieve prestatie-eisen”.

Een directe consequentie van deze regel is dat het verboden is om een technische specificatie te definiëren aan de hand van een verwijzing naar een bepaalde makelij, een bepaalde herkomst of een bepaalde werkwijze, wanneer daardoor bepaalde ondernemingen¹³ worden bevoordeeld of uitgeschakeld.

Een dergelijke verwijzing is wel geoorloofd indien de verwijzing onontbeerlijk is ten opzichte van het voorwerp van de opdracht.

Het verbod geldt in de mate dat een verwijzing bepaalde goederen of ondernemingen begunstigt of uitschakelt. Dit

impliceert dat dergelijke verwijzingen wel toegelaten zijn indien bijvoorbeeld alle ondernemingen hetzelfde procédé gebruiken of indien het product dat aan de eisen van het bestuur voldoet slechts door één onderneming kan worden vervaardigd.

Het verbod impliceert tevens dat men niet mag verwijzen naar een specifiek productieproces, zelfs indien het proces niet langer door intellectuele rechten beschermd is.

Meer in het bijzonder is het verboden te verwijzen naar merken, octrooien of types, een bepaalde oorsprong of productie. Uitzonderlijk is het evenwel toegestaan te verwijzen naar een merk, een octrooi of type, een bepaalde oorsprong of productie wanneer aan de volgende cumulatieve voorwaarden is voldaan:

- wanneer het onmogelijk is door middel van voldoende nauwkeurige en voor alle betrokkenen volstrekt begrijpelijke specificaties een beschrijving van het voorwerp van de opdracht te geven,
- wanneer de verwijzing wordt vergezeld door de vermelding “of daarmee overeenstemmend”.

Men kan het verbod om te verwijzen naar een bepaald fabrikaat, een bepaalde herkomst of een bepaalde werkwijze dus niet omzeilen door de verwijzing te laten vergezelen door de woorden “of daarmee overeenstemmend”. Het is enkel toegelaten zulks te doen wanneer het voor de aanbestedende dienst niet mogelijk is door middel van voldoende nauwkeurige en voor alle betrokkenen begrijpelijke technische specificaties het voorwerp van de opdracht te omschrijven.

Caroline Coesemans

Advocaat Stibbe

Rika Heijse

Advocaat Stibbe

...

¹² Deze voorschriften omvatten het kwaliteitsniveau en de gebruiksgeschiktheid, veiligheid en afmetingen met inbegrip van de voorschriften voor het materiaal, het produkt of de levering inzake het systeem voor het waarborgen van de kwaliteit, de terminologie, de symbolen, de proefnemingen en proefnemingsmethoden, de verpakking en het merken of etiketteren. Zij omvatten eveneens de voorschriften voor het berekenen en het ontwerpen van het werk, de voorwaarden voor de proefnemingen, controle en oplevering van de werken, alsmede de bouwtechnieken of bouwwijzen en alle andere voorwaarden van technische aard die de aanbestedende overheid bij algemene dan wel bijzondere maatregel kan voorschrijven met betrekking tot de voltooide werken en tot de materialen of bestanddelen waaruit deze werken zijn samengesteld.

¹³ In tegenstelling tot de tekst van de Belgische wetgeving, heeft de richtlijn leveringen het over bepaalde ondernemingen of producten”.

Outsourcing en sociale wetgeving, een gewaarschuwd man is er twee waard

Outsourcing of uitbesteding is sinds enkele jaren niet langer een exotische rariteit, maar staat vaak vooraan op de agenda van vele ondernemingen.

Bedrijven gaan zich steeds meer beperken tot het verrichten van hun kernactiviteiten en besteden steeds vaker allerhande randactiviteiten uit aan ondernemingen die deze activiteiten als core business uitoefenen (zoals informatica, onderhoud, catering,...). Bij een dergelijke operatie rijzen vanuit sociaal-rechtelijke invalshoek een aantal vragen inzake terbeschikkingstelling van werknemers en overdracht van onderneming. De beperkingen die mogelijkwijze in deze materies bestaan, kunnen tot gevolg hebben dat aan de oorspronkelijke doelstelling van de outsourcing-operatie -met name het verminderen van de kostprijs van de activiteit- enigszins voorbij geschoten wordt.

1. Outsourcing en terbeschikkingstelling

1.1 Principieel verbod van terbeschikkingstelling

De Wet van 24 juli 1987 betreffende “de tijdelijke arbeid, de uitzendarbeid en het ter beschikking stellen van werknemers ten behoeve van gebruikers”¹⁴ (hierna ‘de Uitzendarbeidswet’) reglementeert het beroep dat werkgevers kunnen doen op tijdelijke arbeid, uitzendarbeid of het ter beschikking stellen van werknemers ten behoeve van gebruikers. De basisgedachte van de Uitzendarbeidswet is vastgelegd in artikel 31 dat een algemeen principieel ver-

bod op terbeschikkingstelling poneert. Buiten de hypothese van de toegelaten uitzendarbeid verbiedt de Uitzendarbeidswet in het algemeen aan werkgevers om hun personeel uit te lenen ingeval er een overdracht van gezag plaatsvindt van de werkgever naar de gebruiker.

Dit verbod was in beginsel nagenoeg alomvattend en stond zo goed als geen driehoeksverhoudingen toe¹⁵. Van zodra een gebruiker ook maar enig gedeelte van het werkgeversgezag uitoefende over de dienstverlener, trad immers een indrukwekkend sanctieapparaat in werking dat aan de miskenning van het verbod verbonden was, (zie verder nr. 5).

Cruciaal om te bepalen of er al dan niet sprake is van een verboden terbeschikkingstelling, zijn derhalve de samenhangende begrippen “gezagsuitoefening” en “band van ondergeschiktheid”. De aan een arbeidsovereenkomst inherente bevoegdheid van gezagsuitoefening is evenwel een vlag die verschillende ladingen dekt (zie de gehele problematiek van de schijnzelfstandigheid).

Om enigszins tegemoet te komen aan de economische realiteit werd op initiatief van de sociale partners bij Wet van 12 augustus 2000 een tweede -nieuwdeed aan artikel 31, §1 van de Uitzendarbeidswet ingevoegd, waarbij alsnog een beperkte gezagsdelegatie wordt toegestaan:

“Geldt evenwel niet als de uitoefening van een gezag in de zin van dit artikel, het naleven door een derde van de verplichtingen die op hem rusten inzake het welzijn op het werk, alsook instructies die door de derde worden gegeven in uitvoering van de overeenkomst die hem met de werkgever verbindt, zowel inzake arbeids- en rusttijden als inzake de uitvoering van het overeengekomen werk.”

Door die wetswijziging is de bestaande grijze zone tussen de verboden en de toegelaten ter beschikkingstelling zo mogelijk nog grijzer is geworden. Het eerste lid van artikel 31 vertrekt immers nog steeds van het basisidee dat terbeschikkingstelling principieel verboden is, terwijl het tweede deel van hetzelfde artikel de meest courante vormen van gezagsuitoefening lijkt toe te staan. De wetgever heeft dus niet gedurfd knopen door te hakken door vast te blijven houden aan het principieel verbod van terbeschikkingstelling ingeval van delegatie van gezag, maar heeft daarentegen tegelijkertijd warm en koud geblazen door de controle op de uitoefening van de arbeidsovereenkomst niet als uitoefening van gezag te beschouwen in de zin van de Uitzendarbeidswet.

Het zou ons in het kader van deze bijdrage te ver leiden de andere uitzonderingen die op dit (reeds genuanceerde) principieel verbod van terbeschikkingstelling bestaan, te behandelen. Melding kan evenwel worden gemaakt van het voor een beperkte tijd ter beschikking stellen van werknemers ingeval bepaalde voorwaarden voldaan zijn, de terbeschikkingstelling van werknemers in interne groepsrelaties,...

Er dient op te worden gewezen dat de sancties ingeval van een verboden terbeschikkingstelling verregaand zijn.

De overeenkomst waarbij een werknemer in dienst werd genomen om terbeschikking te worden gesteld van een gebruiker in strijd met de wet, is van rechtswege nietig vanaf het begin van de uitvoering van de arbeid bij de laatstgenoemde. De gebruiker en de terbeschikking gestelde werknemer worden bovendien geacht verbonden te zijn door een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd vanaf het begin der uitvoering van de arbeid. De werknemers kunnen de overeenkomst beëindigen zonder opzegging, noch vergoeding. Van dit recht kunnen zij gebruik maken tot op de datum waarop zij normaliter niet meer ter beschikking van de gebruiker zouden zijn gesteld. Daarnaast zijn de gebruiker en de uitlener hoofdelijk aansprakelijk voor de betaling van de sociale bijdragen, de lonen, de vergoedingen en de voordelen die voortvloeien uit de aldus ontstane arbeidsovereenkomst.

Op de overtreding van het algemeen verbod van terbeschikkingstelling staan verder ook verschillende strafrechtelijke en administratiefrechtelijke sancties. Er kan dus worden gesteld dat de arbeidsrechtelijke positie van de ter beschikking gestelde werknemer aanmerkelijk steviger is dan van de werknemers die vallen onder het gemeen arbeidsrecht.

1.2 Terbeschikkingstelling in de overheidssector

Ingeval een overheidsdienst een bepaalde activiteit (IT diensten, onderhoud) wenst uit te besteden aan een privé persoon rijst de vraag of de Uitzendarbeidswet ook van toepassing is op de werknemers van de private werkgever die de uitbestede activiteiten bij de overheidsdienst zullen verrichten.

De Uitzendarbeidswet bepaalt niet op welke personen de wet van toepassing is. Er is sprake van 'werknemers' en van 'arbeidsovereenkomsten'. Daaruit kan duidelijk worden afgeleid dat de wet in ieder geval toepasselijk is op werknemers van de privé persoon die in het kader van een contract van outsourcing activiteiten verrichten voor een overheidsdienst. Het feit dat de activiteiten verricht worden voor een overheidsdienst is in casu irrelevant voor de toepasselijkheid van de Uitzendarbeidswet.

2. Outsourcing en overdracht van onderneming

Zoals gesteld komt een operatie van outsourcing er in beginsel op neer dat een activiteit wordt overgedragen aan een derde partij. In dit verband stelt zich vooral de vraag of de Europese regelgeving inzake de bescherming van werknemers bij overdracht van onderneming¹⁶ en de implementerende Belgische regels¹⁷ van toepassing zijn op dergelijke overdrachten. De door de Europese regelgever initieel geboden bescherming gaat immers erg ver en tracht zoveel mogelijk de continuïteit van de arbeidsrelaties verder te zetten in geval van een overdracht van onderneming. Daartoe dient de overnemer in beginsel de aan de activiteit van de overdrager verbonden werknemers met al hun rechten over te nemen. Het is dan ook van groot belang om de toepassingsvoorwaarden van de richtlijn en van de CAO nr. 32bis en de gevolgen van die regelgeving na te gaan.

2.1 Toepassingsvoorwaarden Richtlijn 77/187 en CAO 32bis

Teneinde na te gaan of de bescherming voorzien door de Europese richtlijn en door de CAO 32bis speelt, moeten de verschillende elementen van het toepassingsgebied van zowel de richtlijn, als van de CAO worden onderzocht.

Ter zake is vast te stellen dat CAO 32bis de rechten waarborgt van de werknemers in alle gevallen van wijziging van werkgever ingevolge de overgang van een onderneming of van een gedeelte van een onderneming krachtens overeenkomst. De CAO 32quinquies heeft daaraan toegevoegd dat als overgang wordt beschouwd: "de overgang, met het oog op de voortzetting van een al dan niet hoofdzakelijk economische activiteit, van een economische eenheid die haar identiteit behoudt, waaronder een geheel van georganiseerde middelen wordt verstaan"¹⁸. Deze definitie is letterlijk overgenomen van de richtlijn 2001/23, die op zijn beurt de rechtspraak van het Hof van Justitie reflecteert.

Het toepassingsgebied van de CAO 32bis en van de richtlijn worden afgebakend aan de hand van de volgende elementen: (i) welke zijn de werkneme...

¹⁴ B.S. 20 augustus 1987

¹⁵ B. Salembier, "Triangulaire arbeidsverhoudingen en het verbod op terbeschikkingstelling van werknemers: enkele tendensen", R.W. 2002-2003, 1453.

¹⁶ de Europese Richtlijn 77/187 van 14 februari 1977 aangepast door Richtlijn 98/50/EG van de Raad van 29 juni 1998 tot wijziging van Richtlijn 77/187 inzake de onderlinge aanpassing van de wetgevingen der Lidstaten betreffende het behoud van de rechten van werknemers bij overgang van ondernemingen, vestigingen of onderdelen van vestigingen, PB L, nr. 201, 17 juli 1998, blz. 0088-0092 en gecodificeerd door de Richtlijn 2001/23/EG van de Raad van 12 maart 2001 inzake de onderlinge aanpassing van de wetgevingen der Lidstaten betreffende het behoud van de rechten van de werknemers bij overgang van ondernemingen, vestigingen of onderdelen van ondernemingen of vestigingen, PB L, nr. 082, 22 maart 2001, blz. 0016-0020

¹⁷ Collectieve arbeidsovereenkomst 32 van 28 februari 1978 (CAO nr. 32), later aangepast tot CAO 32bis (en nu CAO 32quinquies).

¹⁸ Artikel 6, lid 2 CAO 32bis

mers die worden beschermd door de richtlijn en de CAO? (ii) Wat wordt begrepen onder “wijziging van werkgever”? (iii) Welke betekenis heeft het begrip “onderneming of gedeelte van een onderneming”, (iv) Welke betekenis wordt gegeven aan het begrip overgang en (iv) Wat is de impact van de vereiste dat de overdracht voortvloeit uit een overeenkomst?

2.1.1 Werknemers

De vraag rijst vooreerst wie als werknemer wordt beschouwd in de zin van de richtlijn en welke personen aldus de bescherming genieten van de basisrichtlijn.

De richtlijn preciseert niet wie als ‘werknemer’ moet worden beschouwd. Artikel 2 van de richtlijn bepaalt dat als werknemer moet worden beschouwd “iedere persoon die in de lidstaat in kwestie krachtens de nationale arbeidswetgeving bescherming geniet als werknemer”. De richtlijn doet aldus geen afbreuk aan het nationale recht met betrekking tot de definitie van een arbeidsovereenkomst en schuift de oplossing van dit vraagstuk aldus door naar de lidstaten van de Unie. De artikelen 2,1° en 3,1° van CAO 32bis bepalen vervolgens naar Belgisch recht het persoonlijk toepassingsgebied van de regeling inzake overdracht van onderneming. Volgens artikel 2,1° van CAO 32bis dient onder het begrip ‘werkne-

mer’ te worden verstaan: “de personen die krachtens een arbeidsovereenkomst of een leerovereenkomst arbeid verrichten”. Werkgevers zijn dan de natuurlijke of rechtspersonen die deze werknemers tewerkstellen. De commentaar bij artikel 2,1° van CAO 32bis stelt vervolgens dat het begrip ‘arbeidsovereenkomst’ dient te worden begrepen in de zin van de Wet van 3 juli 1978 betreffende de arbeidsovereenkomsten.

2.1.2 Wijziging van werkgever

Een overgang van onderneming kan aanleiding geven tot de toepassing van CAO 32bis wanneer deze een “wijziging van werkgever” tot gevolg heeft. Die vereiste houdt in dat er een verandering moet zijn van de fysieke persoon of van de rechtspersoon aan het hoofd van een onderneming. De richtlijn en de CAO die ze uitvoert, kunnen dus van toepassing zijn bij wijziging in de natuurlijke persoon of rechtspersoon die een onderneming exploiteert. Een economische wijziging zoals een aandelenoverdracht bijvoorbeeld, of een concentratie van juridisch onafhankelijk blijvende ondernemingen die desgevallend hun beleid op elkaar afstemmen, brengt bijvoorbeeld geen overdracht van onderneming met zich mee.

2.1.3 Overgang van “een onderneming of van een gedeelte van een onderneming”

De betekenis van het begrip ‘onderneming’ is van belang om te weten of de Europese richtlijn al dan niet toepasselijk is op de overheidssector. Artikel 1 van de Richtlijn stipuleert dat ze van toepassing is op de overgang van ondernemingen, vestigingen of onderdelen van vestigingen op een andere ondernemer.

In navolging van de rechtspraak van het Europese Hof van Justitie¹⁹ bepaalt arti-

kel 1 van de Richtlijn 2001/23 verder onder punt c dat zij van toepassing is op openbare en particuliere ondernemingen die een economische activiteit uitoefenen, al dan niet met winstoogmerk. De Europese richtlijn is dus zowel van toepassing op publieke als op private ondernemingen, zolang deze maar een economische activiteit uitoefenen.

Wel wordt onder punt c gepreciseerd dat een administratieve reorganisatie van overheidsdiensten of de overgang van administratieve functies tussen overheidsdiensten geen overgang is in de zin van de richtlijn. De reorganisatie van de structuur van overheidsdiensten of de overgang van bestuurszaken tussen openbare lichamen, vormen dus geen overgang in de zin van de richtlijn.

Of de richtlijn dus van toepassing is op ondernemingen in de publieke sector is dus in de eerste plaats een vraag naar de betekenis van het begrip ‘onderneming’. Het Hof van Justitie opteert thans voor een functionele benadering waarin niet de hoedanigheid van openbaar lichaam bepalend is, maar wel de aard van de activiteit. Het is slechts wanneer de activiteit de uitoefening van het openbaar gezag betreft, dat de ondernemingsactiviteit ontbreekt waarvan de toepassing van de basisrichtlijn afhankelijk is²⁰.

De vaststelling dat de richtlijn tevens toepasselijk is op openbare ondernemingen die een economische activiteit uitoefenen heeft de Belgische wetgever blijkbaar niet geïnspireerd bij de omzetting van de richtlijn in nationaal recht. Zoals hoger gesteld werd de richtlijn omgezet bij collectieve arbeidsovereenkomst. Dit geeft aanleiding gegeven tot de nodige moeilijkheden wat betreft het toepassingsgebied. CAO's die onder het regime van de CAO-Wet van 5 december 1968 betreffende de collectieve arbeidsovereenkomsten en paritaire comités werd gesloten, gelden immers uitslui-

¹⁹ *H.v.J. 15 oktober 1996, Henke, nr. C-298/94, Jur. H.v.J. 1996, I-4989, ro. 14 en 17*

²⁰ *H.v.J. 10 december 1998, Sanchez Hidalgo, nrs. C-173/96 en C-247/96, Jur. H.v.J. 1998, I-8237, ro. 24; H.v.J. 14 september 2000, Collino, nr. C-343/98, Jur. H.v.J. 2000, I-6659, ro. 32-33; H.v.J. 26 september 2000, Mayeur, nr. C-175/99, Jur. H.v.J. 2000, I-7755, ro. 28-29 en 33; H.v.J. 25 januari 2001, Oy Liikenne, nr. C-172/99, Jur. H.v.J. 2001, I-745, ro. 19*



tend voor de particuliere sector. Maar er is meer. Aangenomen wordt dat de toepassing van de CAO nr. 32bis noodzakelijkerwijze twee werkgevers (overdrager en overnemer) uit de privé sector veronderstelt²¹. Dit betekent dat ingeval een bepaalde activiteit door een overheidsdienst wordt uitbesteed aan een privé partner, de CAO 32bis niet van toepassing zal zijn omdat beide partijen geen privé personen zijn. Ingeval van tweede generatie outsourcingcontracten, dus ingeval het contract dat de overheid had met privé partner A wordt overgedragen aan een privé partner B, hebben we te maken met twee privé partners en zal CAO 32bis wel van toepassing zijn.

Het zou ons binnen het kader van deze tekst te ver leiden hier nader op in te gaan, maar melding kan in ieder geval worden gemaakt van het feit dat de Belgische wetgeving in overeenstemming met de Europese Richtlijnen dient te worden geïnterpreteerd en dat in bepaalde gevallen particulieren die onder het toepassingsgebied van een richtlijn vallen zelfs ingeval van niet of foutieve omzetting van de richtlijn, toch rechten eraan ontleen die zij kunnen invoeren tegenover de lidstaat die niet of foutief heeft omgezet en die de nationale rechter moet handhaven.

2.1.4 "Overgang" van een onderneming

Bij CAO nr. 32quinquies werd gespecificeerd dat als overgang dient te worden beschouwd : "de overgang, met het oog op de voortzetting van een al dan niet hoofdzakelijk economische activiteit, van een economische eenheid die haar identiteit behoudt waaronder een geheel van georganiseerde middelen wordt verstaan".

Dergelijke overdracht kan onder meer blijken uit het feit dat de exploitatie

van de vennootschap door de nieuwe ondernemer wordt voortgezet of wordt hervat met dezelfde of soortgelijke bedrijfsactiviteiten. Hierbij zal de betrokken transactie in globaal moeten worden beschouwd en zal rekening worden gehouden met een aantal criteria afgeleid uit de rechtspraak van het Hof van Justitie (de zogenaamde 'Spijkers-test')²². Hierbij wordt als relevant beschouwd: de aard van de betrokken onderneming of vestiging; het al dan niet overdragen van de materiële activa zoals gebouwen en roerende goederen; de waarde van de immateriële activa op het tijdstip van de overdracht; het al dan niet overnemen van vrijwel al het personeel door de nieuwe ondernemer; het al dan niet overdragen van de klantenkring; de mate waarin de voor en na de overdracht verrichte activiteiten met elkaar overeenstemmen en de duur van een eventuele onderbreking van de activiteiten.

Het Hof van Justitie heeft tevens bevestigd dat de loutere voortzetting of overname van een activiteit per definitie geen (overgang van) onderneming betreft omdat "een entiteit niet kan worden gereduceerd tot de activiteit waarmee zij is belast"²³.

Meer concreet kan worden gesteld dat wanneer in arbeidsintensieve sectoren, zoals de schoonmaaksector en de I.T. sector, na een overdracht soortgelijke activiteiten worden verricht, er slechts van een overdracht van onderneming sprake zal zijn indien materiële of immateriële activa van betekenis worden overgedragen of wanneer de overnemer een wezenlijk deel - qua aantal en deskundigheid - van het personeel overneemt dat zijn voorganger speciaal voor de uitvoering van zijn overeenkomst had ingezet.

In kapitaalintensieve sectoren daar-

entegen, dat wil zeggen sectoren waar de activiteit de inzet van belangrijke materiële activa vereist en voor zover er voor en na de overdracht een soortgelijke activiteit wordt gevoerd, kan er slechts tot de overgang van een onderneming in de zin van de Richtlijn worden besloten, wanneer materiële activa van belang worden overgedragen.

2.1.5 Krachtens overeenkomst

De overdracht dient ten slotte plaats te vinden krachtens overeenkomst. Het Hof van Justitie - en in navolging daarvan, de Belgische rechtscolleges - hebben aan dit concept een erg ruime interpretatie gegeven. Belangrijk i.v.m. het toepassingsgebied van de CAO 32bis is dat noch het Europees Hof van Justitie, noch de Belgische rechtscolleges het bestaan vereisen van een geschreven overeenkomst tussen de overdrager en de overnemer²⁴.

2.2. Gevolgen van de toepasselijkheid van CAO 32bis

2.2.1 Automatische overdracht van de arbeidsovereenkomsten

Zowel CAO 32bis als de Europese richtlijn nemen als uitgangspunt dat de rechten van de werknemer door de overgang van onderneming niet mogen worden beïnvloed. De bedoeling van de Europese regelgever was immers het verzekeren van de continuïteit van de arbeidsverhoudingen. Artikel 7 van CAO 32bis bepaalt in dat opzicht dat "de rechten en verplichtingen welke voor de vervreemder voortvloeien uit de op het tijdstip van de overgang in de zin van artikel 1,1° bestaande arbeidsovereenkomsten, door deze overgang op de verkrijger overgaan.

De rechten die de werknemers kunnen laten gelden voor de overdracht,

kunnen zij m.a.w. ook na de overdracht inroepen tegenover de overnemer (zowel de individuele, als de collectieve rechten²⁵). Dit heeft tot gevolg dat de arbeidsovereenkomsten die bestaan op het ogenblik van de overdracht automatisch overgaan op de overnemer. De overnemer zal de

nieuwe werkgever zijn en zal dan ook gehouden zijn de rechten die voor de werknemers uit deze overeenkomst voortvloeien, na te leven.

Alleen voor wat betreft de rechten van de werknemers die voortspruiten uit de stelsels inzake ouderdoms-, overlevings- en invaliditeitsuitkeringen, toegekend uit hoofde van aanvullende regimes van sociale voorzieningen, voorziet CAO 32bis niet in een automatische overdracht. Hoewel de overnemer niet verplicht is om bijvoorbeeld het stelsel inzake aanvullende pensioenen over te nemen, is hij toch verplicht gelijkaardige voordelen toe te kennen aan de werknemers. Ingeval geen gelijkwaardige voordelen zouden worden voorzien, zou de werknemer kunnen argumenteren dat de (nieuwe) werkgever een belangrijke eenzijdige wijziging heeft doorgevoerd van een essentieel bestanddeel van zijn arbeidsovereenkomst en aldus zijn arbeidsovereenkomst onregelmatig beëindigd heeft.

Daarenboven zal de overnemer, op basis van artikel 8 van de CAO 32bis in solidum gehouden zijn tot betaling van de op het tijdstip van de overgang bestaande schulden die uit de op dat ogenblik bestaande arbeidsovereenkomsten voortvloeien²⁶.

De wijziging van werkgever vormt daarnaast op zich geen reden tot ontslag (artikel 9, lid 1 CAO 32bis). Een ontslag mag dan ook niet louter geïnspireerd zijn door de overgang als dusdanig. Nochtans kunnen de werknemers ontslagen worden om een dringende reden, of om een economische, technische of organisatorische reden die wijzigingen voor de werkgelegenheid met zich meebrengen.

3. Conclusie

Uit de hiervoor gemaakte analyse blijkt dat outsourcingactiviteiten ernstige vragen doen rijzen wat betreft de overeenstemming met de regels inzake terbeschikkingstelling van werknemers en inzake overdracht van onderneming.

Aangaande de overeenstemming van de outsourcingoperatie met de Uitzendarbeidswet dient te worden vastgesteld dat het principieel verbod van terbeschikkingstelling de facto door de Wet van 12 augustus 2000 uitgehouden werd. Wat mogelijk is en wat niet mogelijk is op het vlak van uitlenen van personeel is dan ook hoogst onzeker. Een gewaarschuwd man is er twee waard.

De toepasselijkheid van de regels inzake overdracht van onderneming, waaronder de automatische overdracht van de arbeidsovereenkomsten van de overdrager naar de overnemer heeft tot gevolg dat het eigenlijke kostenbesparende voordeel (die zich vaak op het vlak van de loonkost situeert) vaak onbestaande zal zijn. De uitbesteder zal dus in ieder op zijn hoede moeten zijn ingeval hij materiaal en/of personeel overneemt. Voorzichtigheid is in dat verband geboden. De gevolgen van de toepasselijkheid van de Europese richtlijn inzake overdracht van ondernemingen en van de CAO 32bis zijn immers verre gaand.

Herman Craeninckx
advocaat vennoot Stibbe

Elisabeth Matthys
advocaat Stibbe en
assistente vakgroep sociaal recht
Universiteit Gent

²¹ A. Vandenbergen en B. Vanschoebeke, "Arbeidsrechtelijke aspecten van outsourcing", *Oriëntatie* 1997, 221-222

²² H.v.J. 18 maart 1986, *Spijkers*, nr. 24/85, *Jur. H.v.J.* 1986, 1119, ro. 13

²³ H.v.J. 11 maart 1997, *Süzen*, nr. C-13/95, *Jur. H.v.J.* 1997, I-1259, ro. 13-15; H.v.J. 10 december 1998, *Sanchez Hidalgo en Ziemann*, nrs. C-173/96 en C-247/96, *Jur. H.v.J.* 1998, I-8237, ro. 25-30; H.v.J. 10 december 1998, *Hernandez Vidal*, nrs. C-127/96, C-229/96 en C-74/97, *Jur. H.v.J.* 1999, I-8643, ro. 24 en 27; H.v.J. 24 januari 2002, *Temco*, nr. C-51/00, *Jur. H.v.J.* 2002, I-969, ro. 23

²⁴ Zo werd de richtlijn geacht van toepassing te zijn in devolgende gevallen:

- de stopzetting door de overheid van de subsidiëring van een rechtspersoon, met het gevolg dat deze rechtspersoon haar activiteiten volledig en definitief moest staken en de subsidie werd toegekend aan een andere rechtspersoon met een soortgelijke doelstelling (H.v.J. 19 mei 1992, *S. Redmond Stichting t. Bartol e.a.*, nr. C-29/91, *Jur.* 1992, 3189)

- de beëindiging van een concessie en de toewijzing van de concessie aan een nieuwe concessienemer zonder dat er tussen de twee concessienemers contractuele verhoudingen bestonden (H.v.J., 7 maart 1996, *Merckx en Neuhuys t. Ford Motors Company Belgium SA*, nrs. C-171/94 en C-172/94, *J.T.T.* 1996, 165)

- de stopzetting van een overeenkomst van schoonmaakwerken en het toevertrouwen hiervan aan een andere onderneming, zelfs indien voor de overgang, de werken door één en dezelfde werknemer werden uitgevoerd (H.v.J., 14 april 1994, *Christel Schmidt e.a.*, *J.T.T.* 1994, 282)

²⁵ o.g.v. de artikelen 20 en 23 van de CAO-Wet

²⁶ met uitzondering van de schulden uit hoofde van aanvullende regimes van sociale voorzieningen (ouderdomsuitkeringen, overlevings- en invaliditeitsuitkeringen)

Liverpools award-winning approach to change and technology delivers top quartile performance

By setting up a joint venture company with BT, Liverpool City Council gains all the advantages of leading-edge, private-sector expertise while still retaining control of service delivery

A few years ago Liverpool City Council (LCC) ranked at the bottom of most service-related league tables. Now, 70% of Liverpool's key services are in the Audit Commission's upper quartile and it was awarded Beacon Council status by the Improvement and Development Agency (IDeA). Savings and efficiencies that have effectively released cash have helped improve services for millions of residents, all courtesy of Liverpool Direct Limited (LDL), a joint venture between LCC and BT.

LDL is 80.1% owned by BT and 19.9% owned by the Council. The joint venture works in the mutual interests of both parties – rather than Liverpool paying a fixed fee, BT gains when targets are exceeded in a classic win-win situation. So far, LDL has tackled a range of key areas with the latest in contact centre and customer relationship management (CRM) techniques.

Solution and Results

The main functions carried out by the new joint venture company fall within four key service portfolios provided by the Council:

- Information and Communications Technology (ICT) infrastructure
- Revenues and Benefits
- Customer Contact Centres
- Human Resources and Payroll

Eliminating fault backlogs...

Existing departmental IT and communications teams were brought together in a single, central service delivery directorate - or portfolio as it is known at Liverpool Direct. This enabled the city to eliminate a backlog of 760 faults within just two weeks of initiating the change. Standards for hardware were defined to ensure that all new PCs and peripherals met performance criteria.

...and promoting knowledge sharing

Software standards were defined to introduce compatibility between all departments and to facilitate the sharing of information. Today, 85% of technology-related problems are resolved by a helpdesk, which serves all Council departments.

A city-wide intranet was developed to facilitate knowledge sharing. The new infrastructure was also fundamental to the success of rolling out a CRM programme as well as efficiency programmes for the revenues and benefits and the HR portfolios.

Liverpool awarded Beacon Status for Social Inclusion through Information and Communications Technology. These reforms haven't been confined to the inner workings of Council as a programme of Social Inclusion

through Information and Communications Technology has been rolled out through pavement pods and One Stop Shops for the use of residents to facilitate IT training and easier contact with the Council. Liverpool has been awarded Beacon Status for the initiative.

Reducing backlogs and collecting more than £1m outstanding debt

Before Liverpool Direct Limited initiated its e-government reforms the revenues and benefits portfolio was in disarray. Citizens were getting summonsed for non-payment of council tax while waiting to receive benefit payments. At its worst there was a backlog of 40,000 queries waiting to be answered. Solving the problem was exacerbated by the fact that the processes in place had created a paper warren occupying several floors of office space and which were infested with paper fleas. It was an unpleasant working environment and finding a file could take council officers more than 10 minutes.

Liverpool Direct re-engineered the business process, introduced a Document Management System (DMS) and rationalised the number of databases and servers. The results were almost immediate, with the backlog being



reduced to 11,500 items of work. That is well within guidelines for an authority which can receive more than 10,000 pieces of post in a day: it is conservatively estimated at about a week and half's worth of work.

While these efficiencies have turned into hard cash, with more than £1m collected from high rent debtors who had disputes with the Council, the significant wins from Liverpool's perspective are hitting the various targets set by central government:

- The time taken to record a citizen's change of circumstances has been reduced from nine days to six days
- Repeat or renewal claims processed on time has reached 75% and rising

Improved perceptions at the first point of contact

Liverpool Direct's CRM programme grew out of a pilot call centre and has been instrumental in turning residents' perceptions of the Council around. Today, 90% of enquiries are resolved at the first point of contact, with abandoned call levels down from 25% to 12%. The service has grown from 80 seats opened during office hours to a 24/7 operation, with 225 seats handling 160,000 calls instead of just 40,000 per month.

The centre's outbound capacity was instrumental in recovering £500,000 of outstanding rent owed to the city in its first eight weeks of operation; since then the figure has topped £1m.

Education awards

The former department managed to answer only 4% of calls relating to educational grants, schools meals and transport costs. Although highly seasonal work - with a 'blackspot' in summer before the new school year begins - the success rate is now 90% as a result of new contact centre technology.

Award-winning HR a 'first' for local government...

The Council's existing payroll system was cumbersome and expensive, with operational and functionality problems. There was a risk that some departments might seek other sources for payroll administration, which would increase the cost per employee of the central sys- ...

Some results

Still in the early stages of a 10-year, £300m project, in which BT has so far invested more than £50m, the new company has already delivered value by:

- Cutting costs and so enabling the Council to reduce taxes by 3% - the only Council to have achieved this in 2002
- 70% of the Council's key performance indicators improved in just 12 months, from rock bottom to the upper quartile of the industry standard
- A new contact centre, initially focused on debt collection, brought in £500,000 worth of rent owed to the city in its first eight weeks
- Public accessibility to information has radically improved, with 90% of inquiries now solved in a single contact. More than 500 databases have been combined into one master system to streamline operations
- A new human resources (HR) intranet now handles 2,500 hits a day, enabling the HR department to reduce staff from 206 to 120 because they are no longer needed to take phone calls
- Absenteeism within the Council has also been cut from 16 days a year to the national average of 11 through better management intelligence
- A new electronic telephone directory is saving £60,000 a year

tem, as would the predicted reduction in staff following the likely devolution of certain council responsibilities to other agencies.

...changing technology and culture

BT recommended a total re-engineering of the human resources and payroll systems to provide an integrated e-enabled process. This was achieved through the involvement of Oracle, which provided the necessary software enabling Liverpool to move away from the old paper-based system. Changing the working culture was crucial in implementing this performance-improving technological revolution - a fact that was recognised at the Local Government Chronicle Awards 2003 where Liverpool Direct's HR division was highly commended in the 'Personnel Team of the Year' category.

City intranet key to delivering further cost savings

The new intranet was key to realising cost savings from the variety of change programmes. The intranet receives

2,000 hits per day. All Council managers and employees can now see one version of the truth which was sometimes in dispute, previously. A new electronic telephone directory has reduced maintenance costs by more than £60,000 a year, every year. All of this has been achieved with a staff of 120, whereas in the past the Council's less efficient, more expensive processes took 206. Those employees are now happier and more productively used elsewhere within Liverpool Council.

Technical Information

Joint venture company

The joint venture company, Liverpool Direct Ltd, is an innovative way of bringing private sector communications skills to a local authority through co-sourcing. The contract conditions are based on Treasury Taskforce Guidance for Public Finance Initiatives.

Divides the risk

Risks are allocated rather than shared. Liverpool takes no commercial risk and is not liable for losses of the joint

venture company. Any profits will be shared, which effectively means a reduction in the contract fee to Liverpool and a 'return' to BT.

Improves service

Service improvement is a specific requirement of the contract. Service improvement plans are developed jointly by the Council and the joint venture company, with LDL accepting the commercial risk of implementation.

Rationalises

So far Liverpool Council's suite of hardware and software has been rationalised and upgraded.

Consolidates

LDL's first move was to consolidate the IT and communications personnel from 12 different areas. The next move was to rationalise and standardise equipment: the Council's 500 different Access databases have been consolidated around SQL.

Liverpool City Council Revenues and Benefits department had been relying on two mainframes, a Bull and an ICL, running archaic applications which couldn't deliver statistics. One of LDL's first actions was to standardise around a document management system running off a new Sun E10K.

And grows the business

LDL has also increased the Council's contact centre from an 80-seat operation open during office hours, to a 24/7 operation with 225 seats. It runs off a Meridian switch with Symposium call management software. It now handles 130,000 calls a month instead of the 40,000 it handled previously.

Zoom sur www.wallonie.be

Le nouveau portail Web de la Région wallonne

Le 5 mars, www.wallonie.be a fait place à un tout nouveau portail. Un nouveau look plus convivial, une nouvelle structure plus efficace et une foule d'informations pour un meilleur service aux citoyens et aux entreprises.



Ces dernières années, la Région wallonne a vu naître de nombreux sites web, quelques portails thématiques et un début de portail régional. Désormais, elle rassemble ses forces pour offrir au public un guichet unique. Il vise à offrir au citoyen une information de qualité, à lui simplifier l'accès à cette information et à lui offrir différents outils comme les formulaires en ligne, la commande de publications.

Ce nouveau portail est structuré sur base des attentes et des besoins du public et non de la structure administrative. Vous pouvez accéder à l'information par quatre entrées principales: les «lignes de vie» Citoyens et Entreprises, les thèmes et la rubrique «Découvrir la Wallonie». Des outils et services sont également intégrés dans le portail régional wallon.

«Lignes de vie» Citoyens et Entreprises: un chemin balisé vers l'information

Les «lignes de vie» sont le résultat d'un consensus entre les communautés, les régions et le fédéral afin que, quelque soit le portail sur lequel se rend l'utilisateur, il trouve une structure de présentation de l'information similaire et connue. Sur www.wallonie.be, vous avez désormais accès aux sujets qui relèvent des compétences de la Région wallonne mais également du gouvernement fédéral, des communautés, des provinces et même d'associations... Naviguez maintenant sans vous soucier de savoir quelle institution est compétente pour votre sujet.

En tant que citoyen, vous êtes orientés en fonction des événements importants qui jalonnent votre vie. Pas à pas, vous êtes guidés vers l'information que vous recherchez.

Ligne de vie Citoyens

- Avoir des enfants et en prendre soin
- Apprendre et se former tout au long de la vie
- Se déplacer
- Se loger
- Travailler
- Vie de famille et vie personnelle
- Santé, prévention et sécurité
- Participer à la vie publique et être en contact avec la justice
- Faire du sport et voyager
- Art et culture
- Fiscalité, argent et consommation
- Pension et seniors
- Perdre un proche

Dans l'autre ligne de vie consacrée aux entreprises, vous pouvez découvrir toutes les informations liées à la création, la gestion, la transformation de l'entreprise...

Ligne de vie Entreprises

- Avant de commencer
- Créer une entreprise
- Se lancer comme indépendant à titre complémentaire
- Gérer son entreprise
- Transformer son entreprise
- Arrêter son entreprise

18 thèmes comme portes d'accès aux services publics wallons

En plus des deux «lignes de vie», vous pouvez choisir une entrée par thèmes. 18 thèmes ont été définis par le Gouvernement wallon comme représentant les centres d'intérêt des utilisateurs: action sociale et santé, agriculture, emploi et formation, énergie, fonction publique, patrimoine, transport et mobilité... En entrant par les thèmes, vous êtes directement connectés aux services administratifs compétents en la matière. Au sein de groupes thématiques, des représentants de tous les services de la Région wallonne ont rassemblé leurs connaissances pour vous offrir une information de qualité.

La Région wallonne tient à rendre ce portail accessible à tous. C'est pourquoi elle a apporté une attention particulière aux personnes aveugles et malvoyantes. Elle espère obtenir rapidement le label Blind-surfer. C'est un label de qualité qui, lorsqu'il est apposé sur un site, offre à une personne handicapée de la vue la garantie que l'information lui est facilement accessible.

Thèmes

- Action sociale et santé
- Agriculture
- Aménagement du territoire et urbanisme
- Emploi et formation
- Energie
- Entreprises
- Environnement et ressources naturelles
- Europe
- Fonction publique
- Logement
- Marchés publics
- Patrimoine
- Pouvoirs locaux
- Recherche et technologies
- Relations internationales
- Ruralité
- Tourisme
- Transport et mobilité

Visite des diverses facettes de la Wallonie

www.wallonie.be vous présente la carte de visite de notre Région: son histoire, sa géographie, sa culture, son tourisme, son économie... Découvrez les spécificités de l'identité wallonne.

Découvrir la Wallonie

- Histoire
- Wallonie politique et institutionnelle
- Géographie
- Culture
- Tourisme
- Wallonie sociale
- Economie
- Wallonie et Europe
- Emblèmes wallons
- Formation
- Sport

Des outils et services en ligne

Complétant ces quatre entrées, une palette d'outils et de services vous est proposée: un annuaire des institutions wallonnes, des publications, un espace législation, une foire aux questions, des formulaires à télécharger, un moteur de recherche, un agenda des événements, des actualités...

Pour trouver l'information que vous cherchez et découvrir votre Région en ligne, connectez-vous sur www.wallonie.be.

Le Portail Energie "http://energie.wallonie.be"

Que ce soit pour se chauffer, pour s'éclairer, regarder la télévision, cuisiner... l'énergie est omniprésente. Elle semble abondante et nous en consommons toujours plus. Et pourtant, le pétrole, le gaz, l'uranium ne sont pas inépuisables, ils viendront à manquer dans quelques dizaines d'années au rythme des consommations actuelles. Sans compter les impacts sur l'environnement et, en particulier, l'effet de serre dont les conséquences se font déjà sentir. A nous d'agir!

Changer nos modes de consommation, valoriser nos énergies locales et utiliser les bonnes technologies, c'est à notre portée! Il est tout à fait possible de consommer nettement moins d'énergie tout en gardant notre niveau de confort. Il suffit d'y penser au bon moment et d'être soucieux de son portefeuille et de la planète.

Que vous soyez un ménage, une collectivité, une entreprise ou encore un professionnel de l'énergie ou que vous vous intéressiez aux technologies et aux éner-

gies renouvelables sans nécessairement être un spécialiste, vous trouverez sur le Portail de l'Énergie en Région wallonne, <http://energie.wallonie.be>, une information de base adaptée à votre niveau de préoccupation en fonction de votre profil: des conseils de base, les services d'aides à votre disposition, les publications adaptées, des outils techniques, les aides financières adaptées à votre profil et même des périodiques d'information sur l'énergie en Wallonie.

Un site d'accès à l'information

Il serait présomptueux de présenter le site comme un site d'information. Celle-ci est trop vaste, parfois très technique et en perpétuelle évolution. Le Portail de l'Énergie en Région wallonne n'est donc pas un site d'information sur l'énergie mais un site d'accès à l'information. On peut en effet y retrouver toute l'information de base disponible au sein de la Région wallonne soit de manière téléchargeable, soit commandable directement, soit via un point de contact. Le site constitue ainsi la bibliothèque d'information à jour de la Politique de l'Énergie de la Région wallonne.

Un site Portail en phase avec la communication de la politique énergétique

Le vrai défi du site est centré sur son utilisation comme point de chute des campagnes d'information réalisées par la Région ou de toute autre action d'information:

- les primes énergie 2004: accès au mode d'emploi en commande ou en téléchargement ;
- la journée de l'énergie: accès au programme détaillé en commande ou en téléchargement ;
- les séminaires "énergie" (environ 40 par an): programme complet téléchargeable et inscription en ligne sur le site ;



- appel à candidature pour le dépôt de projets: dossier complet, contact et formulaire téléchargeable ;
- une rubrique actualités reprenant:
 - les décisions du Gouvernement wallon importantes pour le public;
 - les nouveautés sur le site: nouvelle publication, nouvel outil, ...
 - les appels à projets ;
 - les "événements" énergie importants en Région wallonne ;
 - quelques actualités significatives en dehors de la Wallonie.

Non seulement on retrouve une ligne graphique commune entre la charte du site et celle des publications et autres documents édités par la Direction générale de la Technologie, de la Recherche et de l'Énergie - Division de l'Énergie, mais en outre, l'attention du surfeur et sa réactivité sont maintenues par la faculté de s'abonner à trois vecteurs d'information:

- la lettre d'information électronique ;
- le REactif, un trimestriel d'information papier (16 pages – 8.500 abonnés - 39 numéros à ce jour) sur l'Énergie en Région wallonne (tout secteur sauf les ménages) – contenu rédactionnel orienté client et non Région wallonne ;
- le "Réinventons l'énergie" - un trimestriel d'information (2 pages A3 – 4.000 abonnés – 3 numéros à ce jour) sur l'énergie pour susciter les gestes et investissements URE – contenu orienté client et non Région wallonne.

Ces trois vecteurs d'information renvoient systématiquement au site pour aller rechercher une information précise.

Le vrai défi – une gestion souple et cohérente des contenus

La gestion d'un tel site ne peut être rendue possible que parce qu'il s'intègre dans une dynamique de collaboration entre le cabinet, l'administration et tous les sous-traitants travaillant dans le même esprit et la même direction.

Plusieurs éléments essentiels sont à la base de la réussite du site:

- une franche collaboration et un partenariat entre tous – chacun connaissant son rôle ;
- une souplesse de gestion de l'information ce qui concerne le processus de décision de mise en ligne des contenus (pas de formalisme – pas de prise de position "politique") ;
- un outil informatique de gestion de contenu extrêmement simple à manipuler ;
- une recherche constante de qualité de l'information à savoir calibrer l'information en fonction du niveau de compréhension de l'utilisateur ;
- une capacité de réaction et d'adaptation rapide du site portail.

Quelques statistiques de fréquentation

- Mis en ligne en novembre 2002 – 100.000 visiteurs entre novembre 2002 et novembre 2003
- Nouvelle version (xml) mise en ligne mi-novembre 2003
- Pour les mois de décembre 2003, janvier et février 2004:
 - 56.900 visiteurs et 480.000 pages consultées
 - 62.373 fichiers téléchargés à partir du site (7 Go)
 - 8.700 publications commandées
 - 2.270 abonnés au 29/02/04

...

Le site de diffusion des avis de marché <http://avis.marchespublics.wallonie.be>

Dans le cadre du projet Wall-On-Line d'e-gouvernement, plusieurs 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 coopéra-

tion 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 marché afin qu'il ne couvre pas uniquement les avis de marché du MET mais s'étende progressivement à l'ensemble des avis de marché 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

- Des formulaires électroniques adaptés aux types d'avis de marché (européen, belge, ...)
- Des courriels modèles intégrés au workflow
- Une possibilité de sélection qualitative (données juridiques, capacité financière et économique, capacité technique)
- Un suivi intégré depuis la création jusqu'à la publication supporté par un workflow intelligent
- Une diffusion des avis de marché sur un site dédié en parallèle avec les instances officielles de publication (Bulletin des Adjudications, Journal Officiel de l'Union Européenne)
- Une uniformisation de la procédure et des outils
- Un vocabulaire commun, taxonomie standard (codes CPV, ...)
- Une structuration de l'information
- Une standardisation technologique
- A terme, la mise à disposition de toute la documentation relevante pour un avis (métré, cahier spécial des charges, annexes, ...) en un endroit unique.

Un site Web pour les entreprises

Le site "Avis de marché", <http://avis.marchespublics.wallonie.be>, 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 marché du MET (et à terme du MRW et d'autres administrations wallonnes) 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.

Plus précisément, le site offre les possibilités suivantes:

- Un moteur de recherche étendu adapté aux besoins des utilisateurs externes et lié directement à la base de données IAM
- Recherche plein texte
- Recherche multi-critères (dates, listes/taxonomie, texte)
- Recherche par catégorie de travaux et de services
- Une communication personnalisée vers l'utilisateur sur les avis susceptibles de l'intéresser
- Inscription/désinscription en ligne
- Gestion personnelle du profil utilisateur
- Abonnement à une diffusion personnalisée (via avis et courriels)
- Une mise à disposition de toute l'information relative à un avis en mode consultation et la possibilité de télécharger des documents associés (métré, cahier spécial des charges, ...)

- Une gestion automatisée des durées de publication des avis en fonction de paramètres prédéfinis

La valeur ajoutée pour l'administration est également à souligner: une optimisation de la procédure de gestion des avis de marché, 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 marché 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 marché.

D'ores et déjà, le Ministère de la Région wallonne (MRW) a décidé d'utiliser l'application IAM en son sein. Après une période de test, l'application sera opérationnelle d'ici quelques mois.

Une présentation de l'application, du site Web et des possibilités de déploie-

ment du projet au sein des organismes para-régionaux a été effectuée le 14 novembre 2003. Les organismes para-régionaux ont ensuite été invités à faire part de leur intérêt pour l'application auprès de Wall-On-Line. Plusieurs organisations se sont déjà manifestées.

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.

Pour en savoir plus

Cellule Wall-On-Line

Béatrice van Bastelaer

Chef de projet adjoint

Place de la Wallonie, 1 - 5100 Jambes

Tél. 081/333 565

Fax. 081/333 144

Courriel:

b.vanbastelaer@mrw.wallonie.be

Selon la nature des questions, Wall-On-Line les fera suivre aux services et personnes concernés.

1^{ste} Overheidscongres Dynamische administratie

Bruggen slaan tussen overheden, ondernemingen en onderwijs

Een dynamische administratie speelt snel en effectief in op de behoeften van burgers en ondernemingen. Ze is meer dan ooit een voorwaarde voor een degelijk functionerende maatschappij. Op donderdag 29 april 2004 wijdt 4INSTANCE(*) een Overheidscongres aan dit thema "dynamische administratie". Voor het eerst maken sleutelexperten de stand van zaken op vanuit de invalshoeken economische relance, HRM-beleid, innovatief vermogen van ICT en samenwerking tussen private en publieke instanties.

Onze maatschappij evolueert sneller en sneller. Die evolutie is niet alleen voelbaar voor burgers, maar ook voor bedrijven, onderwijsinstellingen en diverse organisaties. De competitie is overal en elke dag halen negatieve uitingen het nieuws: faillissementen, werklozen, gebrekkige subsidiëring,... Zelfs gevestigde waarden trillen op hun fundamenten.

Meer dan ooit moet de overheid het dagelijks functioneren van een gemeente, een regio, een staat, een gemeenschap regelen. En daartoe moet zij zichzelf optimaal organiseren en reorganiseren. De reorganisatie van administraties is al langer aan de gang, sommige zijn al aan een tweede reorganisatie toe.

De verziekte economische situatie, de snel evoluerende technologie, de groeiende internationalisering, de vergrijzing... dwingen de overheid bovendien om sneller te reageren.

Deze ontwikkelingen roepen om actuele werkmethodes, moderne manieren om de openbare diensten te structureren en nieuwe houdingen tegenover en relaties met de bevolking. 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, deze doelstellingen te bereiken, zal

een "efficiënte en dynamische openbare administratie" een vitale rol spelen.

Daarom organiseert 4INSTANCE een eerste Overheidscongres over "Dynamische administratie" - *Bruggen slaan tussen overheden, ondernemingen en onderwijs*. Dit congres vindt plaats op 29 april in Auditorium 2000 aan de Heizel. Het evenement vormt een unieke ontmoetingsplaats voor lokale en centrale overheidsmanagers. Ze krijgen er uitgebreid de gelegenheid om ideeën uit te wisselen met vertegenwoordigers van de bedrijvensector en het onderwijs.

Vier grote thema's worden uitgediept: economische relance, HRM-beleid, innovatief vermogen van ICT en samenwerking tussen private en publieke instanties. Vooraanstaande "sleutelexperten" benaderen elk van deze thema's vanuit verschillende invalshoeken. Een debat sluit ieder thema af. Het congres wordt ingeleid door Herman De Croo en afgesloten door Inge Vervotte.

Meer informatie?

Het volledige programma leest u

op: www.mypublica.com

Alles over de inschrijvingen vindt u

op: www.mypublica.com

Voor alle vragen kunt u terecht bij:

4INSTANCE – GTG media

Tel. 02/534 94 51

4instance@skynet.be

info@4instance.be



(*) 4INSTANCE groeide uit de nood aan communicatie van en naar de overheid. Sinds 1996 profileert deze onafhankelijke organisatie zich als het forum bij uitstek voor een actueel en modern overheidsmanagement. Het 4Instance-maandblad "periodical for public affairs", de 4INSTANCE-e-newsletter en de website "mypublica.com" reiken gepaste oplossingen aan voor essentiële problemen van overheid, privé en sociale sector: ICT, HR, organisatie, financiën, marketing, communicatie... Hiertoe onderhoudt 4Instance hechte internationale contacten met dé experts terzake - academici, overheidsmanagers, ondernemers,... Op regelmatige 4INSTANCE-seminars delen zij overigens graag hun kennis met het publiek. 4Instance is lid van de European Group for Public Administration

Le livre blanc de la GRH visionnaire et innovatrice

HRM Net(work), une plate-forme d'information et de connaissance pour les professionnels des RH, vient de publier son deuxième Livre Blanc. HRM Net(work) a travaillé d'une manière originale pour la préparation de ce Livre Blanc. Six sessions de cette cellule de réflexion ont eu lieu, réunissant neuf DRH expérimentés et une demi-douzaine de consultants. Lors de ces réunions, ils ont pu donner librement leur avis sur une série de sujets importants concernant le métier des RH.

Le Livre Blanc comprend l'information apportée par les membres de la cellule de réflexion, complétée et enrichie de faits et points de vue issus de la littérature professionnelle internationale, des mondes académique et du conseil. HRM Net n'a pas utilisé seulement de nombreux 'papers' et rapports, mais aussi l'ouvrage paru récemment 'human resources in the 21st century'.

Dans la table des matières on retrouve :

Chapitre 1:

Tendances, points d'achoppement et défis

Chapitre 2:

Rôle et compétences du nouveau manager RH

Chapitre 3:

Formation, organisation apprenante et management des connaissances

Chapitre 4:

Stakeholders management & relations de travail

Chapitre 5:

e-GRH et informatisation RH

Chapitre 6:

Mesure & justification des RH

Extrait 1 "La fin du département RH est-elle en vue?"

La conclusion de Rosabeth Moss Kanter ne laisse pas de doute. Dans l'avant-propos du livre 'Human Resources in the 21st Century', elle tire une sorte

de conclusion globale sur base de son expérience de plusieurs années avec les entreprises, de conseil des CEO et de formation des managers et futurs leaders : "Les RH se portent bien et sont à la page, elles évoluent lentement mais sûrement. Mais les services RH sont dépassés et en panne."

Selon elle, l'avenir du domaine RH peut se résumer en trois aspects clairement distincts: l'importance des gens, l'attention accordée à leur management, et l'organisation et les tâches des départements spécialisés. Selon elle, la fonction RH est souvent en retard d'une guerre et les pros des RH ont souvent peur du risque. Aussi, se demande-t-elle quel rôle la fonction RH jouera dans les principales questions organisationnelles auxquelles les entreprises sont confrontées et qui concernent l'environnement de travail, la culture ou la productivité? Si le leadership est mis en question en ce qui concerne le changement, comme l'avance ce livre, il n'est pas certain que les services RH soient suffisamment à la hauteur. Ils ont déjà laissé passer des occasions de prendre les choses en mains, dans la gestion de la qualité totale, lors de nombreuses opérations (manquées) de fusion, ou encore à l'occasion de l'introduction de la Responsabilité Sociale des Entreprises et de la corporate governance. Autant de questions dans lesquelles le facteur humain est décisif.

Le diagnostic de ce qui manque à la fonction RH pose des questions importantes quant au rôle précis que les membres de cette profession entendent jouer

...



dans les départements RH. Se préoccupent-ils de stratégies ou ne sont-ils que des gestionnaires ? Sont-ils visionnaires ou simples exécutants ? Rosabeth Moss Kanter ne met pas en doute l'importance des activités RH, même si bon nombre d'entre elles sont à automatiser, à sous-traiter ou à renvoyer à la ligne ou à d'autres fonctions staff (comme la rémunération aux finances ou les systèmes d'information RH à l'IT). Certaines tâches peuvent être confiées à des entreprises indépendantes. Elle ne donne pas d'exemple américain, mais bien celui d'Istanbul. Humanitas, issu de Garanti Bank, a repris, comme entreprise indépendante, l'ensemble de la fonction RH. L'entreprise RH opte à présent elle-même pour les projets sur lesquels elle peut avoir un impact et apporter à la banque une aide externe et qui ont la crédibilité de toute l'entreprise. Fin des années nonante, la banque d'Euromoney a reçu l'award de la meilleure petite banque. La fin de l'empire RH - pour autant qu'il ait jamais existé - est en vue selon le célèbre auteur et business leader. Mais les activités RH ne sont pas dans ce cas. Le responsable RH demeure, mais son service disparaît. Ou, mieux, les spécialistes RH contribueront partout dans les organisations à des questions importantes en matière de personnes, d'environnement de travail, de culture et de valeurs. Au niveau de la direction, leurs patrons devront continuer à y attacher beaucoup d'importance. En lisant cela, on a l'impression que le balancier penchera peut-être tellement loin dans un sens qu'on se demande s'il reviendra jamais ? Et que cela ne prendra pas des lustres pour que cela aille aussi loin ?

Extrait 2 "L'e-GRH : pas un but en soi mais un instrument au sein de la GRH"

On constate avec étonnement que, dans l'ouvrage 'Human Resources in the 21st Century' l'informatisation et le web enabling de la GRH ne sont abordés qu'indirectement. Ce n'est pas un sujet en soi. Cela ne veut pas dire que les auteurs ne le trouvent pas

important, mais cela s'explique par la structure du livre. L'outsourcing n'est également abordé que par ci par là. Les auteurs considèrent l'outsourcing et la e-GRH comme des instruments et des techniques au sein des grandes tendances que ce livre traite. Mais pour concrétiser ces tendances, ce sont bel et bien des leviers importantes.

Extrait 3 "Trouver le caillou dans la chaussure"

John W. Boudreau de la Cornell University décrit avec Peter Ramstad, dans le livre 'Human Resources in the 21st Century', comment la mesure d'une GRH stratégique contribue à l'évolution de la légitimation de la GRH en un leadership stratégique en matière de talent. Etant donné le projet du livre, le regard est tourné vers le futur.

D'après les auteurs, les futurs systèmes de mesure RH doivent être davantage que simplement logiques, attractifs ou même valides et fiables. Il ne suffit pas qu'ils démontrent a posteriori que les programmes RH fonctionnent. Les mesures futures doivent améliorer de façon tangible les décisions concernant le talent qui influencent le plus le succès stratégique. Les systèmes actuels de mesure donnent le plus souvent des résultats stratégiques, mais le talent n'y est pas pris en compte. La GRH mesure ainsi dans une entreprise qui vise plus de bénéfices à quel point une GRH peut être efficace. La GRH mesure les activités Internet là où on vise la virtualisation et calcule le nombre de bonus des vendeurs pour la vente de solutions. Dans une véritable intégration stratégique, la GRH identifie le groupe de talents qui forme la clé du succès. Ainsi, il est exact que les vendeurs influencent la vente de solutions, mais il arrive que l'organisation ne puisse fournir suffisamment d'intégration produit pour offrir au client la solution souhaitée. Le paiement de bonus aux vendeurs ne résout pas ce problème. A l'avenir, les mesures RH trouveront ce qui cloche et indiqueront comment l'amélioration du talent à cet endroit aidera à atteindre le succès pour toute la chaîne de valeurs dans l'organisation.

<http://www.hrm.net>

Le Livre Blanc 'La GRH visionnaire et innovatrice' est une publication de HRM Net

1^{er} Congrès du Secteur public

Dynamic administration

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

Une administration dynamique répond rapidement et efficacement aux besoins des citoyens et des entreprises. Plus que jamais, elle est une condition nécessaire au bon fonctionnement de la société. Le jeudi 29 avril 2004, 4Instance (*) organisera un congrès du secteur public sur ce thème de "l'administration dynamique". Pour la première fois, des experts-clés dresseront un état des lieux avec, en points de mire, la relance économique, la gestion RH, le pouvoir innovateur de la TIC et le partenariat entre les instances publiques et privées.

Notre société évolue de plus en plus vite. Cette évolution est ressentie par les citoyens, mais aussi par les entreprises, les établissements scolaires et diverses organisations. La compétition règne dans tous les domaines et chaque jour apporte son lot de nouvelles négatives: faillites, chômage, subventions lacunaires,... Même les valeurs établies ne sont pas l'abri.

Plus que jamais, les autorités doivent régler le fonctionnement quotidien d'une commune, d'une région, d'un état, d'une communauté. Elles doivent, en outre, s'organiser et se réorganiser de façon optimale. La réorganisation des administrations est en cours depuis longtemps, certaines en sont déjà à une seconde réorganisation. La mauvaise situation économique, la technologie en évolution rapide, l'internationalisation grandissante, le vieillissement de la population... obligent, en outre, les autorités à réagir plus promptement.

Ces évolutions requièrent de nouvelles méthodes de travail, des manières modernes de structurer les services publics ainsi que de nouvelles relations avec les citoyens. Il est donc nécessaire d'adapter les services publics aux besoins de la population. Pour relever ces défis, atteindre ces objectifs, une

"administration publique efficace et dynamique" jouera un rôle vital.

C'est pourquoi 4INSTANCE (*) organise le *premier congrès du Secteur public "Dynamic administration" - Construire des ponts entre les autorités, les entreprises et l'éducation*. Ce congrès aura lieu le 29 avril à l'Auditorium 2000 au Heysel.

L'événement constitue un lieu de rencontre unique pour les managers des autorités locales et fédérales. Ils auront l'occasion d'y échanger des idées avec des représentants du secteur des entreprises et de l'éducation.

Quatre grands thèmes seront approfondis: la relance économique, la gestion RH, le pouvoir innovateur de la TIC et le partenariat entre les instances publiques et privées. D'éminents "experts-clés" aborderont chacun de ces thèmes sous différents points de vue. Un débat clôturera chaque thème. Le congrès débutera par une introduction de Herman De Croo; la conclusion sera assurée, quant à elle, par Inge Vervotte.

Pour plus d'information

Consultez le programme complet à l'adresse suivante:

www.mypublica.com

Pour plus de détails au sujet de l'inscription: www.mypublica.com

Vous pouvez adresser vos questions à: 4INSTANCE – GTG media

Tél. 02/534 94 51

4instance@skynet.be

info@4instance.be



(*) 4INSTANCE est né d'un besoin de communication entre les autorités, mais aussi vers le secteur public. Depuis 1996, cette organisation indépendante se présente comme le forum idéal pour une gestion publique actuelle et moderne. Le mensuel publié par 4INSTANCE "periodical for public affairs", le site Web "mypublica.com" et la e-newsletter 4INSTANCE proposent des solutions adéquates aux principaux problèmes des autorités ainsi que des secteurs privé et social: ICT, RH, organisation, finances, marketing, communication... À ce niveau, 4INSTANCE entretient de solides contacts internationaux avec d'éminents experts en la matière, notamment des universitaires, des gestionnaires publics, des entrepreneurs,... Lors des séminaires organisés régulièrement par 4INSTANCE, ils partagent d'ailleurs volontiers leurs connaissances avec le public. 4INSTANCE est membre de l'European Group for Public Administration.



PUZZLE advertising / PIXIPLA•NET

Zwitserlandstraat 8 rue de suisse
Bruxelles 1060 Brussel

tel : +32 2 533 10 80 • fax : +32 2 533 10 88

email : agence@puzzle.be

La gestion automatisée de dossiers est-elle l'élément clé pour une administration efficace?

Enterprise Content Management dans le Secteur Public

L'Enterprise Content Management (en abrégé ECM) ou Gestion de Contenu est le nouveau vocable qui remplace ce que l'on désignait autrefois comme la gestion documentaire.

Le terme "Gestion de Contenu" tient compte du fait que beaucoup d'échanges ne se font plus uniquement au moyen de documents, mais que l'information peut prendre des formes multiples: e-mails, images, liens vers un site. Il met aussi l'accent sur le traitement de l'information pendant tout son cycle de vie: sa saisie avec attribution de références, son utilisation, sa diffusion et son archivage ou sa suppression. Finalement le terme "Enterprise" insiste sur la gestion de l'information au niveau global de l'organisation.

Entre novembre et décembre 2003, une enquête a été réalisée par l'INRA, société spécialisée dans la réalisation d'enquêtes de marché, auprès de 150 organisations du secteur public, avec pour objectif de faire le point sur les besoins des services publics en matière de Gestion de Contenu. L'enquête a obtenu un taux exceptionnel de 49% de réponses, ce qui montre l'intérêt suscité par cette problématique.

Il se dégage de cette étude, que le Content Management est perçu par 86% des organismes du secteur public

comme un outil essentiel à mettre en oeuvre pour atteindre à court terme les objectifs d'amélioration du fonctionnement interne et du service aux citoyens. Actuellement seuls 24% des organismes du secteur public utilisent une solution de Gestion de Contenu dans l'ensemble de leur organisation. Une proportion plus large (50%) dispose d'une solution limitée à une partie de l'organisation. Les implantations existantes ont démontré que les projets ECM sont majoritairement des projets à succès dans leur réalisation et qu'ils permettent d'atteindre les avantages escomptés.

Améliorer l'accès interne à l'information

Interrogés sur leurs objectifs pour 2004, 95% des services publics déclarent que leur priorité est d'améliorer l'accès interne à l'information et sa disponibilité pour la prise de décision. Immédiatement après viennent les objectifs centrés sur la qualité du service au public, et l'amélioration des voies d'accès du citoyen à l'information.

Bien que les objectifs d'amélioration de la productivité et de réduction des

coûts recueillent un score absolu très important, il est intéressant de constater qu'ils figurent après les objectifs de qualité de fonctionnement interne et de service rendu.

Par rapport à ce contexte propre aux services publics, pas moins de 86% des participants à l'étude perçoivent que le Content Management jouera un rôle important ou très important dans l'atteinte de ces objectifs. Cette opinion est partagée par l'ensemble des dirigeants d'organismes publics indépendamment de leur secteur, de leur taille ou de leur budget de fonctionnement. Il est intéressant et en même temps rassurant, de constater que les organismes ayant déjà une solution (souvent partielle) de Gestion de Contenu, confirment que celle-ci constitue un élément essentiel à l'atteinte de leurs objectifs.

Le second point majeur est de constater que la notion de gestion de l'information au niveau global de l'entreprise est bien perçue: pas moins de 90% des participants à l'étude anticipent un impact sur la totalité ou la majeure partie de leur organisation.

Les Raisons

Interrogés quant aux raisons pour lesquelles un système de Gestion de Contenu serait mis en oeuvre dans leur organisation, ils confirment des attentes qui correspondent exactement à l'essentiel de leurs objectifs à court terme. D'abord

avec un score supérieur ou proche de 90%, se retrouvent des raisons relatives à l'organisation interne de l'institution. Celles-ci mettent l'accent sur le partage des connaissances, la collaboration dans et entre les départements et la réutilisation d'informations ou de résultats de travaux similaires. Viennent ensuite avec des scores compris entre 85 et 75% des raisons en rapport avec l'accroissement du service vers les citoyens et vers les entreprises. Finalement les raisons les moins souvent confirmées concernent la mise à disposition automatique d'une trace de tous les traitements afin de faciliter l'audit de l'activité et en dernière position, la diminution des restrictions propres à l'utilisation du papier.

La situation actuelle

Actuellement, 75% des institutions utilisent une solution de Content Management, mais à peine 24% l'utilisent pour l'ensemble de leur organisation, alors que 50% des institutions l'ont implantée dans quelques départements seulement.

Il est intéressant de noter que ce degré d'implantation dépend significativement à la fois du niveau de gouvernement et de la taille de l'organisation. La proportion d'organismes ayant déjà mis en œuvre une solution de Gestion de Contenu est non seulement plus élevée au niveau fédéral (82% de ceux qui ont implanté une solution), qu'au niveau régional (76%) ou provincial et municipal (63%), mais en plus, les mises en œuvre se sont opérées dans une proportion plus importante de l'organisation. La taille de l'organisation fait également apparaître une différence: l'implantation de solutions de Gestion de Contenu est la plus forte pour les institutions de plus de 250 personnes.

Bien que la majorité des fonctionnaires dirigeants reconnaisse qu'il est essentiel de disposer à terme d'une Gestion

de Contenu à l'échelle de l'organisation toute entière, nous constatons que son utilisation est actuellement encore minoritaire dans les services publics. L'analyse plus fine de ces implantations existantes de Gestion de Contenu montre qu'il s'agit soit de l'utilisation de logiciels comme Lotus Notes ou Outlook, dont il convient de rappeler que ce sont surtout des logiciels de gestion de courrier électronique, soit des solutions limitées à la numérisation et l'archivage de documents.

Les développements planifiés pour le futur sont des solutions documentaires, des gestions d'archivage et des vues consolidées de données structurées qui seront mises en œuvre au moyen de projets pilotes et de missions de conseil.

Les barrières

L'enquête a ensuite voulu découvrir les obstacles principaux à la mise en œuvre d'un système de gestion de documents dans les services publics.

Les trois raisons principales sont en fait directement liées aux coûts. Les services publics redoutent (à raison de 66% des répondants) l'effort nécessaire pour intégrer les systèmes existants au futur système de gestion documentaire.

Ceci revient donc à dire que c'est le coût d'un système complet qui est vu comme un obstacle. Il est remarquable de constater que la réflexion porte bien sur un système complet et pas sur les aspects les plus visibles qui sont habituellement le coût de l'imagerie (scanners e.a.) et le coût des licences de logiciels. La troisième raison concerne le manque de connaissances et de compétences pour aborder la gestion de documents au sein du secteur public. Celle-ci devrait augmenter le recours à des ressources externes et dès lors nécessiter des crédits spécifiques à cet effet.

Un deuxième groupe de barrières comprend des raisons propres au secteur public: des barrières culturelles au sein

de l'administration (55%), le respect de contraintes liées à la sécurité de l'information et les questions légales (est-ce que les documents électroniques sont valides comme le sont les documents papiers, quelle est leur valeur légale?). L'élément neuf n'est pas tant constitué par les raisons invoquées que par leur score relativement modeste (de l'ordre de 50%). Ceci vaut en particulier pour les "barrières légales" souvent citées comme problème majeur à la mise en œuvre de Gestion de Contenu. Finalement il est à remarquer que les barrières culturelles au niveau du citoyen sont jugées moins significatives.

Prise de décision.

L'étude a également voulu mettre en évidence la manière dont la décision serait prise pour entreprendre un projet de Gestion de Contenu. Pour la majorité (56%) des organisations, l'objectif principal est d'avoir des coûts alignés sur leur budget et d'identifier les bénéfices sans toutefois les quantifier.

Cette moyenne est encadrée par deux groupes d'à peu près la même importance: 21% des interrogés basent leur prise de décision sur une étude de cas approfondie, tandis que 18% se contentent d'identifier les coûts et bénéfices, sans les quantifier.

La démarche ou les pré-requis nécessaires à l'adoption d'un système de Gestion de Contenu ont ensuite été demandés aux participants à l'étude. Il ressort nettement que les deux exigences majeures sont une analyse des besoins internes liés au projet et une analyse de coûts/bénéfices (bien que l'intérêt soit plus centré sur les coûts).

Source:

enquête de l'INRA pour Fujitsu

Info:

filip.lecomte@be.consulting.fujitsu.com

To print or not to print ?

Dat is de vraag ... die het BIM stelt aan de werknemers en de bedrijfsleiders van de Brusselse ondernemingen met kantooractiviteiten.

De actie "To print or not to print" wordt door het BIM gelanceerd in het kader van het nieuwe afvalstoffenplan (2003-2007).

Deze actie omzetten in de praktijk ligt in de lijn van de nieuwe filosofie van het afvalplan (dematerialisering en is een aanvulling op de eerder voorgestelde vrijwillige acties voor kantoren. Het doel is de promotie voor een eco-doeltreffend gebruik van kantoortechnologieën. MAAW: minder natuurlijke hulpbronnen verbruiken (minder papier, minder elektriciteit) om zo de afvalproductie te beperken, zonder daarbij evenwel afbreuk te doen aan de economische vooruitgang.

Veel kantoren... veel papier...

De kantooractiviteiten domineren in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest. Ze stellen meer dan 250.000 werknemers tewerk en samen produceren zij meer dan 100.000 ton afval per jaar waarvan 35 tot 40% papier. Resultaten van de laatste 10 jaar wijzen erop dat er meer gesorteerd wordt maar ook dat het papierverbruik blijft stijgen (met 40% sinds het verschijnen van e-mail). De huidige technologie bezit echter het potentieel om dat papierverbruik te beperken. Waarom de mogelijkheden van dat technologisch potentieel niet beter benutten door doeltreffendheid, professioneel rendement en een lager verbruik van de natuurlijke hulpbronnen met elkaar te verzoenen? Dit is de uitdaging die we voorleggen aan Brusselse bedrijven.

Ambitieuze doelstellingen

Onder het mom van "dematerialisering", die als een rode draad door het afvalplan loopt, wordt, vanuit het oogpunt van duurzame ontwikkeling, de volledige problematiek aangepakt

(van de ontginning van natuurlijke grondstoffen tot het verwerkte afval). Het afvalplan heeft als doelstelling de papierconsumptie met 10 tot 30% te verminderen en de energieconsumptie met 5% in de kantoren.

Een lange termijncampagne

De actie "To print or not to print" wordt over verscheidene jaren gespreid. In 2004 start het BIM de actie met een aanpak op 2 niveaus:

- Een globaal actieniveau, die alle betrokken Brusselse bedrijven die over kantooractiviteiten beschikken zullen aanspreken (aan de hand van een informatiemailing)
- Een gerichte actie, beperkt tot 25 organisaties om de dematerialisatie mogelijkheden te bepalen die we kunnen bekomen in functie van het soort van activiteiten of een specifieke dienst in een bedrijf (me een verregaande omkadering van mini-audits en evaluaties).

Degenen die al maatregelen op het gebied van milieubeheer hebben genomen, zoals het label "Ecodynamische onderneming", kunnen met deze actie hun beleid nieuw leven inblazen door eenvoudigweg het mobiliserende aspect van deze actie, dat in kantoren een groot effect sorteert. Degenen die nog niets ondernomen hebben, kunnen met deze actie een eerste stap zetten in de richting van duurzame ontwikkeling die, naar we hopen, in de toekomst tot andere stappen zal leiden.

B.I.M.

Brussels Instituut voor Milieubeheer



20

Les acteurs d'internet

Editeur de logiciels, firmes commerciales, hackers, pirates, régulateurs, activistes du Web indépendant, telles sont les noms par lesquels on peut désigner les différents acteurs qui aujourd'hui s'affrontent à l'intérieur du champ de lutte d'Internet.

Vu son ampleur, Internet forme aujourd'hui un champ d'activités à part entière, né de la confrontation entre le champ d'activités du monde universitaire et celui du champ économique, confrontation qui trouve sa source dans la rencontre entre le Web et la micro-informatique.

À l'intérieur de ce champ, des acteurs s'affrontent afin de s'approprier l'espace de communication libre, ils développent des stratégies et des alliances qui produisent des conséquences directes sur l'évolution technologique d'Internet et des outils qui y sont liés ainsi que sur l'évolution du contenu informationnel du Web. Or, Internet fonctionne selon deux principes de liberté qui sont les moteurs de son évolution, le principe de libre accès aux standards et le principe de liberté de communication et de publication d'informations.

Dès lors, une partie de ces acteurs se battent pour assurer la préservation et le développement de ces deux principes, qui sont les gages de l'indépendance d'Internet par rapport à la logique com-

merciale. De l'autre côté, l'objectif des acteurs économiques consiste à détourner le principe de liberté des standards, pour remplacer ceux-ci par des standards dont ils sont propriétaires, c'est-à-dire qu'ils mettent au point eux-mêmes et ce, pour assurer leur emprise sur le développement technologique d'Internet. Le principe de liberté de publication et d'information est quant à lui menacé directement par une partie de la société civile.

En effet, des acteurs issus de cette société tentent, actuellement, de mettre au point des instances de régulation

et de censure qui pourraient, à terme, remettre fondamentalement en question le principe de liberté de communication et de publication des contenus. Ceci montre que le champ général de lutte autour d'Internet présente deux niveaux. Un premier niveau concerne l'appropriation des standards soit pour s'assurer que ceux-ci restent libres d'accès, soit pour transformer ceux-ci en standards propriétaires et commerciaux. Le second niveau se porte autour de la lutte pour préserver ou pour restreindre la liberté de communication et de publication d'informations. Ces deux niveaux sont en fait en interaction constante et, de ce fait, des stratégies issues d'un niveau de lutte présentent des conséquences sur les stratégies développées par les acteurs de l'autre niveau.

ETIC sur le web.

Le projet "ETIC sur le Web" (Eduquer aux technologies de l'Information et de la Communication sur le Web) est le résultat d'un partenariat entre le CUEEP de Tourcoing (France) et Lire et Ecrire-Charleroi (Belgique).

Ce projet qui est financé par l'initiative communautaire INTERREG II Hainaut/Nord-Pas-de-Calais a pour objectifs d'élaborer un serveur pédagogique autour de l'enseignement des NTIC et de créer un réseau de formateurs échangeant outils et savoir-faire pédagogiques dans ce domaine.

Le site "ETIC sur le Web" est consultable aux adresses:

<http://etic.univ-lille1.fr/> - <http://www.funoc.be/etic/>