

# 4 INSTANCE<sup>®</sup>

PERIODICAL FOR PUBLIC MANAGEMENT



1<sup>ste</sup> Overheidscongres

1<sup>er</sup> Congrès  
du Secteur Public

Dynamic  
Administration



SIEMENS

Microsoft<sup>®</sup>



Élargissement  
de l'UE

La nouvelle UE  
à 25 comparée  
à l'UE15







N° 45 April/Avril 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](mailto:info@4instance.be)  
<http://www.MyPublica.com>

REDAKTIE - RÉDACTION  
bvba GTG sprl

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

KUNST - ART  
hooy kaye museum,  
photography by Tomas Riehle

Copyright EU pictures  
European Commission

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](mailto: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](http://www.Mypublica.com)*

*Demandez votre abonnement  
gratuit de la newsletter via le site  
[www.Mypublica.com](http://www.Mypublica.com)*

# 4INSTANCE®

CONGRÈS DU SECTEUR PUBLIC  
OVERHEIDSCONGRÈS

*Dynamic Administration  
29-04-2004*



## INFO

*info@4INSTANCE.be  
[www.mypublica.com](http://www.mypublica.com)  
tel 02/534 94 51*

EPA PHOTO/CTKIJAN TRESTIK



*The Old Town Square in downtown Prague, Czech Republic.*

# 41

Élargissement de l'UE  
La nouvelle UE à 25  
comparée à l'UE15

4 INSTANCE N° 45  
Avril/April 2004

**6** 17<sup>e</sup> eeuwse pakhuys  
wordt museum van hedendaagse  
en antieke kunst

courtesy of hooy kaye museum, photography by Tomas Riehle



- 6** ART - KUNST  
17e eeuwse pakhuys wordt museum van hedendaagse en antieke kunst
- 11** CONGRÈS DU SECTEUR PUBLIC  
L'aéroport de Bruxelles-National: Nouveaux défis & Impact sur l'économie belge
- 21** OVERHEIDSCONGRES  
Bedrijven en hogescholen: hoe kunnen we elkaar vinden?
- 28** E-GOVERNMENT  
e-Democracy : réalisations européennes
- 32** OVERHEIDSCONGRES  
Het Autonoom Havenbedrijf Antwerpen
- 33** OVERHEIDSCONGRES  
De VDAB bestaat sinds 1989
- 36** SÉCURITÉ INFORMATIQUE  
Virus: je t'aime, moi non plus!
- 41** L'ÉLARGISSEMENT  
Élargissement de l'UE  
La nouvelle UE à 25 comparée à l'UE15
- 49** STEDENBELEID  
Vlaamse overheid stelt laatste 5 stedelijke monografieën voor

# 17<sup>e</sup> eeuwse pakhuys



*courtesy of booy kaye museum, photography by Tomas Riehle*

*wordt museum  
van hedendaagse en antieke kunst*

Langs de oude kaaien in het  
stadscentrum is een nieuw museum



*courtesy of hooy kaye museum, photography by Tomas Riehle*

aangemeerd. Het is  
gehuisvest in het enige  
overblijvende 17e eeuwse  
pakhuis aan de verloren  
gegane dokken van de  
oude Brusselse haven.

Het hooy kaye museum  
wil hedendaagse  
en antieke kunst  
uit verschillende  
delen van de wereld  
tonen en tegelijk een  
platform creëren waar  
kunstliefhebbers en  
kunstenaars elkaar  
kunnen vinden. De

eerste tentoonstelling “Burma, aspects  
of a hidden culture” toont Birmaans  
lakwerk, textiel, keramiek en brons.

...

*Ter gelegenheid van de vernissage van het hooykaye museum werd het woord gegeven aan Hugo De Greef gekend van 20 jaar Kaaitheter en Brugge 2002.*

*Het team van Brugge 2002 kreeg de prijs voor cultuurmanagement. Intendant Hugo De Greef noemt cultuurmanagement een belangrijk onderdeel in het cultuurlandschap van vandaag. "Het aanbod is immens. Als je dat economisch zou vertalen is cultuur, alleen al op het gebied van werkgelegenheid, een van de grootste sectoren." Meer dan 20 jaar geleden brak hij een lans voor de opvatting dat men tentoonstellingen zo zou moeten bekijken en niet louter afdoen als een verliespost. Het zou nog duren tot 1988 vooraleer de Aztekententoonstelling in het Brusselse Jubelpark als eerste, tot totale verrassing van alle betrokken partijen, een flinke winst opleverde.*

*Zijn speech getuigde opnieuw van visie en gevoel voor cultuur. Daarom vonden wij het passend Hugo De Greef nogmaals het woord te geven.*

### Hugo De Greef aan U het woord...

U weet het meer dan waarschijnlijk: maar dit kleine hoekje van Brussel is eigenlijk van zeer groot belang voor het theater in Brussel, in Vlaanderen en zelfs Europa.

En ik moet bekennen, ook van mij persoonlijk zijn deze paar straten, deze kaaien van Brussel van een grote betekenis.

Dat de KVS hier actief is sinds 1877 is geschiedenis.

Maar 100 jaar later, in 1977, werd hier voor de deur, op de kaaien het eerste Kaaitheter festival georganiseerd.

De theaterorganisatie die ik gedurende twintig jaar mocht leiden en die inmiddels uitgegroeid is tot een monument in het Vlaamse theater, maar ook zijn belang heeft in het internationaal podiumgebeuren, kende hier voor de deur in een kleine tent in 1977 zijn eerste activiteit.

Maar vroeger nog bezocht ik natuurlijk het grote theater de KVS zelf en ook, en dat weten velen niet meer, de - eerder experimentele - theatervoorstellingen die in het zogenaamde WALTRA theater werden gespeeld.

Daarbovenop had je het Hof van Engeland, recht tegenover de KVS. Ook daar werd in een achteraf zaaltje toneel gespeeld. En ernaast had je nog een zaaltje waar tot op de dag van vandaag toneel wordt gespeeld.

We hebben dan ook - toen - de buurt stilletjes zien achteruitgaan. Trouwens niet alleen dit stukje Brussel.

Laat ons daar niet te lang blijven bij stilstaan.

Enerzijds is er uiteraard de warmte die ik voel bij mijn eigen nostalgie met deze buurt maar anderzijds staan we voor een veel te boeiende tijd om te blijven hangen bij de ooit eens achteruitboerende Brusselse buurten.

Want het klopt dat er toch 't één en ander beweegt en al bewogen heeft. Het gaat allemaal wel wat Brussels traag maar buurten, de één na de andere, worden aangepakt en krijgen een vernieuwde leefbaarheid.

Daarbij valt het op dat zeer regelmatig het herdynamiseren te maken heeft of veroorzaakt wordt door een cultureel project. Het blijkt dat grote en kleine cultuurprojecten sleutelingrepen zijn om nieuwe dynamiek te genereren.

We kennen uiteraard vele buitenlandse voorbeelden.

In Europa is het hedendaags icoon meer dan waarschijnlijk wel het Guggenheim in Bilbao. Maar kijk naar het wat oudere: hoe kent men worldwide Sydney? Inderdaad, door zijn opera. Het silhouet van de in een aantrekkelijk ritme 'ge - architectuur - de' schelpen zijn het herkenningsteken van een stad geworden.

Het zijn de voorbeelden die internationaal bekend zijn. Maar er zijn er veel meer die de internationale reputatie niet halen maar daarom niet minder belangrijk zijn.

Het is zonder meer voldoende bekend bij stadsontwikkelaars, urbanisten en architecten: culturele voorzieningen in een wijk verbeteren stelselmatig de directe omgeving. Het samenleven verbeterd, het veiligheidsgevoel verbeterd of is nagenoeg volledig.

En bovenal krijg je een, laat ons de essentie niet vergeten, culturele activiteit.

Hoe sterk de nevenwerking van cultuur ook is: in die verbetering van wijken, steden, regio's én in het verhogen van de positieve uitstraling alsook in het economisch verbeteren van de regio de essentie blijft wel de kwaliteit van het cultureel aanbod.



Als die kwaliteit niet gegarandeerd de eerste prioriteit blijft verzwakt dit zondermeer de neveneffecten.

Bij een zwakke kwaliteit, of erger nog de afwezigheid ervan, zal het project amper duurzaamheid generen. De kwaliteit moet hoogstaand zijn of je krijgt niet alleen een slecht product op zich, je ontkracht ook alle mogelijke noodzakelijke effecten en neveneffecten.

Mensen komen niet meer, de kritiek wordt negatief, ...

Vermoedelijk heeft dit hier in de wijk een rol gespeeld. Het grote theater verloor zijn artistieke alertheid. Het is zeker niet de enige reden maar ik geloof wél dat het mee een rol gespeeld heeft in de toenmalige verloederding.

Maar nogmaals, laat ons het verleden zo laten.

Want we staan wel voor mooiere tijden, deels trouwens al ingevuld. En weer met cultuur. Wees maar zeker, en bedenk zelf maar: wat de Ancienne Belgique aan posi-

## 17<sup>e</sup> eeuws pakhuis wordt museum van hedendaagse en antieke kunst

tiefs doet in het centrum, en hoe de vernieuwde Beursschouwburg een positief effect zal hebben op dat zo belangrijke beurswijk. En wees maar zeker dat het nieuwe Théâtre National aan de Emile Jacqmainlaan een ongekende dynamiek met zich zal meebrengen.

Ik maakte het al mee: hoe het Lunatheater, nu het Kaaitheater, deugd doet aan de kanaalbuurt. En ik maak het nu nog maar eens mee: je voelt het al zo sterk met uw ellebogen aan hoe de voormalige brouwerij Wielemans-Ceuppens, eenmaal open als centrum voor hedendaagse kunst, een opwaardering van die achtergestelde buurt in Vorst aan de Van Volxemlaan zal betekenen.

Uiteraard zijn er niet alleen de grotere, eye catching projecten die dit belang realiseren.

Kleinere, dikwijls eerder privé initiatieven zorgen voor een complementariteit. Ik wil Brussel niet met New York vergelijken, alhoewel, maar waaraan ligt de ongekende bloei van een stadsdeel als Soho: het zijn ondermeer de vele galerijen.

Of de opbloei van Brooklyn: ook al de galerijen. Of de aangekondigde hype in Queens: het zijn PS1 en MOMA.

Voeg daar aan toe de bewoning van de buurt door artiesten. Het is al meermaals aangetoond: het versterkt kwalitatief het stadsweefsel. Dat zagen wij hier al, in Brussel, rond de Dansaertstraat.

Niet voor niks sta ik bij deze invalshoek nogal stil als ik het tenslotte wil hebben over het initiatief dat U vandaag gepresenteerd wordt: het Hooy Kaay museum.

Voor een KVS weer open gaat opent deze hooy kaay museum haar deuren met een eerste tentoonstelling. Het project spreekt mij aan vanuit verschillende opvallende invalshoeken. Er is de buurt, er is het architecturaal project: bestaande woningen krijgen een weliswaar diepgravende verbouwing, het respecteert wél het bestaande stedelijk kader, er is de keuze om cultureel artistiek actief te zijn, er is deze programmering te duiden binnen een wereldcultuur.

U ziet de voorwerpen die getoond zijn. Ze zijn fascinerend en bevragen ons over andere culturen. Ze zijn meer dan alleen maar mooi. Ze brengen een bevreemdende geschiedenis met zich mee en het zegt ons hoe veel aandacht deze mensen hadden voor het unieke van ambachtelijke prestaties. De samenstelling gebeurde zeer selectief. Hoe nuttig deze voorwerpen ook waren in een gemeenschap hier zijn ze door de tentoonstellingsmakers geabstraheerd om hun kracht te optimaliseren. Ik wil de tentoonstellingsmakers geluk en proficiat wensen. Maar zeker de initiatiefnemers en eigenaars van deze hooy kaay. Jullie hebben zondermeer voor een verrijking gezorgd.

Dames en heren, dit initiatief dat we vandaag openen moet om de diverse redenen onze steun krijgen. Maar vooral omdat er een nieuwe culturele kwaliteitsplek in Brussel bijkomt. En we weten nu onderhand wel dat een hele gemeenschap daar beter van wordt.

**Hugo De Greef**

### Hooy kaye museum

*Arduinkaai 20, 1000 Brussel*

*Open van 2 april tot 7 augustus, op vrijdag en zaterdag van 14 tot 18u of op afspraak.*

*Inkom: 5 Euro.*

*Info: corinne.de.coninck@hooykaye.com*



Cisco Systems "e-Government" Corner

## Cisco Systems fournit la plus large gamme de réseaux informatiques convergés.

CES RÉSEAUX TRANSPORTENT LES DONNÉES INFORMATIQUES, LA TÉLÉPHONIE ET LES IMAGES VIDÉO SOUS UNE FORME NUMÉRIQUE PAR LE BIAIS D'UNE SEULE INFRASTRUCTURE.

Les réseaux soutiennent de nouvelles technologies qui simplifient et améliorent la communication. Grâce aux technologies de Cisco, les entreprises des différents secteurs d'activité et de taille variée et, les services publics augmentent la satisfaction de leur clientèle ainsi que la productivité et la qualité de vie de leur personnel.

Les produits de Cisco sont compatibles avec d'autres systèmes car ils se basent sur des normes ouvertes. Cisco fournit non seulement des réseaux dans des bâtiments, sur des campus d'entreprises et entre différentes sociétés mais en tant que fournisseur clé pour service providers fait aussi transiter virtuellement tout le trafic internet.

**En tant que leader du marché des systèmes de réseaux, Cisco montre la direction à suivre sur le plan du développement et du lancement de nouvelles technologies, comme le routage et la commutation intelligents, les techniques Voice-over-IP et Video-over-IP, les réseaux sans fil, les produits de sécurité, l'accès large bande et la téléphonie IP.**

Avec un système téléphonique basé sur l'IP (Internet Protocol), le trafic voix et données transite par le réseau informatique. Beaucoup d'entreprises sont déjà passées à la téléphonie IP afin de réduire leurs coûts et de rationaliser leur communication et leur gestion.

### Le Citoyen en tant que client

En vingt ans, Cisco est devenu un groupe stable, sain et innovateur, qui emploie 35.000 personnes dans une centaine de pays. En utilisant sa propre technologie internet, Cisco a su maintenir sa souplesse d'adaptation et sa position de leader.

**Grâce à son expérience, Cisco Systems sait comment aider ses clients à exploiter Internet pour relever ces défis.**

L'investissement dans des infrastructures permettra d'augmenter leur rentabilité et d'optimiser leur compétitivité dans l'économie actuelle. C'est aussi le cas pour le secteur public.

Internet joue un rôle primordial dans ce secteur et les administrations sont de plus en plus conscientes des risques d'être dépassées dans la course pour l'amélioration du service et le contrôle des coûts. Les administrations locales ont un rôle important à jouer : elles doivent s'assurer que tous les citoyens aient accès à la nouvelle économie et peuvent en bénéficier. Les avantages qui en résultent sont les suivants:

- plus grande satisfaction
- amélioration de la communication
- stimulation des environnements e-business
- diminution des procédures administratives

**Tout le monde est gagnant: le gouvernement améliore sa productivité et la satisfaction de son personnel, le citoyen peut rapidement et à chaque instant avoir le libre accès aux services administratifs.**

Cisco Systems travaille étroitement avec le gouvernement belge. Ainsi, Telindus, Belnet et Cisco Systems ont déployé le "Fedman" le nouveau réseau de la ville qui interconnecte les 15 ministères. Le Service Public Fédéral Personnel & Organisation a choisi d'installer dans son nouveau bâtiment Copernicus un réseau Cisco qui transporte à la fois des données, de la voix et, à terme, de la vidéo. Le Ministère de la Communauté Flamande a aussi opté pour l'infrastructure sécurisée Cisco Systems pour développer son portail.

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

Jan Cuypers

Sales Manager Public Authorities

Tél. : 02.778.42.00 • Email : [jcuypers@cisco.com](mailto:jcuypers@cisco.com)

**CISCO SYSTEMS**  
  
 EMPOWERING THE  
 INTERNET GENERATION™

# L'aéroport de Bruxelles-National

## Nouveaux défis & Impact sur l'économie belge

Pendant la seconde moitié des années 90, l'aéroport de Bruxelles a connu une forte expansion; année après année, le trafic de passagers et de fret a enregistré une hausse supérieure à celle d'autres aéroports européens.

Différentes évolutions intervenues en 2001 ont cependant mis fin à cette importante croissance de l'aéroport de Bruxelles. Il y a tout d'abord eu les événements du 11 septembre et l'aggravation de la conjoncture économique qui ont résulté en une baisse du trafic aérien dans le monde entier. Mais c'est surtout la disparition de Sabena qui a entraîné une énorme baisse des activités commerciales à l'aéroport de Bruxelles. Sabena avait en effet été le moteur de l'important développement de l'aéroport au cours de la seconde moitié des années 90.

### Le transport aérien: un secteur en crise

La plupart des compagnies aériennes souffrent encore des conséquences de la plus forte crise que le secteur ait connue. Ce n'est qu'aujourd'hui que les premiers signes d'une reprise se manifestent. Malgré cette crise, la plupart des observateurs estiment que l'aviation civile maintiendra son rythme de croissance structurelle au cours des vingt prochaines années. Toujours selon ces prévisions, la croissance du trafic de passagers variera fortement d'une région à l'autre, avec généralement une hausse de l'importance des liaisons avec l'Asie.

Plus spécifiquement, le transport aérien de fret se développera considérablement en raison de la libéralisation et de l'ouverture du commerce mondial (avec l'adhésion de la Chine à l'Organisation Mondiale du Commerce) et de la prospérité croissante (avec une préférence pour la livraison rapide de diverses marchandises). Ces évolutions sont encore stimulées par une hausse des ventes via l'Internet et la réorganisation globale des entreprises avec une dispersion accrue des systèmes de production de par le monde.

S'agissant du développement de leurs réseaux de transport, les compagnies aériennes mettent de plus en plus l'accent sur le transport sans escale, l'accroissement des fréquences sur les routes actuelles et les alliances avec des réseaux complémentaires. Sur les itinéraires les plus fréquentés, elles proposeront davantage de services "point to point" au lieu de liaisons "hub and spoke".

Cette dernière configuration reste bien évidemment l'organisation la plus économique pour les destinations moins prisées et son développement peut être important pour les années à venir, essentiellement en Europe. En tant que hub secondaire, Bruxelles a récemment

développé de très nombreuses liaisons intra-européennes. Cette position est toutefois menacée à la suite de la disparition de Sabena et Bruxelles a reculé dans le classement des aéroports les plus importants. A l'avenir également, l'importance croissante des "primary hubs" contraindra les aéroports secondaires à se concentrer de plus en plus sur les services et itinéraires convenant moins bien aux "primary hubs". Il s'agit essentiellement de routes exploitées par des "low-cost carriers" et de créer des réseaux complémentaires avec des transporteurs non européens.

Alors qu'ils étaient auparavant des gestionnaires de biens publics, les aéroports deviennent de véritables prestataires de services et proposent une infrastructure à même de répondre aux exigences des voyages d'affaires et de loisirs, qui se globalisent de plus en plus. Cette nouvelle approche marketing n'est plus centrée sur les compagnies aériennes, mais sur le client-voyageur, au centre de l'offre des commerces présents à l'aéroport, des infrastructures de congrès et des prestataires de services logistiques qui développent un ensemble d'activités.

### Un nouveau rôle pour les aéroports

L'aéroport devient de plus en plus une société qui fonctionne pour ainsi dire 24 h sur 24, principalement en raison de la dérégulation poussée qui incite les passagers à voyager plus tôt ou plus tard dans la journée si cela permet de réduire le prix du transport. Les activités cargo se développent très rapidement autour d'entreprises spécifiques dont le système

de distribution est axé sur le commerce électronique. Les sociétés de livraison de colis intégrées, comme UPS et Fedex, sont d'ores et déjà devenues les plus grosses compagnies aériennes en termes de nombre d'avions.

Par ailleurs, la concurrence entre les aéroports n'a cessé de se renforcer dans la mesure où ils proposent des services de transport similaires, aux mêmes groupes de passagers. Le développement multimodal des aéroports comme par exemple la liaison TGV avec l'aéroport Charles de Gaulle à Paris a fait de ce dernier un redoutable concurrent pour les voyageurs en provenance et à destination de Bruxelles.

Chaque aéroport se verra attribuer différents rôles. Les grands aéroports des États-Unis et d'Europe continuent à s'étendre considérablement en tant que hubs principaux et accroissent et optimisent l'utilisation de leur capacité. Les plus petits aéroports visent de plus en plus des niches du secteur du transport de fret et de passagers. A cet égard, l'aéroport de Bruxelles s'adressera davantage aux passagers "low cost" et aux hommes d'affaires "Brussels bound", bien que l'idée d'un hub européen important offrant un bon accès aux réseaux intercontinentaux complémentaires (la stratégie de l'ancienne Sabena) ne doive pas être complètement abandonnée. Les compagnies aériennes en voie de mondialisation auront en effet l'usage de plusieurs hubs dans différentes régions du monde (et devront les dominer).

### L'aéroport de Bruxelles dans une perspective internationale

A la suite des événements de 2001, l'aéroport de Bruxelles était retombé, fin 2002, au niveau d'activité des années 1996 et 1997. Bruxelles se classait parmi les derniers du groupe d'aéro-

ports de seconde catégorie – aéroports européens de taille moyenne. En 2002, le nombre de passagers à l'aéroport de Bruxelles est tombé à 14,4 millions, soit un tiers de moins qu'en 2000. La baisse est la plus importante pour les passagers en transfert, ce qui est directement lié à la faillite de Sabena qui avait fait de Bruxelles un hub important pour le trafic au sein de l'Europe.

L'aéroport de Bruxelles a également connu une forte diminution du transport de fret, le tonnage transporté étant tombé à 537.000 tonnes. DHL occupe une place importante dans ce secteur du transport de fret puisque la société représentait 60% du fret transporté à l'aéroport de Bruxelles en 2002.

Avec la disparition de Sabena, l'aéroport de Bruxelles a perdu son rôle de hub européen. Au temps de Sabena, Bruxelles faisait office de hub central où un grand nombre de passagers en transfert changeaient de vol pour se rendre à leur destination finale. La part de ces passagers en transfert dans le nombre total de passagers n'avait cessé d'augmenter pour atteindre 31,5% en 2000. Près de 90% de ces passagers étaient des passagers Sabena. En 2002, la part des passagers en transfert est retombée à 9% seulement, soit 1,3 million de passagers en termes absolus.

Les ambitions de SN Brussels Airlines, qui a pris le relais de Sabena, sont plus prudentes.

Sabena desservait 63 villes de l'Union européenne (15 États membres) au moins 1 fois par semaine, sans compter des liaisons avec 11 villes européennes (non U.E.). En 2002, SN Brussels Airlines exploitait un réseau de 47 liaisons, dont la majorité concernait des destinations U.E. Alors que Sabena transportait 10,9 millions de passagers en 2000, SN Brussels Airlines enregistrait 2,4 millions de passagers en 2002.

Cette offre plus restreinte de destinations européennes proposées par le home carrier réduit bien entendu directement les chances de l'aéroport de Bruxelles de retrouver une position de force en tant que hub européen. Ceci est d'autant plus important que Bruxelles subit la concurrence directe des quatre grands aéroports européens qui l'entourent. Ces aéroports offrent un réseau plus important de liaisons européennes. La connexion directe de ces aéroports au réseau ferroviaire national et au réseau TGV – et le retard de Bruxelles sur ce plan – ne fait que renforcer cette concurrence.

Le manque de vols intercontinentaux réduit également les chances de Bruxelles en tant que hub européen. Ce problème existait déjà durant les années précédentes, lorsque Sabena était encore en activité car la compagnie belge se concentrait sur l'Europe alors que l'aéroport même ne parvenait que difficilement à attirer d'autres compagnies aériennes (intercontinentales). Le réseau intercontinental de SN Brussels Airlines consiste exclusivement en des liaisons africaines.

Pour retrouver son rôle de hub européen, l'aéroport de Bruxelles doit donc surmonter différents obstacles non négligeables: l'absence d'un home carrier fort, la mauvaise connexion au réseau ferroviaire national et international, l'absence de connexion au réseau TGV, le nombre limité de liaisons intercontinentales, etc. Parmi les points positifs, citons cependant l'évolution vers un environnement "open sky", dans le cadre duquel les restrictions imposées aux compagnies aériennes désireuses d'offrir librement des liaisons d'un pays à un autre sont progressivement supprimées. La situation centrale au sein de l'Europe et la fonction de Bruxelles comme capitale de l'Union, mais

surtout la capacité "libre" représentent un avantage déterminant pour l'aéroport de Bruxelles. Avec l'infrastructure actuelle, l'aéroport de Bruxelles peut facilement accueillir un trafic aérien supérieur alors que les grands aéroports européens se rapprochent de leur limite de capacité.

### Impact de l'aéroport de Bruxelles sur l'économie belge

L'impact économique total de l'aéroport de Bruxelles est calculé comme étant la somme de:

- **l'effet direct:** cet effet concerne l'emploi, la valeur ajoutée, les impôts et autres revenus publics directement liés aux différentes activités menées à l'aéroport. Il s'agit par exemple des activités économiques générées par les compagnies aériennes, les services de courrier, les transporteurs, la maintenance technique, etc. à l'aéroport même;
- **l'effet indirect:** cet effet concerne à l'emploi et la valeur ajoutée générés au sein de l'économie belge dans les entreprises et secteurs qui fournissent les entreprises de l'aéroport même. Il s'agit des activités économiques des entreprises/secteurs situés en amont, souvent appelées les liaisons en amont;
- **l'effet dérivé:** cet effet concerne à l'emploi et la valeur ajoutée générés au sein d'autres secteurs (en dehors de l'aéroport) par l'utilisation de la valeur ajoutée (= revenus pour les travailleurs et les bailleurs de fonds) créée à l'aéroport;
- **l'effet catalytique:** cet effet concerne à l'emploi et à la valeur ajoutée créés au sein de l'économie belge du fait que l'aéroport de Bruxelles fait office d'important pôle d'attraction pour de nouvelles entreprises et activités. Il s'agit donc des liaisons en aval de

notre étude qui ont trait à la création et à l'expansion d'activités économiques grâce à la présence de l'aéroport.

Si l'on additionne tous ces effets, on obtient une estimation de l'impact total de l'aéroport de Bruxelles sur l'économie belge. En 2002, cet impact a été estimé à 60 511 emplois et à une valeur ajoutée de 3,884 milliards d'euros. Sans oublier les revenus directs des autorités d'un montant de 752 millions d'euros. Concrètement, cela signifie donc que pour chaque emploi à l'aéroport, deux emplois supplémentaires sont créés en dehors de l'aéroport. Et que 1,5% du PIB belge est à mettre au compte des activités économiques à l'aéroport de Bruxelles et ses environs.

### Développement de l'aéroport de Bruxelles

Différents scénarios ont été élaborés pour déterminer l'impact économique futur de l'aéroport de Bruxelles. Pour ce faire, nous avons utilisé des alternatives qui ont abouti à des prévisions concrètes concernant le trafic de passagers et de fret, et le nombre correspondant de vols. Sur la base d'élasticités spécifiques qui établissent un lien entre la sensibilité de l'emploi direct à l'aéroport et ces différents trafics, ces scénarios ont ensuite été traduits en prévisions concrètes relatives à l'emploi direct à l'aéroport de Bruxelles. Selon un scénario de base, qui prend pour hypothèse une forte concurrence de la part des aéroports européens, une importance limitée de SN Brussels Airlines en tant que successeur de Sabena, la raccordement tardif de l'aéroport au réseau de trains à grande vitesse et une croissance modérée du trafic de fret, l'emploi direct devrait passer de 19 905 personnes en 2002 à 33 173 personnes en 2020. Le scénario le plus optimiste, qui tient compte d'une position de force

de SN Brussels Airlines (ou d'un autre home carier) et d'une hausse des vols de nuit à 30 000 vols par an, prévoit un emploi direct de 45 765 personnes en 2020. Le scénario le plus pessimiste, selon lequel les activités de SN Brussels Airlines et de DHL (plus de fonction de hub européen) seraient réduites au minimum, ne prévoit toutefois que 25 095 personnes en 2020.

### L'aéroport en tant que catalyseur stratégique et pôle d'attraction

L'importance économique de l'aéroport n'est donc pas uniquement basée sur

---

#### *Biac bientôt actif en Espagne*

Le gestionnaire aéroportuaire BIAC est en bonne voie pour obtenir une participation dans un nouvel aéroport sur la côte Est de l'Espagne. Ce nouvel aéroport devrait être opérationnel à l'automne 2006 et sera surtout dirigé vers les compagnies charter et de vols à bas tarifs. (Belga)

---

la prospérité économique que sa présence génère directement ou indirectement. L'aéroport fait également office d'aimant et de catalyseur pour de nombreuses autres activités économiques. Une étude a montré que la présence d'un grand aéroport international était très importante en tant que:

- facteur déterminant pour l'implantation de certaines entreprises
- soutien des exportations des entreprises voisines grâce à l'offre de liaisons pour les passagers et le fret vers les principales zones commerciales
- renforcement de la compétitivité de l'économie et de toutes les entreprises présentes grâce à l'offre étendue et efficace de services passagers et fret

...

# Siemens Business Services excellent in e-government

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

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

## Markten

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

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

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



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

## Center synergie

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

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

## Ruimere organisatie

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

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

## Siemens Business Services n.v.

*Charleroisesteenweg 116 - 1060 Brussel  
Tel.: +32 2 536 41 11 - Fax: +32 2 536 81 12  
e-mail: info@sbs.be - http://www.siemens.be/ic/sbs*

- attraction de touristes dans cette zone, ce qui génère des revenus et des emplois dans le secteur touristique

Pour une entreprise à la recherche d'un lieu d'implantation, la présence d'un grand aéroport international peut représenter une véritable valeur ajoutée. Une région qui compte un grand aéroport international a un avantage concurrentiel par rapport à d'autres régions qui ne possèdent qu'un petit aéroport, voire aucun aéroport. L'accessibilité de la zone est en effet déterminée par l'offre et la fréquence des vols de ligne. Pour une multinationale par exemple, la présence d'un aéroport international sera le principal facteur d'implantation. Par ailleurs, la présence de multinationales (qui s'établissent dans les environs d'un aéroport) donne naissance à un effet "Suivez le guide", de sorte que des concurrents et des entreprises similaires veulent s'implanter au même endroit. Rien d'étonnant dès lors à ce que les entreprises optent avant tout pour les villes qui abritent un grand aéroport international.

Une étude menée auprès des entreprises établies dans la région de Schiphol a révélé que les secteurs suivants sont particulièrement dépendants de l'aéroport (% d'entreprises qui considèrent les activités de l'aéroport comme prioritaires pour leurs propres activités):

- transport et distribution: 88%
- grandes organisations et entreprises internationales: 72%
- hôtels: 75 %
- services aux entreprises et services financiers: 46%
- entreprises à forte intensité cognitive: 42%

Ceci est également le cas aux alentours de l'aéroport de Bruxelles et à l'aéroport même. La concentration des activités susmentionnées dans la région de l'aéroport de Bruxelles est en effet très mani-

feste lorsqu'on examine les coefficients de spécialisation et la part que représente chaque région pour les différentes activités. La spécialisation montre dans quelle mesure l'activité est plus importante dans la région que l'importance moyenne de la région en Belgique, une valeur supérieure à l'indiquant une importante spécialisation de la région concernée.

La spécialisation des régions de Bruxelles et de Hal-Vilvorde dans les activités liées au secteur aérien comme le transport et la distribution, les services professionnels et les activités à forte intensité cognitive est frappante. Le seul domaine dans lequel le Brabant flamand n'est pas spécialisé est celui des hôtels et des activités connexes. Ceci est essentiellement dû à l'important attrait de grandes villes comme Bruxelles qui proposent une multitude d'activités culturelles et sociales.

### Nouveaux défis pour l'aéroport de Bruxelles

L'aéroport de Bruxelles est confronté à d'importants défis. Le secteur de l'aviation connaît non seulement une crise dramatique en ce moment, mais le rôle de l'aéroport a également changé de manière draconienne à la suite de la disparition de Sabena. Une vision cohérente de la signification du transport aérien et de l'aéroport en particulier est donc plus que jamais nécessaire. L'avenir est pourtant porteur d'espoir. La plupart des prévisions indiquent en effet un rythme de croissance structurelle du trafic de passagers de plus de 4% au cours des vingt prochaines années. Les kilomètres-tonnes pour le fret augmenteront à un rythme d'environ 5,5%. Dans le même temps, la libéralisation du transport aérien se poursuivra: la suppression de la "Règle de nationalité" pour le trafic aérien

avec des pays non européens en particulier donnera lieu à d'importantes restructurations. Une consolidation plus poussée au sein de l'Europe permettra aux compagnies européennes de profiter des avantages marketing d'un vaste réseau, de réduire les coûts et d'éviter la concurrence intra-européenne ruineuse alors qu'une saine concurrence entre compagnies trans-atlantiques pourrait voir le jour. Les aéroports de taille moyenne comme celui de Bruxelles devront se spécialiser

davantage dans des marchés de niche ayant trait à des destinations et/ou prestataires de services spécifiques comme les produits/services offerts par les "low-cost carriers" et les compagnies de charters. Une alternative pour l'aéroport de Bruxelles consisterait éventuellement à jouer un rôle de hub secondaire au sein du réseau d'une des grosses compagnies aériennes européennes, de plus en plus confrontées à une congestion croissante dans leurs aéroports nationaux.

L'importance des aéroports ne peut être sous-estimée: en offrant du transport efficace de passagers et de fret, les aéroports revêtent une importance cruciale dans le positionnement des entreprises sur les marchés mondiaux hautement compétitifs. Si nous voulons orienter la Belgique vers une économie à forte intensité cognitive et développer sur le plan logistique notre position centrale au sein de la partie la plus peuplée d'Europe occidentale, nous pouvons difficilement surestimer le rôle d'un aéroport très développé. Les activités à forte intensité cognitive et le développement de centres logistiques européens requièrent une accessibilité multimodale maximale dans le cadre de laquelle les aéroports jouent un rôle clé. L'évolution des aéroports en nœuds de transport multimodaux assure une accessibilité rapide par route, rail et air. L'aéro-

...

SAP



port devient ainsi un pôle d'attraction pour des entreprises internationales à la recherche d'un lieu d'implantation. Pour ces entreprises, une accessibilité rapide, tant nationale qu'internationale, est de la plus haute importance. L'attrait de l'aéroport dépend en grande partie de sa taille et de la qualité du transport offert. Non seulement le réseau aérien mais aussi la disponibilité d'autres moyens de transport, dont le train,

report se voit attribuer une nouvelle fonction. La position géopolitique favorable de l'aéroport de Bruxelles accroît ses chances de développement dans ce nouveau segment de marché.

Ces entreprises souhaitent être implantées à l'aéroport, à proximité du nœud de transport multimodal. La valeur ajoutée apportée par ces entreprises à l'ensemble des processus de l'aéroport ne peut être optimisée que si elles

plus dans les aéroports pour leurs activités requérant de fréquents transports, en sont un exemple frappant. Ces bureaux sont de taille restreinte et font souvent office de lieu de rencontre pour des réunions internationales et pour la coordination, comme c'est le cas par exemple des divisions marketing et ventes internationales. Et l'accessibilité relative bonne de l'aéroport en fait un lieu parfaitement adapté aux réunions et aux conférences.

L'attrait de l'aéroport en tant que lieu d'implantation augmentera grâce au développement du réseau multimodal prévu, suscitant une demande de la part des entreprises recourant fréquemment au transport aérien au sein même de ce nouveau nœud multimodal. L'activité visée accroît la demande de transport aérien et contribue ainsi au réseau de transport aérien et à la fonction de "carrefour" de l'aéroport en général. Le développement immobilier sous la forme d'un "European trade and meeting center" à l'aéroport de Bruxelles peut inciter des entreprises internationales à s'établir dans la région de l'aéroport lorsqu'elles se développent.

En tant que petite économie ouverte, la Belgique, dont la croissance économique a jadis été stimulée par d'importants investissements étrangers, peut difficilement se permettre de faire de l'aéroport de Bruxelles un petit aéroport régional. Une telle stratégie entraverait l'internationalisation de nos propres entreprises, découragerait les investissements étrangers en Belgique et menacerait sérieusement notre prospérité et notre croissance économique.

**Prof. L. Sleuwaegen**

**Dr K. De Backer**

*Vlerick Leuven Gent*

*Managementschool et K.U. Leuven*

### **Résultats 2003 en progrès**

Les résultats de BIAC pour 2003 reflètent une croissance de l'activité et une amélioration de la rentabilité, indiquant que les mesures de réduction des coûts et de relance de l'activité qui avaient été prises par BIAC immédiatement après les événements de l'automne 2001 ont porté leurs fruits. La rentabilité reste toutefois encore inférieure aux standards de l'industrie aéroportuaire.

Le nombre de passagers s'est accru de 5,2 %, tandis que le volume de cargo a progressé de 13,1 %. Le chiffre d'affaires consolidé progresse de 6 % pour atteindre 271,4 millions d'euros.

Le progrès de la qualité a été un des objectifs majeurs de 2003. Les efforts entrepris avec l'aide de tous les acteurs présents sur la plate-forme aéroportuaire se sont traduits par une amélioration générale de la qualité, reconnue par les passagers et par les compagnies aériennes comme en témoigne les récents sondages. Les améliorations sont telles que l'aéroport de Bruxelles se classe maintenant parmi les grands aéroports les plus ponctuels d'Europe.

sont d'une importance décisive pour les entreprises dont les activités sont liées à l'aéroport.

Ces entreprises se caractérisent par des habitudes de vol très marquées, comme l'organisation de multiples réunions brèves auxquelles les participants se rendent en prenant un vol le matin et en rentrent le jour même. Dans une économie en voie de globalisation, de plus en plus liée à l'économie européenne, les aéroports de grande et de moyenne taille gagnent sans cesse en importance en tant que lieux d'implantation de bureaux et lieux de réunion. On assiste pour ainsi dire à la naissance d'un nouveau milieu de production urbain. L'aé-

port se voit attribuer une nouvelle fonction. Si elles n'ont pas la possibilité de s'implanter à l'aéroport, elles ne s'installeront pas dans la région dudit aéroport mais dans un autre aéroport concurrent capable de satisfaire à leurs critères d'implantation. Parmi les activités liées à un aéroport, on trouve les entreprises et organisations d'envergure internationale qui recourent dans une large mesure au transport aérien. Songeons à cet égard aux fonctions commerciales et logistiques, aux infrastructures de réunion internationales et aux hôtels aéroportuaires. Les divisions des multinationales qui, en raison de leurs relations internationales, s'installent de plus en

# Activity-Based Management in the Public Sector

## A solution for those who need to “do more with less”



Gary Cokins, SAS, CPIM

Gary Cokins is a SAS strategist (parent company of ABC Technologies, Inc.), leading provider of business intelligence and analytics software. He is an internationally recognized expert, speaker, and author in advanced cost management and performance improvement systems.

Gary was the lead author of the acclaimed *An ABC Manager's Primer* sponsored by the Institute of Management Accountants (IMA). Gary's second book, *Activity Based Cost Management: Making it Work*, was judged by the Harvard Business School Press as “read this book first.” A reviewer for Gary's third book, *Activity Based Cost Management: An Executive's Guide* said, “Gary has the gift to take the concept that many view as complex and reduce it to its simplest terms.” His other recent book is *Activity Based Cost Management in Government*.

A key element of performance management is to use fact-based data, both operational and managerial accounting data for analysis and decision support. Activity-Based Cost Management (ABC/M) is one of the more important methodologies in this context.

ABC/M is vital for any organization wanting to understand its cost behavior, including what drives its costs as well as quantifying the costs of its outputs and outcomes.

ABC/M is an answer to the pressures for improved cost accounting in government. His important added value comes from the new insights gained from validly measuring real costs of processes and services. Moreover, it has a direct impact on how organizations apply performance management systems to actively manage changing priorities and strategies to improve performance throughout an organization.

### Political pressures to hold down costs

Public sector organizations at all levels and of all types are facing intense pressure **to do more with less**. Federal, national, regional, and local governments in almost all the countries in the world are feeling some sort of fiscal squeeze. This includes departments, administrations, branches, foundations, and agencies.

In the United States also, the federal government is shifting some responsibilities to state and local governments but providing only limited funding to fulfill those obligations. Regardless of where the pressure is coming from, the message to government from citizens is this: **better, faster, cheaper—hold the line on taxes but don't let service slip**.

**Efficiency, effectiveness, and performance, once reserved for the private sector, will increasingly be part of the language of the public sector.**

Meeting this daunting challenge often requires:

- **Determining the true and actual costs of services**
- **Implementing process improvements**
- **Evaluating outsourcing or privatization options (i.e., is it better to deliver internally or purchase outside?)**
- **Aligning activities to the organization's vision, mission, and its strategic plan.**

Activity-based cost management (ABC/M) and its integration with strategy mapping and balanced scorecards (i.e., performance measures) offer potential solutions to the problem.

How? By providing meaningful, fact-based information to government officials, managers, and employee teams. It is a cost-effective means of bringing about beneficial change and improved performance in government and not-for-profit environments. In the absence of facts, anyone's opinion is a good one. Intuition, gut feel, and political persuasion are becoming less effective as means for decision making.

The pressure on the public sector is undeniable. People want government to work better and cost less. To do so, public sector managers will have to change their way of thinking about the true costs—and value—of the services they provide plus understand the costs of outputs from their efforts. They will have to more effectively manage their resources.

What are the deficiencies with traditional accounting that have paved the way for ABC/M?

**ABC/M answers fundamental questions such as “what do things (processes, services, products, ...) cost?” and “why?” It further answers “who in particular receives them?” and “how much costs did they each receive?”**

Examples of output costs are the cost per each type of processed tax statement or the cost per each type of rubbish disposal pick-up. ABC/M serves as a calculation engine that converts the spending on employee salaries, contractor fees, and supplies into the costs of outputs—and ultimately the unit cost of each type of output. The work activities are simply the transforming mechanism that produces and delivers the outputs.

The ABC/M view is a radical departure from the norm for governments and military defense organizations. The focus within the public sector has begun to shift from budget management to performance based results measurement. Activity-based budgeting (ABB) can leverage the ABC/M methodology and produce more credible and valid budget planning of resource needs and utilization.

### Removing the blindfold—outputs, not just resources/expenditures

The traditional financial accounting system has evolved in such a way that all public sector managers reasonably know what expenditures they have spent in past time periods. But almost none of them knows what the costs were either in the aggregate or for the individual types of outputs or outcomes. So what are the costs of outputs? What is the cost of each output? How does one accurately calculate these costs?

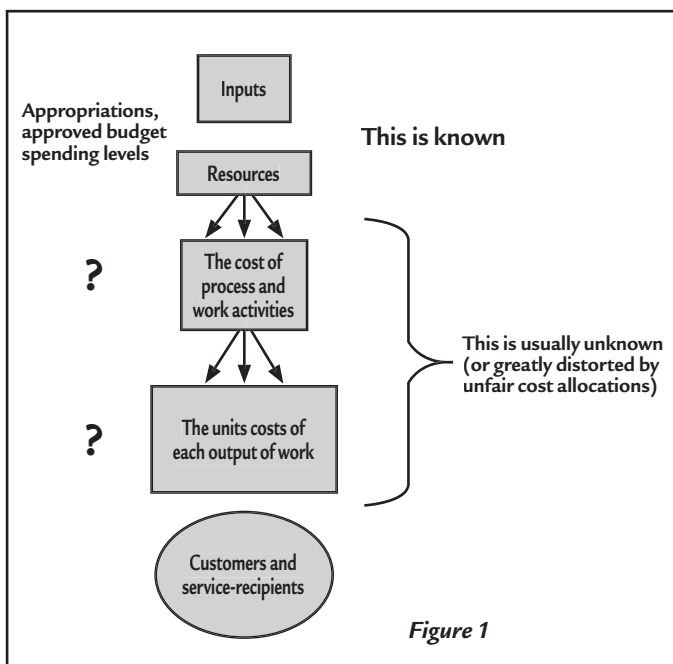


Figure 1

Figure 1 illustrates how management’s limited view can be fruitfully extended beyond the resource/expenditure level. Traditional financial management systems focus on the spending expenses of labor, supplies, etc., rather than on what work is performed and the outputs resulting from using these resources. These are known and reported. ABC/M makes visible what has been missing in financial reporting—including budget reporting. ABC/M reveals what is typically unknown (or very misleading) due to flawed arbitrary cost allocations.

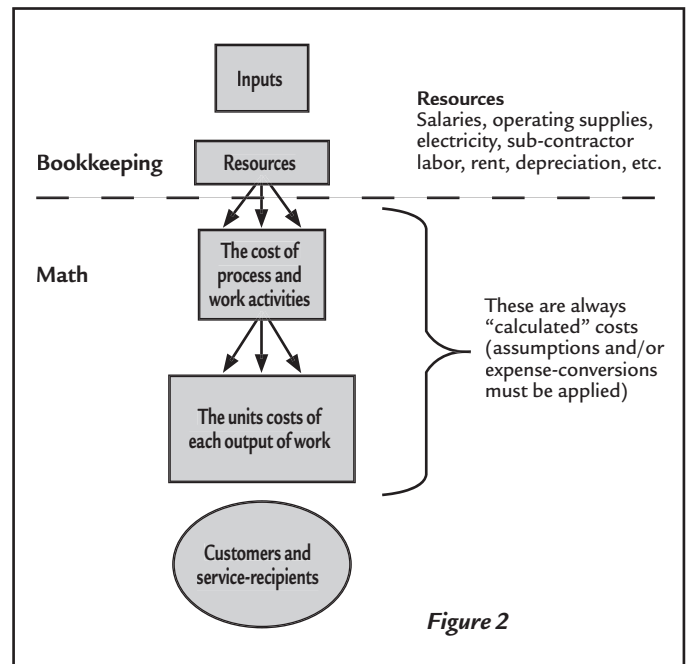


Figure 2

Figure 2 distinguishes expenses from costs—they are not synonymous. To simplify semantics, resources are used and expenses or expenditures are incurred when money is exchanged with third-party suppliers or pays employees. That is, hard currency exits the organization’s treasury. In contrast, costs are always “calculated” costs that restate the expenses as work activities or as outputs. Expenses and costs equate in total, but they are not the same things.

**ABC/M shifts the focus from spending to the outputs of the spending – its value, its effectiveness, and its efficiency.**

For more info see:  
 SAS Belgium & Luxembourg  
[info@sbx.sas.com](mailto:info@sbx.sas.com)  
<http://www.sas.com/belux>

*The Power to Know*



Cisco Systems "e-Government" Corner

## Cisco Systems levert alle componenten die nodig zijn voor de uitbouw van geconvergeerde computernetwerken.

ZULKE NETWERKEN TRANSPORTEREN COMPUTERGEGEVENS, TELEFONIE EN VIDEOBEELDEN DIGITAAL OVER ÉÉN INFRASTRUCTUUR.

De netwerken ondersteunen nieuwe technologieën die een aantal facetten van ons leven, in het bijzonder communicatie, vereenvoudigen en veraangenamen. Ondernemingen en openbare diensten van uiteenlopende omvang en in tal van sectoren verbeteren de klanttevredenheid, de productiviteit en de levenskwaliteit van hun medewerkers met de systemen van Cisco. De infrastructuur helpt immers om bedrijfsprocessen vlotter te laten verlopen en te integreren.

De producten van Cisco zijn ook makkelijk combineerbaar met andere systemen omdat ze gebaseerd zijn op open standaarden. Cisco levert niet alleen netwerken in gebouwen, op bedrijfscampussen en tussen verschillende ondernemingen. Ook het overgrote deel van het internetverkeer verloopt via infrastructuur van Cisco.

**Als markt- en technologieleider in netwerksystemen geeft Cisco de richting aan bij de ontwikkeling en introductie van nieuwe technologieën, zoals intelligente routing en switching, Voice-over-IP, Video-over-IP, draadloze netwerken, veiligheidsproducten, breedbandtoegang en IP-telefonie.**

Met een IP-telefoniesysteem verloopt het spraakverkeer, net zoals het gegevensverkeer, via het computernetwerk. Vele bedrijven kozen er al voor om zo kosten te drukken en de communicatie en bedrijfsvoering te stroomlijnen.

### De burger als klant

In twintig jaar groeide Cisco uit tot een stabiel, gezond en innovierend bedrijf dat 35.000 mensen tewerkstelt in ruim 100 landen. Door zelf gebruik te maken van zijn internet-technologie behield het zijn flexibiliteit en leiderspositie.

**Die ervaringen en lessen gebruikt Cisco nu om zijn klanten te ondersteunen bij hun ICT-beleid, ook in de openbare sector.**

Voor Cisco betekent e-government het gebruik van internettechnologie om burgers, bedrijven en medewerkers snel en efficiënt toegang te bieden tot de overheid en haar dienstverlening. Want net zoals bedrijven voordeel halen uit het internet, kan ook de overheid haar activiteiten stroomlijnen via dit medium.

Het internet laat de instellingen toe vlotter met de burger te communiceren, economische ontwikkelingen te stimuleren, de doorlooptijd van administratieve processen te verkorten, tijdrovend papierwerk te elimineren en uiteindelijk de kosten te drukken.

**Alle partijen winnen bij e-government: de overheid verbetert haar productiviteit en de tevredenheid van haar personeel, de burger kan snel en op elk gewenst tijdstip zijn administratie afhandelen en de belastingbetaler krijgt meer waar voor zijn geld dankzij de efficiëntere aanpak.**

Ook in België werkt samen met de overheid. Zo realiseerde de onderneming in samenwerking met Telindus en Belnet in Brussel het nieuwe Fedman stadsnetwerk. Dat verbindt de administraties van vijftien federale ministeries en overheidsinstellingen met elkaar. In het Copernicusgebouw, waar de Federale Overheidsdienst Personeel & Organisatie huist, installeerde Telindus een Cisco-netwerk dat zowel spraak als data transporteert. En ook achter de portaalsite van het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap schuilt een krachtig en veilig Cisco-netwerk.

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

Jan Cuypers

Sales Manager Public Authorities

Tel. : 02.778.42.00 • Email : [jcuypers@cisco.com](mailto:jcuypers@cisco.com)

CISCO SYSTEMS  
  
 EMPOWERING THE  
 INTERNET GENERATION™

# Bedrijven en hogescholen

## *Hoe kunnen we elkaar vinden?*

Memori onderzocht de mogelijkheden voor samenwerking tussen bedrijven en hogescholen in opdracht van SPAM (Strategisch Plan Arrondissement Mechelen). Het onderzoek doorpikt veronderstellingen en onderstreept zo het belang van een grondige onderbouw van de belangrijke activiteiten van de hogeschool.

Uit het onderzoek komt heel duidelijk naar voor dat de aard van de samenwerking en dienstverlening op zich niet het grootste probleem vormt. Wel is het zo dat onderwijsinstellingen zich niet moeten gaan positioneren als het expertcentrum op een technologisch vakgebied. Daarvoor is er binnen de regionale ICT-bedrijven zelf te veel specialisatie en kennis in huis

Het is ook duidelijk dat onderwijsinstellingen zelf meer vragende partij zijn voor samenwerking dan het bedrijvenveld. De ICT-boom is intussen achter de rug, zodat er geen groot onevenwicht meer is tussen de vraag en het aanbod. De hogescholen zijn de voorbije jaren zelf niet ontkomen aan besparingsrondes, zodat nieuwe dienstverlening meer en meer geen optie maar een must wordt.

Ongeacht de aard van de samenwerking zullen ICT-gerelateerde onderwijsinstellingen een apart orgaan of dienst in het leven moeten roepen dat zich full time bezig houdt met het opzetten van win-win partnerships met het bedrijvenveld uit de regio. Deze aanpak zorgt er in elk

geval voor dat de negatieve connotaties rond het onderwijs vermeden worden. Relatiemanagement, contractmanagement en een uitgekende communicatie zijn hier belangrijke sleutelwoorden.

Van de vier belangrijkste samenwerkingsverbanden blijkt ten slotte dat:

- Samenwerking via studenten niet echt een optie is
- Samenwerking via onderwijs en vorming een heel interessante optie is, via modulair onderwijs en via het organiseren van postacademische vormingen, waarbij de onderwijsinstellingen hun helikopterperspectief en neutraliteit uitspelen
- Samenwerking via onderzoeksprojecten kan, mits de samenwerking geen zwaar financieel engagement vergt, mits de benefits duidelijk zijn en mits er netwerkmogelijkheden voor het bedrijf aan vast hangen. Samenwerking in het kader van IWT-onderzoeksprojecten krijgt in dit kader een positieve evaluatie
- Samenwerking via het ter beschikking stellen van infrastructuur is eveneens een interessante optie.

## Doorpikte veronderstellingen en aanbevelingen

### Hogescholen vragen meer dan dat ze geven

De algemene perceptie van hogescholen bij de ondervraagde ICT-gerelateerde bedrijven is dat er te weinig voorstellen komen voor een win-win relatie. Hogescholen vragen veel voor een geringe return. Stageplaatsen beschouwen de meeste bedrijven niet als een grote meerwaarde voor het bedrijf. Men gaat er immers van uit dat men zelf ook tijd en energie moet investeren in de stagiair.

Bedrijven zijn bijgevolg zeer weigerachtig tegenover de vraag vanuit hogescholen tot samenwerking. Bij nogal wat bedrijven is de vraag per definitie verdacht. Het gevoel leeft dat Hogescholen wegens terugvallende inkomsten gewoon op zoek zijn naar nieuwe afzetmarkten. En aangezien de ICT-sector eveneens een crisis boven te komen heeft is de bereidheid hiertoe niet meer.

*“In de tijd van de dotcom-hype kon dat allemaal. Toen vochten bedrijven om op Hogescholen op één of andere manier aanwezig te mogen zijn, omdat de vraag naar gekwalificeerd personeel het aanbod overtrof. Ik heb het gevoel dat hogescholen nog niet beseffen dat die tijd gepasseerd is en dat we nu wel drie keer onze Euro draaien voor we nog in iets investeren.”*

...

### Samenwerking vergt een dynamische partner

Bedrijven zijn zich heel bewust van de moeilijkheid waar Hoger Onderwijs mee kampt om flexibel en snel samen te werken. Bedrijven die reeds ervaring hebben met partnerships kunnen nauwelijks hun afkeer verbergen van de naar hun gevoel enorme traagheid en de gepercipieerde bureaucratie. Volgende uitspraak is hier van een mooi voorbeeld.

*“Ik heb echt in het verleden verschillende keren geprobeerd om op een vraag naar stageplaatsen in te gaan, maar men wist nooit de juiste persoon door te schakelen, of die reageerde gewoon niet.”*

Hogescholen hebben een logge structuur en vaak is er dan ook ofwel de tijd, ofwel de kunde, ofwel de wil niet om zich flexibel op te stellen naar bedrijven toe. Een uitspraak vanuit de kant van de Hogescholen typeert dit:

*“Zelfs al zou ik willen daarop in te gaan, moet deze samenwerking via zoveel partijen passeren en zou dat zoveel tijd in beslag nemen, dat we ons gewoon belachelijk zouden maken bij de bedrijven... het budget is er bij ons Hogescholen evenmin om risico's te nemen.”*

Bedrijven hebben ook het gevoel dat het onderwijs – zeker het ICT-gericht onderwijs – niet mee is met de razendsnel evoluerende technologische realiteit. Het onderwijs kan zeker niet naar technologische bedrijven toe claimen dat het een expertisepool is voor nieuwe technologieën. Bedrijven volgen de nieuwe technologieën, die voor hun specifieke vakgebied belangrijk zijn, zowiezo op de voet. Hogescholen hebben bij de bedrijven veeleer een didactisch en methodologisch dan een innovatief imago.

*“Uiteindelijk zijn wij, net als de meeste Vlaamse technologiebedrijven, zo gespecialiseerd dat we er hoe dan ook van uitgaan dat ze hier intern quasi van nul af aan opnieuw getraind moeten worden. Dat is geen verwijt aan het onderwijs, dat is gewoon een technologische noodzaak.”*

### Samenwerking en dienstverlening gebeurt ad hoc

Een heel belangrijke conclusie uit dit onderzoek is dat samenwerking tussen bedrijven en hogescholen nooit tot echte win-win situaties kan leiden, zolang dat deze samenwerking ad hoc gebeurt. Ad hoc samenwerking loopt quasi altijd op één of andere manier vast door ofwel gebrek aan middelen, of door gebrek aan tijd. Ad hoc samenwerkingen gebeuren veeleer door persoonlijke contacten tussen een docent of opleidingshoofd en een bedrijf, zodat de samenwerking vaak puur een kwestie is van elkaar een plezier te doen. Bovendien lopen dergelijke vrijblijvende samenwerkingen maar al te vaak in het water doordat bedrijven plots beseffen dat er behoorlijk wat tijd bij komt te kijken.

*“Ik doe dat gewoon niet meer, zo van dat projectwerk met externe bedrijven. Ze beloven je eerst vanalles en als je er dan voor gaat schuiven ze het in de schoenen van iemand die onderhen staat. Die durft dan geen nee zeggen omdat hij weet dat je de baas kent. In plaats daarvan schuift die het in de schoenen van degene die onder hem staat, maar deze blijkt de materie dan totaal niet te kennen.”*

Ook uit het Nederlands onderzoek “Samen Innoveren” blijkt dat het van significante invloed is of een kennisrelatie tussen bedrijven en hoger onder-

wijs permanent of incidenteel van aard is. Ad hoc (of incidentele) kennisrelaties blijken:

- te arbeidsintensief
- te veel te kosten
- de partner te ver weg, zodat het contact vlug dood bloedt
- het vertrouwen af te nemen

### Grote nood aan relatiebeheer

Zowel de Hogescholen als de bedrijven erkennen de noodzaak van een centraal orgaan binnen de hogeschool dat zich uitsluitend met externe contacten bezig houdt.

In Nederlandse Hogescholen bestaan dergelijke bureaus voor externe contacten al langer. Het bestuur van de hogescholen is er van overtuigd dat een investering in dergelijke dienst, zichzelf gemakkelijk kan terugverdienen. Deze persoon zou een mandaat moeten hebben waarmee hij zowel de financiële als vooral de logistieke ruimte krijgt om samenwerkingen op te zetten. Hij moet de mogelijkheid hebben om ruimte en infrastructuur vrij te krijgen op de hogeschool voor het organiseren van opleidingen, seminaries, trainingen, experimenteel onderzoek,... of eender welke andere synergieën er mogelijk zijn tussen de hogescholen en ICT-gerelateerde bedrijven.

De geïnterviewde beleids mensen in de Hogescholen stellen dat het ideale profiel van dergelijke contactpersoon, iemand moet zijn met ten eerste management ervaring (hij mag het vooroordeel dat bedrijven hebben tegen scholen niet bevestigen) en ten tweede iemand die een formeel of informeel netwerk kan opzetten waarin ICT-gerelateerde bedrijven zich engageren tot participatie. Ten derde moet deze persoon een grondige kennis van het ICT-landschap én van de regio waarin de hogeschool gevestigd is, hebben.

## SD WORX, HR-partner voor de overheid

### Op zoek naar een professionele partner in HR-dienstverlening?

U bent op zoek naar een partner die rekening houdt met de specifieke behoeften van de overheidssector. Een partner die zijn dienstverlening afstemt op de noden van een overheidsbestuur. SD WORX staat voor gespecialiseerde medewerkers en een dienstverlening afgestemd op de federale, gewestelijke en lokale overheden.

SD WORX is marktleider en trendsetter in België op het vlak van loonverwerking en HR. Vanuit de loonberekening (24.500 klanten die 545.000 werknemers vertegenwoordigen) heeft SD WORX door de jaren heen een grote expertise opgebouwd binnen de specifieke HR-domeinen.

U kan bij SD WORX terecht voor alle vragen die betrekking hebben op het ruime domein van de HR. SD WORX biedt antwoorden op specifieke vragen en kiest samen met u voor geïntegreerde oplossingen. Een greep uit ons HR-aanbod:

- Rekrutering en selectie\* (potentieelinschattingen/assessment centers,...).
- Changemanagement, begeleiden van veranderingsprocessen en uittekenen van nieuwe structuren.
- Prestatiemanagement, 360° feedback, evaluaties en individuele coaching.
- Competentiemanagement.
- Opleidingen op maat van uw organisatie (HR, sociaaljuridisch, ...)
- Personeelstevredenheidsonderzoeken met benchmarking naar andere overheden of private sectoren.
- Audit van HR-processen (analyse, diagnose en verbetertrajecten).
- HR Balanced Scorecard voor de overheid.
- HR Tools en methodologieën.
- HR en payroll-support ter plaatse: van payroll tot HR-Manager, van detachering tot outsourcing.
- Praktijkgericht sociaal- en fiscaaljuridisch advies.
- ERP-implementatie en consultancy (SAP/PEOPLESOFT)
- ...



Voor meer informatie kan u altijd terecht op [www.sd.be/overheid](http://www.sd.be/overheid) of u kan ons altijd bellen op 03 220 22 58.

\* Partner van Jobpunt Vlaanderen

### Alleen menselijke relaties zullen helpen

Opdat onderwijsinstellingen en ICT-bedrijven elkaar beter zouden vinden, zijn er verschillende online initiatieven gelanceerd, zoals Technoport. Virtuele marktplaatsen waar vraag en aanbod elkaar zouden moeten vinden. Uit het onderzoek blijkt echter dat het grote probleem van deze initiatieven is dat zij staan of vallen met de discipline van de betrokken partijen om de databank te onderhouden én te gebruiken. En daar wringt het schoentje.

*“Alleen persoonlijke en directe contacten tussen bedrijven en onderwijsinstellingen zullen beide partijen er toe kunnen bewegen om een dieper engagement aan te gaan.”*

### Samenwerking via studenten houdt te veel risico's in

De beleidsverantwoordelijken in Hogescholen blijken eigenaardig genoeg even weigerachtig als de bedrijven tegenover samenwerking via studenten. Met onbezoldigde stages hebben de scholen geen probleem. Doordat de student niet vergoed wordt, krijgt hij de kans om te leren én om fouten te maken. Het bedrijf zal daar normaal gezien niet onder lijden. Anders wordt het wanneer het een partnership betreft waarin de hogeschool én/of de student een vergoeding krijgen. Hogescholen blijken daar niet voor te vinden te zijn om een heel eenvoudige reden: je kan de kwaliteit van het eindproduct, waarvoor het bedrijf betaalt, niet garanderen. Studenten moeten kunnen leren uit het werk dat ze doen op een stage of in een project,... ook van hun fouten. Bovendien impliceren betalende projecten een veel intensere procesopvolging van docenten, zodat de hogeschool al tevreden zou zijn wanneer dergelijke projecten break-even zouden draaien. ...

De enige manier waarop betaalde samenwerking kan, is wanneer het een resultaatsverbintenis met voorbehoud betreft. Dit houdt in dat bedrijven betalen voor een concreet product, zoals een presentatie of een eindrapport, maar dat ze er rekening mee moeten houden dat dit resultaat ook van mindere kwaliteit kan zijn.

Ook bedrijven houden er deze mening op na, hoewel zij aan de andere kant wel voordelen zien in dienstverlening via studenten. Vooral het prijsvoordeel is een gunstige troef. Meestal gaat het dan ook om bijvoorbeeld marktonderzoeksprojecten waarbij het anders toch veel geld zou kosten om dit door een professioneel bureau te laten doen. Sommige bedrijven gaan er van uit dat ze de dienstverlening bij een ander bedrijf anders niet zouden genomen wegens te duur. Zolang het gaat over projecten met vrij laag risico, een grote mogelijkheid aan methodologische begeleiding vanuit de hogeschool en het project niet-bedrijfsnoodzakelijke processen behelst (zoals bvb. een Swot-analyse, een marktonderzoek, een doorlichting van het netwerk,...), dan blijken bedrijven minder last te hebben van de kans op mislukking, dan de hogescholen.

De ondervraagde bedrijven gaan er blijkbaar van uit dat, wanneer ze de hogeschool betalen voor projecten die studenten uitvoeren – ook al is dit voor een bedrag dat een stuk onder de marktprijs ligt – dat de hogeschool er daardoor extra inspanning toe zal doen opdat het project kwalitatief zou voldoen.

### ICT-nood? Welke ICT-nood?

Het uitgangspunt van dit onderzoek was dat de vraag vanuit het ICT-bedrijfsveld naar beter gekwalificeerde studenten groter zou zijn dan het aanbod. Deze situatie blijkt intussen toch

wel achterhaald. Twee trends zijn voelbaar: aan de ene kant heeft de crisis in de sector er voor gezorgd dat heel wat bedrijven hebben moeten afslanken. De vrijgekomen plaatsen worden voor het ogenblik ingenomen door een grote groep mensen met al enige ervaring. Aan de andere kant merken we dat bedrijven zelf ook niet stilgezeten hebben en hun interne opleiding op punt gesteld hebben. De aanwervingsmanager van een groot IT-bedrijf stelt het zo:

*“We hebben tot voor vorig jaar een grote aanwervingsgolf gehad. Nu ligt dat wat stil. We letten bij de aanwerving veel meer op de motivatie en de bereidheid van een kandidaat om zich op verschillende platformen te gaan bijscholen. Iemand die alleen maar één programmeertaal kent en daar in wil blijven werken, is voor ons niet nuttig.”*

Dit toont nogmaals aan dat Hogescholen niet hoeven in te spelen op korte termijn trends, maar integendeel een langetermijn strategie moeten uitbouwen waarin duurzame synergieën tussen het onderwijsveld en het ICT-gereleerd bedrijfsveld kunnen ontstaan (cfr. Infra).

### Hogescholen kunnen leren van interne vorming binnen bedrijven

Het bedrijfsveld wacht niet op het hoger onderwijs om te experimenteren met e-learning of andere vormen van training. Via ICT hebben nogal wat bedrijven toegang tot kwalitatief hoogstaande opleidingen. Dit zijn vaak traingspakketten waar scholen de financiële middelen niet voor hebben.

Toch zijn op dit vlak synergieën mogelijk. Zo is de opleiding Informatie Management en Support aan de KHM

al enkele jaren erkende Cisco Academy. Dit houdt concreet in dat de KHM gerechtigd is om opleidingen te geven in Cisco-netwerktechnologie, aan de hand van Cisco hardware én e-learning software. Op deze manier vinden e-learning en schoolse didactiek en begeleiding elkaar in een formule die al enkele jaren goed aanslaat.

Hogescholen hebben op onderwijsvlak een heel grote troef en dat is didactiek en methodologie. E-learning maakt onderwijs niet overbodig. Integendeel zelfs. De combinatie van traditionele onderwijs- en begeleidingsmethodes, samen met e-learning software is een kritieke succesfactor voor het succes van e-learning.<sup>1</sup>

### Modularisering schept opportuniteiten

We hebben het voordeel van modularisering onder andere behandeld in het stuk over duaal onderwijs. Duaal onderwijs betekent enerzijds dit dat de individuele competenties van elke student daardoor perfect gekend zijn, waardoor modulair aanbod op maat mogelijk wordt. Anderzijds houdt modulair onderwijs ook in dat cursisten veel intensiever en over een veel kortere tijdspanne de voor hen relevante vakken kunnen bijwonen. Dit maakt doorstroming vanuit het bedrijfsveld naar de hogeschoolopleidingen mogelijk. Hogescholen evolueren van klassieke onderwijsinstellingen naar leercentra.

In modulair onderwijs wordt het perfect mogelijk om heel specifieke modules te gaan volgen. Bovendien komt daarmee het klassieke concept van vaste klassen op de helling te staan. Iedereen kan zelf beslissen wanneer hij welke module wil gaan volgen. Daardoor wordt het veel minder onnatuurlijk voor werknemers van bedrijven om de lessen te vervoegen.



Modulair onderwijs zal dus gedefinieerd zijn in termen van competenties. Dit betekent dat de cursist goed weet welke competenties hij verworven zal hebben na het met vrucht afsluiten van een module. Op deze manier krijgt het management van het bedrijf, dat instaat voor de budgetten voor vorming van het personeel, een veel duidelijker beeld van zijn investering. In principe zou het perfect mogelijk moeten zijn om de ROI van het investeren in opleiding te berekenen.

### Infrastructurele dienstverlening heeft potentieel

Bedrijven zijn meer dan geïnteresseerd in de logistieke faciliteiten van hogescholen. Hogescholen hebben alle infrastructuur in huis voor studiedagen, cursussen, computerlessen,...

Daarnaast hebben hogescholen ook meestal de nodige ervaring om deze studiedagen of vormingen mee te helpen organiseren.

Ten slotte is er zo'n grote pool aan heel specifieke vaardigheden onder docenten dat het mogelijk zou moeten zijn voor bedrijven om vorming à la carte samen te stellen.

Ook dit kan echter alleen maar indien dit niet ad hoc gebeurt, maar via een speciaal daarvoor in het leven geroepen dienst. Bovendien moet hiervoor het nodige kader voorzien zijn voor docenten om gecompenseerd te worden voor deze extra prestaties.

Nederlandse Hogescholen bieden ook opleidingen aan in samenwerking met een privé-partner. Samenwerking betekent met andere woorden ook samen met andere partners diensten naar derden opzetten, waarbij de hogeschool de infrastructuur en eventuele docenten ter beschikking stelt, en de privé-partner de trainingen of opleidingen verzorgt.



EPA PHOTO

*A stand with traditional Lithuanian craft on a street in Vilnius, Lithuania.*

### Hogescholen zitten met een imagoprobleem

Bedrijven hebben over het algemeen geen hoge pet op van het Hoger Onderwijs als instelling. Hoewel de kwaliteit van het onderwijs niet ter discussie staat, beschouwen bedrijven de hogescholen als instelling niet als een moderne en flexibele organisatie om mee samen te werken.

Hogescholen dragen in het bedrijvenveld te veel de negatieve connotaties van de term "onderwijsinstelling" mee. Een meermaals gehoorde uitspraak is de volgende:

*"Dat zijn die mannen die zoveel vakantie hebben en nog klagen."*

Een oplossing voor dit imagoprobleem is nogmaals dat de dienstverlening van de hogescholen naar het bedrijvenveld onder een aparte entiteit doorgaat. Zo heeft de Provinciale Hogeschool Limburg bijvoorbeeld een "ICT-centrum",<sup>2</sup> dat vrij autonoom functioneert en op zichzelf een sterk merk vormt los van alle negatieve connotaties.

### Hogescholen hebben ook sterke meerwaarden

Instellingen voor Hoger Onderwijs hebben echter ook een aantal troeven naar het ICT-bedrijvenveld toe. Troeven waar zij meer mee dienen uit te pakken. Deze sterke merkwaarden zijn:

#### Neutraliteit:

Hogescholen kunnen ICT-gerelateerde studiedagen, seminars of werkgroepen organiseren vanuit een heel neutrale positie. Deze neutrale positie zorgt voor de nodige credibiliteit. Bedrijven geven zelf aan dat studiedagen, georganiseerd door privé-organisaties vaak onverholven PR-evenementen zijn. Onderwijsinstellingen zijn niet gebonden aan commerciële belangen van technologische leveranciers.

#### Helikopterperspectief:

Onderwijsinstellingen hebben een grote pool aan verschillende competenties. Dit maakt een kruisbestuiving tussen ...

<sup>1</sup> Zie hiervoor ook het Memori-onderzoeksproject "levenslang studeren" in opdracht van Eduforum (zomer 2001)

<sup>2</sup> <http://www.phlimburg.be/ict-centrum>

---

**Memori is de onderzoeks- en consultinggroep van de Katholieke Hogeschool Mechelen**

De onderzoeks- en consulting activiteiten van Memori zijn in eerste instantie georiënteerd op maatschappelijke meerwaarde: mens, economie en samenleving moeten er beter van kunnen worden. "Toegepast wetenschappelijk onderzoek" dient voor Memori "toepasbaar wetenschappelijk onderzoek" te zijn, met voldoende maatschappelijk rendement. Alle projecten van Memori gebeuren dan ook in opdracht van bedrijven en overheden. Of het zijn gesubsidieerde onderzoeksopdrachten, begeleid door een stuurgroep van bedrijfsmensen en/of overheidsmedewerkers. Het onderzoek dat Memori verricht is rechtstreeks gelieerd met het economisch gericht onderwijs dat door onze hogeschool aangeboden wordt: bedrijfsbeheer (export & distributie, financiën & fiscaliteit, marketing, verzekeringswezen), communicatiebeheer (audiovisuele communicatie, eventmanagement, journalistiek, multimedia, public relations, reclame, voorlichting), informatie-management, management assistent, toerisme en recreatie. De meeste onderzoekers vervullen aan de KHMechelen een beperkte lesopdracht en bieden zo de KHM-studenten rechtstreekse doorstroming van up-to-date informatie.

Memori - KHM

<http://www.memori.be>

Onze-Lieve-Vrouwestraat 94

2800 Mechelen

Tel. +32 15 369 300

Fax. +32 15 459 210

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

---

verschillende disciplines mogelijk, zoals bvb. management met ICT. Op deze manier voegen onderwijsinstelling iets toe aan de puur technologische invalshoek op ICT.

**Didactiek:**

Bedrijven valideren de didactische kwaliteiten van een onderwijsinstelling. In principe is alles wat een werknemer zou moeten leren, terug te vinden op het Internet, maar zonder een didactische begeleiding komen de meeste mensen er eenvoudigweg niet aan toe om de discipline op te brengen om zich op hun eentje te verdiepen in de materie.

**Infrastructuur:**

Onderwijsinstellingen hebben alle infrastructuur om bovenstaande troeven waar te maken. De grote ICT-bedrijven hebben ook hun eigen trainingsinfrastructuur, maar voor KMO's is dit niet haalbaar. Het hoger onderwijs moet van zijn infrastructuur een dienstverlening maken.

**Hogescholen hebben een netwerkfunctie**

Bedrijven hebben van het ICT-gerelateerd hoger onderwijs het gevoel dat dit instellingen zijn met een groot netwerk aan contacten. Voor het organiseren van studiedagen, postacademische vorming, trainingsdagen, etc... betekent dit dat bedrijven van het hoger onderwijs verwachten dat zij voor elk ICT-onderwerp de beste mensen kan inschakelen.

Ook de ondervraagde beleidsverantwoordelijken van de hogescholen zien mogelijkheden in de netwerkfunctie van de onderwijsinstellingen. Niet alleen voor het zelf organiseren van evenementen maar evenzeer om ICT-bedrijven uit de regio samen te brengen in adviesgroepen, werkgroepen, stuurgroepen,... De ICT-opleiding IMS aan de KHM heeft bvb. een stuurgroep van ICT-bedrijven die waken over de relevantie van de inhoud van de opleidingen.

Door het grote netwerk aan contacten zouden ICT-onderwijsinstellingen ten slotte meer als katalysator moeten fungeren om samenwerking tussen bedrijven op te zetten om projectvoorstellen uit te werken in het kader van door overheid gesubsidieerde Onderzoeken en Ontwikkelingsprojecten. Eén van de kernpunten van het hierboven aangehaalde ICT-Task Force rapport gaat hier ook over:

*"Structurele samenwerking moet worden bevorderd door het creëren van een marktplaats (fysiek en virtueel) voor het uitwisselen van kennis en het leggen van contacten."*

**Samenwerking tussen hogescholen is nodig**

Regionale hogescholen zijn aan de ene kant concurrenten, maar aan de andere kant ook complementair. In elke hogeschool zijn er heel specifieke competenties en opleidingsaccenten. In de structurele uitwerking van de dienstverlening naar bedrijven toe, kunnen hogescholen beter samen contracten opstellen, standaarden ontwikkelen, samen naar buiten treden in de communicatie naar bedrijven, het samen oplossen van problemen,...

**De overheid als facilitator?**

De overheid heeft twee functies te vervullen. Aan de ene kant moeten zij de nodige kaders voorzien waarbinnen onderwijsinstelling gestimuleerd worden om samenwerkingsprojecten tussen zichzelf en het ICT-bedrijvenveld op te zetten.

Aan de andere kant moeten onderwijsinstelling de financiële ruimte krijgen om experimenten op dit vlak op te zetten. Of – indien er reeds best practices voor samenwerking bestaan – moeten deze beter doordringen naar alle hoge-

scholen. In Nederland heeft de overheid bijvoorbeeld een proefproject opgezet met experimenten op het vlak van duaal onderwijs. De succesfactoren die hieruit gedestilleerd zijn, hebben we hierboven behandeld.

Het Knowhow Wales project (<http://www.knowhowwales.co.uk>) is een uitstekend voorbeeld van wat de overheid hier zou kunnen doen om het ICT-onderwijs en het technologieveld dicht bij elkaar te brengen.

Een grondige kennis van welke onderzoekscompetenties er in welke hogescholen aanwezig zijn, moeten overheden, of Gewestelijke Ontwikkelingsmaatschappijen toelaten om op deze manier de meest optimale O&O-projecten op te zetten. In Nederland suggereerde de Task Force-ICT hieromtrent voor dat er een voor instituut een duidelijk afgebakende onderzoeksagenda met specifieke competenties opgezet moet worden.

### **Positief effect op de bestaande opleidingen**

De voorstudie heeft geleerd dat een bureau voor externe contacten ook ervoor zorgt dat bedrijven beter de weg vinden naar de scholen voor wat betreft stageplaatsen in de basisopleidingen of voor afstudeeropdrachten voor voortgezette opleidingen. Deze dienst voor externe relaties fungeert ook als katalysator voor doorstroming van studenten naar het werkveld.

### **Hogescholen moeten hun marketing verzorgen**

Hoewel bedrijven erkennen dat hogescholen een aantal diensten met meerwaarde zouden kunnen aanbieden, is het nog altijd aan de scholen om deze meerwaarde gecommuniceerd te krijgen. Dit vergt een investering in reclame en in account management.

Hogescholen moeten het netwerk van alumni onderhouden omdat dit op zichzelf reeds een sterk en kost-efficiënt marketing en PR kanaal is.

### **Doelgroepgerichte communicatie op de website**

Ook op hun website moeten hogescholen een aparte portaal-site voorzien waarin de specifieke dienstverlening voor bedrijven een plaats krijgt. Zo werken bijna alle Nederlandse hogescholen met een website die vertrekt vanuit een gebruikersgecentreerde invalshoek: studenten, nieuwe leerlingen, bedrijven,... De website van hogescholen hoort ook een specifieke subsite te hebben voor alumni, waarbij alumni zich kunnen inschrijven op mailinglists op maat van hun vooropleiding, waarop er opleidingspecifieke discussiefora zijn,...

### **Nood aan transparantie in fiscale voordelen**

Het outsourcen van opleiding voor het personeel naar hogescholen kan gepaard gaan met fiscale voordelen. Hogescholen moeten dan ook het fiscale kader waarbinnen hun diensten vallen goed verzorgen én eenduidig communiceren. Het fiscale voordeel is eveneens een belangrijk marketingargument. Zeker in het kader van de (succesvolle) opleidingscheques kunnen samenwerking tussen bedrijven en hogescholen een extra stimulans krijgen door fiscale benefits.

**Tom De Bruyne**  
*MEMORI-KHM*



EPA PHOTO AFI GARIS DIEZIN

*View of Klosters street in Old Riga.*

# e-Democracy

## Réalisations européennes (et autres)

*Les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) représentent un formidable outil pour améliorer l'exercice des droits démocratiques du citoyen*

La démocratie, comme l'a dit Abraham Lincoln, c'est "le gouvernement du peuple, par le peuple, pour le peuple", ce qui, pratiquement, signifie que le citoyen doit être partie prenante dans les divers processus politiques. Pour qu'il puisse s'impliquer, il est indispensable:

- qu'il soit clairement informé, aussi rapidement que possible de toutes les discussions et décisions politiques, depuis le niveau local jusqu'au niveau national (fédéral)
- qu'il puisse émettre son avis, autrement que par des élections de loin en loin
- qu'il puisse participer à la vie politique en étant interrogé sur des questions importantes le touchant directement (référendum, consultation populaire)
- ...

Aujourd'hui, les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (parfois abrégé en "NTIC") nous offrent des possibilités jusqu'ici inconnues et même inimaginables. L'objet de cet article est de donner quelques exemples de réalisations concrètes utilisant les NTIC pour intégrer plus le citoyen dans la vie politique, dans un processus d'eDemocracy.

### e-Democracy

Lors du colloque e-Democracy organisé par l'Union Européenne les 12 et 13 février 2004 furent présentées un certain nombre de réalisations mettant les Nouvelles Technologies de l'Information et des Communications au service du citoyen et de la démocratie.

Les axes principaux de ces réalisations sont:

- l'information du citoyen par le biais de sites portails, de messages SMS informant des votes au parlement, ...
- la participation du citoyen aux processus de décision des divers niveaux de pouvoir
- les referenda et élections par voie électronique (diverses technologies) en complément des méthodes classiques

*Vous trouverez ci-après une liste (non exhaustive) de réalisations ces dernières années:*

### L'Etat de Genève

L'Etat de Genève a testé à plusieurs reprises le vote par voie électronique pour les referenda (appelés "votations"); en plus du vote traditionnel par bulletin de vote 'papier' soit déposé au bureau de vote dans une urne, soit transmis par voie postale (système répandu chez eux depuis plusieurs années).

Ils ont constaté une augmentation sensible de la participation, d'autant plus que les sessions de vote postaux et Internet sont d'une durée de 2 à 3 semaines, ce qui permet à chacun de voter en fonction de ses disponibilités. Dans ce cadre, ils ont constaté que 25 % des votes par Internet sont le fait de votants irréguliers ou abstentionnistes; un autre fait marquant: 24% des plus de 60 ans émirent leur vote par Internet, taux qui passe à 55% pour la tranche d'âge 30-39 ans.

Pour éviter les votes multiples (via Internet ou plusieurs canaux) ainsi que les fraudes, les mesures de sécurité mises en œuvre sont relativement simples et sûres mais un peu longues à expliquer dans le cadre de ce document; plus d'information peut être trouvée sur le site du vote Internet de Genève (encore expérimental et limité aux votations mais qui devrait, d'ici peu, d'après le Chancelier d'Etat Mr Robert Hensler, être étendu à tout l'Etat et également pour les élections): <http://www.geneve.ch/ge-vote/> ainsi que [http://www.geneve.ch/chancellerie/e-government/cahier\\_charges.html](http://www.geneve.ch/chancellerie/e-government/cahier_charges.html)

Vous trouverez également une information détaillée concernant la seconde votation officielle par Internet qui fut clôturée le 18 avril dernier: <http://www.geneve.ch/chancellerie/e-government/e-voting.html>

## e-lections en Estonie

L'Estonie, nouveau membre de l'UE à partir du 01 mai 2004 peut, en matière d'egouvernement, servir d'exemple:

- 100% des services publics sont connectés à Internet
- 30% de la population dispose, en février 2004, d'une carte d'identité électronique (et d'aucuns nous présentent comme les leaders mondiaux en cette matière)
- tous les travaux du gouvernement se trouvent en ligne et les conseils des Ministres se font uniquement sur base électronique (y compris le vote sur les propositions)
- les projets et propositions de loi sont mis en ligne avant d'être débattus et les citoyens ont la possibilité d'émettre leur avis pendant cette période (il y eut déjà un cas où un groupe de citoyens a signalé une incohérence qui aurait pu coûter des millions d'EURO aux entreprises estoniennes)
- des e-lections en 2005 basées, entre autres, sur le vote par Internet
- ils projettent des e-lections européennes de 2009 électroniques également

- ...

Cette e-participation du citoyen a pour conséquences une modification des processus de décision, une plus grande transparence du fonctionnement des institutions et par là, une plus grande confiance du citoyen dans la classe politique et les institutions.

## Présidence grecque de l'UE

Au cours de la présidence grecque de l'UE, un certain nombre de consultations en ligne ont été réalisées sur des sujets divers voir <http://evote.eu2003.gr>.

Le site fut lancé dès le 10 février 2003 (soit 6 semaines après le début du semestre de résidence) en 11 langues auxquelles 8 nouvelles langues furent rapidement ajoutées pour tenir compte du futur de l'UE. Les questions posées se rapportaient à des sujets très divers tels que:

- le futur de l'Europe (politique d'élargissement, ...)
- le rôle de l'Europe dans le monde
- l'environnement et le développement durable
- la politique européenne en matière d'immigration
- le sommet UE spécial au sujet de la crise irakienne, "interactivité instantanée": vote en 24 hr
- les relations UE – USA
- la politique européenne en matière de drogues
- le projet de Constitution européenne
- ...

En moins de 5 mois (de l'ouverture du site à la fin de la présidence grecque),

- le site a reçu la visite de 550.000 visiteurs
- 175.000 visiteurs ont répondu aux questions
- plus de 65.000 citoyens ont proposé leurs propres idées

Il s'agit là d'un succès montrant que le citoyen est demandeur de participation à la politique, à condition qu'on lui en donne la possibilité autrement que par des élections de loin en loin. Une telle solution est relativement facile à mettre en oeuvre et pourrait servir de test avant l'introduction du référendum dans notre législation, sachant qu'il ne s'agirait, dans un premier temps, que de consultations populaires (par essence, purement informatives et en aucune manière contraignantes). Pour un exemple de réalisation simple, voir, p.ex.

<http://www.michel-lenoir.org/home/modules.php?name=Surveys> une telle solution ne coûte rien (quelques EURO/mois) et une consultation se met en ligne en moins de 5 minutes; certes il n'y a pas de réel contrôle des votants mais il est possible de joindre l'obligation d'enregistrement préalable incluant, p.ex., le Numéro National et un numéro de carte de vote (à l'instar de ce qui se fait ailleurs).

## UK - 2003 Electoral Modernisation Pilots

Le gouvernement britannique a pris un certain nombre d'initiatives en matière d'edemocracy qui se sont, entre autres traduites par l'organisation d'élections/consultations populaires où les nouvelles technologies furent très largement utilisées.

Ces expériences furent menées à Sheffield, Ipswich, St Albans, Norwich, South Somerset, ...

Les principes de base qui furent appliqués:

- extensibilité du niveau local au niveau national
- indépendance vis-à-vis de constructeurs par l'utilisation de standards ouverts
- haut degré de sécurité à tous les niveaux (cartes de vote, canaux de communication, serveurs, dépouillement, ...)
- processus définis en tenant compte de l'électeur moyen
- explication des processus aux citoyens
- mise en oeuvre de multiples technologies: Internet, SMS, téléphone, kiosques publics, ... en plus des solutions 'classiques' que représentent le vote par correspondance et le vote en bureau de vote
- haut degré de traçabilité (doit pouvoir être audité par les autorités, les partis, ...)
- facilité d'administration par le recours systématique à des templates

...

**Résultats de ces expériences-pilotes:**

- Ipswich  
*43% des e-votes via Téléphone*
- Norwich  
*23% des e-votes via SMS*
- Sheffield  
*Participation 40% plus importante*
- South Somerset  
*64% des e-votes via Internet*
- St Albans  
*Plus de 40% des votes via canaux e-voting*

**Quelques sites:**

[www.ipswich.gov.uk/evote2003](http://www.ipswich.gov.uk/evote2003);

[www.voteyourway.org.uk](http://www.voteyourway.org.uk);

[www.electoralcommission.org.uk/about-us/may2003pilots.cfm](http://www.electoralcommission.org.uk/about-us/may2003pilots.cfm);

[www.sheffield.gov.uk/your-city-council/elections/e-voting-pilot](http://www.sheffield.gov.uk/your-city-council/elections/e-voting-pilot);

[www.norwich.gov.uk/norwichcc/homepage.nsf/framesets/council.htm](http://www.norwich.gov.uk/norwichcc/homepage.nsf/framesets/council.htm) (sur cette page 2 PDF explicatifs de la méthode suivie, du déroulement du projet et des résultats)

Dans la plupart des cas, on constate une participation (un peu) plus importante mais surtout un taux assez élevé d'utilisation des nouvelles technologies pour voter.

Développements futurs attendus suite à ces expériences pilotes:

- évaluation de la part de la Commission électorale (voir: <http://www.electoralcommission.org.uk/about-us/modernisingelections.cfm>)
- développement continué des solutions techniques pour en augmenter l'interopérabilité et se conformer aux standards internationaux
- une décision relative à la généralisation de l'évoting doit être prise en 2004
- création d'un registre coordonné des électeurs "online"

**Online GlobalPoll on the environment**

En 2002, à l'occasion du sommet mondial (à Johannesburg) sur le développement durable, une consultation internationale a été lancée sur un site web spécifique.

L'idée de base était d'avoir un échantillon représentatif de la population mondiale et de comparer les résultats "électroniques" avec les résultats dits "classiques" de sondage.

Un échantillon de plus de 25.000 citoyens fut défini, réparti entre 175 pays à leur tour regroupés en 12 régions globales. Une série de 35 questions leur fut soumise.

L'objectif n'était pas d'en faire une analyse "scientifique" mais d'avoir une première tendance. Les résultats montrent qu'il y a convergence entre les réponses obtenues par les techniques classiques de sondage et celles obtenues par voie électronique.

*Piran at the Slovenia coast.*



EPA PHOTO / STR

## Quelques réalisations belges

On ne peut faire un rapide tour (incomplet) des réalisations e-gouvernement en Europe sans évoquer quelques-unes des réalisations belges.

La Belgique a certes été assez longtemps à la traîne en matière sites web officiels parce que, dès le départ, il fut opté pour une politique cohérente: d'abord changer le back-office avant de changer la vitrine; cela eut pour conséquence qu'il fallut attendre assez longtemps pour voir la vitrine. Il ne sert en effet à rien de mettre une très belle vitrine en ligne si tous les processus 'back-office' doivent encore se faire 'à l'ancienne' c'est-à-dire manuellement, avec peu de coordination entre les services, ....

La plupart des sites officiels belges (du fédéral au communal) sont encore majoritairement 'informatifs' et peu interactifs même si, ces derniers mois, la situation tend à s'améliorer. Certes l'information au citoyen est importante, pour ne pas dire cruciale, pour l'exercice des ses droits mais une interaction avec les autorités est également extrêmement importante et doit continuer à être développée.

La situation belge évolue donc positivement mais encore trop lentement pour pouvoir respecter les objectifs européens du plan d'actions eEurope 2005 tel que défini au sommet de Séville en juin 2002 et approuvé par le Conseil des Ministres en janvier 2003.

## Conclusion

Des exemples repris ci-avant on peut tirer un certain nombre de conclusions intéressantes relatives à l'application des Nouvelles Technologies pour l'exercice de la démocratie:

- les nouvelles technologies, si elles sont bien utilisées (elles nécessitent un changement de comportement de la part des acteurs politiques), permettent plus de transparence dans le fonctionnement des institutions et augmentent la confiance des citoyens en celles-ci
- l'utilisation des nouvelles technologies permet une participation plus importante des citoyens dans les processus de décision, ce qui a pour effet une appropriation de ces décisions et donc une meilleure adhésion
- le vote électronique permettrait, à coûts relativement faibles, certainement si on utilise la carte d'identité électronique, de développer le concept de consultation populaire/référendum dans notre pays
- il faut développer des solutions ouvertes pouvant être facilement réutilisées par d'autres Etats Membres et pouvant également facilement auditées pour en garantir le bon fonctionnement et la sécurité et ce, afin de garantir, entre autres choses, le respect de la vie privée de nos 500 millions de concitoyens européens.

**Ir Michel Lenoir**

*Consultant ICT & Public Sector*  
[michel@michel-lenoir.org](mailto:michel@michel-lenoir.org)



# Het Autonoom Havenbedrijf *Antwerpen*

## Een modern overheidsbedrijf onder leiding van Eddy Bruyninckx

Als zeehaven is Antwerpen niet enkel van cruciaal belang voor de Vlaamse en Belgische economie, maar vormt zij ook een belangrijke schakel in de hele internationale handel. Meer dan 16.000 schepen doen jaarlijks de Antwerpse haven aan, variërend van bulkschepen tot 275.000 dwt en post-panamax containerschepen van meer dan 8.000 containers tot en met kleinere kustvaartschepen.

Het Antwerps havenbedrijf laat zich niet alleen opvallen door het belang in de Europese en internationale economie of door haar bedrijfsresultaten. Sterker nog, sinds geruime tijd is het havenbedrijf in beweging om van haar organisatie een voorbeeld te maken op het vlak van overheidsmanagement. Midden jaren '80 werd een belangrijke stap gezet met de invoering van de Havenregie. Om een dynamisch havenbeleid te voeren diende echter nog een verder stap gezet te worden. Door de evolutie naar een naamloze vennootschap in 1997 werd het mogelijk om de besluitvorming sneller te laten verlopen en werd de vrijheid gecreëerd om aan het commercieel verkeer deel te nemen. Daarnaast was het mogelijk om de administratieve cultuur door een bedrijfscultuur te vervangen. Eddy Bruyninckx kan bestempeld worden als de trekker in deze evolutie.

Op het vlak van personeel werd in een constructieve dialoog met de vakbonden onderhandeld. Deze vlotte samenwerking binnen de autonome organi-

satie leidde tot een belangrijke CAO in 2000. Naast het ambtenarenstatuut dat behouden bleef, werd een apart havenstatuut ingevoerd. In 2000 had zowat 70% van de werknemers het statuut van het Havenbedrijf. Op deze manier evolueerde het personeelsstatuut, onder leiding van Bruyninckx, naar een modern en flexibel personeelsstatuut. Onder leiding van Bruyninckx werden de activiteiten van het Autonoom

havenbedrijf tegen het licht gehouden. Steeds werd gezocht naar de meest optimale manier om de activiteiten te organiseren. Hierbij werd niet zozeer winstmaximalisatie als belangrijkste criterium gehanteerd, maar wel de verhoging van de toegevoegde waarde. De filosofie van de haven als instelling met een openbaar nut werd bijgevolg hoog in het vaandel gehouden.

Eddy Bruyninckx speelde ook in het financieel luik van het autonoom havenbedrijf een cruciale rol. Zo werd het pensioenfonds van de stad overgenomen waardoor de exploitatierekening het havenbedrijf financieel transparanter werd.

Als afgevaardigd bestuurder was hij bovendien nauw betrokken bij de bouw en financiering van het Deurganckdok, rekening houdend met de ecologische randvoorwaarden. Het afgewerkte dok

47  
...

---

**Eddy Bruyninckx** werd in maart van dit jaar 52. Ondertussen kan hij reeds op een rijk uitgebouwde carrière terugblikken. In 1974 begon hij zijn loopbaan als assistent bij professor Herman Deleeck aan de Antwerpse universiteit Ufsia. In 1977 werd Bruyninckx inspecteur van Financiën, om in 1981 de politiek in te duikelen. Zo was hij van 1981 tot 1986, in de eerste autonome Vlaamse regering, adjunct-kabinetschef van Gaston Geens (CVP). Nadien leidde hij als secretaris-generaal van 1987 tot 1990 de Sociaal-Economische Raad voor Vlaanderen (SERV). In maart 1991 keerde hij evenwel voor enkele maanden terug naar de politiek. Hij werd als kabinetschef de rechterhand van Gaston Geens. De combinatie van zijn technische kennis en zijn gevoel voor politiek hebben er toe geleid dat hij op 1 februari 1992 Fernand Suykens aan het hoofd van de haven van Antwerpen kon opvolgen. Sinds 1997 is Bruyninckx gedelegeerd bestuurder van het Autonoom Gemeentelijk Havenbedrijf Antwerpen

---



EPA PHOTO LINO ARRIGO AZZOPARDI



*General view of Mdina city, Malta.*

## De VDAB bestaat sinds 1989

De VDAB (Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding) zorgt dat werkzoekende en werkgever elkaar vinden op de arbeidsmarkt. Snel, efficiënt én gratis. Die belangrijke maatschappelijke taak vult de VDAB bovendien aan met een aantal gespecialiseerde services waar de werkgever professioneel advies krijgt tegen bijzonder concurrentiële prijzen.

Sinds de oprichting in 1989 is de VDAB uitgegroeid tot een efficiënte publieke dienst. De VDAB biedt een uitgebreid en doeltreffend dienstenpakket aan: arbeidsbemiddeling, uitzendarb eid, training & opleiding, rekrutering & selectie, loopbaanbegeleiding en outplacement. Kortom, de meest volledige waaier van services voor de werkgever en de werkzoekende. De ontwikkeling van een klantgerichte en correcte dienstver-

lening is daarbij een belangrijke prioriteit. De nieuwste technologieën worden voortdurend toegepast.

### **De VDAB heeft een sociale en economische opdracht:**

Als sociale taak is het zijn eerste bekommernis werkgever en werkzoekende met elkaar in contact te brengen. De VDAB engageert zich om elke werkzoekende optimaal bij te staan bij het vinden van

een passende job. Van inschrijving, tot de eerste werkdag. Voor de werkzoekenden die het wat moeilijker hebben, ontwikkelde de VDAB aangepaste hulpmiddelen die hen vooruithelpen bij hun zoektocht naar een job.

Op economisch vlak wil de VDAB een betrouwbare partner zijn voor alles wat met personeelsbeleid te maken heeft. Om die opdracht zo efficiënt mogelijk uit te voeren, biedt de VDAB een uitgebreid en doeltreffend dienstenpakket aan:

- arbeidsbemiddeling
- training & opleiding
- loopbaanbegeleiding
- outplacement

De website van de VDAB bevat dagelijks meer dan 20.000 vacatures en 5.000 opleidingen.

## De e-government-oplossingen van Siemens Business Services

# Innovaties voor een efficiënt en klantvriendelijk bestuur

Overal ter wereld zijn openbare instellingen zich aan het herstructureren. Ze zijn zich bewust van de uitdaging waar ze voor staan: een hogere kwaliteit bieden tegen een lagere kostprijs. Zo ziet de e-government-aanpak eruit: de elektronische verwerking van administratieve processen is klantvriendelijker en kost minder. Een centrale factor in deze evolutie is het rendabele gebruik van de informatietechnologie. Siemens Business Services (SBS) heeft dan ook oplossingen ontwikkeld om back- en front-officeprocessen in tal van onderdelen van de openbare sector te optimaliseren. Met behulp van deze processen kunnen overheidsorganisaties sneller en vlotter samenwerken en kunnen ze bedrijven en burgers een niet-bureaucratische dienstverlening met maximaal beveiligde transacties aanbieden.

De levenskwaliteit van de burgers en de economische prestaties hangen rechtstreeks samen met de flexibiliteit van het bestuur: korte communicatielijnen, snelle antwoorden en een betrouwbare dienstverlening maken het leven makkelijker en verhogen de aantrekkelijkheid van een land als plek om te wonen en te investeren. Zeker in het licht van de uitbreiding en harmonisering van de Europese Unie is het verzekeren van de economische toekomst van een land of regio een centrale bekommernis voor zijn politici en bestuur. Aan de openbare veiligheid en de vertrouwelijkheid van de communicatie, bijvoorbeeld via het internet, worden alsmaar hogere eisen gesteld.

### Complexe processen – geavanceerde opdrachten

Administratieve processen en technologie moeten naadloos worden gecoördineerd en het betrokken personeel dient degelijk opgeleid te worden. Dit maakt het herzien van uitgebreide IT-landschappen met een massa interne en externe interfaces en hoge eisen op het vlak van de veiligheid tot een zeer complexe aangelegenheid. De systemen en processen die geïntegreerd dienen te worden, zijn vaak zeer heterogeen, zeker in gedecentraliseerde structuren.

### Knowhow op basis van ervaring

Siemens Business Services is gespecialiseerd in IT-aangelegenheden voor openbare diensten en besturen. Als toonaangevende leverancier van e-government-oplossingen in Europa, werkt SBS nauw samen met tal van regeringen en overheidsinstellingen. Sinds jaren ontwikkelt SBS nieuwe technologieën en diensten voor deze organisaties. Tegelijk bouwt de onderneming de nodige ervaring op die vervolgens weer aan andere onderdelen van de openbare sector kan worden doorgegeven. Dankzij deze aanpak is SBS ook bijzonder goed vertrouwd met de noden en behoeften van alle betrokken partijen:

#### Burgers

- Een betere dienstverlening en snellere verwerking
- Minder bezoeken aan de overheidsdiensten en kortere wachttijden
- Nieuwe, innovatieve diensten
- Toegang tot alle diensten, langs verschillende wegen

#### Bedrijven

- Snellere toegang tot informatie, aanbestedingen en wetgeving
- Mogelijkheden om op een eenvoudige manier elektronische gegevens uit te wisselen met het betreffende bestuur
- Efficiëntere onderlinge communicatie tussen overheidsinstellingen over de afdelingen en diensten heen

#### Bestuur

- Betere dienstverleningskwaliteit en grotere klantgerichtheid
- Versnellen en vereenvoudigen van processen
- Kostenbesparing door een grotere efficiëntie
- Meer transparantie

De interne werkstromen efficiënter maken heeft ook een positief extern effect. Bij geïntegreerde IT-oplossingen is het verband overduidelijk: gereorganiseerde back-officeprocessen bieden meteen ook interfaces voor moderne front-officetoepassingen, bijvoorbeeld voor de communicatie en interactie met burgers en bedrijven. Ook mobiele oplossingen winnen voortdurend aan belang. Dankzij draagbare telefoons en computers, zak-PC's, enz., zijn overheidsdiensten tevens toegankelijk voor mobiele gebruikers.

**Belangrijke opmerking:** alle processen en componenten van IT-oplossingen voor overheidsdiensten moeten permanent en op een trefzekere manier beveiligd zijn. Het aanbod van SBS qua dienstverlening spitst zich toe op back- en front-officetoepassingen, beveiliging alsook op de openbare veiligheid, en omspannt de hele value chain. SBS kan bogen op een jarenlange ervaring, zowel inzake consulting, ontwerp, implementering van oplossingen en ondersteuning, als op het vlak van een holistische aanpak van de hele IT-infrastructuur van een overheidsdienst. Hierdoor is SBS momenteel een van de leidende leveranciers van e-government-oplossingen in Europa. SBS is ook gespecialiseerd in innovatieve bedrijfsmodellen zoals outsourcing en partnerships met de overheids- en de privé-sector.

**Contact: Siemens Business Services**  
**Charleroisesteeweg 116 - 1060 Brussel**  
**Tel. : 32-2-536 41 11 - Fax : 32-2-536 81 12**  
**E-mail : info@sbs.be**

## Solutions "E-Government" de Siemens Business Services

# Des innovations pour une administration efficace au service des citoyens

Les institutions publiques du monde entier font des efforts de restructuration. Elles sont conscientes des défis à relever: atteindre un niveau de qualité supérieur, à moindres frais. Telle est l'approche des solutions "e-government": un traitement électronique des processus administratifs moins onéreux et plus soucieux du citoyen. Un facteur central de ce changement réside dans l'utilisation rentable de l'informatique. Pour optimiser les processus "back-office" et "front-office", Siemens Business Services (SBS) a développé des solutions pour de nombreux domaines du secteur public. Elles permettent aux agences gouvernementales de coopérer rapidement et fournissent des services non bureaucratiques aux citoyens et entreprises, et ce, avec une sécurité de transaction optimale.

La qualité de vie des citoyens et la prospérité de l'économie d'un pays sont directement liés à la souplesse de son administration: accès direct, temps de réponse rapide et service fiable simplifient la vie et augmentent l'attrait du pays, tant pour les entreprises que pour les particuliers. Dans le cadre de l'élargissement et de l'harmonisation de l'Union européenne, la garantie de l'avenir économique d'un pays est devenue une mission politique et administrative de première importance. Elle impose des exigences de plus en plus élevées en termes de sécurité publique et de communication, notamment sur Internet.

### Processus complexes – tâches sophistiquées

La technologie et les processus administratifs doivent être coordonnés de manière transparente et les employés avoir suivi une formation efficace. Le redesign d'environnements informatiques complets, avec de nombreuses interfaces internes et externes et des exigences sévères de sécurité, devient dès lors une tâche hautement sophistiquée. Les systèmes et processus à intégrer sont fréquemment très hétérogènes, en particulier dans les structures décentralisées.

### L'expérience crée l'expertise

Siemens Business Services est un spécialiste en informatique pour les administrations publiques. En tant que premier fournisseur de solutions "e-government" en Europe, SBS travaille en étroite collaboration avec un grand nombre de gouvernements et d'institutions. Depuis de nombreuses années, elle développe de nouveaux services et technologies pour ces organismes, accumule de l'expérience et la transmet à d'autres secteurs de l'administration publique. SBS dispose ainsi d'une connaissance approfondie des besoins et exigences de toutes les parties intéressées:

#### Citoyens

- Davantage de services, traitement plus rapide
- Réduction des déplacements et des attentes
- Nouveaux services novateurs
- Accès à tous les services par différents canaux

#### Entreprises

- Accès plus rapide aux informations, aux appels d'offres et à la législation
- Possibilités d'échange simple de données électroniques avec l'administration publique
- Processus inter-départementaux plus efficaces

#### Administration

- Qualité de service accrue et orientation vers le citoyen
- Accélération et simplification des processus
- Réduction des coûts grâce à une efficacité accrue
- Amélioration de la transparence

Rendre les flux de travail internes plus efficaces exerce également un effet positif à l'extérieur. Avec des solutions informatiques intégrées, cette relation est importante: en effet, des processus "back-office" réorganisés servent également d'interfaces pour les applications "front-office" modernes, p. ex. pour la communication et l'interaction avec les citoyens et les entreprises.

Les solutions mobiles gagnent aussi en importance, les téléphones mobiles et ordinateurs portables ou de poche permettant aux utilisateurs en déplacement d'accéder aisément aux services publics.

**Remarque importante:** Tous les processus et composants des solutions informatiques gouvernementales doivent être protégés en permanence et à 100 %. La gamme de services de SBS se concentre sur les domaines suivants: back-office, front-office, sécurité et sécurité publique, et couvre l'ensemble de la chaîne de valeur. SBS dispose de nombreuses années d'expérience en conseil, conception, assistance et mise en œuvre de solutions et maîtrise parfaitement le fonctionnement holistique de toute l'infrastructure informatique de l'administration, ce qui en fait l'un des premiers fournisseurs de solutions "e-government" d'Europe à l'heure actuelle. SBS est également spécialisée dans les modèles d'entreprise novateurs tels que l'externalisation et les partenariats entre secteurs public et privé.

**Contact: Siemens Business Services**  
**Chaussée de Charleroi 116 - 1060 Bruxelles**  
**Tél.: 32-2-536 41 11 - Fax: 32-2-536 81 12**  
**E-mail: info@sbs.be**

# VIRUS

## *Je t'aime, moi non plus!*

La fin du mois de février et le début du mois de mars ont été marqués par une nouvelle invasion de virus informatiques. Plus surprenante est la guerre verbale que se livrent les virus entre eux à coups d'insultes dissimulées dans leur code source

2004 a démarré très fort avec l'arrivée de Mydoom, rapidement suivi de NetSky, puis Bagle et Sober. La caractéristique de ces dernières vagues de virus est l'apparition successive de nombreuses variantes, souvent plus agressives, les premières versions ayant été rapidement contrées par les logiciels anti-virus. Ainsi, chez Microsoft, on confirme que les concepteurs de virus et vers font une analyse approfondie des correctifs pour générer des nouvelles souches tous les 15 jours.

### NetSky:

- NetSky.b cherche des adresses mails sur l'ordinateur infesté et transmet des messages à toutes les adresses trouvées à l'aide de son propre serveur de mails qu'il installe sur le PC infesté;
- d'autres souches de la même famille ont été repérées: NetSky.c et NetSky.d, ce dernier étant considéré comme le plus dangereux;
- cette famille de vers ne provoque, semble-t-il, pas de destruction sur les machines infestées, mais inonde Internet avec une masse de messages inutiles qui ralentissent son fonctionnement.

### Bagle:

- Bagle.B, ou Beagle.B, s'est largement répandu grâce aux mails;
- Bagle.B ouvre une «backdoor» sur les systèmes infectés;
- Bagle-F et Bagle-G emploient une ruse particulière pour éviter d'être bloqués par les antivirus et les services de détection des fournisseurs d'accès Internet. Ils arrivent dans un fichier ZIP protégé par un mot de passe, ce qui interdit aux logiciels anti-virus de les identifier. En plus, ce message semble être envoyé par le gestionnaire mail de l'entreprise. Ouvrir ce mail ne représente pas un danger en soi. Par contre, le fichier .zip attaché est dangereux: il ne faut surtout pas l'ouvrir, et bien sûr le supprimer de la boîte de réception rapidement.

### Mydoom:

- le ver Mydoom réapparaît régulièrement sous différentes versions;
- Mydoom.F est dangereux à cause des dégâts potentiels qu'il est capable d'engendrer sur les machines infestées en ouvrant des ports TCP;
- Mydoom.F attaque les sites de [www.microsoft.com](http://www.microsoft.com) et [www.riaa.com](http://www.riaa.com) avec une masse de mails ayant l'in-

tention de provoquer une attaque de type DoS (Denial of Services). En plus, sur les systèmes infestés, MyDoom.f efface aléatoirement des fichiers.

Les trois vers et leurs variantes affectent toutes les versions de Windows. Ils n'affectent ni les systèmes Linux/Unix, ni les systèmes Macintosh. Le niveau de risque annoncé est élevé.

### Se protéger encore et toujours

Toutes les recommandations reprises dans le cadre restent d'actualité. Toutefois, il faut admettre que la multitude des variantes de virus finit par compliquer singulièrement la tâche.

Par rapport à la vague actuelle de virus, on insistera sur les points suivants:

- pour éviter d'être touché par un de ces vers, les utilisateurs doivent être attentifs à tous les messages non sollicités qu'ils peuvent recevoir,
- face à un ver caché dans un fichier ZIP chiffré, il convient de s'assurer que les antivirus des postes de travail sont mis à jour pour empêcher les utilisateurs finaux d'activer le code viral.

De plus, la plupart des logiciels de gestion de courrier électronique permettent de rejeter des messages en fonction de l'expéditeur, du contenu de l'entête ou du corps du message. En utilisant convenablement ces règles d'exclusion, on peut rapidement réduire le nombre de mails dangereux. Enfin, afin de se

EPA PHOTO / ATTILA KISBENEDEK



*The Hungarian parliament building on the Pest side of Budapest.*

---

**Face à la menace des virus, il convient de rappeler les règles de base de protection et de sécurité:**

- utiliser logiciel anti-virus,
- mettre à jour ce logiciel (chaque jour ou même plusieurs fois par jour en période critique),
- utiliser un firewall et configurer correctement celui-ci,
- nettoyer son ordinateur s'il a été infecté et restaurer les fichiers corrompus à partir des back-up éventuellement disponibles,
- s'abonner aux services d'information spécialisés, par exemple l'IBPT en Belgique ou le CERT,
- configurez les serveurs mail pour empêcher la propagation des virus.

Par ailleurs, la majorité des ordinateurs tournant sous Windows, il faut savoir que Microsoft ne distribue jamais de logiciels en pièce jointe (attachement) par courrier électronique. Lors de l'attaque de Mydoom, le géant du logiciel a ainsi rappelé de ne pas ouvrir les courriers électroniques se faisant passer pour Microsoft et contenant un logiciel joint.

Un des fournisseurs importants de logiciels anti-virus, McAfee, propose un outil gratuit, Stinger, qui détecte et nettoie plus de 34 souches de virus parmi lesquels Mydoom et Mimail.

Le passage à l'IPv6 (nouveau protocole de communication appelé aussi Internet Next Generation) devra régler une partie des problèmes liés à la sécurité. Pour ces raisons, le DoD (Département of Defense des Etats Unis) a décidé de réaliser cette migration en 2005. En Europe, la Commission européenne a pris une série de mesures pour assurer cette migration qui, si elle ne résoudra évidemment pas tous les problèmes liés à la sécurité, facilitera l'identification des sources des attaques.

---

tenir informé de l'évolution au jour le jour des nouveaux virus, il est très vivement conseillé de s'abonner à la liste de diffusion spécialisée de l'IBPT.

### **Wanna start a War?**

La multiplication des virus a une autre conséquence, plus "amusante": les auteurs des différents virus se sont lancés dans une véritable guerre d'insultes. Les experts en sécurité informatique ont découvert que les auteurs des vers MyDoom et Bagle échangent des noms d'oiseaux avec l'auteur du virus Netsky à l'aide des messages cachés dans le code du virus.

Quelques exemples de ces messages (qui ne s'affichent pas sur l'écran de l'utilisateur):

- "Hey, Netsky, fuck off you bitch, don't ruine our business, wanna start a war?";
- "Skynet AntiVirus - Bagle - you are a looser!!!!".

On peut notamment en déduire que l'auteur de Bagle est manifestement furieux et jaloux que Netsky lui vole la ...



EPA PHOTO / ROBERT GHEMENT

*The Romanian Commercial Bank located along the waterfront of Dambovitza river.*

première place dans le top des virus. Même si c'est la première fois que des messages textuels apparaissent aussi clairement dans le code source de virus, ce type de pratique n'est pas neuf. Durant l'été 2003 déjà, le ver MSBlast contenait un message adressé directement au patron de Microsoft: «I just want to say LOVE YOU SAN!! billy gates why do you make this possible ? Stop making money and fix your software!!».

#### **Pour en savoir plus** **Stratégie sécurité de Microsoft**

Informations sur les mesures prises par Microsoft pour assurer la sécurité de son système informatique, depuis le PC personnel jusqu'au réseau d'entreprise. Liens vers les ressources spécifiques pour les professionnels, les développeurs, les utilisateurs domestiques, etc.  
<http://www.microsoft.com/security/>

#### **Sophos**

Sophos est l'un des leaders de la protection antivirale et anti-spam d'entreprise  
<http://www.sophos.fr>

#### **Trend Micro - Antivirus Solutions**

Fournisseur de solutions et de services de sécurité. Ces solutions protègent le flux des informations qui transitent via les PCs, les serveurs de fichiers, les serveurs de messagerie et les passerelles Internet  
<http://be.trendmicro-europe.com>

#### **Symantec**

Société spécialisée dans la sécurité informatique. Elle produit notamment le célèbre programme anti-virus "Norton"  
<http://www.symantec.com>

#### **(IBPT) Institut belge des services postaux et de télécommunications**

L'Institut est chargé de missions stratégiques (compétence d'avis à propos de la politique menée dans le secteur des postes et des télécommunications), réglementaires (élaboration de la réglementation belge et transposition en droit belge des directives européennes), opérationnelles (licences, agréments et

fréquences notamment), de conciliation (entre opérateurs) et de contrôle. L'IBPT fournit également un service d'alerte concernant les virus informatique  
<http://www.bipt.be>

#### **Une meilleure approche de la protection virale multiniveau (Sophos) (format .PDF 70k)**

Ce livre blanc décrit les différents niveaux constituant l'infrastructure informatique d'une entreprise et évalue à chaque point d'accès les besoins de chacun de ces niveaux en matière de protection virale. Il traite par ailleurs des facteurs dont doit tenir compte l'entreprise au moment de prendre des décisions concernant l'acquisition et la gestion de logiciels antivirus.

Source:

Agence Wallonne des  
Télécommunications

# Siemens Business Services excellent en e-gouvernement

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

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

## Marchés

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

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

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



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

## Synergie des centres

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

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

## Organisation plus large

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

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

## Siemens Business Services s.a.

Chaussée de Charleroi 116 - 1060 Bruxelles

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

e-mail: [info@sbs.be](mailto:info@sbs.be) - <http://www.siemens.be/ic/sbs>

# JOBAT



# Élargissement de l'UE

## La nouvelle UE à 25 comparée à l'UE15

Avec l'adhésion de dix nouveaux États membres - la République tchèque, l'Estonie, Chypre, la Lettonie, la Lituanie, la Hongrie, Malte, la Pologne, la Slovénie et la Slovaquie - l'Union européenne connaîtra le plus grand élargissement de son histoire.

Quel sera l'impact des 10 pays adhérents sur la nouvelle UE comparée à l'UE15?

Et comment l'UE25 se situera-t-elle par rapport aux Etats-Unis?

- À cette occasion, Eurostat, l'Office statistique des Communautés européennes, a publié un ensemble d'indicateurs économiques et sociaux<sup>1</sup> qui dessine un portrait de l'Union européenne à 25.
- L'UE25 comparée à l'UE15: hausse de près de 20% de la population.
- Parmi les pays adhérents, l'espérance de vie est la plus élevée à Chypre et à Malte.
- L'UE25 comparée à l'UE15: hausse de près de 5% du PIB.
- Inflation annuelle: 2,0% dans l'UE25 et dans l'UE15 en 2003.
- Taux de chômage supérieur de 1% dans l'UE25 par rapport à l'UE15.
- Coûts horaires de la main d'œuvre et productivité du travail plus bas dans l'UE25 que dans l'UE15.

\* Coûts horaires du travail: coûts annuels totaux du travail divisés par le nombre total d'heures prestées. UE25 n'inclut pas la Belgique et Malte. UE15 n'inclut pas la Belgique.

\*\* Valeur ajoutée brute aux prix courants par personne employée. UE25 n'inclut pas Chypre et Malte.

• Données non disponibles.

	Coûts horaires du travail * euros, 2000	Productivité du travail par personne employée** euros, 2002	Heures de travail hebdomadaires, (travail à temps complet) 2002
UE25	19,09	51,9	39,2
UE15	22,21	57,6	38,7
République tchèque	3,90	16,9	42,4
Estonie	3,03	12,0	40,8
Chypre	10,74	•	40,9
Lettonie	2,42	12,0	43,6
Lituanie	2,71	10,7	39,4
Hongrie	3,83	17,0	41,2
Malte	•	•	•
Pologne	4,48	16,9	42,7
Slovénie	8,98	25,4	41,3
Slovaquie	3,06	13,3	42,1

NB: Les chiffres se rapportent à l'industrie et aux services marchands

# Microsoft Fr

- Dans l'UE25, plus de 20 % des personnes âgées de 25 à 64 ans sont diplômées de l'enseignement supérieur
- Les échanges intra-UE25 représentent les deux tiers des échanges totaux de l'UE25
- Les véhicules automobiles, les médicaments et les équipements de télécommunication constituent les principales exportations tant dans l'UE25 que dans l'UE15

UE25	Véhicules automobiles	7%	Médicaments	4%	Équipements de télécommunication	3%
UE15	Véhicules automobiles	7%	Médicaments	4%	Équipements de télécommunication	3%
République tchèque	Véhicules automobiles	8%	Pièces de véhicules automobiles	7%	Ordinateurs	5%
Estonie	Équipements de télécommunication	15%	Mobilier	7%	Bois, simplement travaillés	6%
Chypre	Médicaments	17%	Fruits et noix	7%	Légumes	6%
Lettonie	Bois, simplement travaillés	17%	Bois brut	5%	Barres de fer et acier	5%
Lituanie	Huiles de pétrole raffiné	16%	Bateaux	7%	Véhicules automobiles	6%
Hongrie	Équipements de télécommunication	11%	Moteurs	9%	Ordinateurs	5%
Malte	Composants électroniques	49%	Vêtements pour homme	7%	Aéronefs	5%
Pologne	Mobilier	7%	Bateaux	6%	Moteurs	4%
Slovénie	Véhicules automobiles	8%	Mobilier	7%	Équipements électriques du ménage	6%
Slovaquie	Véhicules automobiles	15%	Huiles de pétrole raffiné	5%	Fer et acier laminés à plat	5%
États-Unis	Composants électroniques	7%	Aéronefs	6%	Pièces de véhicules automobiles	4%

\* Produits classés au niveau à trois chiffres de la CTIC (classification type pour le commerce international)

- Les pays adhérents dépensent une proportion plus élevée en alimentation et boissons
- Plus de voitures, d'ordinateurs personnels et d'utilisateurs d'internet par habitant aux États-Unis que dans l'UE25 - moins de téléphones mobiles

	Nombre de voitures pour 100 habitants, 2001	Nombre de téléphones mobiles pour 100 habitants, 2002	Nombre d'ordinateurs personnels pour 100 habitants, 2002	Nombre d'utilisateurs internet pour 100 habitants, 2002
UE25	46	74	31	33
UE15	49	78	34	36
République tchèque	34	84	18	26
Estonie	30	65	21	33
Chypre	37	58	27	29
Lettonie	25	39	17	13
Lituanie	33	47	11	14
Hongrie	24	68	11	16
Malte	50	70**	26	21
Pologne	27	36	11	23
Slovénie	44	77	30	38
Slovaquie	24	54	18	16
États-Unis	75*	49**	66	55

\* 2000

\*\* Source: UIT Union internationale des télécommunications

...

# De Tijd

- Déchets municipaux inférieurs d'un tiers dans l'UE25 par rapport aux États-Unis

	Déchets municipaux collectés, kg par tête, 2002*	Consommation d'engrais, kg/ha, 2001	Émissions de gaz à effet de serre en tonnes d'équivalent CO2 pour 1000 habitants, 2000
UE25	519	109,5	10,8
UE15	559	120,2	10,7
République tchèque	277	91,7	14,3
Estonie	489	47,4	14,4
Chypre	704	157,5	10,1
Lettonie	303	25,8	4,4
Lituanie	288	46,5	6,8
Hongrie	478	52,1	8,2
Malte	534	71,8	7,5
Pologne	272	85,3	9,9
Slovénie	465	142,2	9,9
Slovaquie	283	51,4	9,0
États-Unis	749	47,7	•

\* UE25, UE15, Malte, Pologne: estimations; États-Unis: données de 2000

• Données non disponibles

- Taux d'incidence du SIDA plus bas dans l'UE25 que dans l'UE15

	Nombre de médecins généralistes pour 100 000 habitants, 2001*	Nombre de dentistes pour 100 000 habitants, 2001**	SIDA - Taux d'incidence par million d'habitants, 2002***	Taux d'incidence de la tuberculose pour 100 000 habitants, 2001****
UE25	348	57	22	15
UE15	363	61	25	12
République tchèque	378	65	1	13
Estonie	313	80	3	59
Chypre	255	84	•	•
Lettonie	296	62	23	88
Lituanie	380	67	2	86
Hongrie	293	36	3	33
Malte	312	40	10	4
Pologne	224	26	3	28
Slovénie	227	61	1	19
Slovaquie	334	45	0	20
États-Unis	251	62	•	6

\* UE25: estimations, UE15: 1999, États-Unis: 2000

\*\* UE25: estimations, UE15: 1998, États-Unis: 2000

\*\*\* Données ajustées des délais de déclaration. UE25: estimations (hors Chypre)

\*\*\*\* UE25: estimations (hors Chypre)

• Données non disponibles

- Les maladies du système circulatoire sont généralement plus répandues dans les pays adhérents
- L'UE25 comparée à l'UE15: une production céréalière supérieure de 25%

# Knack

32

## Het Autonoom Havenbedrijf Antwerpen

zal beschikken over een totale containercapaciteit van minstens 5,5 miljoen TEU, hetgeen meer dan een verdubbeling betekent van de huidige containercapaciteit in de Antwerpse haven. Het dok voorziet nieuwe mogelijkheden voor de Antwerpse haven om de versnelde groei van de containertrafiek op te vangen en het leiderschap binnen de containersector te bestendigen. Tot slot werd hij ingevolge zijn visie en ervaring in een publiek openbaar bedrijf, zijn integriteit en vaardigheden aangezocht deel uit te maken van het Veranderingsteam van de Stad Antwerpen. Door zijn ruimtelijke visie en managementkwaliteiten binnen de publieke sector, heeft hij een opwaardering gerealiseerd van één van de economische poorten van Vlaanderen, namelijk de haven van Antwerpen. Hierdoor werd hij als genomineerde voor de prijs overheidsmanager van het jaar 2003 naar voren geschoven.

33

## De VDAB bestaat sinds 1989

De VDAB optimaliseert voortdurend zijn dienstverlening om een snelle service aan te bieden. Dit aan de hand van de nieuwste informaticatoepassingen. Naast de klassieke media zijn vandaag vooral de WIS-kiosken en de uitgebreide toepassingen op het internet belangrijke hulpmiddelen. De VDAB biedt een gepersonaliseerde dienstverlening aan op zijn website [vdab.be](http://vdab.be). Zowel werkgevers als werkzoekenden krijgen de voor hen belangrijke informatie te zien dankzij "Mijn VDAB".

### Mijn VDAB

De VDAB levert al jaren inspanningen op het vlak van e-government. De dienst behoort tot de top van de Public Employment Services (PES) wat betreft het gebruik van informatietechnologie in België en Europa.

Meest in het oog springend in 2002 was de ontwikkeling en lancering van Mijn VDAB. Met "Mijn VDAB" wil de VDAB de klant een meer persoonlijke dienstverlening aanbieden en de zelfredzaamheid van de klant verhogen. De klant krijgt als het ware een eigen stukje webruimte op de site van de VDAB.

De werkzoekenden beschikken over een virtuele sollicitatieruimte waar zij hun cv's, vacatureselecties en sollicitaties kunnen beheren. Zij kunnen hun cv's analyseren en vergelijken met gelijkaardige cv's of toetsen aan de door de werkgevers gevraagde vaardigheden of gehanteerde selectiecriteria. Zij komen ook te weten hoe vaak hun cv in de KISS-databank werd bekeken.

**At the heart of the E.U. since 1984, our agency successfully provides:**

**Resources to fund your projects**  
**Experts to achieve your goals**  
**Partners to develop your results**

Nicolas de Potter, *Director*  
**REP Agency**  
*Rue des Pavots 50 Papaverstr*  
*1030 Brussels*  
*Email: [ndp@rep.be](mailto:ndp@rep.be)*  
*Website: <http://www.rep.be>*  
*Tel.: +32(0)475 45 38 75*  
*Fax +32(0)475 45 14 40*

### VDAB stimuleert ondernemen

De Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding (VDAB) probeert het ondernemerschap onder werklozen te stimuleren. Sinds 1 april start de organisatie met het project Ondernemerschapsvaardigheden, dat bedoeld is om na te gaan in welke werkloze een potentiële ondernemer schuilt.

Aan werkzoekenden wordt nu al bij hun inschrijving gevraagd of ze het eventueel zien zitten om als zelfstandige aan de slag te gaan. Aan Hogeropgeleiden wordt die vraag nog eens expliciet gesteld nadat ze zes maanden als werkzoekende zijn ingeschreven. Degeenen die op de vraag positief antwoorden, kunnen via de VDAB een test afleggen om na te gaan of ze over de juiste eigenschappen beschikken om als ondernemer te slagen. Als dat het geval is, betaalt de VDAB de opleiding bedrijfsbeheer van Syntra, en de starterscursus van Unizo. Op die manier leert de werkloze niet alleen wat er allemaal komt kijken bij het zelfstandig ondernemerschap, maar ook wat hij of zij moet doen om bijvoorbeeld in aanmerking te komen voor een Starterslening van het Participatiefonds. Die leningen zijn speciaal bedoeld voor werkzoekenden die zelfstandig ondernemer willen worden.

*Bron: De Standaard*

**Business Objects** est le leader mondial des fournisseurs de solutions de business intelligence. Business Objects est actif depuis plusieurs années sur le marché des pouvoirs publics et aide des organisations européennes, nationales, régionales et locales à créer des systèmes de rapports conviviaux, à élaborer des systèmes puissants et flexibles de diffusion des données via le Web, et à optimiser la performance au moyen de tableaux de bord (dashboard / scorecard) analytiques. Dans la plupart des cas, nos clients recherchent avant tout à réaliser des économies, améliorer l'efficacité opérationnelle de leur organisation, et créer une certaine transparence avec maintien du contrôle des procédures. Nous comptons parmi nos clients diverses institutions européennes, les Services Publics Fédéraux des Finances, de l'Intérieur, des Affaires Sociales, ainsi que des institutions publiques de la Sécurité Sociale et de la Justice. Sans oublier la Police Fédérale, La Poste, Belgacom, le VDAB, De Lijn, etc.

L'un de nos plus impressionnants projets est celui réalisé pour le compte du Commissariat général aux réfugiés et aux apatrides. Grâce au système de rapports convivial, qui permettait également de suivre de près les indicateurs de performances, le CGRA a réussi à ramener le temps moyen de traitement d'un dossier de demande d'asile de 200 jours (en 2001) à 50 jours (en 2003). Vous trouverez plus d'informations au sujet de ce projet dans la farde de documentation qui vous sera remise lors du congrès.

*Pour de plus amples renseignements concernant nos solutions, vous pouvez nous contacter au numéro 02 713 07 77 ou par email : [infobelux@businessobjects.com](mailto:infobelux@businessobjects.com)*



**Business Objects** is wereldwijd marktleider op het gebied van Business Intelligence oplossingen. Business Objects is al jaren actief in de overheidsmarkt en helpt Europese, nationale, regionale en lokale overheidsorganisaties met het creëren van gebruiksvriendelijke rapporteringssystemen, met het opzetten van krachtige en eenvoudige gegevensverspreiding via het web en met performantiemetingen via analytische dashboards en scorecards. Het uitgangspunt bij de meeste van onze klanten, is het streven naar de realisatie van kostenbesparingen, het verhogen van de operationele efficiëntie en het creëren van transparantie met behoud van procedurecontrole. Onder onze klanten vindt u verscheidene Europese Instellingen, de FOD's Financiën, Binnenlandse Zaken, Sociale Zaken en openbare instellingen van sociale zekerheid en Justitie. Maar ook de Federale Politie, De Post, Belgacom, VDAB, De Lijn, ea.

Eén van de meest tot de verbeelding sprekende projecten is uitgevoerd bij het Commissariaat voor Vluchtelingen en Staatslozen. Door het gebruiksvriendelijke rapporteringssysteem, dat tevens de mogelijkheid gaf performantie indicatoren op de voet te volgen, werd bij het CGVS de gemiddelde doorlooptijd van een assielaanvraag dossier teruggebracht van 200 dagen (in 2001) tot 50 dagen (in 2003). Meer informatie hierover kan u vinden in de documentatiemap die u overhandigd zal worden tijdens het overheidscongres.

*Voor meer informatie over onze oplossingen voor overheid kan u ons telefonisch contact opnemen op het nummer 02 713 07 77 of via email op [infobelux@businessobjects.com](mailto:infobelux@businessobjects.com)*





# Vlaamse overheid stelt laatste 5 stedelijke monografieën voor

Ook Aalst, Oostende, Roeselare, St-Niklaas en Turnhout nu statistisch in beeld gebracht. De stedelijke monografieën zijn portretten die steden in cijfers en grafieken in kaart brengen. Met de afronding van de laatste monografieën beschikt elke Vlaamse centrumstad voor het eerst over een document dat hen statistisch en cijfermatig in beeld brengt.

Tot twee jaar geleden ontbrak het Vlaanderen aan generieke, statistische overzichten van de verschillende Vlaamse steden. De cel Stedenbeleid (Administratie Binnenlandse Aangelegenheden) en de Administratie Planning en Statistiek van het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap wilden dit tegen het einde van deze legislatuur veranderd zien en begonnen aan de gezamenlijke oefening om de dertien Vlaamse centrumsteden in kaart te brengen.

Deze samenwerking - met inbreng van de steden en externe partners - resulteerde in de creatie van een reeks stedelijke monografieën: leesbare en actuele documenten, die een cartografische en sociografische weergave zijn van de economische, fysische en sociaal-culturele situatie van de steden. Kortweg: een portret vanuit het oogpunt van de bewoners en de beleidsmakers.

Een stad die beschikt over een monografie, beschikt over een statistische leidraad en kan zich situeren ten opzichte

van Vlaanderen in zijn geheel, de groep van dertien Vlaamse centrumsteden én ten opzichte van een stad met een gelijkaardig profiel. Bovendien laten de monografieën toe om de vele vooroordelen die over steden bestaan, te counteren of te nuanceren.

Via de administratie Planning en Statistiek zullen de cijfergegevens van de stedelijke monografieën worden geactualiseerd. Deze geactualiseerde gegevens zullen door de steden raadpleegbaar zijn.

## Vooroordelen de das om

In het regeerakkoord stond dat 'het stedenbeleid in de eerste plaats de stadsvlucht een halt moest toeroepen' én dat stedenbeleid 'de steden aantrekkelijker en leefbaarder moest maken'. Aan het einde van deze legislatuur kan gerust gesteld worden dat de initiatieven die de voorbije jaren ontwikkeld zijn (Stedenfonds, stadsvernieuwingsprojecten, Thuis in stad-advertentiecampaagne, integratiebeleid, werkwinkels,...) hierop hebben ingespeeld.

## De voornaamste bevindingen voor deze reeks monografieën.

De resultaten van de geleverde inspanningen binnen één legislatuur laten zich pas met vertraging meten. In die zin werken cijfers wel ontvullend.

Toch enkele vaststellingen:

### Aalst: goedkoop om wonen en verkeersveilig

Aalst is een goedkope stad om in te wonen. De Aalsterse bouwgronden behoren tot de goedkopere binnen de centrumsteden. Ook de appartementen, kleine en middelgrote woningen en grote woningen zijn in Aalst goedkoop. Het is een relatief verkeersveilige stad. Er vallen weinig verkeersslachtoffers en de ongevallen zijn minder ernstig dan in andere steden. Toch worden verkeersproblemen als voornaamste buurtprobleem ervaren.

### Oostende: kuststad met bloeiende toeristische sector

Oostende trekt, net als de andere kuststeden, oudere mensen aan. De grijze druk ligt er aanzienlijk hoger dan in de andere centrumsteden (60% t.o.v. 44%).

De ligging aan de kust maakt dat Oostende een bloeiende toeristische economie heeft. Oostende zorgt voor 20% van alle overnachtingen in de centrumsteden en hierin zijn niet eens de overnachtingen in tweede verblijven inbegrepen. Het aantal overnachtingen is de laatste 10 jaar met liefst 37% toegenomen. De werkgelegenheid in de toeris-

# Microsoft NI

tische sectoren nam met 9% toe tussen 1992 en 2001. De stijging van het aantal tewerkgestelden in de recreatie is zeer opmerkelijk, namelijk 60%.

### Roeselare: atypische demografie, sterk in onderwijs en ziekenzorg

Het aantal inwoners in Roeselare is het voorbije decennium constant gestegen, al ligt de bevolkingsdichtheid – 922 inwoners per km<sup>2</sup> - heel wat lager dan de 1225 inwoners per km<sup>2</sup> van de 13 steden. De hoge natuurlijke aangroei is in sterke mate te danken aan het lage sterftecijfer. Het geboortesaldo is immers lager dan het gemiddelde van de 13 steden.

De stad neemt een bijzonder belangrijke plaats in als het gaat om onderwijs en ziekenzorg in de regio. Er volgen bijna dubbel zoveel leerlingen secundair onderwijs dan er jongeren wonen op secundaire onderwijsleeftijd. De Roeselaarse ziekenhuizen zijn belangrijk voor de brede omgeving. Er zijn 18,3 bedden per 1000 inwoners, in Vlaanderen is dit 5,2.

### Sint-Niklaas: investeren in wonen en mobiliteit

De zachte weggebruiker blijkt bijzonder kwetsbaar. Het aantal verkeersongevallen lijkt niet echt te dalen en de ernst van de ongevallen is ook groter. Dit komt onder meer omdat Sint-Niklaas een sterke aantrekkingskracht uitoefent op de schoolgaande jeugd uit de regio. De Sint-Niklazenaars lijken zich overigens wel bewust van het probleem want in de Federale Veiligheidsmonitor wordt “onaangepaste snelheid in het verkeer” door één op vier respondenten als een probleem ervaren. Dit is in Sint-Niklaas zodoende het buurtprobleem met veruit de hoogste score. In het kielzog van het mobiliteitsplan

EPA PHOTO / CTK / JANA MISAUEROVA



*The Courtyard of Europe in Komarno, south Slovakia.*

werd ook het openbaar vervoer gereorganiseerd. In 2003 werd een stadsbusnet opgericht. De eerste zesmaandelijkse evaluatie van De Lijn suggereert dat het een succesvol initiatief betreft. Gedurende het eerste half jaar vervoerde De Lijn 330.843 reizigers op het stadsbusnet. Ook het belbusnet blijkt een succes.

Een woning kopen of bouwen is een goede investering wordt in de volksmond gezegd. Vanuit deze optiek lijkt het vooral een goede investering om in Sint-Niklaas bouwgrond te kopen, want de bouwgrondprijs stijgt er veel sterker dan elders. Die ontwikkeling kent echter ook een schaduwkant: hoe sneller de vastgoedprijzen stijgen, hoe moeilijker het voor velen wordt om een comfortabele, kwaliteitsvolle woning aan te kopen of te bouwen. Terwijl het in het begin van de jaren '90 nog relatief goedkoop wonen lijkt in Sint-Niklaas nemen de prijzen van woningen een hoge vlucht, vooral dan van appartementen en kleine en middelgrote woningen.

### Turnhout: klein maar actief

De industrie neemt in Turnhout een belangrijke plaats in: 41% van de potentiële beroepsbevolking in Turnhout is tewerkgesteld in de industrie.

Dit aandeel is veel hoger dan dat in Vlaanderen (16%) en de centrumsteden (22%).

Wonen in Turnhout is duur. Kleine en middelgrote woningen zijn er het goedkoopst, maar toch 7.700 euro duurder dan gemiddeld in de centrumsteden. De aankooprijzen van bouwgronden zijn ook heel duur. Deze hoge prijs is het gevolg van het klein aantal verkochte bouwgronden per jaar. Het culturele aanbod maakt duidelijk dat de stad een centrumfunctie in de regio vervult: 40% van de leden van de stadsbibliotheek woont bijvoorbeeld niet in de stad. Ook de rol van het cultuurcentrum De Warande is niet te onderschatten.

### Waar kunnen de stedelijke monografieën gevonden worden?

*De stedelijke monografieën zullen bezorgd worden aan alle bibliotheken. Ze kunnen ook gratis aangevraagd worden bij het secretariaat stedenbeleid, Hilde Broeckx op: 02/553 40 38, [hilde.broeckx@ewbl.vlaanderen.be](mailto:hilde.broeckx@ewbl.vlaanderen.be). Bovendien kunnen ze geraadpleegd worden op de website [www.thuisindestad.be](http://www.thuisindestad.be).*