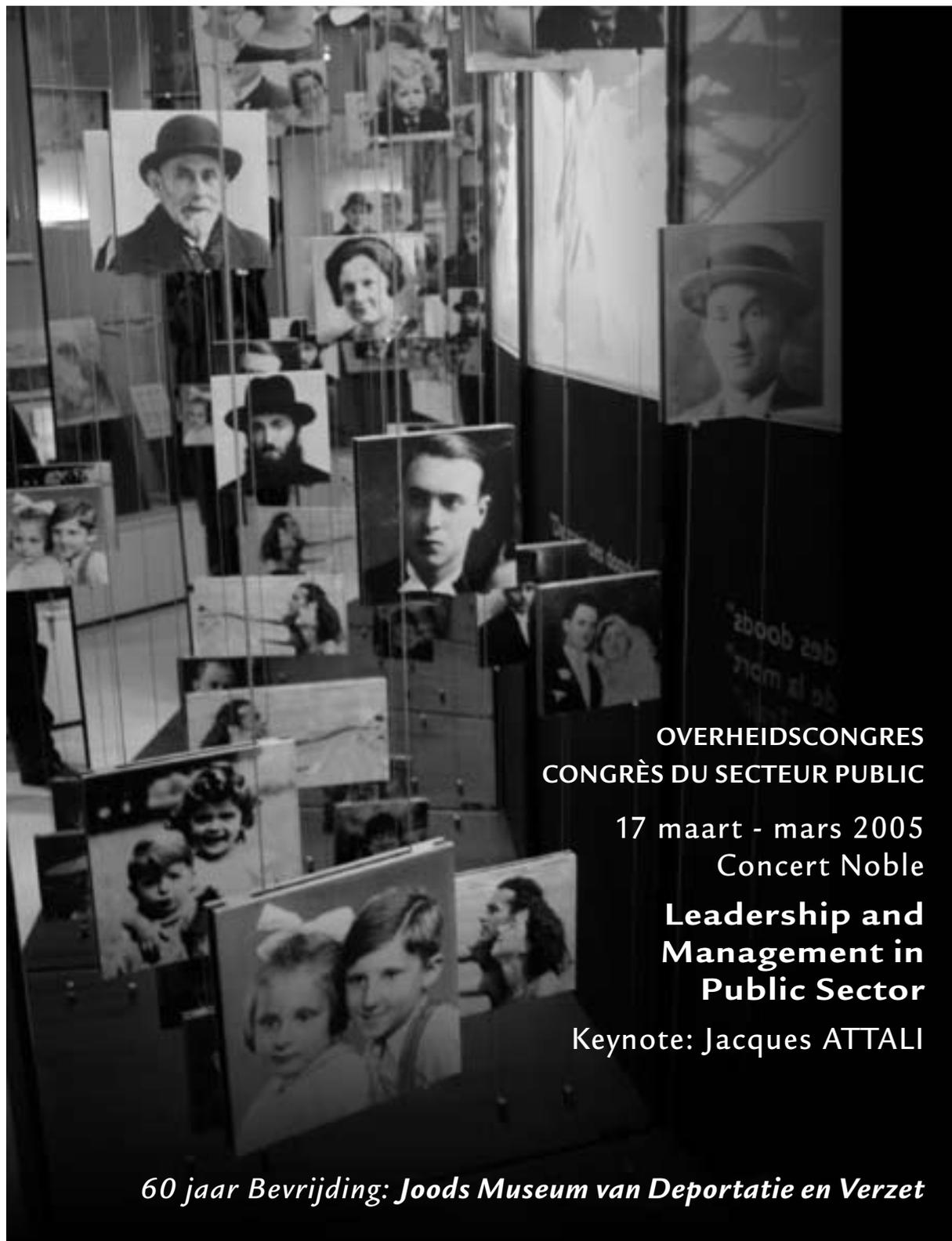


4 INSTANCE®

PERIODICAL FOR PUBLIC MANAGEMENT



OVERHEIDSCONGRES
CONGRÈS DU SECTEUR PUBLIC

17 maart - mars 2005
Concert Noble

**Leadership and
Management in
Public Sector**

Keynote: Jacques ATTALI

60 jaar Bevrijding: Joods Museum van Deportatie en Verzet



N° 50 Januari-februari -
Janvier-février 2005

VERANTWOORDELIJKE UITGEVER
ÉDITEUR RESPONSABLE
Thibault Van der Auwermeulen

4INSTANCE
bvba G.T.G. sprl
Rue Bosquet straat 67 - 1060 Brussel-Bruxelles
Tel. 02/534 94 51 - Fax: 02/534 84 41
E-mail: info@4instance.be
<http://www.4instance.info>

REDAKTIE - RÉDACTION
bvba GTG sprl

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

COPYRIGHT PICTURES
Joods Museum van Deportatie en Verzet

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



7 nummers per jaar

België: 75 euro incl. BTW

E.U.: 100 euro incl. BTW

7 numéros par an

Belgique: 75 euro TVA inclus

U.E.: 100 euro TVA inclus

Voor meer info – pour plus d'info

sprl-bvba G.T.G.

Rue Bosquetstraat 67 – 1060 – Brussel – Bruxelles

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

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

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

75 euro (België/Belgique)

100 euro (E.U./U.E.)

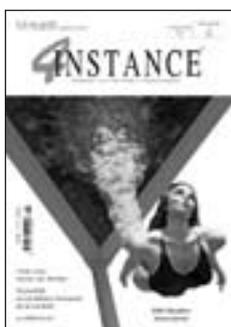
Handtekening/Signature _____

4 INSTANCE[®]

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.*



4 INSTANCE[®]

e - NEWSLETTER

*Gratis abonnement op de
tweewekelijkse nieuwsbrief
via de website
www.4instance.info*

*Demandez votre abonnement
gratuit de la newsletter via le site
www.4instance.info*

4 INSTANCE[®]

CONGRÈS DU SECTEUR PUBLIC
OVERHEIDSCONGRES

17-03-2005



*“Leadership and
Management in
Public Sector”*



*Mise à jour hebdomadaire!
Wekelijkse update!*

INFO

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

4INSTANCE N° 50
Januari-februari -
Janvier-février 2005

6 Joods Museum van Deportatie en Verzet



- 6 60 JAAR BEVRIJDING**
Joods Museum van Deportatie en Verzet
- 10 2^{de} OVERHEIDSCONGRES - 2^{ème} CONGRÈS DU SECTEUR PUBLIC**
Leadership and Management in Public Sector -
Organizational and Cultural Change
- 12 PLAN STRATÉGIQUE**
Quel avenir pour La Poste?
- 14 PARTNERSCHAP**
De sleutel tot een betere toekomst?
- 16 INTERNET**
Bill Gates en Peter Vanvelthoven zetten historische stap
naar veiliger internet
- 18 UNION EUROPÉENNE**
Les entreprises Européennes tardent à développer
leurs activités commerciales avec les nouveaux états
membres de l'UE
- 20 ECONOMIE**
Etats des lieux de la politique d'attraction d'entreprises
étrangères à Bruxelles
- 23 INTERNET**
Version online du guide des cabinets ministériels: la
référence après huit semaines
- 25 BOEKEN**
Belevenissen met management boeken.
- 31 INTERNET**
Online versie Ministeriële kabinetten-gids na acht weken
al een referentie
- 32 EUROPE**
La Constitution européenne : bilan d'un accouchement
(2002-2004)
- 39 PUBLIC GOVERNANCE AND MANAGEMENT**
Performance-Related Pay in Sweden
- 42 MULTIMEDIA**
Computers zoeken scholen!
- 44 REGULERING**
Vlaanderen werkt beter met minder regels en meer
eenvoud
- 46 INTERNET**
L'Europe sur Internet



Joods Museum
van Deportatie en Verzet

De Dossinkazerne in Mechelen, gebouwd tijdens de tweede helft van de 18de eeuw, had een gewone functie tot aan de Tweede Wereldoorlog en verschillende jaren daarna. Tijdens de oorlog werd de kazerne door de Nazi's gebruikt als verzamelkamp voor de deportatie van de Joden naar de uitroeiingskampen.



Joods Museum van Deportatie en Verzet

Op 4 augustus 1942 vertrok het eerste konvooi gedeporteerden vanuit de Dossinkazerne. Tussen dan en 31 juli 1944 organiseerden de Nazi's nog 27 gruwelijke konvoien. Op deze manier startte het Derde Rijk met de "Endlösung", de "uiteindelijke oplossing voor het jodenprobleem" in ons land. Bijna de helft van de joden van België zou dit niet overleven.

In totaal werden 25.124 joden van de Dossinkazerne voornamelijk naar Auschwitz gedeporteerd. Onder hen bevonden zich 5.430 kinderen waarvan 150 niet eens twee jaar oud waren. Meer dan 95 % van de gedeporteerden overleefden dit niet; de meesten werden vermoord bij hun aankomst in Auschwitz. Bovendien werden 5.034 Belgische joden, die in Frankrijk probeerden onder te duiken, daar gearresteerd en, via Drancy naar Auschwitz gedeporteerd. Slechts 317 overleefden dit.

Het is bewezen dat 60 % van de burgerslachtoffers van de Bezetting in België in 1945 Joden waren, terwijl net zij maar 1 % van de bevolking uitmaakten toen de Duitsers binnenvielen in België. Hoewel elk land collaborateurs had die werkten

Het is ook zeer belangrijk terug te denken aan de rol die enkele honderden Belgische joden hebben gespeeld in het Belgische verzet en in de geallieerde legers en van wie een groot aantal gesneuveld is. Al deze tragische gebeurtenissen moeten voor eeuwig in ons geheugen gegrift staan, zeker nu in zoveel landen racisme, antisemitisme, vreemdelingenhaat en nationaal extremisme weer de kop opsteken. Daarom wilden de Vlaamse Gemeenschap, de Provincie Antwerpen en de Stad Mechelen een plaats vrijmaken voor een museum in het "Hof van Habsburg", de nieuwe naam voor de Dossinkazerne. "Het Joods Museum van Deportatie en Verzet" is één van de weinige musea in Europa dat op de historische plaats van het gebeuren zelf getuigt van de tragedie die de Joden tijdens de Tweede Wereldoorlog overkwam. Een historische plaats die zelf diende als wachtkamer voor de uitroeiing van het Joodse volk.

Op 20 september 1992 werd de eerste steen van het museum gelegd door minister-president van de Vlaamse Gemeenschap M. Luc Van den Brande in de aanwezigheid van de Afgevaardigde van Z.M. de Koning, de gouverneur van de Provincie

5430 kinderen waarvan 150 niet eens twee jaar oud

voor de bezetters en België was spijtig genoeg hierop geen uitzondering, moet men toch ook benadrukken dat ons land één van de Europese landen was, dat het meest bijgedragen heeft tot de redding van de Joodse burgers. Duizenden Joden, waaronder ongeveer 4.000 kinderen, hebben hun leven te danken aan hun niet-joodse medeburgers, die hun leven riskeerden om hen te redden uit de handen van de vijand.

Naast het gewapende verzet was dit één van de doeltreffendste vormen van verzet tegen de vijand, zodat op die manier ongeveer de helft van onze Joodse bevolking kon ontsnappen aan het misdadige plan van de Nazi's.

De Joodse Gemeenschap van België heeft al meerdere keren, tijdens ontroerende ceremonieën, hulde bewezen aan deze bewonderenswaardige redders, deze Rechtvaardigen, die niet alleen als individuele burgers werkten, maar ook in een netwerk van organisaties.

Antwerpen en de Burgemeester van de stad Mechelen. In samenwerking met de hierboven vermelde autoriteiten wil de Joodse Gemeenschap van België van dit museum in de eerste plaats een educatief hulpmiddel maken en een gedenksteen, zodat onze jongeren de tragische gebeurtenissen van 1939-1945 nooit zullen vergeten en om te voorkomen dat zoiets nog eens gebeurt. Op 7 mei 1995 werd het museum door Z.M. Koning Albert II ingehuldigd.

Mechelen

Deze stad staat doorheen de eeuwen bekend als "Mechelen" in het Nederlands en "Malines" in het Frans. Door de recente herverdeling van de Vlaams- en Franssprekende gebieden zal Mechelen/Malines vanaf nu in dit document gewoon bij de Vlaamse naam genoemd worden, aangezien Mechelen op Vlaams grondgebied ligt.

Museum

Vijf grote thema's vormen de basis van het zeer didactisch museum:

- Wie waren de joden?
- De opkomst van het Nazisme
- De Dossinkazerne
- De transporten naar de kampen
- De concentratiekampen

De opkomst van het Nazisme

Na een mislukte putsch in november 1923, wordt Hitler opgesloten in de gevangenis van Landsberg, waaruit hij reeds na negen maanden voorwaardelijk wordt ontslagen. Zijn comfortabel celleven liet hem toe zijn enige uitgegeven boek "Mein Kampf" te schrijven. Daarin vinden we al heel wat opvattingen omtrent de joden terug:

"De jood is en blijft een typische parasiet, die ten koste van zijn gastheer leeft, die zich als een schadelijke bacil over een grootter terrein uitbreidt, waar maar een goede voedingsbodem voor hem te vinden is; maar waar hij verschijnt sterft na korteren of langeren tijd het volk, dat hem herbergt." (p.373).

In 1933 komt Hitler aan de macht in een coalitie van de nazi-partij met centrumrechtse partijen. Eén van zijn eerste beleidsdaden is het openen van concentratiekampen voor zijn politieke tegenstanders, te beginnen met de Duitse Communistische Partij, vervolgens voor de vakbondsleiders en de Socialistische Partij en tenslotte voor al wie zich tegen hem verzet.

Hitler rekt af met die Duitsers die hem hadden kunnen tegenhouden. Tussen 1933 en 1940 verblijven gemiddeld 30 à 40 duizend Duitsers in concentratiekampen. Hij zal nu zijn racistische ideeën in de praktijk kunnen omzetten. (Mein Kampf: in de politiek uit Jodenhaat). In 1935 legaliseert hij de jodenhaat door de Rassenwetten van Nürnberg in de Duitse wet op te nemen.

"Kristallnacht"

Op 10 november 1938 culmineert het antisemitisme in georganiseerd geweld tegen joodse burgers tijdens de "Kristallnacht". De nazi-propaganda wil bewijzen dat de volkswoede zich spontaan tegen de joden keert:

- 7500 joodse winkels worden geplunderd
- 196 synagogen worden verbrand
- ongeveer 25.000 joodse mannen worden aangehouden, onder hen talrijke oudstrijders uit WOI.
- 91 joden worden die nacht vermoord.

De aangehouden joden vervoegen nu de politiek gevangenen in de concentratiekampen. Dit georganiseerd racisme zal in 1940 vanuit Duitsland ons land bereiken. Maar ook in België staan er krachten klaar om de bezetter hierbij te steunen.

Extreem-rechts in België voor de oorlog

In ons land zijn er fascistische, extreem-rechtse partijen met hetzelfde racistische gedachtegoed als dat van de Nazi's. In Vlaanderen is er het VNV (Vlaams Nationaal Verbond) onder leiding van Staf De Clercq en in Wallonië REX onder leiding van Leon Degrelle. Zij behalen verkiezingsuccessen in 1936 met respectievelijk 7,10% en 11,49% van de stemmen.

Maar in tegenstelling tot Duitsland maken de Belgische democratische partijen verkiezingsafspraken tegen extreem-rechts. In 1937, in een tussentijdse verkiezing, steunen zowel de katholieke, de socialistische, liberale en communistische partijen de katholieke kandidaat Van Zeeland tegen de kandidaat van extreem-rechts, Degrelle.

Extreem-rechts lijdt een gevoelige nederlaag: Rex zakt tot 4,4%. De Belgische wetten zullen, tot op heden, nooit racistisch ingekleurd worden. Integendeel, België wordt het toevluchtsoord voor politieke en raciale vluchtelingen.

Joods Museum van Deportatie en Verzet

Goswin de Stassarstraat 153 - B-2800 Mechelen - België - Tel: + 32 (0) 15 29 06 60 - Fax: + 32 (0) 15 29 08 76

E-Mail: jmdv@pandora.be - <http://www.cicb.be>

Zondag tot donderdag: 10.00-17.00 uur - Vrijdag: 10.00-13.00 uur - Zaterdag gesloten.

Leadership and Management in Public Sector

Organizational and Cultural Change

Date-Datum
"17 maart - mars 2005"

Place-Plaats
CONCERT NOBLE
Aarlenstraat 82 - Rue d'Arlon 82
1040 Brussel - Bruxelles

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

Frais de participation
Deelnemingskosten
administratie - administration *
175,- euro**
250,- euro
bedrijf - société
950,- euro**
1.250,- euro

(*) 80% van de beschikbare plaatsen is
voorbehouden voor de overheid
80% des places disponibles sont réservées
au secteur public

(**) inschrijving voor 28 februari -
inscription avant le 28 février

Programma – Programme

10:30 - 11:00 onthaal - accueil

11:00 - 11:10 inleiding – introduction

11:10 - 12:15 **Leadership and management in Public sector**
Organizational and Cultural Change (*)

Jacques Attali

*Founder and President of PlaNet Finance, World renowned
Economist, Futurologist, Author and Investment Banker*

Professor, writer, special adviser to François Mitterrand (1981-1990), founder and first president of the European Bank for Reconstruction and Development (1991-1993), Jacques Attali is now chairman of A&A, an international consulting firm based in Paris, and Founder and President of PlaNet Finance, an international non-profit organization using the Internet against poverty focusing on structuring the microfinance sector.

In 1984 Jacques Attali created "Eureka," the main European program on new technologies.

Dr. Jacques Attali is an economic theorist, with a Ph.D. in Economics of Paris University, as well as degrees from Ecole Polytechnique, Ecole des Mines, Institut d'Etudes Politiques and National School of Administration.

() Contemporary leaders and managers need to be able to steer and manage organisational and cultural change, both in terms of substantial changes in structures and cultures and in terms of continuous improvement, if the quality and relevance of public services is to keep pace with changes in society.*

Interview Jacques Attali

Guy Tegenbos Politiek redacteur De Standaard

Roger De Broux Eco-Matin Première RTBF

12:15 - 13:30 mediterraan & aziatisch BUFFET méditerranéen & asiatique

13:30 - 14:00 **Strategy for Customer Service in the Public Sector**
Johnny Thijs

Afgevaardigd bestuurder De Post - Administrateur délégué La Poste
Johnny Thijs studeerde Economie aan de Economische Hogeschool in Limburg en International Marketing aan de Columbia University. In 1974 start hij zijn carrière bij Vanderelst N.V. (Rothmans group) als Product & Marketing Manager voor België. In 1981 gaat hij naar Masterfoods N.V. (Mars Inc.) om er Marketing &



Sales Manager voor België, Nederland, Duitsland en Frankrijk te worden. In 1986 stapt hij over naar Côte d'Or-Jacobs Suchard als Corporate Marketing en General Manager. In 1991 kiest hij voor Interbrew N.V.

Il y sera successivement nommé Executive Vice President puis CEO pour l'Europe, l'Asie et l'Afrique. En 2000, il endosse la fonction de CEO de Terbeke. Il devient également membre des conseils d'Administration de La Poste, Guylian, Zappy-Baby et les fromageries Bell. En janvier 2002, Johnny Thijs est nommé Administrateur Délégué de La Poste.

14:00 - 14:45

14:45 - 15:30

Break out

U kan kiezen uit volgende topics
vous pouvez choisir entre les thèmes suivants

- Change Management
- Managed Services & PPP
- ICT for Customer Service in Public Sector

15:30 - 16:00

afternoon tea

16:00 - 17:00

Debat Débat

Johnny Thijs

Gedelegeerd Bestuurder De Post
Administrateur délégué La Poste

Piet Vanthemsche

Gedelegeerd Bestuurder F.A.V.V.
Administrateur délégué A.F.S.C.A.
Overheidsmananger 2004

Vakbond - Syndicat

Inschrijving – Inscription online via www.4instance.info

Inschrijving - Inscription

De heer / Mevrouw
Monsieur / Madame

Functie
Fonction

Administratie / Administration
Bedrijf / Société

tva/btw

Straat
Rue

Nr.
N°

Postcode
Code postal

Gemeente
Localité

Telefoon
Téléphone

E-mail
Courriel

voor 11 maart 2005 faxen - faxer avant le 11 mars 2005 - fax 02/534 84 41

Quel avenir pour La Poste ?

Ce n'est un secret pour personne : des défis immenses attendent La Poste. Citons parmi tant d'autres la baisse inévitable des volumes à cause d'une concurrence accrue et de la communication électronique ou la rentabilité du réseau de bureaux de poste à retrouver. Si le diagnostic est bien connu, encore fallait-il trouver les solutions adaptées. C'est désormais chose faite: le plan stratégique nous donne la direction à suivre pour les cinq années à venir.

“Ce n'est pas parce que nous avons fait du bénéfice en 2004 que nous pouvons considérer que La Poste est sauvée. Je me réjouis des bons résultats, car pour la première fois depuis trois ans, nous constatons clairement que les efforts fournis portent leurs fruits, ce qui est très encourageant. Mais nous pourrions en quelques mois perdre les bénéfices de cette année si nous nous reposons sur nos lauriers”, déclare Johnny Thijs, Administrateur Délégué. “En effet, la concurrence va s'accroître dans les prochaines années et nos volumes et nos parts de marché vont inévitablement baisser. C'est le rôle d'une équipe de direction d'essayer de prévoir les évolutions et d'y apporter une réponse, pour assurer l'avenir des milliers de collaborateurs qui travaillent à La Poste”, poursuit-il.

Séduire le client!

Fin 2004, la direction de La Poste a donc présenté au Conseil d'Administration les lignes force de son action à cinq ans. Elles s'articulent autour de quatre grands axes :

Mettre le client au centre de nos préoccupations : on le constate déjà aujourd'hui, nos clients se passent de plus en plus souvent de La Poste. Pensez simplement aux vœux de fin d'année. De plus en plus de belges envoient des vœux par e-mail ou par SMS le soir de l'an. Autant de petites attentions qui ne passent plus par la besace du facteur. Nos grands clients également envisagent de passer à la facturation électronique ou sont approchés par des concurrents, qui leur proposent des solutions alternatives ou des tarifs hyper concurrentiels. Or, la seule manière d'assurer l'avenir de La Poste, c'est de fidéliser les clients. “Le client ne doit pas être uniquement satisfait”, rappelle Johnny Thijs, “il doit être ravi, c'est-à-dire être tellement heureux de travailler avec nous qu'il résiste aux sirènes de la concurrence!”. Pour cela il faut impérativement respecter nos promesses et trouver des solutions adaptées à chaque client.

En 2005, La Poste se mobilisera donc plus particulièrement autour du thème de la satisfaction client. Une plateforme de coordination, le projet “Cus-

tomers first” (le client d'abord), se chargera de faire en sorte que tous les efforts soient coordonnés et portent leurs fruits le plus rapidement possible. La priorité des priorités sera de sensibiliser tous les collaborateurs à la satisfaction des clients. C'est en effet la responsabilité de chaque collaborateur de “penser client” au quotidien: le respect des procédures qui nous permettent de renforcer nos performances opérationnelles, le sourire supplémentaire, l'écoute active de nos clients au guichet ou dans la rue sont autant de “gouttes d'eau” indispensables dans cette opération de séduction.

Au-delà de cette attitude personnelle, La Poste va également lancer toute une série d'actions pour montrer à nos clients que nous avons bien compris leurs besoins et que nous sommes capables d'y répondre. Nous ne ferons pas de grandes campagnes publicitaires pour annoncer ce que nous faisons: l'expérience nous a appris qu'il valait mieux d'abord se mobiliser en interne, vérifier que nous sommes bien capables de faire ce que nous promettons aux clients avant de communiquer à grande échelle. Priorité à la recherche de la perfection en interne donc !

Travailler encore mieux

Cette excellence opérationnelle constitue le deuxième volet du plan stratégique. “Nous avons encore du travail à faire au niveau de la qualité de notre service”, rappelle Johnny Thijs. “Il suffit de penser à nos objectifs qualité (94 % en J+1 pour Prior et J+2 pour Non-Prior en 2005) en matière de distribution de courrier. Mais il y a toute une série



d'autres domaines tout aussi essentiels. Je pense par exemple à la manière dont nous accueillons nos clients au guichet. Sans oublier une augmentation de l'efficacité des services internes de support, comme ICT, Purchasing, Real Estate ou les Ressources Humaines par exemple." Et la liste de nos défis opérationnels ne s'arrête pas là ! Toute une série de projets sera donc au programme des prochaines années. Certains connus (ex: la construction des nouveaux centres de tri ou une deuxième vague de "réorganisation de la distribution"), d'autres sont nouveaux comme par exemple la séparation opérationnelle de Mail et de Retail ou l'augmentation des revenus Retail via les produits bancassurances.

La Poste à visage humain

Mais La Poste est essentiellement une entreprise humaine. Chacun des collaborateurs doit faire la différence. Sur le plan des ressources humaines, des défis immenses attendent aussi La Poste. Le troisième axe du plan stratégique s'intitule donc : "Investir dans les équipes et les collaborateurs".

"Il n'y aura pas de licenciements secs", confirme Johnny Thijs. "Mais pour relever ce défi, il faut dès aujourd'hui accepter de ne pas remplacer les collaborateurs qui partent à la pension et

former le personnel qui est excédentaire dans certains départements à assumer d'autres tâches, pour les départements où nous allons manquer de personnel suite aux départs naturels ou à l'extension des activités.

Au niveau global, nous sommes certains que nous pouvons assurer un avenir à tous les collaborateurs qui ont un contrat à durée indéterminée. Mais cela impliquera la coopération du personnel: accepter de travailler à quelques kilomètres de son lieu de travail actuel ou d'exercer une autre fonction."

Plus que jamais, La Poste a fait le choix d'investir dans l'humain et de renforcer les capacités de chacun. La formation reste une priorité, que ce soit pour entamer une nouvelle fonction ou pour évoluer dans ses compétences actuelles: formation pour chaque collaborateur qui entre dans une nouvelle fonction, formation pour les responsables hiérarchiques, moteurs du changement, ou formation à la vente sont par exemple au programme de cette année. Sans oublier EDUC, ou la possibilité pour chacun de se former gratuitement – en-dehors des heures de bureau – dans les domaines qu'il veut découvrir et qui sait, peut-être exercer un jour à La Poste.

Toujours du côté des ressources humaines, une réflexion est aussi en cours sur

la manière dont on peut mieux valoriser les excellentes performances de certains collaborateurs.

Tous derrière un même objectif

Enfin, dernier axe, et pas le moindre: collaborer pour réussir. "Le plan stratégique ne portera ses fruits que si je peux compter sur la collaboration de tout le monde", résume Johnny Thijs. "Je compte sur le personnel, bien sûr, mais aussi sur ceux qui font les lois modelant le marché dans lequel nous opérons, sur notre actionnaire avec qui nous entamons activement la recherche d'un partenaire, ou encore sur les médias qui conditionnent souvent l'image que le public a de nos activités.

Nous avons besoin d'amis pour réussir!", conclut-il. Ici aussi une série de projets sont prévus: communication intense en interne, des contacts encore plus proactifs avec la presse et les autorités législatives, et bien entendu la recherche d'un partenaire stratégique.

Le programme est désormais connu... reste à le mettre en œuvre !

Diane Verduyts

TEXTO | janvier 2005

De sleutel tot een betere toekomst?

Een partnerschap: een garantie voor de toekomst van De Post

In november 2004 kreeg De Post de officiële toelating van de regering om op zoek te gaan naar een partner. In 2005 wordt hiervan werk gemaakt. Johan Vande Lanotte, Minister van Begroting en Overheidsbedrijven, én Johnny Thijs, gedelegeerd bestuurder van De Post, geven hun visie over dit belangrijke project voor de toekomst van De Post.

Waarom heeft De Post een partner nodig?

Johan Vande Lanotte (J.V.L.): Het aangaan van een partnerschap is een garantie voor de toekomst van De Post. Vorig jaar voerde De Post reeds een herkapitalisatie door. Dit was noodzakelijk maar geen oplossing op lange termijn. Bovendien heeft de Europese Commissie hieraan limieten gesteld. We moesten dus een andere richting uitgaan.

De Post heeft in vergelijking met andere bedrijven één grote extra troef: elke dag komt er op een betrouwbare manier aan alle huizen in België een postbode langs. De productiviteit van deze activiteit kunnen we echter niet telkens weer verbeteren. Een stijgende productiviteit moeten we dus ergens anders zoeken, m.n. in de andere activiteiten van De Post die momenteel verlieslatend zijn. De modernisering hiervan vraagt echter grote investeringen en geld is er niet. Een partner is dus noodzakelijk, ook al om nieuwe kennis in huis te brengen. Belgische overheidsbedrijven hebben

niet echt een traditie van expansief te zijn en nieuwe markten te zoeken. De kennis van een partner is dus welkom. Maar ook met een partner willen we ons model houden.

Johnny Thijs (J.T.): Hoewel we in 2004 winst maakten, staan er ons de komende jaren nog grote uitdagingen te wachten. Voorbeelden daarvan zijn de liberalisering van de markt (vanaf 2006 voor alle briefwisseling van meer dan 50 g) en de elektronische vervanging. Onze volumes en ons marktaandeel gaan zeker dalen. In tegenstelling tot De Post, hebben vele Europese postoperatoren jaren geleden aangevangen met veranderingsprojecten. Naast kapitaal zou een partner ons dus inderdaad ook zijn kennis en kunde van dit soort projecten kunnen aanbrenge(n). De Europese markt zal zich hoe dan ook openstellen en wij zijn maar een kleine vis in die grote zee. Een verbond met een partner zal ons toelaten op internationaal vlak meer gewicht in de schaal te leggen.

Hoe zal die zoektocht verlopen?

J.T.: In 2004 werden de voorbereidingen (fase "0") getroffen. Nu is het tijd voor fase 1: de raadpleging van de markt en de vraag om niet-bindende offertes in te dienen (non binding offers). Eind februari kennen we zo de echte kandidaten. Daarna volgt de meest intense fase, waarbij de mogelijke partners toegang krijgen tot onze gegevens en tot het bedrijf. Ze moeten immers de werking van De Post kunnen beoordelen alvorens ze zich engageren. Vervolgens beginnen de onderhandelingen die tot een akkoord moeten leiden. Ik hoop alvast dat we nog dit jaar onze partner zullen vinden.

Wie onderhandelt met de partner? De overheid of de directie van De Post?

J.T.: In deze context kunnen we echt van een "duobaan" spreken. De partner wil immers antwoord krijgen op drie grote vragen:

- Wat zijn zijn bevoegdheden en welke bewegingsvrijheid krijgt hij als partner?
- Welke plaats krijgt hij in de beslissingsorganen van De Post?
- Binnen welk regelgevend kader werkt de Belgische Post?
- Hoe verloopt de samenwerking tussen De Post en de partner operationeel?

De vragen over het aandeelhouderschap en het regelgevend kader van De Post zijn eerder materie voor de huidige aan-

deelhouders, terwijl de operationele vragen eerder bestemd zijn voor de directie van De Post. Maar het is duidelijk dat voor een goed resultaat, en voor de aandeelhouders, en voor het bedrijf De Post, de overheid en De Post in perfecte harmonie zullen moeten onderhandelen.

Welke soort partner zoekt De Post?

J.T.: Het moet een aantrekkelijke partner zijn die aan een minimum aantal criteria zal beantwoorden:

- Een sterke, gevestigde waarde op de thuismarkt.
- Met een ruime ervaring met veranderingsprojecten.
- Bereid om te investeren in De Post.
- Met geloof in de toekomst van De Post.
- En "last but not least", bereid tot een positieve samenwerking met De Post.

Een echte partner die de Belgische Post mee helpt ombouwen tot één van de beste postale operatoren in Europa: klantgericht, met respect voor mensen en teamwerk, financieel welvarend.

De komst van een partner maakt sommige personeelsleden ongerust...

J.V.L.: Veranderen is nooit makkelijk en ik begrijp het wantrouwen van het personeel. Maar veranderen is echt noodzakelijk en mochten we alles op zijn beloop laten zou men zich nog meer zorgen moeten maken.

De Post heeft inderdaad in 2004 winst geboekt en indien we nu niets doen, zouden we misschien zonder teveel ups en downs nog wel enkele jaren kunnen voort draaien maar in 2008 zouden we opnieuw met hetzelfde slechte scenario geconfronteerd worden. Deze optie wil ik niet overwegen en ik ga dus 100 % voor een partnerschap zodat de situatie



wanneer ik vertrek ook effectief verbeterd is in vergelijking met de situatie wanneer ik startte als minister. Het is voor mij essentieel dat De Post fundamenteel beter wordt. Anders zijn alle inspanningen van het personeel voor niets geweest en hebben we gefaald.

J.T.: Het personeel hoeft zich hierover niet speciaal zorgen te maken. We moeten veranderen, met of zonder partner. Daarvan zijn we ons bewust en we zijn er ook al enkele jaren mee bezig. De partner zou ons de beste voorwaarden moeten bieden om vooruit te gaan. Hij verfijnt mee ons strategisch plan en helpt het aan te passen aan de behoeften van de vrije markt. Hij levert ons kapitaal en ervaring met veranderingen, waardoor we sneller ons doel zullen kunnen bereiken.

Als het gaat om privatisering wordt vaak het voorbeeld Belgacom aangehaald, maar we weten ook allemaal wat er met Sabena gebeurd is. Is het niet gevaarlijk om aandeelhouders aan te trekken?

J.V.L.: Deze vergelijking kunnen we echt niet maken, de verschillen zijn te groot. Sabena had een partnerschap nodig om het faillissement af te houden. Op twintig jaar tijd werd maar één jaar winst geboekt. In zo'n geval heeft een partner maar een beperkte impact. De Post zal pas met een partner in zee gaan nadat het intern orde op zaken stelde, het geen verliezen meer heeft en zelfs een lichte winst maakt. Zo kan men ook verder kijken dan morgen. Een partnerschap is voor De Post dus niet het ultieme redmiddel om een faillissement te vermijden, integendeel zelfs!

Eigenlijk kunnen we De Post niet vergelijken met een ander bedrijf, ook niet met Belgacom. Het is misschien wel dezelfde soort operatie, maar de omstandigheden zijn totaal verschillend. Ik zeg oprecht hoe de zaken staan, dat is denk ik de enige manier voor een goede vertrouwensband.

Sabrina Huys en Diane Vercruyse
TEXTO 1 januari 2005

Bill Gates en Peter Vanvelthoven zetten historische stap naar veiliger internet

Microsoft-topman Bill Gates gaat de Belgische elektronische identiteitskaart (eID) in MSN integreren en gaat onderzoeken hoe hij de eID in zijn andere technologieën kan integreren. Op die manier zetten Microsoft en de Belgische overheid samen de stap naar een nieuw, veiliger internet.

Hiermee reageert Gates op de oproep van Staatssecretaris voor Informatisering van de Staat Peter Vanvelthoven van 2 december 2004 aan de ICT-sector om toepassingen voor de eID te ontwikkelen en op die manier in te spelen op de enorme mogelijkheden die de kaart biedt.

Het nieuws werd dinsdag 1 februari 2005 door Bill Gates en Peter Vanvelthoven bekendgemaakt in een persconferentie op de Heizel. "We're working to ensure that our technologies support e-ID, to help make online transactions and communications more secure." zei Gates. Een van de opvallendste projecten waar Microsoft zijn tanden in gezet heeft is MSN: "I'm pleased to announce that we are moving forward to integrate e-ID technology into MSN Messenger". Over de timing zei Bill Gates het volgende: "We're not sure yet when we will be able to deliver this integration, but developers here in Belgium and the United States have proven the concept and are working already on the actual solution".

Peter Vanvelthoven is blij met de aankondiging van Bill Gates: "Ik ben verheugd dat Bill Gates op mijn oproep heeft gereageerd. Ik overdrijf niet als ik zeg dat de Belgische overheid en de ICT-sector een historische stap zetten naar een nieuw, veiliger internet. Ik denk dat we terecht fier kunnen zijn dat een klein land als België zo'n voortrekkersrol in de wereld kan en mag spelen".

De elektronische identiteitskaart is de sleutel voor een veiliger internet

België is het eerste land in de wereld dat op een verplichte wijze aan elke burger de elektronische identiteitskaart uitreikt. Tegen 2009 zullen alle Belgen die ouder zijn dan 12 jaar, in totaal 8 miljoen, de eID in hun bezit hebben.

De eID is de sleutel naar een veiliger internet. Het grote voordeel van de elektronische identiteitskaart is dat het een zeer sterk beveiligde sleutel is die niet kan gekraakt worden en dus op een zeer veilige manier toegang kan geven tot databasen en toepassingen. Als iemand met de eID een mail stuurt,

weet men zeker dat het van die persoon komt en niet van iemand anders. Met de eID is het mogelijk om het eigen medisch dossier of andere gevoelige informatie te raadplegen van thuis uit op de pc, zonder dat men moet vrezen dat iemand kan meelezen. Als iedereen een eID gebruikt, zitten we in de open omgeving van het internet maar op een veel veiligere manier.

De eID biedt ook een oplossing voor het probleem van het chatten. Eén van de opvallendste gevaren van het internet is immers dat volwassenen gemakkelijk misbruik kunnen maken van minderjarigen die via het internet chatten. De Belgische Federal Computer Crime Unit (FCCU) bevestigt dat het gevaar reëel is. In 2003 heeft de FCCU 39 dossiers, waarbij inbreuken werden vastgesteld met kinderen die in aanraking kwamen met een pedofiel opgesteld. Met de eID is het mogelijk chatruimtes te maken die enkel toegankelijk zijn nadat men zich geïdentificeerd heeft met de eID. Enkel kinderen van een bepaalde leeftijd worden dan toegelaten.

Toepassingen voor de eID moeten ontwikkeld worden

De elektronische identiteitskaart is een ding, maar de toepassingen voor de eID moeten natuurlijk ook nog gemaakt worden. De federale overheid heeft toepassingen ontwikkeld waarvoor men de eID kan gebruiken, zoals Tax-on-web, maar kan natuurlijk niet meer dan een paar toepassingen per jaar maken. Van-



eID ook voor Apple-gebruikers

De nieuwe elektronische identiteitskaart (eID) zal ook voor mensen met een Mac bruikbaar zijn. Dat garandeert staatssecretaris voor Informatisering Peter Vanvelthoven. De politicus reageert daarmee op een mailactie vanuit de Belgische Apple-gemeenschap. De beloofde code is ondertussen te downloaden via het federaal overheidsportaal, samen met een Java-versie.

Op een Mac-forum ontstond beroering toen leek dat de eerste eID-toolkits die Fedict vrijgaf, enkel beschikbaar waren voor Linux, Solaris en Windows. Een opvallende afwezigheid was OS X, het actuele besturingssysteem op de Mac. Het gaat echter niet om een bewuste uitsluiting, verzekert Vanvelthoven. "De Mac-versie zit in een testfase en zullen we zo snel mogelijk aan het rijtje toevoegen."

De staatssecretaris benadrukt dat de Mac-toolkit er niet is gekomen na de mailactie. Er werd al langer aan gesleuteld. "In onze planning moeten we rekening houden met de vraag die we van de ontwikkelaarsmarkt krijgen. En die heeft duidelijk een voorkeur voor Windows, dus werd die versie eerst beschikbaar gesteld." Vanvelthoven wil niet gehoord hebben dat Apple-gebruikers in de kou blijven staan: "We denken weldegelijk aan hen. Meer nog: ik geloof dat ze, gelet op hun profiel, snel de meest intensieve en fanatieke gebruikers zullen zijn."

Maar de verantwoordelijkheid voor compatibele applicaties ligt bij de ontwikkelaars, merkt de staatssecretaris op in een brief naar Mac-gebruikers. "Wanneer een bedrijf een toepassing ontwikkelt om bijvoorbeeld aangetekende e-mails mogelijk te maken met de elektronische identiteitskaart, beslist dat bedrijf onafhankelijk op en voor welk platform het dat doet. Wij stellen alleen de basis ter beschikking."

De toolkits moeten dienen om applicaties te schrijven die inspelen op de eID. Zo zouden ziekenhuizen de elektronische identiteitskaart willen gebruiken om patiënten te registreren.

daar dat Peter Vanvelthoven een oproep heeft gedaan naar de ICT-sector, vorig jaar in december.

Microsoft is onmiddellijk ingegaan op deze oproep en is begonnen kijken hoe ze de Belgische eID zouden kunnen gebruiken in MSN Messenger. Vandaag is de vooruitgang die het bedrijf geboekt heeft van die aard dat ze al kunnen aankondigen dat er in de toekomst een veiligere MSN zal komen. Microsoft zal ook nagaan of de Belgische eID-technologie in zijn andere producten kan worden geïntegreerd.

Peter Vanvelthoven blijft realistisch: de weg naar een veilig internet is lang, maar het is duidelijk dat recent de eerste grote stap is gezet: in november zijn we begonnen met de algemene uitrol van de eID. Vandaag wordt een zeer belangrijke en cruciale tweede stap gezet: de ICT-sector toont zich zeer bereid om toepassingen te ontwikkelen met de eID waar alle mensen beter van kunnen worden. De meerwaarde van het engagement van Microsoft is niet te onderschatten: Microsoft is één van de grote marktleiders wereldwijd.

Les entreprises Européennes tardent à développer leurs activités commerciales avec les nouveaux états membres de l'UE

Les dirigeants d'entreprise exhortent l'OMC à simplifier les procédures douanières et à introduire des règles transparentes sur la concurrence, mais réclament également une réduction du coût de la main-d'œuvre

Voici quelques-uns des chiffres publiés dans la 14^{ème} édition du UPS Europe Business Monitor, une publication annuelle d'UPS qui a mené une enquête auprès de 1.449 patrons européens. Ceux-ci ont été interrogés sur différentes questions relatives aux entreprises européennes.

Les entreprises européennes tardent à intensifier les échanges commerciaux avec les nouveaux Etats membres de l'UE

Dans l'ensemble, et ce n'est peut-être pas surprenant en raison de la proximité géographique, l'Allemagne est le pays présentant la plus forte probabilité de développer ses activités commerciales avec les dix nouveaux Etats membres, avec 49% des entreprises affirmant qu'elles ont développé leurs relations commerciales un peu, assez ou beaucoup. Le chiffre est identique aux Pays-Bas où une entreprise sur quatre (25%) a développé ses relations commerciales un peu et 21% des entreprises où le développement a été suffisant ou important.

Par contre, les nouveaux Etats membres de l'UE ne sont pas parvenus à attirer les entreprises espagnoles, avec 70% de leurs dirigeants affirmant qu'ils avaient à peine ou pas du tout développé leurs relations commerciales avec les dix nouveaux Etats membres. Elles sont suivies par les entreprises britanniques dont 61% ont à peine ou pas du tout développé leurs activités commerciales avec ces pays. La Belgique pointe en troisième position avec 59% des entreprises. Bien que les entreprises belges soient les plus nombreuses à être parvenues à développer beaucoup leurs activités commerciales (12%), seuls 2% des dirigeants belges ont répondu "assez". En conclusion, même si l'élargissement est encore relativement récent, les nouveaux Etats membres de l'UE ne sont pas encore parvenus à attirer les entreprises européennes, plus de la moitié des entreprises interrogées signalant un développement faible ou nul des activités commerciales avec les nouveaux Etats membres depuis l'élargissement.

L'Europe réclame une réduction du coût de la main-d'œuvre

Près de la moitié (47%) des dirigeants européens indiquent qu'une main-d'œuvre moins chère aurait le plus fort impact positif sur la compétitivité européenne. Ceci est encore plus ressenti en Allemagne (60%), la Belgique (53%) et les Pays-Bas (52%). Parmi les autres facteurs mentionnés, citons un meilleur investissement de l'Etat dans la recherche et le développement (37%), un assouplissement des normes européennes et industrielles (36%), une simplification des règles pour créer une nouvelle entreprise (26%) et une éducation plus ciblée (25%).*

Les dirigeants espagnols et italiens s'accordent à dire qu'un meilleur investissement de l'Etat dans la recherche et le développement est une priorité (67% et 55% respectivement), facteur suivi dans chaque pays par une main-d'œuvre moins chère (40% en Espagne et 39% en Italie).

Fait intéressant, le Royaume-Uni voit les choses différemment du reste de l'Europe. 55% des entreprises britanniques considèrent l'assouplissement des normes européennes et industrielles comme le principal facteur, suivi par la réduction du coût de la main-d'œuvre (45%).

* A cette question, les dirigeants interrogés ont été invités à citer leurs priorités, mais pouvaient mentionner plus d'un facteur (jusqu'à 3 facteurs ont parfois été cités).

Les entreprises européennes veulent que l'OMC simplifie les procédures douanières et introduise des règles transparentes en matière de concurrence

Plus de deux cinquièmes des dirigeants européens interrogés estiment que la simplification des procédures douanières pourrait être le résultat des prochaines négociations commerciales de l'OMC le plus positif pour leur entreprise (41%). Un nombre équivalent des entreprises interrogées estime que l'OMC doit introduire des règles transparentes en matière de concurrence (38%). Parmi les autres résultats que les dirigeants d'entreprise européens voudraient voir atteints, citons la libéralisation de l'importation/exportation des marchandises (32%), la stimulation de l'investissement étranger (23%), la transparence de l'approvisionnement public (23%) et la libéralisation du secteur des services (22%).

Les interviews ont été réalisées dans les pays suivants : la Belgique - 100, la France - 250, l'Allemagne - 252, l'Italie - 250, les Pays-Bas - 100, l'Espagne - 250 et la Grande-Bretagne - 247. Le chiffre d'affaires moyen des sociétés concernées s'élève à 1,33 milliards d'euros ; la moyenne des employés s'élève à 3.200. Les managers interviewés sont tous membres de la direction et ont été interrogés par téléphone dans leur langue maternelle par les enquêteurs de Taylor Nelson Sofres International à Londres, Grande-Bretagne.

La nécessité de simplifier les procédures douanières est au centre des préoccupations des entreprises belges (56%) ainsi que des entreprises italiennes (46%), françaises (42%) et allemandes (42%).



Les dirigeants d'entreprise belges partagent également la tête du classement avec leurs homologues néerlandais lorsqu'il est question de stimulation de l'investissement étranger (30% contre une moyenne de 23%) et avec leurs confrères italiens lorsqu'il s'agit de transparence accrue de l'approvisionnement public (28% contre une moyenne de 23%).

La France et la Pologne en tête de la liste des pays qui respecteront probablement le moins les directives européennes

Cinq pays sont sortis du lot parmi les réponses des dirigeants européens à la question de savoir quels pays parmi les 25 Etats membres de l'UE sont ceux qui respecteront probablement le moins les directives européennes. La France arrive en tête avec 25%, suivie de près par la Pologne (21%) et enfin l'Allemagne (20%), l'Italie (20%) et la Grèce (19%). Une dizaine de pourcent sépare ces cinq pays du pays suivant de la liste, à savoir la Lituanie (9%).

Même si la France a été considérée comme le pays qui respectera probablement le moins les directives européennes, les dirigeants italiens ne partagent pas ce point de vue: ils ont classé la

France en huitième position, avec seulement 8% des réponses.

Etonnement, les dirigeants allemands pointent leur propre pays du doigt (36%), même s'ils sont aussi sceptiques à l'égard de la Grèce (32%). Les dirigeants espagnols sont d'accord avec leurs homologues allemands: ils placent l'Allemagne en tête de ce classement (26%), suivie de près par la Grèce et la France (22% chacune).

Si la Pologne est deuxième à ce classement général, c'est principalement à cause de la Belgique, de la France et de l'Italie qui la citent avec 37%, 30% et 25% respectivement.

L'Allemagne et la France respecteront probablement le plus les directives européennes

A la question de savoir quels pays respecteront probablement le plus les directives européennes, l'Allemagne recueille la majorité des réponses (31%). La France parvient à polariser les opinions en se classant deuxième des pays qui respecteront probablement le plus (24%) et le moins (25%) les directives européennes. La France est suivie de près par les Pays-Bas (22%), le Royaume-Uni (19%), l'Espagne (18%) et la Belgique (14%).

Comme on pouvait s'y attendre, bon nombre de pays ont fait preuve de patriotisme et ont cité leur pays parmi ceux qui respecteront probablement le plus les directives européennes. Sont certainement concernés 51% des dirigeants belges pour une moyenne européenne de 14%. Les exceptions ont été l'Italie, qui s'est classée troisième derrière l'Allemagne et la France, ainsi que l'Allemagne et la France qui se sont chacune classées en deuxième position.

<http://www.ups.com>

Etats des lieux de la politique d'attraction d'entreprises étrangères à Bruxelles

La politique d'attraction des nouveaux investisseurs étrangers à Bruxelles est un volet important de la politique économique bruxelloise. Quel type d'investisseurs et pourquoi les amener à investir à Bruxelles ? Quel plan d'action faut-il mettre en œuvre pour y parvenir et améliorer la situation actuelle ? Telles sont les principales questions auxquelles le ministre Cerexhe a tenu à répondre après avoir dressé un état de lieux en la matière.

Les investissements internationaux réalisés en Région bruxelloise sont en baisse depuis 4 ans. Mais Bruxelles ne fait pas cavalier seul sur ce plan car une même tendance est enregistrée à la fois en Flandre, en Wallonie, et dans les autres grandes villes d'Europe. Pourtant, Bruxelles pourrait faire beaucoup mieux. Bruxelles dispose, en effet, d'excellents atouts lui permettant d'occuper une bien meilleure position sur la scène économique, grâce à son statut envié de Capitale européenne. Selon plusieurs études internationales, Bruxelles est, en effet, considérée depuis plusieurs années comme la quatrième ville d'affaires en Europe (après Londres, Paris et Francfort)[1], tout en restant l'une des villes non seulement

les plus abordables[2], mais jouissant en outre d'une excellente qualité de vie[3].

Plus de 1300 entreprises étrangères sont aujourd'hui établies à Bruxelles. Elles cherchent souvent, d'ailleurs, à y établir une tête de pont pour leur développement européen. Les plus gros investisseurs proviennent essentiellement de France, des Etats-Unis, d'Angleterre, des Pays-Bas et du Japon, des pays qui représentent à eux seuls près de 70 % des investisseurs étrangers dans notre capitale. On notera que la Chine se profile elle aussi avantageusement dans les rangs des investisseurs potentiels.

Les entreprises étrangères qui ont choisi de s'installer dans notre région génèrent de la valeur ajoutée, des emplois directs et indirects, notamment dans le secteur horeca, la construction ou les services.

La concurrence entre les régions, en Belgique et au-delà, est de plus en plus forte. Se doter d'une réelle stratégie pour attirer de nouvelles entreprises

étrangères sera donc une composante spécifique de la politique économique de la Région de Bruxelles-Capitale.

Le rôle des acteurs publics dans la gestion de la politique d'attraction des investisseurs étrangers en Région de Bruxelles-Capitale ?

Plusieurs organismes travaillent en étroite collaboration pour favoriser l'attraction des entreprises étrangères à Bruxelles.

Cette mission, auparavant dévolue au département ECOBRU de la SDRB, a été spécifiquement confiée à l'ABE lors de sa création le 1er janvier 2003. Par sa bonne connaissance du terrain économique, et en particulier du monde de l'entreprise à Bruxelles, l'ABE est parfaitement bien placée pour évaluer les forces et les faiblesses. Elle dispose d'une série de conseillers "maison" qui, par leurs capacités d'accompagnement, peuvent apporter une véritable valeur ajoutée aux entreprises étrangères qui désireraient s'installer chez nous.

Récemment, l'ABE s'est attachée à établir une stratégie, notamment en définissant des profils cibles d'entreprises à prospecter (selon les types d'activités), ainsi qu'un message de vente approprié. Pour parvenir à attirer de nouveaux investisseurs, l'ABE ne travaille pas seule. La cellule investissements étrangers du Ministère de la Région de Bruxelles-Capitale, prend en charge aussi bien la réalisation du matériel de promotion de l'image de Bruxelles auprès des investisseurs étrangers, que les aspects protocolaires tels que l'accueil des délégations officielles.

[1] *European Cities Monitor, Cushman Wakefield, 2002, 2003 et 2004*

[2] *Worldwide Quality of Life Report, Mercer Consulting Group, 2004*

[3] *World Human Development Report 2004, UN, 2004*

Parallèlement, et comme cela avait été annoncé dans la déclaration gouvernementale, Bruxelles-Export veillera à ce que les 32 Attachés économiques et commerciaux de la Région se voient confier une mission qui dépasse celle relative à la promotion des exportations, pour favoriser la prospection de nouveaux investisseurs dans les pays où ils sont envoyés.

**Perspectives d'avenir:
Objectifs et nouveaux moyens
alloués par le Ministre**

Pour l'année 2005, l'accent sera mis sur un renforcement des capacités de prospection sur le terrain.

Différentes mesures, notamment en matière de formation, seront prises en collaboration avec Bruxelles Export afin

d'optimiser le rôle des Attachés économiques et commerciaux dans le cadre de la mission d'attraction des investissements étrangers.

Des conventions de collaboration vont très prochainement être signées avec des consultants spécialisés dans la détection de nouveaux projets aux Etats-Unis et en Chine.

L'ABE prévoit enfin de renforcer sa prospection au départ de Bruxelles en intensifiant ses actions de sensibilisation auprès des organismes étrangers présents à Bruxelles (chambres de commerce, ambassades étrangères...).

A moyen terme (2006-2009)

A moyen terme, la priorité sera donnée à la promotion de l'image de Bruxelles auprès des investisseurs ainsi qu'à un

renforcement des capacités d'accompagnement et de services fournis par l'ABE aux sociétés étrangères qui désirent s'installer à Bruxelles.

Pour l'année 2005, le Ministre de l'Economie a prévu d'engager un budget de 300.000 Euros pour l'attraction des investissements étrangers, soit un doublement du budget 2004.

D'ici 2009, il prévoit que la Région devra consacrer l'équivalent d'un Euro par Bruxellois à l'accomplissement de cette mission. Ce ratio est comparable à ce que pratiquent actuellement les Régions flamandes et wallonnes.

Nouveau né: le Site internet

Des outils importants de prospection et de promotion viennent également d'être créés par l'ABE. Le der- ...



A propos d'ABE

L'Agence Bruxelloise pour l'Entreprise a pour mission d'être "l'interlocuteur public de référence", de ceux qui entreprennent en Région de Bruxelles-Capitale, qu'ils soient porteurs de projet, créateurs d'entreprise, entreprise, PME, indépendants ou investisseurs étrangers.

Véritable portail de l'entreprise à Bruxelles, l'ABE permet aux entreprises de trouver en un seul endroit, toute l'information relative à la création ou à l'exercice d'une activité économique ou innovante en Région de Bruxelles-Capitale.

Sur base de l'analyse de la situation de l'entreprise et grâce à une parfaite connaissance des institutions publiques et privées, l'ABE identifie le service recherché ou l'information souhaitée et guide l'entrepreneur vers l'institution ou le partenaire le mieux à même de consolider son projet. En ce sens, l'ABE exerce un rôle de plate-forme vers les autres institutions bruxelloises.

L'organisation interne de l'ABE

D'un point de vue organisationnel, l'ABE est structurée autour de 4 départements:

- **Le département Economie & Starters** informe et conseille entre autre sur les aides publiques et les services publics et privés disponibles en Région de Bruxelles-Capitale.
- **Le département Urbanisme & Environnement** fournit notamment des réponses pratiques et concrètes sur les nombreuses réglementations urbanistiques et environnementales
- **Le département Technologie & Projets Innovants** informe, conseille et accompagne dans la mise en oeuvre de tous vos projets d'innovation
- **Le département des Relations Internationales** permet d'être informé et d'accéder aux possibilités existantes en matière de financements européens, d'identifier et d'approcher des partenaires européens. L'ABE est en effet le représentant bruxellois du réseau européen des Innovation Relay Centers.

Ce département s'est également vu confier l'identification et l'attraction des investisseurs étrangers qui souhaiteraient ou pourraient s'implanter dans la Région de Bruxelles - Capitale.

Les principes d'action de l'ABE...

Transparence: par la large diffusion d'informations lors de séminaires, la diffusion de nombreuses publications dans des domaines divers, un site web de contenu...

Proximité: par l'approche proactive des entreprises de la Région, tout en traitant leurs demandes de manière confidentielle

Transversalité: par la combinaison des compétences internes très diversifiées et l'expérience de ses partenaires, l'ABE peut proposer des solutions intégrales aux entreprises

Partenariat: par sa connaissance des autres acteurs publiques et privés (bruxellois, régionaux, fédéraux, européens), l'ABE peut renvoyer l'entreprise vers le meilleur interlocuteur.

Accessibilité: tous les services aux entreprises sont gratuits et donc accessible à tout et chacun.

Les services de l'ABE en bref...

L'ABE mène des actions de sensibilisation, d'information collective ou individuelle et dans certains cas bien précis, propose un accompagnement aux entrepreneurs et ceci dans les domaines suivants: le lancement d'une activité économique; l'exercice d'une activité économique existante; l'innovation technologique et organisationnelle des entreprises et des porteurs de projets innovants; la réglementation bruxelloise en matière d'urbanisme; la réglementation bruxelloise en matière environnementale; les transferts de technologies et les partenariats technologiques internationaux; les programmes européens et les réseaux transnationaux; la recherche d'informations stratégiques; l'attraction des investisseurs étrangers.

Par ailleurs, cinq secteurs d'activité font l'objet d'une attention particulière: les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), l'agro-alimentaire, les industries urbaines, la santé et l'environnement.

nier né, en ligne depuis deux jours: le site web www.investinbrussels.com
Le site s'adresse d'une part aux investisseurs potentiels et à ceux qui les conseillent dans leur choix de localisation (avocats,

banquiers, consultants). Il met en exergue, de la manière la plus spécifique possible, les nombreux atouts de Bruxelles. Ce site web cible, d'autre part, les investisseurs qui ont décidé de s'établir chez

nous et leur fournit les informations de base nécessaires à leurs démarches d'implantation.

Version online du guide des cabinets ministériels *La référence après huit semaines*

4INSTANCE centralise toute information concernant les cabinets belges. 240.000 pages visitées font preuve d'une nécessité d'information actuelle et correcte concernant les gouvernements et leurs collaborateurs.

Huit semaines après son lancement, le site www.4instance.info et "guide des cabinets" s'avère un succès. Les gouvernements et leurs fournisseurs apprécient l'efficacité avec laquelle ils peuvent retrouver les responsables et leurs compétences au sein des gouvernements, aussi bien au niveau fédéral que dans le contexte des communautés et des régions. La panoplie d'informations complémentaires est également le sujet d'une consultation fréquente.

Un Forum gratuit

"C'est surtout le besoin croissant d'informations actuelles dans ce secteur qui nous a inspiré à développer ce site, qui est parfaitement complémentaire au guide "physique" des cabinets. "Le calendrier regroupant les conférences et les congrès dans le secteur est également un excellent outil pour les organisateurs afin de planifier et de communiquer leurs propres initiatives. En outre, le guide qui centralise les fournisseurs offrant des services et des produits aux gouvernements, répond également à une demande importante. Après 8 semaines, le site a accueilli 12.100 visiteurs, consultant plus que 240.000 pages."

Pour et concernant les services publics

4INSTANCE diffuse différentes publications touchant au secteur public. Le mensuel au sujet des affaires publiques et son bulletin en ligne ont fait de l'éditeur un acteur reconnu dans le domaine. Les différents médias sont désormais accessibles en ligne et le dernier numéro du magazine peut être téléchargé en version pdf.



Do not underestimate the power of CxO magazine!

CxO Europe is a multi-media publishing house. It serves the information needs of CEOs, CIOs, CFOs, COOs and other government and corporate executives (CXOs) whose business survival depends on the strategic use of innovation.



MAGAZINE

CxO Magazine, the main title in Belgium about innovative business management and communication reaches and influences more than 40.000 important decisionmakers.

CONFERENCES

CxO Conferences provide educational and networking opportunities for corporate and government executives who need to continuously expand their knowledge about management issues. CxO Europe organises several types of events, all of which attract a powerful and influential audience.

WEB

In addition to the magazine and the conferences CxO Europe extends its reach with cxonet.be and an associated webzine, which provide value-added content about business and technology.

cxonet.be

Belevenissen met management boeken

Integraal management: instrument van verandering?

Wat is integraal management? Op welke manier wordt dit op het bedrijfsleven geënte besturingsconcept bij provinciale en gemeentelijke overheden ingezet? Hoe wordt integraal management beïnvloed door zelfbeheer/contractmanagement en managementontwikkeling? Zijn er nog andere factoren die een rol spelen in dit veranderingsproces? Dat zijn de centrale vragen in dit onderzoek, dat het eerste empirische materiaal levert over de praktijk van integraal management in het openbaar bestuur. Als uiteindelijk doel van integraal management in het openbaar bestuur.

Als uiteindelijk doel van integraal management wordt vaak een organisatie opgevoerd die afstand neemt van de traditionele, bureaucratische ambtelijk grondhouding en integraal management op alle niveaus in praktijk brengt. Kenmerkende termen in die overheidsorganisaties zijn dan sturing op "output" en politiek bestuur op hoofdlijnen. De ambtelijke top draagt haar besturingsopvattingen op inspirerende wijze uit en toont aanstekelijk voorbeeldgedrag. Het lijnmanagement weet zich verantwoordelijk voor de middelenfuncties en draagt bij aan de strategievoorbereiding en -ontwikkeling. Maar werkt het ook echt zo, was de vraag na een periode in de praktijk bezig te zijn geweest met deze veranderingsprocessen.

De constatering dat de werkelijkheid minder rooskleurig was, is de directe aanleiding geweest voor dit onderzoek naar de betekenis van integraal management voor provincies en gemeenten. Dit onderzoek begint met een casebeschrijving van een provincie over een periode van ruim 25 jaar. Er zijn vervolgens drie literatuurstudies naar de begrippen integraal management, zelfbeheer/contractmanagement en managementontwikkeling uitgevoerd, aangevuld met onder andere literatuur op het terrein van de bestuurs- en organisatiekunde, organisatieontwikkeling cultuur- en organisatieverandering. Het derde onderdeel is een survey onder elf provincies en twaalf gemeenten, waarin vragenlijsten zijn uitgezet bij griffiers/gemeentesecretarissen,

hoofden management, zelfbeheer/contractmanagement en managementontwikkeling zes casestudies (drie provincies en drie gemeenten) geselecteerd. In elke casestudie is een documentanalyse gepleegd en zijn diepte-interviews gehouden met operationele managers. De resultante van het onderzoek is een contingentie is een contingentiemodel en een aantal aanbevelingen voor de praktijk en voor verder wetenschappelijk onderzoek.

Inhoudsopgave

Voorwoord

1. Inleiding
2. Methodologische Verantwoording
3. Provincies en gemeenten: politiek bestuur, ambtelijke organisatie en ontwikkelingen
4. De case Gelderland: van griffiedienstenstructuur naar het sectorenmodel (1971-1982)
5. De case Gelderland: de structuur voorbij? De reorganisatie van de provinciale hoofdstructuur (1988-1991)
6. De case Gelderland: voorgeschiedenis, implementatie en uitwerking van zelfbeheer/contractmanagement (1985-1995/1999)
7. De case Gelderland: managementontwikkeling als strategisch instrument (1985-1995/1998-2000)
8. Theoretische verkenning
9. Resultaten van het survey
10. Resultaten van de case studies bij drie provincies en drie gemeenten
11. Twee theoretische verkenningen en een toetsing: verdere onderbouwing en verrijking van het model
12. Conclusies
13. Aanbevelingen
14. Samenvatting
15. Summary

Auteur(s): Marjo Dubbeldam, Wilfred Goedmakers

Uitgever: Van Gorcum

2003 – 522 pagina's

...

Focus op fusie in de non-profit sector

De chronische onderschatting van het fusieproces

Fusies zijn aan de orde van de dag en even vanzelfsprekend als oprichting, afsplitsing, groei, reorganisatie en opheffing van organisaties. Fusies bieden kansen op meerwaarde die doorgaans op eigen kracht onbereikbaar zijn. Dit geldt voor het bedrijfsleven maar evenzeer voor de overheid en de non-profitsector. In de praktijk blijkt het merendeel van de fusies niet aan de verwachtingen te voldoen of is een regelrechte mislukking. Dat is jammer van alle tijd, geld en energie, vooral als het gaat om problemen die vermijdbaar zijn.

Het proces van een fusie bepaalt het succes. "Focus op fusie" biedt een procesgerichte aanpak die uitgaat van vijf kernelementen. Het geeft niet alleen inzicht in het verloop van fusieprocessen, maar ook handvatten om knelpunten op te lossen of te voorkomen. De focus ligt hierbij op non-profitorganisaties, maar de aanpak is eveneens toepasbaar op het bedrijfsleven. "Focus op fusie is" van belang voor iedereen die met fusies te maken heeft, maar vooral voor degenen die mee vorm en inhoud geven aan fusies.

Inhoudsopgave

Voorwoord

1. Focus op de non-profitsector
2. Fusie in fasen
3. Fusiemanagement
4. Het succes van fusies

Auteur(s): Jan Bultsma

Uitgever: Van Gorcum

2004 – 118 pagina's

De gepassioneerde professional

Non-profitorganisaties kunnen niet zonder gepassioneerde professionals. Passie vormt de motor achter het werk dat docenten, artsen, therapeuten, verpleegkundigen en al die andere professionals in de non-profitsector verzetten. Tegelijkertijd lijkt de context waarin deze professionals werkzaam zijn hen steeds meer af te houden van die passie. Schaalvergroting, reorganisaties, de kennisintensivering van de samenleving, de toenemende fysieke en emotionele uitputting van werkende mensen: het zijn allemaal ontwikkelingen die vragen om een herbezinning op de rol en de positie van de professional.

In "De gepassioneerde professional" geven verschillende

auteurs, van wie het merendeel werkzaam is in het hoger onderwijs, hun visie op dit thema. Vanuit verschillende invalshoeken belichten zij de volgende vragen:

- Welke trends zijn van belang voor de rol en positie van professionals?
- Hoe gaan ze binnen de non-profitsector de weerbarstige werkelijkheid te lijf?
- Wat moet er op het gebied van personeelsmanagement veranderen om voor professionals een uitdagende werk- en leeromgeving te creëren?
- Welke competenties heeft de gepassioneerde professional nodig in de kennisintensieve (netwerk)samenleving?

De auteurs voelen zich verbonden door hun interesse in de rol van de gepassioneerde professional in een steeds complexere werkomgeving.

Inhoudsopgave

Voorwoord

Inleiding

Naar een leven lang leren in een kenniseconomie

1. Passie en context
 2. Ethiek en kwaliteitsbeleid
 3. Profiel van de moderne overheidsmanager
 4. Kennis investeren in de culturele infrastructuur
 5. Het hoger onderwijs en de kenniseconomie
- Van informatie naar kenniscreatie
6. Passie voor cruciale kennis
 7. De kunst van het ondernemen
 8. Mensgeoriënteerd: Human Technology
 9. Zonder passie zijn professionals niet professioneel
 10. Geïnspireerd leren
 11. Competentiegericht personeelsbeleid, een casus
 12. "Servers" voor "surfers"

Competente professionals: passie in kennis en kunde

13. Passie en de kunst van langdurig gezond werken
14. Conflictregulering onder professionals
15. De waardengeoriënteerde professional
16. De intercultureel competentie professional
17. Unieke talenten : HRM en zelfsturing
18. Ontwikkelen van relevante competenties is een kwestie van dynamische dialoog
19. Profiel van een gepassioneerde professional

Auteur(s): Meindert Slagter, Frits Meijering,

Ineke Jacobs-Moonen

Uitgever: Van Gorcum

2004 – 224 pagina's



Strategische beleidsvoering voor non-profitorganisaties

Strategische beleidsvoering in de non-profitsector is meer dan ooit nodig, omdat instellingen in deze sector te maken hebben met een overheid, die regelmatig nieuwe beleidsprioriteiten stelt en zich op een aantal gebieden terugtrekt. Ook de afnemers- de klanten- van allerlei diensten op het gebied van zorg en welzijn hebben veranderende behoeften. Strategische beleidsvoering dient dan ook integraal onderdeel uit te maken van de normale bedrijfsvoering van elke instelling binnen de sector. Willen instellingen in de toekomst met succes kunnen overleven dan zullen zij doorgaans met relatief minder overheidsmiddelen een kwalitatief hoogstaand aanbod moeten leveren. Klant- en marktgerichtheid, visie, effectiviteit en efficiëntie zijn daarbij de sleutelwoorden. Het boek geeft een antwoord op de vraag hoe instellingen kunnen inspelen op de veranderende omstandigheden binnen en buiten de organisatie. Het boek is met name geschreven voor degenen die binnen de non-profit sector geïnteresseerd zijn in of betrokken zijn bij het

proces van strategische beleidsvoering. Daarnaast is het boek geschikt voor functionarissen op het terrein van zorg en welzijn die strategische beleidsvoering in hun takenpakket hebben.

Inhoudsopgave

Inleiding

1. Nieuwe uitdagingen
2. Strategische beleidsvoering
3. De plaats van de instelling
4. Analyse van de externe omgeving
5. Analyse van de instelling
6. Strategische beleidsopgaven
7. De strategie van de instelling
8. De rol van het management
9. Organisatieverandering en weerstanden

Auteur(s) Cees van Zoest

Uitgever: Uitgeverij H. Nelissen

2003 – 128 pagina's

Resultaatgericht management in de publieke sector

Overheidsorganisaties worden gedwongen om zich aan te passen aan de snel veranderende omgeving. Doordat de maatschappij steeds meer eist en de burgers steeds mondiger worden, is de overheid genoodzaakt om transparanter en efficiënter te gaan werken. Het afleggen van rekenschap aan de burgers en de maatschappij over het gevoerde beleid, de gerealiseerde maatschappelijke effecten en de daarvoor gemaakte kosten staat daarbij centraal. De overheid ontplooit hiertoe nieuwe initiatieven die gericht zijn op meer bedrijfsmatig en resultaatgericht werken. Hierdoor komt resultaatgericht management bij steeds meer overheidsorganisaties hoog op de agenda te staan.

Dit boek behandelt de belangrijkste vraagstukken en oplossingen die managers tegenkomen bij het vormgeven van resultaatgericht management binnen hun organisatie. De auteurs laten zien dat dit meer vereist dan een wijziging in de (aan)sturing van de organisatie. Resultaatgericht management vraagt om een toereikende manier van sturen en beheersen, een passende inrichting van de organisatie, een betrouwbare bestuurlijke informatieverzorging, ondersteund door de juiste inzet van mensen en ICT. Het boek geeft nuttige handvatten en richtlijnen voor elk van de hiervoor genoemde inrichtingsaspecten waarmee resultaatgericht management binnen overheidsorganisaties verder vormgegeven kan worden.

...

Dit boek is met name bedoeld voor managers binnen overheidsorganisaties die het concept van resultaatgericht managen binnen hun organisatie willen gaan vormgeven.

Inhoudsopgave

Lijst met afkortingen

- 1 Een resultaatgerichte overheid
 - 1.1 Inleiding
 - 1.2 De maatschappij verandert
 - 1.3 Resultaatgericht management: een containerbegrip?
 - 1.4 Resultaatgericht management: visie en afbakening van het concept
 - 1.5 Oude wijn in nieuwe zakken?
- 2 Sturen van beleid naar resultaat
 - 2.1 Inleiding
 - 2.2 De besturings- en beheersingscyclus
 - 2.3 De formulering van beleidsdoelstellingen
 - 2.4 Het meten van resultaat
 - 2.5 De koppeling met middelen
 - 2.6 Enkele succesfactoren voor resultaatgerichte sturing
 - 2.7 Instrumenten voor resultaatgericht management
 - 2.8 Ten slotte
- 3 De resultaatgerichte organisatie
 - 3.1 Inleiding
 - 3.2 Ontwikkelingen in de praktijk
 - 3.3 Gevolgen voor publieke organisaties
 - 3.4 Projectmatig werken
 - 3.5 Concentratie van ondersteunende functies
 - 3.6 Netwerkororganisaties
 - 3.7 Ten slotte
- 4 Managementinformatie als kritieke succesfactor
 - 4.1 Inleiding
 - 4.2 Wat is bestuurlijke informatieverzorging?
 - 4.3 De veranderingen rond de bestuurlijke informatieverzorging
 - 4.4 Een professionele organisatie van de informatieverzorging
 - 4.5 Een resultaatgerichte benadering van de bestuurlijke informatieverzorging
 - 4.6 De invloed van ict-ontwikkelingen op de informatieverzorging
 - 4.7 Ten slotte
- 5 Een beheersbare en intelligente inzet van ict
 - 5.1 Inleiding
 - 5.2 De uitdagingen voor de toekomstige inzet van ict binnen de informatievoorziening
 - 5.3 Naar een gestuurde inzet van ict
 - 5.4 Business en ict-alignment: architectuur als besturingsinstrument
 - 5.5 ict-trends en oplossingsrichtingen
 - 5.6 Ten slotte
- 6 Resultaatgericht management: krijgt de papieren tijger tanden?
 - 6.1 Inleiding
 - 6.2 Een nieuwe impuls
 - 6.3 De gewenste veranderingen
 - 6.4 Succesfactoren voor de implementatie van resultaatgericht management
 - 6.5 Welke veranderaanpak leidt tot resultaat?
 - 6.6 De toepassing van vragenlijsten binnen een ontwikkelaanpak
 - 6.7 Ten slotte
- 7 Een blik op de toekomst
 - 7.1 Ambities van de overheid
 - 7.2 Valkuilen op het gebied van resultaatgericht management
 - 7.3 Focus op uitvoering.
 - 7.4 Focus op samenwerking
 - 7.5 Focus op eenvoud
 - 7.6 Een nieuwe koers voor de overheid



*Auteur(s) Erik Hoorweg, Peter Nootboom, Erno Spoelman
Uitgever: Lemma
2004 – 160 pagina's*

Aansturen van verzelfstandigde organisaties

Het creëren van effectieve verbindingen tussen beleid en uitvoering

Waar vroeger het maken en uitvoeren van beleid veelal plaatsvond onder één dak, is tegenwoordig een groot aantal uitvoeringsorganisaties verzelfstandigd. Bekende voorbeelden zijn de RDW en de IB-groep. Dankzij dergelijke verzelfstandigingen hebben de betreffende uitvoeringsorganisaties meer autonomie en eigen verantwoordelijkheid gekregen. Dit heeft veelal geresulteerd in concrete acties om de kwaliteit van de interne bedrijfsvoering en organisatie te verbeteren, met verbeteringen op het gebied van efficiëntie, flexibiliteit en klantgerichtheid als gevolg.

Aan de scheiding van beleid en uitvoering kleven echter ook nadelen. Zo blijkt de kwaliteit van de (sturings)relatie tussen de departementen en de zelfstandige uitvoeringsorganisaties vaak onvoldoende te zijn. Volgens de auteurs van dit boek is dat niet verwonderlijk. Na verzelfstandiging ontstaan complexe verbindingen met meervoudige relatiepatronen. Verbindingen met zowel hiërarchische als horizontale componenten. Het bereiken van een optimaal evenwicht tussen beleid en uitvoering is daarbij geen sinecure. Het risico dat oude patronen en denkwijzen de kop opsteken ligt op de loer. Niet zelden resulteren deze factoren in spanningen die leiden tot “verbroken verbindingen” tussen departementen en uitvoeringsorganisaties. “Aansturen van verzelfstandigde organisaties” analyseert aan de hand van een aantal herkenbare voorbeelden de vaak moeizame relatie tussen departementen en uitvoeringsorganisaties. Hierbij wordt gebruik gemaakt van een door Berenschot speciaal voor dit doel ontwikkeld model. Uiteraard bieden de auteurs ook tal van adviezen en aanbevelingen, met als doel het bereiken van een effectieve beleidsmatige verbinding tussen departementen en zelfstandige uitvoeringsorganisaties.

Inhoudsopgave

- 1 Moeizame verbindingen
 - 1.1 Departementen en uitvoeringsorganisaties
 - 1.2 Estafetterace of ploegentijdrit?
 - 1.3 Doel en opbouw van dit boek
- 2 Wat houdt verzelfstandiging in?
 - 2.1 Motieven en beoogde effecten
 - 2.2 Vormen van verzelfstandiging
 - 2.3 Meerdere relatiepatronen
 - 2.4 Nadere beschouwing relatiepatronen
- 3 De organisatie van de verbinding
 - 3.1 Inleiding en vraagstelling
 - 3.2 Benodigde competenties
 - 3.3 Geïntegreerde interface
 - 3.4 Gespreide interface
 - 3.5 Contingentiefactoren
- 4 De verbinding tussen beleid en uitvoering
 - 4.1 Analyse kader voor de effectiviteit van de verbinding
 - 4.2 De twee dimensies van ons analysekader
 - 4.3 Dimensie beleid-uitvoering
 - 4.4 Dimensie disciplinerende-motivering
 - 4.5 Effectieve en verbroken verbindingen
 - 4.6 Effectieve of verbroken verbindingen? Het stellen van de diagnose
 - 4.7 Herstellen van verbroken verbindingen
- 5 Het managen van de relatie
 - 5.1 Een spanningsvolle aangelegenheid
 - 5.2 Inherente spanningen.
 - 5.3 Het belang van vertrouwen
 - 5.4 Wat kan men doen?
 - 5.5 De relatiemanager
- 6 Naar een effectieve verbinding

*Auteur(s): Peter Plug, Ronald Timmerman,
Annelies Dekker
Uitgever: Van Gorcum
2004 – 112 pagina's*

Strategische planning voor de moderne non-profitorganisatie

Een van de belangrijkste, meest complexe, minst begrepen en wellicht daardoor juist meest fascinerende sectoren in ons maatschappelijke bestel is zonder twijfel de non-profitsector. In de moderne non-profitorganisatie komen vele maatschappelijke ontwikkelingen samen, inclusief de daarmee verbonden krachten, machten en belangen.

Het is de boeiende uitdaging voor de moderne bestuurder en manager in deze sector om voor de organisaties waaraan zij leiding geven, ondanks de toegenomen complexiteit en onzekerheid ervan, toch een heldere strategische positie en koers te bepalen. In het Nederlandse taalgebied is dit het eerste, speciaal vanuit en voor de non-profitsector geschreven boek over strategische planning, bedoeld om dit complexe strategisch keuzeproces te ondersteunen.

Gebaseerd op de modernste wetenschappelijke inzichten behandelt het vanuit een integrale visie alle relevante aspecten van het strategisch planningsproces en brengt die ten slotte samen in één overzichtelijk model.

...

De kracht van Strategische planning voor de moderne non-profitorganisatie is dat:

- het toegankelijk is geschreven vanuit en voor de specifieke belevingswereld en cultuur van de non-profitsector;
 - het gebaseerd is op zowel de nieuwste wetenschappelijke inzichten als de langdurige ervaringen van de auteur als bestuurder, manager en docent in deze sector;
 - het systematisch en volledig is, met speciale aandacht voor de samenhang in theorieën, modellen, methoden en technieken;
 - het voorziet in vele 'uit het leven gegrepen', herkenbare praktijkvoorbeelden;
 - het zowel de 'harde' rationale analysemethoden behandelt als de "zachtere" aspecten van het strategieproces, zoals maatschappelijke verantwoordelijkheid, waarden, ambitie, ethiek en zingeving;
 - het uitvoerig ingaat op de proceskant van strategie, met name de psychologie en regie van het totale strategieproces
- Het is daarmee een boek dat niet mag ontbreken in de boekenkast van de moderne bestuurder en manager in de non-profitsector, de consultant, de wetenschapper en gevorderde student in de bestuurs-, bedrijfs- en organisatiekunde.

Inhoudsopgave

- 1 Inleiding
- 2 Schets van de non-profitsector
- 3 De traditionele strategiebenadering
- 4 Complexiteit van strategieontwikkeling in de non-profitsector
- 5 Basis en elementen voor een nieuw strategiemodel
- 6 De missie van de non-profitorganisatie
- 7 De praktische bepaling van de missie; de existentieanalyse
- 8 Strategische positie, koers, ruimte in de hybride omgeving
- 9 Strategieontwikkeling in theoretisch perspectief
- 10 Maatschappelijke verantwoordelijkheid
- 11 Waarden, ethiek, ambitie en zingeving
- 12 De verschillende SWOT-achtige strategiemodellen
- 13 Het strategisch besluitvormingsproces
- 14 De psychologie en regie van het strategieproces
- 15 Fundamentele en methodologische valkuilen
- 16 Interessant allemaal, en werkt het nu ook?

*Auteur(s): Kees Mouwen
Uitgever: Van Gorcum
2004 – 168 pagina's*

Balanced Scorecard step-by-step for Government and Nonprofit Agencies

Dit is een praktijkgerichte gids met de belangrijke richtlijnen voor het gebruik van de Balanced Scorecard in overheids en non-profit organisaties.

Inhoudsopgave

- Preface.
Acknowledgments.
- PART ONE: INTRODUCTION TO PERFORMANCE MEASUREMENT AND THE BALANCED SCORECARD.**
- Chapter 1: Introduction to the Balanced scorecard.
Chapter 2: Adapting the Balanced Scorecard to Fit the Public and Nonprofit Sectors.
- PART TWO: POURING THE FOUNDATION FOR BALANCED SCORECARD SUCCESS.**
- Chapter 3: Before You Begin.
Chapter 4: Training and Communication Planning for Balanced Scorecard Success.
Chapter 5: Mission, Values, and Vision.
Chapter 6: Strategy: The Core of Every Balanced Scorecard.
Chapter 7: A Balanced Scorecard within Your Performance Management Framework.
- PART THREE: DEVELOPING YOUR BALANCED SCORECARD.**
- Chapter 8: Developing Performance Objectives on a Strategy Map.
Chapter 9: Performance Measures, Targets, and Initiatives.
- PART FOUR: MAXIMIZING THE EFFECTIVENESS OF THE BALANCED SCORECARD.**
- Chapter 10: Creating Alignment by Cascading the Balanced Scorecard.
Chapter 11: Linking Resource Allocation to the Balanced Scorecard.
Chapter 12: Reporting Results.
Chapter 13: The City of Charlotte: A Balanced Scorecard Success Story.
Chapter 14: Sustaining Balanced Scorecard Success.
Glossary of Key Balanced Scorecard and Performance Management Terms.
Index.

*Auteur(s): Paul Niven
Uitgever John Wiley
2003 – 305 pagina's*

Online versie Ministeriële kabinetten-gids *na acht weken al een referentie*

4INSTANCE
bundelt
informatie
over Belgische
kabinetten; vraag
naar actuele
en correcte
informatie over
overheden en
hun medewerkers
opvallend groot.

De 4INSTANCE kabinetten-gids www.4instance.info is na acht weken duidelijk een succes. Overheden en hun leveranciers waarderen dat zij er snel vinden wie welke bevoegdheden draagt binnen de regeringen van ons land, zowel federaal als voor de gemeenschappen en gewesten. Ook de waaiers aan andere gerelateerde informatie wordt druk geraadpleegd.

Gratis platform voor ambtenaren, bedrijven en journalisten

“De behoefte aan ‘verse’ informatie neemt toe, waardoor dit instrument onze gedrukte kabinetten-gids prima aanvult”, zegt Thibault Van der Auwermeulen van 4INSTANCE.

“Naast de kabinetten vind je online ook een kalender met conferenties en congressen voor de overheid, wat organisatoren helpt bij het plannen en communiceren van hun initiatieven. Ook de bedrijvengids van dienstverleners voor de overheid wordt goed onthaald.”

Op acht weken hebben we 12.100 bezoekers gehad op de site, en werden 240.000 pagina's geraadpleegd.

Nieuws van en voor overheden

4INSTANCE is ook met andere publicaties actief rond de overheid. Met het maandblad voor public affairs en haar e-nieuwsbrief is het een vaste waarde in haar werkgebied. Op www.4instance.info kan je nu beide media online raadplegen en het laatste nummer van het tijdschrift versie opvragen in pdf-versie. ●



La Constitution européenne

Bilan d'un accouchement (2002-2004)

La Constitution européenne mise en chantier au début de l'année 2002 a été adoptée par le Conseil européen (réunion des chefs d'Etat et de gouvernement) le 18 juin 2004 à Bruxelles. Le texte doit désormais être ratifié par tous les Etats membres et pourra, en cas de réussite, entrer en vigueur en 2006. Comment ce texte a-t-il vu le jour et que faut-il en penser ?

Avec la fin de la guerre froide et la réunification allemande, le contexte de la construction européenne a changé de nature. L'inéluctabilité de l'élargissement à l'Est, mis à l'ordre du jour dès le Conseil européen de Copenhague (1993), a fait craindre la dilution du projet européen dans une Union de plus en plus nombreuse et hétérogène. L'Union européenne est de fait passée de douze à quinze (1995), puis à vingt-cinq Etats membres (2004), et elle devrait atteindre au moins trente-trois membres si tous les Etats auxquels elle a promis l'adhésion la rejoignent (Balkans et Turquie).

Les Etats membres, et au premier plan la France et l'Allemagne, ont réagi par une fuite en avant visant à consolider les acquis mais aussi à poursuivre l'intégration sur sa lancée. Il y eut d'abord Maastricht (1991) avec le lancement de la monnaie unique et la fondation de "l'Union européenne" à "trois piliers" (pilier communautaire, politique étrangère et de sécurité commune, pilier affaires intérieures et justice). Dès Am-

sterdam (1997), il a fallu réformer cette construction baroque (nomination d'un Haut représentant pour la PESC, communautarisation partielle du troisième pilier, établissement d'un mécanisme de "coopérations renforcées"). Puis il a fallu traiter les "reliquats d'Amsterdam", ce qui a conduit au traité de Nice (2000) avec l'affrontement franco-allemand sur le nombre de voix au Conseil des ministres. Ce compromis insatisfaisant a conduit au "processus post-Nice" et au lancement, par le Conseil européen de Laeken (2001), de la "Convention européenne" chargée de rédiger une Constitution.

La Convention a réuni pendant presque un an et demi (février 2002 – juillet 2003) des représentants des gouvernements et des parlements nationaux des Etats membres et des candidats officiels (y compris la Turquie, la Roumanie et la Bulgarie), ainsi que des institutions européennes (Commission, Parlement). Présidée par Valéry Giscard d'Estaing et orchestrée par un "praesidium" de 16 membres, la Convention a élaboré

un projet de Constitution qui a cherché un équilibre entre le possible et le souhaitable.

Les gouvernements nationaux se sont fortement impliqués dans le processus conventionnel, qu'ils ont déjà considéré comme une pré-négociation. La France et l'Allemagne ont déposé des propositions conjointes sur tous les sujets importants (défense, institutions, gouvernance économique, justice et affaires intérieures) et leurs compromis ont largement orienté le résultat final. Toutefois, le président de la Convention a personnellement veillé à ce que les "lignes rouges" du gouvernement britannique soient respectées (maintien de l'unanimité en matière de politique étrangère, de fiscalité, de politique sociale) afin que le projet soit acceptable par Londres.

Les chefs d'Etat et de gouvernement ont considéré que le projet de la Convention était une "bonne base de travail" (Conseil européen de Thessalonique, juin 2003) et ont voulu reprendre la main en finalisant le texte dans une conférence intergouvernementale (CIG) qui s'est ouverte à Rome en octobre. Le principal (mais pas l'unique) blocage fut relatif aux nouvelles modalités de vote au Conseil, jugées désavantageuses par l'Espagne et la Pologne. Il a fallu la chute du gouvernement Aznar après les attentats de Madrid (mars 2004) pour que l'Espagne, bientôt suivie par la Pologne, incline vers le compromis. L'habileté et la ténacité de la présidence irlandaise ont fait le reste, et le projet de Constitution a pu être



adopté par les chefs d'Etat et de gouvernement au Conseil européen de Bruxelles (18 juin).

Où est le nouveau né ?

En dépit des innovations sur la méthode (la "Convention") et sur le symbole (une "Constitution"), la Constitution européenne est une continuation plutôt qu'une refondation.

Le "traité constitutionnel" est un traité au sens du droit international public. Il a été négocié, il sera signé (le 29 octobre à Rome), et il devra être ratifié par chacun des Etats membres avant de pouvoir entrer en vigueur. Ce traité prendra la succession des traités existants (Rome, Maastricht, Amsterdam, Nice...). L'absence de "pouvoir constituant européen" est confirmée par le fait que la Constitution ne pourra être amendée qu'à l'unanimité des Etats membres: il restera plus facile d'amender la Charte des Nations Unies (appro-

bation et ratification par les deux tiers des membres, dont les membres permanents) que la Constitution européenne ! De même, la "clause passerelle" (article 24), qui prévoit qu'une matière jusque là régie par l'unanimité pourra passer à la majorité qualifiée, est bloquée par un double verrou: une décision du Conseil européen (donc à l'unanimité) et un droit de veto de chacun des parlements nationaux (rajouté par la CIG).

Concrètement, le système institutionnel de l'Union ne sera pas bouleversé. Il y aura toujours une Commission, un Conseil, un Parlement, une Cour de justice. La Constitution apporte néanmoins une simplification juridique. L'Union européenne mise en place par le traité de Maastricht était la réunion des trois "communautés" (CECA, CEE, Euratom) et des Etats membres. Elle n'avait pas en tant que telle la personnalité juridique et fonctionnait selon une logique de "piliers" (le pilier communautaire, supranational; les piliers PESC et affaires intérieures / justice, intergouvernementaux). Avec la Constitution, l'Union européenne acquiert

la personnalité juridique. En pratique, l'UE reprend la personnalité juridique de la CEE, la CECA ayant disparu en 2002 et Euratom gardant une personnalité juridique distincte¹.

Cela met fin à l'architecture complexe à trois piliers et à ses complexités juridiques (par exemple, des sanctions économiques contre un pays ou un groupe terroriste devaient être prises par des positions communes au titre de la PESC complétées par des règlements communautaires). Désormais, il n'existera plus que cinq catégories d'actes juridiques: lois-cadres (ex-directives, à transposer par les Etats membres), lois (ex-règlements, applicables directement sur le territoire des Etats membres), règlements (pour mettre en œuvre une loi ou une loi-cadre), décisions, recommandations ou avis.

Par cohérence avec cette "personnalité juridique unique", l'Union se voit désormais attribuer des compétences bien délimitées, mais le partage avec les Etats membres n'est pas aussi strict que ce que voulaient les Laender allemands. Il faut distinguer: les compétences exclusives de l'Union (politique monétaire pour la gestion de l'euro, politique commerciale commune, conservation des ressources biologiques de la mer); les compétences partagées avec les Etats (marché intérieur; espace de liberté, de sécurité et de justice; agriculture et pêche; transports; énergie; environnement; cohésion économique, sociale et territoriale; etc.); les domaines d'appui aux Etats (industrie, éducation, sport, santé, culture, protection civile, coopération administrative, tourisme); la coordination des politiques économiques des Etats; la politique étrangère et de sécurité commune y compris la politique de défense commune.

Ces compétences ne sont guère nouvelles, même si elles sont plus clairement

...

¹ Les Verts allemands et autrichiens, pour ne pas légitimer l'énergie nucléaire, se sont opposés à son intégration dans l'UE.

exposées. Une modification notable est la consécration d'une base juridique pour la politique de l'énergie, qui préserve cependant la liberté des Etats membres quant à leurs préférences énergétiques, et pour la politique du tourisme.

Le principe de "subsidiarité", qui avait été introduit à Maastricht et qui veut que l'Union n'intervienne que là où cela se justifie, est repris par la Constitution avec une novation essentielle: la transmission systématique des propositions législatives aux parlements nationaux, avec obligation pour la Commission de réexaminer sa proposition si un tiers des parlements nationaux invoquent un non respect du principe de subsidiarité, et possibilité pour les parlements de saisir la Cour de justice par l'intermédiaire de leur gouvernement.

Enfin, la Constitution n'introduit pas Dieu ou les valeurs chrétiennes dans la vie publique européenne, malgré les efforts de certains Etats comme la Pologne. Le préambule, âprement négocié par la Convention, évoque seulement "les héritages culturels, religieux et humanistes de l'Europe". Le statut des Eglises est garanti.

Principe de plaisir et principe de réalité: le couple efficacité / légitimité

L'élargissement rendait indispensable une adaptation du système institutionnel européen, du fait notamment du clivage croissant entre "grands" et "petits" Etats. Il y avait dans l'Europe des Six (1952-1973) trois "grands" et trois "petits". Dans la "Haute Autorité" de la CECA (ancêtre de la "Commission européenne"), la France et l'Allemagne avaient ensemble autant de commissaires que les quatre autres pays réunis. Dans l'Europe à Vingt-sept, il y a six "grands" (en comptant l'Espa-

gne et la Pologne – 40 millions d'habitants – comme des grands) et vingt-et-un "petits" (tous peuplés de 10 millions d'habitants ou moins, sauf les Pays-Bas – 16 millions – et la Roumanie – 22 millions).

Dans ce contexte, deux légitimités s'affrontent: celle de la puissance, qui passe par les grands Etats; et celle de la démocratie, qui suppose des institutions supranationales légitimées par un vote démocratique. En vérité, le système européen est un système hybride. Contrairement à la vision allemande d'une Europe "fédérale" développée dans les années 2000-2001 (élection de la Commission par le Parlement européen, transformation du Conseil en seconde chambre du Parlement, communautarisation de la politique "affaires intérieures – justice" et de la PESC)², c'est plutôt la vision française d'une "fédération d'Etats-nations" qui s'est imposée (selon le concept inventé par Jacques Delors et défendu par Jacques Chirac comme par Lionel Jospin). Le mot "fédéral" a d'ailleurs été supprimé de la Constitution à la fin de la Convention, à la demande britannique.

L'efficacité du système européen passe par une bonne combinaison du système communautaire, à logique fédérale, et des Etats qui ne sont pas tous égaux en poids et en influence. C'est le prisme à travers lequel il faut lire les réformes institutionnelles de la Constitution, en retenant la distinction subtile faite par Jean-Louis Bourlanges (le Parlement européen représente le "ça", le désir d'une démocratie européenne; la Commission incarne le "surmoi", la discipline communautaire; et le Conseil est le "moi", guidé par le principe de réalité).

- Un Président permanent et à temps plein du Conseil européen (élu pour deux ans et demi par les chefs d'Etat

et de gouvernement, à la majorité qualifiée) se substitue à la "présidence tournante", qui changeait tous les six mois d'un Etat à l'autre. Ce Président, qui sera sans doute lui-même un ancien chef d'Etat et de gouvernement, assurera la continuité des travaux du Conseil européen et représentera l'Union européenne à son niveau sur la scène internationale. Le Conseil européen étant une instance intergouvernementale (créée à l'initiative de Valéry Giscard d'Estaing en 1974), qui s'exprime par consensus, le Président du Conseil européen devra travailler avec tous les Etats membres et en particulier avec les plus puissants d'entre eux. Il pourra s'appuyer sur les services du Conseil. Il y a cependant un fort risque qu'il entre en concurrence avec le président de la Commission. Certains auraient souhaité que la même personne cumule les deux présidences: la Constitution ne le prévoit pas mais ne l'interdit pas non plus.

- La réforme de la majorité qualifiée au Conseil des ministres fut l'un des points les plus délicats de la négociation. L'écart croissant entre "petits" et "grands" rendait inévitable une réforme de la pondération des voix au Conseil (dans laquelle l'Allemagne, par exemple, avait 10 voix et le Luxembourg 2, alors que le rapport de population est de 200 à 1). La négociation difficile de Nice a abouti à une première révision jugée insatisfaisante: la pondération des voix a été modifiée en faveur des grands (Allemagne 29 voix, Luxembourg 4), en échange du principe de la "double majorité" (nécessité d'une majorité pondérée de 72 % des voix et d'une majorité numérique en nombre d'Etats – ce qui avantage les "petits"). L'Allemagne n'ayant pas obtenu plus de voix que les trois autres plus grands Etats (France, Royaume-Uni, Italie)

bien qu'elle soit plus peuplée qu'eux de 20 millions d'habitants, elle a imposé à Nice une "clause de vérification démographique" selon laquelle toute majorité qualifiée devrait représenter au moins 62 % de la population de l'Union. Tout cela rendait le système décisionnel de Nice lourd et compliqué.

A la fin de la Convention européenne, son Président a suggéré de remplacer la "triple majorité" de Nice par une "double majorité" numérique (50 %) et de population (60 %), plus simple et plus efficace. L'Espagne et la Pologne, surtout, se sont opposées à cette réforme parce qu'à Nice elles avaient obtenu presque autant de voix (27) que les quatre grands. Pour ces deux pays, la capacité de blocage (la part dans la minorité de blocage) dans une Europe à Vingt-cinq diminuait de 30 à 22 % du système de Nice à celui de la Convention, alors que celle de l'Allemagne passait de 32 à 45 % (celle des trois autres grands restant stable à 32 %).

Le changement de gouvernement en Espagne, après les attentats du 11 mars 2004, a entraîné un assouplissement de la position espagnole, suivi d'un assouplissement de la position polonaise. Un accord s'est dessiné sur une double majorité 55 % des Etats / 65 % de la population qui s'appliquera à partir de 2009³. La capacité de blocage espagnole et polonaise passe donc à 25 % (celle de l'Allemagne à 52 %, et celle des trois autres grands à 37,5 %). Afin de diminuer l'avantage ainsi donné aux grands pays, il est prévu qu'une mino-

² Cf. M. Lefebvre, "Les vues européennes de l'Allemagne", *Revue du marché commun et de l'Union européenne* n°450, juillet-août 2001.

³ Dans le cas où le Conseil ne vote pas sur une proposition de la Commission ou du ministre des affaires étrangères, la majorité numérique est portée à 72 % des Etats.



rité de blocage devra au moins réunir quatre Etats. Il faudra en tout état de cause au moins quinze Etats pour prendre une décision (majorité numérique). Enfin, une clause (révocable à partir de 2014) permet aux Etats représentant les trois-quarts d'une minorité de blocage (en nombre d'Etats ou en population) de faire appel d'une décision au Conseil, qui devra faire "tout en son pouvoir" pour trouver "dans un délai raisonnable" une solution (mais sans pouvoir bloquer définitivement l'adoption d'une loi).

- La Commission a également fait l'objet d'intenses marchandages. Contrairement à ce que souhaitait l'Allemagne, les modalités de désignation du président de la Commission sont à peine modifiées: le président continue d'être désigné (certes "en tenant compte des élections au Parlement européen") par le Conseil européen à la majorité qualifiée, puis il est approuvé ("élu") par le Parlement européen. Puis le Conseil arrête la liste des commissaires, choisis par les Etats membres en accord avec le Président de la Commission; et le Parlement européen approuve collégialement la composition de la Commission.

L'élection récente de M. Barroso à la tête de la Commission a montré comment fonctionne cette "démocratie de consensus" qu'est la démocratie européenne: le candidat poussé par la France et l'Allemagne (M. Verhofstadt, Premier ministre belge, un libéral) a été refusé par d'autres Etats membres (notamment le Royaume-Uni) et par le "parti populaire européen", premier parti du Parlement européen, qui a choisi M. Patten, un conservateur britannique, comme son candidat; ce dernier ayant été refusé par la France et l'Allemagne, le choix s'est porté sur le conservateur portugais Manuel Barroso, qui a réuni à la fois le consensus du Conseil européen (bien que le choix puisse se faire, depuis le traité de Nice, à la majorité qualifiée), et l'accord large du Parlement européen (dominé par la droite et le centre, mais avec le ralliement des socialistes anglais et espagnols). Il est très probable que la Constitution, une fois entrée en vigueur, ne changera rien à ce fonctionnement baroque.

Le nombre de commissaires a lui aussi fait l'objet de difficiles négociations. A Nice, les grands Etats ont renoncé à leur deuxième commissaire: la Commission ...

est désormais composée d'un commissaire par Etat membre. Mais le risque est qu'une Commission trop large (où les décisions se prennent à la majorité) perde sa collégialité et devienne une instance de représentation des gouvernements au lieu d'incarner l'intérêt et l'autorité communautaires (le "surmoi"). Valéry Giscard d'Estaing avait, à la fin de la Convention, fixé le nombre de commissaires à quinze, avec quinze autres commissaires sans droit de vote. La CIG a finalement trouvé un compromis bancal fixant (à compter de 2014) le nombre de commissaires à deux tiers du nombre d'Etats membres (18 dans une Europe à 27) avec un principe de rotation "égalitaire" entre les Etats. Ce nombre pourra être modifié par le Conseil européen à l'unanimité. En tous les cas, on peut avoir quelques doutes sur la légitimité d'une Commission européenne où les grands Etats membres ne seront plus systématiquement représentés (surtout quand on voit les efforts – infructueux – qu'a déployés le chancelier Schroeder pour obtenir un "super commissaire" allemand chargé du marché intérieur).

- Le rôle du Parlement européen, enfin, est nettement renforcé par la Constitution. La codécision (rebaptisée "procédure législative ordinaire") devient la règle dans tous les domaines communautarisés : proposition de la Commission – vote par le Conseil à la majorité qualifiée et par le Parlement européen (avec possibilités d'amendement au cours de "navettes"). Dans la procédure budgétaire, le rôle du Parlement européen est légèrement accru (avec la suppression de la distinction dépenses obligatoires / dépenses non obligatoires). Le Parlement européen serait ainsi désormais associé à 95 % des décisions (contre 75 % actuellement) selon la ministre française des affaires européennes. Par



ailleurs, le nombre de sièges du Parlement européen a été fixé à 750, avec une représentation dégressivement proportionnelle en fonction de la population. Le nombre maximal de députés a été fixé à 96 (au lieu de 99, l'Allemagne faisant une petite concession à ses partenaires), le nombre minimal à 6 (au lieu de 5 aujourd'hui).

- Le projet de Constitution modifie le fonctionnement du Conseil des ministres. La Constitution prévoit deux formations (formation "affaires générales" pour préparer et suivre les décisions du Conseil européen; formation "affaires étrangères") mais le Conseil européen pourra créer à la majorité qualifiée d'autres formations. S'il n'y a plus de Conseil "législatif" comme le prévoyait le projet de la Convention, il est prévu que le Conseil siègera en public lorsqu'il délibérera et votera sur des textes législatifs. Le système de présidence tournante des Conseils tous les six mois est finalement maintenu (avec des équipes de trois Etats se relayant tous les dix-huit mois) sauf pour le Conseil des ministres des affaires étrangères.

- Enfin, on notera le droit d'initiative citoyenne qui permet à un million de citoyens européens de faire des propositions d'actes juridiques (mais sans obligation de la Commission de les soumettre au Conseil et au Parlement).

Bébé deviendra grand ? Les nouvelles ambitions européennes

Dans de très nombreux domaines, la Constitution n'accroît pas le degré d'intégration européenne parce qu'elle maintient le vote à l'unanimité et donc le pouvoir de chaque Etat membre de bloquer les décisions. C'est le cas notamment pour la politique étrangère et la défense, pour la fiscalité, pour le niveau et les modalités des ressources de l'Union mais aussi pour les grandes catégories de dépenses (le "cadre financier pluriannuel"), pour la politique sociale, et même pour certains secteurs de la politique commerciale ("exception culturelle" défendue par la France pour la libéralisation du commerce des services culturels et audiovisuels, mais aussi libéralisation du commerce des services sociaux, de santé et d'éducation).

La gouvernance économique

La gouvernance économique dans la zone euro est significativement améliorée. Cela n'est pas sans importance compte tenu du fait que, dans l'Europe élargie, les douze Etats ayant adopté l'euro sont minoritaires. L'existence d'un Conseil "informel" des ministres de la zone euro est consacrée dans le traité et une présidence stable pour deux ans et demi est prévue (cette mesure doit d'ailleurs être mise en œuvre de façon anticipée). Les Etats de la zone euro pourront décider seuls de leurs propres "orientations de politique économique". La CIG, sur l'insistance notamment de l'Allemagne, est revenue sur l'accroissement des pouvoirs de la Commission vis-à-vis des Etats en situation de déficit excessif: la Commission (comme c'est le cas aujourd'hui) ne pourra faire que des "recommandations" et le Conseil devra voter sur ces recommandations⁴.

La politique étrangère et la défense

Si la politique étrangère et de défense restera à la base régie par l'unanimité (contrairement au vœu de la France et de l'Allemagne durant la Convention, qui s'étaient montrées prêtes à voter à la majorité qualifiée sur toutes les décisions sauf "celles ayant des implications en matière de sécurité et de défense"), la Convention et la CIG ont apporté beaucoup de progrès.

Un poste de ministre européen des affaires étrangères est créé. Il sera à la fois membre (et même vice-président) de la Commission chargé des relations extérieures, et mandataire du Conseil des ministres des affaires étrangères, qu'il présidera. Il "fusionnera" donc les postes de Commissaire aux relations extérieures (actuellement M. Patten) et de Haut représentant pour la PESC (actuellement M. Solana, qui est pressenti pour occuper le futur poste de ministre européen des affaires étrangères). Il devrait apporter un surplus de cohérence et de visibilité à l'action extérieure de l'Union en faisant le lien entre les importants moyens communautaires – de l'ordre de 5 milliards d'euros par an pour l'action extérieure – et les positions de politique étrangère commune. Il s'appuiera sur un "service européen pour l'action extérieure", embryon d'un ministère européen des affaires étrangères. Une concurrence ne peut toutefois être exclue avec le Président de la Commission (dont il ne dépendra qu'en partie) et avec le Président du Conseil européen (qui représentera l'Union à son niveau). En matière de politique européenne de sécurité et de défense, beaucoup d'innovations sont prévues. Les "missions de Petersberg", définies en 1992 et inscrites dans le traité en 1997, sont enrichies (aux missions humanitaires et d'évacuation, aux missions de maintien de la

paix, aux missions de rétablissement de la paix y compris les missions de forces de combat pour la gestion des crises, s'ajoutent désormais: les actions de désarmement, l'assistance militaire, la prévention des conflits, les opérations de stabilisation à la fin des conflits). Une Agence européenne de défense est créée (en fait, la décision a été prise par le Conseil dès la fin 2003). Une clause de solidarité en cas de catastrophe naturelle ou d'attaque terroriste est insérée (elle a été appliquée de façon anticipée après les attentats de mars 2004). La clause de défense mutuelle prévue par le traité de Bruxelles de 1948 (celui qui est à la base de l'UEO, Union de l'Europe occidentale, et qui lie aujourd'hui dix Etats parties) est également insérée dans le traité, mais avec une rédaction qui ménage à la fois l'OTAN et les Etats neutres. Enfin, une "coopération structurée" est prévue pour les Etats plus ambitieux et plus capables en matière de défense : toutefois, les critères d'appartenance à cette coopération structurée sont tellement larges que seuls les Etats qui veulent vraiment se tenir à l'écart (comme le Danemark) resteront dehors.

La PESD va donc pouvoir se consolider, d'autant que parallèlement au processus constitutionnel de nombreuses avancées ont été enregistrées dans la période récente (premières opérations militaires de l'UE en Macédoine et au Congo en 2003, relève de l'OTAN par l'UE en Bosnie prévue fin 2004, création en cours d'un embryon de quartier général européen).

Justice et affaires intérieures

Dans tout ce domaine qui était au départ (Maastricht) régi par la logique intergouvernementale, et qui avait été ensuite (Amsterdam) partiellement "communautarisé", la "procédure légis-

lative ordinaire" devient la règle: initiative de la Commission, codécision par le Conseil à la majorité qualifiée et par le Parlement européen. Les prérogatives des Etats membres sont cependant préservées sur quelques points clés: volume d'immigration sur le marché du travail (à la demande allemande), droit de la famille, coopération policière opérationnelle, droit d'initiative des Etats membres concurrent à celui de la Commission pour la coopération judiciaire en matière pénale et la coopération policière. De même, une clause d'appel au Conseil européen est prévue pour freiner le cas échéant l'adoption des mesures de coopération judiciaire en matière pénale.

La procédure générale des "coopérations renforcées", introduite par le traité d'Amsterdam et maintenue dans la Constitution, permettra sans doute de créer le "parquet européen" que les Britanniques et les Irlandais jugent incompatible avec leurs traditions juridiques, et qui poursuivra les auteurs de crimes contre les intérêts financiers de l'Union (ainsi que, si le Conseil européen le décide, d'autres crimes graves à dimension transfrontalière).

La Charte des droits fondamentaux et l'Europe sociale

Depuis longtemps, la juridiction communautaire a développé une jurisprudence protectrice des droits fondamentaux en s'inspirant des traditions constitutionnelles des Etats membres et de la

⁴ C'est ce que vient de confirmer la CJCE en invalidant la décision du Conseil de novembre 2003 "suspendant" l'application du pacte de stabilité: le Conseil n'est pas obligé de suivre les recommandations de la Commission, mais il doit voter sur ces recommandations, et ne peut en adopter de nouvelles sans qu'elles soient à nouveau proposées par la Commission.



Convention européenne de sauvegarde des droits de l'homme (adoptée au sein du Conseil de l'Europe en 1950). Ces droits ont été codifiés et développés en 2000 dans une "Charte" rédigée par une "Convention" déjà composée de parlementaires et de représentants des gouvernements. Proclamée à Nice en 2000, la Charte européenne des droits fondamentaux est insérée dans la Constitution, dont elle formera la deuxième partie⁵.

La Charte sera donc obligatoire pour tous les actes juridiques de l'Union. Elle contient à la fois des droits de l'homme "classiques" (droit à la vie, interdiction de la torture et de l'esclavage, libertés civiles, etc.), des droits économiques et sociaux (droit de propriété, droit à l'éducation, droit de grève et droit syndical, droit à la santé, droit d'asile, droit à la sécurité sociale, à l'aide sociale et au logement, etc.), des droits "nouveaux" (droit à une bonne administration, droit d'accès aux documents administratifs, interdiction du clonage reproductif, diversité culturelle, religieuse et linguistique, etc.). Afin que la Charte ne soit pas interprétée de façon trop large par rapport à leur droit national, les Britanniques ont insisté pour qu'une valeur juridique soit donnée aux "explications" ayant accompagné la rédaction de la Charte lors de son élaboration. Il est prévu en outre dans la Constitution que l'Union adhère à la Convention européenne des droits de l'homme.

On remarquera qu'en matière sociale les services d'intérêt économique général sont protégés non seulement par la Charte, mais aussi par la troisième partie qui prévoit l'adoption d'une "loi

européenne" les concernant. De même, le principe de "concurrence libre et non faussée" qui figure parmi les objectifs de l'Union (et qui existe déjà dans les traités existants) est compensé par l'objectif de "plein emploi" et de "progrès social" et par la reconnaissance du "dialogue social" (y compris les sommets tripartites Commission / Etats membres / partenaires sociaux). Reste qu'en matière sociale les progrès apportés par la Constitution sont très limités, du fait notamment du refus de plusieurs Etats membres de passer au vote à la majorité qualifiée dans des domaines clés (sécurité sociale et protection sociale, droit du licenciement, action syndicale et cogestion, emploi des étrangers).

Les risques de fausse couche

La Constitution indique que le Conseil européen sera saisi si, deux ans après la signature du traité, tous les Etats ne l'ont pas ratifié. Par ailleurs, la Constitution innove en introduisant une "clause de retrait" pour un Etat membre qui désirerait quitter l'Union.

Onze Etats ont annoncé ou sont susceptibles d'organiser des referendums sur la Constitution européenne: la France (automne 2005), le Royaume-Uni (début 2006), le Danemark, l'Irlande, la Belgique, le Luxembourg, les Pays-Bas, l'Espagne, le Portugal, la Pologne, la République tchèque. L'Allemagne, dont la Constitution ne prévoit pas la possibilité d'organiser un referendum, entend être le premier pays à ratifier le traité constitutionnel, dès la fin de cette

année, et se donner encore une fois un rôle exemplaire dans un processus qu'elle a largement contribué à initier. Il n'est pas impossible que dans l'un ou l'autre pays le referendum débouche sur un résultat négatif. Dans un petit pays, cela n'aurait pas de conséquences dramatiques (cf. le "non" danois après Maastricht et le "non" irlandais après Nice, qui ont à chaque fois abouti à des dérogations permettant finalement un "oui"). On remarquera que la Constitution confirme les dérogations générales du Danemark pour la politique de défense et l'espace de liberté, de sécurité et de justice, et celles du Royaume-Uni et de l'Irlande pour une grande partie de ce dernier domaine.

En France, le résultat dépendra en partie de la position du parti socialiste, qui a annoncé un referendum parmi ses adhérents. On peut penser que les forces pro-européennes l'emporteront à l'issue d'une campagne bien argumentée. En Angleterre aussi, la raison devrait faire admettre à l'opinion que le projet de Constitution ne franchit aucune des "lignes rouges" fixées par Tony Blair. Malgré tout, des réactions passionnelles contre l'Europe ne sont exclues ni outre Manche, ni en France même.

La construction européenne devra se consolider avec les peuples, sinon le compromis délicat et laborieux qu'est la Constitution finira comme une "fausse couche", ce qui entraînerait l'Europe sur des voies hasardeuses.

Maxime Lefebvre

Ancien Chargé des affaires européennes à l'Institut français des relations internationales - professeur Sciences-Po

Source: Revue en ligne "Etudes Européennes"

<http://www.etudes-europeennes.fr>

⁵ La première partie est consacrée à l'organisation générale de l'Union, la troisième aux politiques communes, et la quatrième aux "dispositions finales".

Performance-Related Pay in Sweden

Until the late 1980s, the central government was characterised by a very rigid pay and grading structure. Pay agreements were highly centralised and negotiated increases were applied to the entire civil service.

A gap soon emerged between the public and private sectors. Low skilled public sector workers were overpaid and high skilled public sector workers were underpaid compared to the private sector. This imbalance caused large tensions between the two sectors.

In 1978, an element of decentralised bargaining over pay was introduced (up to 1% at the local level). In 1985, Parliament passed the Government's Personnel Policy Bill, declaring that the employer policy in the state sector shall give priority to results and efficiency over other considerations. From 1980-89 a new budget system was introduced, replacing detailed annual appropriations by performance control and frame-budgets. In practice they work as yearly cash limits for the agencies' expenses.

In 1989, the salary grade system was abolished and replaced by individual salaries. In the early 1990s Sweden was hit by a severe economic crisis, resulting in the launch of a crisis-program, involving substantial cuts in public spending. As a result, during the last 15 years,

some 20% of public sector employees have been made redundant. In 1994, the government took the final step in the process of devolving employer responsibilities to executive agencies. Full autonomy in employer policy matters was granted to heads of agencies¹. The centrally negotiated and Individual and Differentiated Pay system was implemented around 1990 and is today well established throughout the civil service. Since 1990, the public sector has been using this system when recruiting as well as when deciding pay increases for already employed individuals.

The Swedish system may be considered a form of pay for performance, but without a standardised evaluation system. There is no uniform system of PRP. Nearly all agencies use some kind of performance appraisal/evaluation dialogues once a year to review performance and potential future tasks, results and training needs.

The Swedish Agency for Government Employers (SAGE) is a special body which represents government agencies in collective bargaining. SAGE is a gov-

ernment agency to which the government has delegated employer responsibility since 1965, but since July 1994 it acts on behalf of instructions from its member agencies. At the top of SAGE is an Employers' Council to which members are elected by the agencies. Formally the government appoints the members to the Employers' Council, who decides upon the orientation of employer policy and sets membership fees – by which SAGE is fully funded – in proportion to agencies' payroll expenditures. The SAGE Board is the supreme executive body which plays a central part in wage negotiations with the trade unions. The Director-General, as executive head of the agency, is appointed by the Board. SAGE devel- ...

In today's fast-moving world, governments need to rethink their role to meet the challenges posed by forces such as globalisation, decentralisation, new technologies, and the changing needs, expectations and influence of citizens. Good governance principles transform not only the relationship between governments, citizens and parliaments, but the effective functioning of government itself.

These principles are: respect for the rule of law; openness, transparency and accountability to democratic institutions; fairness and equity in dealings with citizens, including mechanisms for consultation and participation; efficient, effective services; clear, transparent and applicable laws and regulations; consistency and coherence in policy formation; and high standards of ethical behaviour.

¹ *There is no civil service career-track in Sweden. The same labour legislation applies in both the public and private sectors. The Public Employment Act contains few special provisions for the public sector, mainly in the form of rules relating to hiring and firing procedures, disciplinary responsibility and additional activities harmful to confidence.*

ops employer policies in different fields and serves its members with experts and consultation. Policies are discussed and formed by members in meetings and networks. All central government agencies must be members of SAGE, the Government Office included.

Reasons for introducing Individual and Differentiated Pay

Individual and Differentiated Pay was meant to link pay more closely to performance and other merit criteria.

Flexibility and control

Legislation concerning labour is largely discretionary – i.e. collective agreements may be substituted for legislation. Most terms of employment are laid down in collective agreements.

The remuneration system is highly decentralised. Agencies are almost completely autonomous in employer policy related matters. Each agency decides pay, promotion, hiring and firing, etc. The only requirement is that agencies must have the skills required to accomplish the outcomes demanded by the government. TNS (the occupation based statistic job classification system, started in 1991) is a statistical tool that enables pay analyses and statistic comparison within the government sector.

Since 1997, the government monitors agencies' employment policies by using a system with annual reporting of competence planning, salary level and development, gender distribution, age structure and staff turnover.

Coverage

Most employees of the Swedish Government are under individual pay systems, except senior government officials – including university professors, Directors General – who were taken out of



the collective bargaining system. Their salaries are now set on an individual basis either by a review board or directly by the government.

Employees at all levels may be covered by performance rewards systems as part of their local collective agreements. There are however some exceptions among the police, armed services, and judges.

Overall design of the remuneration policy

Every individual salary is negotiated at local level and is open to public scrutiny. Pay should be individually determined and differentiated. The main factors taken into account when determining the pay of an individual employee are: the degree of difficulty of the work performed, the quality of the individual's working performance and the market value of the work in question.

Local management and local trade unions consider the need for pay increases due to higher skill, more qualified assignments, higher work demands, higher competence and responsibility, promotion and performance. The results of pay determination should stimulate development and commitment, promote appropriate pay differentiation, be regarded as fair related to work results and performance.

The system demands that management develop local pay policies that are generally transparent and recognised by most staff. A typical local pay policy:

- focuses on the agency's activities and objectives
- supports the agency's ability to recruit and retain staff with adequate skills
- clarifies how pay determination can motivate, develop and engage the staff in good work performance
- defines criteria for pay determination
- includes means in order to prevent discrimination

Local agencies are categorising the different positions according to function, responsibility etc. In order to do this they often make pay surveys and market analyses.

Base salary is the major bulk of compensation for employees in central government. Overtime and holiday compensation and compensation for unsocial working hours may form an additional minor part of the monthly income. A few groups of employees have special allowances due to the nature of work, but this is fairly uncommon.

Performance appraisal

There is no uniform government staff evaluation system in Sweden. Nearly all agencies use some kind of perform-

ance appraisal/evaluation dialogues once a year to review performance and potential future tasks, results and training needs.

The government accomplishes annual objectives – and results dialogues with the director generals focused on fulfilling of objectives, new objectives and areas for development.

All agencies are expected to keep a yearly development dialogue between each employee and manager/supervisor. Most agencies use the 360 degree dialogue where the employee gives feedback to the manager and vice versa. Evaluations made show that the dialogue often could be further improved by being more connected to the current aims and should be more straightforward about actual performance and expectations.

At the agency level, it is natural to link activity planning to individual performance and competence planning. Management by objectives, combined with individual planning at all levels through the yearly development dialogue creates well functioning links between individual and organisational performance.

Merit ratings are typically based on tasks undertaken and identified job outputs and outcomes. Wage agreements can establish the basic criteria for salary differentiation.

Supervisors are expected to inform their subordinates of their individual wage increase, explaining it in terms of job performance.

Interviews in connection to wage-negotiations are a system for evaluation. The ultimate test of staff's skills and competence must be if the agencies fulfil their tasks with good efficiency.

Performance payments

There are three types of agreements negotiated on agency level within a few framework agreements covering

the entire central administration. The basic agreement and the general agreement are negotiated at the central level between the Swedish Agency for Government Employers and the central unions. The basic agreement deals with the negotiation procedure, it is valid over time, and must be confirmed by the government. The general framework agreement deals with overall salary levels and other general conditions.

Local agreements determine the individual pay and other local conditions of employment and are negotiated at the agency level between management and union representatives. There are no centrally determined pay scales or remuneration schemes. Pay increases are based on an evaluation of the qualifications, results and work performances of each individual employee. Local agreements are seen by most staff as the most important. The agencies are fully responsible for the results and consequences of their collective agreements. Adjustments of their budgets which are not specified into different cost items are not made automatically, but through an index reflecting the change in the labour costs in the industrial sector. There is no financial compensation for agreed pay increases which are higher than the index. In this case, agencies then have to reduce their costs, either by giving notice to staff or by other means.

In the latest framework agreement, the union for professionals and SAGE agreed not to state any minimum level for the increase in earnings. The agreement promotes that the individual level of pay should be set in a dialogue directly between the line managers and their subordinates.

Where applicable, performance rewards are more directly linked to efficiency measures and cost savings.

Experience

- More than 90% of Swedish Government employees are on individually differentiated salaries.
- Individual pay determination is much appreciated amongst employees and employers alike.
- Directors Generals are well aware of their role as employers. They carry their responsibility for employer policies very well.
- Recruitment and retention of good managers is believed to have improved under the individual salary setting scheme.
- Performance rewards are believed to have ranged from 0 to over 30 % of base salary in agencies with performance rewards schemes.

Problems

There is a perceived risk for wage inflation if agencies start to gamble that the government cannot accept cut-backs in their staff (i.e. policy, judges, prosecutors ...) and will be forced to compensate them. It is not yet a problem, and may never be. But it would undermine the decentralised system if it became a reality.

Lessons learnt and prospects

The division of functions between the government and agencies facilitates a clear separation between:

- pay increase – and budget appropriations
- staffing policies – and labour market policy
- available resources – and new unplanned activities
- recruitment – and politics

OECD

Computers zoeken scholen!

Minister Guy Vanhengel verspeidt nog dit jaar 1.350 nagelnieuwe computers onder de Brusselse scholen. Vanuit zijn ‘dubbele’ bevoegdheid (Informatica en Nederlandstalig onderwijs) kent hij de noden van de scholen als geen ander. Let wel: de computers zijn bestemd voor beide taalgroepen en alle netten van het middelbaar onderwijs. Concreet betekent het dat iedere Brusselse school er 9 computers verkrijgt, waardoor ze er dan in totaal 18 heeft. Het totale kostenplaatje van dit “Multimedia Plan” bedraagt 2,1 miljoen euro.

Op initiatief van de regering van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest, werd in 1999 een plan gelanceerd voor de informatisering van scholen. Het CIBG werd belast met de uitvoering van het project. Dankzij dit Multimedia Plan werden in een eerste fase 144 middelbare scholen uitgerust met 8 werkstations, een server met beveiligde kast, 3 printers en een hub.

Vanaf 2001 was het de beurt aan de 327 lagere scholen die toegetreden waren tot het Multimedia Plan en werden zij voorzien van een gelijkaardig multimedialokaal, met vier werkstations, een server met beveiligde kast en een hub. Dankzij de zorg en de motivatie van de leerkrachten en de leerlingen, en mede dankzij een onderhoudscontract voor hardware en software, verkeert het materieel van het Multimedia Plan 1999/2000 nog steeds in uitstekende staat en is het nog in grote mate operationeel.

Op initiatief van Minister Vanhengel, startte het CIBG maanden geleden met het vernieuwen van deze uitrusting.

In de eerste plaats organiseerde en raadpleegde het CIBG een begeleidingscomité, samengesteld uit resourcepersonen om het Multimedia Plan richting te geven en vervolgens om de noden in het kader van de vernieuwing van de uitrusting in de middelbare scholen duidelijker te omlijnen.

Dit zijn de belangrijkste punten die uit de raadpleging naar voren kwamen:

- De scholen hebben te weinig werkstations.
- De inspanningen van de resourcepersonen van de scholen moeten beperkt worden.

Rekening houdend met deze elementen, zijn dit de krachtlijnen van de nieuwe installatie :

- Het maximaliseren van het aantal werkstations overeenkomstig de vraag van het begeleidingscomité. Door de installatie van 9 nieuwe stations en de integratie van de oude computers, zullen de scholen beschikken over 18 stations afkomstig van het Gewest.
- Het verminderen van de inspanningen van de resourcepersonen, die

maar weinig tijd kunnen besteden aan het onderhoud van het informatielokaal. Dit is mogelijk door een hoogstaande dienstverlening en ook dankzij de permanente, bidirectionele IRISnet lijnen die de weg effenen naar teleonderhoud van de servers.

- De OS server zal een Microsoft WINDOWS 2003 server zijn, de computers zullen draaien op Microsoft XP Pro. Het bureauticapakket zal Open Office zijn.
- Met de nieuwe uitrusting zal de hardware uitgebreid kunnen worden: de computers zullen bijvoorbeeld beschikken over USB poorten, het multimedia station over een DVD speler/CD writer, wat niet het geval is bij de in 1999 ter beschikking gestelde toestellen.
- Het softwareplatform zal de interactie tussen leerkracht en leerling bevorderen: met de TightVNC software kan de leerkracht zijn scherm tonen aan de leerlingen en kan hij van op afstand het scherm van de leerling bedienen.

Heel dit initiatief sluit aan bij de conclusies van de top van Lissabon in 2000, waar de Europese Unie zich uitgesproken heeft voor een versnelde invoering van de economie van de kennismaatschappij, waarbij voorrang gegeven wordt aan het uitrusten van de scholen en het verlagen van kosten voor de toegang tot het Internet.

Het gebruik van het multimedialokaal voor groepslessen en van doordachte pedagogische software voor zelfstandig werk biedt de leerlingen en leerkrachten van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest de kans om ten volle deel te nemen aan het tijdperk van het multimedia onderwijs.



Toegevoegde waarde voor de scholen

Het maximaliseren van het aantal werkstations overeenkomstig de vraag van ons begeleidingscomité. Na de installatie van 9 nieuwe stations en de integratie van de oude stations, zullen de scholen dus beschikken over 18 werkstations afkomstig van het Gewest.

De vermindering van de inspanningen van de resourcepersonen die maar weinig tijd kunnen besteden aan het onderhoud van het informatikaalokaal. Dit is mogelijk door een hoogstaande dienstverlening en ook dankzij de permanente, bidirectionele IRISnet lijnen die de weg effenen voor het teleonderhoud van de servers. Voor wat betreft de scholen verbonden aan IRISnet, zullen de teleonderhoudsdiensten aan de systeemleverancier toelaten van op afstand de software bij te werken zonder tussenkomst van de resourcepersonen. Teleonderhoud maakt het ook

mogelijk om van op afstand bepaalde functioneringsparameters van de geïnstalleerde computers na te gaan en een diagnose te stellen indien er zich problemen voordoen.

De overheidsopdracht omvat onderhoudsdiensten voor soft- en hardware van zeer hoogstaand niveau en dit gedurende een periode van 4 jaar. De dienstverlening omvat eveneens een dynamische monitoring van de installaties over het hele netwerk om zo snel mogelijk problemen op te sporen.

Het nieuwe materieel zal toelaten de hardware uit te breiden: de computers zullen bijvoorbeeld beschikken over USB poorten, het multimedia station over een DVD speler/CD writer, wat niet het geval is bij de in 1999 ter beschikking gestelde toestellen.

Het logistiek platform zal de interactie tussen leerkracht en leerling bevorderen: met de TightVNC software kan de leerkracht zijn scherm tonen aan de

leerlingen en kan hij van op afstand het scherm van de leerling bedienen.

De scholen krijgen de kans om dezelfde configuraties aan te kopen als deze ter beschikking gesteld in het Multimedia plan van het CIBG en aan dezelfde voorwaarden. Er zijn twee mogelijke configuraties, de eerste is het basistoestel enkel uitgerust met een CD speler, de andere is een toestel uitgerust met een DVD/CD RW.

Enkele cijfergegevens

Begrotingsenveloppe van 2.100.000 €, BTW inbegrepen.

Na de inschrijvingen van de scholen tijdens de maand september 2005, zijn 147 scholen momenteel ingeschreven, waarvan 113 Franstalig zijn en 34 Nederlandstalig (op 155 aangeschreven scholen).

Vlaanderen werkt beter met minder regels en meer eenvoud

Het reguleringsmanagement van de Vlaamse overheid wil de papierberg verkleinen en de wetgeving omzetten in mensentaal.

De Kenniscel Wetsmatiging heeft, voortbouwend op de resultaten van het eindrapport, een consultatienota opgemaakt. Die bevat de voorstellen van de Kenniscel voor de invoering van een systeem van reguleringsimpactanalyse in Vlaanderen. In de consultatienota leggen we uit wat regulerings-

impactanalyse is, waarom reguleringsimpactanalyse nodig is, en welke principes en randvoorwaarden van belang zijn voor een goed RIA-systeem. In een tweede deel gaat de nota meer concreet in op de mogelijkheden voor de introductie van reguleringsimpactanalyse in Vlaanderen.

Op 19 maart 2004 startte de Kenniscel Wetsmatiging met de verspreiding van haar consultatienota reguleringsmanagement. De verspreiding gebeurde via email, zowel binnen de Vlaamse overheid naar de contactpersonen reguleringsmanagement en andere mogelijk geïnteresseerde ambtenaren van administraties en VOI's, als naar een reeks externe experts, organisaties en doelgroepen. De consultatieperiode liep tot 19 april 2004. In totaal heeft de Kenniscel van

Samenvatting eindrapport

De Vlaamse regering besliste op 14 september 2001 om in Vlaanderen een systeem van reguleringsimpactanalyse uit te bouwen. Deze consultatienota bevat het voorstel van de Kenniscel Wetsmatiging voor de invoering daarvan.

In een RIA worden de noodzaak en wenselijkheid van de voorgenomen regelgeving aangetoond, door een beschrijving van de beoogde doelstellingen van de regelgeving en van de verwachte positieve en negatieve effecten ervan in vergelijking met alternatieven.

Reguleringsimpactanalyse biedt daardoor in principe een oplossing voor enkele van de belangrijkste tekortkomingen in het huidige regelgevingsproces. Of RIA in de praktijk die meerwaarde ook daadwerkelijk zal bieden, hangt af van de concrete vormgeving. Het voorstel van de Kenniscel Wetsmatiging beantwoordt zo goed mogelijk aan de internationaal aanvaarde principes en randvoorwaarden voor een effectief RIA-systeem. Het houdt tegelijk rekening met de specifieke kenmerken van Vlaanderen op het vlak van schaal, deskundigheid, beschikbare data en het juridisch, administratief en politiek kader.

Het voorstel betreft de situatie op korte en middellange termijn (eerste 5 jaar). Nadien zullen wellicht aanpassingen volgen op basis van de intussen toegenomen ervaring en expertise. Concreet onderscheidt de Kenniscel Wetsmatiging drie vor-

men: de 'lichte RIA', de 'zware RIA' en de reguleringsimpactevaluatie of 'RIE'. Elk van die vormen gaat gepaard met een eigen inhoud, toepassingsgebied en taakverdeling. Daarnaast is een centrale ondersteuning en coördinatie van het RIA-systeem voorzien, met handleidingen, opleidingen, en projectbegeleiding.

De kostprijs van de lichte RIA is beperkt. Volgens een ruwe schatting zou een totale werkbelasting voor de ganse Vlaamse Gemeenschap neerkomen op het equivalent van ongeveer 2 voltijdse personeelsleden. Daar tegenover staan talrijke voordelen, onder meer op het vlak van wetsmatiging, transparantie en beleidscoördinatie en uiteindelijk betere regelgeving. Een zware RIA kan wel veel geld en tijd vergen, afhankelijk van de diepgang van de analyse. Die (eenmalige) kosten moeten echter worden bekeken in het licht van de (jaarlijkse) besparingen in de uitvoerings- en nalevingskosten van de regelgeving als gevolg van de RIA. Buitenlandse studies geven aan dat die besparingen substantieel kunnen zijn. Verhoudingen van RIA-kosten ten opzichte van kostenbesparingen in de regelgeving van 1 tegen 100 of zelfs 1000 zijn geen uitzonderingen.

De Kenniscel Wetsmatiging beschouwt reguleringsimpactanalyse dan ook als één van de best mogelijke investeringen die Vlaanderen kan doen voor de bevordering van de kwaliteit van haar regelgeving.

46 personen en organisaties reacties ontvangen. Het gaat om 39 antwoordformulieren, 9 afzonderlijke commentaren naast of los van het formulier, en 1 advies (de Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen heeft op eigen initiatief een advies aan de Vlaamse regering uitgebracht over de consultatienota).

Uit de ontvangen reacties blijkt grote steun voor de invoering van een systeem van reguleringssimpactanalyse in Vlaanderen. Die steun komt zowel van ambtenaren als van personen en organisaties buiten de overheid. Bovendien blijken ook de voorstellen van de Kenniscel voor de concrete vormgeving van RIA in Vlaanderen breed te worden ondersteund.

De opmaak van een reguleringssimpactanalyse (RIA) is verplicht

Vanaf 1 januari 2005 moet voor alle regelgeving die een regulerend effect heeft op de burger, het bedrijfsleven of non-profit organisaties een RIA opge maakt worden. De invoering zal na zes maanden geëvalueerd worden.

RIA is een gestructureerde analyse van de beoogde doelstellingen en van de

verwachte positieve en negatieve effecten van een voorgenomen regelgeving in vergelijking met alternatieven.

Een (lichte) RIA resulteert in een kort document van een 3 tot 5-tal pagina's waar de volgende aspecten of vragen worden behandeld:

1. Titel
2. Aanleiding en doel
3. Opties
4. Effecten
5. Uitwerking, uitvoering en monitoring
6. Consultatie
7. Informatie voor de Inspectie van Financiën
8. Samenvatting
9. Contactinformatie

Wie is verantwoordelijk?

RIA is de verantwoordelijkheid van de persoon of de instantie in een beleidsdomein die nieuwe regelgeving opmaakt. In elk beleidsdomein worden RIA-coördinatoren aangesteld. In afwachting daarvan kunt u de contactpersoon reguleringsmanagement aanspreken.

Een overzicht van alle contactpersonen reguleringsmanagement vindt u hier.

Eindverantwoordelijke voor de inhoud van de RIA is de minister die de ontwerpregelgeving voorlegt aan de Vlaamse Regering.

De RIA biedt een kader voor integratie van een aantal verplichte toetsen: de weerslag op de financiën van de lokale besturen, het uitvoeringsplan met de gevolgen voor overheidspersoneel en organisatie, de kindeffectrapportage, de armoedetoets, de compensatieregeling voor administratieve lasten en de vereiste beheers- en beleidsinformatie in de nota aan Inspectie van Financiën.

Meer concrete informatie vindt u terug in de handleiding RIA. De handleiding beschrijft de richtlijnen voor de opmaak van een RIA. Bij deze handleiding hoort ook het sjabloon voor de opmaak van een RIA.

*Kenniscel Wetsmatiging
Ministerie van de Vlaamse
gemeenschap
<http://www.wetsmatiging.be>*



L'Europe sur Internet

Internet est un outil technologique indispensable pour l'accès à l'information, et notamment à l'information sur les institutions, les politiques communautaires et européennes. Il existe un grand nombre de sites Internet consacrés à l'Europe sur le web. La plupart d'entre eux sont à même d'apporter des éléments indispensables à une meilleure connaissance des enjeux européens: fiches de synthèse, fiches pratiques, articles de réflexion, débats en ligne...

Lorsque l'information reste généraliste et facilement accessible au grand public, ou même lorsqu'elle est destinée plutôt à des spécialistes, mais ayant à travailler sur un thème qui est nouveau pour eux, on peut parler de *sites Internet de niveau I*. Des sites plus développés existent. Ceux-ci permettent de découvrir tous les aspects d'une question ou d'une politique communautaire précise (*sites Internet de niveau II*). D'autres sites ouvrent enfin à des problématiques actuelles et futures de l'Union européenne. Les laboratoires d'idées ou clubs de pensée et autres revues européennes, présentes exclusivement ou également sur Internet, entrent dans ce champ, de même que les forums de discussion. On parlera ici de *sites Internet de niveau III*. C'est sur cette dernière catégorie de site que nous nous attarderons le plus.

Une information de premier niveau pour la découverte de l'Union européenne et de ses problématiques

L'internaute va trouver des informations de base sur l'histoire de la construction européenne, sur les Etats qui la composent, sur les institutions et leur fonctionnement... Il s'agit d'informations simples, digérées et retranscrites pour être accessibles à un large public (jeunes, adultes, seniors...). Le site *Europa*, par exemple, offre ce genre d'informations dans sa rubrique, "*l'UE en bref*".

A ce premier niveau, sont proposées des fiches de synthèse sur les politiques communautaires ou sur la législation de l'Union européenne. Ainsi, les fiches réalisées par *Sources d'Europe* (http://www.info-europe.fr/seb.dir/seb25.dir/seb25_.htm) ou encore celles disponibles sur le site Scadplus (<http://europa.eu.int/scadplus>) fournissent de bons supports de ce type. Sources d'Europe présentent notamment près de 300

fiches de synthèse sur les institutions, les politiques et les problématiques européennes. Scadplus propose, de son côté, près de 2500 fiches de synthèse sur la législation communautaire, et sur tous les sujets relevant des compétences des différentes institutions.

Une information de deuxième niveau pour faire le tour d'une question ou d'une problématique

L'internaute peut également avoir accès à des informations qu'on pourrait qualifier de deuxième niveau; autrement dit des informations lui permettant de faire le point sur une politique ou une question communautaire. Accéder à des dossiers de réflexion est aisé; des liens ouvrant l'accès à des documents officiels en texte intégral sur les sujets présentés sont le plus souvent prévus. Il pourra s'agir de documents juridiques (documents COM, règlements communautaires...), de communiqués de presse des institutions ou de publications comme les Livres verts et les Livres blancs ou tout autre type de rapports ou de documents (officiels ou non).

Ces dossiers peuvent être à usage professionnel. A titre d'exemple, les dossiers de presse réunis sur le site *Europa*. Ces dossiers de presse sont consultables à partir de la rubrique intitulée, "*l'Europe au jour le jour*". Il suffit de cliquer sur "Actualités" et, une fois sur cette page, de se reporter à l'écran de droite, bordé de rouge et intitulé "*dossiers de presse*" (http://www.europa.eu.int/news/index_fr.htm).

L'internaute trouve de cette façon des éléments sur le sommet de Cancun, l'élargissement de l'Union européenne, ou encore le raz-de-marée

Sur le site français *Vie publique*, réalisé par la Documentation française, sont présentés des dossiers consacrés à l'Union européenne, aux institutions, à l'euro et aux politiques com-

munes; l'adresse de cette dernière rubrique étant la suivante: http://www.vie-publique.fr/thema/th_pol_communes.htm. Ces dossiers sont conçus par la Documentation française (le dossier sur l'aide au développement des pays ACP) ou par les différents ministères (le dossier consacré à la politique étrangère est rédigé par le ministère des affaires étrangères et est d'ailleurs directement consultable sur le site de ce ministère; celui qui porte sur l'Europe de l'espace est présenté sur le site du Premier Ministre).

Une information de troisième niveau pour aider à la réflexion sur les problématiques européennes

Internet propose enfin des sites de réflexion sur les sujets communautaires. Ces sites ne sont pas purement informatifs. Ils permettent au contraire à ceux qui le souhaitent de réfléchir aux grands débats européens du moment; les auteurs des articles apportant leur point de vue. Ces pages sont donc éditées plus précisément pour un public averti, déjà familier du fonctionnement des institutions et aussi au fait des différentes politiques communautaires. Ces sites sont intéressants à connaître - et leur consultation régulière s'avère utile -, car ils autorisent les lecteurs à affiner leur analyse et à participer, s'ils le souhaitent, à la réflexion prospective sur les principaux débats communautaires: les moyens pour ce faire sont multiples (réaction à des articles, rédaction de documents, participation à des discussions en ligne...).

Ces sites Internet peuvent prendre plusieurs formes que nous étudierons tour à tour. Il peut s'agir de laboratoires d'idées, de revues en ligne ou encore de forums de discussion. Chaque type de sites apporte des éléments d'information, destinés à enrichir les réflexions individuelles et collectives.

Les think-tanks ou laboratoires d'idées

Par "laboratoires d'idées" ou "clubs de pensée", il faut entendre les fondations et autres organisations ou groupements qui alimentent la réflexion politique. Il est important de s'y arrêter, car ces laboratoires d'idées participent activement au lobbying communautaire. Ces organisations apportent à chaque fois un point de vue, et non des arguments contradictoires. Autrement dit, les articles proposés sont politiquement orientés et servent des orientations cohérentes avec un projet politique plus général. Or, c'est souvent là que le débat est le plus vif; là encore où la réflexion se forge et s'enrichit, permettant les évolutions qui aboutiront à des initiatives, voire à des mesures communautaires à caractère contraignant (c'est donc bien de lobbying, au sens strict, qu'il convient de parler dans ce cas)¹.

Des laboratoires d'idées existent dans plusieurs Etats membres de l'Union européenne, leur vocation étant tout à fait identique. On se concentrera principalement ici sur les sites francophones, tout en mentionnant également certains sites anglophones.

La *Fondation Robert Schuman*, du nom du "père fondateur de l'Europe"² (<http://www.robert-schuman.org/>), et reconnue d'utilité publique en 1992, s'est notamment fixée comme missions de promouvoir la démocratie en Europe, ainsi que d'aider les projets de recherche sur les thèmes européens. Cette fondation édite différentes publications:

- un bulletin électronique: la lettre hebdomadaire délivrée dans les boîtes aux lettres électronique sur abonnement gratuit;
- des notes réalisées par des experts ou de jeunes chercheurs spécialisés sur les thèmes communautaires; ces documents, qui portent sur des thèmes aussi variés que la laïcité, le Parlement européen... sont tous téléchargeables en texte intégral; sauf le dernier numéro qui est mis en vente au prix de 10€.
- La formation abrite aussi l'Observatoire des élections en Europe. Ce dernier a pour vocation de donner des informations sur les différents scrutins qui se déroulent sur notre continent, avant et après le scrutin. Cet observatoire existe depuis 2002.
- la Fondation Robert Schuman s'est par ailleurs associée à l'éditeur Albin Michel pour lancer une nouvelle collection (qui porte son nom) sur l'Union européenne, et ce depuis l'automne 2003.

Le groupement d'études et de recherches "*Notre Europe*" (<http://www.notre-europe.asso.fr/>) date quant à lui de 1996. Il est présidé par l'ancien président de la Commission européenne, Jacques Delors, et a pour vocation d'organiser la réflexion en s'appuyant sur les acquis de la construction européenne, la situation présente et en fournissant des études prospectives. Ce groupement se définit lui-même comme un laboratoire d'idées.

...

¹ Historiquement d'ailleurs, les clubs de pensée (en tous cas en France) ont toujours joué un grand rôle pour nourrir la réflexion politique, et ce notamment depuis la veille de la Révolution française. Ils trouvent aujourd'hui un nouveau support de diffusion, tout en s'inscrivant dans une tradition.

² Le discours dit du "salon de l'horloge", prononcé par Robert Schuman le 9 mai 1950, lança le projet de Communauté européenne du charbon et de l'acier (la CECA).

Le site de cette association vient d'être entièrement refondu. A l'instar de la Fondation Robert Schuman, ce groupement édite un certain nombre de documents sur des thèmes très variés (les relations euro-méditerranéennes ou transatlantiques, l'autorité alimentaire européenne...). Ces textes sont également téléchargeables en texte intégral. Il s'agit:

- des "Etudes et recherches" réalisées par des personnes extérieures à l'association;
- des "séminaires" qui sont en fait des actes de colloques..

Ce site comporte un formulaire de recherche sur la page d'accueil qui en fait re-balance sur Google options avancée avec le nom de domaine de Notre Europe.

Les deux associations présentées ci-dessus offrent un contenu éditorial particulièrement riche. Elles sont parfaitement représentatives de l'activité des "think-tanks".

Cette mise à jour nous permet également d'évoquer deux autres organismes: le CEPS (Centre for European policy studies) et l'association "EUROPE et liberté".

Le Centre for European policy studies (CEPS) - <http://www.ceps.be/Default.php> - a localisé son think-tank à Bruxelles. Créé en 1983, le CEPS est un institut indépendant de recherche et de réflexion sur les questions européennes. Il est financé par les cotisations de ses membres, la réalisation de travaux de recherche, et bénéficie des subventions émanant notamment des institutions européennes.

De nombreuses conférences sont organisées dans ses locaux. Elles sont mentionnées sur le site Internet, dans la rubrique "Events". Si on clique sur l'une d'entre elles on obtient, outre de précieux détails sur la conférence proprement dite, un lien vers des articles ou des publications en rapport avec le thème évoqué.

Le CEPS dite également un certain nombre de publications. Certaines sont payantes, d'autres gratuites. Parmi les premières, on peut citer les "paperback books", ou encore les "research reports". Les publications gratuites sont directement téléchargeables du site: il s'agit par exemple des "CEPS working documents" qui portent sur des thèmes aussi variés que "why is there a productivity problem in the EU?" ou encore "Towards a Proactive Immigration Policy for the EU?". On peut également télécharger gratuitement les actes des conférences.

Lien vers les publications: <http://shop.ceps.be/Default.php>
L'association "*Europe et liberté*" a été créée en 1988. C'est un mouvement apolitique dont la vocation est de fédérer tous les

Européens autour des thèmes de la démocratie, de la tolérance et de la diversité culturelle. C'est ainsi qu'elle se présente sur son site: <http://www.eurolibe.com/pages/nous.html>

Cette association dite différents produits:

- un magazine trimestriel qui porte son nom et qui est destiné au grand public:

<http://www.eurolibe.com/pages/magazinew.html>; ce magazine est complété par une lettre électronique bimensuelle: "la lettre d'Eurolibe" - certains numéros sont, en fait, des numéros spéciaux consacrés à un thème unique. Ils sont susceptibles d'intéresser tous ceux qui travaillent ou réfléchissent sur les problématiques relatives à l'Union européenne;

- des dossiers font la synthèse de politiques conduites dans les Etats membres sous l'impulsion de l'Union (réforme des retraites en Europe, biotechnologies, etc.):

<http://www.eurolibe.com/pages/pagesbiblio/dossiers.html>

A l'heure actuelle, ce ne sont pas moins de trente-cinq dossiers de ce type qui sont consultables sur ce site.

Les revues en ligne

D'autres sites contribuent à nourrir la réflexion sur l'Union européenne. Ces sites sont constitués de revues en ligne spécialisées en droit communautaire et en questions européennes. Il existe un grand nombre de titres dans ces domaines; certains de ceux-ci sont disponibles en ligne. La plupart des publications, que leur support soit en format papier ou électronique, sont disponibles en anglais. Le site *EuroInternet (Information Resources Related to European Integration in the Internet)*, par exemple, recense trente-six titres en anglais dans des domaines aussi variés que l'économie, la politique, les relations extérieures, l'élargissement... Contrairement aux laboratoires d'idées et autres fondations, ces revues n'ont pas vocation à fournir des informations, mais elles proposent en revanche des articles de synthèse ou de prospective sur les problèmes européens. Ces périodiques font appel à des auteurs qui font autorité dans leurs domaines respectifs.

Certes, consulter les revues "classiques" sur Internet peut s'avérer frustrant; les articles n'étant pas systématiquement présentés sous cette forme en version intégrale.

Il existe cependant des exceptions. *Les Cahiers européens de Sciences Po* en sont une (<http://www.portedeurope.org/cahiers.asp>): cette revue existe en ligne en texte intégral depuis 2000 et a proposé jusqu'à présent cinq numéros par an. En 2003, deux seulement ont paru. Les thèmes font bien sûr la

part belle à l'Union européenne et sont très variés (prospective économique, bilan démocratique...). Chaque numéro est consacré à un thème unique et se présente en format pdf.

Autre exception, la revue *European integration on line papers* (<http://eiop.or.at/eiop/>). Elle est réalisée depuis 1997 par l'ECSA, en Autriche (*European Community Studies Association Austria*). Sur cette page, la possibilité d'interroger les numéros de l'année en cours (current issues) est offerte. Un lien est prévu pour consulter les archives de la revue. A noter que les numéros les plus anciens sont au format htm et non pdf. La possibilité est également offerte au lecteur d'ajouter un commentaire à chaque article en cliquant sur "comment", et en remplissant alors les cinq champs proposés.

Tout comme la revue *Etudes européennes*, "The Journal of European affairs" est proposé aux lecteurs et paraît exclusivement en version électronique. Cette revue a été créée en août 2003; et deux numéros ont été publiés cette année-là. La périodicité est depuis trimestrielle. Le dernier numéro paru date de décembre 2004. On trouve à chaque fois, des articles courts et aussi des analyses détaillées sur les politiques conduites en Europe. Notes de recherche et autres présentations d'ouvrages nouvellement parus complètent l'ensemble.

Le lien vers le dernier numéro consultable (décembre 2004):

<http://www.europeananalysis.org.uk/jea/JEA2-4.pdf>

Ce titre est réalisé par l'ancien réseau "the EU policy network (EPN)", qui s'appelle à présent "European analysis", un réseau ...



international qui fédère environ trois cents chercheurs, professionnels et journalistes travaillant sur les questions européennes, et plus précisément sur les sujets de caractère politique et économique: <http://www.europeananalysis.org.uk/>. Ce groupe de travail propose aussi des documents de réflexions. Le premier est daté de janvier 2005: <http://www.europeananalysis.org.uk/articles/0501-rps1.pdf>

Des revues aux documents de travail (ou *working papers*), il n'y a qu'un pas... Les documents de travail peuvent paraître de façon aussi régulière que les revues et sont, à chaque fois, consacrés à un thème. Ils ont vocation à servir de base aux débats et non à faire la synthèse d'un sujet, comme le fera plus certainement un article. On peut citer, par exemple, ceux qui sont réalisés par l'Université de Manchester (<http://www.les1.man.ac.uk/conweb/>). Des documents de cette sorte paraissent régulièrement, au rythme de cinq numéros par an, et sont téléchargeables depuis la première livraison (effectuée en 2000).

D'autres sites proposent, quant à eux, des documents de réflexion sur les problématiques européennes. Ainsi, "European Research Papers Archive" (ERPA) <http://eiop.or.at/erpa/>, un réseau regroupant au départ les institutions suivantes: Chaire Jean Monnet de Harvard, Institut Max Planck de Cologne, Centre Robert Schuman de l'institut universitaire européen et Académie de droit européen, s'est étoffé au fil du temps. ERPA est aujourd'hui une base unique d'accès aux documents publiés au sein des différentes institutions membres. Elle référence à l'heure actuelle 846 documents en texte intégral, ou sous forme de résumés. Les formulaires de recherche (version simple et avancée) sont consultables au bas de l'écran.

Le lien vers le formulaire de recherche en version simple:

<http://eiop.or.at/cgi-bin/erpa-search.pl?cmd=short>

Les réponses sont présentées sous la forme d'un tableau, comportant la date de mise en ligne du document, l'organisme producteur, le nom de l'auteur et le titre.

Pour être complet sur l'information de niveau 3, nous parlerons aussi des forums de discussion qui permettent l'échange d'idées et la participation de tous aux débats européens.

Participation à des débats en ligne

Il existe des forums de discussion ouverts à tous, mais aussi des listes de discussion. Une explication s'impose pour bien diffé-

rencier les deux types de "produits". La participation aux listes nécessite une inscription, sans laquelle on ne pourra contribuer au débat; cette règle ne s'applique pas aux forums. De même une liste peut-elle être modérée; autrement dit, une personne se charge d'analyser l'apport d'une intervention à la collectivité que représentent ses membres et, en fonction de l'intérêt estimé, le message sera diffusé à tous ou ne sera pas retenu. La liste *Eurodoc*, par exemple, fonctionne de cette façon, en rassemblant les documentalistes qui travaillent dans des centres de documentation européenne.

Certains sites officiels institutionnels européens proposent de participer à la réflexion sur les débats européens. D'autres sites, très riches également, ne revêtent pas un caractère officiel.

Le plus connu des forums de discussion officiel est celui qui est hébergé sur le site *Europa. Futurum*, c'est son nom, se consacre aux questions portant sur l'avenir de l'Union européenne (http://europa.eu.int/futurum/index_fr.htm). Outre un certain nombre d'informations qu'il fournit à partir de sources institutionnelles, le site invite les internautes à participer aux débats, à se mêler à de nombreuses discussions sur différents sujets; les principaux d'entre eux restant l'élargissement et la Convention sur l'avenir de l'Union européenne.

La présente mise jour nous permet également de présenter deux autres forums moins officiels.

Le site "Fenêtre sur l'Europe", intéressant par ailleurs, dispose de son propre forum. Il s'est d'ailleurs associé la Fondation Robert Schuman pour le réaliser:

<http://www.fenetreeuropetv.com/forum/>

Les interventions y sont nombreuses et portent sur des thèmes très variés: l'Union européenne et la Turquie, les langues (dont l'espéranto), ou encore le pacte de stabilité figurent au nombre des derniers sujets abordés. Pour chaque message, il est précisé le nombre d'interventions qu'il a suscitées. Toute l'arborescence de la discussion est également lisible. Pour contribuer à ce forum, deux solutions sont envisageables:

- la première consiste tout simplement à se positionner dans le corps du message auquel on veut réagir et de cliquer sur "répondre au message";
- la deuxième possibilité est de prendre soi-même l'initiative d'un nouveau sujet de discussion. Pour cela, il suffit d'aller dans "nouveaux sujets" et de remplir les champs présentés.

Une recherche sur un thème peut être lancée par les utilisateurs. Cependant - tests à l'appui (sur les thèmes "fonction publique" et "dialogue social")-, les résultats obtenus manquaient de pertinence.

“L’Europe des 25” est le nom que le quotidien *Le Monde* a choisi pour son forum consacré à l’Union européenne:

<http://forums.lemonde.fr/perl/postlist.pl?Cat=&Board=europe>

Créé en 2001, il offre exclusivement un accès aux contributions. Pour participer soi-même aux discussions, il convient d’être abonné au Monde.fr en s’acquittant auprès du journal de 5 euros par mois ou de 60 euros par an. Souvent, le message qui introduit le débat consiste en un article, voire en une dépêche publiée dans la presse française: Libération, Monde diplomatique, dépêche AFP, ...

Là encore, les thèmes évoqués offrent une grande diversité: violence contre les femmes en Europe, élection du Président du Parlement européen ...

Citons encore un site, Café Babel, qui propose un magazine d’opinion en ligne, et abrite également des forums: www.cafebabel.com/

Ce journal en ligne donne une analyse critique de l’actualité européenne. Les articles sont écrits dans la langue maternelle de leurs 200 auteurs (français, anglais, allemand, espagnol, italien et catalan), et des traductions sont proposées. Il est possible de soumettre un article à la rédaction: <http://www.cafebabel.com/fr/redactionouverte.asp>

Pour chaque dossier un accès au forum est proposé, chaque internaute intéressé ayant la possibilité de participer au débat. Quel que soit le caractère officiel ou non de ces sites, la discussion reste informelle. Il arrive que des experts participent au débat, mais ce n’est pas toujours le cas. C’est néanmoins une possibilité offerte aux internautes de poser des questions ou de réfléchir collectivement aux questions européennes, et d’apprécier notamment la portée des textes juridiques pris sur ces sujets. Aujourd’hui, avec l’essor du web, et le nombre continuellement croissant de ses usagers, une participation de cet ordre n’a plus rien d’anecdotique.

Ainsi Internet est un outil indispensable d’information et de réflexion, particulièrement bien adapté au suivi des politiques et du droit communautaires. L’accès à l’information par la technologie Internet est très facile. Reste à s’y retrouver, parmi la grande variété de sites, pages et documents proposés.

Cathy Simon-Bloch

Ecole nationale d’administration

Source: Revue en ligne “*Etudes Européennes*”

<http://www.etudes-europeennes.fr>



E2S nv
Technologiepark 5
B-9052 Zwijnaarde
<http://www.e2s.be>
Jacques Dewulf
Director Sales & Marketing
jdw@e2s.be

Belgisch software engineering bedrijf. Ontwikkelt software op maat en biedt oplossingen voor o.a. klantenbeheer (**Microsoft CRM**), bedrijfsmiddelen beheer, w.o financieel beheer (**Microsoft Navision**), netwerk beveiliging (**SurfControl Web en E-mail filtering, Panda anti-virus, webroot Spy Sweeper**) en kwaliteitsbeheer (**Business Assessment Manager**). Neemt deel aan nationale en internationale O&O programma’s.



Fujitsu Siemens Computers
116, Charleroiesteenweg
116, Chaussée de Charleroi
1060 Brussel-Bruxelles
Tel: +32 (0)2 536.81.11
www.fujitsu-siemens.be
info.belgium@fujitsu-siemens.com

Fujitsu Siemens Computers is the leading European IT infrastructure supplier. Serving the needs of large corporations, small- to medium-sized enterprises and consumers, the company operates in all key markets across Europe, the Middle East and Africa. It offers a unique choice of world-class computer technology and innovative IT infrastructure solutions. With a portfolio of exceptional depth, our offering extends from handhelds through desktops to enterprise-class infrastructure solutions.



Internet Security Systems NV
Ringlaan 39
1853 Strombeek-Bever
Wim Temmerman
wtemmerman@iss.net

Internet Security Systems NV (ISS) is the trusted expert to global enterprises and world governments, providing products and services that protect against Internet threats. An established world leader in security since 1994, ISS delivers proven cost efficiencies and reduces regulatory and business risk across the enterprise for more than 11,000 customers worldwide.

www.4instance.info



De **kabinetten gids** van 4instance staat online en wordt wekelijks aangepast. Deze gids omvat de samenstelling van de Federale Regering alsook de Regeringen van de Gemeenschappen en Gewesten.



Le **guide des cabinets** de 4instance est en ligne et sera adapté de semaine en semaine. Ce guide contient la composition du Gouvernement fédéral de même que les Gouvernements des Communautés et des Régions.



EVOLVE OFFICE NU OOK MET BLAUWE ENGEL

Kies voor een betere toekomst met het nieuwe
EVOLVE Office met Blaue Engel keurmerk.

- 100% gerecycleerd en voldoet aan Blaue Engel criteria
- Eén van de witste papieren met het Blaue Engel keurmerk
- Onovertroffen print kwaliteit en runnability
- Beschikbaar in 80 g/m² A4, A3, folio en bobijnen

Meer informatie over alle EVOLVE producten vindt u op
www.evolve-papers.com



T: +32 (0)27551211
F: +32 (0)27570844
info@gpg.de
www.gpg.de

100% GERECYCLEERD, 100% KWALITEIT - GEEN COMPROMIS

