

Link (●)

4INSTANCE

GRATIS
ABONNEMENT
GRATUIT

Roger Ballen
Shadow Chamber

4INSTANCE[®]
PERIODICAL FOR PUBLIC MANAGEMENT

Maandelijks n° 57 - Maart 2006 – Mensuel n° 57 - Mars 2006

Public Sector
Productivity in Finland

CEO forum

Cybercriminaliteit
neemt aanzienlijk toe



4 Roger Ballen
Shadow Chamber

Guide des
CABINETS

KABINETTEN
gids



4INSTANCE N° 57 - Maart - Mars 2006

- 4** **ART - KUNST**
Roger Ballen – Shadow Chamber
- 6** **PROJECT MANAGEMENT**
Doelverschuiving bij overheidsprojecten
- 9** **E-ADMINISTRATION**
La cyber-administration en Suisse:
quelle plus-value pour le service public?
- 10** **FINANCES PUBLIQUES**
La procédure budgétaire en Suède : un cadrage préalable
impératif et une collégialité des arbitrages gouvernementaux
- 13** **E-GOVERNMENT**
Magda biedt concrete voordelen voor burger
en bedrijfswereld met concretisering éénmalige
bedrijfsaangifte
- 16** **SECURITY**
Cybercriminaliteit neemt aanzienlijk toe
- 19** **OVERHEIDSCONGRES – CONGRÈS DU SECTEUR PUBLIC**
Public Sector Productivity in Finland
- 23** **MODERNISATION**
Croissance et emploi:
la législation économique doit faire peau neuve!
- 25** **ICT**
CEO Forum



Ed van der Elsen - EVE

4INSTANCE N° 57
Maart - Mars 2006

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
FotoMuseum Provincie Antwerpen

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

REGIE
Tel. 02/534 94 51

DISTRIBUTIE - DISTRIBUTION
Etoby

Adviesraad - Conseil - Advisory board 4INSTANCE

Jean-Louis Boogaerts Directeur Cellule stratégique du Ministre de l'Emploi et de l'Informatisation Peter Vanvelthoven; **Pascale Delcomminette** Chef de cabinet adjoint - Ministre-Président de la Région Wallonne Elio Di Rupo; **Erwin De Pue** Directeur van de Dienst Administratieve Vereenvoudiging; **Francine Deville** Administratrice Générale IFA-PME; **Hans D'Hondt** Kabinetschef algemeen beleid van Vlaams Minister-President Yves Leterme; **Prof. Pierre Klees** Président du Groupe Vinçotte; **Prof. Dr Herman Matthijs** Vrije Universiteit Brussel - Faculteit Economische, Sociale en Politieke Wetenschappen; **Jacques Moisse** Inspecteur general Secrétariat general du Ministère de la Région Wallonne; **Georges Monard** Voorzitter van het Directiecomité van de federale overheidsdienst Personeel en Organisatie; **Thibault Van der Auwermeulen** Managing Director 4INSTANCE; **Fons van Dyck** Managing Director think BBDO; **Marc Van Gastel** Raadgever bij Vlaams Minister van Economie, Ondernemen, Wetenschap, Innovatie en Buitenlandse handel Fientje Moerman; **Marc Van Hemelrijck** Gedelegeerd Bestuurder Selor; **Clair Ysebaert** Voorzitter van de ParticipatieMaatschappij Vlaanderen.

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*

Informeer uw vrienden en collega's over 4INSTANCE

Parlez de 4INSTANCE à vos amis et collègues

Link ((●

Volgend magazine verschijnt op 14 april 2006
Le prochain magazine paraît le 14 avril 2006

4INSTANCE N° 58

Link ((●



Honoré d'O - The Quest - B.P.S. 22 Charleroi



rss magazine



rss blog



rss newsletter

Informatie voor de redactie is welkom op: info@4Instance.be

Toute information pour la rédaction est la bien venue à: info@4Instance.be



Roger Ballen

Shadow Chamber

20 januari – 28 mei 2006

FotoMuseum Provincie Antwerpen

Roger Ballen (New York, 1950) geniet wereldfaam met zijn verontrustende foto's van arme, gedegeneerde blanken die aan de rand van de Zuid-Afrikaanse maatschappij leven. Vanaf 2000 maakte Ballen over dit onderwerp opnieuw een uiterst curieuze serie foto's met nachtmerrieachtige scènes, *Shadow Chamber*.

Roger Ballen *Shadow Chamber*

Deze serie wordt in het voorjaar 2006 in het FotoMuseum getoond. Voor deze overzichtstentoonstelling is ook werk geselecteerd uit de eerdere reeks *Outland* (2001) en het fotoboek *Platteland. Rural South Africa* (1994).

Ballen kwam al vroeg met fotografie in aanraking via zijn moeder, die bij het beroemde fotoagentschap Magnum werkte en tevens een fotogalerie had in New York. Daar toonde zij werk van grootmeesters als Edward Steichen, Cartier-Bresson en Paul Strand. Na zijn studie geologie aan de Universiteit van Berkely maakte Ballen als rugzaktoerist een wereldreis van vijf jaar die hem voerde naar onder meer Griekenland, Nepal, Israël, Egypte en uiteindelijk in 1974 naar Kaapstad. In 1982 vestigde hij zich definitief in Zuid-Afrika, waar hij werk vond als geoloog in de mijnindustrie. Tijdens zijn vele reizen door het verlaten platteland op zoek naar delfstoffen, begon Ballen foto's te maken van de mensen die hij ontmoette. Al spoedig ging hij zich professioneel met fotografie bezighouden en inmiddels heeft hij al zes fotoboeken gepubliceerd en een indrukwekkende hoeveelheid internationale tentoonstellingen gehad.

Roger Ballens werk is opgenomen in collecties van onder andere het Stedelijk Museum Amsterdam, het MOMA in New York, Museum Folkwang in Essen, het

Los Angeles County Museum en het Victoria and Albert Museum in Londen. In 2002 werd hij tijdens het prestigieuze fotofestival van Arles tot 'fotograaf van het jaar' gekozen en behoorde hij tot de genomineerden voor de Citibank Photography Prize in Londen. Een jaar eerder werd een van zijn foto's bekroond als 'Unicef foto van het jaar' en verkoos het tijdschrift *Photo Eye* zijn boek *Outland* tot het beste fotografieboek van het jaar.

Toen het fotoboek '*Platteland. Images of a rural South Africa*' in 1994 verscheen, een boek vol portretten van arme, gedegeneerde blanken, leidde dat onder de blanke bevolking tot grote verontwaardiging. Volgens conservatief rechts had Ballen het Afrikaner volk verraden. Hij had zijn camera immers niet gericht op de geprivilegieerde, succesvolle blanken, maar juist op de mismaakte en misdeelde blanken die onder de armoedegrens leefden. "Waar het mij om ging", zo vertelt Ballen, "was dat deze mensen verondersteld werden niet te bestaan in Zuid-Afrika. Zuid-Afrika was het land van de geslaagde, superieure blanke die van zijn blanke volk een succes had gemaakt. Ik verstoorde die idyllische droom. Erger, ik liet zien dat het systeem gefaald had voor hun eigen mensen." Toch was het boek in eerste instantie niet bedoeld als een provocatie, laat staan dat hij mensen belachelijk wilde maken. Het ging hem erom dat hij op een aansprekende manier vorm wilde geven aan angst, aan het geen controle hebben over je leven

In zijn boek '*Outland*' (2001) nam hij geen genoegen meer met het natuurlijke decor van zijn figuranten, maar zette hij de zaken naar zijn eigen hand. Hij veranderde de omgeving, met takken, kabels, dode dieren of andere rekwisieten en creëerde zo zelf de gewenste setting. In deze foto's gaat het niet langer om 'uitzonderlijke' mensen, maar zoekt hij naar het ongerijmde en het groteske. Hij betreedt het domein waarin het verstand het aflegt tegen lichamelijke, morele en psychische ontakeling.

De recente foto's uit de serie *Shadow Chamber* tonen surrealistische scènes. Ballen focust op de interactie tussen mensen, dieren en voorwerpen die zich in mysterieuze ruimten bevinden. De ruimtes zijn verontrustend en vreemd: de muren zijn vol met gekrabbelde tekeningen, vlekken en hangende draden. De vloeren zijn bezaaid met bizarre rekwisieten en voorwerpen. Honden, konijnen en poesjes wandelen in het beeld in of zijn in dozen gepropt. De mensen en dieren in Ballen's foto's lijken geïsoleerd, vervreemd en verdwaald, doch tegelijkertijd vreemd genoeg geautoriseerd.

In samenwerking met Phaidon werd naar aanleiding van deze tentoonstelling het nieuwe boek **ROGER BALLEEN – SHADOW CHAMBER** uitgegeven.

*FotoMuseum Provincie Antwerpen
Walse Kaai 47 / 2000 Antwerpen
T. 03 242.93.01 / F. 03 242.93.10*

Link (●)

Doelverschuiving bij overheidsprojecten

Projecten leiden een lijdensweg ?

Bij grote overheidsinstellingen wordt veel belastinggeld gespendeerd aan automatiseringsprojecten, waarbij de oorspronkelijke doelstellingen, zoals bijvoorbeeld efficiencyvoordelen, van de projecten niet worden verzilverd.

Tot onze grote verbazing wordt aan het einde van het project de balans opgemaakt, met veel trots het projectresultaat gepresenteerd en gaan bestuur en management weer over tot de orde van de dag. De organisatorische consequenties (bv. hetzelfde werk met minder mensen) die aan het projectresultaat zijn verbonden worden niet doorgevoerd. Het project is van een middel om efficiency in de bedrijfsvoering te bereiken een doel op zich geworden en de oorspronkelijke projectdoelstellingen zijn uit beeld verdwenen. Dit is zonde van de tijd, geld en energie die er in wordt gestoken.

Het menselijk tekort van de betrokken partijen

De betrokken partijen bij een project of in de omgeving van een project beïnvloeden bewust en onbewust het project. De krachten die zij uitoefenen zijn vaak op het eerste oog niet zichtbaar, maar spelen een doorslaggevende rol in projecten. De onderliggende factoren die de sterkte van de kracht bepalen scharen we onder

Een gemeente besluit om de continue stroom van beleidsvoorstellen te automatiseren. Hoofddoelstelling van het bestuurlijk informatiesysteem is om efficiënter te werken door alle onnodige handmatige activiteiten zo veel mogelijk te reduceren.

De beoogde voordelen zijn dat:

- het werkproces transparanter wordt;
- er minder tijd en geld verspild wordt met het heen en weer slepen van papier;
- de doorlooptijd van het werkproces kan worden verkort;
- het zelfde werk met minder mensen kan worden verricht.

Het project blijkt complexer dan verwacht en loopt zoals gebruikelijk uit de vooraf (niet goed doordachte) planning. Het bestuur begint te morren en de ambtelijke opdrachtgever wordt zenuwachtig. Langzamerhand verschuift de aandacht van de oorspronkelijke doelstelling naar een nieuwe alles overtreffende doelstelling, namelijk afronding van het project. Uiteindelijk is het dan zover. De opdrachtgever meldt trots dat ondanks alle tegenslagen (natuurlijk van extreme origine) het project is afgerond. Eind goed, al goed. Over de oorspronkelijke doelstelling wordt niet meer gerept, al helemaal niet over wat de ambtenaren nu gaan doen met alle tijd die zij over hebben door de efficiency slag die is gemaakt.

de noemer “menselijk tekort”. Te denken valt daarbij aan angst, eigenbelang, onvermogen, weerstand van de betrokken partijen die op basis daarvan bewust en onbewust besluiten nemen of handelingen verrichten die de mate van doelbereiking negatief beïnvloeden.

Het kunnen inschatten van de krachten en het omgaan hiermee behoort tot het vakmanschap van de projectleider. Het is voor een projectleider echter zeer moeilijk om invloed uit te oefenen op de relatie tussen de betrokken partijen die de menselijke tekorten verster- ● ● ●

ken. We lichten dit toe aan de hand van enerzijds de relatie tussen de bestuurlijke opdrachtgever (de sponsor) en de ambtelijke opdrachtgever en anderzijds de relatie tussen de ambtelijk opdrachtgever en de projectleider.

Sponsor en ambtelijk opdrachtgever: beter ten hele gedwaald dan ten halve gekeerd...

Bij aanvang van het project wordt door sponsor en ambtelijk opdrachtgever de business case vastgesteld, waarin de voordelen worden beschreven die worden behaald als het project is gerealiseerd. De businesscase zou het belangrijkste stuurmiddel moeten zijn voor zowel sponsor als ambtelijk opdrachtgever gedurende het project. Alle afwijkingen van het projectplan dienen te worden getoetst aan de business case. In de praktijk gebeurt dit echter niet. De sponsor en ambtelijke opdrachtgever ontzien elkaar, want ze hebben elkaar te hard nodig. Aan de waarde van een business case binnen een overheidsomgeving willen we nog een apart artikel wijden.

De bestuurlijke sponsor heeft de ambtelijke opdrachtgever nodig om het project te realiseren, waarmee de bestuurlijke doeleinden worden bereikt. Omgekeerd heeft de ambtelijke opdrachtgever de sponsor nodig als rugdekking om het project te kunnen uitvoeren en om daarmee ambtelijke doelstellingen te kunnen realiseren. De bestuurder heeft in principe beperkte tijd om zijn doelstellingen te realiseren. Het kan immers zo zijn dat hij bij de volgende verkiezingen niet wordt herkozen. De ambtenaar heeft langer de tijd. Hij zit in praktijk vrij zeker op zijn stoel. Ook de ambtenaar is echter

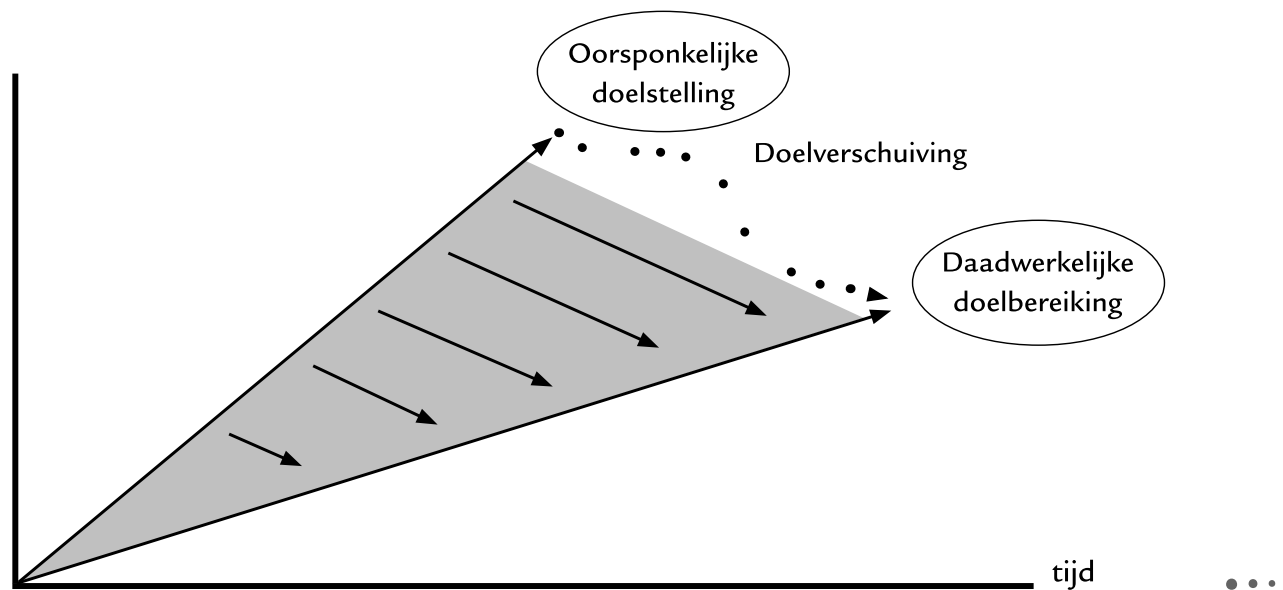
gebaat bij succes op de korte termijn omdat hij bij een bestuurswisseling niet verzekerd is van dezelfde mate van bestuurlijke sponsoring. Beide partijen zijn gebaat bij succes op korte termijn.

Het feit dat beiden succes op korte termijn nodig hebben (terwijl altijd lange termijn doelstellingen worden gepredikt) is één van de factoren die er voor zorgen dat de business case van het project relatief snel uit het oog wordt verloren ten koste van zichtbaar succes op korte termijn. Afwijkingen van oorspronkelijke doelstellingen worden dus geaccepteerd door zowel de sponsor als de ambtelijke opdrachtgever. Deze oorzaak valt eigenlijk nog onder die van de menselijke tekorten (eigenbelang) zoals we die hierboven bespraken, maar wordt

versterkt door het feit dat de problemen vaak pas aan het licht komen wanneer het “point of no return” al is gepasseerd.

Van uitstel komt ... scope aanpassing

In de eerste fase van het project worden afwijkingen van de koers door de ambtelijke opdrachtgever nog niet gemeld aan de sponsor. Ambtelijke opdrachtgevers hebben de neiging om problemen in het project zo lang als mogelijk achter te houden voor de sponsor. Dit doen ze omdat ze hopen dat de problemen zijn opgelost voor de eerstvolgende rapportage. Ze kunnen het achterhouden omdat de sponsor zelden over de benodigde kennis beschikt om de rapportage van de amb-



telijke opdrachtgever op waarheid te kunnen toetsen. Tegen de tijd dat de problemen wel duidelijk worden is het voor de sponsor veelal te laat om in te grijpen. Het project is dan al zoveel afgeweken van de oorspronkelijke doelstellingen en planningen dat ingrijpen door de sponsor politieke zelfmoord is. Sponsor en opdrachtgever sluiten een onuitgesproken deal, “beter ten hele gedwaald, dan ten halve gekeerd.” Ze nemen genoegen met het afronden van het project als doel op zich en verkopen het bereikte (afwijkende) projectresultaat als nog als een succes. Het realiseren van de oorspronkelijke doelstellingen zoals efficiencyverbetering krijgt geen expliciete aandacht meer en zowel sponsor als ambtelijk opdrachtgever bedenken nieuwe projecten die gerealiseerd moeten worden.

Ambtelijk opdrachtgever en projectleider: de pot verwijt de ketel....

Bij het ontwerp van de projectorganisatie wordt er tussen de ambtelijke opdrachtgever en de projectleider onderhandeld over de voorwaarden van het project. Er wordt gediscussieerd over het budget, de kwaliteit van het eindresultaat en de planning. In de praktijk laat de projectleider zich in het begin van het project verleiden om teveel mee te gaan met de opdrachtgever. Hij wil het project immers graag hebben en ach, dat te kleine budget, de verkeerde projectstructuur, het gebrek aan benodigde kennis en ervaring binnen projectorganisatie, dat zijn immers weeffouten die gaandeweg het project wel zijn bij te sturen. Zodra het project is gestart gaat de projectleider aan de slag om het project tot een

goed einde te brengen. De projectleider moet direct aan de slag om problemen te repareren en zal al vrij snel worden geconfronteerd met vertragingen, escalaties, verlies aan draagvlak en uitloop in de planning. Wanneer hij de afwijking van de planning rapporteert aan de ambtelijke opdrachtgever krijgt hij door de opdrachtgever de verantwoordelijkheid toegeschoven. Dit is echter maar ten dele terecht. De ambtelijke opdrachtgever heeft immers bij aanvang van het project niet zijn verantwoordelijkheid genomen om de organisatorische randvoorwaarden van het project in te vullen. De pot verwijt dus de ketel.

In veel gevallen zal na deze ontluisterende ervaring de projectleider zich min of meer aansluiten bij het pact dat sponsor en ambtelijk opdrachtgever sluiten. De projectdoelstellingen worden aangepast.

Onder hoge druk wordt alles vloeibaar...

Aan wie is nu de eer om deze situatie te doorbreken? Het zal lastig zijn om de bestuurlijke opdrachtgever op te voeden. Daarvoor zit deze te kort op zijn stoel. Na de verkiezingen begint het immers weer van voor af aan. Ook het opvoeden van de ambtelijke opdrachtgever is een lastige klus. Daarvoor is het contact tussen projectleider en opdrachtgever te sporadisch. Het zal toch de projectleider zijn die het heft in handen moet nemen om de geschetste situatie te doorbreken. In de ontwerpfase van een project moet de projectleiders harder optreden en realistische verwachtingen scheppen naar hun opdrachtgevers, ook als dit niet altijd een leuke boodschap is. Maar is de gemiddelde projectleider hier-

toe in staat en kan hij de commerciële druk weerstaan om niet te marchanderen met zijn eigen randvoorwaarden en principes?

Samenvatting en conclusies

Het menselijke tekort en de wederzijdse afhankelijkheid van de betrokken partijen maken het succesvol projecten uitvoeren van projecten in een overheidsorganisatie erg moeilijk. Tijdens project treedt als gevolg van de specifieke relatie tussen de betrokken partijen praktisch altijd doel verschuiving op. De aangewezen persoon om dit te voorkomen is de projectleider. Ook het realiseren van de business case is uiteindelijk de verantwoordelijkheid van de ambtelijke opdrachtgever, alleen wordt de verantwoordelijkheid direct bij aanvang van het project (ten onrechte) gedelegeerd naar de projectleider. Projecten leiden wordt op deze manier een lijdensweg (ook al verdien je wellicht er wel geld aan). Het is dus tijd om in het begin direct duidelijke grenzen te stellen en ze heel scherp te bewaken. Dit klinkt als een open deur, maar volgens ons gebeurt dit nog steeds onvoldoende bij de overheid. Opdrachtgevers zullen dit niet graag willen horen en projectleider zullen ook moeten accepteren dat ze hiermee in commerciële discussies verwickeld zullen raken met hun interne organisatie, maar volgens ons maken zachte heelmeeesters nog steeds stinkende wonden.

*Drs. Martin Verberkmoes en Richard Puyt MSc
mailto:mav@leeuwendaal.nl*

La cyber-administration en Suisse

Quelle plus-value pour le service public?

L'impact des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) sur les collectivités publiques était au coeur d'un débat important au sein de la vie politique suisse, car le pays avait pris du retard dans l'administration en ligne, comme le montrait l'échec du site www.ch.ch (9,6 millions de CHF ont été affectés à la technique, dont 3,7 millions pour le seul hébergement, assuré par Swisscom). La Suisse dépense sans compter : près de 400 millions de CHF ont déjà été affectés aux sites Internet des communes, des cantons et de la Confédération.

Sites Internet utiles:

<http://www.evanti.ch>
<http://www.ch.ch>
<http://www.ech.ch>
<http://www.gov.ch>
<http://www.isb.admin.ch>

Si la Suisse offre aujourd'hui toutes les conditions-cadres pour progresser, une utilisation des TIC plus efficiente est nécessaire, pour pouvoir offrir une valeur ajoutée aux entreprises et aux citoyens contribuables : selon une étude de l'UE, la Suisse est le quatrième pays (sur 65) le mieux équipé en informatique mais n'obtient pas de bonnes notes pour les transactions en ligne.

Ces dernières années, les nouvelles technologies de l'information et de la communication ont été de plus en plus souvent utilisées pour l'exécution des tâches de l'administration. Elles ont permis d'améliorer les processus et les prestations et de mettre en place de nouveaux processus qui n'auraient pas été possibles auparavant. Cette évolution est due davantage à l'utilisation de nouvelles possibilités techniques qu'à la prise de décisions politiques délibérées. Les efforts réalisés jusqu'à présent aux différents niveaux de l'administration ont généralement été entrepris indépendamment les uns des autres et sans coordination, étant donné la structure fédéraliste de la Suisse : en effet, chaque canton a tendance à mettre au point son système spécifique.

Un mot d'ordre donc : la centralisation

En effet, les TIC ne peuvent déployer tous leurs avantages que si elles sont utilisées de manière coordonnée au sein de la Confédération ainsi que dans les re-

lations avec les cantons, les communes et les habitants. Or, actuellement, en fonction des régions, le nombre de sites diffère sensiblement : au Nord-Est, 87 à 100 % des régions ont leur propre site web, tandis que pour les régions de l'Ouest et du Sud-Ouest, ce chiffre varie entre 40 % et 68 % seulement, la moyenne suisse se situant à hauteur de 87%.

Seuls 30 % des formulaires officiels sont actuellement en ligne, et le Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO) entend alléger au maximum les procédures d'autorisation en vue de parvenir à un guichet unique d'ici 2008.

Il s'agit donc de cibler les efforts, de créer un cadre commun au niveau de l'organisation, de la technologie et de la sécurité, et d'engager les ressources de manière efficace. Ce sont là les objectifs de la stratégie de la Confédération en matière de cyber-administration.

La Suisse se trouve donc face à un enjeu important en matière de cyberadministration : il lui faut chercher des solutions pour améliorer la rentabilité des investissements consacrés aux TIC, pour cela il faut une modernisation des administrations en conjuguant les technologies de l'information et de la communication (TIC) et une réorganisation des processus administratifs.

La procédure budgétaire en Suède

Un cadrage préalable impératif et une collégialité des arbitrages gouvernementaux

Les réformes introduites en Suède après la crise des finances publiques au début des années 1990 ont consisté principalement à introduire un cadrage budgétaire pluriannuel et à une budgétisation descendante (“top-down”) s’est révélée très efficace pour faire respecter une discipline budgétaire globale.

Au début des années 1990, les finances publiques suédoises se trouvaient dans une situation critique. En l’espace de quelques années, la dette de l’Etat avait doublé tandis que le déficit budgétaire quadruplait. En 1993, le déficit de la Suède s’élevait à 12,3% du PIB. Le gouvernement a réformé le processus budgétaire et imposé des règles pluriannuelles strictes en matière de politique budgétaire. Le processus budgétaire s’articule désormais autour de deux grands objectifs : les finances publiques doivent dégager un excédent moyen de 2% du PIB sur un cycle conjoncturel, et les dépenses doivent être plafonnées.

Ces réformes ont eu des résultats notables : les objectifs concernant l’excédent ont été largement réalisés (la Suède connaît une situation d’excédent budgétaire depuis 7 ans alors que le déficit était de 5% en 1994) et les plafonds des dépenses ont été respectés. La dette des

administrations publiques a rapidement diminué (52% en 2003 contre 80,9% en 1995). De plus, ces mesures n’ont pas eu d’effets négatifs sur la croissance.

La procédure budgétaire en Suède

Les réformes introduites en Suède après la crise des finances publiques au début des années 1990 ont consisté principalement à introduire un cadrage budgétaire pluriannuel et à créer une budgétisation descendante (“top-down”). La nouvelle procédure budgétaire suédoise peut se décomposer en trois grandes phases :

- Le cadrage budgétaire pluriannuel (janvier-mars);
- La réunion budgétaire du Conseil des ministres (mars);
- La répartition des crédits par chaque ministre sur son budget (avril-août).

Cette procédure budgétaire s’est révélée très efficace pour faire respecter une discipline budgétaire globale.

Le cadrage budgétaire pluriannuel: janvier-mars

Le ministère des Finances suédois actualise le cadrage budgétaire pluriannuel en fonction des demandes de crédits des ministères dépensiers, dont il fait un examen critique. Le cadrage budgétaire est triennal et comporte trois niveaux de cadrage, ce qui permet d’en assurer le caractère opérationnel.

- Le premier niveau est constitué par les objectifs macroéconomiques du gouvernement (objectif d’excédent ou de déficit);
- Le second niveau consiste à traduire les objectifs « macro » en un montant maximum de dépenses totales fondé sur certaines hypothèses économiques;
- Le troisième niveau est le montant maximum par secteur de dépense.

Ce cadrage budgétaire en amont de la procédure est légalement contraignant : le Parlement approuve le montant maximum des dépenses totales de l’État et le montant indicatif pour chacun des 27 secteurs de dépenses. Le total des montants des 27 secteurs de dépenses est inférieur au montant maximum des dépenses totales. Cette différence constitue la « marge budgétaire », qui a pour objet d’amortir une éventuelle erreur de prévision. Lorsque les hypothèses économiques ont été pru- ● ● ●

La procédure budgétaire en Suède



Janvier-Février n-1:

Le ministère des Finances actualise le cadrage budgétaire pluriannuel à partir des demandes de crédits des ministères (discussions techniques).

Fin Mars:

Le Conseil des ministres arrête le cadrage budgétaire pluriannuel et les plafonds indicatifs des 27 secteurs de dépenses à partir des recommandations du ministre des Finances.

Avril-Mai:

Les ministères mettent au point la répartition des crédits dans leurs secteurs de dépenses et remise au ministre des Finances.

Juin:

Le Parlement approuve le projet de loi sur la politique budgétaire.

Juin-Août:

Préparation des documents budgétaires par les ministères et examen par le ministère des Finances.

Sept.:

Adoption du PLF au Conseil des ministres et dépôt au Parlement.

Courant Mars:

Le ministre des Finances présente au Conseil des ministres son cadrage budgétaire pluriannuel.

Avril:

Le ministre des Finances présente au Parlement le projet de loi de printemps sur la politique budgétaire

Déc.:

Adoption du PLF.

dentes (ce qui a été le cas depuis le milieu des années 1990), les moyens financiers dégagés servent à diminuer la dette à un rythme accéléré et non à financer des dépenses nouvelles.

Parallèlement au réexamen par le ministère des Finances de ses hypothèses économiques, chaque ministre réexamine les hypothèses qui sous-tendent les montants indicatifs de leur secteur de dépense.

Début février, chaque ministère doit présenter au ministère des Finances ses demandes budgétaires pour l'année à venir, accompagnées de prévisions pour les 4 prochaines années. Des discussions techniques ont lieu entre les services des Finances et ceux des ministères dépensiers, en sorte de clarifier les désaccords sur les hypothèses sous-tendant les demandes budgétaires. Sur la base de son examen critique des demandes de dépenses, le ministère des Finances élabore les recommandations budgétaires qu'il va soumettre au Conseil des ministres à la fin mars. Ces recommandations couvrent le montant total des dépenses et les montants indicatifs des 27 secteurs de dépenses du prochain budget et des deux suivants.

Pour préparer ses recommandations au Conseil des ministres, le ministère des Finances ne consulte les ministères gestionnaires que pour clarifier des détails techniques. Il transmet également, pour information au Conseil des ministres l'ensemble des demandes budgétaires des ministères dépensiers. Lorsque le ministère des Finances recommande une diminution de crédits pour un secteur de dépenses, il peut formuler des recommandations précises. Sinon, les recommandations restent à un niveau très agrégé.

La réunion budgétaire du Conseil des ministres suédois (fin mars)

La réunion budgétaire du Conseil des ministres suédois procède à la répartition des ressources en décidant du montant total de financement pour chacun des 27 secteurs de dépenses. Il s'agit d'une décision collective du Conseil des ministres, prise sur la base des recommandations formulées par le ministre des Finances suédois. Les décisions prises lors de cette réunion sont intégrées dans le projet de loi de printemps sur la politique budgétaire qui est soumis au Parlement.

Cette réunion dure deux jours et réunit les ministres, les ministres délégués du ministère des Finances et les hauts fonctionnaires des services des Finances et du Premier ministre.

Au niveau politique, la seule réunion préparatoire consiste en une consultation du Premier ministre par le ministre des Finances au sujet de ses recommandations avant le Conseil des ministres. Les recommandations ne font pas l'objet de discussions bilatérales entre le ministère des Finances suédois et les ministères gestionnaires. Les ministres gestionnaires découvrent donc les recommandations qui les concernent en même temps que les demandes et les recommandations qui concernent les autres ministres.

La discussion des mesures nouvelles ne porte que sur des mesures dépassant un seuil minimum décidé par le ministère des Finances. En deçà de ce seuil, toutes les mesures doivent être financées par redéploiement interne au secteur de dépense. Le fait de concentrer toutes les décisions en une seule réunion per-

met de renforcer la discipline budgétaire globale. A l'issue de la réunion, le Conseil des ministres se sera accordé sur un montant de dépenses totales pour l'année et les deux années suivantes et sur les montants financiers indicatifs concernant chacun des 27 secteurs de dépenses. Pour mémoire, la Finlande, dont la procédure budgétaire est très proche, organise deux réunions du Conseil des ministres distinctes, l'une pour le cadre macrobudgétaire et l'autre pour la répartition en grandes enveloppes.

Les décisions budgétaires du conseil sont officialisées et transmises au Parlement sous la forme d'un projet de loi de printemps sur la politique budgétaire.

La répartition des crédits par chaque ministre sur son budget (avrilaoût)

Le ministère des Finances est moins au centre de cette phase de la procédure budgétaire : chaque ministre est responsable de la répartition de ses crédits sur son secteur de dépense par chapitre dans le respect de son enveloppe.

Il y a 13 ministres pour 27 secteurs de dépenses qui désignent une destination de dépense par finalité d'action publique. Quelques secteurs de dépenses peuvent relever de deux ministres, mais dans ce cas les chapitres budgétaires sont clairement répartis au sein de ces secteurs entre l'un ou l'autre.

Cette phase budgétaire décentralisée permet aux ministres de rechercher dans leurs secteurs de dépenses des programmes moins prioritaires pour financer des initiatives qui le sont davantage. Cette phase dure 2 mois

jusqu'à la mi-mai. A l'issue de ce travail des ministères, le ministère des Finances procède à l'examen final des répartitions de crédits proposées par les ministères dépensiers pour chaque secteur de dépense. Il faut des circonstances tout à fait exceptionnelles pour que le montant financier d'un secteur de dépenses soit majoré. Le cas échéant, elles sont accompagnées d'amputations correspondantes dans un autre secteur de dépenses.

La rédaction des documents budgétaires relève des ministères qui ont en charge de préparer la discussion initiale du secteur de dépenses dont ils sont responsables. Le tout est transmis au ministère des Finances qui l'examine et en prépare la publication. Un document de synthèse est élaboré par le ministère des Finances et contient notamment une masse de données économiques permettant de faire le lien entre le budget et la situation macro-économique.

Le projet de loi est finalement adopté par le Conseil des ministres du mois d'août et il est présenté au Parlement le 20 septembre. C'est uniquement à ce stade que les informations sur la performance font leur apparition dans la procédure budgétaire. Elles ne sont pas utilisées en budgétisation et sont utilisées par les ministères dépensiers dans la répartition des crédits au sein des secteurs de dépenses. Les informations sur les performances sont contenues dans les rapports annuels de chaque agence administrative qui sont publiés au mois de mars.

Magda biedt concrete voordelen voor burger en bedrijfswereld met concretisering éénmalige bedrijfsaangifte

MAGDA, het Vlaams knooppunt voor gegevensuitwisseling is e-government met gezond boerenverstand. Via dit platform, gerealiseerd door de Coördinatieceel Vlaams e-government (CORVE) samen met SCICT en EDS-Telindus, ontstaan oneindig veel mogelijkheden om de dienstverlening van de Vlaamse overheid voor burgers en ondernemingen niet enkel toegankelijker, maar ook eenvoudiger te maken.

MAGDA (Maximale GegevensDeling tussen Administraties) legt de basis voor baanbrekende nieuwe e-gov-toepassingen voor burgers en ondernemingen. Daarbij neemt de eenmalige gegevensopvraging - “Vraag niet wat je al weet” – de leidraad. “Met de regelmaat van een klok moeten burgers of bedrijven dezelfde gegevens en/of attesten opnieuw doorgeven aan verschillende overheidsdiensten,” weet minister Bourgeois. “Denk maar aan fiscale attesten, RSZ-staten, statuten van verenigingen, enz. Wijzigingen in deze gegevens worden niet altijd aan alle betrokken diensten doorgegeven, met achterhaalde of foutieve informatie als gevolg. Typische problemen voor elke overheid, maar die voor flink wat ergernis kunnen zorgen bij de burgers en bedrijven. Ook voor de ambtenaren is deze manier van werken erg omslachtig. De herhaaldelijke invoer van dezelfde gegevens betekent niet alleen tijdverlies, maar vergroot bovendien de kans op fouten of vergissingen,” aldus nog Bourgeois.

Dankzij MAGDA kan definitief worden gebroken met dit verleden. Dit uniek aanspreekpunt voor de uitwisseling van gegevens kan zorgen voor een grote vermindering van de papierberg voor burgers en ondernemingen en een eenvoudigere en snellere dienstverlening, geen dubbel werk meer voor de ambtenaren, minder kans op fouten en een aanzienlijke kostenbesparing. Weliswaar blijft de toepassing van het platform onderworpen aan de bescherming van de persoonlijke levenssfeer. Voor heel wat gegevensstromen, zeker op het vlak van personen, blijft een voorafgaande toestemming van de privacycommissie nodig.

Hoe werkt MAGDA?

MAGDA is een informatica-infrastructuur waarmee verschillende databanken van verschillende overheden met elkaar geïntegreerd kunnen worden. Uitgangspunt daarbij is dat gegevens maar één keer ingezameld moeten worden en vervolgens uitgewisseld en maximaal her-

bruikt kunnen worden. Dat betekent dat aan burgers of bedrijven in principe geen gegevens meer gevraagd moeten worden die reeds beschikbaar zijn binnen de overheid. Via dit centraal platform kunnen de verschillende overheidsadministraties de nodige gegevens opvragen, in plaats van telkenmaal burgers en bedrijven lastig te vallen. Het platform maakt in de toekomst ondermeer mogelijk dat bedrijven geen RSZ- of BTW- attesten meer moeten afleveren bij aanbestedingen. Op basis van een ondernemingsnummer kan de overheid deze informatie zelf opvragen bij de betrokken overheidsdiensten. Burgers zullen bijvoorbeeld niet meer de naam en leeftijd van alle gezinsleden hoeven op te geven: een rijksregisternummer volstaat voor de overheid om alle informatie over de gezinssamenstelling terug te vinden. Adreswijzigingen moeten slechts één keer worden aangemeld en aanvragen tot studietoelagen kunnen via het online beantwoorden van slechts 4 vragen (in plaats van het aanvraagformulier in 3 delen met 16 bijlagen). ● ● ●



Oproep!

Minister Bourgeois roept alle diensten van de Vlaamse administratie op om maximaal gebruik te maken van MAGDA. Hij heeft in 2006 1 miljoen euro voor projecten die bijdragen tot een klantvriendelijke, elektronische én vereenvoudigde overheid. Ze krijgen eveneens inhoudelijke ondersteuning door CORVE. Tot en met 15 maart kan elke organisatie die deel uitmaakt van de Vlaamse overheid, een voorstel indienen.

Link (🔗) Meer informatie op www.vlaanderen.be/egovernment

Overzicht van de diensten die aangeboden worden in een eerste release van MAGDA

Dienst GeefPersoon

Persoonsgegevens worden opgezocht op basis van het INSZ (Identificatienummer Sociale Zekerheid).

Het zoekresultaat omvat volgende gegevens (indien van toepassing):

- naam
- geslacht
- levenscyclus (gegevens i.v.m. geboorte, burgerlijke stand, overlijden)
- adresgegevens (wettelijk adres, tijdelijk adres, postadres)
- nationaliteit
- inschrijvingsregister

Deze gegevens zijn steeds afkomstig uit het Rijksregister of de KSZ-registers.

Dienst ZoekPersoonOpAdres

Persoonsgegevens worden opgezocht op basis van adresgegevens (gemeente, straat en huisnummer).

Het zoekresultaat omvat dezelfde gegevens als bij een zoekopdracht op basis van het INSZ (1.1)

Dienst ZoekPersoonOpNaam

Persoonsgegevens worden opgezocht op basis van fonetische persoonsgegevens.

Het zoekresultaat omvat dezelfde gegevens als bij een zoekopdracht op basis van het INSZ (1.1). Om het aantal

resultaten te beperken, kunnen ook geboortedatum en geslacht gebruikt worden.

Dienst GeefOnderneming

Ondernemings- of vestigingsgegevens worden opgezocht op basis van het ondernemingsnummer.

Het zoekresultaat omvat de KBO-kerngegevens van de onderneming, opgedeeld in 5 blokken:

- kerngegevens (ONDnr, RSZnrs,...)
- naamgegevens (maatschappelijke naam, afgekorte naam, handelsnaam, ...)
- levenscyclusgegevens (oprichting, status, stopzetting)
- adresgegevens
- contactgegevens

De gegevens worden opgehaald uit de Vlaamse kopie van KBO die met 1 dag (max. 2) achterstand wordt geüpdatet t.o.v. de KBO.

Dienst GeefVestigingen

De vestigingsgegevens van een specifieke onderneming worden opgezocht op basis van het ondernemingsnummer.

Het zoekresultaat omvat de gegevens van alle vestigingen voor een bepaald ondernemingsnummer.

Het formaat van de gegevens (per vestiging) is hetzelfde als gedefinieerd voor de onderneming.

Een aantal gegevens van de vestiging is echter niet ingevuld, indien ze niet relevant zijn (RSZnrs, rechtsvorm, maatsch. Naam, ...)

De gegevens worden opgehaald uit de Vlaamse kopie van KBO die met 1 dag (max. 2) achterstand wordt geüpdatet t.o.v. de federale KBO.

Dienst GeefTewerkstellingOnderneming

De personeelsgegevens van een onderneming worden opgezocht op basis van het ondernemingsnummer.

Het zoekresultaat omvat de volgende personeelsgegevens van de onderneming:

- aantal werknemers
- RSZ-personeelsklasse (0, 1, 2, 3, ...) met omschrijving (0, 1 tot 4, 5 tot 9, 10 tot 19, 20 tot 49, 50 tot 99 enz. werknemers)

De gegevens worden opgehaald uit het Bedrijvenbestand dat door Graydon NV geleverd wordt (wekelijkse update).

Graydon NV haalt de vermelde gegevens respectievelijk uit:

- de laatste Jaarrekening van de onderneming (Balanscentrale NBB), sociale balans rubriek 100/3.
 - RSZ-datareeks (halfjaarlijkse update vanuit RSZ)
- Bij een volgende release worden de gegevens respectievelijk opgehaald uit eigen Vlaamse jaarrekeningdatabank en uit eigen verworven RSZ-file.



Cybercriminaliteit neemt aanzienlijk toe

Steeds meer informatiediefstal uit financiële motieven

Symantec heeft vandaag voor de negende keer zijn halfjaarlijkse Internet Security Threat Report gepubliceerd, een van de meest uitgebreide informatiebronnen over internetbedreigingen ter wereld. Het rapport heeft betrekking op de tweede helft van 2005 (1 juli tot 31 december) en meldt vooral een toename van bedreigingen die bedoeld zijn om cybercriminaliteit mogelijk te maken door de inzet van crimeware: software die is ontworpen met de opzet een misdrijf te plegen.

Waar aanvallen vroeger gericht waren op het vernietigen van gegevens, zijn ze tegenwoordig meer en meer bedoeld om ongemerkt gegevens te stelen om daar financieel beter van te worden, zonder dat daarbij schade wordt aangericht die de gebruiker zou kunnen attenderen op de aanval. Het vorige Internet Security Threat Report waarschuwde dat kwaadaardige code met financiële bijbedoelingen in opkomst was; deze trend heeft zich in de tweede helft van 2005 voortgezet. Van de top 50 gerapporteerde kwaadaardige code bestond 80% uit code die proberen vertrouwelijke informatie bloot te leggen. In het vorige rapport was dit nog 74%.

“Cybercriminaliteit vormt op dit moment de grootste bedreiging voor de digitale levensstijl van consumenten en bedrijven”, aldus Art Wong, Vice President Syman-

tec Security Response and Managed Security Services. Het rapport beschrijft verder het toegenomen gebruik van botnetwerken, modulaire kwaadaardige code en gerichte aanvallen op webapplicaties en webbrowsers. Op basis van deze feiten en gegevens uit voorgaande rapporten verwacht men dat de bedreigingen ten behoeve van cybercriminaliteit steeds diverser en verfijnder zullen worden. Ook voorziet het rapport een toename in de diefstal van vertrouwelijke, financiële en persoonlijke gegevens uit financiële motieven.

De bedreigingen in verband met cybercriminaliteit worden ernstiger door het gebruik van crimeware, softwaretools die bedoeld zijn om online zwendel en gegevensdiefstal mogelijk te maken. Zoals het vorige Internet Security Threat Report signaleerde, leggen aanvallers zich steeds minder toe op grote, meervoudige

aanslagen op traditionele beveiligingsmiddelen als firewalls en routers. In plaats daarvan concentreren zij hun inspanningen op regionale doelen, desktops en webapplicaties die een belager toegang kunnen verschaffen tot persoonlijke, financiële en vertrouwelijke gegevens – gegevens die vervolgens zouden kunnen worden gebruikt voor cybercriminele activiteiten met een financieel winstoogmerk.

Bots, onzichtbare opererende programma's die aanvallers toegang geven tot een computer, droegen ook bij aan de toename van de cybercriminaliteit. Hoewel het aantal door bots geïnfecteerde computers 11% lager is dan in de vorige periode – gemiddeld werden dit halfjaar 9163 besmette systemen per dag ontdekt – worden botnetwerken steeds vaker gebruikt voor criminele doeleinden, zoals afpersing op basis van DoS-aanvallen (Denial of Service). Dit cijfer weerspiegelt maar een deel van de wereldwijde activiteiten, waarschijnlijk ligt het werkelijke aantal besmettingen veel hoger. Gemiddeld werden 1402 DoS-aanvallen per dag waargenomen, een stijging van 51% ten opzichte van de voorgaande periode. Er wordt verwacht dat het aantal bots en botnetwerken nog flink zal toenemen omdat aanvallers steeds meer gebruik weten te maken van kwetsbaarheden in webapplicaties en webbrowsers.

Over het Symantec Internet Security Threat Report

Het Symantec Internet Security Threat Report geeft een analyse van netwerkgebaseerde aanvallen en een overzicht van bekende kwetsbaarheden, kwaadaardige code en andere beveiligingsrisico's. Gebruikmakend van het Symantec Global Intelligence Network onderkent en ontleedt Symantec nieuwe trends in activiteiten die de veiligheid op het internet bedreigen. De ongeëvenaarde hoeveelheid verzamelde gegevens wordt gebruikt voor de volgende toepassingen:

- Symantec DeepSight Threat Management System en Symantec Managed Security Services: meer dan 40.000 sensoren monitoren netwerkactiviteiten in meer dan 180 landen en houden aanvalsactiviteiten bij op het gehele internet.
- Symantec antivirusoplossingen: meer dan 120 miljoen client-, server- en gateway-systemen maken gebruik van antivirusproducten van Symantec en rapporteren niet alleen over kwaadaardige code maar ook over spyware en adware.
- Vulnerability database: met informatie over meer dan 13.000 kwetsbaarheden in meer dan 30.000 technologieën van meer dan 4000 leveranciers., onderhoudt Symantec een van 's werelds grootste databases met beveiligingsgegevens .
- BugTraq: een van de populairste fora voor de bekendmaking en bespreking van kwetsbaarheden op het internet, met meer dan 50.000 deelnemers.
- Symantec Probe Network: een systeem van meer dan twee miljoen 'nepaccounts', bedoeld om e-mail te lokken uit twintig verschillende landen, waarmee Symantec wereldwijde activiteiten op het gebied van spam en phishing kan volgen.

Verder wordt een toenemend gebruik van modulaire kwaadaardige code geconstateerd, die aanvankelijk slechts beperkte functionaliteit bezit maar zichzelf kan updaten met nieuwe, veel schadelijker functies. Aanvallen met modulaire kwaadaardige code zijn vaak gericht op het onthullen van vertrouwelijke gegevens die vervolgens kunnen worden gebruikt voor identiteitsdiefstal, creditcardfraude of andere criminele financi-

ele handelingen. In het tweede halfjaar van 2005 waren bedreigingen met modulaire kwaadaardige code verantwoordelijk voor 88% van de 50 meest gerapporteerde kwaadaardige code, tegen 77% in de voorafgaande periode. Veel van de modulaire bedreigingen hebben de vorm van trojans: zij ondermijnen een systeem door een andere computer er toegang toe te verschaffen. Het vorige rapport sprak de verwachting uit dat het

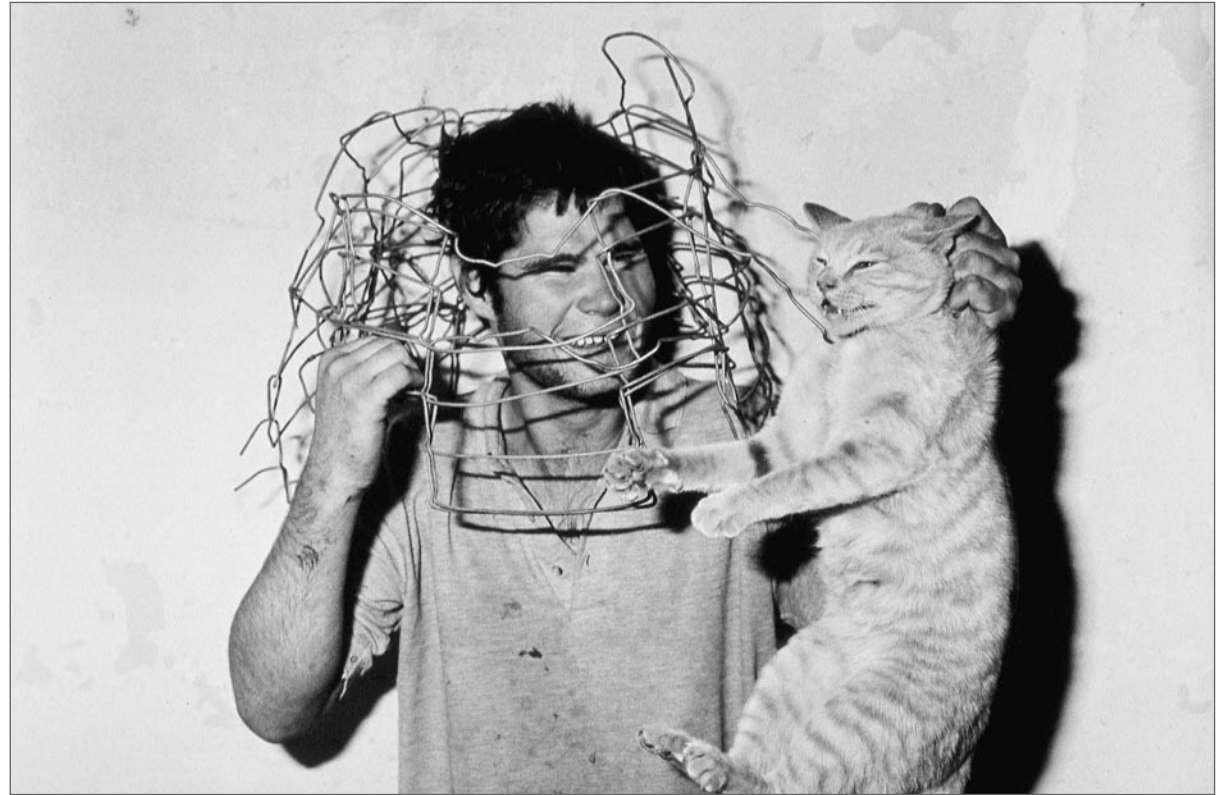
aantal aanvallen op webapplicaties zou stijgen. Tijdens de huidige rapportageperiode hield 69% van de gemelde aanvallen verband met technologieën van webapplicaties, een toename van 15% ten opzichte van de voorafgaande periode. Webapplicatietechnologieën, die afhankelijk zijn van een browser als gebruikersinterface, vormen een relatief gemakkelijk doelwit voor aanvallers omdat ze beschikbaar zijn via veelgebruikte protocollen zoals HTTP.

Andere belangrijke bevindingen uit het rapport zijn de volgende:

- De grootste stijging van het aantal door bots geïnfecteerde computers deed zich voor in China. Met 37% lag dat 24 procentpunten boven de gemiddelde groei. De sterke groei van het aantal bots in China heeft waarschijnlijk te maken met de snelle opkomst van breedbandinternet in het land. China vertoonde ook de grootste toename wat betreft het aantal aanvallen vanuit het land; dat nam het afgelopen halfjaar toe met 153%, oftewel 72 procentpunten boven het gemiddelde. Bots kunnen een rol hebben gespeeld bij deze toename in activiteit.
- 1895 nieuwe kwetsbaarheden werden geregistreerd, het grootste aantal sinds 1998. Hiervan werd 97% beschouwd als gemiddeld tot zeer gevaarlijk. 79% werd bestempeld als eenvoudig te misbruiken.
- Om te benadrukken hoe belangrijk het is dat patches voor besturingssystemen en applicaties snel worden toegepast, bepaalde Symantec de gemiddelde tijd die aanvallers nodig hebben om nieuwe besturings-

systemen te ondermijnen in standaardrollen zoals webservers en desktopsystemen. Van de servers bleek Windows 2000 Server zonder patches gemiddeld het snelst te worden besmet, terwijl Windows 2003 Web Edition met patches en RedHat Enterprise Linux 3 (met en zonder patches) tijdens de testperiode helemaal niet werden besmet. Van de desktops werd Microsoft Windows XP Professional zonder patches gemiddeld het snelst besmet, terwijl hetzelfde desktopsysteem met alle patches net als SuSE Linux 9 Desktop niet werd besmet.

- Omdat het aantal ontdekte kwetsbaarheden zo snel toeneemt, werd ook de snelheid gemeten waarmee organisaties in staat zijn kwetsbare systemen te updaten met patches. In deze rapportperiode verliepen er gemiddeld 6,8 dagen tussen de bekendmaking van een beveiligingslek en de beschikbaarheid van een exploit-code die daarvan misbruik maakt, tegenover 6,0 dagen in de voorafgaande periode. Het duurde gemiddeld 49 dagen voordat een softwareleverancier een patch beschikbaar stelde. Met andere woorden, bedrijven en particulieren staan bijna 42 dagen bloot aan mogelijke aanvallen, wat nog eens onderstreept hoe belangrijk het is dat gebruikers hun systeem zo snel mogelijk updaten. De commercialisering van het spuurwerk naar kwetsbaarheden zal toenemen, met een groeiende zwarte markt waarop gegevens over kwetsbaarheden kunnen worden gekocht voor criminele doeleinden.
- Phishing-aanvallen, pogingen om gebruikers onder valse voorwendselen vertrouwelijke informatie te



ontfutselen, bleven in aantal toenemen gedurende de tweede helft van 2005. Ze zijn tegenwoordig vooral gericht op kleinere, regionale doelen. In de tweede helft van 2005 werden per dag 7,92 miljoen pogingen tot phishing herkend, tegenover 5,70 miljoen per dag in de voorafgaande rapportperiode. Men verwacht in de toekomst een toename van het aantal phishing-berichten en kwaadaardige code dat wordt verspreid via instant messaging.

- Er werd een lichte toename geconstateerd in het aantal nieuwe varianten van Win32-virus- en wormvarianten: 10.992 in deze periode tegenover 10.866 in de

voorafgaande periode. Deze trend is onderdeel van een merkbare afname in de bedreigingen van categorie 3 en 4 (gemiddeld tot extreem ernstig) en een overeenkomstige toename van categorie 1 en 2 (weinig tot zeer weinig ernstig). Ook het aantal nieuwe Win32-virus- en wormfamilies nam af met 39% – van 170 nieuwe families in de eerste helft van 2005 tot 104 in de tweede helft. Dit wijst erop dat makers van kwaadaardige code wellicht liever bestaande in omloop zijnde broncode aanpassen dan nieuwe bedreigingen helemaal zelf te ontwikkelen.

Public Sector Productivity in Finland

The Finnish Government Action Programme

The Action Programme on Public Sector Productivity was launched in 2003 as a major programme to support the government's main strategic goals on growth, employment and sustainable public economy. The programme was set to cover the whole Government period 2003-2007 and it is co-ordinated by the Ministry of Finance in collaboration with other ministries and the Finnish Association of Local and Regional Authorities.

The Action Programme on Public Sector Productivity is thus mainly aimed to prepare the future. In coming years Finland is facing problems very common to all industrialised countries. The population is aging rapidly and therefore the share of the employed part of the population will be decreasing. In a situation where the need for welfare services is increasing, the number of people financing the production of services is diminishing. The situation will be especially difficult if the current tendency of low employment rate and short lifetime employment continues.

As noted above, the competitiveness of the Finnish economy has been rated high much due to the efficiency and high quality of the public sector. However the productivity of the public sector has not been increasing and is in fact decreasing in many areas.

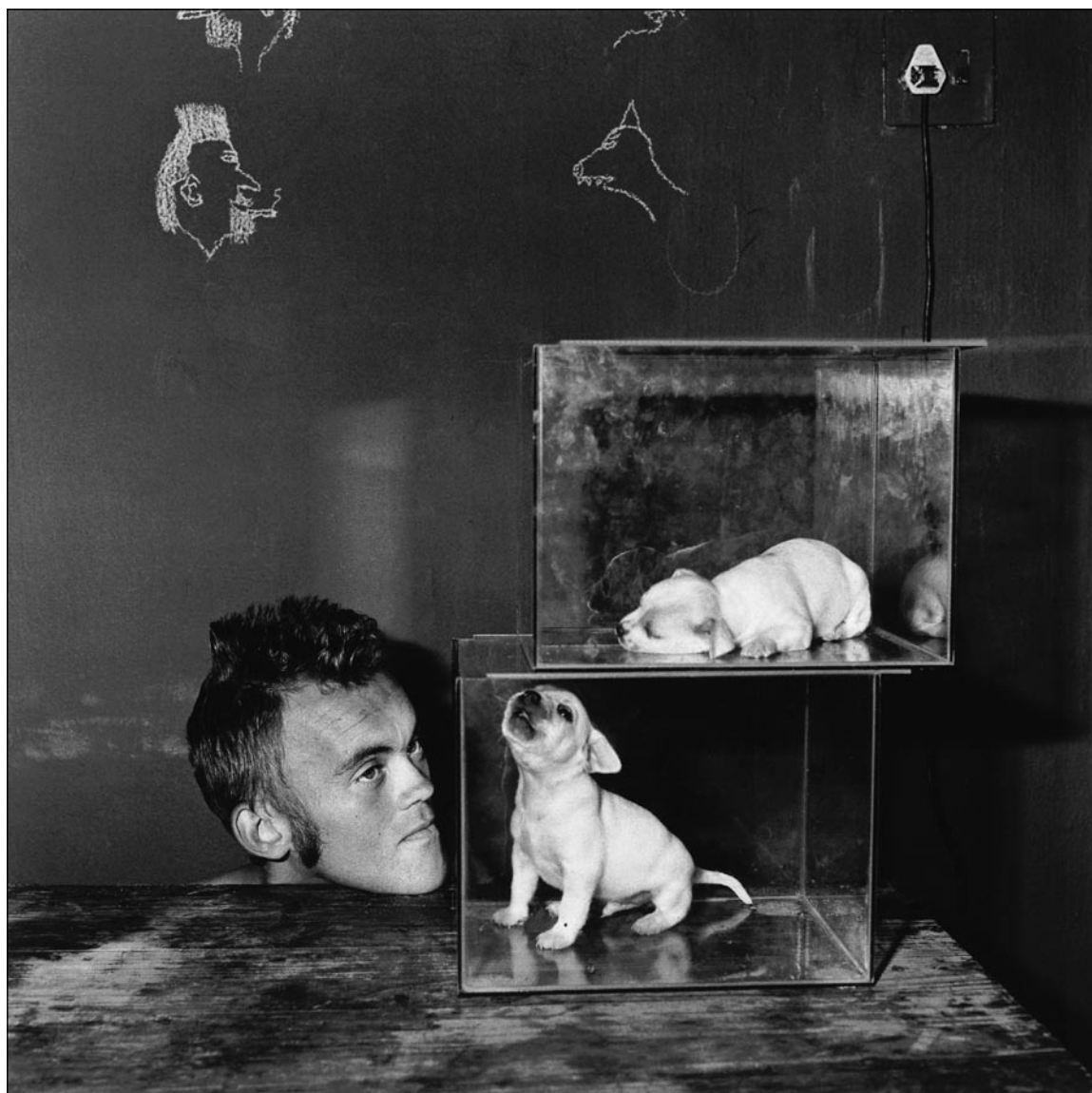
While the whole population is aging the government staff will also be affected by the same phenomenon: despite of modest changes made in pension schemes to support longer staying in office, retirement will increase because of age structure. The fast increasing retiring rate is seen not only as a problem but also as a "window of opportunity" for making changes that •••

Why is enhancing productivity such a topical issue in the Finnish public administration at the moment? Compared to the economic recession of the early 1990s, when Finland was forced to sharp budgetary cuts, we are not facing similar crises. On the contrary, public economy of Finland is among the strongest

in the European Union. Also in many cases the quality and efficiency of administration and service provision are rated high in international comparisons. They are actually among the key factors resulting Finland to be on the top of many competitiveness comparisons (WEF, IMD).

The main targets of the Action Programme are:

- increased productivity of public administration and public service production,
 - productivity increase is planned and verifiable,
 - productivity gains and savings (*released resources*) are allocated and used according to plans,
 - productivity targets are set in annual four years running budgets and reported in annual reports,
 - central government transfers to local government include incentives to increase productivity and efficiency.
-



largely affect the number and competences of the personnel. These changes are also seen to be necessary in order for the public sector to be competitive employer in future labour market. Enhanced productivity creates jobs that are competitive in the future labour market.

The content of the programme

The most obvious proof of the existing potential of productivity growth is the fact that there are big and permanent productivity differences between service provision units, which cannot be explained by circumstances. To indicate this, according to different surveys there seems to be a potential for 10–20% productivity growth in social and health care sector as well as in the sector of education. This means that all the service provision units should reach the productivity level of the properly managed units. A growth of this scale would release 3 billion euros for other tasks. By operational and structural reforms as well as by increased and further advanced use of ICT even higher growth of productivity could be achieved.

The value of public procurements in Finland is approximately 24 billion euros per year. According to current estimates by enhancing the efficiency of the public procurement, 25% saving could be made in procurements as such and the administrative costs of the procurement processes could be diminished even by 60%. In addition a huge potential for productivity increase is seen in economic administration processes such as •••

accountancy and personnel administration which can be achieved by e.g. centralisation of service provision, better and more coherent use of ICT and by contracting out when relevant. Comparisons between the public and private sector indicate that there is a potential of a 50 % productivity increase in the above-mentioned administrative processes of the public sector.

Despite of some immediate expenditure pressures, the programme is more defined a medium and long term development process rather than a savings programme with immediate budgetary consequences. The idea is to avoid the label of “savings programme” in order to give room for “big ideas” to reach considerable and enduring increases in productivity instead of annual slice by slice savings which often end up rather preventing than supporting longer term structural reforms. That is why the implementation phase of programme will be for year’s 2007- 2011.

The present budgetary ceilings seem to include an incentive for productivity increases. The expenditure limits are agreed on the budget frame for the whole government period, four years. However, tight ceilings can be a barrier for major productivity investments. Rapidly achieved savings are not enough to give room for major productivity investments – although they are considered very productive. This has been identified by the Ministry of Finance and measures has been taken to guarantee above the ceiling some extra funding for investments which include a clear plan of productiv-

ity gains and savings (e.g. running cost, level of investments, number of staff). This tool is called productivity investment agreement.

The activity programme includes activities as follows:

- 1 Each ministry have prepared a plan for enhanced productivity, to be included in the four years running economic plan and annual budget proposal. This also includes productivity of those activities funded by transfers to municipalities and NGO’s. There has been a long negotiation process between the Ministry of Finance and other ministries in order to find consensus about measures to be taken and the expected reductions of staff till 2011, Expenditure ceilings, to be decided in the government in March 21, will include both these.
- 2 There is a clear government policy to divide the expected gains and savings between the government wide needs and the needs of each ministry. Average half of the savings will be left to the ministries to be used e.g. in investments needed to enhance productivity, training and support to find new jobs, changes in pay structure due to more qualified jobs and to develop new forms of performance pay.
- 3 The newly established “Basic services programme”, a document looking at balance between municipal welfare services and public funding available, is

taken as an essential part of the annual government budgetary proceedings and expenditure ceilings decision.

- 4 The system of transfers to municipalities will be developed to include more incentives to increase productivity in public services production.
- 5 A specific project under the productivity programme develops statistical information and research on public sector productivity. This is done in collaboration with the Government Institute for Economic Research, the Statistics Finland as well as with the National Board of Education and the National Research and Development Centre for Welfare and Health. Most ministries work together with Statistics Finland to be able to give a full coverage annual report on productivity developments of their branch.
SITRA (The Finnish National Fund for Research and Development) and TEKES (National Technology Agency of Finland) are giving their input in developing innovations to support public sector productivity increases.
- 6 Horizontal administrative processes like accountancy, personnel administration, procurements and real estate administration are developed in order to make them more effective. The methods used base mainly on gathering supportive functions into service centres as chargeable in-house services.

Management Tools for Public Management

The creative public manager

3de Overheidscongres - 3ème Congrès du secteur public

Dinsdag 21 maart - Mardi 21 mars 2006 - Concert Noble

De moderne ambtenaar moet meer in zijn mars hebben dan het efficiënt leiden van de interne werking van zijn agentschap. Om in onze complexe wereldeconomie een ingewikkeld web van interorganisatorische relaties tussen overheden, non-profit organisaties en privé-bedrijven te beheren, moeten hij en zijn organisatie beschikken over een grote vaardigheid en flexibiliteit. Efficiëntie is de sleutel van het succes, maar volstaat niet: de moderne ambtenaar moet zijn eigen bevoegdheid overstijgen en uitgroeien tot een creatieve vernieuwer die veranderingen durft door te voeren.

Mensen die actief zijn in de publieke sector hebben steeds meer tools nodig voor Strategic Planning, Reengineering, Total Quality Management, Benchmarking, Performance Measurement & Management, Team Management, Communication ... Dit congres wil hen helpen deze tools te begrijpen, te gebruiken en te integreren in eender welke organisatie. Ook wordt ingegaan op hoe ze openbare managers kunnen helpen hun eigen bevoegdheid te overstijgen om uit te groeien tot creatieve vernieuwers.

De nos jours, les administrateurs publics doivent être bien plus que des gestionnaires efficaces des opérations internationales de leurs organismes. Mais pour gérer l'ensemble complexe des relations internationales entre les gouvernements, les organisations sans but lucratif et les entreprises privées doivent faire preuve d'une grande agilité et de beaucoup de flexibilité. L'efficacité est une condition de réussite nécessaire, mais pas suffisante: les gestionnaires publics d'aujourd'hui doivent se dépasser pour être des innovateurs créatifs et des agents du changement.

Les professionnels du secteur public nécessitent de plus en plus d'outils pour la planification stratégique, la restructuration, la gestion totale de la qualité, l'évaluation, la mesure et la gestion des performances, la gestion d'équipe, la communication... Le congrès expliquera comment les comprendre, les utiliser et les intégrer dans n'importe quelle organisation, et de quelle façon ils permettront aux gestionnaires publics de se dépasser pour devenir des innovateurs créatifs.

Keynote speakers: Karel Vinck – Heikki Jousti – Ingrid Lieten

[Link](#) (●) **Programma & Inschrijving - Programme & Inscription**

- 7 Use of ICT will be developed in order to introduce more e-services and make internal processes more automatic and to use better the resources located in regions. To make this, the regional borderlines will be abolished in order to make the workload move electronically where the available resources are (e.g. inland revenue). The Government has taken new measures to increase the efficiency of government wide IT by new corporate IT-policy and strategy development.
- 8 Generally, focusing and specialisation and economics of scale will be supported. Outsourcing non-core and support activities by using services in the market, building partnerships and using PPP-models in investments and maintenance are supported.

Simultaneously with the programme described above significant reforms have been made in the performance management pattern of the Finnish Central Government. Procedures preparing the final accounts and reporting on results has been renewed in order to gain better public accountability. Special focus is put on productivity – enhancing efficiency and quality of public service production. Following these lines of development the new Budget Decree was issued in April 2004.

Heikki Joustie

The Finnish Ministry of Finance

Croissance et emploi

La législation économique doit faire peau neuve!

Dans le cadre des objectifs européens de la Stratégie de Lisbonne, le Service public fédéral Economie a pour mission de rendre le climat entrepreneurial plus attrayant en évaluant et en adaptant en permanence la législation économique aux conditions nationales, européennes et internationales

Notre société est soumise au changement. Dans le domaine de l'économie notamment, s'exercent de profondes influences qui induisent des bouleversements continuels, même si nous ne les percevons pas toujours immédiatement. Quels sont les impacts de la mondialisation? Quel rôle l'Union européenne joue-t-elle? Enfin, quelles en sont les implications au niveau belge? Est-ce que notre législation économique est adaptée?

Réunies autour du Président du SPF Economie, des personnalités du monde judiciaire, universitaire et économique ont souhaité partager leurs expériences respectives afin de faire de la législation économique un instrument au service de la compétitivité.

Vous avez dit mondialisation?

Les échanges, qu'ils soient culturels, sociétaux, économiques, se font depuis des lustres à l'échelle planétaire. Cette évolution s'est toutefois accélérée, particulièrement depuis la dernière guerre mondiale. Elle a néces-

sité la création d'organisations internationales capables d'aboutir à des accords entre états, dans une tentative d'éviter des déséquilibres trop prononcés, porteurs de dangers potentiels. L'Organisation Mondiale du Commerce, par exemple, encadre la concurrence internationale. En même temps il existe dans certains secteurs un ensemble de règles établies par des accords internationaux spécifiques. Des organisations internationales sectorielles établissent des normes particulières, d'innombrables accords bilatéraux s'ajoutent encore à cette profusion de règles. Les législations nationales se trouvent donc exposées tant à la réglementation internationale qu'aux réglementations étrangères, compte tenu de l'internationalisation des échanges.

Les Etats doivent donc mettre leurs dispositions légales en conformité avec le droit international. En outre, s'ils veulent rester concurrentiels, ils doivent réagir au processus de mondialisation par une réorientation de leurs réglementations du marché.

Et l'Union européenne?

En parallèle, notre partie du monde a vu son économie modifiée par la création de l'Union européenne, qui a eu pour effet le rapprochement et l'harmonisation du droit des Etats membres. Les directives européennes doivent faire l'objet de transpositions en droit national, ce qui ne s'est pas toujours fait sans difficultés ni réticences de diverses parties concernées.

En Belgique, une difficulté supplémentaire...

Dans notre pays, la structure fédérale a entraîné la régionalisation de l'économie en laissant à l'autorité fédérale la mission de tracer le cadre normatif de l'union économique et monétaire de l'Etat belge, ceci comporte des conséquences non négligeables sur la complexité de notre droit.

D'autres processus de régulation s'ajoutent à l'arsenal législatif

De plus en plus, on voit s'ajouter à la réglementation au sens strict un ensemble de normes, de méthodes de certification et d'accréditation, qui constituent un mode de régulation plus souple et moins étatisé que les règles de droit.

afterMATH

BOSNIA'S LONG ROAD TO PEACE



LUDION

dernière étant plus particulièrement de la compétence du SPF Economie. Les lignes directrices microéconomiques plaident en faveur d'une législation axée sur la compétitivité, favorisant l'innovation et le développement des entreprises en évitant les coûts inutiles. La Commission européenne a donc lancé un vaste programme de simplification et d'actualisation de sa législation, et attend le même effort de la part des Etats membres.

C'est donc dans ce contexte que le SPF Economie a lancé la Table ronde pour l'évaluation et la modernisation de la législation économique.

Une législation économique moderne au service de la compétitivité

Les différents acteurs de cette Table ronde se sont fixé une série de tâches afin d'arriver à la réalisation de leurs objectifs:

- En premier lieu, procéder à l'inventaire exhaustif de la législation économique.
- Ensuite, évaluer sa pertinence et son efficacité, notamment en termes de soutien à l'innovation pour nos entreprises.
- Enfin, dégager les pistes de modernisation et de simplification du cadre légal et de la réglementation économique afin de mieux les adapter aux enjeux économiques, aux priorités nationales et aux obligations européennes.
- La dernière tâche de la Table ronde sera d'élaborer un cadre stimulant pour l'activité économique.

Dans ce contexte, la modernisation de la réglementation économique s'impose

Alors que notre droit économique subit ces bouleversements, il faut bien constater qu'une part importante de ce dernier est toujours gouvernée par des textes anciens qui ont vu le jour dans un contexte radicalement différent. Revoir, moderniser, adapter cette législation aux impératifs créés par la mondialisation, l'Europe,

la structure fédérale de la Belgique et l'orienter résolument vers l'innovation, est un objectif privilégié de notre Département.

Cet objectif s'inscrit dans le droit fil du plan d'action de la "Stratégie de Lisbonne"

La stratégie de Lisbonne s'appuie sur trois axes: la macroéconomie, l'emploi et la microéconomie, cette

CEO Forum

Sinds 10 jaar legt 4Instance bruggen tussen overheden onderling maar ook tussen de overheids-, de bedrijfs- en academische sector. Actueel loopt er een uitgebreide 4Instance studie inzake ICT bij de administraties. Uit de studie blijkt dat overheidsmanagers meer creatieve inbreng verwachten van de bedrijven. Zij bedoelen daarmee dat bedrijven te weinig meedenken met de business eigen aan de overheid en dat deze vorm van samenwerking meer dan welkom is. Bedrijven stellen hun service of product portfolio voor maar daar stopt het meestal, de vertaalslag naar de overheid gebeurt zelden of in te beperkte mate.

Vanaf heden willen wij ceo's van bedrijven en overheidsinstellingen een forum geven op redactionele wijze, het is dus geenszins de bedoeling dat zij hun bedrijf of administratie voorstellen maar wel dat zij als manager meedenken en hun visie geven met betrekking tot problemen eigen aan de overheidssector.

De eerste vragen die wij uitstuurden waren:

1. De overheid heeft een groot tekort aan ict-personeel, hoe kan zij dit tekort opvangen of wegwerken?
2. Bij grote overheidsinstellingen wordt veel belastinggeld gespendeerd aan automatiseringsprojecten, waarbij de oorspronkelijke doelstellingen, zoals

bijvoorbeeld efficiencyvoordelen, van de projecten niet worden verzilverd. Gaat U daarmee akkoord. Wat is volgens U de oplossing?

3. Benut de overheid ten volle de ICT oplossingen om aldoende haar dienstverlening te verbeteren?
4. De overheid krijgt weinig creatieve inbreng van de private sector, ligt de oorzaak nu bij de aanpak van de bedrijven of van de overheid zelf? Wat stelt U als oplossing voor?

Dit initiatief is niet éénmalig en herhaalt zich in de volgende edities. Uiteraard zullen wij onze vragen aanvullen met nieuwe vragen en beperken wij dit initiatief niet tot het ICT domein.

Werner Deumens (COO SAS Institute) en Urbain Van Boven (CEO Capgemini Belgium) bijten de spits af in deze nieuwe serie.

De overheid heeft een groot tekort aan ICT-personeel; hoe kan zij dit tekort opvangen of wegwerken? (vraag1)



Urbain Van Boven,
CEO Capgemini
Belgium

Een eerste vaststelling is dat het tekort aan ervaren ICT-personeel niet nieuw is en ook niet echt eigen is aan de overheidssector. Vele bedrijven en organisaties zijn immers op zoek naar goed opgeleide IT'ers.

Het is uiteraard belangrijk om een goede inventaris en dito plan op te stellen van de huidige en toekomstige IT-noden. Welke competenties hebben wij als overheidsdienst nodig, welk budget kunnen we daaraan besteden en hoe gaan we de efficiëntie meten van onze IT-activiteiten? Hoe brengen we dankzij een verbeterde IT-omgeving toegevoegde waarde voor de burgers, voor de bedrijven en vooral alle instellingen die op ons een beroep doen? We kunnen vaststellen dat in vele over- • • •

heidsdepartementen de noden groter zijn dan de beschikbare budgetten. Er moeten dus prioriteiten gesteld worden. Hierbij kan een proces van uitbesteding zeker van pas komen (outsourcing). Bepaalde tijdelijke competenties kan je inhuren bij gespecialiseerde bedrijven en grootschalige vernieuwingsoperaties kan je toevertrouwen aan een grote ICT-speler. Vooral in de Angelsaksische en Scandinavische landen wordt deze techniek van samenwerking tussen overheid en privé toegepast. Zo zijn bijvoorbeeld in het Verenigd Koninkrijk de IT-activiteiten van de belastingadministratie ("Inland Revenue") uitbested. In ons land past ook het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap het outsourcing-principe toe. Er zijn dus genoeg voorbeelden om van te leren. Bovendien bieden de meeste outsourcing-partners ook "offshore" activiteiten aan. Daarbij worden kenniswerkers uit verschillende landen ter wereld (bijvoorbeeld India of China) virtueel ingezet op één al dan niet lokaal project, dat daardoor wint aan kwaliteit en vaak meer kostenbesparend is. Want daar komt het op aan: IT-uitgaven van de overheid kosten de belastingbetaler geen Euro meer dan voorheen, in tegendeel, hij/zij krijgt een betere service voor hetzelfde geld. Een recente studie van Morgan Chambers in België bewijst dat meer dan de helft van de top 50 bedrijven aan IT-offshore doen of er ernstig rekening mee houden. IT-outsourcing met een flinke component offshore wordt (of is) in elk geval een sleuteloplossing om een tijdelijk of structureel tekort aan ICT personeel op te vangen, ook bij de overheid.

Een aanvullende maatregel om ICTers aan boord te krijgen bij de overheid, heeft te maken met het gericht kenbaar maken van de IT-vacatures. Werken bij de overheid heeft zekere aantrekkingspunten die je niet altijd in het bedrijfsleven vindt: een vaste werkplek in kantoren die vaak makkelijk met het openbaar vervoer bereikbaar zijn of die dicht bij huis zijn, een baremieke salariering, en een redelijk voorspelbare carrière. Niet elke IT'er wil per se internationaal werken of steeds van klant veranderen. Juist op deze specifieke voordelen moet de overheid in haar recruiteringscampagnes meer de nadruk leggen. Het zal leiden tot het vlotter aanwerven van gemotiveerde en gekwalificeerde IT-medewerkers.

Cultuurverandering van beide partners. (Een bundeling van vragen 2,3 en 4)



Werner Deumens
– COO SAS Institute

Er zijn 4 kritische dimensies die zorgen voor een grotere efficiëntie van automatiseringsprojecten, een betere dienstverlening en het bereiken van strategische doelstellingen: mensen, processen, cultuur en infrastructuur. En dit geldt zowel in de publieke als in de privé sector.

Hebben de mensen de juiste skills voor de job? Nemen zij de volle verantwoordelijkheid om beslissingen te nemen die op feiten gebaseerd zijn? Is er voldoende ruimte voor opleiding en zelf-studie die innovatie stimuleren?

Worden de processen regelmatig op hun kwaliteit, efficiëntie en effectiviteit beoordeeld en eventueel bijgestuurd?

De dimensie die de belangrijkste bijdrage tot 'succes' levert is echter 'cultuur'. Is er een top-down commitment in alle geledingen van de overheidsinstelling? Is er een cultuur aanwezig die de nodige veranderingen aanvaardt en stimuleert? Is er voldoende executive sponsorship binnen de organisatie die innovatie en verandering uitstraalt en stimuleert?

Is er tenslotte de nodige infrastructuur voor handen? Wordt technology au serieux genomen om veranderende doelstellingen en noden te ondersteunen? Wordt er voldoende naar schaalbaarheid en integratie van verschillende informatie-bronnen gekeken om efficiënt en snel te kunnen inspelen op de veranderende behoeften?

Volgens mij zijn dit de fundamentele vragen die dienen gesteld te worden en die wij als 'vendor' samen met de overheidssector dienen te beantwoorden. Ik besef terdege dat onze inbreng belangrijk is en dat we hier meer verantwoordelijkheid dienen te nemen. Het vraagt een cultuurverandering van beide "partners".