

4 INSTANCE[®]

PERIODICAL FOR PUBLIC MANAGEMENT

Maandelijks n° 62 - Oktober 2006
Mensuel n° 62 - Octobre 2006

Het Innovatieplatform

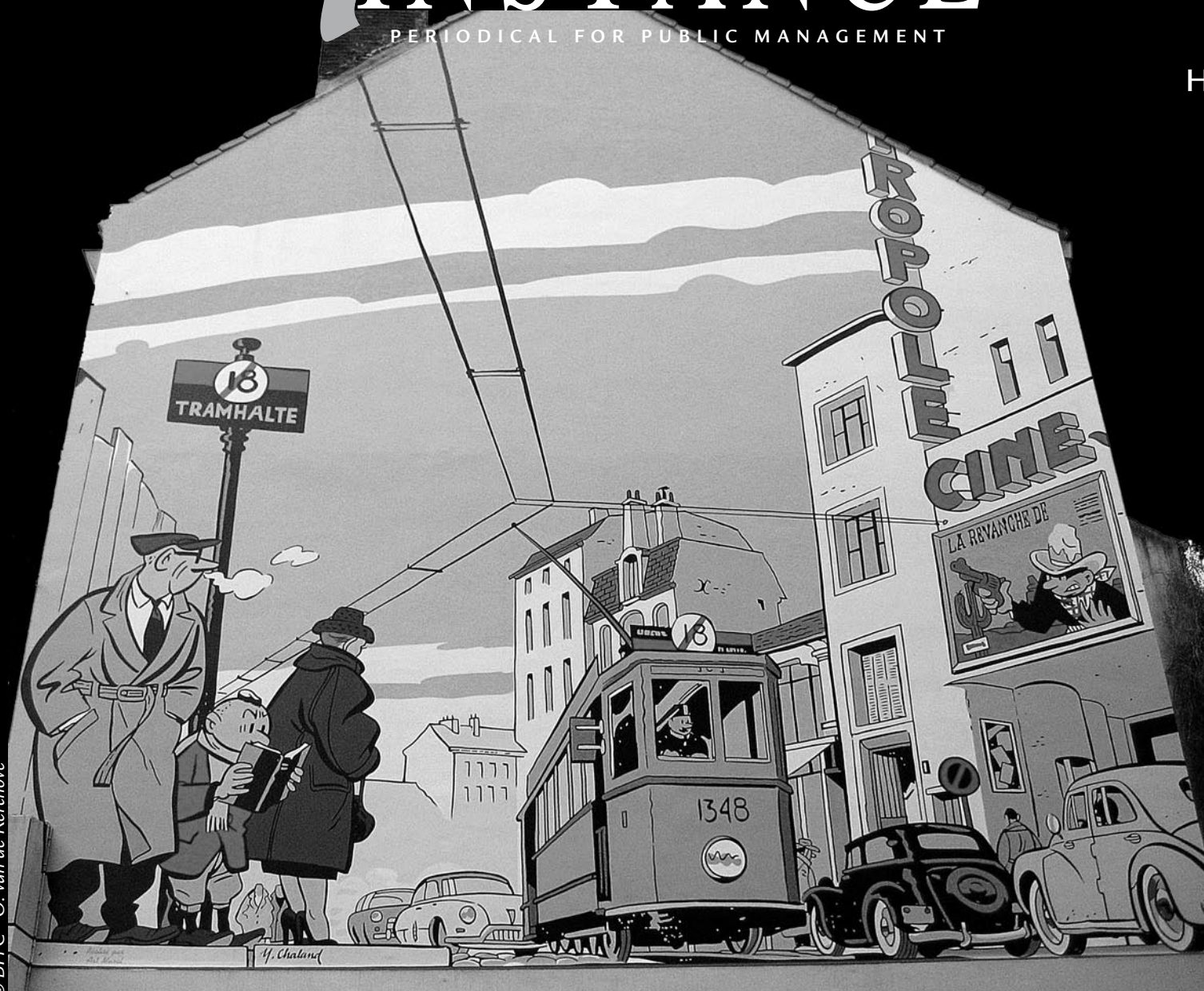
Le “Plan Marshall”:
Un Souffle Nouveau?

Centrum voor
Public Governance

Link (●)



*Bruxelles et
la bande dessinée*



4 INSTANCE N° 62 - Oktober - Octobre 2006

- 4 **ART - KUNST**
Bruxelles et la bande dessinée
- 7 **e-GOV**
e-democracy and e-Government World in Paris
- 8 **PUBLIC GOVERNANCE**
Het Belgian Governance Institute lanceert het “Centrum voor Public Governance”
- 14 **HR**
Talent @ public
- 15 **SOCIALE INNOVATIE**
Deens economie: sociale innovatie nadelig voor allochtonen
- 17 **PLAN MARSHALL**
Le “Plan Marshall”: Un Souffle Nouveau?
- 23 **INNOVATIE**
Het Innovatieplatform in Nederland, stimulans voor een betere economie
- 25 **BENCHMARK**
Benchmarken van A tot Z
- 28 **L'ÉCONOMIE DE LA CONNAISSANCE**
En route vers Lisbonne



© BITC - O. van de Kerchove

Guide des
CABINETS

KABINETTEN
gids

4 INSTANCE
Executive lunches

Aan tafel... Table d'hôtes...





© BITC - O. van de Kerchove

4INSTANCE N° 62
Oktober - Octobre 2006

VERANTWOORDELIJKE UITGEVER
ÉDITEUR RESPONSABLE
Thibault Van der Auwermeulen

4INSTANCE
bvba G.T.G. sprl
Champ de Présennes 11
1390 Grez-Doiceau - 1390 Graven
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
Bruxelles et la bande dessinée
<http://www.brusselsinternational.be>

LAYOUT - PREPRESS
Daniel Collette Production sprl
<http://www.dcprou.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 de l' Etat; **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 15 november
Le prochain magazine paraît le 15 novembre

4INSTANCE N° 63



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

Bruxelles et la bande dessinée

Dans l'immédiate après-guerre, le développement de deux magazines pour la jeunesse secoue le monde éditorial de Belgique, puis d'Europe.

Tintin et Spirou ne sont pourtant que les têtes de file de tous les héros qui vont se révéler dans leurs pages: Corentin, Blake et Mortimer, Lucky Luke, Buck Danny, Alix, Johan et Pirlouit, ainsi que tous leurs compagnons d'aventures.



© BITC - O. van de Kerchove

Bruxelles et la bande dessinée



© BITC - O. van de Kerchove

La finesse des traits, dénommée Ligne claire et la richesse des coloris amènent les éditeurs à publier ces merveilleuses histoires en beaux albums cartonnés, créant rapidement l'envie de les collectionner. Se dégageant des influences américaines, les créateurs de B.D. belges sont à l'origine d'un "9^{ème} art" qui séduit tous les publics.

À Bruxelles, le Centre belge de la Bande dessinée en est l'expression vivante avec ses expositions thématiques, sa bibliothèque et sa cafétéria toujours très animées. Partout dans la ville, de nombreuses librairies se consacrent exclusivement à la BD neuve, d'occasion et de collection. Sans compter les joyeux gadgets en trois dimensions qui égalaient tous les intérieurs. Et bien entendu, il ne faut pas rater le «parcours BD à Bruxelles» qui a vu près d'une trentaine de murs de la capitale se couvrir de personnages monumentaux, hauts en couleurs et dans les situations les plus cocasses. Sans se prétendre du Grand Art, voilà néanmoins de l'art... très grand.



Le Monde de Franquin à Autoworld

Humoriste hors pair et dessinateur de talent, le grand Franquin laisse derrière lui des dizaines d'albums et quelques héros qui ont marqué les esprits au fer chaud. Gaston Lagaffe, Spirou et Fantasio, le Marsupilami ou encore les Idées Noires sont pour beaucoup des mythes de la BD. Après Paris, l'immense expo qui lui est consacrée vient se poser à Bruxelles pour étaler dans une magnifique mise en scène tout le savoir-faire de ce génie délirant. Le visiteur traversera cinq grandes thématiques parcourant ainsi les 1001 facettes de Gaston Lagaffe, l'univers des «dées Noires», l'univers énigmatique du Marsupilami, le travail réaliste de l'artiste ainsi que les inventions visionnaires, dans «Spirou et Fantasio», et farfelues, dans «Gaston». Un rendez-vous incontournable pour petits et grands agrémentés de dizaines d'objets grandeur nature inédits pour la version bruxelloise.

27/10/2006 - 15/04/2007



WHY WAIT UNTIL IT GOES WRONG?

◀ DEAL WITH YOUR **BUSINESS CRITICAL MISSIONS** RIGHT NOW. ▶

What particular challenge are you facing? Ensuring the safety of thousands of citizens? Safeguarding and managing your industrial processes more efficiently? Closing the digital gap? Improving your employees' mobility? Exchanging information faster and in a more secure way within your environment?

Whatever domain you are active in (transport, energy, public safety, public sector, etc.) Alcatel can provide you with reliable and effective applications. We integrate them seamlessly into intelligent and operationally reliable communication platforms.

How do we do that?

Visit www.alcatel.com/industries or contact Marc Omwal on +32 (0)3 240.81.70 or marc.omwal@alcatel.be and discover how Alcatel deals with business critical missions all around the world. Perhaps Alcatel can deal with yours tomorrow?

BROADEN YOUR LIFE



e-democracy and e-Government World in Paris

From Wednesday, 18 till Friday, October 20th, “Palais des Sports” of Issy (Paris, France) will welcome World eGov Forum 2006. More than 150 speakers from all continents, are going to discuss main topics of Information Technologies for citizens.



Ministers, Members of Parliament, e-Democracy and e-Government specialists, journalists, bloggers, will discuss during these three days, sociologists, civil society and main economic actors, around a central question: “what connected society do we want?”

Supported by a lot of international organizations (UNITAR, World Bank, European Commission, UNESCO, IUT) and French organizations (Presidency of the Republic, Ministry of the Economy, Finances and Industry), as well as by an important number of economic actors, the Forum makes of Issy-les-Moulineaux (Paris, France), the capital of Internet during these 3 days.

About 20 round tables and 6 plenary sessions will allow us to discuss different questions: Internet governance, e-identity, blogs and citizen journalism, participatory democracy, e-voting, net-campaign, mobile phone and interactive television, broadband access, innovation, u-society, fight against the digital divide, international digital solidarity, interoperability, outsourcing, partnership private-public, open source, and so on.

All these subjects turn around three major questions: how to allow all citizens to reach the information society? How to accelerate transformation of public services? And how make democracy more participative?

A lot of personalities have confirmed their participation. If it's not possible to all quote them (have a look on the programme to see all speakers), please note the following speakers:

- **Mr. Yayi Boni**, *President of Benin*
- **Mr. Mohamed Boussaid**, *Moroccan Minister for Communication*,
- **Mr. Kim Byeong-Seob**, *Chairman of Korean Presidential Innovation Committee*
- **Mrs Ina Gudele**, *Latvian Minister for e-Government*,
- **Mr. Roh Jun-Hyong**, *Korean Minister of ICT*,
- **Mr. François Loos**, *French Minister for Industry*,
- **Mr. Zouheir M'Dhaffer**, *Tunisian Minister for State Modernisation*.

In their sides, Didier Lamouche, CEO of Bull, Toby Burton, Cisco Systems World-wide vice-president, Marcel Boisard, UNITAR executive director, Sarburland Khan, Global Alliance Director, François Mazon, General Manager of Steria, Jacques Seneca, CEO of Gemalto Europe, Bernard Liautaud, CEO of Business Objects or Pierre Van Beneden, Adobe Vice-President.

A lot of local elected members will be also present, on the occasion of Global Cities Dialogue General Assembly, an international network of about 200 mayors involved to promote an information society for all. Cities representatives from Bamako, Bremen, Cologne, Seoul / Guro, Incheon, Tallinn, Ouagadoudou or Bilbao, are coming to Issy for the election of their new Steering Committee.

Besides debates in which will participate congressists, it will also be the opportunity to visit the exhibition village and to discover last innovations and technological realizations and more particularly the Korean booth, to discover of what will be made our every day life before some years. ●

Het Belgian Governance Institute lanceert het **“Centrum voor Public Governance”**

Het BGI en haar institutionele partners lanceren een ‘Centrum voor Public Governance’ (hierna het ‘Centrum’).

Dit centrum beoogt een pioniersrol te spelen in de ontwikkeling van deugdelijk bestuur voor organisaties die actief zijn in de publieke sector in België. Er is meer dan ooit nood aan een maatschappelijk en politiek debat over deugdelijk bestuur binnen een overheidscontext. Geen enkele overheidsorganisatie kan nog ontsnappen aan een kritische en diepgaande bevraging en verantwoording rond de principes van deugdelijk bestuur.

“Het BGI is ervan overtuigd dat sensibilisering en stimulering inzake ‘public governance’ meer dan een must is. Via dit Centrum willen het BGI en de partners Dexia en Deloitte terzake een maatschappelijke bijdrage leveren. Het Centrum kan terugvallen op de jarenlange ervaring van het BGI met corporate governance onderzoek. Tevens kan het Centrum een beroep doen op de expertise en ervaring van het omvangrijke BGI-ledennetwerk, waarvan een niet onbelangrijk aantal leden ook actief zijn in een overheidscontext” aldus Lutgart Van den Berghe, gedelegeerd bestuurder van het BGI.

Het Centrum zal door middel van academisch en praktijkonderzoek een aantal concrete en bruikbare aanbevelingen voor overheidsorganisaties ontwikkelen. Gelet op de grote diversiteit aan overheidsinstellingen zal het niet mogelijk zijn om onmiddellijk met éénvormige aanbevelingen te komen voor alle overheidsorganisaties. Daarom zal in eerste instantie aandacht worden besteed aan die overheidsor-

ganisaties met een raad van bestuur, niet in het minst omwille van de voor de hand liggende analogie met de privé sector. Naast een aantal voorbereidende inventarisaties zal een survey van de bestuurspraktijk uitgevoerd worden. Tevens zal een reflectie-platform worden opgezet rond een aantal gevoelige onderwerpen, zoals:

- De (optimale)samenstelling van de raad van bestuur: hoe kan het ‘politiek pri-maat’ verzoend worden met de vereisten van deugdelijk bestuur?
- Nut en rol van de onafhankelijke bestuurder in een overheidscontext?
- Benoeming en aansturing van het management in een overheidsorganisatie?

Het is de bedoeling om bruikbare aanbevelingen, al dan niet een code, te ontwikkelen inzake deugdelijk bestuur voor overheidsorganisaties die uiteindelijk moeten leiden tot meer efficiënte en transparante overheidsorganisaties die optimaal het algemeen belang kunnen dienen.

...



BRINGING CLARITY TO
NETWORKING
TELEPHONY
CONVERGENCE
BUSINESS PROTECTION
CONTACT CENTER
MANAGED SERVICES

NextiraOne is an international product independent network integrator specialised in communication solutions. Thanks to the highest level of certification with our partners and thanks to our expertise in the global Service Life Cycle (design, implement, optimise, maintain, outsource) NextiraOne is able to provide his customers with best of breed communication solutions.

NextiraOne Belgium in figures: more than 4.500 active customers, 120 highly qualified engineers, 350 maintenance calls per day managed by our NOC.

NextiraOne n.v.

Excelsiorlaan 71-73 - 1930 Zaventem - Belgium
 Tel + 32 2 718 85 11 - fax + 32 2 718 88 45

contact@nextiraone.be
 www.nextiraone.be



Gold
 Certified
 Partner



Public governance: what's in a name?

Recentelijk is er, mede onder publieke druk, meer aandacht ontstaan voor het invoeren van principes van deugdelijk bestuur bij de overheid en hoe daarover op gepaste wijze verantwoording dient afgelegd te worden. Geen enkele overheidsorganisatie lijkt nog te kunnen ontsnappen aan een kritische bevraging en verantwoording rond de toepassing van de principes van deugdelijk bestuur. De invulling van 'good governance' principes in een overheidsomgeving kan terugvallen op de aanbevelingen en best practices inzake corporate governance. Hierbij dient evenwel sprake te zijn van een gepaste vertaalslag, waarbij vooral gelet dient te worden op de eigenheid van het overheidsbestuur, de rol van de 'overheid', het primaat van de politiek, enz.

Relevante governance thema's

De invulling van de 'governance tripod' binnen overheidsinstellingen

Het meest fundamentele governance vraagstuk berust bij een juiste invulling van de driehoek aandeelhouder, bestuur en management. Afhankelijk van de soort organisatie, het soort aandeelhouderschap, de ambities, de strategie en de levensfase van de organisatie zal deze driehoek een andere invulling behoeven. Vandaar dat er vandaag des te meer nood is om voor elke instelling éénduidige structuren en procedures vast te leggen. Dit is evenzeer zo voor overheidsinstellingen. Bovendien zou het weleens kunnen dat de grootste uitdaging in de publieke sector ligt in het respecteren van de uitgetekende structuren en procedures. Publieke governance moet immers met een reeks bijkomende complexiteiten rekening houden:

- Zo kan de overheid in heel wat hoedanigheden een rol spelen bij de structurering en werking van bestuur en management (aandeelhouder, toezicht-houder, regulator, enz.).
- Bovendien blijkt uit praktijkvoorbeelden dat de publieke sector niet altijd de klassieke 'hierarchy' van de tripod volgt (de verantwoordelijke voogdij- ...



de nombreuses
institutions publiques
nous font confiance.
Et vous?

Randstad et
le secteur public,
partenaires en RH.

talrijke openbare
instellingen hebben
vertrouwen in ons.
En u?

Randstad en de
publieke sector,
partners in HR.

Randstad est le leader du marché du travail intérimaire et a collaboré en 2005 avec plus de 400 institutions du secteur public. Randstad développe perpétuellement des services et des solutions RH appropriés. Ce faisant, Randstad a évolué vers une société RH qualitative, présentant un large éventail de services dont le recrutement et la sélection, la formation, les tests, les centres d'assessment et de développement, l'outplacement, l'administration des salaires et du personnel, les conseils en ressources humaines, l'expert staffing et la gestion de projets.

Pour toute information complémentaire, n'hésitez pas à envoyer un e-mail à publicsector@randstad.be ou à consulter notre site www.randstad.be

Randstad is dé marktleider in uitzendarbeid en werkte in 2005 samen met meer dan 400 overheidsinstellingen.

Randstad ontwikkelt voortdurend aangepaste HR-diensten en -oplossingen. Zo is Randstad geëvolueerd naar een kwalitatief HR-bedrijf met een brede waaier diensten: rekrutering en selectie, opleidingen, tests, assessment en development centers, outplacement, loon- en personeelsadministratie, HR-advies, professional staffing en projectmanagement.

Voor meer informatie, stuur een e-mail naar publicsector@randstad.be of raadpleeg onze website www.randstad.be

PUBLIC GOVERNANCE

overste 'passeert' de raad, af en toe, en intervenueert soms rechtstreeks naar het management toe).

- Het vraagstuk van verantwoording afleggen en van controle en toezicht ligt vaak zeer complex in de publieke sector (Parlement, Rekenhof, Inspectie van Financiën, enz.).
- Maar ook vanuit juridisch oogpunt is het landschap veel complexer dan in de private sector (naast privaatrechterlijke ook publiekrechtelijke en sui generis structuren).

Naar een optimale samenstelling van de raad van bestuur

Deugdelijk bestuur begint met de juiste samenstelling van de raad van bestuur, en meer bepaald met het opentrekken van de 'interne' werking naar 'externen' en vooral 'onafhankelijke' bestuurders. Hoe een 'optimaal' samengestelde raad van bestuur eruit moet zien is evenwel voer voor veel discussie, zowel op academisch vlak, als in de praktijk. Bij de overheid is de samenstelling van de raad van bestuur, nog meer dan in de private sector, een vrij gevoelig punt.

De uitdaging bestaat erin om te komen tot een optimale samenstelling qua diversiteit, inbreng, specifieke rollen e.d. In de meeste publieke organisaties is er evenwel alleen aandacht voor de democratische samenstelling van de raad van bestuur. Alhoewel dit begrijpelijk is vanuit de democratische vertegenwoordiging (en de interesse voor politieke benoemingen!) zijn er heel wat vragen op dit vlak te stellen: welke rol spelen 'uitvoerende' bestuurders, wat is de rol en definitie van onafhankelijke bestuurders, hoe kan een orgaan collegiaal optreden als het louter uit politieke concurrenten is opgebouwd?

Het nut en de mogelijke rol van de onafhankelijk bestuurder in publieke organisaties

In de bedrijfswereld is onafhankelijkheid één van de meest essentiële onderdelen van deugdelijk bestuur, en dit vanuit diverse oogpunten: bewaken belangen organisatie, vermijden/beheersen conflicterende belangen, zorg dragen dat het management over de nodige autonomie beschikt om de strategie effectief uit te voe...



Voor een goed personeelsbeleid zijn er meer vragende partijen dan u denkt.

Voor uw organisatie wil u een efficiënt personeelsbeleid. Maar ook voor uw mensen, want zij vormen de drijvende kracht achter uw bestuur, en achter uw contract met de burger.

SD WORX is het grootste HR consultancy- en payrollbedrijf in België. Onze consultants richten zich met specifieke oplossingen naar publieke organisaties.

Het resultaat: een evenwichtig personeelsbeleid voor u en uw mensen!

ren, enz. Dit lijken evenzeer gerechtvaardigde argumenten voor het hebben van onafhankelijke bestuurders in openbare instellingen, maar helaas is dit daar nog steeds een weinig geliefd concept. Het nut van onafhankelijke bestuurders wordt in de publieke sector eerder kritisch tot zeer kritisch bekeken. Daarnaast stelt zich de vraag hoe onafhankelijkheid in een politieke context moet gedefinieerd worden, een vraag die vrij controversiële visies oproept. Vandaar dat het BGI het noodzakelijk acht om terzake een breed maatschappelijk debat op gang te brengen.

“Sunshine is the best of all disinfectants”

Informatie, transparantie, verantwoording afleggen zijn allen essentiële onderdelen van een goed functionerend governancestelsel. Voor publieke instellingen lijken zich terzake drie niveau's af te tekenen:

- Intern binnen de organisatie:
 - een goede informatiedoorstroming tussen de diverse governance organen is van primordiaal belang voor het goed functioneren ervan;
 - een degelijk controlesysteem, zowel naar financiële audit toe als qua operationele audit en risico-analyse is eveneens van groot belang in elk governance model.
- Extern t.a.v. stakeholders: denken we maar aan de vele complexe stakeholderorganisaties, zoals parlement, consumenten/gebruikers/klanten, leveranciers, enz.
- Extern, t.a.v. de samenleving in het algemeen, is er groeiende nood aan maatschappelijke legitimering.

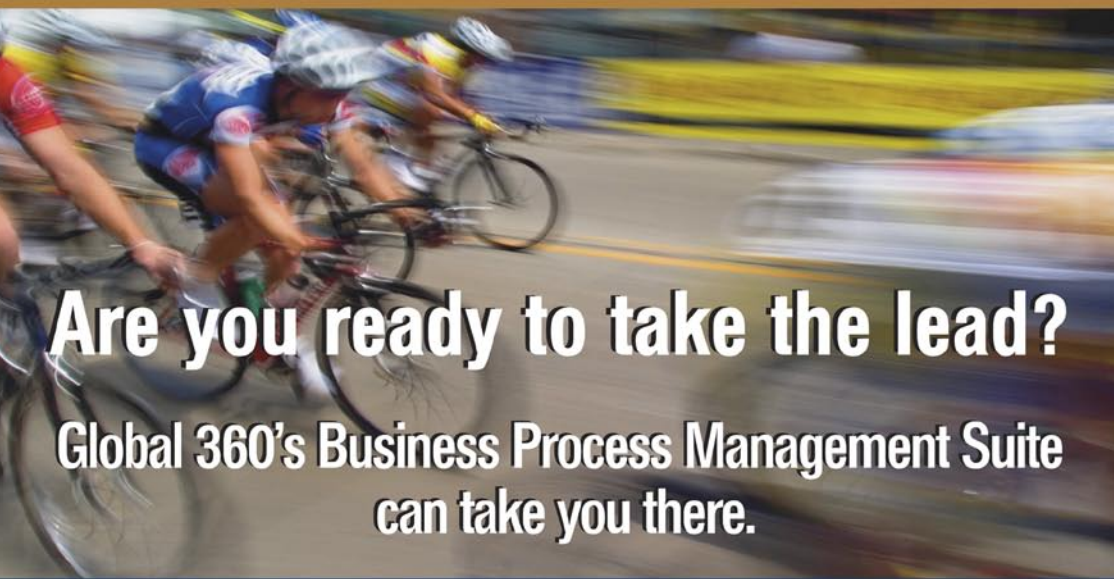
Aanpak van het public governance onderzoek

Inventarisatie organisaties Belgische publieke sector

Een opvallend kenmerk bij overheidsorganisaties is de grote diversiteit (statuten, structuren wetgeving). Vandaar dat het de bedoeling is om in een eerste fase tot een relevante en werkbaar classificatie te komen van de 'publieke' organisaties en dit voor de verschillende niveau's (federaal, regionaal, intercommunaal). Daarnaast dient tevens aandacht besteed te worden aan de veelheid van perifere organisaties, waarin de overheid een rol speelt als geldschieter, bestuurder, toezicht- ...



Global 360
Optimizing Business Processes



Are you ready to take the lead?

**Global 360's Business Process Management Suite
can take you there.**

Global 360's Business Process Management Suite empowers you to take your business further and gain competitive advantage. Global 360 customers in financial services, insurance, government, healthcare and telecommunications have implemented some of the largest, most flexible BPM solutions worldwide. With over 2,000 customers in 134 countries Global 360 can take you where you need to go.

For more information please visit www.global360.com

PUBLIC GOVERNANCE

houder, opdrachtgever enz. Deze inventarisatie dient uiteindelijk te leiden tot een duidelijk en transparant overzicht van de verschillende entiteiten actief binnen de publieke sector.

Dergelijke inventarisatie is van groot belang voor de ontwikkeling van public governance.

Survey governance praktijk in de publieke sector

Zoals voor de private sector, lijkt het ook voor de publieke sector noodzakelijk om een diepgaand inzicht te verwerven in de governance praktijk. Gegeven het vrij complexe landschap van organisaties, zal het onderzoek best op een gefaseerde manier aangepakt worden (zie vorig punt).

Voorgesteld wordt om het onderzoek op te starten voor deze 'overheidsinstellingen' die werken met een raad van bestuur. In een tweede fase zou meer aandacht kunnen uitgaan naar de vele perifere organisaties met een raad van bestuur waarbij de overheid één of andere rol speelt. Pas in een latere fase lijkt het opportuun om het onderzoek ook uit te breiden tot de overige niveau's van de publieke sector (structuren zonder raad van bestuur).

Intercommunales

Aangezien intercommunales een steeds belangrijkere economische rol toebedeeld krijgen, komen zij ook steeds meer in het vizier van de publieke verantwoording. Mede in het licht van de komende gemeenteraadsverkiezingen zullen er in 2007 ook heel wat nieuwe bestuurders een mandaat moeten opnemen binnen deze intercommunales. Het BGI-voorstel dat terzake ter tafel ligt, is om een eenvoudige opleiding voor bestuurders van intercommunales te gaan ontwikkelen rond de rol en werking van de raad van bestuur.

Betrokkenheid BGI-ledennetwerk in onderzoek public governance

Praktijkinbreng levert een interessant klankbord op om de aanpak, evenals de resultaten van het onderzoek, aan een kritische toets te onderwerpen. Afhankelijk van de aard van het onderzoek zal daarbij gewerkt worden met een ...



expertengroep dan wel met een bredere werkgroep van geïnteresseerde leden. Mogelijke topics die voor een werkgroep en/of een expertengroep in aanmerking kunnen komen zijn o.a.: het statuut en de rol van de onafhankelijke (overheids)bestuurder, invulling van de governance tripod in overheidsbedrijven, rol van de CEO in een overheidscontext, etc. Daarnaast zullen nog een aantal activiteiten georganiseerd worden waarbij aandacht zal besteed worden aan voor public governance relevante thema's en cases (zie planning in persmap).

Interactie met de Task force deugdelijk bestuur van de Vlaamse overheid.

In overleg met Minister Geert Bourgeois, initiator van bovenvermelde Task Force, zal de ontwikkeling van Public Governance binnen het BGI een belangrijke voedingsbodem zijn voor de discussies binnen deze Task Force. Terzake zal dan ook een nauwe afstemming van de beide initiatieven gebeuren. Het feit dat Professor Lutgart Van den Berghe in de beide initiatieven een leidende rol vervult, zal dergelijke afstemming uiteraard bespoedigen. ●

Talent@Public

Tout sur l'emploi dans l'administration

Vendredi 6 et samedi 7 octobre Selor a organisé pour la deuxième fois Talent@Public, la bourse d'emploi et d'information sur le travail dans l'administration.

Selor pouvait compter sur un intérêt massif : environ 12.000 personnes ont visité la bourse et ont eu la possibilité de faire connaissance avec près de services publics et une centaine d'offres d'emploi. Une visite à Talent@Public était l'occasion de recevoir un cadeau sympathique : sur le stand de Fedict vous pouviez obtenir un lecteur de carte d'identité électronique.

Le stand PC de Selor a connu également beaucoup de succès : environ 1000 personnes ont introduit leur CV et quelque 250 visiteurs ont postulé en ligne pour un poste vacant. Environ 75 personnes ont introduit leur CV avec leur carte d'identité électronique et 1500 personnes se sont inscrites aux 'Offres d'emploi par e-mail'.

- Le profil des visiteurs :
- Francophones: 47 %
 - Néerlandophones: 53 %
 - Femmes: 52 %
 - Hommes: 48 %
 - Diplômés d'études supérieures: 74 %
 - Demandeurs d'emploi et jeunes diplômés: 43 %
 - Ayant déjà un emploi: 44%

Du feedback nous apprenons que la plupart des visiteurs (environ trois quarts) sont venus afin de trouver un emploi ou pour obtenir plus d'informations. 'Comment postuler' et 'Quelles sont les possibilités au sein de l'administration' étaient également des questions importantes pour se déplacer à Bruxelles. La majorité des visiteurs venaient du Brabant wallon et Brabant flamand et de la région de Bruxelles-Capitale. 79% des visiteurs appartenait à la catégorie d'âge de 20 à 39 ans.

Vous pouvez toujours consulter les offres d'emploi dans le journal des emplois et postuler.

Link ((●



© BITC - O. van de Kerchove

Deens econoom: *sociale innovatie nadelig voor allochtonen*

Sociale innovatie, 'slimmer werken', heeft zijn nadelen. Door het toegenomen werk in teamverband en gebruik van computers blijken immigranten het alsmaar moeilijker op de arbeidsmarkt te krijgen. Dat concludeert de Deense econoom Michael Rosholm, die onderzoek deed naar sociale innovatie op de arbeidsmarkt in Denemarken, Zweden en Noorwegen.

Het werken in teamverband en het gebruik van computers helpen immigranten niet bij het vinden van een baan. Integendeel.

Dat concludeert de Deense econoom Michael Rosholm, die onderzoek deed naar sociale innovatie op de arbeidsmarkt in Denemarken, Zweden en Noorwegen.

Organisatieveranderingen in het bedrijfsleven als het werken in teams, het delegeren van verantwoordelijkheden en het gebruik van computers, pakken negatief uit voor allochtonen, ook al zijn ze hoog opgeleid.

Rosholm: "Werkgevers selecteren werknemers op hun culturele achtergrond, zeker als er krapte is op de arbeidsmarkt, en kiezen uiteindelijk voor autochtonen. Een allochtone werknemer geeft toch vaak veel onzekerheid. Maar zelfs als de arbeidsmarkt aantrekt, zoals nu het geval is in Denemarken, worden er nog steeds

meer werknemers aangenomen met dezelfde culturele achtergrond. Hoewel veel werkgevers beamen dat ze immigranten nodig hebben, durven ze het niet aan."

In de jaren zestig lag de werkloosheid onder allochtonen relatief laag. De Scandinavische landen hadden immigranten hard nodig voor bijvoorbeeld productie-werkzaamheden. In de jaren negentig verandert de positie van allochtonen op de arbeidsmarkt en neemt de werkloosheid, tot op de dag van vandaag, toe. Macroeconomische factoren zouden de oorzaak zijn.

Rosholm is van mening dat de verslechterde arbeidsmarktpositie van allochtonen veel meer te maken heeft met de organisatieveranderingen binnen bedrijven, die zich inzetten vanaf de jaren negentig. Hoe groter het verschil in cultuur tussen autochtoon en allochtoon, hoe minder kans de allochtone werknemer heeft op een baan.

Dat heeft volgens de Deense econoom te maken met het feit dat communicatie tussen werknemers onderling steeds belangrijker wordt. "De culturele achtergrond speelt daarom een bijzonder grote rol. Alleen al de taal kan voor grote problemen zorgen. Ook al spreken de immigranten nog zo goed Engels, zolang ze geen Deens spreken, hebben ze een groot probleem."

Het verbaast Rosholm wel dat allochtonen het zo moeilijk hebben op de arbeidsmarkt. „We leven in een globaliseerde economie waarin je zou verwachten dat het er niet meer toe doet wat voor achtergrond je hebt. Allochtonen en autochtonen zijn inwisselbaar. Toch is dit niet het geval."

Hoe komt dat? "Dat is moeilijk te zeggen. Ik denk dat globalisering aan de ene kant zorgt voor het verdwijnen van laaggeschoold werk dat allochtonen in het verleden veel hebben gedaan. Maar globalisering kan ook voordelig uitpakken voor allochtonen. Doordat ze vaak meerdere talen spreken, vormt communiceren met andere culturen een minder groot probleem. Een niche-markt voor immigranten dus."

Hoewel ook autochtonen moeten wennen aan sociale innovatie binnen een bedrijf, worden allochtonen het zwaarst getroffen. Hun kans op een baan is daardoor veel kleiner dan in de jaren tachtig.

...

Centrum voor Sociale Innovatie van start

De initiatiefnemers zijn werkgeversvereniging AAVN, FNV Bondgenoten, de CNV BedrijvenBond, de vereniging van ondernemers in de technologisch-industriële sector FME-CWM, RSM Erasmus University, TNO en AIAS (Universiteit van Amsterdam).

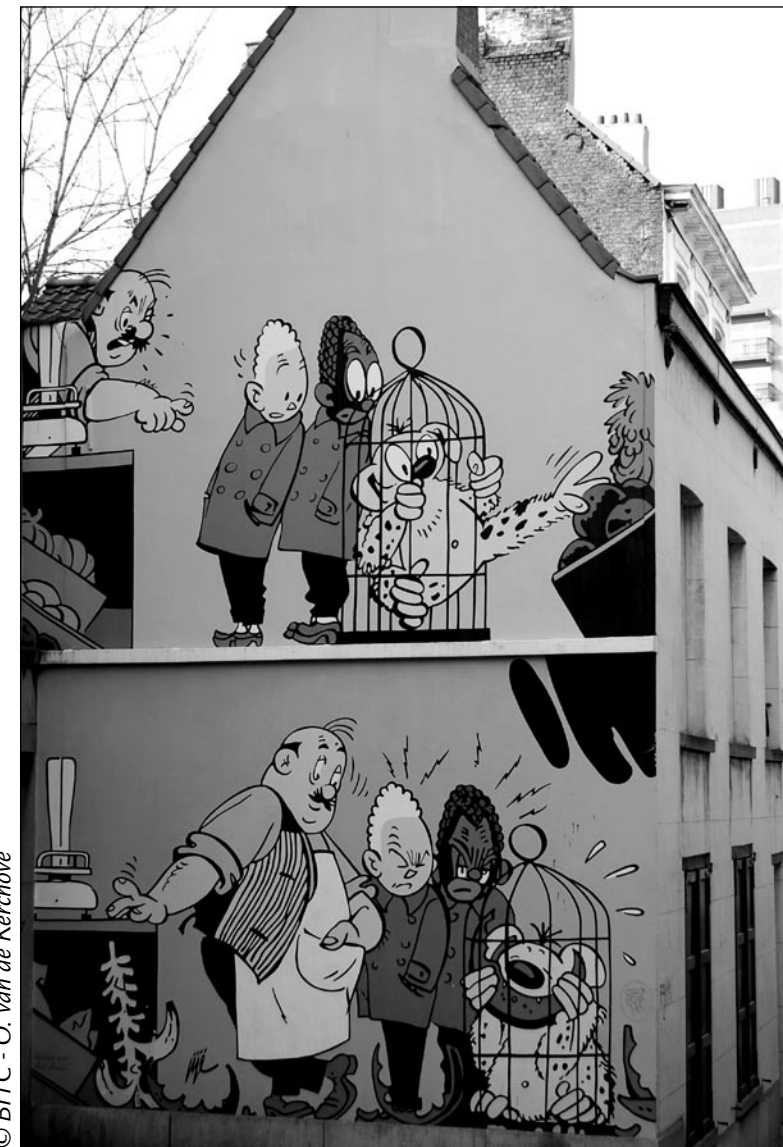
Waarover gaat sociale innovatie? Samenwerken in een team met collega's uit verschillende afdelingen en disciplines vanuit hechte sociale netwerken. Niet "beheers en bevel" maar ruimte geven aan medewerkers voor het zelf organiseren van je werk, bijvoorbeeld samen met je collega's je rooster maken. Flexibele organisaties. Continu je talent ontwikkelen en leren. Samenwerken met kennisinstellingen, klanten en leveranciers. Het werken wordt er niet alleen leuker van, het levert bedrijven meer en sneller nieuwe (en betere) producten en diensten op. Het CSI definieert sociale innovatie als het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden (dynamisch managen), het hanteren van innovatieve organisatieprincipes (flexibel organiseren) en het realiseren van hoogwaardige arbeidsvormen (slimmer werken en talentontplooiing).

Het Centrum gaat informatie en kennis over sociale innovatie verzamelen en verspreiden. Verder worden onder andere praktische experimenten in branches, bedrijven en publieke instellingen georganiseerd. Ook zal het centrum andere activiteiten ontplooiën die bijdragen tot een versnelling van sociale innovatie in Nederland. In het CSI zullen in eerste aanleg vijf mensen werken die met een budget van twee miljoen euro activiteiten gaan organiseren.

Wat moet er gebeuren om dit te veranderen?

"Bedrijven zouden immigranten meer moeten helpen bij het leren van de taal. Daarnaast moeten immigranten minder laaggeschoolde arbeid verrichten. Maar bedrijven zijn te laat tot de ontdekking gekomen dat ze allochtone werknemers juist heel hard nodig hebben. In de jaren negentig hadden bedrijven immigranten al moeten omscholen. Hopelijk worden werkgevers zich meer van dit feit bewust."

Maar Rosholm betwijfelt of bedrijven meer immigranten aantrekken. „Doordat laaggeschoold werk steeds meer verdwijnt uit de samenleving, kan dat juist nadelig uitpakken voor allochtonen. Bovendien zullen werkgevers straks nog meer eisen gaan stellen aan hun werknemers. Dat kan nadelig uitpakken voor allochtonen.”



Le “*Plan Marshall*” Un Souffle Nouveau?

Le Plan Marshall part du constat que plus que toute autre région en Europe, la Wallonie reste marquée par son passé industriel. C’est certainement vrai dans ses deux grands bassins industriels qui affichent une faible croissance et des taux de chômage records. Le malaise économique wallon a été confirmé au cours de ce morne printemps 2005 par plusieurs économistes. En revanche dans l’axe Wavre-Namur, la croissance est plus importante que la moyenne belge et même flamande.

Le problème des bassins industriels c’est qu’il est souvent plus coûteux de rénover et restaurer que de construire à neuf. Cependant restaurer est souvent moins risqué politiquement que reconstruire car on évite de se heurter aux revendications catégorielles et aux droits acquis.

A cette situation de déclin économique wallon se sont ajoutées les affaires et scandales autour du premier parti francophone. Dans ce contexte la grogne peut s’élever et grandir contre le gouvernement Wallon. C’est le moment que choisi Elio Di Rupo pour lancer “son” Plan Marshall incarnant le symbole d’un “souffle nouveau” pour la Wallonie. Le message est clair et

séduisant : seul compte vraiment le travail de longue haleine qui ne donnera de résultats que dans le moyen terme, deux ou trois ans au mieux. Il reste que l’existence de ces crises oblige à une réflexion plus profonde et que cette réflexion ne semble pas encore avoir été faite en particulier en ce qui concerne la structure et l’organisation gouvernementales. Car si on ne conteste plus le malaise économique wallon, on n’a pas encore pris la pleine mesure du “Mal Politique” wallon.

Cette crise de la fonction publique et du pouvoir politique ne doit pas remettre en cause l’effort d’investissement pour le renouveau, mais invite à nuancer le diagnostic sur lequel le Plan Marshall a été fondé. Si on

veut vraiment parler vrai, il faut aussi parler modeste, car l’action que peut accomplir le politique l’est nécessairement. La modestie est parfois la plus grande ambition. Elle réclame beaucoup plus de travail que l’arrogance de certains “grands projets”. Admettre qu’on ne sait pas demande courage. Déployer l’effort nécessaire pour connaître davantage, mieux cerner la réalité des problèmes, s’interdire toute promesse qui ne peut-être tenue, et apporter à une société qui le demande la contribution limitée mais indispensable qu’exigent les adaptations aux changements, est peut-être la tâche la moins brillante, mais la plus utile qui soit du politique.

Pourquoi la reconversion est si longue en Wallonie - Jean Hindriks

Le nœud du problème est avant tout humain et non pas économique.

La responsabilité de ce retard est partagée. Les entrepreneurs ont préférés se concentrer sur la réduction des coûts, plutôt que sur la prise de risque ou l’innovation. Les syndicats ont été trop conservateurs et repliés sur la protection des droits acquis. L’autorité publique a manqué de gouvernance politique forte et efficace et a été



© OPT

victime des sous-régionalismes. Les académiques et les intellectuels ont brillé par leur absence dans le débat, rien ne les a fait sortir de leur réserve, hormis le souci de ne pas donner prise à l'esprit partisan. En bref, "tous responsables, mais pas coupables".

En Wallonie, c'est la tête qui est malade beaucoup plus que les jambes. Si l'on veut réussir la reconversion, il faut réformer l'ensemble y compris le sommet. Il faut donc s'attaquer à la logique dont les hauts fonctionnaires et les politiques sont les garants. Il faut faire évoluer la façon de raisonner des hauts fonctionnaires et des politiques, leurs modes de relations et le système de pouvoir et d'influence qui sont pour eux une seconde nature. Il faut transformer en profondeur le management public. Il faut une organisation publique moderne et modeste avec un leadership libre et compétent capable d'en tirer parti efficacement et de porter et animer leurs subordonnés.

Ce n'est pas à la base que se trouve le nœud du problème. Les administrations publiques en Wallonie regorgent de gens aussi compétents que celles en Flandre. C'est le sommet qu'il faut changer quand il devient source de résistance au changement. Le monde change si vite et la résistance du système est si forte qu'on s'adapte avec retard et on se trouve constamment en situation de désarroi. On a parfois l'impression que nos politiciens sont dépassés dans la société d'aujourd'hui, et que ceux qui prétendent guider la société sont en retard sur elle.

Le rôle de la fédéralisation - JH

Avant 1965, la Wallonie était riche de ses grosses entreprises autour desquelles gravitaient des petits sous-traitants, avec la plupart des centres de décision à Bruxelles considéré comme principale métropole wallonne. Avec la disparition de ces grands champions domestiques, la région a perdu une bonne partie de ses réseaux clients-fournisseurs. Avec la fédéralisation, la Wallonie a perdu sa capitale. La Flandre, par contre, était déjà une nation et avait ses réseaux, ses capitaux et ses entrepreneurs. La région Wallonne par contre n'avait jamais eu sa "cohérence interne", contrairement à bien des régions d'Europe. Les conséquences visibles sont les sous-régionalismes, le saupoudrage, et les compensations de toutes sortes sans

stratégie d'ensemble. Dans d'autres régions la croissance a été le fait d'un maillage équilibré, d'un réseau performant et de la qualité des pouvoirs publics.

Le plan : continuité aussi que rupture - JH

La lecture du Plan est ambiguë puisqu'il se définit comme un « point d'inflexion » et « une rupture dans la continuité ». En tous les cas le Plan Marshall c'est le "moment de vérité" ; certains ont même dit qu'il s'agissait de "la dernière chance" (Trends 20 juillet 2006, Focus interview).

Il y a pas mal de points très positifs dans ce Plan qui contrastent avec le passé. Le politique écoute l'académique, plus que les lobbies et le plan est ciblé et chif-

fré. On ne parle plus de centres d'excellence mais de pôles de compétitivité en invoquant la concurrence et la sélectivité plutôt que des critères politiques. On abandonne donc ouvertement le saupoudrage, et les subventions aux canards boiteux. Il y a un consensus régional sur l'importance de l'économique, la R&D et l'assainissement des friches. Il y a une reconnaissance explicite de l'importance des "intangibles" qui font la croissance d'une région: consensus social, motivation et esprit d'entreprise, connaissance et capital humain.

On peut cependant regretter le manque de rupture plus importante concernant la simplification administrative (on superpose des nouvelles institutions en amont de celles déjà existantes) et la qualité des pouvoirs publics (pour pouvoir faire confiance il faut inspirer la confiance !).

On ne peut plus gouverner par la force. Il suffit de voir comment l'intégration des économies a modifié la capacité de taxation des gouvernements. Les entreprises et les travailleurs sont devenus très mobiles et votent avec les pieds. Les gouvernements sont aussi en concurrence entre eux et sont dépendants de décisions prises ailleurs. Face à cette liberté de mouvement des agents économiques la puissance publique ne peut être efficace et vraiment servir l'intérêt général que si elle parvient à susciter une collaboration beaucoup plus importante des citoyens (comme essaie de le faire le Plan Flamand (Vlaanderen in actie).



© BITC - O. van de Kerchove

Face à la complexité croissante des relations économiques et sociales, le gouvernement a tendance à lui opposer une complexité encore plus grande de règles. Or assez paradoxalement on commence à se rendre compte dans d'autres pays que la seule réponse efficace à la complexité est celle de la simplicité administrative. Ce qui implique un effort beaucoup plus considérable de connaissance et d'expérimentation.

Le rôle du gouvernement - JH

L'économie ressemble de plus en plus à des systèmes physiques non linéaires où les petits événements peuvent parfois déterminer l'évolution de secteurs économiques entiers. La présence de rendements croissants liés aux indivisibilités, externalités techniques, économies d'échelle ou effets d'apprentissage, fait que des régions au départ identiques peuvent évoluer très différemment.

Si une région attire par hasard plusieurs entreprises, la probabilité que d'autres entreprises s'installent dans cette région augmente (pour bénéficier d'une proximité des fournisseurs, des travailleurs et des clients). Les aléas des premières implantations d'entreprises déterminent la structure économique finale des régions.

Dans cette perspective, le rôle du gouvernement consiste à identifier les états cruciaux et reconnaître les moments décisifs, guidant les choix des acteurs économiques qui débloquent les situations et guideront l'économie dans la bonne direction. La concentration des

aides régionales comme le Plan le suggère sur quelques pôles de compétitivité est indispensable pour atteindre une masse critique. Le risque est de ne pas choisir les bons secteurs de développement.

La relation ignorée entre Wallonie et Bruxelles - JH

C'est une des grandes faiblesses du Plan Marshall comme l'avait très tôt fait remarquer le professeur Jacques Thisse (Regards Economiques, Juin 2005). Cette faiblesse est plus ou moins liée à la réforme inachevée du pays et de la région.

Toute région a besoin d'une grande métropole qui serve de fenêtre sur le monde et lui permette d'asseoir sa visibilité internationale. La Wallonie a besoin d'une capitale économique, qui n'est pas forcément la capitale administrative. Or aucune métropole wallonne ne peut revendiquer le statut de capitale économique. Bruxelles est qu'on le veuille ou non la seule métropole capable de soutenir la renaissance économique wallonne. Il est donc indispensable, surtout aujourd'hui, que la région wallonne fasse un geste fort en établissant physiquement sa présence économique dans la capitale.

La Flandre a bien compris l'importance de Bruxelles. Cette relation avec Bruxelles est paradoxalement plus facile pour la Wallonie que pour la Flandre car Anvers revendique aussi le statut de métropole. Bruxelles y gagne aussi à cette relation car Bruxelles a besoin d'un hinterland à tous les niveaux (économique, mo-

bilité..). La tendance aujourd'hui est de dire qu'il faut d'abord faire de la Wallonie une région à part entière et d'ensuite intégrer Bruxelles. Malheureusement les échéances politiques risquent fort de rendre cela impossible.

La relation entre la Région Wallonne et la Communauté Française - JH

C'est le point le plus noir en région Wallonie-Bruxelles. Le plan Marshall est beaucoup trop timide dans ce domaine même s'il fait souvent référence à un partenariat entre Région et CF. La CF a été associée à l'élaboration du plan Marshall principalement au niveau des universités. Or le problème vient de notre formation de base jugée déficiente en moyenne et très inégale au niveau des écarts (voir rapport Pisa). Le taux d'échec scolaire est ahurissant, surtout à Charleroi et à Bruxelles.

La nécessité d'un redéploiement intellectuel - JH

Il est vrai que la proportion de travailleurs très qualifiés augmente, tant à Bruxelles qu'en Wallonie, mais dans l'absolu, la demande de personnel qualifié augmente plus vite que l'offre. On assiste aujourd'hui à une pénurie importante de qualifiés, en dépit de chiffres épouvantables de chômage. Selon le Forem (2005) moins de une offre d'emploi sur deux est satisfaites dans les deux mois. Il y a donc une difficulté croissante à pourvoir des emplois vacants en Wallonie et le problème n'est donc pas seulement un problème d'offre d'emploi insuffisante.

...



© BITC - O. van de Kerchove

cutable. La politique de l'emploi reste une compétence fédérale et pourtant c'est une préoccupation centrale au niveau régional.

Le Plan Marshall a finalement très peu de marge de manœuvre en matière d'activation et de réforme du marché du travail. Même chose en matière d'allègements fiscaux pour les entreprises. Les mesures fiscales inscrites dans le Plan Marshall sont clairement insuffisantes pour attirer les investissements étrangers et relancer l'emploi en Wallonie de façon significative. En revanche une réduction de l'impôt des sociétés, qui est une compétence fédérale, pourrait avoir un effet significatif. La même chose s'applique pour la fiscalité sur le travail qui est parmi la plus élevée des pays de l'OCDE.

L'importance psychologique du Plan Marshall - Marc De Vos

Le Plan Marshall est pour la Wallonie ce que le Pacte des Générations est pour la Belgique: son importance primaire est psychologique plutôt qu'économique.

Marshall signale une nouvelle conviction et un nouveau discours dans l'approche du malaise wallon.

Le parti socialiste wallon, à l'instar du Blairisme, se modernise et se déclare officiellement le champion de l'initiative privée et du marché. C'est nouveau. Les investissements du Plan Marshall ont été guidés par un comité dont le président Luc Van Steenkiste a souligné l'indépendance de toute influence politique. C'est également nouveau.

...

On constate aussi des lacunes alarmantes en langues. Si le Plan consacre 60 millions d'euros dans ce domaine, c'est clairement insuffisant pour rattraper notre retard. En effet, 4/5 des wallons ne connaissent pas l'anglais (pourtant première langue d'Europe) et 4/5 des wallons ne connaissent pas le néerlandais (pourtant première langue du pays). (Voir Ginsburgh et Weber 2006).

L'argument que les wallons ne maîtrisent pas le néerlandais car il s'agit d'une langue peu utilisée est donc incorrect puisqu'ils ne maîtrisent pas plus l'anglais. Il faut décloisonner et stimuler les échanges linguistiques entre régions. On pourrait jumeler des écoles flaman-

des avec des écoles francophones. L'unilinguisme est un handicap insurmontable dans une Europe et des régions de plus en plus intégrées. C'est l'occasion d'un partenariat étroit entre la région Wallonne et la Communauté française.

La relation avec le pouvoir fédéral - JH

La Belgique fédérale se trouve dans une situation assez curieuse puisque chaque région a son Plan (y compris Bruxelles) mais qu'il n'existe aucun plan au niveau fédéral qui vise à articuler et coordonner l'ensemble des plans de développement régional. Pourtant le besoin de coordination entre Régions et pouvoir fédéral est indis-

La crise wallonne est d'abord liée à une crise de la gestion publique, au favoritisme, à une confiance exagérée pour l'initiative publique et une méfiance exagérée pour l'initiative privé. Marshall peut marquer une tournure mentale, bien que l'essentiel de son budget soit à nouveau composée de subventions.

L'impact économique du Plan Marshall à court terme ne peut être que limité. Même sur le long terme, le budget total de 1,5 milliards d'euros est évidemment insuffisant pour générer par lui-même un renversement. En termes de budget, la Wallonie a déjà vu arriver et passer plusieurs plans Marshall qui n'ont rien changés ou apportés. On peu évidemment rêver que l'argent ciblé de Marshall permettra la naissance d'un Nokia ou d'un Microsoft wallon qui a lui seul relancera toute l'économie wallonne. Rien n'est exclu, mais une politique pu-

blique ne peut pas compter sur des miracles. Sur le long terme, le marché et les consommateurs sont de loin supérieurs à quelconque plan – aussi éclairé soit-il – pour déterminer les formules succès.

Le défi pour la Wallonie est donc de capitaliser sur l'effet Marshall pour développer une nouvelle culture politique et un nouveau dynamisme entrepreneurial bien au-delà des secteurs spécifiques sélectionnés par le plan actuel. Si le Plan Marshall veut réaliser son pari fondamental, il devra inspirer l'initiative et la prise de risque de façon plus générale dans la population wallonne.

L'importance du Plan Marshall pour la Flandre et pour la Belgique - MDV

La Wallonie ne peut plus se cacher derrière son passé industriel pour justifier sa déconfiture économique. Les problèmes de l'économie wallonne ne sont pas tran-

sitionnels mais bien structurels. Dès lors, la Wallonie doit démontrer sa détermination pour le changement si elle veut justifier la grande solidarité que le contribuable flamand doit démontrer pour elle. Une Wallonie prospère et confiante est par ailleurs importante pour la Flandre, non seulement en termes économiques.

En effet, les problèmes wallons sont en partie également les problèmes flamands, dans la mesure qu'ils sont liés à la sous-performance relative de notre pays. Compte tenu des grands défis de la globalisation et du vieillissement il nous faudra également réaliser une réforme socio-économique et institutionnelle au niveau belge pour assurer un futur prospère pour la prochaine génération.

Or, une Wallonie en déclin perçoit toute réforme fédérale à priori comme un danger et une attaque. Une Wallonie en progrès devrait avoir une attitude constructive et positive. La Flandre espère que la logique et la rhétorique du Plan Marshall seront également suivies par les partis francophones sur le niveau fédéral, notamment dans le domaine de la fiscalité et du marché du travail. L'avenir de nous tous en dépend.

*Jean Hindriks
Fellow Itinera Institute*

*Marc De Vos
Directeur Itinera Institute*

Itinera Institute VZW-ASBL

*Boulevard Leopold II Laan 184d - B-1080 Brussel - Bruxelles
T +32 2 412 02 62 - F +32 2 412 02 69
info@itinerainstitute.org www.itinerainstitute.org*



L'Institut Itinera est un think-tank et do-tank indépendant qui, au-dessus et au-delà des partis politiques, des différences régionales et des groupes d'intérêt, veut identifier les chemins de réformes qui garantissent une croissance économique et une protection sociale durables en Belgique et dans ses régions.

Disclaimer: The views presented in this Nota are those of the author(s) and do not necessarily represent those of the Itinera Institute. Nota describe research in progress by the author(s) and are published to elicit comments and to further debate.

Het Innovatieplatform in Nederland, *stimulans voor een betere economie*

Het Innovatieplatform is in 2003 door de regering ingesteld. Het heeft als opdracht om voorstellen te ontwikkelen om de innovatiekracht van Nederland te versterken.

De missie van het Innovatieplatform is om de innovatiekracht van Nederland te versterken, zodat Nederland in 2010 weer een koploper is in de Europese kenniseconomie. Dat betekent dat Nederland een land moet worden waar volop ruimte is voor excellentie, ambitie en ondernemerschap van mensen en organisaties.

De kern van de werkhypothese is dat Nederland op dit moment haar menselijk en economisch potentieel onderbenut. Het platform wil voorstellen aandragen om dat potentieel maximaal tot ontwikkeling te brengen. Dat raakt een groot aantal onderwerpen en beleidsvelden: het kan gaan om het stimuleren van samenwerking tussen kennisinstellingen en bedrijven, om voorstellen voor vernieuwing van het onderwijs, om bijdragen aan een beter klimaat voor ondernemers en kenniswerkers, om het vergroten van de innovatiekracht van de publieke sector, om impulsen om de internationale aantrekkingskracht van Nederland op talent te vergroten, enzovoorts.

Het eindresultaat waar het platform naar streeft is dat Nederland in 2010 weer 'the place to be' is, een van de broedplaatsen in de wereld waar internationaal talent graag studeert, onderzoek doet en onderneemt. Dat vergt een cultuuromslag in Nederland, een omslag in het denken.

Hoge en realistische verwachtingen

Dat is een grote ambitie. Uit de vragen vanuit het parlement, uit de vele reacties die de leden van het platform de afgelopen maanden hebben ontvangen, uit alle brieven en e-mails die de postbus van de secretaris deden overstromen en uit de reacties in de media blijkt dat die hoge ambitie wordt onderschreven: er zijn hoge verwachtingen van het Innovatieplatform.

Dat is goed en onderstreept nog eens dat er een brede consensus is in de Nederlandse samenleving dat er nieuwe impulsen nodig zijn om Nederland succesvol voor te bereiden op de uitdagingen van de 21ste eeuw. De leden van het platform zijn hiervan zeer doordron-

gen en bereid - mits onderbouwd met de kracht van argumenten - om de komende jaren een aantal radicale en ingrijpende voorstellen te doen om dat mogelijk te maken.

Tegelijkertijd kan een groep van achttien mensen niet in één keer en niet binnen een jaar de complexe problemen oplossen die in de afgelopen twintig jaar zijn ontstaan in het Nederlandse innovatiesysteem. Het platform is dus geen tovermiddel voor alle kwalen van de kenniseconomie. Het platform zal voornamelijk als een ijsbreker fungeren: het zet een koers uit en breekt door weerbarstige materie heen om ruimte te creëren voor innovatie. Het is daarna aan anderen om van die speelruimte gebruik

Visie

Het aanbrengen van veranderingen in het kennis- en innovatiesysteem is een flinke opgave. Dat vraagt in de eerste plaats om een duidelijke visie op de uitdaging waar dit systeem in de 21ste eeuw voor staat.

Startend vanuit de Lissabon-strategie is de centrale uitdaging het beter ontwikkelen en benutten van de mogelijkheden van mensen. Innovatie is immers mensenwerk. Het wordt gecreëerd door de vernieuwers in alle lagen van organisaties.

Hieruit volgt dat de uitdaging is om het kennis- en innovatiesysteem, van het bedrijfsleven tot universiteiten, zodanig te vitaliseren en in te richten dat het ruimte biedt aan en aanzet tot vernieuwing. Deze vitalisering vraagt over de volle breedte van het Nederlandse kennis- en innovatiesysteem om maatregelen. Uitgangspunt bij deze vitalisering is dat het samenspel tussen de verschillende spelers sterk bepalend is voor het uiteindelijke innovatieresultaat. Innoveren vindt plaats in dynamische netwerken waarin de actoren, vanuit hun rollen en verantwoordelijkheden, elkaar steeds meer nodig hebben. Het belang van samenspel wordt verder versterkt door trends als internationalisering en multidisciplinariteit.

Strategie: Werkprogramma 2006

Innovatie is een zaak van lange adem. Nederland moet de bakens verzetten om in de toekomst mondiaal mee te kunnen doen als kenniseconomie. Werd Nederland in 2003 nog omschreven met de opmerking 'losing momentum', anno 2005 wordt Nederland geplaatst in de categorie 'average performance'. Dat is beter dan voorheen, maar er moet nog veel gebeuren.

Dit jaar, zal het platform zijn werk voortzetten en voorstellen doen om ook in de volgende kabinetsperiode de versterking van de kenniseconomie en kennissamenleving hoog op de agenda te houden. De activiteiten zijn samen te vatten onder de noemers: innovatie verankeren, onbenut potentieel activeren en kansen pakken en creëren. Hieronder vindt U een korte samenvatting van het Werkprogramma 2006.

Ijsbreker

Het platform zal zijn rol als ijsbreker voortzetten om definitieve veranderingen in het Nederlandse kennis- en innovatiesysteem te bewerkstelligen. Het platform zal dit jaar:

- het debat over bekostiging van wetenschappelijk onderzoek volgen, bijdragen leveren aan de discussie en de beweging naar dynamisering ondersteunen
- de valorisatie van (wetenschappelijke) kennis stimuleren en nieuwe ondernemingen als universitaire spin-offs en het benutten van vindingen en octrooien versnellen.
- een traject starten dat zal leiden tot een Kennisinvesteringsagenda 2006-2016.
- een doorbraak realiseren met Leren excelleren.
- visie formuleren, i.s.m. sociale partners en wetenschappers, op sociale innovatie (o.a. het inzichtelijk maken van de 'winst' die hiermee te behalen is)
- ernaar streven akkoorden af te sluiten op het terrein van sociale innovatie.

Monitor

De elf reeds uitgebrachte rapporten van het platform bevatten in totaal 171 acties. Het platform wil bevorderen dat de ingezette acties ook tot uitvoering komen. Er is met name aandacht voor:

- de internationale kenniswerkers
- het beroepsonderwijs
- internationale ontwikkelingen op innovatiegebied (o.a. door contact te leggen met experts in het buitenland)



© M. Van Huist

Versneller en veranderaar

In 2006 streeft het platform naar het 'laten landen' van reeds ingezette veranderingen bij allerlei actoren binnen overheid, bedrijfsleven en wetenschap. Platformleden zullen bij de uitvoering van projecten regio's, netwerken en andere spelers bezoeken om hun werk te ondersteunen en zo nodig te versnellen. Het platform streeft naar:

- het organiseren van praktische evenementen, samen met partners, waaronder Nederland Innovatie! waarmee wetenschappers, ondernemers en anderen elkaar kunnen vinden door bijeenkomsten, live en via het web.
- het schetsen en uitdragen van een wenkend toekomstbeeld van Nederland in 2027.

www.innovatieplatform.nl

Benchmarken van A tot Z

Met benchmarking kunt u de prestaties van uw organisatie meten en ze vergelijken met de prestaties van andere spelers in uw sector. Het onderzoek levert u concrete aanknopingspunten op om de bedrijfsvoering beter te organiseren en daarmee de kwaliteit van uw diensten te verbeteren.

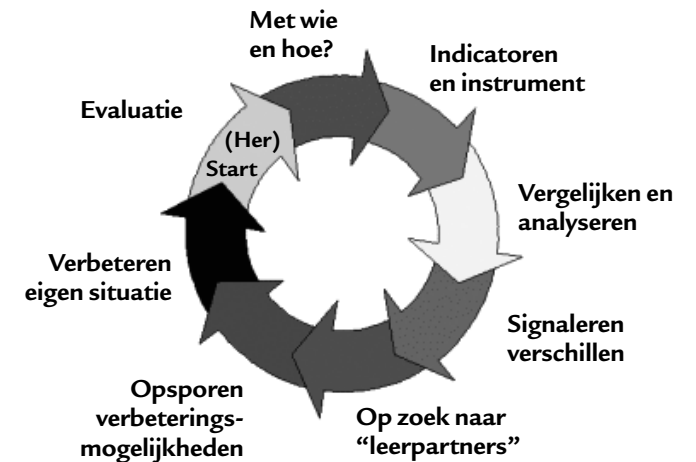
Het belangrijkste doel van benchmarken is dat organisaties van elkaar leren en op die manier hun dienstverlening verbeteren. Uiteindelijk plukt de klant daar de vruchten van.

Daarnaast kunt u met benchmarking uw prestaties transparant maken voor burgers, bedrijven, consumentenorganisaties en media. Het geeft u de mogelijkheid om verantwoording af te leggen. U laat zien wat uw organisatie al goed doet, maar ook dat u er alles aan doet om uw dienstverlening nog verder te verbeteren.

De Benchmark Cyclus

Start van de Benchmark: Met wie en hoe

Vaak ontstaat de wens om een benchmark te doen vanuit een georganiseerde groep. Maar uw organisatie kan natuurlijk ook zelf op zoek gaan naar organisaties die willen benchmarken over hetzelfde onderwerp. U moet het dan wel met elkaar eens zijn dat uw organisaties met elkaar te vergelijken zijn en hetzelfde doel voor ogen hebben.



Heeft u partners gevonden, bepaal dan hoe u de benchmark gaat uitvoeren. Dat kan op vier manieren:

- Zelf een nieuwe benchmark opzetten
- Een nieuwe benchmark laten opzetten
- Aansluiten bij een bestaande benchmark
- Online deelnemen aan een benchmark

...

Voor- en nadelen van benchmarkmethodes

Wat de beste keuze is voor u, hangt af van uw doelstelling. Gaat u voor een optimaal leereffect? Dan is zelf opzetten de beste optie. Kiest u voor een benchmark die een grote impact heeft op de besluitvorming, dan kan een extern bureau meerwaarde opleveren. Vooral als u de benchmark doet in het kader van concrete bezuinigingen of kwaliteitsverbeteringen.

Indicatoren en instrument

U ontwikkelt samen met de andere organisatie(s) de indicatoren en de meetinstrumenten.

Belangrijke discussiepunten zijn hierbij:

- welke indicatoren gebruikt u en hoe stelt u ze vast? Stel de indicatoren zo op en werk ze zo uit in eenheden, variabelen en onderlinge relaties, dat er geen ongewenste verschillen kunnen ontstaan als u gegevens gaat verzamelen en vergelijken;
- hoe definieert u begrippen en onderwerpen? Zorg ervoor dat u dezelfde definities hanteert. Anders meet u dingen die u misschien niet wilt meten of meet u op de verkeerde manier.

Voorbeelden:

- Niet iedere organisatie verstaat hetzelfde onder een FTE: bij de ene organisatie gaat het dan om een 36-urige werkweek, bij de andere om een 38-urige werkweek.

	Kosten	Tijdsinvestering	Doorlooptijd	Leereffect	Impact op besluitvorming
Zelf opzetten	N.v.t	50-100 dagen	5-7 maanden	+	+/-
Laten opzetten	Vanaf circa 30.000 euro	2-10 dagen	4-5 maanden	+/-	+
Bestaande benchmark	Vanaf circa 2.000 euro	Vanaf enkele dagen	1-4 weken	+/-	+
Online benchmark	Vanaf 300 euro	Enkele uren	Maximaal enkele dagen	-	+/-

- De ene organisatie vindt een mondelinge klacht een grondige klacht. De andere organisatie heeft het pas over een grondige klacht als er schriftelijk een klacht is ingediend.
- Om een goed onderzoek uit te voeren, is het dus zaak dat u echt over hetzelfde praat.

Verzamelen van gegevens, vergelijken en analyseren

Nu kunt u gegevens gaan verzamelen. Doe eventueel een proefmeting om het instrument en de indicatoren in de praktijk te testen. Deze fase neemt twee tot drie maanden in beslag. Of zes tot acht weken als u de benchmark zelf uitvoert.

Bereid medewerkers die het onderzoek gaan doen goed voor. U kunt ze eventueel opleiden, bijvoorbeeld voor visitaties. En informeer al uw medewerkers dat u een benchmark gaat doen.

Signaleren verschillen

Nadat elke deelnemer de gegevens heeft verzameld, gaat u ze bundelen. Heeft u veel instrumenten en indicatoren, dan is het het makkelijkst om dit geautomatiseerd te doen. Anders kan het ook handmatig. Heeft u de gegevens gebundeld, dan kunt u gaan vergelijken en de verschillen tussen de deelnemers rapporteren.

Op zoek naar leerpartners

Als u weet wat de verschillen zijn, kunt u op zoek gaan naar de organisatie waarvan u het meest kunt leren. Dit is meestal de deelnemer die op een bepaalde indicator significant beter scoort. Er kunnen ook meer leerpartners voor uw organisatie zijn.

Om met succes van elkaar te leren, is het belangrijk dat er onderlinge eenduidigheid is over de leerdoelen, de leergebieden en hoe u de leerdoelen kunt realiseren. ...

Kwaliteitshandvesten

In een kwaliteitshandvest doet een overheidsorganisatie concrete beloften aan burgers en bedrijven over haar dienstverlening. Alle (potentiële) cliënten hebben toegang tot deze normen en ze zijn altijd duidelijk te zien op de plaats waar de belofte wordt waargemaakt. Bijvoorbeeld aan de balie of op de website. Een kwaliteitshandvest wordt nog krachtiger als de klant een compensatie krijgt zodra de organisatie een belofte niet nakomt.

www.kwaliteitshandvesten.nl

Medewerkeronderzoek

De InternetSpiegel is een online diagnose- en benchmarkinstrument waarmee u zelf medewerkeronderzoek kunt uitvoeren. De InternetSpiegel is ontwikkeld voor publieke organisaties. Kennis en ervaringen binnen de publieke sector zijn benut om een instrument te ontwikkelen, dat effectief ondersteunt bij het professioneel inrichten van HRM-beleid.

www.internetspiegel.nl

Innovatiemonitor

De Innovatiemonitor is een interactief hulpmiddel dat overheidsorganisaties inzicht geeft in hun prestaties en een vergelijking biedt met andere organisaties. Centraal daarbij staat het innovatieve vermogen van een organisatie. De Innovatiemonitor is voor elke overheidsorganisatie te gebruiken. De Innovatiemonitor is een zelfevaluatie-instrument, waarbij na uitvoering een diagnose wordt gegeven over de organisatie. Op basis daarvan wordt een advies opgesteld en is het mogelijk om een vergelijking te maken met andere organisaties.

www.innovatiemonitor.nl

Integriteit

Op www.integriteitoverheid.nl vindt u nuttige informatie over het ontwikkelen van integriteitsbeleid bij de overheid, zoals relevante regelgeving, handreikingen en modellen, jurisprudentie en links naar andere websites. Daarnaast vindt u op deze website ook de relevante regelingen die voor de verschillende overheidssectoren gelden.

www.integriteitoverheid.nl

U bepaalt wel zelf wat bijvoorbeeld uw eigen ambities zijn. De basis voor de samenwerking is de rapportage die u in stap 4 gemaakt heeft. Aan de hand van die rapportage vormt u koppels van deelnemers die samen een plan maken om de leervragen te beantwoorden. Dat kunt u op verschillende manieren aanpakken, bijvoorbeeld met workshops, lezingen en werkbezoeken.

Op zoek naar verbetermogelijkheden

U gaat nu op zoek naar verbetermogelijkheden en u stelt een verbeterplan op. Als het nodig is, kunt u een korte aanvullende analyse doen om vooral de verklaringen of oorzaken achter de verschillen te achterhalen en om meer gericht aan verbeteringen te kunnen werken. Elke deelnemer stelt een eigen verbeterplan op, in samenwerking met de leerpartner.

Verbeteren eigen situatie

U kunt nu het verbeterplan gaan uitvoeren. Tijdens de uitvoering kunt u uiteraard de indicatoren uit het verbeterplan blijven meten. Zo ziet u meteen of de verbeteringen die u aanbrengt ook echt zorgen voor een verbetering van de score op de indicator(en).

Evaluatie (en herstart)

De laatste stap is de evaluatie: wat hebben de doorgevoerde veranderingen opgeleverd voor uw organisatie? Is er daadwerkelijk iets verbeterd? Hiervoor meet u de indicatoren opnieuw. U rapporteert de conclusies van deze meting en kunt aanbevelingen doen voor een eventueel vervolg of een herstart van de cyclus.

En route vers *Lisbonne*

Sous le patronage du Ministre de l'Économie et du Commerce Extérieur du Grand-Duché de Luxembourg, le Service central de la Statistique et des Études économiques (Statec), le Centre de Recherche Public Henri Tudor et l'Observatoire de la Compétitivité organisent leur second colloque luxembourgeois sur l'économie de la connaissance dans une perspective européenne, intitulé: "En route vers Lisbonne" - Luxembourg 2006

Comme annoncé en octobre 2004 lors du premier colloque luxembourgeois «En route vers Lisbonne», ainsi que lors des récentes manifestations organisées par le STATEC, l'Observatoire de la Compétitivité et le CRP Henri Tudor, une deuxième édition du colloque aura lieu les 9 et 10 novembre 2006.

Suite aux demandes et suggestions faites, cette édition reprendra les thèmes abordés auxquels s'ajouteront de nouvelles problématiques : l'Innovation, la Recherche et Développement, les TIC et la productivité, l'Éducation et la Formation continue ainsi que l'entrepreneuriat, l'environnement des affaires, la cohésion sociale, l'emploi, les technologies environnementales... Un accent particulier sera mis lors de ce colloque sur

la compétitivité et la soutenabilité. A nouveau ce colloque se veut ouvert à tous et à tous les champs méthodologiques. De nombreux intervenants aussi bien luxembourgeois qu'étrangers, chercheurs, universitaires, membres des administrations luxembourgeoises ou d'organisations internationales avaient contribué en 2004 aux différentes sessions et tables rondes. Le comité organisateur espère élargir encore la variété des intervenants en 2006.

L'un des objectifs de ce colloque est de présenter les résultats des études et analyses faites au Luxembourg mais aussi de les mettre en perspective avec des études internationales (dont celles de grandes organisations internationales comme l'OCDE, Eurostat, la BEI, La Commission Européenne) et des études de cas concrets.

...



© BITC - O. van de Kerchove

Intervenants Sessions plénières et Tables rondes:

Madame la Commissaire Viviane Reding

Commission Européenne.

Monsieur Hans Vijlbrief

Membre du Comité de Politique Economique de la Commission Européenne.

Monsieur Veijo Kavonius

Directeur général adjoint du Département du développement régional au Ministère de l'Intérieur de la Finlande.

Monsieur Jean-Jacques Merten

Recherche et Innovation, Directeur Associé, Direction des Projets - Industrie et Services, Banque européenne d'investissement.

Monsieur Jeannot Krecké

Minsitre de l'Economie et du Commerce Extérieur du Grand-duché de Luxembourg.

Madame Maddy Mulheims

Conseillère de Gouvernement 1ère classe, Ministère de l'Égalité des chances.

Docteur Claude Wehenkel

Directeur du Centre de Recherche Public Henri Tudor, Luxembourg.

Docteur Rolph Tarrach

Université du Luxembourg, Luxembourg.

Monsieur le professeur Lionel Fontagné

Université Paris 1, France.

Docteur Serge Allegrezza

Directeur du Service Centrale de la Statistique et des Etudes Economiques, Luxembourg.

Monsieur Tim Davis

Project Manager · Entrepreneurship Indicators Project · Statistics Directorate · OECD.

La participation au colloque est gratuite.

www.tudor.lu/lisbonne2006



© Daniel Fouss - CBBB