

# 4 INSTANCE<sup>®</sup>

PERIODICAL FOR PUBLIC MANAGEMENT

Maandelijks n° 66 - Februari 2007  
Mensuel n° 66 - Février 2007



*Kendell Geers*

Link ((●



4<sup>de</sup> Overheidscongres  
4<sup>ème</sup> Congrès du secteur public

*Innovation & Performance  
in Public Sector*

19 & 20 maart mars 2007  
Concert Noble

*Programme - Programma*



4 INSTANCE N° 66 - Février - Februari 2007

- 4 **KUNST - ART**  
Kendell Geers
- 6 **4<sup>DE</sup> OVERHEIDSCONGRES – 4<sup>ÈME</sup> CONGRÈS DU SECTEUR PUBLIC**  
Innovation & Performance in Public Sector
- 10 **INNOVATIE**  
De ‘Spitsen’ van de Vlaamse overheid
- 12 **PUBLIC GOVERNANCE**  
Twijfel over deskundigheid toezichhoudende organen
- 15 **ETHIQUE**  
Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique
- 20 **OVERHEIDSMANAGEMENT**  
Forum Overheidsmanagement
- 21 **e-GOV**  
Objectif 2008 : [mon.service-public.fr](http://mon.service-public.fr)
- 22 **FEDERALE PORTAALSITE**  
Grondige vernieuwing voor [www.belgium.be](http://www.belgium.be)
- 24 **PRESTATIEBEGROTING**  
Het doel heiligt de middelen: de prestatiebegroting verbindt ze

**Guide** des  
CABINETS

KABINETTEN  
**gids**



4INSTANCE N° 66

Februari - Février 2007

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](mailto: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](mailto:4instance@skynet.be)

COPYRIGHT PICTURES

B.P.S. 22 - Kendell Geers

LAYOUT - PREPRESS

Daniel Collette Production sprl

<http://www.dcprou.be>

REGIE

Tel. 02/534 94 51

DISTRIBUTIE - DISTRIBUTION

Etoby

### Adviesraad - Conseil - Advisory board 4INSTANCE

**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 (🔗)



rss magazine



rss blog



rss newsletter

Informatie voor de redactie is welkom op: [tvda@4Instance.be](mailto:tvda@4Instance.be)

Toute information pour la rédaction est la bien venue à: [tvda@4Instance.be](mailto:tvda@4Instance.be)

## Kendell Geers

Het B.P.S.22, de ruimte voor eigentijdse creatie van de provincie Henegouwen, verwelkomt de eerste solo-tentoonstelling in België van de Zuid-Afrikaanse kunstenaar Kendell Geers. Gewoontegetrouw laat Kendell Geers zich inspireren door de regio die hem verwelkomt en in Charleroi heeft hij daarom gekozen voor het thema vuur en zijn tentoonstelling de titel “Auto-Da-Fé” meegegeven, daarmee verwijzend naar de stichting van de stad door Karel II van Spanje. Eens te meer is dit een gelegenheid om het B.P.S.22 om te vormen en kennis te maken met werk dat speciaal voor deze plek gecreëerd is. Maar, er is ook ouder werk aanwezig zodat we kunnen zien wat deze kunstenaar de afgelopen vijftien jaar allemaal heeft bezig gehouden.

Voor elke tentoonstelling laat de kunstenaar zich inspireren door de regionale context om zijn indrukken te voeden. Voor de tentoonstelling in Charleroi zijn twee thema's naar boven gekomen, die hoewel ze met elkaar verweven zijn, toch een eigen bestaan leiden. Ze zijn het resultaat van historische

...



anekdotes: het politieke gebruik van geweld en het vuur. Het eerste thema vindt zijn oorsprong in de legende dat twee leden van de "Bande à Bonot", Edouard Carouy en Octave Garnier begin vorige eeuw in Charleroi zouden hebben geleefd voordat zij zich aansloten bij de fameuze Franse anarchist. Het tweede thema is meteen de titel van de tentoonstelling "Auto Da-Fé" en verwijst naar Karel II van Spanje die in 1666 bij het dorp Charnoy een fort liet bouwen dat te zijner ere "Charle-roy" gedoopt werd. Die laatste is tot overmaat van ramp de opdrachtgever geweest van de zwaarste autodafé van de Spaanse inquisitie. Autodafé komt van het Latijnse "actus fidei" wat zoveel wil zeggen als "acte van geloof" en een autodafé bestond voornamelijk uit het verbranden van boeken die als godslasterlijk, ketters of immoreel werden beschouwd. In de middeleeuwen kwam daar nog het verbranden van ketters bovenop.

In de context van Charleroi verwijst het vuurthema naar de zware industrie, die met zijn hoogovens integraal deel uitmaakt van het landschap en de geschiedenis. De geschiedkundige dubbelzinnigheid van vuur, als enerzijds zuiveraar en anderzijds vernietiger, is terug te vinden in het industriële landschap waar het vuur dezelfde dubbele positie inneemt. Dat thema dient ook als leidraad voor de scenografie die, dankzij de flexibiliteit van de enorme ruimte van B.P.S.22, voor elke tentoonstelling herdacht wordt en getransformeerd. Het ritme, de looprichting en de wijze waarop de werken benaderd worden is dus tel-

---

### Praktisch

*Tentoonstelling: van 17 maart t/m 3 juni 2007, van woensdag t/m zondag van 12-18 uur*

*Toegangsprijs: individueel: 3 euro / Groepen volwassenen, senioren en bezoekers van het SMAK: 2 euro / Groepen scholieren: gratis. Schoolanimatie op aanvraag van maandag t/m vrijdag van 9-17 uur (contact: Sophie Jansseune - 071/27 29 71): gratis.*

*Geleide bezoeken op aanvraag.*

---

kens anders en zoals de kunstenaar het zich had voorgesteld. In het kader van de Biennale de Charleroi Danses is ook een performance in voorbereiding in samenwerking met Patrick Codenys (ex-Font 242).

Kendell Geers komt van oorsprong uit Johannesburg, Zuid-Afrika, en is zwaar getekend door de apartheid. Hij draagt die last van het verleden altijd mee en ze is een onderdeel geworden van zijn kunst. Provocerend raakt hij via zijn werken morele en politieke problemen aan, met kritische vragen bij de context van kunst, de expositiewijze, over de kunstwereld en de spelers daarin. Als veelzijdig kunstenaar creëert hij objecten, installaties video en brengt performances. Als product zijn deze tijd benadert en bekritiseert hij onze wereld frontaal en trekt ten strijde tegen de bewuste of onbewuste vervreemding die de objecten, beelden en situaties in ons dagelijks leven bedreigen.

Oudere stukken uit verschillende buitenlandse verzamelingen (o.a.; uit de eigen collectie van de kunstenaar in Zuid-Afrika) worden getoond. Sommige daarvan zijn speciaal aangepast voor het B.P.S.22 (formaatwijziging, presentatie, etc.). De meesten zijn echter nooit eerder in België te zien geweest. Speciaal voor deze tentoonstelling zijn nieuwe werken gecreëerd, zoals Red Flag, een serie vlaggen doorgehaald met een zware, rode streep en een enorme ster samengesteld uit politiesirenes, inspelend op de schizofrene grens tussen veiligheid en terreur.

Deze tentoonstelling is een coproductie tussen het B.P.S.22 (Charleroi), SMAK (Gent), Baltic (Center for contemporary art, Gateshead - GB) en het Musée d'Art Contemporain in Lyon ; een extra bewijs van de internationale geëngageerdheid van het B.P.S.22. Ter gelegenheid van deze tentoonstellingscyclus wordt in september 2007 een nieuwe catalogus uitgegeven ter gelegenheid van de opening van de tentoonstelling van Kendell Geers in het Baltic. De schrijvers zijn Paulo Herkenhof, Christine Macel, Rudy Langmans en Jérôme Sans die de kunstenaar interviewen. ●

---

### Adres

*B.P.S.22 espace de création contemporaine  
Secteur des Arts plastiques | Province de Hainaut  
Site de l'Université du Travail  
Boulevard Solvay 22 - B-6000 Charleroi  
T: +32 71 27 29 71 - F: +32 71 27 29 70  
<http://bps22.hainaut.be>*

---

# Innovation & Performance in Public Sector

## *People Tools & Culture*

**19 & 20 maart - mars 2007 - Concert Noble**

The emerging Information Society, largely driven by an ever increasing and pervasive use of information and communication technologies is more and more affecting the public sector. Administrations follow the example of the private sector and benefit from the enormous potential of these technologies to improve their efficiency.

Indeed, the use of Information and Communication Technologies does not only smoothen public administration internal operations, but also strongly supports the communication between different administrations as well as the interaction with citizens and businesses. Over the past decade, many administrations has enforced various performance regimes in order to ensure better quality of service. However, while performance measurement can generally be productive and help improve performance, if done poorly, it can be very costly, ineffective and actually drive dysfunctional behaviours.

The challenge to public sector organisations of delivering massive change while meeting rising expectations with fewer resources demands effective leadership at every level. Managing competing interests and making choices about priorities is a major responsibility of public bodies, and successful organisations rely on clarity of direction and purpose from leaders to meet these complex demands.

Optimising the potential of employees is a business-critical issue for the public sector at a time when meeting performance targets, delivering top class customer

service and achieving best value are high on the agenda. As part of the national drive to make government organisations more streamlined and more accountable, senior managers need to take responsibility for employee development and performance to ensure that their teams contribute towards improved levels of service delivery.

Excellent customer service depends on the performance and passion of your staff. You know that it's impossible to run an effective operation without developing individuals and inspiring and motivating your team. ...

### Platinum partner

**COGNOS**  
THE NEXT LEVEL  
OF PERFORMANCE™



**EDS**

**telindus**  
Belgacom ICT

### Gold partner

**cegeka** **hp** **sas**  
invent

### Silver partner

**Adobe** **U&I Learning** **UNISYS**  
Imagine it. Done.

### Cocktail partner

**telenet solutions**



## Executive Dinner 19 maart - mars – Concert Noble

### PROGRAMME

19:00 Registration and reception

19:45 Invitation to table (table diner & walking dessert)

20:00 Keynote “baron Luc Vansteenkiste”

Afgevaardigd Bestuurder Recticel

Luc Vansteenkiste, président du jury indépendant international de la définition des projets de pôles

“Les pôles de compétitivité, concrétisation d’une dynamique régionale”

Launch of the “Piazza management club”

Francine Deville, Administratrice générale de L’IFPME

Thibault Van der Auwermeulen, Founder & Managing Director 4INSTANCE

### Inscrijving / Inscriptie executive diner

Enkel via persoonlijke en niet overdraagbare uitnodiging - Uniquement via une invitation personnelle et non transmissible

*Info: Thibault Van der Auwermeulen - [tvda@4instance.be](mailto:tvda@4instance.be) - tel.02/534 94 51*

### Info

[www.4instance.info](http://www.4instance.info) - Tel. 02/534 94 51 - [greta@4instance.be](mailto:greta@4instance.be)

Link 

Online Programme

## Congres - Congrès 20 maart - mars – Concert Noble

### PROGRAMME

09:00 Registration and refreshments

09:30 **Opening & Introduction**  
Ghislaine Nuytten

09:35 **Innovation & Performance in Public Sector**  
**Keynote «baron Paul Buysse»**  
Chairman of the Board of Directors – Bekaert nv/sa  
Chairman of the College of Censors of the National Bank of Belgium  
Member of the Board of Directors - VEV (Flemish employers federation)  
Member of the Executive Committee of the Federation of Belgian Industry (FEB)  
Chairman of the Board of Trustees of the Belgian Corporate Governance Institute ...

10:15 **Corporate Governance: instrument voor een efficiënte overheid**  
**Rudy Aernoudt**  
Secretaris-Generaal voor het departement EWI

10:45 *Coffee & Break*

11:15 **NMBS, innovatie, performantie en visie**  
**Jannie Haek**  
Gedelegeerd Bestuurder NMBS HOLDING  
(Mobistar slot)

11:45 **Imperatives for Government in a “Flat World”**  
**Bill Thomas**  
Executive Vice President EMEA -EDS  
(EDS - Telindus slot)

12:15 **From Plan To Outcome: Strategy Execution in the Public Sector**  
**Speaker tbd**  
(Cognos slot)

12:45 *Walking Lunch*

14:30 **Break out**  
*SESSION A*  
**IT Services Performance Management**  
**Yves Vander Auwera**  
ICT Shared Services Director - Fedict

*SESSION B*  
**Eén gemeenschappelijk platform voor negen zelfstandige entiteiten.**  
**Hoe pak je dat aan?**  
**Luc Van Ammel**  
C.O.O. VOKA

*SESSION C*  
**Technology and innovation**  
HP

15:00 **Break out**  
*SESSION A, B or C*

15:30 *Tea*

...



16:00 A Telco view on innovative technologies

**Dirk Momont**

Vice President Sales and Marketing Telenet Solutions

16:30 Public sector Monitor

17:00 *Cocktail*

### **Executive dinner**

Concert Noble - 19 maart - mars 2007

*Inschrijving / Inscription executive diner*

*Enkel via persoonlijke en niet overdraagbare uitnodiging - Uniquement via une invitation personnelle et non transmissible*

*Info: Thibault Van der Auwermeulen - [tvda@4instance.be](mailto:tvda@4instance.be) - tel.02/534 94 51*

### **Congres**

Concert Noble - 20 maart - mars 2007

*Frais de participation - Deelnemingskosten*

*administratie - administration: 200,- euro*

*bedrijf - société: 750,- euro*

### **Info**

[www.4instance.info](http://www.4instance.info) - Tel. 02/534 94 51 - [greta@4instance.be](mailto:greta@4instance.be)

### **Registration**

<http://www.4instance.info/orderfrm.htm>



Online Programme



## De “*Spitsen*” van de Vlaamse overheid

Op 12 februari reikte Vlaams minister van Bestuurszaken Geert Bourgeois het allereerste Innovatiefestival voor de Vlaamse overheid, de ‘Spitsprijs 2007’ uit. En het zijn er meteen drie geworden. Winnaars zijn het Agentschap voor Onderwijsdiensten voor de automatische gegevensuitwisseling tussen het departement Onderwijs en de kinderbijslagdiensten; het regioteam Dilsen-Stokkem van Kind en Gezin voor de oprichting van een hulplijn voor borstvoedingsadvies; de Vlaamse Landmaatschappij en het agentschap voor Landbouw en Visserij voor het elektronische loket voor landbouwers en de éénmalige perceelsregistratie.

Om de creatieve ideeën die binnen de Vlaamse overheid leven, zoveel mogelijk te delen met de collega’s van andere diensten, organiseerde Bourgeois vandaag het eerste Innovatiefestival van de Vlaamse overheid. Meer dan 200 creatieve Vlaamse ambtenaren verzamelden er om uit te pakken met hun inventieve projecten en om ideeën uit te wisselen. Ook de administratie van het Vlaams Parlement deed mee. Met dit evenement wil de minister aantonen dat innovatie en creativiteit niet het monopolie zijn van bedrijven.

Driedimensionale technieken voor natuurinrichting, slimme digitale formulieren, het gebruik van nieuwe communicatietechnologieën, een ‘robotambtenaar’, ...

Wel 37 innovatieve projecten (zie bijlage) werden vanuit de verschillende departementen van de Vlaamse administratie ingediend voor de allereerste Spitsprijs. Tijdens het festival werden heel wat projecten toegelicht en gedemonstreerd. Ook de drie winnende projecten kwamen uitgebreid aan bod.

Het winnende project dat de automatische overdracht van gegevens realiseert tussen het departement Onderwijs en de kinderbijslagkassen is een sterk staaltje van MAGDA (Maximale Gegevensdeling tussen Administratie) ofwel het “Vraag niet wat je al weet”-principe. Dat betekent niet enkel veel tijdsinstaan voor scholieren, studenten, ouders, scholen en universiteiten. Ook de

betrokken administraties winnen aan tijd en nauwkeurigheid dankzij de elektronische gegevensverwerking. Het systeem zorgt voor de afschaffing van 160.000 attesten in het hoger onderwijs en 76.000 in het secundair onderwijs.

De Borstvoedingsadvieslijn, de hulplijn voor regioverpleegkundigen van Kind en Gezin in Limburg, viel eveneens in de prijzen. Deze kwam er door het enthousiasme van één medewerker, Christel Geebelen, een verpleegkundige van het regioteam Dilsen-Stokkem van Kind en Gezin. De telefonische en elektronische hulplijn zorgt ervoor dat informatie over borstvoedingsproblemen rechtstreeks doorstroomt naar de moeders die er nood aan hebben. Het project toont duidelijk aan dat vanuit elke functie binnen de Vlaamse overheid innovatieve projecten tot stand kunnen komen.

De derde innovatieprijs gaat naar twee initiatieven die het leven van de Vlaamse landbouwers heel wat eenvoudiger maken: de eenmalige perceelsregistratie en het e-loket Landbouw en Visserij. Tot vandaag moesten de landbouwers jaarlijkse twee perceelsaangiften doen: een eerste keer bij hun Mestbankaangifte, een tweede keer bij hun aanvraag van Vlaamse en Europese premies. De Vlaamse Landmaatschappij en het

## Responsabilisering van medewerkers door het gebruik van de balanced scorecard

### Wat realiseren wij in ons project?

In een ideale situatie zou elk individu in de organisatie van hoog tot laag de strategie van een organisatie moeten kennen en méér nog: het (goed) gevoel hebben dat zijn of haar individuele acties, inzichten en gedachtegoed fundamenteel bijdragen tot het groter geheel. Ervoor zorgen dat 1000 mensen in een organisatie een gemeenschappelijke visie hanteren, initiatief kunnen nemen en in dezelfde richting werken is geen eenvoudige zaak.

Ons inziens kan de balanced scorecard (BSC) grotendeels richting geven aan deze doelstelling, indien het juiste type BSC wordt gebruikt.

In de Vlaamse Milieumaatschappij realiseerden we BSC voor 14 piloten (van de werkvloer tot op directieniveau).

Ieder teamverantwoordelijke realiseerde op eigen vermogen een strategische kaart, een eigen visie en een reeks van gekoppelde initiatieven. Het is de bedoeling om het aantal gedecentraliseerde scorecards in 2007 op te drijven en verder met elkaar in verbinding te stellen.

### Wat is er bijzonder aan ons project?

We merkten bij de ons omliggende organisaties, bij de externe adviesverleners en in de vakliteratuur dat balanced scorecard zelden verder geraakt dan de concepten die de uitvinders Kaplan en Norton in de beginjaren 1990 hadden

bedacht. Het gaat dan om een meetsysteem dat ook niet-financiële parameters meet (type 1 BSC) of een strategisch prestatiemeetsysteem dat de strategie beschrijft middels causale relaties (type 2 BSC). BSC wordt in hoofdzaak gebruikt als een dashboard rapporteringssysteem.

Het strategisch managementsysteem dat de strategie óók via communicatie en actieplannen gedecentraliseerd inbrengt, wordt type 3 genoemd. De meerwaarde van type 3 ligt in de responsabilisering van de werknemer die aangezet wordt om zelf initiatief te nemen.

Dat type wordt – gelet op de zware inspanning nodig voor de realisatie en door onvoldoende ervaring – zelden doorgevoerd. VMM ziet echter een fundamenteel voordeel in deze aanpak.

Tips die we kunnen meegeven voor andere innovatieve teams :

Innovatie vergt het nodige geduld: het duurt aanvankelijk wat langer om tot resultaat te komen, maar op lange termijn biedt het zeker voordelen.

Innovatie moet er vooral komen in de hoofden van de mensen. Innovatieve technologie volstaat niet.

### Wie meer wil weten over het project of meer inspiratie wil opdoen...

Contacteer: ir. E. Germonpré, Verantwoordelijke kennisbeheer  
[e.germonpre@vmm.be](mailto:e.germonpre@vmm.be)

Agentschap voor Landbouw en Visserij zorgden ervoor dat dit voortaan via één jaarlijkse registratie kan. Bovendien kunnen de landbouwers door een slim elektronisch aanvraagstelsel kwalitatief betere steunaanvragen indienen. De computer denkt mee met de land-

bouwer, waardoor foutief ingevulde aanvragen, met mogelijk grote financiële gevolgen voor de landbouwer, worden vermeden. Het hele systeem werd helemaal ontwikkeld vanuit het standpunt van de gebruiker. 35 landbouwers testten het systeem uit en stuurden het bij.

De winnaars kregen een trofee naar huis, ontworpen door studenten industrieel productontwerpen van de West-Vlaamse Hogeschool, én een cheque van 2500 euro om een groepsactiviteit te sponsoren.

# Twijfel over *deskundigheid toezichthoudende organen*

U kunt een taak delegeren, maar u kunt de verantwoordelijkheid niet afschuiven. Dat ondervindt de directeur in een organisatie en dat ondervindt ook de overheid bij het decentraliseren en (semi-)privatiseren van overheidstaken. Maatschappelijk ondernemen is een vak apart. Momenteel spelen er diverse ‘toezichtdiscussies’.

nen en de overheid is losser naarmate het om meer gedecentraliseerde organen gaat. Denk aan ziekenhuizen, verzorgingshuizen, instellingen voor voortgezet onderwijs of woningcorporaties. De rijksoverheid houdt daarbij zelf nog toezicht op belangrijke zaken, zoals inhoud en professionaliteit (Inspectie voor de volksgezondheid, Onderwijsinspectie) of volume en financiën (Centraal Fonds Volkshuisvesting).

## Discussies rond toezicht

Momenteel spelen er twee ‘toezichtdiscussies’. De eerste gaat over ‘toezicht op toezicht’. Zijn de formele toezichthoudende organen wel deskundig genoeg? Zou de overheid niet moeten voorzien in toezicht op de toezichthoudende organen? Nu zijn het vooral de brancheverenigingen die ook de scholing van toezichthouders als een nieuwe taak hebben opgepakt. De tweede discussie is zeker zo interessant en gaat erover hoe de publiekprivate instelling voeling weet te houden met haar maatschappelijke omgeving. Heeft de instelling voldoende zicht op wat ‘de maatschappij’ van haar vraagt? Speelt ze voldoende in op nieuwe ontwikkelingen? Pakt ze naast haar directe taak ook voldoende aanverwante maatschappelijke taken op? Hier is duidelijk sprake van een ‘grijs gebied’.

...

Inmiddels is er in Nederland een lange traditie van decentraliseren en semi-privatiseren van overheidstaken. Zowel in het onderwijs, de gezondheidszorg als bij volkshuisvesting zijn er heel wat instellingen met een historie van een eeuw of langer. In de laatste decennia zijn daar nog andere sectoren bij gekomen zoals delen van arbeidsvoorziening, het kadaster en instituten met specifieke overheidstaken die zijn omgezet in een zelfstandig bestuursorgaan (ZBO).

Op zich is daar veel voor te zeggen. De overheid moet zich niet overal mee bemoeien. Er moet ruimte zijn voor regionale accenten. De klant (de burger) moet zo lokaal mogelijk bediend worden. De markt moet zijn werk kunnen doen. Zo zijn er nog meer argumenten te bedenken, allemaal waar, zeker zolang het goed

gaat. Maar o wee als de klant zich wat slechter bediend voelt, als er wachtlijsten ontstaan, als de tarieven omhoog gaan, als er ‘zwarte’ en ‘witte’ scholen ontstaan, als er geld wordt opgepot, als een ZBO in de ogen van politiek of media wat al te onbesuisd of verkwistend met haar middelen omgaat. Dan ‘schreeuwt de burger moord en brand’ en wordt de overheid ineens weer verantwoordelijk gehouden. En terecht! Want het is niet anders dan bij leidinggeven: je kunt wel een taak delegeren, maar niet de verantwoordelijkheid. Je blijft zelf verantwoordelijk en moet er goed op toezien of de taak naar behoren wordt uitgevoerd. In het publiekprivate domein hebben we het dan over Public Governance. In geïnstitutionaliseerd toezicht is altijd wel voorzien, in de regel in de vorm van een Raad van Toezicht of een Raad van Commissarissen. De band tussen deze orga-

## Leidraad voor goed bestuur en management

Public Governance staat de laatste jaren meer en meer in belangstelling als invalshoek voor effectief bestuur en management in de publieke sector. Zo geeft bijvoorbeeld het Ministerie van Financiën aan dat: ‘op diverse plaatsen binnen en rondom de rijksoverheid worden de begrippen governance, toezicht en ministeriele verantwoordelijkheid nader worden uitgewerkt en geoperationaliseerd, bijvoorbeeld in de vorm van doorlichtingen.

Al deze activiteiten zijn er vooral op gericht vast te stellen waar de minister risico’s zou kunnen lopen als het gaat om het kunnen waarmaken van zijn ministeriele verantwoordelijkheid’. Niet alleen binnen de rijksoverheid spelen deze vraagstukken, ook bij lokale overheden (gemeenten, waterschappen, etc.) en bij sectoren zoals de gezondheidszorg, sociale zekerheid, nutsbedrijven komen deze vragen in dezelfde mate terug.

Op tal van plaatsen wordt daarom aan de kwaliteit van het bestuur gewerkt, vanuit verschillende invalshoeken, maar met een zelfde achterliggende doelstelling. Veel van de inspanningen zijn erop gericht specifieke instrumenten te ontwikkelen waarmee zicht wordt geboden op beleidsterreinen en organisaties waar verbeteringen op het punt van doelmatigheid en effectiviteit mogelijk zijn. De interdepartementale beleidsonderzoeken zijn er een voorbeeld van. Ditzelfde geldt voor de voorstellen inzake

de verdere verbetering van de informatievoorziening over de plannen en resultaten van overheidshandelen in de begroting en verantwoording, dit alles onder de noemer van ‘public governance’. Public governance hangt vooral nauw samen met de ontwikkeling op het gebied van corporate governance, een ontwikkeling die sinds midden jaren negentig door de Commissie Peters in toenemende mate belangstelling heeft gekregen in ons land. Ook in de publieke sector is stijgende belangstelling voor governance, niet in de laatste plaats door de ontwikkelingen, die een andere invalshoek bieden op effectief bestuur en management, bijvoorbeeld het destijds door de OECD ingezette lijn van ‘new public management’. New public management wil marktprincipes en managementtechnieken uit het bedrijfsleven toepassen in de publieke sector, waarmee tevens governancevraagstukken in toenemende mate relevant worden voor de publieke sector. De publieke sector kent van oudsher formele structuren voor toezicht en verantwoording.

De laatste jaren zijn er ook verschillende incidenten geweest die vraagtekens hebben geplaatst bij deze – meer traditionele vormen van (formele) governance. Niet in alle gevallen lijken deze vormen van meer traditionele governance (met name toezicht en verantwoording) nog even effectief. De oorzaken hiervan moeten worden gezocht in een veranderende kijk op

organisaties (en het management van deze organisaties) in de publieke sector.

Daarbij speelt tevens dat de steeds meer ‘informele vormen’ van governance door bijvoorbeeld media, belangengroeperingen, de mondiger wordende burger en de toenemende managerial aanpak van organisaties in de publieke sector, governance in ander perspectief doen staan. Veel meer gaat het om managementvraagstukken in relatie tot governance in de publieke sector.

Een interessant veld voor analyse en mogelijke implementatie. Een helder theoretisch raamwerk als referentiekader voor analyse en aanbevelingen blijkt daarbij goed gebruikt te kunnen worden. Getracht wordt daarom in dit verband een lijn uiteen te zetten voor een raamwerk op het gebied van public governance dat kan dienen als basis voor analyses, het opzetten van analyse tools en meer effectieve inrichting van organisaties in de publieke sector. De lijn van denken is gebaseerd op eerder onderzoek, (internationale) contacten met researchers en literatuurstudie.

Deze gedachtenlijn zal tevens een basis kunnen bieden om te komen tot inhoudelijk gefundeerd wetenschappelijk onderzoek. Getracht wordt hiertoe een overzicht te geven enerzijds en anderzijds als een discussiestuk ten behoeve van een nadere precisering van het onderhavige aandachtsgebied.



Het vervelende is dat de instelling pas merkt dat er iets 'onvoldoende' is als het al te laat is. Het leuke is dat er op veel manieren aan gewerkt kan worden. Sowiesso heeft vrijwel iedere instelling meerdere directe 'contactpunten' met haar klanten. Daarbij is het vooral zaak om de informatie van de klant goed door de

eigen organisatie te leiden. Daarnaast kan de instelling ook iedere gelegenheid benutten of creëren om informatie uit haar maatschappelijke omgeving te krijgen. Denk bijvoorbeeld aan een klantenpanel, een 'open huis', een wijkbijeenkomst, een gericht markt- of benchmarkonderzoek of een interactieve website. Of aan

geïstitutionaliseerde vormen als een buurtplatform, een Stichtingsraad of een Raad van Advies. Het is een vak apart om hierin goede keuzes te maken. Hier onderscheidt de maatschappelijk ondernemer zich van de directeur.

●

# Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique

La fonction publique du Canada, importante institution nationale, fait partie intégrante du cadre essentiel de la démocratie canadienne et du gouvernement parlementaire. Les fonctionnaires, grâce au soutien qu'ils fournissent au gouvernement dûment constitué, contribuent de manière fondamentale au bon fonctionnement du gouvernement, à la démocratie et à la société canadienne.

La fonction publique aide le gouvernement du Canada à assurer la paix, l'ordre et le bon gouvernement. La Constitution du Canada et les principes de gouvernement responsable servent de fondement aux rôles, aux responsabilités et aux valeurs de la fonction publique. La fonction publique a pour mission démocratique d'aider les ministres à servir l'intérêt public dans le cadre de la loi.

## Objectifs du Code

Le présent Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique met de l'avant les valeurs et l'éthique de la fonction publique pour guider et supporter les fonctionnaires dans toutes leurs activités professionnelles. Le Code servira à conserver et à accroître la confiance du public dans l'intégrité de la fonction publique, tout

en renforçant le respect et la reconnaissance du rôle que celle-ci est appelée à jouer au sein de la démocratie canadienne.

Le Code énonce les valeurs de la fonction publique, ainsi que les mesures d'observation relatives aux conflits d'intérêts et à l'après-mandat.

Le présent Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique doit être lu dans le cadre des fonctions et des responsabilités énoncées dans Le guide du ministre et du secrétaire d'État.

Les ministres ont la responsabilité de maintenir la confiance du public à l'égard de l'intégrité de la gestion et des activités au sein de leur ministère. Ils ont aussi l'obligation de garder la fonction publique impartiale et non partisane et de maintenir sa capacité de fournir des conseils professionnels de façon franche et directe.

## Valeurs de la fonction publique

Les fonctionnaires, dans l'exercice de leurs fonctions et dans leur conduite professionnelle, seront guidés par un cadre équilibré de valeurs de la fonction publique: les valeurs démocratiques, professionnelles, liées à l'éthique et liées aux personnes.

Ces familles de valeurs ne se distinguent pas les unes des autres mais se chevauchent. Elles sont des points de convergence qui permettent d'observer l'univers des valeurs de la fonction publique.

## Valeurs démocratiques:

*Aider les ministres, dans le cadre de la loi, à servir l'intérêt public.*

- Les fonctionnaires fourniront aux ministres des conseils honnêtes et impartiaux, et mettront à leur disposition tous les renseignements pertinents à la prise de décisions.
- Ils mettront en oeuvre avec loyauté les décisions des ministres qui ont été prises conformément à la loi.
- Les fonctionnaires aideront les ministres, à la fois individuellement et collectivement, à s'acquitter de leur obligation de rendre des comptes et fourniront au Parlement et à la population canadienne l'information concernant les résultats de leur travail.

**Valeurs professionnelles:**

*Servir avec compétence, excellence, efficacité, objectivité et impartialité.*

- Il incombe aux fonctionnaires de respecter les lois du Canada et de préserver la tradition de neutralité politique de la fonction publique.
- Les fonctionnaires doivent s'assurer de l'utilisation adéquate, efficace et efficiente des deniers publics.
- Au sein de la fonction publique, la manière d'atteindre une fin doit être tout aussi importante que les fins en soi.
- Les fonctionnaires doivent constamment renouveler leur engagement à servir les Canadiens et Canadiennes en améliorant continuellement la qualité du service, en innovant pour s'adapter aux nouveaux besoins et en accroissant l'efficacité et l'efficience des programmes et services gouvernementaux offerts dans les deux langues officielles.
- Les fonctionnaires doivent aussi soutenir la valeur qu'est la transparence dans le gouvernement, tout en

respectant l'obligation de protéger le caractère confidentiel des renseignements, comme le prévoit la loi.

**Valeurs liées à l'éthique: Agir en tout temps de manière à conserver la confiance du public.**

- Les fonctionnaires doivent exercer leurs fonctions officielles et organiser leurs affaires personnelles de façon à préserver et à accroître la confiance du public à l'égard de l'intégrité, de l'objectivité et de l'impartialité du gouvernement.
- La conduite des fonctionnaires doit pouvoir résister à l'examen public le plus minutieux; cette obligation ne se limite pas à la simple observation de la loi.
- Dans l'exercice de leurs fonctions officielles, les fonctionnaires doivent prendre toute décision dans l'intérêt public.
- S'il y a d'éventuels conflits entre l'intérêt personnel du fonctionnaire et ses fonctions et responsabilités officielles, l'intérêt public doit primer dans le règlement desdits conflits.

**Valeurs liées aux personnes:**

*Faire preuve de respect, d'équité et de courtoisie dans leurs rapports avec les citoyens et avec les collègues fonctionnaires.*

- Le respect de la dignité humaine et la reconnaissance de la valeur de chaque personne doivent toujours inspirer l'exercice de l'autorité et de la responsabilité.
- Les valeurs liées aux personnes renforcent la gamme complète des valeurs de la fonction publique. Les personnes traitées avec équité et civilité sont plus portées à manifester ces valeurs dans leur propre conduite.
- Les organisations de la fonction publique doivent être dirigées dans un souci de participation, d'ouverture et de communication, ainsi que dans le respect de la diversité et des langues officielles du Canada.
- Le principe du mérite est à la base des décisions de nominations dans la fonction publique.
- Les valeurs de la fonction publique devraient jouer un rôle de premier plan dans le recrutement, l'évaluation et la promotion.





### Champ d'application

Le présent Code s'applique à tout fonctionnaire d'un ministère, organisme et autres institutions publiques mentionnés à la partie I de l'annexe I de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique.

Le présent Code constitue une politique du gouvernement du Canada. Les institutions de la fonction publique auxquelles le présent Code ne s'applique pas doivent en respecter l'esprit et adopter des dispositions semblables au sein de leur organisation.

### Responsabilités, autorités et obligations de rendre compte

#### Responsabilité de tous les fonctionnaires

Toutes les activités de la fonction publique doivent se conformer au présent Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique. Pour toute question relative à la conformité des activités, se reporter au chapitre 4, "Pistes de solution".

En plus des dispositions du présent Code, il incombe aux fonctionnaires de respecter toutes les exigences particulières en matière de conduite qui sont contenues dans les lois régissant leur ministère ou leur organisation respective, de même que les dispositions pertinentes d'application plus générale, notamment celles énoncées dans les documents suivants :

- Code criminel du Canada;
- Loi sur l'accès à l'information;
- Loi sur l'emploi dans la fonction publique;
- Loi sur la gestion des finances publiques;

- Loi sur la protection des renseignements personnels;
- Loi sur les langues officielles et règlement;
- Loi sur les relations de travail dans la fonction publique.

Politiques connexes du Conseil du Trésor:

- Politique sur la divulgation interne d'information concernant des actes fautifs au travail;
- Politique sur la prévention et le règlement du harcèlement en milieu de travail;
- Politique sur les marchés.

#### Fonctionnaires

Le Code s'inscrit dans les conditions d'emploi à la fonction publique du Canada. Au moment de signer une lettre d'offre, les fonctionnaires reconnaissent que le Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique est une condition d'emploi. Il incombe à tous les fonctionnaires de s'y conformer dans l'exercice de leurs fonctions et, en particulier, de faire montre, par leurs gestes et leurs comportements, les valeurs de la fonction publique. En particulier:

A. Les fonctionnaires doivent, dans les 60 jours suivant leur première nomination ou une nomination, un transfert ou une mutation subséquente, signaler toutes leurs activités extérieures, tous les biens leurs appartenant et tous les passifs directs et éventuels pouvant les placer dans une situation de conflit d'intérêts dans l'exercice de leurs fonctions officielles. À cette fin, ils doivent présenter un rapport confidentiel à leur administrateur général.

B. Ils doivent, chaque fois que des changements importants surviennent dans leurs affaires personnelles ou dans leurs fonctions officielles, revoir leurs obligations en regard du présent Code. S'il existe un conflit d'intérêts réel, apparent ou potentiel, les fonctionnaires doivent, le cas échéant, produire un nouveau rapport confidentiel à l'intention de leur administrateur général.

C. Ils doivent, lorsqu'ils négocient avec des personnes de l'extérieur des ententes de nature financière, se conformer aux mesures relatives aux conflits d'intérêts et à l'après-mandat, en vertu des directives que le Conseil du Trésor a arrêtées à ce propos. S'ils ont des doutes, les fonctionnaires doivent immédiatement faire part de la situation à leurs superviseurs afin de recevoir des conseils ou d'obtenir une ligne directrice leur permettant de composer avec la situation.

Face à un dilemme éthique, les fonctionnaires sont encouragés à utiliser les mécanismes et l'aide mise en place, par leur administrateur général, pour soulever, discuter et régler des questions relevant de ce Code.

Les fonctionnaires qui ont le sentiment qu'on leur demande d'agir de manière incompatible avec les valeurs et le cadre éthique énoncé au chapitre 1 de ce Code, doivent tout d'abord soulever cette préoccupation à leurs supérieurs hiérarchiques.

#### Administrateurs généraux

Les administrateurs généraux et les cadres supérieurs doivent particulièrement incarner dans leurs gestes et leur comportement, les valeurs de la fonction publique. . . .



Il leur incombe d'intégrer celles-ci dans tous les aspects du travail de leur organisation. On s'attend à ce qu'ils veillent particulièrement à respecter en tout temps l'esprit et les exigences particulières du présent Code.

Plus précisément, il incombe aux administrateurs généraux de mettre en pratique les obligations suivantes:

- A. Veiller à ce que la lettre d'offre, lors d'une première nomination, contienne la mention suivante: "Vous trouverez ci-joint une copie du Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique. Ce Code est une politique essentielle à la gestion des ressources humaines, il fait partie de vos conditions d'emploi." Les administrateurs généraux doivent aussi veiller à ce que chaque fonctionnaire obtienne, lors de toute nomination subséquente, un exemplaire du Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique. Ils doivent aussi s'assurer que les fonctionnaires de leur organisation soient informés annuellement des exigences du présent Code.
- B. Encourager et de maintenir au sein de leur organisation un dialogue continu sur les valeurs et l'éthique de la fonction publique en prenant en compte la nature particulière et les défis propres à leur organisation.
- C. Veiller à ce que des mécanismes et de l'aide soient offerts de sorte que les fonctionnaires puissent soulever, discuter et régler les questions qui les préoccupent concernant le présent Code. Cela comprend la désignation d'un cadre supérieur pour aider les fonctionnaires et pour résoudre les questions découlant de l'application du présent Code.

- D. Déterminer les mesures d'observation appropriées, décrites aux chapitres 2 et 3, afin d'éviter les conflits d'intérêts. Autant que possible, les administrateurs généraux rechercheront l'accord du fonctionnaire.
- E. Veiller à ce que les renseignements divulgués dans les rapports confidentiels demeurent strictement confidentiels conformément à la Loi sur la protection des renseignements personnels.

Les administrateurs généraux peuvent ajouter des mesures de conformité autres que celles précisées dans le Code afin de refléter les responsabilités particulières de leur ministère ou des lois qui en régissent le fonctionnement. Avant de mettre en oeuvre de nouvelles mesures, ils doivent consulter le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et les agents négociateurs au niveau ministériel. Les administrateurs généraux informeront le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, par écrit, de la date d'entrée en vigueur des nouvelles mesures. Nonobstant le fait que les administrateurs généraux

peuvent déléguer leur autorité et leur responsabilité quant à l'application du Code, ils ne peuvent déléguer leur imputabilité pour la mise en oeuvre et la promotion du Code au sein de leur organisation ainsi que pour les responsabilités qui leurs sont attribuées dans le Code.

### Conseil du Trésor

Par l'intermédiaire de son Secrétariat, le Conseil du Trésor veillera à ce que l'information et le matériel didactique se rapportant au Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique soient mis à la disposition de tous. Il lui incombera en outre d'offrir un service de soutien consultatif sur l'interprétation et la promotion du Code à l'intention des administrateurs généraux et des agents ministériels désignés.

Par l'intermédiaire de son Secrétariat, le Conseil du Trésor effectuera le suivi de la mise en application du Code dans les ministères et les organismes. Par l'intermédiaire

de son Secrétariat, le Conseil du Trésor évaluera sur une base régulière, en conformité avec le cadre moderne de responsabilisation et de gestion, la performance des ministères dans l'application du Code. Le Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique sera révisé cinq ans après la date de son entrée en vigueur.

### L'agent de l'intégrité de la fonction publique

Le rôle de l'agent de l'intégrité de la fonction publique est de recevoir, de consigner et d'examiner les divulgations d'actes fautifs au travail, incluant les dérogations au Code et, le cas échéant, de faire des recommandations aux administrateurs généraux afin que ces derniers prennent action. De plus, il pourra inclure les activités touchant les dérogations au Code dans son rapport annuel au président du Conseil privé déposé au Parlement.



# Forum Overheidsmanagement

Vanaf 26 februari start aan de Vrije Universiteit Brussel het Forum Overheidsmanagement o.l.v. Norbert de Batselier. Het forum omvat een tiental lezingen waarin we de vraag stellen waar we staan met de hervormingen in België die gedurende het laatste decennium onder het mom van New Public Management (NPM) werden doorgevoerd.

Het is de bedoeling dat mensen vanuit de praktijk telkens een actueel thema dat kadert binnen het NPM belichten. Hoe zit het met de Copernicushervorming? Wat zijn de uitdagingen voor het management van een hedendaags overheidsbedrijf? Hoe gaan de lokale besturen om met de recente hervormingen? Zowel studenten als ambtenaren worden uitgenodigd om hierover mee na te denken. De eerste lezing vindt plaats op maandag 26 februari om 18u in aula D0.07 (gebouw D, campus Etterbeek).

Voor meer informatie: [Dimitri.Ghequire@vub.ac.be](mailto:Dimitri.Ghequire@vub.ac.be)

De publieke sector in België en Vlaanderen werd de afgelopen twee decennia geconfronteerd met een reeks hervormingen van hun interne organisatie en werking. We denken hierbij spontaan aan de Copernicushervormingen op het federale niveau en Beter Bestuurlijk Beleid (BBB) op Vlaams niveau. Met het Gemeentedecreet werd deze trend verder gezet op het lokale niveau. Verschillende hervormingen, maar een gemeenschappelijke gedachte dat de toepassing van management tools uit de private sector in de publieke sector tot een verhoogde performantie leidt. Om het geheel van deze hervormingen een naam te geven wordt nogal vaak het containerbegrip New Public Management (NPM) gebruikt. Het gaat dan onder meer om een toenemende verzelfstandiging, de invoering van mandaatstelsels, beheerscontracten, de hervorming van het boekhoudstelsel, het competentie management en een algemene tendens naar meer privatisering.

Het forum overheidsmanagement heeft tot doelstelling om stil te staan bij elk van deze deelaspecten en te kijken wat de stand van zaken is.

Zowel studenten als ambtenaren worden uitgenodigd om hierover mee na te denken. We bieden studenten een forum om theorieën en hun abstracte denken te toetsen aan praktijkverhalen en geven ambtenaren de kans om te reflecteren over hervormingen waarmee ze te maken krijgen.

Het forum omvat een tiental lezingen waarin telkens een actueel thema dat kadert binnen het NPM zal worden belicht door ambtenaren, bestuurders en academici.

Ik kijk alvast uit naar uw deelname aan het debat.

Norbert De Batselier ●

## Objectif 2008: *mon.service-public.fr*

Après [www.administration24h24.gouv.fr](http://www.administration24h24.gouv.fr), l'offre de services aux usagers viendra s'enrichir d'un nouvel outil à compter de 2008. En effet, l'administration planche déjà sur un service personnalisé permettant à chaque usager de stocker et de transmettre facilement des documents aux différentes administrations.

Après avoir été expérimenté en 2006 auprès de plusieurs centaines de personnes, le projet «mon.service-public.fr» (MSP) doit permettre à terme de créer son compte administratif personnel en ligne.

Ce «coffre-fort électronique» sécurisé offrira à chaque utilisateur un espace pour classer des documents administratifs au format électronique (avis d'imposition, déclarations de ressources...), conserver des informations lui permettant de pré-remplir rapidement des formulaires en ligne (nom, prénom, adresse postale...), et accéder à toutes les démarches en ligne ainsi qu'à une messagerie électronique. Afin de garantir la sécurité des données stockées ou échangées avec les administrations, plusieurs moyens d'identification seront proposés à l'utilisateur (identifiant / mot de passe, authentification avec un téléphone mobile, carte à puce).

Les premiers résultats de l'expérimentation, menée entre mai et juillet 2006, font ressortir un très fort taux de satisfaction de la part des usagers. 89% trouvent le service utile, particulièrement pour les démarches en ligne, 84% jugent le niveau de sécurité satisfaisant et, pour 80%, il est facile à utiliser.

Aboutissement des efforts menés depuis maintenant plusieurs années pour simplifier les relations entre l'administration et les usagers, «mon.service-public» devrait être déployé largement dans le courant de l'année 2008.

[www.administration24h24.gouv.fr](http://www.administration24h24.gouv.fr)

### **Les professionnels ont aussi leur espace**

Avec [www.administration24h24.gouv.fr](http://www.administration24h24.gouv.fr), l'administration entend aussi faciliter les démarches des professionnels et des entreprises. Ces dernières, via un espace professionnel dédié, peuvent effectuer de nombreuses opérations en ligne liées à la vie de l'entreprise, à son développement, aux financements et aux aides ou encore aux domaines juridique et fiscal. Des démarches spécialisées, réservées à certaines catégories professionnelles (agriculteurs, experts-comptables, professionnels de santé) sont également référencées sur le portail.

# Grondige vernieuwing voor *www.belgium.be*

Tegen eind dit jaar zal de huidige federale portaalsite [www.belgium.be](http://www.belgium.be) volledig vernieuwd zijn. Het portaal wordt versterkt om de communicatie van de overheid met burgers en bedrijven vlotter te doen verlopen. Een technische en innovatieve verfijning, een nieuwe look en extra personeel moeten hierbij helpen.

Fedict opereert onder het kabinet van Peter Vanvelthoven, federaal minister van Werk en Informatisering. Het Belgische institutionele landschap telt vandaag meer dan 1.000 websites, waarvan ongeveer 200 van de federale overheid. Die ziet in het internet hét voorkeurskanaal voor de rechtstreekse communicatie met burgers. In vier jaar tijd steeg het aantal unieke bezoekers van het federale portaal van 10.000 naar 35.000 per dag, met op piekdagen tot 100.000 surfers.

“België telt bijna 5 miljoen regelmatige internetgebruikers en de internetrevolutie is volop aan de gang”, zegt Jacques Ernoux, Programme Manager bij Fedict. “In ons streven naar procedurevereenvoudiging is de ontwikkeling van het federale

portaal voor ons dan ook prioritair. Met het nieuwe portaal versterken we onze contactmiddelen met de burgers en bedrijven en kiezen we voor een dynamisch en modern e-government.”

Meerdere leveranciers voor het nieuwe portaal De ontwikkeling en het onderhoud van het huidige federale portaal gebeuren momenteel nog in onderaanneming door één IT-dienstenleverancier. Dat contract loopt af in mei 2007.

“Voor het nieuwe portaal kiezen we bewust voor een modulaire aanpak met verschillende basisblokken”, zegt Jacques Ernoux. “Voor elk van die basisblokken hebben we een openbare aanbesteding uitgeschreven, zodat we steeds de meest geschikte op-

lossing en de beste dienstverlener kunnen kiezen. We laten de marktconcurrentie spelen en maken de beste keuze vanuit een onafhankelijke positie. Het portaalplatform zal nog meer beschikbaar zijn voor de andere FOD's. Elke FOD is dus vrij om hierop een beroep te doen. We zijn ervan overtuigd dat ook andere overheidsdiensten op termijn hieruit voordeel zullen halen.”

## Meerdere basisblokken

Een van de basisblokken is het Web Content Management System (WCMS), het instrument voor het beheer van de content, het zichtbare gedeelte van het portaal. Het nieuwe platform voor contentbeheer moet ervoor zorgen dat de inhoud van andere bestaande sites eenvoudig geïntegreerd kan worden. De initiële oplevering van het nieuwe portaalstelsel is voorzien tegen oktober 2007 en vertegenwoordigt een budget van 1,7 miljoen euro.

Meerdere bestaande toepassingen zijn nauw verbonden met het portaal. Zo is er de toepassing voor het beheer van de toegangsrechten voor de gebruikers, die voor de publicatie van de verkiezingsresultaten en de toepassing die toegang geeft

tot de Kruispuntbank voor Ondernemingen. Een derde basisblok betreft een instrument waarmee je de richtlijnen inzake ergonomie en het grafische charter van federale sites goed kan volgen, om zo tot een uniforme look te komen. Een vierde onderdeel is de installatie van een datacenter met alle instrumenten voor de toegangscontrole, de opvolging en monitoring. Die zal, naast het federale portaal, alle diensten ondersteunen die Fedict biedt in zijn dienstencatalogus (service catalogue). Het datacenter garandeert de continuïteit van de federale dienstverlening en zal de authenticatiemethodes verbeteren. Ten slotte zal een helpdesk die afgestemd is op de manier van werken van de service desk van Fedict, de ondersteuning van gebruikers verzekeren.

Om alle informatie overal snel terug te kunnen vinden, wordt een centrale zoekoplossing geïnstalleerd gebaseerd op de open source toepassing Lucene. Een eerste versie van de centrale zoekoplossing wordt voorzien tegen augustus 2007. Wanneer de nieuwe versie van het portaal iets later live gaat, zal dit meteen de grootste gebruiker van deze zoekmotor worden. Deze opdracht vertegenwoordigt een budget van 730.000 euro.

### **Nieuwe aanpak bij Fedict**

Bij zijn zoektocht naar verschillende leveranciers gaat Fedict informaticatoepassingen op basis van open standaarden bewust niet uit de weg. Zo ver-

mijd je nodeloze kosten bij migraties van toepassingen ontwikkeld in een eigen technische omgeving en ben je niet langer aan één leverancier gebonden. Deze aanpak laat eveneens toe om de voor de overheid op maat gemaakte softwareonderdelen goed te scheiden en zich de broncodes ervan eigen te maken, en dus problemen met eigendomsrechten te vermijden.

Daarnaast behoudt men de mogelijkheid om de “off-the-shelf” eigendomssoftware uit te lenen.

«Een beroep doen op een enkele leverancier voor alle activiteiten met betrekking tot een complexe portaalservice zoals de federale portaalsite is geen geschikte optie meer, ook al heeft die goede diensten bewezen in het verleden», zegt Dominique Volon, Directeur Generaal Dienstenbeheer bij Fedict. “Sinds 2002 zijn zowel de internettechnologieën als de daarin gespecialiseerde dienstenleveranciers geëvolueerd. Dat biedt ons een grotere keuze op de markt van competente informaticadienstenleveranciers.

Onze interne ICT-ervaring bij de federale overheid is intussen ook sterk geëvolueerd. Vandaag is Fedict klaar om aan de slag te gaan met een opener model voor dienstenbeheer.”

### **Gloednieuw datacenter als ruggengraat**

Daarom reorganiseert Fedict zijn ICT-dienstverlening en richt het op twee locaties een gegevenscentrum op. Die zullen met elkaar in verbinding staan

via het eigen breedbandnetwerk FedMAN (Metropolitan Area Network). Door een gemeenschappelijk beheer van de huisvesting, de infrastructuur en met name de servers en het netwerk, kan Fedict in al zijn diensten uit de dienstencatalogus kosten besparen. Dat zal leiden tot meer transparantie en maakt het mogelijk een kostenmodel op te zetten dat flexibeler is om te bezuinigen in functie van het aantal toepassingen dat draait en op termijn gevirtualiseerd wordt in het hart van het datacenter.

“Wij willen een krachtig middel waarmee we progressief concepten en best practices inzake dienstencontinuïteit kunnen implementeren van bij de creatie van het datacenter”, zegt Dominique Volon. “De mogelijkheid tot disaster recovery rechtvaardigt dan ook twee gescheiden locaties.”

Hoewel de diensten van Fedict vandaag verspreid zijn bij verschillende leveranciers, blijven ze allemaal onder controle van Fedict. Fedict is ervan overtuigd dat de concentratie in het datacenter de prestatie van de dienstenleveranciers zal stroomlijnen. Bovendien zullen de klanten en eindgebruikers dankzij de dienstencatalogus van Fedict genieten van een “Shared services”-aanpak, zonder aankoopverplichting.

# Het doel heiligt de middelen: *de prestatiebegroting verbindt ze*

**S**AS, wereldleider in Business Intelligence en PwC nodigen u uit op een lunchseminarie rond “Prestatiebegroting” op woensdag 28 maart in de Universitaire Stichting in Brussel. Het seminarie richt zich tot beleidsverantwoordelijken en wil u laten delen in de ervaringen en inzichten omtrent de invoering van prestatiebegrotingen tot nu toe aan de hand van concrete cases, gevolgd door een geanimeerd debat met moderator Marc Van Gastel, Sr. Adviseur Economie en Innovatie, Departement Economie, Wetenschappen en Innovatie, Ministerie Vlaamse Gemeenschap.

*Het New Public Management maakte het laatste decennium opgang en leidde tot een modernisering van de overheid. Beleidsverantwoordelijken worden nu in toenemende mate beoordeeld op de realisatie van hun strategische doelstellingen (outcomes). Dit reflecteert in een andere aanpak van de beleidsondersteunende werking en opmaak van de begroting.*

*De klassieke incrementele wijze van begroten sluit niet meer aan bij een beleid gericht op het behalen van strategische doelstellingen. Een andere wijze van begroten dringt zich op en het concept “prestatiebegroting” biedt hier een oplossing. Een prestatiebegroting zorgt voor een onderbouwde relatie tussen de (opgelegde) doelstellingen en de hiervoor noodzakelijke middelen.*

*In vele landen (VS, Canada, Nederland, Duitsland, ...) wordt de hervorming van de overheidsfinanciën naar een hogere versnelling geschakeld. De tendens is duidelijk, ontsnappen is geen optie.*

*In Frankrijk verwijst men naar “la Loi Organique relative aux Lois de Finances” van 2001 als het herschrijven van de financiële grondwet. Met een ongeziene snelheid is deze nieuwe LOLF ingevoerd. Tussen de eerste bekendmaking (2001) en de uitvoering (opmaak van de begroting voor 2006) ligt geen 6 jaar.*



## PRESTATIEBEGROTING

*In België heeft de regering in haar Ministerraad van 31 maart 2006 beslist om de instellingen van de sociale zekerheid te verplichten om tegen de begrotingsopmaak van 2007 voorstellen te formuleren voor de introductie van een prestatiebegroting of Activity-Based Budgeting.*

*Maar, hoe groot is de kloof tussen theorie en praktijk? Zijn de gegevens toegankelijk en is bijgevolg de informatie beschikbaar? Beschikken de overheidmanagers over de juiste instrumenten?*

*Gedreven door de evoluties in de verschillende landen, ontwikkelde SAS modulaire oplossingen die het concept en de processen van prestatiebegroting ondersteunen. De verschillende geïntegreerde modules laten een graduele invoering toe van de prestatiebegroting in functie van de doelstellingen zoals opgelegd door de regelgever.*

*SAS voor Prestatiebegroting integreert zowel kosten, performantiecriteriën en budgetinformatie en laat een vlotte samenwerking toe tussen de verschillende diensten en agentschappen.*

*Vooruitlopend op de beslissing van de Ministerraad heeft PwC reeds in 2005 een instelling van sociale zekerheid begeleid bij de opmaak van een prestatiebegroting. Hiervoor werd uitgegaan van een bottom up benadering waarbij de hoogte van de gevraagde middelen wordt gedreven door de vraag naar geleverde prestaties. Daarnaast vormt de verhouding endogene/exogene middelen een indicator die toelaat om de kwaliteit van de opgestelde prestatiebegroting te beoordelen.*

*We hopen u op 28 maart te kunnen verwelkomen en met u van gedacht te kunnen wisselen omtrent deze nieuwe evolutie en hoe zowel Sas als PwC u hierbij van dienst kunnen zijn.*

SAS Belgium & Luxembourg



PwC Belgium & Luxembourg



[Link](#) Info: programma & inschrijvingen - programme & inscriptions