

4 INSTANCE[®]

PERIODICAL FOR PUBLIC MANAGEMENT

Maandelijks n° 67 - Maart 2007
Mensuel n° 67 - Mars 2007



Axelle Red
"I had a dream"

Link ((●



Le Plan Marshall a
son site internet

Het doel heiligt
de middelen: de
prestatiebegroting
verbindt ze

4 INSTANCE N° 67 - Maart - Mars 2007

- 4 **KUNST - ART**
I had a dream
- 7 **CUSTOMER STORY**
Quality of ICT services precisely monitored
- 10 **ECONOMIE**
Le Plan Marshall a son site internet
- 11 **ECONOMIE**
Expertgroep voor doorlichting innovatie-initiatieven samengesteld
- 12 **ECONOMIE**
Nederland wil kenniswerkers aantrekken
- 15 **GESTION FINANCIÈRE**
Les enjeux financiers de la nouvelle législature communale
- 17 **PRESTATIEBEGROTING**
Het doel heiligt de middelen: de prestatiebegroting verbindt ze
- 19 **FELINK**
Felink spoort netwerking aan bij federale overheid
- 21 **SERVICE UNIVERSEL**
Il faut lever les incertitudes sur le financement du service universel postal

Guide des
CABINETS

KABINETTEN
gids





4INSTANCE N° 67
Mars - Maart 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
<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
Axelle Red - Music and Roses

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** Gewezen 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** Stafdienst Prestatiemeting & externe relaties, **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
Toute information pour la rédaction est la bien venue à: tvda@4Instance.be

I had a dream

Axelle Red

*last night I had this dream
I saw people from all different places
and they gathered together
and since they've been loving each other*

*now I hope now I pray
that a change is to come today
oh this war I can't stand it no more
eradicate all this hate
share our gods our land we could be friends
no I ain't gonna stand it no more
no no*

*I had this dream
this life is not what it seems*

*I imagined no one poor
no more hunger on this earth
everyone a descent piece
of this big desert
and if a child has to come
let it not so soon be gone
can we not all have fun and age
this should not be some kind of a privilege
oh why we always escalate*

...

*now I hope now I pray
that a change is to come today
oh this war I can't stand it no more
eradicate all this hate
share our gods our land we could be friends
no I ain't gonna stand it no more
no no*

*I had this dream
this life is not what it seems*

*have access
to our land
non-violent
those who are
capable of love
and tolerant
we refuse
all abuse
especially those against
our most innocents
those who rape
will not escape*

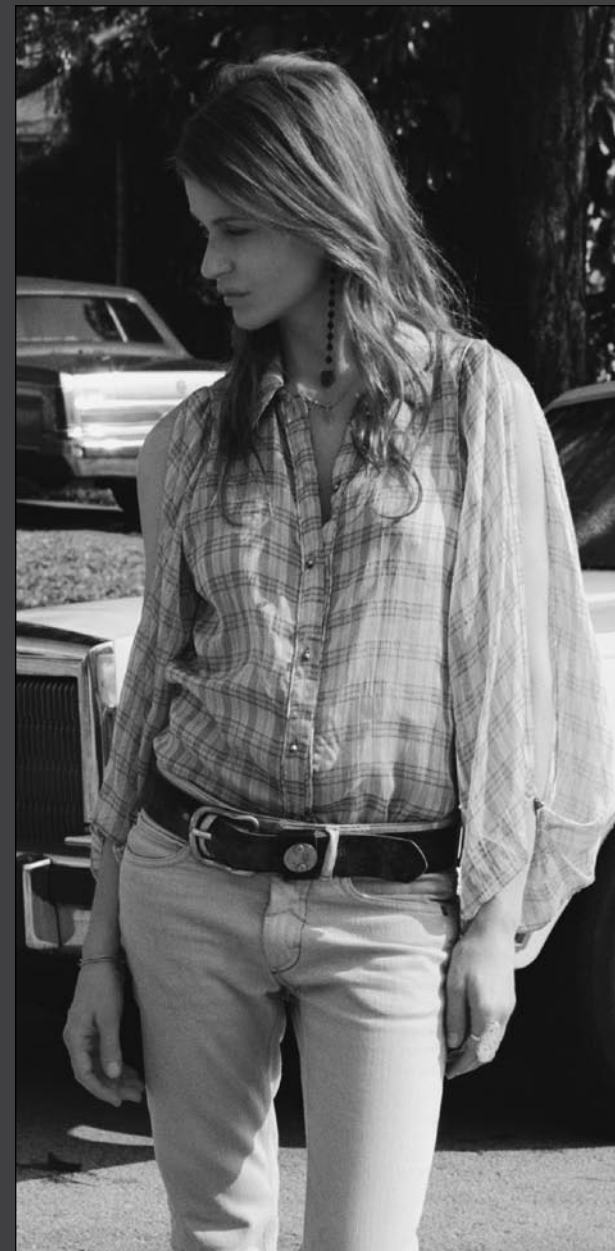
*I had this dream
this life is not what it seems*

*I had this dream
this life is not what it seems*

*oh this war all this hate
we suffocate
this cannot be our fate
no more
brutality*

*cruelty
liberty
honesty
equality
amnesty
change mentality
responsibility
sensitivity*

*I had this dream
I had this dream
and you cannot take this away from me
for I had this dream
If only you'd had seen
the sun would shine so bright
it must have been right
j'ai fait un rêve
enfin le soleil se lève
one day the sun will shine*



© Melody Mc DANIEL

...

www.axelle-red.com

Ambassadrice voor de rechten van het kind en de programma's van UNICEF in Laos

Axelle realiseert zich heel goed dat we in België veel geluk hebben.

“Ik denk dat we gelukkig moeten zijn dat we in België de kans krijgen om veel van onze dromen te realiseren. Toen ik 9 jaar was, had ik een droom en dat was zangeres worden. Ik heb die droom kunnen realiseren, maar ik beseft nu dat dat nooit gelukt was indien ik in Laos was geboren”.

Daarom zet Axelle Red zich in voor UNICEF, om er voor te zorgen dat wereldwijd kinderen en jongeren de kans krijgen om hun dromen te realiseren.

Axelle Red steunt UNICEF door deel te nemen aan speciale evenementen of conferenties van UNICEF. Ze is ook al meter geweest van verschillende campagnes of van producten die ten voordele van UNICEF verkocht worden.

“Alle kinderen hebben het recht om zich ten volle te ontplooiën. Steun daarom de activiteiten van UNICEF!”

Axelle Red in concert “Jardin secret”

Axelle Red's beautiful songs about the reality of her life as a woman: about people needing more time to love each other more, about the injustice that revolts us all and dreams of utopia, about children as they go through life, about sensuality and intimacy.

14 February 2007

sas

THE
POWER
TO KNOW.



© Maria GIU



Yves Vander Auwera
Head of FEDICT ICT
Shared Services

CUSTOMER STORY

QUALITY OF ICT SERVICES PRECISELY MONITORED

Working with service level agreements (SLAs) requires a reliable tool to accurately measure the quality and the performance of services. Do customers receive the quality of service they're entitled to? Is overall service quality improving for all customers? Is the level of customer support in line with targets? ICT Shared Services relies on SAS to monitor the quality and the performance of its services.

■ Industry Public

■ Business Issue

Develop a performance management system to monitor, manage, and report the performance of services delivered by ICT Shared Services

■ Solution

SAS® Strategic Performance Management, SAS® Enterprise Intelligence Platform

■ Benefits

1. Increased awareness of service quality levels through the use of a management dashboard.
2. Reduced outage time and average time to solve a problem.
3. Increased percentage of SLAs on target.

MANAGEMENT DASHBOARD PINPOINTS PROBLEM AREAS MORE RAPIDLY

Meeting the ICT needs of Federal Public Services

ICT Shared Services provides direct ICT support to various Belgian Federal Public Services (FPS). It also offers cross-service assistance to supporting entities such as the Chancellery of the Prime Minister, FEDICT, Personnel and Organization, and Budget and Control. Relying on a common ICT team enables the efficient re-use of existing knowledge and technology, and centralizes the development of expertise.

"The various Federal Public Services and supporting entities have similar needs. And each of them obviously wants to be supported as well as their colleagues," says Yves Vander Auwera, Head of FEDICT ICT Shared Services. "They expect round the clock assistance, with focus on maximum security, availability, and performance. To guarantee this, we work with SLAs."

A clearer view of service quality

"We wanted a tool to help us better monitor these service levels," continues Vander Auwera. "The idea was to develop a dashboard that would provide us with a

transparent and objective view on the quality and performance of services provided. But we also wanted a tool that was robust and flexible. Most of all, we wanted an application that was easy to use; the simpler the tool, the clearer the information and ease of interpreting data. In addition, it had to be easily integrated with different data sources, including our SQL database. SAS was able to offer an end-to-end solution, from the collection of source data to dashboard reporting."

Drill down on key performance indicators

The SAS solution provides users with a management performance overview. The starting screen gives the overall status of a number of key performance indicators. These include overall PC availability, incident management efficiency, business alignment, and overall security. Using the drill-down function, users can access more detailed information about a specific figure in just a few mouse clicks. Availability data, for instance, can be broken down to e-mail availability and Internet accessibility. Details can also be viewed according to geographical location. In addition, each performance indicator can be

**THE
POWER
TO KNOW®**

The dashboard has a double role: to provide feedback on service quality and to motivate staff to continuously improve performance levels.

“SAS has increased the transparency and objectivity of our figures. Both customers and members of staff look at the dashboard as a reference source for information.”

Yves Vander Auwera
Head of FEDICT ICT
Shared Services

viewed graphically. Pie charts, for instance, indicate the number of e-mails that meet a certain threshold, such as a “send and receive” within two minutes.

Rapid identification of weak points

The dashboard is used by the ICT Shared Services staff to proactively follow up and improve the quality of services they provide. The traffic lights feature of the application enables to identify weak points more easily. These can then be treated and improved through adequate corrective actions. ICT Shared Services has already noted a reduction in outage time and in the average time to solve a problem. As a result, the percentage of SLAs actually being met has substantially increased.

“The management dashboard has greatly improved the transparency of our service quality and the objectivity of reported figures,” observes Vander Auwera. “The tool also enables a better trend analysis. As a result, our Executive Committee has started using it as a basis for its monthly meetings.”

The application is also frequently utilized by top management within the FPS and the supporting entities. Using the dashboard, they can see at all times exactly where their unit stands in terms of ICT equipment and perform-

ance. Because the application is Web-based, it can be viewed by users where and when they want.

An additional motivation for staff members

“We wanted the application not only to highlight weaknesses, but also strengths,” adds Vander Auwera. “A dashboard with only red lights will be viewed as a sanctioning tool. That is why we have chosen to equally stress results that are higher than 100%. In this sense, the application is also a tool that recognizes achievement. This is a great source of motivation for staff members.”

A key challenge in optimizing dashboard efficiency and staff motivation is the appropriate definition of thresholds. Too much red discourages people, while too much green puts the reliability of the tool in doubt. That is why the thresholds are being continuously examined and adjusted.

In popular demand

“The dashboards are used frequently, both by department staff and by customers,” concludes Vander Auwera. “As a matter of fact, new performance indicators are requested regularly. Much of the tool’s success can be attributed to how the SAS application combines with the measurement tools we use to collect elementary metrics

from our systems, applications, and other sources of information. SAS is proving to be an ideal tool for performance management. Producing reliable dashboards requires vast numbers of data to be smoothly collected from various sources and appropriately processed to compute the right aggregated figures in an easy and comprehensive way. That is exactly what the SAS technology excels at.”



THE
POWER
TO KNOW.

SAS INSTITUTE NV/SA
HERTENBERGSTRAAT 6 | B-3080 TERVUREN
TEL: +32 (0)2 766 07 00 | FAX: +32 (0)2 766 07 77
WWW.SAS.COM/BELUX

SAS and all other SAS Institute Inc. product or service names are registered trademarks or trademarks of SAS Institute Inc. in the USA and other countries. ® indicates USA registration. Other brand and product names are trademarks of their respective companies. Copyright © 2006, SAS Institute Inc. All rights reserved.



EMC²
where information lives[®]

Information lives when you're getting the most value from your data, and your IT resources.

From proven systems and open software to world-class services and solutions, EMC provides tight integration and advanced networked solutions for full compatibility with your existing infrastructure.

So you can store, protect, optimize and leverage your information across its entire lifecycle - while you manage your budget.

To learn more about EMC public sector storage solutions, go to www.emc2.be/publicsector or send an e-mail to pauwels_eddy@emc.com

**When information
comes together,
so does the big
picture for your
organization's
mission.**

EMC², EMC, and where information lives are registered trademarks of EMC Corporation. © Copyright 2006, 2007 EMC Corporation. All rights reserved.

Le Plan Marshall a son site internet

<http://planmarshall.wallonie.be>

On l'a dit, on le sait : le plan Marshall, c'est, avant tout, un appel à la mobilisation de l'ensemble des forces vives de la Région. L'idée qu'une femme ou un homme seul, qu'un gouvernement seul ne peut pas grand chose.

Pour que le redressement économique de la Wallonie soit durable, il faut la collaboration des entreprises, des syndicats, du monde académique et associatif, l'implication des citoyens. Cette mobilisation générale passe nécessairement par l'information permanente de celles et ceux désireux d'y prendre part.

C'est à ce titre que vendredi dernier, Elio Di Rupo a procédé à la mise en ligne d'un nouveau site internet entièrement dévolu au plan Marshall.

Ce site entend permettre aux citoyens de mieux cerner la teneur des mesures du plan et, ce faisant, de faciliter leur appropriation. C'est ainsi qu'il proposera à l'internaute une présentation plus accessible des mesures et, pour chacune d'entre elles, une personne de contact chargée de aiguiller au mieux le citoyen dans ses démarches.

Par ailleurs, ponctuellement, le site donnera la parole à celles et ceux qui contribuent à l'aboutissement du plan Marshall. Des « Ambassadeurs du plan Marshall » en somme qui vont de la puéricultrice engagée dans le cadre du plan au chef d'entreprise qui a bénéficié d'aides à l'investissement en zone franche, en passant par le demandeur d'emploi qui suit une formation intensive aux langues.

Par leur savoir-faire, leur talent, leur créativité, leurs envies, leur ambition, les wallonnes et les wallons peuvent contribuer au redéploiement de la Wallonie. Ce site entend les y aider.

<http://planmarshall.wallonie.be> ●

Expertgroep voor doorlichting innovatie-initiatieven samengesteld

Vlaams minister van Wetenschap en Innovatie Fientje Moerman heeft, met instemming van de Vlaamse Regering, de leden van de expertgroep voor de doorlichting van het innovatie-instrumentarium aangeduid.

Voorzitter wordt professor Luc Soete, diensthoofd van de onderzoeksgroep MERIT aan de Universiteit van Maastricht en autoriteit op dit vlak. Soete wordt bijgestaan door twee ondervoorzitters: professor André Oosterlinck, erector en voorzitter van de Associatie KU Leuven en Peter Op de Beeck, gewezen topman van Real Software.

De andere leden van de expertgroep zijn:

- professor Arnoud De Meyer, directeur van de Judge Business School aan de Universiteit van Cambridge en voorheen professor aan INSEAD (Frankrijk) en decaan van de INSEAD-campus in Azië (Singapore);
- professor Bruno De Vuyst, raadgever industrieel beleid aan de VUB. Hij zetelt in de raad van bestuur van verschillende spin-offs rond life sciences en nieuwe materialen;
- dr. Rudy Dekeyser, vice-algemeen directeur van het Vlaams Instituut voor Biotechnologie (VIB) en directeur van de afdeling technologietransfer van het VIB;
- Christine Buelens, gedelegeerd bestuurder Metalogic, een bedrijf gespecialiseerd in corrosie-onderzoek en materiaaltechniek;
- professor Marion Debruyne, hoogleraar aan de Vlerick Management School en gespecialiseerd in strategisch innovatiemanagement;

- professor Liliane Van Hoof, hoogleraar aan de vakgroep TEW van de Universiteit Antwerpen en gespecialiseerd in internationale economie, internationaal management en exportbeleid.

Zij worden bijgestaan door een klankbordgroep met daarin de betrokken ambtenaren-generaal, vertegenwoordigers van de minister-president, de minister van wetenschap en de minister van onderwijs, de SERV, Industrie Vlaanderen, de Vlaamse Raad voor Wetenschapsbeleid (VRWB), de associaties en de strategische onderzoekscentra.

De onafhankelijke expertgroep levert eind juni een rapport af. Op basis van deze evaluatie zal minister Moerman maatregelen nemen om de verschillende innovatie-initiatieven in Vlaanderen optimaal op elkaar af te stemmen en de beschikbare middelen zo efficiënt mogelijk te besteden.

Parallel met de werkzaamheden van de expertgroep bereidt de VRWB in opdracht van minister Moerman, eveneens tegen eind juni, een strategisch advies voor over het toekomstige wetenschaps- en innovatiebeleid. Daarbij moet maximaal rekening worden gehouden met de Europese en internationale context.

...

Nederland wil kenniswerkers aantrekken

Nederland moet zich positiever gaan opstellen tegenover kennismigranten van buiten de Europese Unie. In plaats van ‘nee, tenzij’ moet Nederland tegen hen ‘ja, mits’ gaan zeggen. Dat is belangrijk, omdat zo’n beleidsomslag past in de ontwikkeling van de kennissamenleving en nodig is voor het op het peil houden van haar internationale concurrentiepositie. Verder moeten de toelatingsprocedures voor arbeidsmigranten sneller en minder bureaucratisch worden. De vele instanties moeten gaan werken vanuit één loket. Dat is voor zowel de arbeidsmigrant als de werkgever van belang.

Dat staat in een ontwerpadvies dat de SER op vrijdag 16 maart heeft vastgesteld. Het is een reactie op een adviesaanvraag van staatssecretaris Van Hoof van SZW en minister Van Ardenne voor Ontwikkelingssamenwerking van 28 september 2006 over de toekomst van het arbeidsmigratiebeleid. Het ontwerpadvies gaat niet over de toelating van vluchtelingen en asielzoekers. Het gaat ook niet over het openstellen van de grens voor werknemers uit de nieuwe EU-lidstaten. Het ontwerpadvies is voorbereid door een commissie onder voorzitterschap van SER-voorzitter Alexander Rinnooy Kan.

Ja, mits

Een ‘ja, mits’-benadering betekent dat er voor hooggekwalificeerde arbeidsmigranten een meer uitnodigend beleid gaat gelden. Voor lager gekwalificeerde arbeidsmigranten bepleit het ontwerpadvies vooralsnog voortzetting van een terughoudend toelatingsbeleid: alleen als er geen arbeidsaanbod binnen de Europese Unie beschikbaar is, kunnen lager gekwalificeerde arbeidsmigranten van buiten de Europese Unie een tewerkstellingsvergunning krijgen. Het ontwerpadvies wijst erop dat het beschikbare arbeidsaanbod binnen de Europese Unie door de toetreding van nieuwe lidstaten is toegenomen.

In aanvulling hierop stelt het ontwerpadvies voor te komen tot een aanbodgestuurd beleid voor hoogopgeleide arbeidsmigranten. Zij zouden ook zonder arbeidscontract met een in Nederland gevestigd bedrijf kunnen worden toegelaten, mits zij aan een aantal eisen voldoen en in hun eigen levensonderhoud kunnen voorzien. Voor opleiding, inkomen, werkervaring, leeftijd, taal en ervaring in Nederland krijgt een potentiële migrant punten en bij voldoende punten wordt hij of zij voor een bepaalde periode toegelaten tot Nederland. Het is wenselijk dat de sociale partners worden betrokken bij de verdere uitwerking van dit puntensysteem en dat de regeling wordt gemonitord en geëvalueerd.

Het ontwerpadvies acht het wenselijk voor het hoogste segment van de arbeidsmarkt op EU-niveau meer zaken gezamenlijk te regelen. Meer mogelijkheden om binnen de EU te verblijven en te werken kunnen de aantrekkelijkheid van Europa voor kenniswerkers van buiten de EU vergroten. Gezien de bestaande verschillen in toelatingsvoorwaarden en om mogelijke fraude tegen te gaan, pleit het ontwerpadvies voor een geleidelijke aanpak van een Europese regeling van de mobiliteit van kenniswerkers binnen de EU.

Welke taken heeft de SER

Adviseren aan kabinet en parlement

De bekendste taak van de SER is het adviseren aan kabinet en parlement over hoofdlijnen van het sociaal-economisch beleid. De raad geeft zowel gevraagd als ongevraagd advies. De argumenten en de standpunten in die adviezen spelen vaak een rol in het publieke debat over sociaal-economische vraagstukken, zowel in het parlement als daarbuiten. Het kabinet is niet verplicht de adviezen van de SER op te volgen. Het maakt hierin een eigen afweging. Wel is de afspraak dat het kabinet de raad laat weten of het een advies overneemt of niet, en dat het dan ook de redenen daarvoor aangeeft.

Toezicht houden op product- en bedrijfsschappen

Een andere belangrijke taak van de SER is het toezicht houden op de product- en bedrijfsschappen. Dit zijn publiekrechtelijke organisaties van ondernemers en werknemers in een bedrijfstak. In een schap kunnen ondernemers en werknemers afspraken maken en zaken regelen die ze in het belang van de eigen bedrijfstak vinden. De SER ziet als toporgaan van de PBO toe op de bestuurssamenstelling, de financiën en de bevoegdheden van de schappen.

Uitvoeren van enkele wetten

De SER werkt ook mee aan de uitvoering van enkele wetten die voor het bedrijfsleven van belang zijn. Het is een taak van de overheid die deze voor een deel aan de SER heeft overgedragen, ook wel 'medebewindstaken' genoemd. Het gaat om:

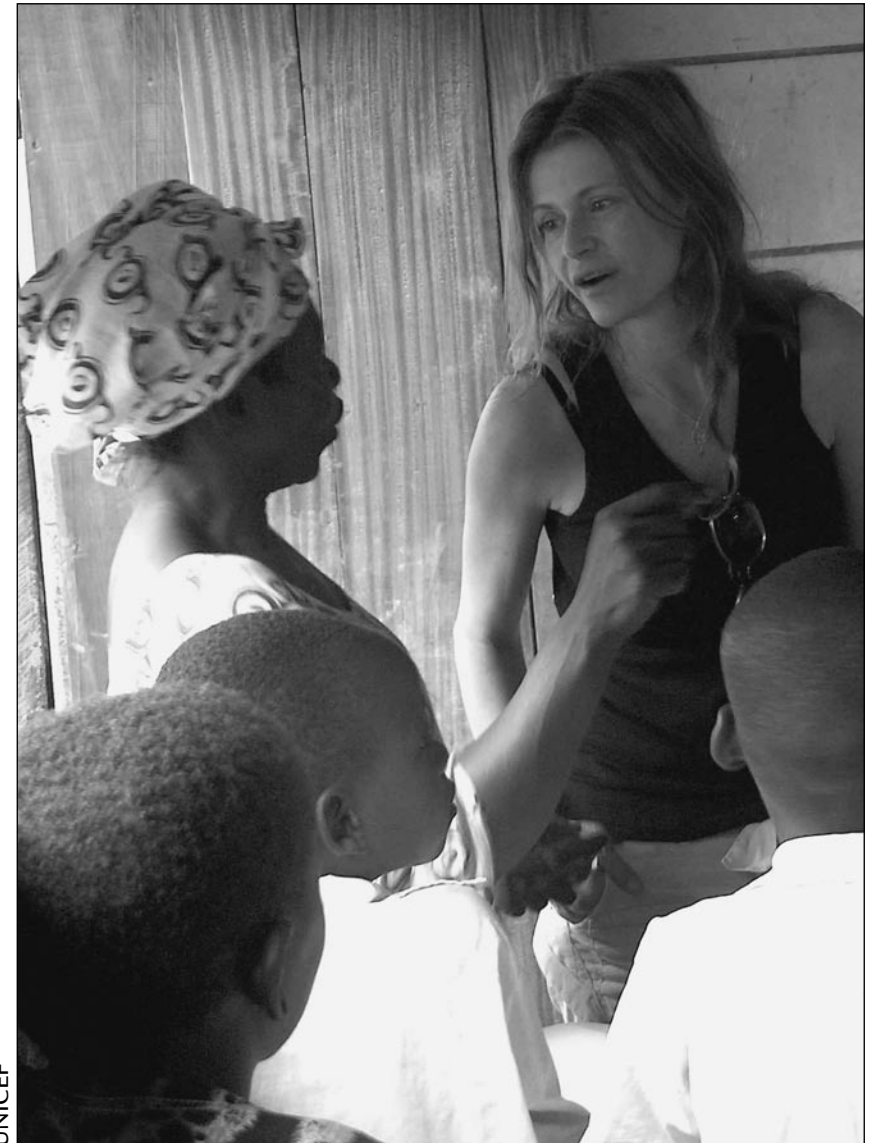
- vestigingswetgeving;
- Wet op de ondernemingsraden

Bevorderen van het bedrijfsleven

De SER moet volgens de Wet op de bedrijfsorganisatie de belangen van het bedrijfsleven behartigen. En hij moet stimuleren dat het bedrijfsleven ook het algemeen belang als richtsnoer voor zijn handelen neemt. Onder deze noemer vallen de volgende activiteiten van de SER:

- toezicht houden op naleving fusiegedragsregels;
- zelfregulering op consumententerrein.

...



UNICEF



Flexibel toelatingsmodel

Het nieuwe voorgestelde toelatingsmodel dat het kabinet voorstelt is volgens het ontwerpadvies onvoldoende flexibel. Sommige groepen arbeidsmigranten zouden al na één jaar het land uit moeten, terwijl de werkgever de arbeidsmigrant mogelijk nog graag hier wil houden en de betrokkene ook wil blijven. Volgens het kabinetsvoorstel zou de betrokken arbeidsmigrant, als hij na het eindigen van zijn verblijfsrecht opnieuw de Nederlandse arbeidsmarkt wil betreden, eerst moeten terugkeren naar het land van herkomst om een nieuwe verblijfsvergunning aan te vragen. Het ontwerpadvies stelt voor in het toelatingsmodel geen onderscheid te maken naar verblijfsduur, maar naar verblijfsdoel.

Het ontwerpadvies pleit voor een nadere uitwerking en invulling van de zogeheten convenantensystematiek in het nieuwe toelatingsmodel. Deze systematiek houdt in dat het bedrijf of de instelling die een arbeids- of studiemigrant wil toelaten, een con-

ECONOMIE

venant met de IND moet hebben afgesloten. Belangrijke aandachtspunten hierbij zijn de positie van de migrant, de lastendruk voor met name kleine bedrijven en de Europeesrechtelijke aspecten die samenhangen met het vrij verkeer van diensten.

Eén loket

Een belangrijke voorwaarde voor verbetering van het toelatingsbeleid is dat de uitvoering ervan wordt vereenvoudigd en gestroomlijnd. Er zijn de afgelopen jaren weliswaar al verbeteringen doorgevoerd, maar dat neemt niet weg dat zich nog steeds problemen voordoen. Het is van groot belang dat er één loket komt voor arbeidsmigranten, waar werkgever en werknemer terecht kunnen voor documenten en informatie over de toelating.

Ontwikkelingslanden

Het ontwerpadvies wil arbeidsmigranten uit ontwikkelingslanden niet anders behandelen dan andere arbeidsmigranten. Er moet voor arbeidsmigranten in het kader van ontwikkelingssamenwerking niet op voorhand een beperking van de verblijfsduur gelden tot maximaal één jaar, zoals het kabinet voorstelt. Om brain gain in de landen van herkomst te bevorderen, pleit het ontwerpadvies voor voortzetting en uitbreiding van programma's voor circulaire migratie, waarbij arbeidsmigranten worden gestimuleerd (tijdelijk) terug te keren naar hun land van herkomst.

Geen oplossing voor vergrijzing

Het ontwerpadvies benadrukt dat arbeidsmigratie in algemene zin geen oplossing biedt voor de vergrijzing. Het is een aanvulling op het nationale arbeidsmarktbeleid. De gevolgen van de vergrijzing moeten worden opgevangen door een hogere arbeidsdeelname en aanpassing van vergrijzingsgevoelige instituties. Een restrictief toelatingsbeleid voor het lage en middensegment van de arbeidsmarkt betekent niet dat de arbeidsmarkt op slot gaat, maar dat getoetst blijft worden op de beschikbaarheid van arbeidsaanbod binnen de EU. Aldus kan de arbeidsmigratie mee-ademen met eventuele tijdelijke arbeidsknelpunten als gevolg van vergrijzing. Een belangrijke voorwaarde is wel dat de daarvoor geldende procedures snel en effectief zijn.

Les enjeux financiers de la nouvelle législature communale

Depuis plusieurs années, les communes sont au centre de nombreuses réformes qui ont le plus souvent des répercussions sur la politique locale mais aussi sur leur gestion financière. Sécurité, aide sociale, logement, mobilité, emploi ..., les communes, de par leur proximité avec la population, sont de plus en plus sollicitées par les autorités supérieures afin de contribuer activement à la résolution des grands problèmes de société qui sont au coeur des préoccupations de nos concitoyens.

L'institution communale et les gestionnaires locaux sont dès lors tenus de s'adapter en permanence dans un environnement en profonde mutation.

Une marge de manoeuvre réduite au terme de la dernière législature (2001-2006)

La législature communale 2001-2006 fut à ce titre extrêmement animée pour les mandataires communaux avec notamment la mise en oeuvre de la réforme des polices, la concrétisation de la réforme fiscale sur les revenus (IPP), la libéralisation du secteur de l'énergie (complète seulement en Flandre).

Après une nette détérioration de la situation financière au début de la législature (2001), les communes ont majoritairement réussi à restaurer les grands équilibres

budgétaires grâce d'une part aux efforts de refinancement adoptés par les Régions (réforme du fonds des communes en Flandre, plan Tonus en Wallonie, accords du Lombard à Bruxelles) et aux efforts consentis par les communes elles-mêmes d'autre part (ajustement des tarifs fiscaux, maîtrise des dépenses de personnel et de transfert, en particulier). Au niveau du contexte macroéconomique, la hausse importante des coûts de l'énergie a été généralement plus que compensée par l'impact de la réduction des charges d'intérêts.

L'évolution structurelle la plus significative, qui risque de se prolonger au cours de cette nouvelle législature, est toutefois la forte érosion de la dynamique de certaines sources de financement. Les produits des taxes additionnelles ainsi que les dividendes d'énergie

qui progressaient jadis plus rapidement que l'inflation évoluent désormais à un rythme inférieur, voire diminuent en valeur absolue dans les budgets communaux. Parallèlement, les dépenses de personnel et les dépenses de transfert ont tendance à progresser naturellement en termes réels tandis que l'espace budgétaire résultant de la baisse des taux d'intérêt semble arriver son terme. Les communes sont dès lors soumises à des tensions budgétaires croissantes et l'équilibre des budgets locaux devient de plus en plus précaire sous l'influence contradictoire des besoins et des ressources.

De nombreux défis pour la nouvelle législature

La nouvelle législature s'amorce par ailleurs à une période charnière où se conjugue à la fois la mise en oeuvre d'un nouveau droit organique des communes à l'initiative des Régions (Gemeentedecreet, code de la démocratie locale) et se profilent de nouvelles réformes (incendie, énergie, fiscale, pensions, ...) ayant des implications sur les finances communales.

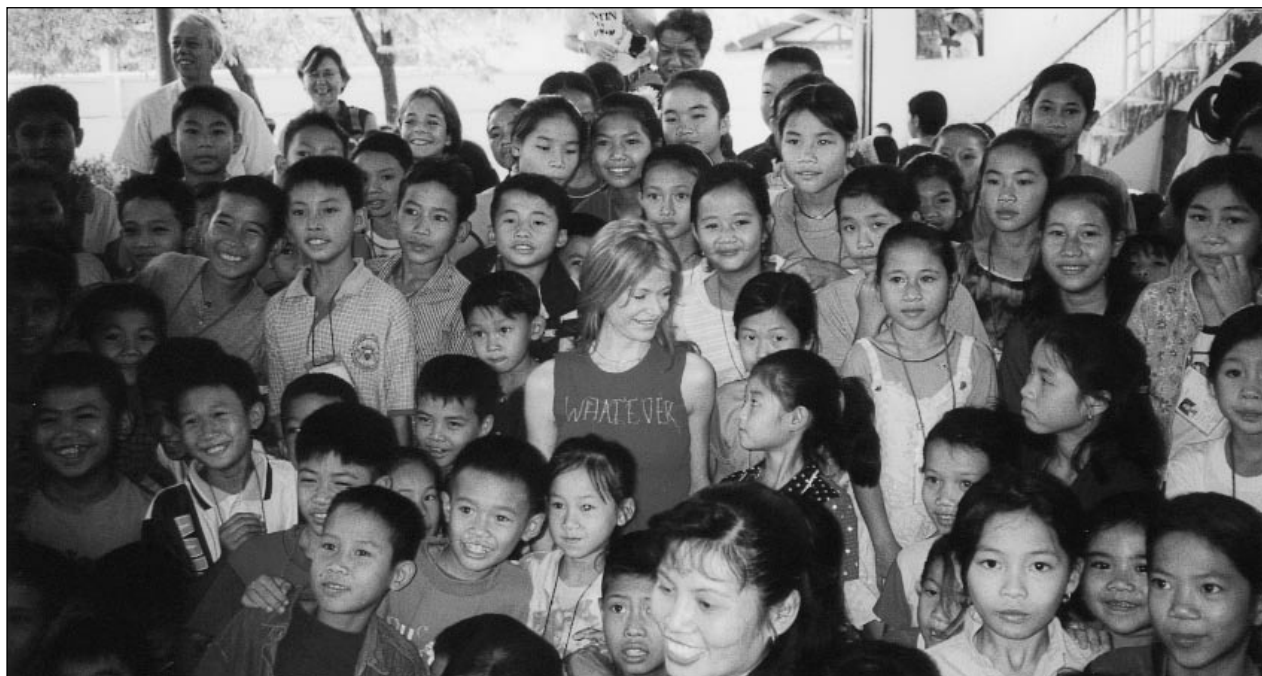
Face à ces perspectives, Dexia Banque publie un dossier décryptant les enjeux financiers de la nouvelle législature à l'attention des gestionnaires communaux confrontés à un cadre budgétaire toujours plus complexe.

Cette nouvelle publication tente de baliser le cadre d'action futur en décrivant sous forme de fiches les principales réformes et mutations du contexte socio-économique qui concernent les pouvoirs locaux et en détaillant en quoi celles-ci influent sur la structure des budgets et sur l'organisation même des communes. Elle s'articule autour de 16 thèmes répartis en 3 catégories.

Une première série d'enjeux concerne le fonctionnement général, l'institution communale elle-même ou l'environnement général de la commune. Tel est le cas de la gouvernance locale (gemeentedecreet, code de la démocratie locale), le vieillissement de la population, le développement de l'E-gouvernement ou le contexte macroéconomique (perspectives d'évolution du PIB, du taux d'inflation, des taux d'intérêts).

La seconde catégorie concerne les enjeux qui influencent principalement les sources de financement des communes, à savoir les réformes fiscales (fédérale et régionale), le projet de réforme du fonds des communes (réalisé en Flandre sous la précédente législature) ou la libéralisation du marché de l'énergie.

Enfin, la troisième catégorie recense les enjeux qui risquent d'entraîner un surcoût et de peser davantage sur les dépenses communales. Parmi ceux-ci, nous avons retenu les accords sectoriels concernant le personnel, l'évolution des charges de pension, la réforme des services d'incendie et des polices (loi de financement), les besoins en matière d'aide sociale et de maisons de repos, la couverture des déficits hospitaliers, les problématiques de la gestion des déchets et de l'épuration des eaux.



© Maria GIU

En opérant cette sélection, nous n'avons nullement la prétention d'être exhaustif. D'autres thèmes tels que le logement ou la problématique de la mobilité par exemple mériteraient également d'être traités. Nous avons toutefois voulu privilégier des thèmes qui touchaient à des compétences directes des communes (ou des CPAS), significatives sur le plan budgétaire communal, et pour lesquels des projets de réforme relativement avancés étaient en cours.

Une approche synthétique et didactique

Chacun de ces enjeux fait l'objet d'une description systématique et aussi structurée que possible sous la forme d'une fiche. Outre une description générale de la problématique, chaque fiche tente de faire l'état des lieux

du cadre réglementaire, du phasage de la réforme, de son impact financier, des effets connexes et mentionne une série de sources d'information complémentaires permettant au lecteur d'approfondir le sujet.

Dans le cadre de la conception de ces différentes fiches, Dexia Banque a pu compter sur la collaboration des Unions des Villes et Communes qui disposent d'une large expertise dans des dossiers parfois très spécifiques et souvent complexes.

Cet exercice prospectif va toutefois encore plus loin que la simple volonté d'information. Il ambitionne d'offrir un cadre de réflexion permettant aux gestionnaires communaux de mener une analyse financière individuelle et de jeter les bases d'une stratégie financière pour la nouvelle législature. ●

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

SAS, 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

Felink spoort netwerking aan bij federale overheid

Felink wil alle vrouwen binnen de federale overheid ondersteunen bij het uitbouwen van hun netwerk en bij hun persoonlijke ontplooiing en loopbaan.

Felink wil ook een impuls geven aan de diversiteit binnen de federale overheid door de aandacht te richten op de gelijkheid man/vrouw binnen de professionele context en het management hiervoor te sensibiliseren.

Felink biedt vrouwelijke ambtenaren in de eerste plaats een netwerk aan om elkaar te ontmoeten, contacten te leggen en ervaringen uit te wisselen.

Netwerken is belangrijk. Ook én zeker voor vrouwen. Vrouwen maken ruim de helft van het totale personeelsbestand bij de federale overheid uit. Toch is amper 14,3 procent van de mandaathouders een vrouw. De praktijk toont aan dat vrouwen vaak te weinig of op de verkeerde manier aan hun persoonlijke netwerken bouwen. Dat heeft een weerslag op hun carrièrekansen.

Wat heeft Felink je te bieden in 2007?

In 2007 pakt Felink uit met een eigen website en weblog en staan er verschillende bijeenkomsten met interessante gastsprekers op de agenda rond thema's zoals mentorship, netwerken, gendermainstreaming,... Daarnaast plannen we ook een aantal interactieve workshops.

Sluit je aan bij de Felink stuurgroep!

Wil je actief bijdragen tot de doelstellingen en de werking van Felink, sluit je dan aan bij de stuurgroep. Lid zijn van de stuurgroep betekent: deelnemen aan de stuurgroepvergaderingen, meewerken aan de organisatie van events en activiteiten en het programma van Felink inhoudelijk mee vormgeven.

Heb je nog vragen of wil je op de hoogte wil blijven van onze toekomstige activiteiten, neem dan contact op nemen met Mila Druwe op het nr. 02/ 212.96.25 of mail naar info@felink.be. Je kan ook onze website bezoeken: www.felink.be



Felink is een onafhankelijk initiatief dat aansluit bij het diversiteitsbeleid van de federale overheid (www.voordiversiteit.be). ...

Mentorship - 19 april 2007 om 16 uur

Wat is mentoring? Hoe begin je eraan als individu? Kan je zo maar op iemand toestappen? Hoe pak je het aan binnen je organisatie?
Wat zijn de do's en don'ts van goed mentorship?

Mentoring is niet hetzelfde als coaching. Coaching focust op specifieke taken en beoogt snelle resultaten. Bij mentoring ligt de focus op begeleiding: je ervaring gebruiken om iemand anders te helpen slagen in de organisatie en ook in bepaalde privé-aspecten.

Keynote speaker Sandrine Beky over haar artikel: "Mentoring – A Powerful Tool for Professional Women" (presentatie in het Frans). Daarna vertelt Mia Vanstraelen, Directeur HR IBM voor de Benelux over het mentorship programma bij IBM. Een mentor is in principe een vertrouwenspersoon die niet betrokken is bij het management van de werknemer of partner. Mentoring is niet hetzelfde als coaching. Coaching focust op specifieke taken en beoogt snelle resultaten. Bij mentoring ligt de focus op begeleiding: je ervaring gebruiken om iemand anders te helpen slagen in de organisatie en ook in bepaalde privé-aspecten. Mentoring is dan ook persoonlijker dan coaching.

Mentoring dicht de generatiekloof. Zowel mentor als partner winnen erbij. Partners verwerven kennis en vaardigheden die hen in staat stellen om meer verantwoordelijkheid op zich te nemen binnen een organisatie. Veel mentors ervaren een soort van "verjongingskuur".

De beste mentors hebben een brede achtergrond en veel ervaring. Dat betekent niet noodzakelijk dat ze fin de carrière moeten zijn.

Er zijn organisaties die mentorship aanmoedigen en er zijn er die het zelf organiseren in het kader van de opleiding en ontwikkeling van hun medewerkers. Onze sprekers lichten ook dit aspect toe.

Info: www.felink.be

Le networking - septembre 2007

Qu'est-ce que le networking exactement? Que pouvez-vous atteindre grâce à votre réseau? A qui cela est-il le plus utile? Quelles sont les règles du networking? Que pouvez-vous demander, à qui? Faut-il offrir les mêmes choses en retour? Y a-t-il des profiteurs?

Monique Chalude dirige MC2, un bureau en RH, communication et égalité professionnelle. De 1999 à 2002, elle a été responsable de l'égalité homme-femme au Conseil de l'Europe (Strasbourg, France). De plus, Madame Chalude est présidente de l'association féminine Amazone et est membre du groupe de travail homme-femme de l'ULB. Elle partagera avec nous quelques conseils concrets pour un networking efficace.

Les femmes prennent moins part à des activités associatives ou à d'autres occasions de faire du networking. Elles ont donc moins d'expérience du networking. Elles lient moins vite contact. C'est une occasion idéale d'acquérir de l'expérience et d'améliorer sa confiance en soi. Après les présentations, nous joindrons les actes à la parole et nous organiserons une vente aux enchères. Cette mise aux enchères permettra de mettre à disposition beaucoup de contacts en une fois. Pendant les enchères, chaque participant pourra mettre en "vente" une question d'ordre professionnel, qui sera ensuite "achetée" par les autres personnes présentes.

Info: www.felink.be

Il faut lever les incertitudes sur le financement du service universel postal

Une récente étude réalisée par un cabinet d'expertise économique révèle la complexité du financement du service universel postal. Les neuf opérateurs postaux signataires demandent qu'un travail approfondi soit réalisé pour que les options soient suffisamment analysées au sein de chaque Etat-membre.

Les opérateurs postaux de Belgique, Chypre, France, Grèce, Italie, Hongrie, Luxembourg, Malte, Pologne, ont déjà signalé en juillet et octobre 2006 que les méthodes de financement actuellement proposées par le projet de troisième Directive Postale n'apportaient pas de garantie de financement du service universel postal et comportaient donc un risque grave de compromettre sa pérennité.

Afin d'approfondir la réflexion et d'éclairer le débat sur ce sujet, ils ont commandé à un cabinet d'expertise économique indépendant une étude sur les méthodes de financement du service universel postal.

Cette étude révèle combien il est difficile d'identifier et de mettre en œuvre un mécanisme de financement assurant la pérennité du service universel, et répondant à des exigences telles que l'efficacité économique, la neutralité concurrentielle, l'équité sociale, la compatibilité avec la réglementation sur les aides d'Etat, la proportionnalité, la sécurité de financement sur le long terme.

Face à la problématique du financement du service universel postal, il n'y a donc pas, dans le projet actuel de directive, de réponses économiquement et juridiquement solides.

Avant de supprimer le système actuel de financement, ces incertitudes doivent être levées car tout retour en arrière sera impossible.

L'analyse des différentes options, au niveau de chaque Etat-membre, comme le démontre l'étude précitée, nécessite un travail approfondi, et donc du temps. La suppression de la zone réservée en tant que méthode de financement dès 2009 – sans mesures alternatives de financement efficaces - apparaît donc comme prématurée pour la survie même du service universel.

Study:

"Funding universal service obligations in the postal sector"

Link 