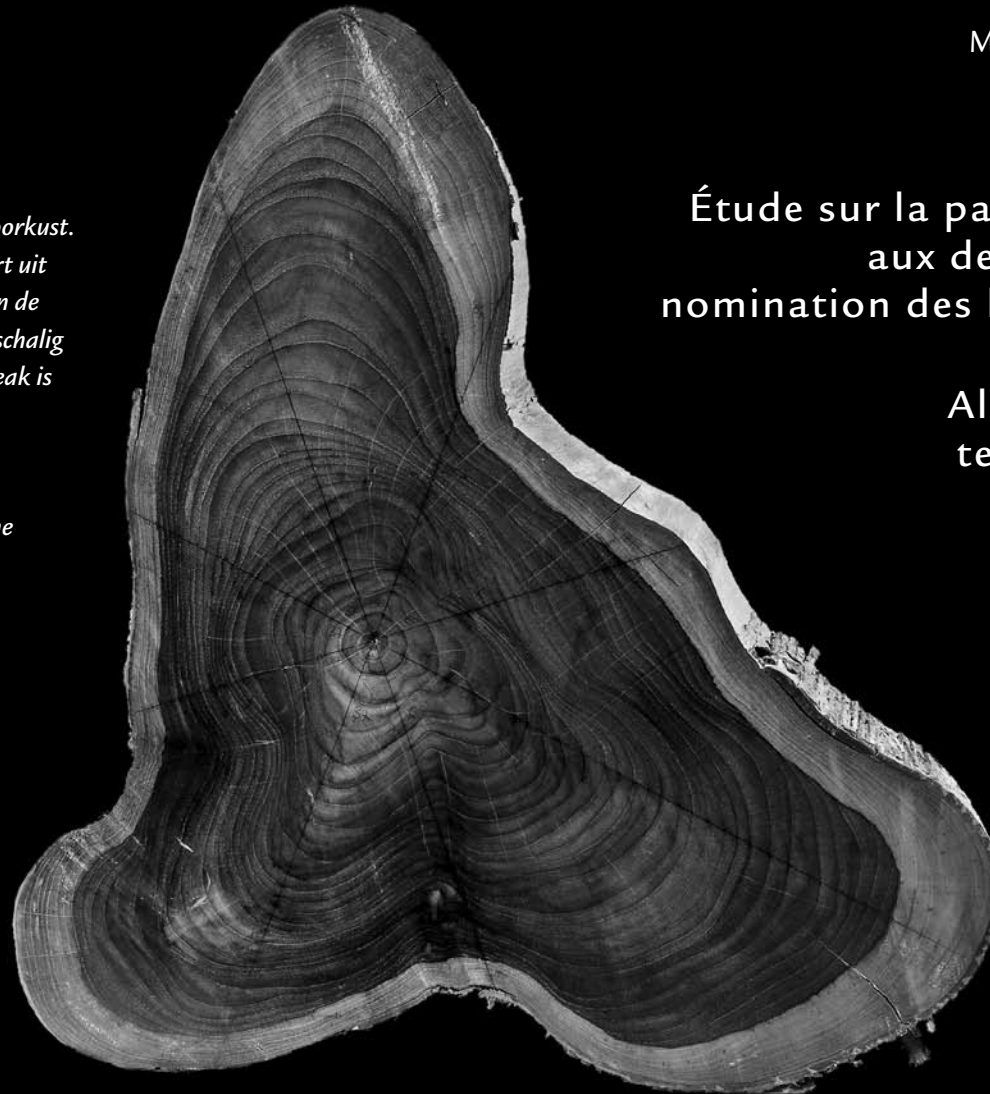


## Hou't vast! Hout en woud in Afrika

*Een teak-stamschijf uit een plantage in Ivoorkust. Tectona grandis (teak) is een typische soort uit de moessonbossen van Azië. Het is één van de beste tropische houtsoorten die ook grootschalig in plantages wordt aangeplant. Plantageteak is technologisch van mindere kwaliteit.*

*Tranche d'un tronc de teck provenant d'une plantation ivoirienne. Tectona grandis (teck) est une espèce caractéristique des forêts de moussons asiatiques et l'une des meilleures essences tropicales. Elle fait l'objet de plantations à grande échelle, mais celles-ci produisent un bois de moindres qualités techniques.*



Maandelijks n° 72 - Oktober 2007  
Mensuel n° 72 - Octobre 2007

Étude sur la participation politique  
aux décisions relatives à la  
nomination des hauts fonctionnaires

Alle hens aan dek voor  
tekort aan informatici

Link ((●

4 INSTANCE<sup>®</sup>  
GRATIS  
ABONNEMENT  
GRATUIT

4 INSTANCE N° 72 - Octobre - Oktober 2007

- 4 **KUNST - ART**  
Hou't vast!
- 6 **e-RECRUITMENT**  
Become more efficient by using "e-business" tools to streamline operations
- 8 **e-HRM**  
Wat is e-HRM?
- 11 **PUBLIREPORTAGE**  
Improved monitoring of absenteeism in the public sector
- 13 **HR & ICT**  
Alle hens aan dek voor tekort aan informatici
- 14 **SIMPLIFICATION ADMINISTRATIVE**  
Simplifier les marchés publics, l' ASA continue ...
- 16 **INTERNET**  
Stadsdeel koppelt klachtenloket aan Google Maps
- 18 **GOVERNANCE PUBLIQUE**  
Étude sur la participation politique aux décisions relatives à la nomination des hauts fonctionnaires
- 22 **ORGANISATIE**  
Over shared services



Gravure uit/Gravure de: Dr. Wilh. Junker Reisen in Afrika 1875-1886. Zweiter Band (1879-1882). Nach seinem Tagebüchern bearbeitet und herausgegeben von dem Reisenden. Wien und Olmütz, Eduard Hölzel, 1890, p. 385

**Guide** des  
CABINETS

KABINETTEN  
**gids**



*Hou't vast!*

4INSTANCE N° 72

Oktober - Octobre 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

Hou't vast!

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**; **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; **Thibault Van der Auwermeulen** Managing Director 4INSTANCE; **Fons van Dyck** Managing Director think BBDO; **Marc Van Gastel** Sr. Adviseur Economie en Innovatie Departement Economie, Wetenschappen en Innovatie Ministerie Vlaamse Gemeenschap; **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)

# Hou't vast!

## Hout en woud in Afrika

*De tentoonstelling 'Hou't vast!' is een boeiende ervaring. Met foto's, filmmateriaal, maquettes, etnografische voorwerpen, muziekinstrumenten, houtstalen en stamschijven... word je ondergedompeld in de wereld van het Afrikaanse woud en hout.*

...



*Millettia laurentii (wengé)*

# Hou't vast!

## Hout en woud in Afrika

### L'exposition à vol d'oiseau.

L'exposition compte plusieurs volets. A l'entrée, vous êtes confronté à de 'fausses' idées sur la forêt. Celles-ci sont présentées dans le deuxième volet consacré plus particulièrement aux différentes espèces de forêts africaines. Vous passez ensuite par un tunnel, aux doux sons de la nature, de la forêt et du bois, et vous arrivez dans une autre salle, celle du xylarium, ou la « bibliothèque du bois ». Celle du Musée, réputée de par le monde, expose de nombreux superbes échantillons de bois.

Vous pourrez enfin admirer plusieurs objets ethnographiques qui illustrent magnifiquement les caractéristiques du bois.

Het is een wereld van rijkdom en verscheidenheid. Maar het is ook een wereld van moeilijke vraagstukken. De toekomst van het woud is immers van levensbelang voor de mensen die er wonen, en stilaan voor ons allemaal. De tentoonstelling vertelt een verhaal van bossen in vele vormen, waar mensen leven, wonen en werken. Van het tropische bos als bron van energie, voedsel en medicijnen. Van datzelfde bos als leverancier van kostbaar, sterk en felbegeerd hout. En ook het verhaal van het bos dat kwetsbaar is geworden. Een waarschuwing: 'Hou't vast!'

Het Museum bezit een belangrijke verzameling etnografische voorwerpen uit hout. Speciaal voor deze tentoonstelling werden ook minder bekende objecten uit de kasten gehaald. De voorwerpen illustreren heel goed de verschillende eigenschappen van hout. De éne houtsoort is uitstekend geschikt voor het maken van instrumenten, de andere leent zich beter voor maskers, beelden, meubels of gebruiksvoorwerpen.

'Hou't vast!' is een moderne, interactieve tentoonstelling. Ze nodigt je uit om te kijken en te lezen, maar ook om aan te raken en te experimenteren. Wetenschappers, natuurliefhebbers, milieuactivisten, Afrikafanaten, creatievelingen, muzikanten, professionelen en studenten in de houtsector ...: voor elk is er wat wils.

Deze tentoonstelling is een multidisciplinair bij uitstek, de verschillende departementen van het KMMA werkten samen bij de realisatie ervan. Rond de tentoonstelling wordt een net van activiteiten geweven op maat van volwassenen, kinderen, gezinnen en scholen. En noteer alvast in uw agenda dat u op 14 oktober naar 'Woodstock' komt, een niet te missen themadag boordevol activiteiten.

**[www.africamuseum.be](http://www.africamuseum.be)**

Tel. 02/769 52 46

# Become more efficient by using “e-business” tools to streamline operations

## The potential of integrating e-recruitment into your HR strategy

The term e-recruitment means using information technology (IT) to speed up or enhance parts of the recruitment process. It ranges from the applicant interface for advertising vacancies and making job applications, to the back office processes, which allow a liaison between human resources (HR) and line managers to set up a talent pool or database of potential recruits.

Setting up an e-recruitment solution that is fully integrated into your HR function is an attractive option for anyone seeking to exploit online media and reduce up-front costs.

There are potentially significant savings in agency fees and advertising costs that can be achieved by adopting such a strategy. Streamlining administration procedures through online application facilities will deliver still further cost savings. But these are not the only significant benefits that will accrue to your organisation. Importantly, such an approach to your recruitment and retention challenges will also provide an opportunity for developing your insight into job-seeker behaviours that will enhance and sustain the effectiveness of your HR programme.

In such a rapidly changing environment, achieving best value in procurement for e-recruitment solutions can be challenging. The labour market is currently highly competitive, which means all employers must work hard to attract and retain staff. Recruitment and retention are particular challenges for public sector organisations where budget allocations for such processes are limited. Although e-recruitment can often be very effective, not all jobs lend themselves to an exclusive e-recruitment strategy. A blended answer of private and public dissemination of your advertising is therefore likely to be part of your strategy.

Your options are limited if your public-facing website fails to draw in suitable candidates, runs behind schedule due to misunderstandings with contractors,

or incurs unforeseen costs due to poor specifications. Collaborative solutions offer useful alternatives, but government should not collaborate with third parties to create a monopoly situation.

### What is a “Job Board”?

There are a number of options available to you when looking to take your recruitment campaigns online. Each has different technical specifications, and will require different resources. This section outlines some of considerations to help you find the right solution.

When people speak about a ‘job board’ they are generally referring to a website that specialises in advertising positions vacant. It is a database carrying a number of jobs from a number of employers linked to a website at the front-end. This is a userfriendly interface that allows potential candidates to browse the available jobs according to criteria they set themselves, such as location or pay scale. This is a useful option if you have a low volume of positions that become available infrequently. A ‘job board’ could be your starting point for building an effective online HR strategy. ...

Today, job boards are the fastest growing area in recruitment, with traditional recruitment agencies leading the way - using them to raise awareness with jobseekers to supplement their existing search and selection services. Job boards come in three general types – niche boards specialising in recruitment to certain industries, generalist jobs boards taking adverts for everything from cleaners to chief executives, and local job boards which focus on opportunities in a particular geographical area.

If you have a considerable number of vacancies available, you may find that you want to set up a 'micro-site/ mini-site'. This will act as your own exclusive HR portal for marketing vacancies available within your organisation, linked to your existing web presence. A micro/mini-site can often use the same server as its host site and reflects its design and branding. An example of a mini-site is the 'Internal Vacancies' site of the civil service recruitment gateway. Micro/mini-sites have the added feature of enabling employers to link to recruitment agencies and other job boards, offering good online promotional opportunities as well as easing the administration of support strategies such as search and selection, where that is considered necessary.

E-recruitment can really help streamline recruitment operations by automating services you might not otherwise be able to fund. For example, facili-

ties can be added to enable candidate e-mail alerts when jobs meeting their criteria become available. Applicant profiling and C.V. banking (holding C.V.s on database to enable e-mail alerts when a suitable vacancy appears) can also add value.

### **E-recruitment for efficiency**

The publication 'Delivering efficiency in local services' identifies e-recruitment as one way local authorities can make efficiency gains. In the short term, it can produce cashable savings, such as reduced advertising spend or postage costs and non-cashable productivity gains as HR staff are freed up to carry out higher value tasks.

Using average figures for the public sector, the recruitment firm, jobsgopublic have estimated that a unitary authority with 14,000 employees could save over £1million by moving 20 per cent of its recruitment from press to online. The same authority could save a further £140,000 in costs of printing and administering application packs. Reducing press advertising by 80 per cent could save an average £3.8 million, with £600,000 saved on printing and administration costs.

Despite recognising that e-recruitment works, local authorities have often been unable to quantify the savings because they have not captured the relevant financial and non-financial data, particularly baseline costs. This is crucial if they are to be reported as efficiency gains in the authority's annual efficiency statement (AES).

### **Other drivers for e-recruitment**

As well as the direct links to the 'implementing electronic government' agenda, e-recruitment is part of a wider move in HR away from transactional activities, which are increasingly automated or outsourced, towards strategic activities supporting organisational goals. This is a major goal of the local government Pay and Workforce Strategy.

On one level, HR staff time is released to carry out work such as workforce planning and workforce development planning. Visit the Employers' Organisation's 'Strategic people management' for more information. However used in a more sophisticated way, e-recruitment can also actively support strategic people management.

### **Beyond the online job ad**

The full benefits of e-recruitment are often realised when it is part of an end-to-end process. Examples of this include allowing line managers to view applications online and seamless transfer of candidate information to employee records. While this may be in part an IT procurement issue, careful measurement of costs and employee time can provide quantifiable efficiency gains.

Greater use of e-recruitment can also help combat longer-term recruitment issues through the use of talent pools and better management information about applicants and new hires.



# Wat is e-HRM?

e-HRM staat voor HR-informatie en -procesondersteuning in 'self-service modus' die beschikbaar wordt gemaakt

via internet of intranet teneinde medewerkers en leidinggevendenden maximaal te faciliteren en te informeren.

**E**-HRM richt zich op de praktische realisatie van de uitvoering van HRM beleid met behulp van elektronische hulpmiddelen. Daarbij staat de behoefte van de medewerker en leidinggevende aan HR dienstverlening centraal. Internet- en intranettechnologie speelt, meer dan de traditionele (papier) middelen, een grote rol in het verbeteren en vernieuwen van HRM.

## Een voorbeeld

Een voorbeeld van de inzet van e-HRM is een organisatie die haar cursusaanbod gerubriceerd naar competentie via het intranet beschikbaar heeft gesteld. De medewerkers zijn in staat om op basis van ontwikkelafspraken in hun jaargesprek via deze "digitale cursuswinkel" zelf cursussen te selecteren. Vervolgens heeft de leidinggevende door middel van workflow de mogelijkheid om de aanvraag voor de cursus goed te keuren. Zowel medewerker, leidinggevendenden als HR-medewerkers krijgen hiermee overzicht over de bestelde en gevolgde cursussen en inzicht in de realisatie van de ontwikkelafspraken. De implementatie van de cursuswinkel heeft als resultaat dat de informatie snel toegankelijk is, het administratieve proces rondom trainingen sterk is vereenvoudigd en er betere sturingsmogelijkheden beschikbaar zijn.

## e-HRM en administratie

Er zijn een aantal mogelijke redenen om e-HRM toe te passen bij de administratie. Deze toepassingen zijn in de volgende niveaus in te delen:

1. Imagoverbetering: e-HRM als middel om de administratie een modern imago te geven op de arbeidsmarkt. Werken bij de administratie!
2. Informatieverstrekking: e-HRM voor informatieverstrekking over bijvoorbeeld de CAO en de levensloopregeling.
3. Facilitering van samenwerking: een HR-portal kan worden ingericht om HR-medewerkers beter te laten samenwerken met leidinggevendenden en medewerkers. Dit kan worden bereikt door bijvoorbeeld via workflow het werving en selectieproces te stroomlijnen.
4. Facilitering (ontwikkeling) medewerkers: tools om bijvoorbeeld te bepalen hoe de nieuwe levensloopregeling voor individuele medewerkers kan worden ingezet. Andere toepassingen zijn het gebruik van een Competentiemeter of de opzet van een online Cursuswinkel.
5. Self-service HR processen: hierbij gaat het onder andere om de processen rondom personeels en salaris administratie, ziekteverzuim, organisatiebeheer, arbeidsvoorwaardenbeheer en pensioenbeheer. ●●●



*Alstonia boonei*

*Antropomorfe doos uit schors, het hoofd en de benen zijn uit hout / Boîte anthropomorphe en écorce, la tête et les jambes sont en bois Uele, DRC - MANGBETU*

*Schenking van dhr. Fraipont, ingeschreven in 1911 / Don de M. Fraipont, inscrit en 1911 EO.0.0.2618*



### De baten van e-HRM

Administraties kunnen door middel van e-HRM de informatievoorziening en de operationele HR-activiteiten efficiënter laten verlopen. Door deze optimalisatie krijgt de HR-afdeling, bevrijdt van administratieve rompslomp, de kans om te beantwoorden aan de vraag van lijnmanagement en bestuur: "Een strategische partner, die meedenkt met het management om verdere optimalisering van de bedrijfsvoering te realiseren en (kwalitatieve) groei mogelijk te maken".

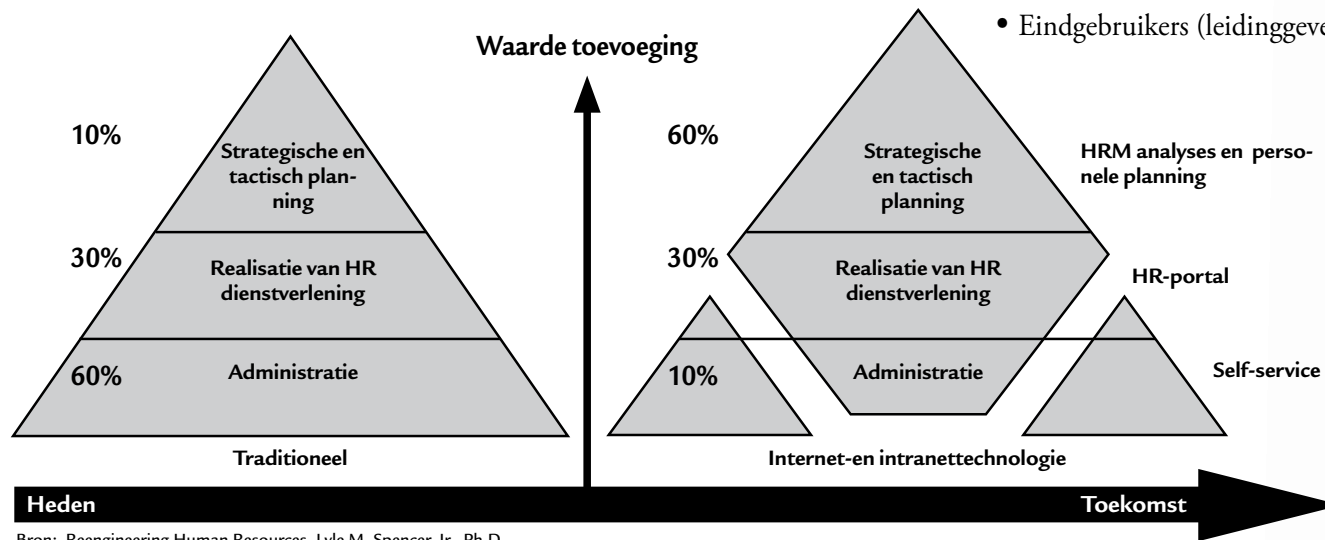
HR-managers willen deze rol graag vervullen. Echter, de technologie en effectieve werkprocessen zijn vaak niet beschikbaar voor de HR-afdeling. Het groeipad dat HR-managers en lijnmanagement voor de HR-afdeling voor ogen hebben is samengevat in het onderstaande figuur:

Essentieel voor de realisatie van het groeipad is de inzet van "self-service" op het gebied van informatievoorziening en administratieve activiteiten. Doel is dat de nadruk van de activiteiten van de HR-afdeling verschuift van administratief (nu 60%) naar strategisch en tactisch (in de toekomst 60%).

### De betrokkenen bij de realisatie van e-HRM

Bij de realisatie van e-HRM zijn medewerkers uit verschillende delen van de organisatie betrokken. De volgende medewerkers hebben doorgaans een rol in een dergelijk project:

- HR-medewerkers die inhoudelijk deskundig zijn op het gebied waarop de implementatie plaatsvindt.
- ICT-medewerkers die technisch eindverantwoordelijk zullen zijn.
- Leveranciers van e-HRM software.
- Eindgebruikers (leidinggevend en medewerkers).



Bron: Reengineering Human Resources, Lyle M. Spencer, Jr., Ph.D.

Figuur 1: groeipad van administratief georiënteerde afdeling naar strategische partner

## De Federale eHR-oplossing

### Het contract is getekend

De FOD P&O heeft enkele maanden terug een overeenkomst gesloten met de firma EDS (onderaannemers Ernst&Young en Acerta) om een globale eHR-oplossing voor de informatisering van de gemeenschappelijke HR-processen van de FOD's in te voeren. De oplossing voorziet ook in de ontwikkeling van een nieuwe loonmotor voor de uitbetaling van de weddes door het CDVU. Het contract heeft een looptijd van 7 jaar.

### Waarover gaat het?

De eHR-oplossing zal bestaan uit een databank met federale gegevens die op een geactualiseerde en betrouwbare manier worden verzameld. Het wordt een uniek instrument om het personeelsbeheer in alle FOD's te verbeteren, de procedures te vereenvoudigen en beslissingen inzake human resources te ondersteunen. Het personeelsbeheer blijft wel binnen de FOD's: zij beslissen autonoom over de eigen personeelsgegevens, over de toegangsrechten tot die gegevens en over de afscherming ervan.

### Wat verandert er voor het personeel?

Vanaf 2008 laat een elektronisch loket ambtenaren toe hun verlof elektronisch aan te vragen, met één klik een overzicht te krijgen van hun personeelsdossier, hun ziekte te melden via internet, ...

### Een evolutief proces

De eHR-oplossing wordt geleidelijk ingevoerd, module per module, eerst de horizontale FOD's, kort daarna de andere. Eerst worden de basisgegevens in verband met de organisatie en de medewerkers verzameld. Later komen tijdsbeheer (arbeidstijd, verloven, ziekte, ...) en payroll (uitbetaling lonen, premies,...) aan bod. Daarna volgen nog personeels- en kostenplanning, strategisch HRM en business intelligence.

### Permanente ondersteuning

De invoering van een dergelijk omvattend systeem vereist een breed gamma aan ondersteuning: zowel centraal als in elke FOD bestaat een projectteam, dat toeziet op de concrete ondersteuning in de eigen omgeving. Een centraal steunpunt bij de FOD P&O biedt bijkomende ondersteuning van de gebruikers en zal instaan voor de verdere evolutie van het systeem. Naast deze supportdiensten zullen de gebruikers een opleiding krijgen om de applicatie te leren gebruiken. ●



Foto/Photo R. Asselberghs © KMMA/ MRAC

*Crossopterix febrifuga*

*Voorouderbeeld / Statuette représentant un ancêtre*

*Muyondzi, DRC - BEEMBE*

*Gekocht van Edgar Beer in 1951/ Acheté à Edgar Beer en 1951 - EO.1951.75.1*



## IMPROVED MONITORING OF ABSENTEEISM IN THE PUBLIC SECTOR

Employees at various Belgian Federal Public Services have developed a negative reputation regarding absenteeism. But is it really true? To answer this question, the ICT department of the Federal Public Service Health, Food Chain Safety and Environment (FPS Health) was instructed to develop an application to better follow-up absenteeism on a global scale. Part of this application was to provide better and advanced reporting to achieve more efficient monitoring of absenteeism. Therefore they developed a dynamic reporting environment, with SAS. Result? HR Management at every Federal Public Service can now consult and tailor detailed secure absenteeism reports online.

### ■ Industry

Government

### ■ Business issue

Evaluation of absenteeism across both public and private sectors using similar criteria.

### ■ Solution

SAS® Enterprise Intelligence Platform

### ■ Benefits

- Improved and harmonized procedures (absenteeism data collection, control checks, follow-up)
- Absenteeism policies can be improved faster thanks to dynamic and reliable online information.

## BELGIAN FEDERAL PUBLIC SERVICES IDENTIFY TRENDS USING SAS REPORTS

### Building a common ground of analysis

Each year, official figures show that absenteeism rates in the public sector are higher than in the private sector. But do these statistics truly represent reality? Until recently, these rates were not calculated on the same basis. For instance, pregnancy was regarded as sick leave in the public, but not in the private sector.

“The Belgian Federal Government asked us to establish an objective method for registering and following up on absenteeism,” explains Luc Billion, ICT Responsible for Application Development at the FPS Health. “One specifically wanted a system that would enable the accurate evaluation of absenteeism across both public and private sectors using similar criteria. And if results would show that there really is a problem, management should be able to use the information to improve their policies.”

### From idea to delivery in only six months

The ICT department at the Federal Public Service Health, Food Chain Safety and Environment had to work under a very tight deadline. “We were only given six months to

work out a solution,” states Billion. “And if that wasn’t challenging enough, we had virtually nothing to build on. Previously, absenteeism statistics were generated on an ad hoc basis. Reports were only made at the specific request of Parliament. This project was certainly no stroll through the park.”

### Automated data collection

One of the first problems was how to gather all this data. “When people fell sick, there were no pre-defined procedures to keep track of their absence. It all depended upon their boss or colleague being notified, and their subsequent action,” clarifies Anne Furdelle of the Internet and Intranet Competence Center at the FPS Health. “To address this problem, we worked out a new system and procedures to streamline and automate the collection of all data related to absenteeism. Now, all Federal Public Services must register the leaves of their members through the web application before 9.00 a.m. Leaves are then immediately registered in a central database, which already holds personnel files.”

THE  
POWER  
TO KNOW®

Building the absenteeism-reporting tool has already led to improved and harmonized procedures

“Thanks to SAS we can generate reports on absenteeism from all governmental and semi-governmental institutions.”

**Luc Billion**

ICT Responsible for Application

Development at the FPS Health

**Securing follow-up action**

“The system ensures that 30 percent of the one-day sickness and 20 percent of multiple-day sickness is checked. The Federal Public Services can ask physicians to do controls. If they don’t, the system will automatically choose some. The absence registration system will assign controls to the appropriate inspection doctors. “The database holds approximately 150 doctors certified to run control checks for the government. Those living closest to the person calling in sick are notified via the application accessible through Internet. If they are able to run a control check, they can immediately accept,” adds Furdelle. “ The physicians encode the results of their control visits into the central database.

**Dynamic reporting made easy**

All of the data is collected in a central database. HR staff members, team leaders, and service managers at Belgian Federal Public Services can consult the information online and receive all of the statistics they need. “Users can tailor reports to answer very specific questions,” observes Billion. “Are men sick more than women? Do certain institutions suffer from more absenteeism than others? Did the flu have a serious impact? In which months do we have the highest rate of absence? Answering these questions is a matter of selecting the right set of parameters. The results roll out automatically.”

**Integration of data and technologies**

Users can generate SAS reports any time, any place. The application is accessible online, via the Web site of the FPS Health. “To make it possible to publish the dynamic SAS reports on our Web site, we had to integrate the SAS Platform into our Oracle Portal environment. Through close collaboration with the SAS consultants, we succeeded”, says Furdelle.

Each institution can autonomously decide who is to be allowed to generate reports on absenteeism. Furdelle: “Secure access to the reporting tool is ensured via an eID token. Not everyone has clearance to access the tool. Each institution is empowered to assign the right set of roles to the right persons, according to the institution’s needs.”

**When expansion is inevitable**

Since May 2007, 66 departments and agencies from various Belgian Federal Public Services have access to the online application and reporting tool. This represents about 80,000 employees. “In time, however, we envision to incorporate all agents,” points out Billion. “This tool is to span all federal institutions, as well as other governmental ones, such as cities and provinces.”

Furdelle concludes that by the end of the year, controls will depend on the Bradford statistic. This represents the average rate of absenteeism per group of people. “Once we have this, we can easily benchmark departments or

institutions against each other. This will enable management to improve their policies further. Before we can do this, however, we need at least one year of data. And that will be the case as of November 2007.”



**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 © 2007, SAS Institute Inc. All rights reserved.

**SEPTEMBER 2007**

# Alle hens aan dek voor tekort aan informatici

De federale overheid is nog steeds op zoek naar 677 bijkomende ict'ers. Dat is een bijkomende 14% bovenop het actuele voltijdse personeelsbestand van 4.800 medewerkers. Het tekort aan informatici situeert zich vooral bij Financiën, Sociale Zekerheid en Justitie. Op langere termijn zullen nog eens 600 interne ict-specialisten de pensioengerechtigde leeftijd bereiken. Bovendien blijken sollicitanten van bij de aanvang hoge looneisen te stellen.

## iHRM staat voor:

- Wervingscampagnes
- Start loopbaangesprekken
- Competenties van medewerkers vaststellen
- Opleidingsbehoefte inventariseren
- Opleidingsmodulen ontwikkelen
- Inventarisatie groepotentie medewerkers
- Beter en efficiënter omgaan met menselijk kapitaal binnen de e-overheid.
- Effectiever inrichten van in-, door-, en uitstroombeleid.

Ook de VDAB stelt dit tekort vast. Dat blijkt uit de cijfers. 'Na de grote vraag rond het jaar 2000 is de markt voor informatici een tijdje ingezakt. Maar sinds 2005 zit de vraag duidelijk weer in de lift en overschreden we zelfs het aantal openstaande vacatures in de informatica uit 2000', stelt Paul Poels van de studiedienst van de VDAB vast. De cijfers van 2000 zijn, volgens Poels, wel niet helemaal vergelijkbaar met de huidige omdat er vandaag meer jobs worden gerapporteerd. Het bedrijfsleven werft wat ze werven kan en maakt het voor administraties nog moeilijker om mensen te werven laat staan in huis te houden.

De overheid moet alle middelen inzetten om haar tekort aan informatici te beperken wil ze in haar modernisering slagen.

Tijdens de conferentie van 24 oktober aanstaande rond het thema i-HRM & Competencemanagement in Public Sector krijgen we te horen hoe men in Nederland deze problematiek met succes heeft aangepakt. Aanvullend zullen vier workshops de deelnemers toelaten in te zoomen op deelaspecten.

## i-HRM & Competencemanagement in Public Sector

IT- and HRmanagers working together

### Date-Datum

24 oktober - octobre 2007

09:00 - 14:30

### Place-Plaats

Universitaire Stichting  
Egmontstraat 11 - 1000 Brussel  
Fondation Universitaire  
Rue d'Egmont 11 - 1000 Bruxelles

### Info

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

*Frais de participation - Deelnemingskosten*  
uitgenodigd door Ordina  
invité par Ordina

*Bulletin d'inscription - Inschrijvingsformulier*

Link (🔗)

# Simplifier les marchés publics, l'ASA continue ...

**... et les entreprises économisent aujourd'hui quelque six millions d'euros par an**

Depuis sa création en 1999, l'Agence pour la Simplification administrative (ASA), installée auprès du Premier Ministre, initie, coordonne, encadre, accompagne, les projets transversaux de simplification, de modernisation voire d'informatisation des administrations fédérales, sous la houlette d'un Comité d'orientation où siègent notamment les organisations représentant les entreprises et les partenaires sociaux.

En outre, une *déclaration sur l'honneur implicite* est entrée en vigueur pour les marchés lancés par les services fédéraux à partir de mai 2007.

Dorénavant le simple fait de déposer une offre signifie que l'entreprise remplit les conditions requises par l'appel à marché. Ainsi les entreprises ne doivent plus communiquer de documents complémentaires. L'entreprise qui sera la première classée par le pouvoir adjudicateur se verra éventuellement demander les preuves attestant sa situation personnelle. Sauf si l'adjudicateur est en mesure de consulter électroniquement les renseignements auprès des banques de données publiques.

L'ASA planifie avec les Services Publics Fédéraux (SPF) compétents pour chacune des données requises et le Fedict de les rendre accessibles par le même canal.

A terme plus aucune attestation ne sera en principe réclamée aux entreprises soumissionnaires. L'Agence travaille actuellement avec le SPF Finances à créer un flux 'dettes fiscales'.

Enfin, les pouvoirs locaux, qui passent un nombre considérable de marchés publics, devraient bénéficier également des mêmes services, des mêmes accès. ...

Un des projets de simplification administrative et d'informatisation mené par l'ASA vise à supprimer progressivement les documents que l'entreprise candidate à un marché public doit fournir en complément de son offre, grâce à des échanges électroniques de renseignements entre services publics.

Entrepris il y a 3 ans, ce projet vient d'enregistrer un résultat concret de plus. Depuis octobre 2007, une nouvelle attestation électronique est en effet disponible pour les 1500 fonctionnaires fédéraux et régionaux appelés à proposer des marchés publics: *l'attestation de non faillite ou de situations similaires*. Celle-ci s'ajoute aux trois données déjà accessibles depuis 2005 dans un sys-

tème sécurisé: l'attestation d'assujettissement à la TVA, les comptes annuels, l'attestation de non dettes sociales (voir à ce sujet le site de l'ASA : [simplification.fgov.be](http://simplification.fgov.be)).

L'Agence a mesuré le bénéfice que cela entraîne pour les entreprises soumissionnaires, via un outil éprouvé et utilisé dans bon nombre de pays européens, le « Modèle de mesure Kafka », inspiré du Standard cost model. L'allègement des charges administratives, dû au remplacement de la fourniture des documents papier par une consultation électronique entre services publics, a été estimée à **6 millions d'euros** en base annuelle, dont 4 millions pour les marchés lancés et publiés par les autorités fédérales.

La consultation électronique de données entre services publics et l'introduction de la déclaration sur l'honneur reposent certes sur une informatisation de la fonction publique, mais aussi sur un changement de culture administrative axée sur la **qualité des services**.

Un dernier challenge devait être relevé: **former** les fonctionnaires qui lancent les appels d'offre et leur permettre de maîtriser les outils mis à leur disposition ; l'ASA a organisé le 3 octobre dernier une deuxième journée de formation sur le sujet, toujours en collaboration avec ses partenaires, la Banque Carrefour des Entreprises, Fedict et la Chancellerie. Quelque trois cents personnes y ont activement participé, de quoi conclure par un constat positif: **la simplification est effectivement en marche, au quotidien**.

Reste aux entreprises à lire attentivement les avis de marchés pour s'assurer, une fois n'est pas coutume, des documents à **ne plus** communiquer ...Et, le cas échéant, à signaler auprès de l'ASA une non-conformité à la nouvelle règle de déclaration sur l'honneur via le point de contact Kafka.

**Pour toute information complémentaire:**

*Agence pour la Simplification administrative*

[www.simplification.fgov.be](http://www.simplification.fgov.be)

*Rue Ducale, 4, 1000, Bruxelles*

*02/289.00.60*

*Baobab*



© KMMA/ MRAC

# Stadsdeel koppelt klachtenloket aan Google Maps

Waar de rijksoverheid om veiligheidsredenen vooral met argusogen kijkt naar Google Maps, slaat de lokale overheid haar slag. Het Amsterdamse stadsdeel Geuzenveld-Slotermeer grijpt de populaire dienst aan om haar burgers te informeren over openstaande klachten en de afhandeling daarvan.

Op de online luchtfoto **Link** (☉ van het stadsdeel zijn alle openstaande meldingen gevisualiseerd met een rood ballonnetje. Met een klik op de melding kan de bewoner zien wat er in zijn buurt gemeld is. Wethouder Tys de Ruijter ziet het als een belangrijke serviceverbetering. “We laten onze bewoners zien welke meldingen en klachten zijn binnengekomen en wat ermee gebeurt.”

## Boom omgewaaid

De bewoners van de Dudok de Withof hebben een zwaar bestaan, zo blijkt. Maar liefst twee rode ballonnetjes zweven boven hun straat. De melding van 11 januari 2007 luidt: “Boom omgewaaid voor de deur van mijnheer zijn huis.” En de status van de melding: “Toegewezen aan behandelaar.” Even verderop blijkt een uitgebrande aanhangwagen te staan, de melding hiervan is “in behandeling”.

## Sloot vol fietsen

Maar ook elders is er leed in het stadsdeel. Zo heeft een meneer in de Dirk Bonsstraat al weken een berg zand voor zijn deur van onbekende herkomst, en klagen de mensen van de Burgemeester Fockstraat over de vervuiling van hun sloot. Die ligt namelijk vol met winkelwagens, fietsen en stapels straattegels. “Kunt u de sloot eens schoonmaken, en houden?”

## Al klikkend klikken

Het meldpunt van de gemeente blijkt echter ook gretig gebruikt te worden door klikspanen. “Ondanks het parkeerverbod buiten de daarvoor aangegeven vakken, staat iedere dag weer een auto verkeerd geparkeerd in dit straatje. Het is erg vervelend dat het net een paar maanden geldende verbod, totaal niet gecontroleerd wordt. Zo lukt het

duis nooit”, luidt een melding van een anoniem iemand. Een andere melder is weer wat bondiger: “Tegenover de telefooncel ligt een boomstronk, svp opruimen.”

## Digitaal meldformulier

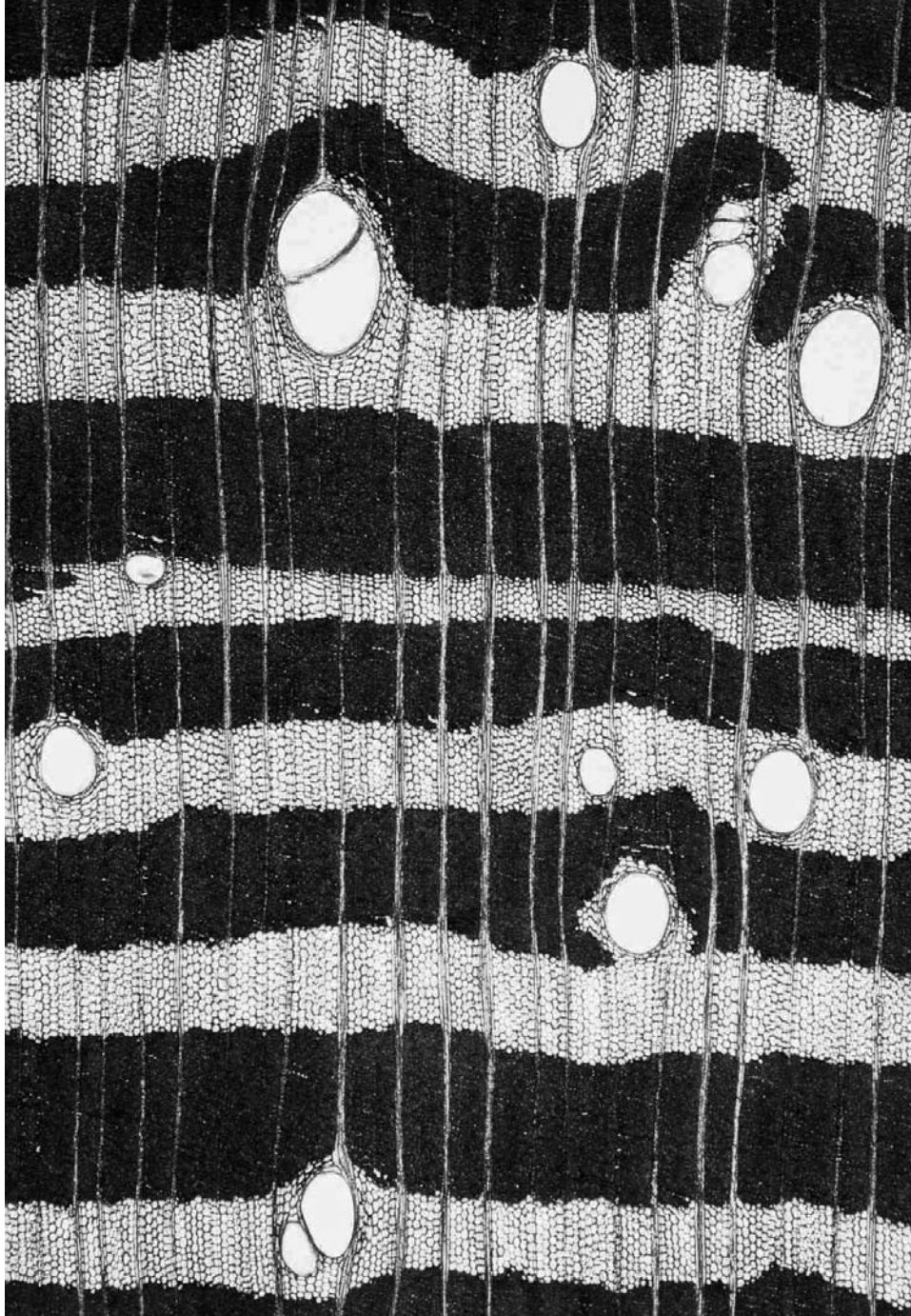
Op de digitale kaart kunnen bezoekers via een link een nieuwe melding toevoegen. Ze worden dan doorverwezen naar een multiple choice vragenlijst op de gemeentesite. Dat formulier is zeer gedetailleerd, zodat een toelichting van de klacht bijna niet meer nodig is en de klacht zelf voor de gemeente doeltreffend verwerkt kan worden.

In de rubriek ‘Milieuhandhaving’ kunnen mensen bijvoorbeeld één van de volgende opties aanvinken: (Brom)fietswrakken, Aanhangwagens / caravans, Autowrakken, Bodemverontreiniging,



*Coupe van Millettia  
laurentii (wengé)*

*Coupe de Millettia  
laurentii (wengé)*



© KMMA/ MRAC

Graffiti, Illegale huisvuilzakken, Illegale reclame, Lpg-tank, Racistische leuzen, Sleutelaars, Vervuild oppervlakte water en Overig. Ook is er een aparte rubriek voor kapot of verdwenen straatmeubilair, met ook hier weer een keur aan opties.

Het digitale formulier was al eerder online. Van de ruim 4.000 meldingen die het stadsdeel in 2006 kreeg, zijn er 1500 via dit formulier binnengekomen. Meldingen worden niet direct op de site geplaatst. “Om misbruik te voorkomen vindt eerst een toetsing plaats. Ook kunnen meldingen buiten het zicht afgehandeld worden indien nodig”, aldus het stadsdeel. Het stadsdeel hoopt met haar ‘redactionele beleid’ ook te voorkomen dat dezelfde meldingen meermaals op de kaart verschijnen.

Geuzenveld-Slotermeer is volgens het ambtenarentijdschrift Binnenlands Bestuur de eerste (deel)gemeente die Google Maps op deze manier gebruikt. Veel bedrijven zijn de ambtenaren echter al voorgegaan. Want het merendeel van de internetters gebruikt Google Maps slechts om hun eigen buurt vanuit helikopterview te verkennen, en dan is het handig als ze weten waar de dichtstbijzijnde Chinees of plantenwinkel zich bevindt.

# Étude sur la participation politique aux décisions relatives à la nomination des hauts fonctionnaires

## La délimitation des responsabilités entre ministres et hauts fonctionnaires

Dans leur quête de légitimité, les régimes démocratiques se trouvent tenus de concilier, non sans quelque difficulté, les deux principes que sont le fonctionnement équitable et non partisan de l'administration et, conformément à la loi, la réactivité des fonctionnaires aux politiques du pouvoir exécutif en place.

Bien que reposant sur une enquête systématique effectuée par les experts qui ont répondu à un questionnaire, les conclusions de l'étude ont inévitablement un caractère quelque peu hypothétique, et ce pour deux raisons. Tout d'abord, la distance peut être très grande entre la pratique au quotidien et la théorie constitutionnelle, juridique ou administrative, et sans autres données d'enquête, il est difficile de savoir dans quelle mesure les comportements signalés correspondent à la réalité. Ensuite, la neutralité politique ne constitue pas un objectif bien défini, mais plutôt l'objet d'un jugement général que l'on ne peut porter qu'après un long laps de temps.

Les contradictions entre les principes de neutralité et de réactivité ne sont pas toujours évidentes à court terme. On peut renforcer la réactivité politique en sélectionnant le personnel à la fois au mérite et en fonction de son engagement envers un programme politique donné. Il s'agit de savoir si ce personnel serait tout aussi disposé à contribuer à la réalisation des objectifs politiques prioritaires d'un nouveau gouvernement et de son successeur.

La neutralité, au sens d'une absence d'esprit partisan dans l'administration publique, constitue naturellement un préalable à un traitement juste et équitable des citoyens, indépendamment de leur orientation politique. Au niveau opérationnel, on assure cette neutralité en mettant l'accent sur le professionnalisme, le mérite et la compétence chez les fonctionnaires. Ces valeurs sont importantes pour assurer le degré approprié de justice et de continuité dans l'administration publique, ce qui détermine probablement pour une bonne part le degré de confiance que les citoyens accordent à leur système de gouvernement. En même temps, les fonctionnaires doivent être tenus responsables, devant le gouvernement<sup>3</sup>, de la bonne exécution de son pro-

gramme, et la réactivité de l'administration au gouvernement en place conformément à la loi et à la constitution.

Ils jouent un rôle capital dans l'exécution efficace des politiques publiques (Sossin, 2006). Le rapport décrit la façon dont différents pays ont adopté des mécanismes institutionnels conciliant ces deux préoccupations, à savoir éviter deux situations extrêmes, l'une caractérisée par une fonction publique autonome coupée de la direction politique, et l'autre par une fonction publique excessivement politisée, otage du clientélisme et servant des intérêts partisans plutôt que l'intérêt général.

L'étude examine les nominations aux postes de direction traditionnels de la fonction publique. En dehors de quelques comparaisons ponctuelles, elle ne traite pas de la nomination des conseillers politiques hors cadre. Ceux-ci peuvent être parfois nombreux.

Le rapport souligne que la participation politique dans l'administration est essentielle au bon fonctionnement d'une démocratie, sans quoi une nouvelle équipe politique se trouverait dans l'incapacité de changer de cap. La fonction publique doit cependant être protégée pour ne pas être utilisée abusivement à des fins partisans, et elle doit être dotée des capacités techniques voulues pour survivre aux changements de gouvernement et pour ne pas pouvoir être utilisée d'une manière qui compromette la capacité des futurs gouvernements à gouverner.

En bref, les principales observations sont les suivantes :

- 1 Bien que tous les pays sur lesquels a porté l'enquête adhèrent au principe de la neutralité de la fonction publique au sens d'une absence d'esprit partisan, cela ne signifie pas pour autant que le processus de nomination des hauts fonctionnaires soit apolitique.
- 2 Les pays disposent d'un ensemble de lois, conventions et procédures qui précisent le partage des responsabilités entre ministres et fonctionnaires, et qui interdisent parfois aux responsables politiques ou aux fonctionnaires d'intervenir dans certains domaines.

3 Il existe divers systèmes de contrôle institutionnel pour limiter concrètement les ingérences politiques dans les questions de personnel, et pour imposer des restrictions effectives aux rôles fonctionnels.

4 Il est très important de prendre en compte les dispositions informelles et en particulier les conventions populaires existant de longue date lorsqu'on évalue les mécanismes en place pour assurer la neutralité de la fonction publique.

5 Les restrictions à l'influence politique des partis sur la fonction publique varient selon le type de constitution en vigueur et l'évolution administrative. L'influence politique peut être une réponse rationnelle à des situations où l'exécutif doit faire face à des dispositions structurelles qui se traduisent par l'existence d'une multiplicité de responsables susceptibles d'entraver le changement. Explicitement, quand il y a une multiplicité de responsables, le seul responsable politique ayant des responsabilités d'état (ministre, secrétaire aux Etats-Unis, etc.) est incité à une politisation car cela lui apporte plus de contrôle sur une bureaucratie impassible. Cette conclusion va à l'encontre des à priori étayés dans une grande partie de la littérature relative à la gestion du secteur public, dans laquelle on retrouve de nombreux avertissements concernant les aspects négatifs de l'engagement politique, suggérant souvent qu'il est préférable, en matière de bonne gouvernance, de nommer les dirigeants pour des raisons administratives plutôt que politiques.

Ces observations semblent valoir à la fois pour les traditions administratives en vigueur sur le continent européen, comme dans le cas du Rechtsstaat, et pour la tradition anglo-saxonne axée sur l'"intérêt général".

En offrant un cadre à tout examen national de l'interface existant entre le politique et l'administratif, l'étude indique quatre questions clés à examiner :

- 1 Y a-t-il un problème à résoudre ?
- 2 Ce problème pourrait-il se situer à l'interface du politique et de l'administratif ?
- 3 La nature des dispositifs de contrôle existants est-elle bien comprise ?
- 4 Les dispositifs de contrôle, formels et informels, sont-ils appropriés au degré de participation politique envisagé dans les questions de personnel ?

Dans chaque cas, le rapport indique en détail des pistes de réflexion sur ces questions.

Les auteurs formulent trois modestes ambitions pour la présente étude. Celle-ci devrait tout d'abord aider à fournir un thème de discussion aux praticiens de l'OCDE. On a tendance, en particulier dans les systèmes de type Westminster, à supposer qu'un processus de nomination totalement apolitique constitue une sorte d'idéal et que tout forme de participation politique s'éloigne de ce modèle. Cette étude pourrait en-

courager quelque peu ceux qui se rendent compte que les choses sont un peu plus nuancées et que les institutions informelles jouent un rôle important en faveur du principe du mérite et de la séparation entre les rôles de l'administratif et du politique.

### Cinq observations clés ont pu être dégagées.

La première observation qui se dégage de l'étude est que, même si tous les pays sur lesquels elle a porté adhèrent au principe de la neutralité de la fonction publique au sens d'une absence d'esprit partisan, cela ne signifie pas pour autant que le processus de nomination des hauts fonctionnaires soit apolitique.

Naturellement, le fait qu'un responsable politique participe à des décisions relatives à des nominations ou à des licenciements ne donne pas pour autant à cette décision un caractère partisan. La plupart des systèmes sont des systèmes intermédiaires. Il existe dans certains cas une ligne de démarcation claire entre les hauts responsables nommés selon des critères politiques et le personnel de rang moins élevé nommé suivant une procédure administrative. Dans d'autres cas, les hauts fonctionnaires sont nommés selon une procédure hybride combinant des critères de sélection administratifs comme le mérite et l'expérience à des considérations politiques. Dans un seul pays (les États-Unis), des nominations à caractère purement politiques vont de pair, à certains niveaux, avec des nominations répondant à des critères administratifs, et dans certains organismes, la plupart sinon la totalité des hauts fonctionnaires sont nommés pour des raisons politiques.

*Pterocarpus angolensis*  
*Kop van een dier*  
*Tête d'animal*  
*Liavela-rivier, Angola*  
*Rivière Liavela, Angola*  
*PRE.14.769*



Foto/Photo R. Asselberghs © KMMA/MRAC

La participation politique à un aspect de la gestion des ressources humaines donne d'excellentes indications sur l'intervention des responsables politiques pour les autres aspects.

La deuxième observation est que les pays sont dotés d'une variété de lois, conventions et procédures régissant le partage des responsabilités entre ministres et qui, dans certains cas, interdisent aux responsables politiques ou aux fonctionnaires d'intervenir dans certains domaines.

Les restrictions applicables au rôle des fonctionnaires varient d'un pays à l'autre ; elles semblent être les plus

marquées aux États-Unis et en Corée et les plus faibles au Danemark, au sein du gouvernement fédéral belge et en Suède. Les restrictions formelles applicables à l'intervention des responsables politiques sont les plus marquées en Nouvelle-Zélande et au Royaume-Uni et les plus faibles en Suède, au Mexique et en Pologne. Dans bien des cas, des restrictions formelles particulières sont en vigueur lors d'un changement de gouvernement.

La troisième observation porte sur la variété des mécanismes de contrôle institutionnel utilisés pour limiter effectivement la participation politique à la nomi-

...

nation de personnel et respecter les restrictions applicables aux rôles fonctionnels. Les différents modes d'intervention des corps législatif et judiciaire et la diversité des rôles joués par le Vérificateur général des comptes, la Cour des comptes et d'autres organismes tels que la Cour constitutionnelle, la Commission de contrôle des élections, le Gouverneur général ou le Conseil d'État montrent bien qu'il est loin d'exister un modèle unique.

La quatrième observation porte sur l'importance des dispositions informelles et en particulier de conventions populaires existant de longue date. L'étude a révélé des différences très sensibles en ce qui concerne la rotation de personnel après des élections, et également l'influence ministérielle en matière administrative. Si l'on considère le changement de personnel au niveau des hauts fonctionnaires, la rotation est particulièrement forte aux États-Unis et apparemment très faible au sein du gouvernement fédéral belge et au Danemark. En ce qui concerne l'intervention des ministères dans les questions de gestion, celle-ci paraît moindre au Royaume Uni et en Nouvelle-Zélande qu'en Italie, en Pologne et au Danemark.

Ces différences ne tiennent qu'en partie à des dispositions formelles. Alors qu'en général, une plus grande participation politique va de pair avec davantage de restrictions au niveau des rôles, les exceptions signalées montrent l'importance des conventions informelles. Dans l'ensemble, il apparaît qu'une participation active des responsables politiques à la nomination du person-

nel s'accompagne d'une délimitation plus formelle des rôles respectifs des responsables politiques et des fonctionnaires sauf lorsque, comme en Suède, le principe de neutralité politique est profondément ancré dans les moeurs.

La cinquième observation porte sur le fait que les restrictions à l'influence politique d'un parti sur la fonction publique varie selon le type de constitution en vigueur et l'évolution administrative. Dans cet échantillon, les pays dotés d'un exécutif plus contraint dans son autorité, qui doit cohabiter avec le droit de veto du droit administratif ou du pouvoir du corps législatif, l'influence politique sur les questions de personnel est plus restreinte. L'interprétation offerte dans ce rapport suggère que l'intervention politique est une réaction à des situations dans lesquelles l'exécutif est confronté à des mécanismes structurels qui ont pour effet de multiplier le nombre de responsables susceptibles d'entraver le changement.

Explicitement, quand il y a une multiplicité de responsables, le seul responsable politique ayant des responsabilités d'état (ministre, secrétaire aux États-Unis, etc.) est incité à une politisation car cela lui apporte plus de contrôle sur une bureaucratie impassible. Si cette interprétation est juste, cela suggère qu'un certain degré de participation politique aux décisions relatives à la nomination des hauts fonctionnaires est courant et on peut y voir une stratégie raisonnable car elle permet d'obtenir une réactivité aux priorités politiques au sein des ministères et de départements

qui risquerait sinon de s'y opposer, notamment parce qu'ils font l'objet de pressions de la part d'autres responsables concurrents.

La multiplicité des responsables est une question essentielle. Néanmoins, les pays ayant traversé récemment une profonde transition politique représentent également des exemples de multiples responsables à cause de l'importance de l'absorption par des groupes d'intérêt. Ainsi le type de constitution et l'évolution administrative sont tous les deux des éléments fondamentaux dans la création du contexte de politisation.

Cette conclusion va à l'encontre de l'hypothèse si fréquente dans une bonne partie de la bibliographie relative à la gestion publique, qui met en garde contre les effets négatifs d'une participation politique et suggère souvent que les décisions en matière de personnel devraient être prises en fonction de critères purement administratifs, et que toute mesure en faveur d'une participation politique à ces décisions est intrinsèquement dommageable à la gouvernance.

**Alex Matheson, Boris Weber, Nick Manning, Emmanuelle Arnould**

*Matheson, A. et al. (2007), Documents de travail sur la gouvernance publique, 2007/6, Éditions OCDE. doi:10.1787/111168253630*

Link (●)

# Over shared services

Shared services zijn bij uitstek dienstverlenende organisatie-eenheden met resultaatverantwoordelijkheid, die opereren op basis van een opdrachtgever-opdrachtnemer relatie en tegen een verrekenprijs.

Shared services kunnen worden ondergebracht in verschillende organisatievormen. De keuze voor een organisatievorm hangt af van een aantal factoren, zoals het aantal deelnemers aan een shared service project; de onderlinge verhoudingen tussen en karakter van de deelnemende partijen; het aantal en het soort diensten dat men gaat delen; de beoogde doelstellingen om te komen tot shared services, etcetera. We onderscheiden de volgende organisatievormen:

- netwerkmodel
- centrummodel
- matrixmodel
- shared services centrum
- SETA-model
- federatiegemeente

## Netwerkmodel

Het netwerkmodel is de meest vrijblijvende organisatievorm voor shared services. De samenwerkende organisaties blijven hierbij onveranderd. Slechts op een aantal gebieden werken de ambtenaren samen. Voor het netwerkmodel wordt vaak gekozen als organisaties tijd nodig hebben om naar elkaar toe te groeien en als de noodzaak om schaal-grootte te realiseren niet dringend is. Het model biedt geen oplossing om de kwetsbaarheid te ver-

minderen of de kwaliteit te verbeteren. Kostenbesparingen zullen slechts in beperkte mate worden gerealiseerd. Juridisch gezien volstaat een samenwerkingsconvenant voor het opereren in een netwerkmodel.

## Centrummodel

Bij het centrummodel wordt de shared service ondergebracht bij één van de gemeenten. In de praktijk is dit meestal ook de grootste gemeente. De centrumgemeente levert in dit geval diensten aan de andere deelnemende gemeenten op basis van service level agreements (SLA's). Van het centrummodel wordt vaak gebruik gemaakt wanneer één van de gemeenten al een sterke positie heeft in de diensten die men gezamenlijk wil uitvoeren. Over het algemeen zal bij deze vorm van shared services de bestaande afdeling van de centrumgemeente worden uitgebreid met ambtenaren van de andere deelnemende gemeenten en zullen er maatwerkcontracten worden ontwikkeld. Door gebruik te maken van het centrummodel kan de kwetsbaarheid worden verkleind en kunnen schaalvoordelen behaald worden. Juridisch gezien is een convenant te vrijblijvend voor deze constructie. Meer voor de hand ligt een samenwerkingsovereenkomst of een samenwerking gebaseerd op leveringscontracten.

...

### Matrixmodel

Bij het matrixmodel worden de diensten niet ondergebracht bij één centrumgemeente, maar wordt iedere deelnemende gemeente verantwoordelijk voor een bepaald uitvoeringsterrein. Alle ambtenaren uit een bepaald taakveld treden dan in dienst bij de gemeente die verantwoordelijk is voor dat betreffende taakveld. De eigen verantwoordelijkheid wordt vastgelegd in leveringsovereenkomsten. Een risico van het matrixmodel is dat men in de verleiding komt om de verdeling van taakvelden zodanig in te delen dat men met gesloten beursen kan gaan werken. Het matrixconcept is vooral geschikt voor gemeenten die behalve op uitvoering ook op beleid zoveel mogelijk gelijkgestemdheid nastreven. Juridisch gezien past het matrixconcept goed in een publieksrechtelijke constructie als de WGR. Voor de onderlinge dienstverlening is het echter wel van belang om met contracten te werken.

### Shared services centrum

Bij de vorming van een shared services centrum worden de diensten en ambtenaren van de betrokken uitvoeringsterreinen ondergebracht in één gemeenschappelijke organisatie. Diensten worden op contractbasis verleend. De medewerkers komen rechtstreeks in dienst bij het shared services centrum of worden vanuit de gemeente gedetacheerd. De voordelen van

deze organisatievorm liggen vooral in het behalen van schaalgrootte, het scheiden van beleid en uitvoering en de eenduidige relatie tussen de samenwerkende gemeenten. Het shared services centrum werkt het best bij enkelvoudige shared services. Bij meerdere taakvelden kan het ten koste gaan van de overzichtelijkheid, zeker als steeds gebruik wordt gemaakt van een nieuw shared services centrum. Bestuurlijk gezien werkt het shared services centrum vooral goed in een situatie dat bestuurders een zakelijke relatie met de organisatie voorstaan. Naarmate het shared services centrum professioneler wordt, zal dus ook het bestuur van de deelnemende gemeenten moeten professionaliseren. Juridisch gezien wordt voor de vorming van een shared services centrum vaak gebruik gemaakt van de WGR. Er klinken echter ook geluiden dat men voor dit concept wel tegen knelpunten in de WGR aanloopt.

### SETA-model (Samen En Toch Apart)

Het SETA-model is een bestuurskundig theoretisch model van Korsten. Het lijkt in veel gevallen op het shared services centrum. Bij het SETA-model worden de medewerkers ook ondergebracht in een nieuwe organisatie, het facilitair bedrijf. Het is echter veelomvattender dan het concept van het shared services centrum omdat het uitgaat van het zoveel mogelijk uitvoeren van activiteiten door het facilitair be-

drijf. Juridisch gezien geschiedt de samenwerking op basis van bestuursopdrachten en maakt men gebruik van een convenant. Het is ook mogelijk de samenwerking via een WGR-constructie te laten verlopen.

### Federatiegemeente

De federatiegemeente is een model van Elsinga. De federatiegemeente lijkt op het shared services centrum en het SETA-model. Juridisch gezien wordt bij een federatiegemeente de samenwerking via een verordening geregeld. ●

