



Executive Dinner - Concert Noble

[Link](#) (●)

4 INSTANCE
GRATIS
ABONNEMENT
GRATUIT

Maandelijks n° 74 - December 2007
Mensuel n° 74 - Décembre 2007

4 INSTANCE[®]

PERIODICAL FOR PUBLIC MANAGEMENT

Prettige Kerstdagen en een Gelukkig Nieuwjaar.

Merry Christmas and a Happy New Year.

Joyeux Noël et Bonne Année.

Frohe Weihnachten und ein glückliches neues.

INHOUD - SOMMAIRE

4INSTANCE N° 74
Décembre - December 2007

- | | |
|---|--|
| <p>5 EXECUTIVE DINNER
4Instance en Acerta Public verenigen de fine-fleur van de Belgische overheidsmanagers</p> <p>9 EXECUTIVE DINNER
4Instance et Acerta Public réunissent la fine fleur des Managers du secteur public belge</p> <p>12 CONFÉRENTIE: COMPETITIE IN DE GEZONDHEIDSZORG!
Totaaloplossingen met toekomstperspectief van Telenet Solutions</p> <p>13 e-GOV
Contactpunt Vlaamse Infolijn en 1700 brengen overheid en burgers dichterbij elkaar (deel2)</p> <p>18 GESTION PUBLIQUE
Le modèle danois</p> | <p>23 VVBB-PRIJS VAN DE NEDERLANDSTALIGE OVERHEIDSMANAGER VAN HET JAAR 2007
Frank Van Massenhove overheidsmanager van het jaar</p> <p>26 GESTION PUBLIQUE
La revue des programmes au Royaume-Uni en 2007</p> <p>28 e-GOV
Gemeentelijke websites: Visie en daadkracht maken het verschil</p> <p>30 e-GOV
e-Gov Awards: l'agence pour la simplification administrative rafle la mise avec son projet e-Dépôt</p> <p>33 4INSTANCE CONFERENCE
Competitie in de gezondheidszorg!</p> |
|---|--|





Executive Dinner - Concert Noble

4INSTANCE N° 74

Décembre - December 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

Jacob Vermeire

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 - Ministre de la Santé, de l'Action sociale et de l'Égalité des chances; **Paul Magnette**; **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 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

© 2011 Accenture LLP



relentless consistency
50%

willingness
to change
50%

We know what it takes to be a Tiger.

To see findings from our research on over 500 high performers, visit accenture.com/research

>
accenture

High performance. Delivered.

4INSTANCE en Acerta Public verenigen de fine-fleur van de Belgische overheidsmanagers



Meer dan 130 topambtenaren van de verschillende Belgische centrale bestuursniveaus kwamen op maandagavond 10 december in de Brusselse Concert Noble samen voor een “executive dinner”, georganiseerd door 4Instance en Acerta Public. Het hoofdthema van de avond was de provocatieve vraag of het niet wenselijk zou zijn om alle ambtenaren statutair te maken.



EXECUTIVE DINNER



Keynote speaker van de avond, Karel Vinck – vandaag onder meer voorzitter van de Raad van Bestuur van Umicore –, zette onmiddellijk de toon door het debat open te trekken tot de meer fundamentele vraag hoe de overheid haar legitimiteit en toegevoegde waarde kan handhaven in de complexe sociaal-economische dynamiek van de globaliserende wereld. Vinck gaf alvast een aanzet van antwoord. Ook publieke organisaties moeten zich volgens hem inschrijven in het innovatieverhaal en dat hoofdzakelijk door het invullen van de noodzakelijke voorwaarden om de initiatieven van ondernemingen en de burgers maximaal te laten renderen. Deze ambitie vereist niet enkel structurele aanpassingen van de overheidsorganisatie als geheel, maar vooral ook een ander type van ambtenaar. Dit nieuwe type van ambtenaar kan nog best worden omschreven als een ‘entrepreneurial civil servant’, een ondernemende dienaar van de maatschappij. Belangrijker dan de vraag of ambtenaren al dan niet statutair of contractueel worden aangeworven, zijn daarom de mogelijkheden die overheidsmanagers krijgen om een doeltreffend personeelsbeleid te voeren, waarbij motiveren en responsabiliseren van medewerkers centrale principes zijn, net zoals het belonen van uitmuntendheid en het ter verantwoording roepen van dysfunctionerende medewerkers.

Tussen de fijnproeverij door werd het publiek ook nog getrekkeerd op een debat, gemodereerd door Piet Vanthemsche – overheidsmanager van het jaar 2004 en vandaag ondervoorzitter van de Boerenbond. In het ...

EXECUTIVE DINNER




panel deelden Luc Coene (Nationale Bank van België), Jean-Pierre Mean (Forem), Monique De Knop (FOD Binnenlandse Zaken) en Frank Van Massenhove (FOD Sociale Zekerheid) hun inzichten met elkaar en het publiek. Van Massenhove, die recent nog tot overheidsmanager van het jaar 2007 werd verkozen, benadrukte dat voor hem het onderscheid tussen statutairen en contractuelen vooral een probleem van morele aard is door de discriminaties, onder meer op vlak van loopbaanperspectieven en pensioenregeling. Eerder dan het oplappen van de contractuele tewerkstelling door bv. de invoering van een aanvullend pensioen, pleit hij ervoor alle ambtenaren in een statutair stelsel te brengen, maar dan wel met sterkere mogelijkheden van verantwoording in geval van negatieve evaluaties. Hoewel de

andere panelleden soms andere praktische oplossingen voorstellen voor de problematiek van statutairen versus contractuelen, deelden ze wel Van Massenhoves bekommernis om de bestaande systemen niet nog ingewikkelder te maken dan vandaag. En hiermee belandde ook het expertendebat bij meer algemene beschouwingen inzake de werking van de overheid, en met name het managen van de HR-middelen binnen de overheid. Onder meer de blijvende problematiek van het gebrek aan vertrouwen tussen politiek en ambtenarij dat meer dan ooit tot uiting komt door de vele en grote kabinetten leidde tot een geanimeerd debat met diverse perspectieven. Ook de discussie over het teveel aan ambtenaren en de productiviteit van het overheidsapparaat was duidelijk een thema dat niemand koud laat.

Zonder in te gaan op de diverse standpunten die terzake werden ingenomen, viel wel op dat alle panelleden en ook het publiek het belang benadrukten van een goede kennis van zaken en de nodige nuance in de debatten. Daarmee beklemtonen ze impliciet ook het belang van een ambtenarij die zelf het initiatief neemt om een open debat zonder taboes te voeren over haar eigen werking. En dat is meteen wellicht ook de belangrijkste les en verdienste van de interessante avond die door 4Instance en Acerta Public werd georganiseerd.

Volgende Executive Dinner staat op datum van 19 maart 2008 in het Concert Noble



Be amazed what happens when
you can change things your way.

To stay ahead of the competition, today's companies need to be able to change rapidly. But changing things doesn't just mean replacing one thing with another. Change means always being on the move. Acting decisively. Being agile and innovative enough to rewrite the rules of the game. And that's exactly what Telindus offers its customers. Change is a part of Telindus' DNA. This way of thinking offers our customers a competitive angle with huge business benefits. We support them in their leadership. Because we know how amazed they will be when they see what happens when they can change things their way.

www.telindus.com



telindus

Belgacom ICT

CHANGE THINGS YOUR WAY

4Instance et Acerta Public réunissent la fine fleur des Managers du secteur public belge



Plus de 130 hauts fonctionnaires des différentes administrations centrales belges ont pris part, ce lundi 10 décembre, à un « executive dinner » organisé au Concert Noble, à Bruxelles, par 4Instance et Acerta Public. Cette soirée avait pour thème principal une question quelque peu provocante : ne serait-il pas souhaitable de faire de tous les fonctionnaires des statutaires ?

...



EXECUTIVE DINNER



Conférencier invité de cette soirée, Karel Vinck - aujourd'hui notamment Président du Conseil d'Administration de Umicore - a tout de suite donné le ton en ouvrant le débat sur une question plus fondamentale encore, à savoir : comment les pouvoirs publics peuvent-ils préserver leur légitimité et conserver une valeur ajoutée face à la complexité de la dynamique socio-économique dans le cadre de la globalisation mondiale ? Et Karel Vinck de donner déjà une amorce de réponse. Selon lui, les institutions du secteur public doivent s'inscrire elles aussi dans la tendance novatrice, essentiellement en concentrant les conditions nécessaires pour rentabiliser au maximum les initiatives des entreprises et des citoyens. Ce projet ambitieux requiert non seulement des adaptations structurelles de l'organisation des pouvoirs publics dans leur ensemble, mais aussi - et surtout - un nouveau type de fonctionnaires. On pourrait qualifier ce fonctionnaire d'un genre nouveau d' « entrepreneurial civil servant », un « entrepreneur au service de la société ». Car plus encore que la question de savoir s'il faut engager les fonctionnaires à titre statutaire ou contractuel, ce qui importe avant tout, c'est de donner aux managers du secteur public la possibilité de mener une politique de personnel efficace, essentiellement fondée sur les principes suivants : motivation et responsabilisation des collaborateurs, rétribution de l'excellence, mais aussi obligation de rendre des comptes pour les collaborateurs dont le comportement laisse à désirer.

Directement intéressé, le public présent a également été invité à prendre part à un débat, animé par Piet Vanthemsche - Manager du secteur public de l'année 2004 et actuellement vice-président du Boerenbond. Les membres du panel, constitué

EXECUTIVE DINNER



de Luc Coene (Banque Nationale de Belgique), Jean-Pierre Mean (Forem), Monique De Knop (SPF Intérieur) et Frank Van Massenhove (SPF Sécurité Sociale), ont pu échanger leurs points de vue entre eux et avec le public. M. Van Massenhove, qui vient d'être élu récemment Manager du secteur public de l'année 2007, a souligné que, pour lui, la différence entre personnel statutaire et contractuel était essentiellement un problème d'ordre moral, qui se caractérise par des discriminations, notamment au niveau des perspectives de carrière et des régimes de pensions. Plutôt que de tenter de « rafistoler » l'emploi contractuel, en instaurant par exemple un système de pension complémentaire, il préférerait faire bénéficier tous les fonctionnaires d'un système statutaire, mais avec des exigences plus strictes

dès lors qu'il s'agit de leur demander des comptes en cas d'évaluations négatives. Même si les autres membres du panel ont parfois proposé d'autres solutions pratiques à la problématique qui oppose personnel statutaire et personnel contractuel, ils partageaient cependant la préoccupation de Frank Van Massenhove de ne pas rendre les systèmes existants encore plus compliqués qu'ils ne le sont aujourd'hui. Et c'est ainsi que ce débat d'experts a abordé des considérations plus générales en matière de fonctionnement des pouvoirs publics, à savoir la gestion des RH au sein des pouvoirs publics. Et la problématique constante du manque de confiance entre le monde politique et le monde des fonctionnaires, qui se manifeste plus que jamais dans beaucoup de cabinets importants, a notamment donné lieu à un débat

animé, aux visions contrastées. Enfin, la discussion portant sur le nombre trop élevé de fonctionnaires et sur la productivité de l'appareil d'Etat n'a laissé personne indifférent. Sans rentrer dans les détails des différents points de vue exprimés en la matière, on a pu constater que tous les membres du panel et même le public soulignaient la nécessité d'une bonne connaissance des affaires et celle de faire preuve de nuances au niveau des débats. Ainsi, les participants ont implicitement insisté sur l'intérêt d'une fonction publique qui prendrait elle-même l'initiative de mener un débat ouvert, sans tabous, sur son propre mode de fonctionnement. Et c'est peut-être là la principale leçon à retenir, et le plus grand mérite de cette soirée instructive, organisée en partenariat par 4Instance et Acerta Public. ●

Totaaloplossingen met toekomstperspectief van Telenet Solutions

Zorginstellingen hebben een speciale aanpak nodig voor hun data-, internet- en telefonieverkeer. Dat heeft Telenet Solutions begrepen. Als belangrijke leverancier van telecommunicatie in de healthcaresector, hebben ze de ervaring om elke zorginstelling het meest optimale communicatieplatform aan te bieden. Centraal in al hun oplossingen staat toekomstperspectief, zodat organisaties de toenemende informatiestroom van de komende jaren met een gerust hart tegemoet zien.

Telenet Solutions staat voor totaaloplossingen op maat van zorginstellingen. Hun productportfolio omvat alle mogelijke noden inzake telecommunicatie. Het aanbod naar zorginstellingen bestaat uit:

- Kwaliteitsvolle **telefonie**, mede doordat geen gebruik gemaakt wordt van compressie. Het speciale ziekenhuistarief garandeert scherpe prijzen.
- **Dataverkeer** via een CLIC VPN (Virtueel Privaat Netwerk), een flexibele en snelle ethernetoplossing die elke zorginstelling toelaat hun netwerk volledig zelf te beheren.
- Vlot **interverkeer** voor zowel de zorgverlener als de patiënt, dankzij een internetverbinding waarmee de gebruiker even snel data up- als downloadt.

Betrouwbaarheid als eerste zorg

Snelheid en betrouwbaarheid zijn voor een zorginstelling van het grootste belang. Omdat een dag niet bereikbaar zijn een echte ramp is, biedt Telenet Solutions de mogelijkheid om de organisatie via twee afzonderlijke glasvezels aan te sluiten op de Telenet backbone. Als één van die verbindingen defect raakt, vangt de andere automatisch alle dataverkeer op. De gebruikers merken dus niets van de uitval.

Zodra een zorginstelling voor Telenet Solutions kiest, bereidt deze telecomleverancier de overstap zorgvuldig voor. Dankzij een parallelle oplevering van de nieuwe installatie, zorgt Telenet Solutions voor een optimale dienstverlening en gegarandeerde continuïteit tijdens de implementatie.

Langetermijnrelaties

Telenet Solutions maakt werk van langetermijnrelaties. Ze zorgen voor vlot project management, denken mee aan oplossingen op maat en letten nauwgezet op de constante werking van het netwerk. Hierdoor besparen hun klanten op onderhoud, backups en loonkosten.

Omdat de klanten van Telenet Solutions elke dag van deze kwaliteit genieten, laten we ook graag hen aan het woord:

“Omdat we nu de netwerkcapaciteit kunnen beperken tot onze huidige behoefte van 400 Mbps ligt de datakost per eenheid 50% lager.”

Pieter Van Delm, Verantwoordelijke technische netwerken, AZ Nikolaas

“De redundantie van het Telenet Solutions netwerk biedt een perfecte beveiliging voor de kritische data die we tussen alle betrokkenen uitwisselen.”

Koen Rommens, Netwerkverantwoordelijke AZ Sint-Jan AV Brugge, afdeling Data en Communicatie

“Het voordeel van onze langetermijnrelatie met Telenet Solutions is dat we niet alleen een uitstekende service krijgen, maar ook makkelijk nieuwe technologie kunnen implementeren.”

Christophe Mouton, Financieel Administratief Directeur Regionaal Ziekenhuis Jan Yperman

Wilt u ons volledig aanbod ontdekken en meer getuigenissen van onze klanten lezen? Surf dan naar onze site.

Link ((●

Contactpunt Vlaamse Infolijn en 1700 brengen overheid en burgers dichterbij elkaar (deel2)

Projecten in de pijplijn voor 2007

Samen met de lancering van het verkorte nummer 1700, in december 2006, lanceerde het Contactpunt een vernieuwde, verbeterde portaalsite. Deze portaalsite Vlaanderen.be wordt uitgebouwd als zelfbedieningsloket van 1700.

Burgers kunnen voortaan een e-mail sturen naar het contactcenter via een gestructureerd mailformulier of chatten met een expert uit het contactcenter van 1700, tijdens de openingsuren. Ook buiten de openingsuren van het contactcenter kan de burger er terecht voor zijn vragen over de overheid. De site haalde ook het BlindSurfer-label dat een optimale toegankelijkheid garandeert naar blinden en slechtzienden.

Structureel verbeteringsproces

Samen met experts werd een proces opgezet om de portaalsite en haar componenten, zoals de zoekmachine, permanent te kunnen monitoren op enerzijds gebruik en anderzijds op gebruiksvriendelijkheid.

In 2006 heeft het Contactpunt Vlaamse Infolijn een 0-meting laten uitvoeren door een onderzoeksbureau met gebruikerstesten en een expert review. Op basis daarvan werden in 2006 de eerste verbeteringen aangebracht. Belangrijker is dat dit onderzoek het Contactpunt Vlaamse Infolijn in staat stelde een methodologie te ontwikkelen voor structurele opvolging van de portaalsite.

Jaarlijks zal nu aan de hand van een gebruikersonderzoek en een expert review gemeten worden of de portal nauw aansluit, en blijft aansluiten, bij de behoeften van de eindgebruiker.

Verbeteringen in 2007

Een volledig nieuwe zoekmachine voor de portaalsite werd in de zomer van 2007 in gebruik genomen. De zoekmachine doorzoekt alle sites van de Vlaamse overheid, en de burger kan kiezen of hij enkel op de portal

wil zoeken of binnen de hele Vlaamse overheid. De relevantie van de zoekresultaten werd fors verbeterd, en de burger kan ook zoeken naar een specifiek document zoals een wet of een jaarverslag.

Tegen eind 2007 zal de belangrijkste vernieuwing sinds jaren zichtbaar worden op de portaalsite. Dan zal de volledige navigatiestructuur en look & feel van de portaalsite grondig vernieuwd zijn.

De look & feel van de site wordt gemoderniseerd. De portaalsite krijgt een meer dynamische, hedendaagse stijl en wordt in lijn gebracht met de nieuwe huisstijl van de Vlaamse overheid. Op inhoudelijk vlak zal er meer informatie op de portal ontsloten worden dan vandaag.

Op het vlak van toegankelijkheid wordt naast een lettervergroter voor slechtzienden, ook de mogelijkheid voorzien om stukken tekst te laten voorlezen door een computerstem. Deze functie bestond reeds op de site voor grote stukken tekst. Op de nieuwe site wordt de "Lees Voor" knop beschikbaar op elke pagina. Hiermee zal Vlaanderen.be een van de eerste overheidssites in België zijn die over deze functie beschikt.



Infosite op BelgacomTV

Wat het kanaal IDTV betreft, is het steeds de doelstelling van het Contactpunt Vlaamse Infolijn geweest om met informatie van en over de Vlaamse overheid aanwezig te zijn op alle bestaande platformen van de verschillende operatoren. Op dit moment is 1700 enkel aanwezig op het digitale televisieplatform van Telenet, met een greep uit de meest gestelde vragen. Het aantal gebruikers van deze iDTV-site neemt gestaag toe. Voor de maand september registreerde het Contactpunt Vlaamse Infolijn 3.045 raadplegingen door 2.828 unieke bezoekers. Momenteel heeft het Contactpunt Vlaamse Infolijn de

voorbereidingen zo goed als afgerond om met 1700 ook op het platform van Belgacom TV te verschijnen. De realisatie ervan zou rond het jaareinde (2007) voltooid moeten zijn.

Het Contactpunt zal op beide platformen dezelfde informatie en dezelfde gratis publicaties aanbieden. Uiteraard zullen bepaalde visuele aspecten van de IDTV-pagina's en een aantal functionaliteiten anders zijn, omwille van de verschillen in stijl en in standaard.

Van zodra 1700 op beide platformen verschijnt, zal het Contactpunt bestuderen hoe het huidige aanbod uitgebreid en verbeterd kan worden, in functie van het ge-

bruik van deze kanalen. Daarnaast zal het Contactpunt met de overige operatoren nagaan of en wanneer zij hun platform kunnen aanbieden aan 1700.

Interbestuurlijke productencatalogus

Deze productencatalogus moet de versnipperde informatie over de dienstverlening van de verschillende besturen samenvoegen tot een geïntegreerd geheel. Het doel is te komen tot een geïntegreerd informatieaanbod van overheden, zodat een burger aan de hand van zijn locatie (woonplaats, vestigingsplaats van zijn bedrijf, ...) een overzicht krijgt van alle informatie en diensten die voor hem van toepassing zijn: dus naast de Vlaamse overheid ook van het lokale bestuur (fase 1) en van de federale overheid (fase 2) (zie ook p. 10). Bijvoorbeeld: aanvraag van een studietoelage, subsidiëring van regenputten, ...

Verdiepen van dienstverlening

De verdere uitbouw van het ontsluiten van statusinformatie en de aanmaak van een dossier is één van de doelstellingen in het strategisch plan van het Contactpunt Vlaamse Infolijn voor de komende vijf jaar. Het is de bedoeling de verschillende dossierlijnen van de Vlaamse overheid zoveel mogelijk te integreren in de werking van het Contactpunt Vlaamse Infolijn. Concreet betekent dit dat de burgers, bedrijven, ... op termijn voor de stand van zaken van hun individuele dossiers bij '1700' terecht kunnen: bijvoorbeeld de stand van zaken van een aanvraag van een studietoelage of de status van het bezwaar inzake een onroerende voorheffing. ...

Tendensen en uitdagingen voor 2008

Verdere uitbouw zelfbedieningsloket

Uit de klantentevredenheidsenquête van 2006 bleek dat men steeds meer informatie van de overheid wil vinden via het internet, en dit het liefst op maat van de klant. Dit sluit aan bij de langetermijnvisie van de portaalsite die het Contactpunt vooropstelt: nl. dat men bijvoorbeeld aan de hand van zijn woonplaats op zijn maat gesneden informatie krijgt aangeboden. Onderzocht zal worden op welke wijze de portaalsite verder kan uitgebouwd worden tot een volwaardig zelfbedieningsloket van de Vlaamse overheid. Gebruiksvriendelijkheid en verbetering van de zoekresultaten blijven permanente aandachtspunten.

Verdere uitbouw interbestuurlijke productencatalogus

Uit de klantenbevraging van 2006 bleek dat men verwacht met alle vragen terecht te kunnen bij 1700, ook wanneer die niet onder de bevoegdheid van de Vlaamse overheid vallen. Met de realisatie van de productencatalogus van de Vlaamse overheid zet het Contactpunt Vlaamse Infolijn een eerste stap om tegemoet te komen aan deze verzuchtingen.

In 2008 zal nagegaan worden hoe een samenwerking met andere bestuursniveaus haalbaar en realiseerbaar is. In een eerste fase betreft dit samenwerking met de lokale overheden, in een tweede fase wordt ook nagegaan hoe er met de federale overheid kan samengewerkt worden.

Pilootproject: bekendmaking 1700 bij kansarme doelgroepen

De afgelopen jaren werd Contactpunt Vlaamse Infolijn geconfronteerd met een forse stijging van het aantal oproepen op haar gratis nummer. Uit onderzoek is echter gebleken dat het bereik van 1700 niet bij alle bevolkingsgroepen even groot is. Daarom werd in het najaar van 2006 in samenwerking met de afdeling Communicatie van het departement DAR via focusgroepen en diepte-interviews met intermediairen onderzocht wat 1700 kan betekenen voor de etnisch-culturele minderheden en voor mensen in armoede én via welke wegen dit bekend kan gemaakt worden aan deze doelgroepen.

Te ondernemen stappen: start pilootproject in Antwerpen

Na het afsluiten van het onderzoek nam Contactpunt Vlaamse Infolijn samen met de afdeling Communicatie van het departement DAR het initiatief om een pilootproject rond communicatie met allochtonen en kansarmen in een district van Antwerpen op te starten. In een eerste fase werden de verschillende betrokken partijen van de stedelijke administratie uitgenodigd voor een verkennend rondetafelgesprek. Het is de bedoeling om dit najaar een infosessie te organiseren voor de betrokken Antwerpse intermediaire organisaties. Tijdens deze infosessie kan ook de 1700 Mobiel worden voorgesteld als instrument dat dicht bij de mensen zelf staat. Vervolgens zal met de stadsadministratie en de

belangrijkste intermediairen een rittenschema worden uitgedacht voor de 1700 Mobiel, zodat met een duidelijke propositie contact kan gelegd worden met de eigenlijke doelgroepen in een afgebakend gedeelte van de stad (b.v. één district). Vervolgens zal dat worden geëvalueerd, om dan de voorlichting in de andere districten verder uit te werken.

Na de afronding van dit pilootproject in Antwerpen - voorzien in het voorjaar van 2008 - is het de bedoeling om de dienstverlening van 1700 regio per regio bekend te maken bij moeilijk bereikbare doelgroepen. De ervaring die zal opgebouwd worden tijdens het proefproject in Antwerpen zal hierbij aangewend worden. Uiteraard is dit een proces dat verschillende jaren in beslag zal nemen.

Evaluatie en uitbouw 1700 Mobiel

In het kader van drempelverlagende doelgroepencommunicatie, biedt de 1700 Mobiel een belangrijke opportuniteit. De 1700 Mobiel houdt halt op publieke evenementen waar burgers kunnen binnenspringen voor brochures of folders van de Vlaamse overheid, en waar experts van 1700 vragen van burgers voor en over de overheid kunnen beantwoorden. Het is als het ware een rijdend kantoor met een draadloze internetaansluiting en stockeerruimte voor folders. De voorlichter aan boord kan je algemene info geven over een specifiek thema of wegwijsinformatie in het algemeen over de Vlaamse overheid.

...



Met dit initiatief tracht 1700 een aantal kwetsbare groepen beter te bereiken en kan de overheid proactiever zijn in het verder helpen van burgers. Op publieke evenementen trekt de gele wagen zeker de aandacht. De 1700 Mobiel wordt ingezet bij themagebonden activiteiten en evenementen, zoals Juni Compostmaand, Vlaanderendag, De Gordel, Batibouw, landbouwbeurs, ... Bezoekers van deze evenementen zijn reeds op zoek naar specifieke informatie en staan dan ook meer open voor het aanbod van de Vlaamse overheid, dan bezoekers op bijvoorbeeld een gewone weekmarkt. Voorlopig wordt er niet ingegaan op vragen van gemeenten voor kleinere acties. De activiteit moet een groot aantal bezoekers verwachten en de doelgroep moet ruimer zijn dan de inwoners van de eigen gemeente.

Het project van 1700 Mobiel wordt stapsgewijs uitgebouwd. Er werd gestart met één 1700 Mobiel maar op termijn zou er in iedere Vlaamse provincie een 1700 Mobiel moeten kunnen rondrijden. Bovendien kunnen andere diensten van de Vlaamse overheid met de 1700 Mobiel mee de boer op gaan, om de burger direct en op maat voor te lichten en te helpen bij zijn contacten met de overheid. Zo werd tijdens de voorbije weken de 1700 mobiel ingeschakeld om samen met ambtenaren van de dienst Studietoelagen studenten en/of hun ouders te helpen bij het invullen van een aanvraag voor studietoelage. .

In de loop van 2008 zal geëvalueerd worden in hoeverre dit initiatief al dan niet structureel ingebed kan worden in de werking van het Contactpunt Vlaamse Infolijn.

...

SMS: nuttig instrument voor 1700?

Aan de hand van concrete business cases zal onderzocht worden of SMS ingeschakeld kan worden als volwaardig communicatiekanaal. Het interessante van dit kanaal schuilt in het feit dat bepaalde doelgroepen die minder vlot de weg vinden naar 1700, net veel gebruik maken van het SMS kanaal: bijvoorbeeld jongeren. Uit onderzoek blijkt dat sms een geschikt kanaal is om naar jongeren te communiceren. Een business case zal aantonen in hoeverre het kanaal geschikt is om de dienstverlening van 1700 uit te breiden naar deze en andere doelgroepen.



SecondLife: experiment in de virtuele wereld

SecondLife, de virtuele spelwereld via het internet, groeit met de dag aan populariteit. De enorme groei toont aan dat het spel steeds populairder wordt onder jongeren en jongvolwassenen. Ook meer en meer bedrijven en organisaties ontdekken de mogelijkheden van SecondLife, zoals IT-bedrijven die via het spel nieuwe medewerkers willen werven. SecondLife kan betreden worden na een gratis registratie. Ook voor de overheid biedt SecondLife interessante opportuniteiten. Zo onderzoekt de Vlaamse overheid de mogelijkheid om een 1700 kiosk als beperkte proef-



opstelling te openen op SecondLife, enerzijds als promotie voor de andere kanalen en anderzijds om ervaring op te doen met het medium. Op langere termijn zal het mogelijk worden om via SecondLife interacties te voeren met de “echte” wereld, zoals b.v. het voeren van een telefoongesprek of een chatsessie vanuit het spel naar het contactcenter van 1700. Voor de doelgroep die 1700 vandaag moeilijker bereikt, met name de jongeren, kan dit een interessant kanaal worden dat meer aansluit bij hun leefwereld.

Volgens recente cijfers zouden ongeveer 200.000 Belgen een Second Life account hebben, waarvan ongeveer 80% Vlamingen. Wereldwijd zouden 1,15% van de totale Second Life populatie Belgen zijn, wat gezien de beperkte omvang van onze bevolking, relatief hoog is. Nederland en vooral de Scandinavische landen, gekend als voorlopers binnen de digitale wereld, scoren nog hoger.

Ook andere overheden uit diverse landen hebben op dit moment al representaties in Second Life (Portugal, Mexico, Nederland, US) terwijl anderen hun representatie actief voorbereiden (vb. Canada), bijvoorbeeld:

- Steden
 - Bvb. Den Haag (vacatures bij de gemeente), Boston (cityplan)
- Overheidsinstellingen
 - Bvb. Portugal (Ministerie van Justitie); USA (gezondheidszorg, Congres)
- Ambassades
 - Bvb. Zweedse ambassade

Le modèle danois

La flexisécurité est devenue pour beaucoup de pays européens un mythe, synonyme de défi à relever et de but à atteindre. En effet, le fait qu'une plus grande flexibilité puisse être le moyen de diminuer le chômage tout en préservant le bien être des salariés est de nature à faire rêver tout gouvernement.

Aujourd'hui le pays devenu l'incarnation de ce mythe n'est autre que le plus petit des pays scandinaves: le Danemark. Ce pays fait d'ailleurs régulièrement l'objet d'éloges dans la presse. La flexisécurité danoise constitue une source d'inspiration privilégiée pour mettre en place des solutions novatrices, reposant sur un compromis entre une politique du marché du travail plus fluide et la sécurité des individus.

Tant de réussite mérite une attention toute particulière. « Comment un pays de 5,4 millions d'habitants et dont la population active n'excède guère 2,8 millions de personnes peut-il afficher des succès industriels et technologiques aussi connus et diversifiés que Lego, Maersk, Bang et Olufsen ou Velux ? Comment le Danemark a-t-il pu mener une politique de réduction drastique de sa dette publique, être en excédent budgétaire, tout en ayant ramené son taux de chômage de 12% de la population active, au milieu des années 1990, à 5% en 2002 (3,8% en 2006) ? Comment un tel pays parvient-il, dans le même temps, à concilier un niveau élevé de pro-

tection sociale, un dialogue social extrêmement dense, une modulation des âges de départ en retraite avec un système d'économie de marché et un libéralisme économique très poussés ? Comment, dans un pays où plus de 80% des salariés sont syndiqués, où la couverture sociale est uniforme et très large, où la protection de l'environnement est un souci réel, où l'activité économique est, pour l'essentiel, le fait de petites et moyennes entreprises, peut-on expliquer une telle expansion économique ? Pourquoi des taux d'imposition atteignant 62 % des revenus, une tranche marginale d'impôt sur le revenu de 60%, dans laquelle se situe une très grande partie de la population active, ne conduisent-ils pas à des délocalisations massives d'entreprises et de ménages ? Si miracle il y a, sera-t-il durable ?

Chacune de ces questions nous incite à une analyse plus profonde du marché du travail danois et de son État-providence, où sont puisés les principes, les mécanismes et même les valeurs propres au concept de flexisécurité.

La flexisécurité

Selon M. Thor Pedersen, ministre des Finances du Danemark, la flexisécurité consiste à coupler une grande flexibilité sur le marché du travail pour embaucher et licencier, avec une protection sociale élevée et un système d'insertion et de formation pour les demandeurs d'emploi. La flexibilité ne doit pas être perçue comme le monopole des employeurs, tout comme la sécurité ne doit pas être celui des employés.

De ce couplage entre les intérêts des employeurs et des employés naît le socle de la relation d'équilibre entre flexibilité et sécurité. La nature des relations employeurs-employés ne se définit plus alors comme un conflit d'intérêts mais plutôt comme une situation "gagnant-gagnant". La flexisécurité n'est pas assimilable à une dérégulation du marché du travail. Le développement de

l'État-providence et du marché du travail danois ont conduit à un modèle dit "hybride" de flexisécurité, en raison de la combinaison d'une flexibilité numérique externe (licenciement facilité), d'une large couverture



sociale (État-providence généreux) et d'une grande sécurité de l'emploi (politique du marché du travail très active).

Un concept déjà ancré historiquement...

Les conditions institutionnelles et historiques qui bâtitent le modèle danois résultent d'un long développement basé sur des institutions stables et des compromis entre les classes sociales. De très longue date, l'assurance d'une "couverture sociale" au sein du système d'assurance chômage ainsi que le couplage des allocations pour les chômeurs avec une grande flexibilité sont les éléments clés du marché du travail danois. La reconnaissance du droit des employeurs à embaucher et licencier quand ils le désirent remonte aux accords de Septembre 1899. La politique active du marché du travail, mettant l'accent sur les compétences et la formation à l'emploi est mise en oeuvre dans les années 1990.

Un tournant décisif: les réformes des années 1990

Le Danemark, malgré les années difficiles de la reconstruction économique après la guerre puis des premier et second chocs pétroliers, a réussi à passer d'une société agraire à une société moderne sans perdre son héritage social. Toutefois, confrontés au chômage grandissant dès la fin des années 1980, les danois ont porté une réflexion en profondeur sur leur système et initié de nouvelles réformes concernant le modèle de la flexi-sécurité. Dans les années 90, le Danemark décide qu'il faut arrêter de financer autant le chômage si on veut le ...

voir diminuer. Le concept d'activation a alors fait son entrée dans le discours.

Dès 1993, seul le fait d'avoir exercé un travail à temps plein permettait à une personne de recevoir des allocations chômage 2. Ceci a eu pour conséquences de limiter le temps pendant lequel une personne peut percevoir les allocations chômage.

Le triangle d'or danois

Le marché du travail au Danemark est souvent décrit comme un triangle d'or, dont les éléments rétroagissent les uns sur les autres et ne peuvent être considérés indépendamment les uns des autres.

Flexibilité du marché du travail
Systèmes sociaux généreux
Politique active de reprise d'emploi

La flexibilité des postes

La flexibilité du marché du travail repose avant tout sur une flexibilité des postes. Celle-ci est illustrée par le slogan du ministre danois des Affaires sociales dès la fin des années 1990: "Il faut laisser l'employeur libre d'embaucher et de licencier". Ainsi, lorsqu'un employeur danois souhaite licencier, il n'a aucune indemnité à verser si l'employé a moins de 12 ans d'ancienneté.

"Pour le salarié, ce système est cependant très protecteur: s'il ne dispose d'aucune garantie de longévité dans l'entreprise, il bénéficie en revanche d'un système efficace d'indemnisation du chômage, ce qui lui assure de

larges possibilités de retour rapide à l'emploi". Quant aux entreprises, elles prennent peu de risques en embauchant puisque le coût de licenciement est très bas.

Des systèmes sociaux généreux

"L'assurance chômage est partiellement financée par des cotisations salariales et patronales. Bien qu'il s'agisse d'une assurance volontaire, l'employeur est en effet tenu d'y contribuer. Comme ces contributions sont insuffisantes, des fonds publics comblent le déficit. Les chômeurs couverts par une assurance chômage touchent une indemnité égale à 90% de leur rémunération des treize dernières semaines d'activité. Depuis le 1er janvier 1994, il existe une nouvelle méthode de financement de la protection sociale. Une cotisation sociale obligatoire pour tous les travailleurs, salariés ou non, a été instituée".

Le système d'indemnisation du chômage, fidèle au principe d'universalisme de l'État-providence danois, offre une couverture quasi universelle aux citoyens danois. "Il ouvre droit à une allocation divisée en une période d'indemnisation d'un an et une période d'activation de trois ans; ce n'est que pendant cette deuxième période que des obligations sont mises à la charge des chômeurs". La période d'indemnisation d'un an, qui n'engage le salarié qu'à des obligations purement déclaratives, n'incite donc pas celui-ci à reprendre un emploi, compte tenu du montant élevé des indemnités qu'il perçoit.

Bien que les dispositions antérieures aient déjà exigé des chômeurs un fort engagement, les règles ont enco-

re été durcies. Ainsi, pour bénéficier des allocations de chômage, la période de travail préalable requise a été allongée. Les bénéficiaires d'allocations chômage ont vu la durée maximale d'indemnisation réduite et les sanctions en cas de refus d'offre d'emploi alourdies.

Une politique active de retour à l'emploi

Au-delà de la période dite "passive" d'un an, le chômeur entre dans une période d'"activation" qui dure trois ans. Depuis 1994, le chômeur est soumis à de nombreuses obligations durant cette période d'activation: il est tenu soit de suivre des formations, soit de participer à des politiques actives d'offre d'emploi, soit d'entamer une reconversion, soit de reprendre un travail correspondant à sa qualification. À défaut, l'allocation est réduite de moitié. Ce système souple est en fait fortement incitatif, dans un premier temps, à rechercher éventuellement un travail par soi-même. Après formation, dans le délai d'un an, ou par une activation, 58% des chômeurs retrouvent un emploi. Cependant, des difficultés de recrutement existent pour des travaux pénibles ou peu qualifiés, pour le secteur public à bas niveau de salaire, et pour la population immigrée.

Un chômeur qui au terme des trois ans n'a pas retrouvé d'emploi perd ses droits aux prestations de chômage, mais il a encore droit à une assistance sociale soumise à condition de ressources.

Cependant un débat est en cours: certains considèrent la période d'activation comme stérile, car rien ne prouve qu'elle soit le facteur déterminant dans le retour à l'emploi des chômeurs danois.

...

État-Providence, logique de consensus et marché du travail

Le modèle hybride de flexisécurité danois repose sur 2 piliers du système:

- une forme spécifique d'État-providence;
- une logique de consensus entre les partenaires sociaux.

L'État-providence à la danoise

L'État-providence scandinave est avant tout fondé sur la volonté d'établir un système de redistribution des ressources qui sert à combler les déficiences du marché. Il répond à deux principes majeurs:

- celui d'universalité, impliquant que tous les citoyens sont éligibles au même niveau pour bénéficier de droits sociaux, éducatifs, du logement, de la santé,
- celui de compensation, accordant le droit aux personnes handicapées de bénéficier d'aides financières les rendant capables de vivre une vie normale.

A ces principes s'ajoutent l'existence d'un système général de taxes pour financer les dépenses de l'État-providence, et un fort taux de syndicalisation au sein de la population.

Mais le Danemark a aussi développé des caractéristiques propres. Ainsi, l'État Danois est fortement dépendant de l'impôt sur le revenu pour financer le secteur public, les contributions sociales jouant un rôle mineur. En matière de marché du travail, l'État joue un rôle subsidiaire: il n'est pas le garant juridique du fonctionnement du marché du travail; il existe une longue tradition de faible niveau d'intervention de l'État da-



nois en ce domaine. Enfin, il faut souligner que le Danemark s'inscrit dans une logique de marché libérale et conduit sa politique économique en conséquence. Toutefois, le modèle danois d'État-providence connaît également des problèmes internes:

- Le poids des impôts conduit à l'évasion fiscale, encourage l'économie parallèle, et les critiques des citoyens sur la lourdeur des taxes sont à chaque élection un enjeu électoral.
- La population adulte recevant les transferts de revenus publics et se les partageant est de plus en plus importante, ce qui pose de nouveaux défis à long terme.
- Enfin, face à la population vieillissante, le modèle danois doit se réformer pour éviter l'augmentation continue des coûts de l'État-providence.

La version danoise du modèle scandinave repose sur une dualité fondamentale dans la mesure où il combine un large secteur public, responsable de la production de la majorité des services "welfare" (comme la santé ou l'éducation), avec une attitude plutôt libérale liée au fonctionnement de l'économie de marché. L'objectif de distribution égale du revenu est donc atteint au travers d'un système extensif de transferts de revenus.

Une logique de consensus

Les pouvoirs publics sont les grands absents du système danois: "la fixation des règles est, pour l'essentiel, le fait d'une convention collective - conclue pour la première fois en 1899 - dont la durée est en principe triennale: l'essentiel du "droit du travail" au Danemark au sens classique du terme est le fait d'accords entre employeurs et salariés, librement consentis".

Les différentes conventions collectives sont négociées entre la fédération syndicale L.O. et les représentants du patronat (D.A.). L.O. a un rôle central dans la dé-

termination des règles de flexisécurité. La négociation entre les partenaires sociaux est source d'accords obtenus dans une logique de consensus et non d'affrontement.

Un modèle viable à long terme ?

Le modèle danois constitue un paradoxe dans la mesure où il combine un total libéralisme en matière de marché du travail avec un système largement redistributif et égalitariste. Cependant, ce modèle, si unique soit-il, ne protège le plus petit des pays scandinaves ni des problèmes internes ni des challenges à relever face à la mondialisation.

Principaux risques à moyen terme

- le vieillissement de la population. D'ici à 2040 plus d'un adulte sur quatre aura plus de 65 ans, d'où une augmentation de la charge induite par le poids des retraités et une diminution des cotisations alimentant le système.
- la faiblesse des taux d'activité des immigrants. Cette main-d'œuvre souvent peu qualifiée, moins exigeante en terme de salaire, avec de fortes difficultés d'intégration peut être conduite à entrer dans les mécanismes de garanties de revenus sans activement rechercher un emploi.
- l'entrée plus tardive des jeunes sur le marché du travail et l'existence de situations intermédiaires.
- la nécessité d'un taux d'activité élevé de la population en âge de travailler, pour maintenir le financement du système social sans augmenter la fiscalité. Or, en-

viron un quart de la population en âge de travailler n'exerce pas d'emploi et bénéficie, sous une forme ou sous une autre, d'une assistance publique (chômage, remise en activité anticipée, congé de maternité, études, ...) ce qui risque de mettre en danger l'équilibre économique de l'État-providence.

- "l'importante rotation sur le marché du travail, qui a pour conséquence que les employeurs sont moins enclins à financer des formations de perfectionnement, dans la mesure où ils ne savent pas combien de temps ils pourront garder leur personnel." Or, le fait de pouvoir disposer d'une main-d'œuvre convenablement qualifiée est l'une des conditions du bon fonctionnement du système danois de flexisécurité.

Tous ces éléments ne sont pas à mettre sur le même plan. La démographie constitue le problème le plus préoccupant en raison du nombre croissant de retraités. "Toutefois, tant que le niveau d'activité économique demeure fort, le système paraît en définitive assez équilibré." La pérennité du système semble principalement liée au taux de chômage. Si celui-ci venait à augmenter, le système actuel d'indemnisation, basé sur une importante demande de travail, serait soumis à de fortes tensions, et sa survie ne serait pas garantie. "Plutôt que d'un "triangle d'or", il vaudrait mieux parler d'un carré: le quatrième angle, c'est la croissance économique."

Le modèle danois est-il transposable ?

La question de savoir dans quelle mesure le modèle danois de flexisécurité, de marché du travail et également d'État-providence est transposable est une question dif-

ficile. Le modèle danois est un tout, dont la forme actuelle est le résultat d'un long processus historique et qui est caractérisé par une adaptation particulière des différents éléments de la structure économique, sociale et politique:

- une structure industrielle comportant de nombreuses petites et moyennes entreprises
- un système d'indemnisation du chômage financé par un état généreux
- un État-providence supporté par un système fortement redistributif très bien accepté
- un système public d'éducation et de formation performant et très développé
- un dialogue social avec des partenaires sociaux de toutes tendances politiques qui tiennent compte de marché du travail.

Essayer d'implanter des éléments de cet ensemble institutionnel et politique séparément et dans d'autres environnements sociaux comporte un risque élevé d'échec. Seules, les politiques liées au marché du travail ne peuvent générer des emplois. "Le "miracle" danois, peut-il être un modèle pour la France ? Certainement, à condition d'éviter l'erreur la plus évidente, celle de vouloir s'inspirer d'un seul facteur, "l'activation" des chômeurs, sans prendre en compte la fiscalité fortement allégée, l'extrême fluidité du marché du travail et le pragmatisme des syndicats».

Hélène Legué

Sciences-po Bordeaux, stagiaire IGPDE

Frank Van Massenhove overheidsmanager van het jaar

Frank Van Massenhove, sedert 2002 Voorzitter van het directiecomité van de Federale Overheidsdienst Sociale Zekerheid, wordt Overheidsmanager van het Jaar 2007. Hij was een van de belangrijke architecten van de Copernicus-hervorming van de federale overheid.



De laureaten zijn tot op heden steeds topambtenaren uit diverse bestuurslagen, van federale, Vlaamse, provinciale en gemeentelijke besturen. We hebben ook al een museumdirecteur en een Procureur des Konings kunnen vieren. Hiermee proberen we aan te geven dat overheden binnen de uitvoerende, de wetgevende en de rechterlijke macht, ondanks soms zware beperkingen, ook goed, ja zelfs excellent kunnen werken. Het is vanuit de overtuiging dat goed functionerende overheden bijdragen tot onze welvaart en tot ons welzijn dat maatschappelijke en academische erkenning hiervan essentieel is.

We hebben als samenleving uiteindelijk niet alleen de politici, maar ook de ambtenaren die we verdienen. Voor de 'VVBB-Prijs van de Nederlandstalige Overheidsmanager van het jaar 2007' roept de jury unaniem de heer Frank Van Massenhove uit tot laureaat.

De 53-jaar jonge Frank Van Massenhove is voorzitter van de Federale Overheidsdienst Sociale Zekerheid. Uit zijn beroepsloopbaan blijkt dat de uit West-Vlaanderen afkomstige Zerkegemnaar en jurist Van Massenhove vele wateren heeft doorzwommen, ambtelijke en politieke op kabinetten, en lokale, Vlaamse en federale administraties van binnenuit heeft gezien. De rode draad blijkt duidelijk het sociale te zijn, of het nu werk- ...

De prijs wordt dit jaar voor de tiende maal uitgereikt door de Vlaamse Vereniging voor Bestuur en Beleid. Volgens de jury heeft Van Massenhove een duidelijke visie op de modernisering van het overheidsapparaat. Hierbij heeft hij ook de sociale parastatalen nadrukkelijk betrokken. Van Massenhove begon zijn loopbaan op het ministerie van Arbeid en was lid van verschillende ministeriële kabinetten.

Het was als kabinetschef van sp.a-minister van Openbaar Ambt, Luc Van den Bossche, dat hij zijn stempel drukte op de Copernicus-hervorming. De laureaat volgt Ingrid Lieten op, de topvrouw van De Lijn die vorig jaar de begeerde onderscheiding in de wacht sleepte.

Laudatio uitgesproken door prof. Geert Bouckaert bij de uitreiking van de prijs

«De Vlaamse Vereniging voor Bestuur en Beleid (VVBB) (www.vvbb.be) heeft als uitdrukkelijke doelstelling om een brug te vormen tussen de theorie en de praktijk van het beheer en het beleid van overheden in Vlaanderen. Aan de hand van een reeks studiedagen heeft de vereniging steeds getracht om actuele thema's omtrent bestuur en beleid aan bod te laten komen.

Sinds 1997 tracht de Vlaamse Vereniging voor Bestuur en Beleid (VVBB) goed bestuur en beleid ook te stimuleren door het toekennen van de 'VVBB-Prijs van de Nederlandstalige Overheidsmanager van het jaar'.

gelegenheid is, of geestelijke gezondheidszorg (als gewetensbezwaarde), of sociale zaken en pensioenen, of sociale zekerheid tout court.

Hiermee komen we bij drie grote kenmerken van de topambtenaar Van Massenhove: kennis, visie, en durf. Vanuit een grote technische, administratieve en beleidskennis van de wijze waar overheden het sociale in een samenleving kunnen garanderen, heeft hij de Federale Overheidsdienst Sociale Zekerheid, samen met de parastatale overheden van die sociale zekerheid, door hervormingen geleid en helpen leiden. Hiervoor is het essentieel dat processen efficiënt en effectief moeten worden opgezet. Een groot kenmerk van deze processen is dat ze grensoverschrijdend zijn, dat ze organisatie-overschrijdend zijn.

Het is zijn terechte overtuiging dat de grootste toegevoegde waarde van een federale overheidsdienst, in een complex netwerk van organisaties, binnen een zeer gevoelig en maatschappelijk relevant veld, en met een enorme budgettaire impact, met name die grote holding van de sociale zekerheid, dat de grootste toegevoegde waarde ligt in het garanderen van processen van aansturing, opvolging en evaluatie. Zijn gedurfde aanpak om de BPRs, de Business Process Reengineeringprojecten, ook organisatie-overschrijdend te maken is hier een belangrijke exponent van.

Deze kennis wordt gevoed door een grote visie op hoe administraties in de toekomst moeten werken. Van Massenhove belichaamt in zijn visie de radicale keuze om verantwoordelijk te zijn voor resultaten, en hier verantwoording over af te leggen. Deze radicaliteit im-



pliceert een uitgesproken transparantie, inclusief budgettaire transparantie, iets wat niet altijd tot onze ambtelijke cultuur behoort. Het realiseren en versterken van beheersoverkomsten is hier een belangrijke expressie van.

Dit vereist natuurlijk een grote kennis van mensen, politieke en andere, in de eigen organisatie en in andere organisaties. De logische stap is dan ook dat het leider-

schap geloofwaardig wordt wanneer het consequent binnen de eigen organisatie wordt gerealiseerd. Het omturnen van een klassiek Weberiaans en een traditioneel zeer hiërarchische bureaucratie van een ministerie naar teams van medewerkers die zich identificeren met hun organisatie, en waar de leiding zich nauw verbonden weet met de medewerkers is volop bezig in het Novo-project. Dit getuigt van een grote capaciteit om te anticiperen en pro-actief te werken.

Maar kennis en visie is noodzakelijk maar niet voldoende. De prijs wordt ook toegekend omwille van de durf en de moed van Van Massenhove. Federale overheidsdiensten behoren waarschijnlijk tot de moeilijkst wendbare tankers in het organisatielandschap. De ambitie hebben om deze te veranderen is één zaak. Het effectief doen en hierdoor risico's nemen is een andere zaak. Van Massenhove durft spreken, ook in het publiek en in de media, hij neemt duidelijke risico's, en voert een programma van verandering uit. Vanuit een voluntaristische visie, met kennis van zaken, en met een grote durf heeft Van Massenhove aangetoond dat niet enkel verandering, maar ook verbetering mogelijk is. Zijn leiderschap toont aan dat er een alternatief is voor ontmoediging, defaitisme, en negatieve spiralen binnen de overheid. Omdat hij vanuit die grote professionaliteit een effectieve bijdrage levert aan een verbeterbare overheid, kent de VVBB-jury unaniem aan Frank Van Massenhove de 'VVBB-Prijs van de Nederlandstalige Overheidsmanager van het jaar 2007' toe.»



10 jarig bestaan van prijs Overheidsmanager

5 december 2007: de heer **Frank Van Massenhove**,
voorzitter van de federale overheidsdienst Sociale Zekerheid
<http://www.vvbb.be/prijs/prijs2007.htm>

8 november 2006: mevrouw **Ingrid Lieten**,
Directeur-generaal van de Vlaamse Vervoersmaatschappij De Lijn
<http://www.vvbb.be/prijs/prijs2006.htm>

2005: de heer **Frank Robben**,
Administrateur-generaal van de Kruispuntbank van de Sociale Zekerheid

2004: de heer **Piet Vanthemsche**,
gedelegeerd bestuurder Federaal Agentschap voor de Veiligheid van de Voedselketen

2003: de heer **Eddy Bruyninckx**,
afgevaardigd bestuurder van het Autonoom Havenbedrijf Antwerpen

2002: de heer **René Kusters**,
leidend ambtenaar OPZ van Rekem en de heer Ivo Carmen, procureur des Konings
aan het Parket te Leuven

2001: de heer **Karel Baeck**,
administrateur-generaal van de RVA

2000: de heer **Daniël Verbeken**,
stadsontvanger van de Stad Gent

1999: In 1999 besloot de jury de Prijs niet toe te kennen omdat er vanuit de centrale bestu-
ren, die aan de beurt waren, te weinig valabele kandidaturen waren ingediend

1998: de heer **Yvan Bostyn**,
administrateur-generaal van de VDAB en de heer Lieven Vandenberghe, administra-
teur-generaal van Kind en Gezin

1997: de heer **Fred Nolf**,
stadssecretaris van de Stad Antwerpen en de heer Willy van den Bussche, hoofdcon-
servator van het Provinciaal Museum voor Moderne Kunst van Oostende ●

La revue des programmes au Royaume-Uni en 2007

Les revues de programmes ont été initiées au Royaume-Uni en 1997. Elles sont périodiques.

Chaque ministère est évalué tous les trois à cinq ans. Elles portent sur le fonctionnement des ministères mais proposent aussi un programme d'évaluation des politiques publiques. Un tel programme d'évaluation ne peut naturellement intervenir qu'après un temps significatif de mise en oeuvre des politiques concernées, les résultats étant rarement instantanés.

Ces revues se fondent sur les objectifs prioritaires du gouvernement et s'attachent à définir la manière dont les ministères y contribuent. Sur cette base sont définis pour trois ans :

- des objectifs de résultats,
- des plafonds de ressources et de dépenses par ministère.

Ces plafonds sont intangibles. Une dépense nouvelle n'est concevable que si elle est gagée. Cette absence de dérapage est garantie par une unité totale de vues et de discipline entre le Premier ministre et le Ministre des Finances qui n'acceptent aucune demande budgétaire non prévue dans le schéma triennal (hormis les dérives économiques des programmes dépendant de la "demande", c'est-à-dire l'emploi et la sécurité sociale).

Les moyens de l'efficience

Des progrès en efficience ont été obtenus de chaque ministère et des collectivités locales :

- par la moindre priorité donnée à certains ministères et agences, notamment en sous-traitant certaines de leurs tâches,
- par le développement systématique de la sous-traitance pour les tâches sans valeur ajoutée de service public (mais en vérifiant que cette sous-traitance apporte des économies et une meilleure qualité),
- par des programmes massifs d'investissement dans l'informatisation (notamment au ministère de la Justice),
- par la régionalisation (la région étant le niveau déterminant des priorités pour tous les services publics),

- par une meilleure gestion de l'immobilier,
- par la standardisation des procédures (au moyen de l'informatique) et la simplification des processus (ce qui suppose un travail sur les cultures professionnelles, jusque-là habituées à déterminer sans contrainte de ressources et de façon toujours spécifique la qualité de leur travail).

Méthodes des revues d'efficacité des politiques publiques

Lorsqu'il s'agit de priorités du gouvernement (les accords de service public), la revue des politiques publiques est menée par le Premier ministre avec les ministres concernés, via des réunions de pilotage régulières durant la revue. Elle est conduite le plus souvent par un organisme public d'évaluation indé-

pendant. Elle est aussi précédée d'une auto évaluation par l'administration et les partenaires concernés. Elle est renouvelée périodiquement (tous les trois ou cinq ans selon les cas) car les actions publiques ne mettent pas toutes le même temps pour produire leurs effets. Pour autant, même si les résultats de l'évaluation sont partiels, ils sont toujours utilisés pour rectifier la mise en oeuvre ou les objectifs des programmes ou politiques.

Lorsqu'il s'agit des politiques courantes conduites par les ministères, ces derniers sont responsables de leur évaluation régulière et doivent en rendre compte au parlement au cours du processus budgétaire.

On peut noter que pour chaque axe de la politique de modernisation, les mesures reposent sur les préconisations d'un rapport fait par une personnalité qualifiée de haut niveau ayant travaillé avec toutes les administrations et les partenaires sociaux concernés. Ces rapports sont publics et prennent entre six mois et un an selon la complexité des problèmes et les consultations à mener.

Les priorités de la revue 2007

La revue des dépenses 2007, dix ans après celle de 1997, porte sur l'ensemble de la politique gouvernementale. Les priorités définies sont les suivantes:

- Réfléchir aux modes d'adaptation pour le Royaume-Uni aux enjeux de la mondialisation, du développement durable, de l'incertitude des contextes économiques et monétaires,

- Recenser les enjeux de société majeurs et définir la manière de les traiter (par exemple le ministère de l'éducation se voit accorder 10Mds de livres supplémentaires),
- Définir les politiques publiques interministérielles dont l'efficacité doit être améliorée,



- Accroître l'efficacité des services publics (3,5% par an de productivité attendus à la fois de l'État et des collectivités locales; 5% du budget des administrations centrales chaque année durant trois ans doit être redéployé vers les services recevant ou traitant directement des usagers),
- Retenir une approche « base zéro » pour tous les budgets ministériels,
- Améliorer la gestion du patrimoine et la politique d'investissement.

Un **plan de valorisation des services à l'utilisateur** est également mis en place par la revue 2007 :

- par la mise en ligne du plus grand nombre possible de formalités,
- par l'existence d'un portail unique pour les usagers et d'un autre pour les entreprises fournissant tous les formulaires ;
- par un transfert des ressources vers les services au contact des usagers ;
- par une responsabilisation (« empowerment ») des agents de guichet, tenus par des objectifs nationaux et non par des procédures imposées ; ces nouvelles marges de manoeuvre rendent nécessaires la mise en place de dispositifs garantissant cependant l'équité des décisions prises ;
- par une personnalisation systématique du service à l'utilisateur (interlocuteur unique) ;
- par l'adoption d'un plan de prise en compte des attentes des usagers dans chaque ministère.

Sylvie TROSA

Gemeentelijke websites

Visie en daadkracht maken het verschil

Van de 308 Vlaamse en 19 Brusselse gemeenten heeft Gent de beste website. Dat blijkt uit de eGov Monitor Lokale Besturen 2007.

Deze jaarlijkse doorlichting van 327 steden en gemeenten door Indigov leert dat algemeen gesproken de kwaliteit van de gemeentelijke sites wel verbetert, maar erg langzaam.

Dit jaar staat Gent op nummer één in de ranking. De Oost-Vlaamse stad heeft haar site knap vernieuwd en scoort op elke onderzochte index met best practices. De Gentse site biedt een grote hoeveelheid informatie en diensten via meervoudige zoekstructuren aan. Toch blijft hij ondanks een massaal aanbod aan informatie gebruiksvriendelijk en trendy. Als grootstad heeft Gent duidelijk fors geïnvesteerd in de site, maar het resultaat getuigt ook van een goed doordachte visie.

Niet alle steden en gemeenten kunnen dezelfde middelen inzetten. Maar onderstaande top 10 uit de eGov Monitor Lokale Besturen 2007 illustreert dat gemeenten als Kampenhout of Lennik met beperkte mogelijkheden toch opmerkelijke resultaten behalen.

Of neem nu Zwijndrecht, dat dankzij een totaal vernieuwd website project vanuit het niets naar de tweede plaats springt. En andere kleinere gemeenten als Edegem of Zwalm gooien hoge ogen met hun eLoket. De provincie Limburg heeft geen enkele gemeente in de top 10. ...

Gemeente	Plaats 2007	Vershil plaats t.o.v. 2006	Provincie	Aantal inwoners
Gent	1	+5	Oost-Vlaanderen	235143
Zwijndrecht	2	+188	Antwerpen	18352
Leuven	3	-1	Vlaams-Brabant	91942
Aalst	4	+24	Oost-Vlaanderen	77790
Harelbeke	5	+22	West-Vlaanderen	26294
Evergem	6	+1	Oost-Vlaanderen	32373
Kampenhout	7	-3	Vlaams-Brabant	11060
Lennik	8	+21	Vlaams-Brabant	8729
Zoersel	9	-4	Antwerpen	20803
Edegem	10	+7	Antwerpen	21616



Beleidsplan?

De meest verontrustende vaststelling noemen de onderzoekers de afwezigheid bij een meerderheid van gemeenten van een welomlijnd beleidsplan voor de invoering van nieuwe informatietechnologieën. Het maakt daarbij zelfs geen verschil of het om interne of externe (ICT naar burgers en bedrijven) beleidsplannen gaat. Nochtans blijkt uit de enquête van Indigov bij de lokale politieke verantwoordelijken dat 37% eGovernment een hoge beleidsprioriteit noemt en slechts 15% er een lage tot zeer lage prioriteit aan verleent.

Verder vormen de uitbouw van een eLoket en de elektronische dienstverlening nog grote pijnpunten. Meer dan 40% van de lokale besturen heeft nog geen eLoket. Kwaliteit en aanbod van de meeste bestaande eLoketten zijn bovendien maar magere beestjes.

Mail je burgemeester!

De gemeenten boeken gelukkig ook vooruitgang. Het gebruik van de website als (multimediaal) nieuwsplatform verbetert. Zowel in zachte (vrije tijd, cultuur en toerisme) als in harde sectoren (lokale economie) nam het aanbod aan informatie gevoelig toe. Er kan veel meer gemaïld worden van burger naar bestuur en omgekeerd. Heel wat lokale besturen verkennen ook de nieuwere populaire internettoepassingen als web-TV, YouTube, Google Maps of Skype. Nog enkele opmerkelijke bevindingen uit de eGov Monitor Lokale Besturen 2007 van Indigov op een rijtje: Gemeenten willen meer ondersteuning vanwege de Vlaamse/Brusselse en federale overheid, op drie vlakken: (1) vastleggen van standaarden voor een vlottere interbestuurlijke

data-uitwisseling; (2) aanbieden van concrete toepassingen en bouwstenen om applicaties op maat te configureren; (3) kennisgerichte ondersteuning via een knowledge- en best practice-database. De gemeenten uit het Brussels Hoofdstedelijk Gewest scoren zwakker dan de gemeenten uit het Vlaams Gewest.

Eén derde van de besturen heeft geen dienst met specifieke verantwoordelijkheid voor ICT, bij de gemeenten met minder dan 15.000 inwoners loopt dit op tot meer dan de helft.

Meer dan 60% van de besturen zal ook in 2008 maximaal kunnen terugvallen op 1 voltijdse ICT-medewerker.

Voor bijna de helft van de besturen is het ICT-budget voor 2008 geplafonneerd op € 100.000.

Grote besturen geven per inwoner (€33) meer uit aan de website dan kleine (€9).

De volledige studie met resultaten van de doorlichting van 327 stedelijke en gemeentelijke websites én bevraging lokale politieke verantwoordelijken kan besteld worden bij Indigov, anne.struyven@indigov.be

Prijs: 275 euro (excl. 6% BTW)

Gemeentebesturen ontvangen naast het algemene rapport ook gratis een maatrapport.

Meer informatie:

Indigov, Jo Steyaert, 016 22 62 14 of 0472 53 09 41 of www.indigov.be

VVSG, Herman Callens, 02 211 55 29

e-Gov Awards

L'agence pour la simplification administrative rafle la mise avec son projet e-Dépôt

Aujourd'hui, il est possible de créer une entreprise en trois jours seulement !

Et ce, grâce au projet d'e-gouvernement de l'agence pour la simplification administrative: e-Dépôt. "C'est une avancée considérable et ce projet est

donc le vainqueur logique des e-Gov Awards 2007", déclare Agoria, la fédération de l'industrie technologique. La création de nouvelles entreprises est en effet importante pour le maintien de notre bien-être. Par le passé, celui ou celle qui souhaitait fonder sa propre entreprise était confronté à des charges administratives très lourdes. Auparavant, trois mois au moins étaient nécessaires pour qu'un dossier fasse le tour de l'administration.

La fédération se réjouit donc qu'e-Dépôt élimine de nombreux freins à la création d'entreprises. Grâce à e-Dépôt, un notaire peut signer et déposer les formulaires et les actes de création d'une entreprise dans toutes les banques de données administratives. Les recherches fiscales, sociales et cadastrales se font également par voie électronique.

Dorénavant, trois jours suffisent pour créer une nouvelle entreprise. Toutes les formalités notariales s'effectuent le même jour. Pour ce faire, pas moins de cinq services publics fédéraux sont en contact avec le notaire concerné. e-Dépôt a été mis au point avec la Fédération du notariat belge (plus de 1.300 notaires). Il s'agit d'un guichet électronique, gain de temps garanti !

"Ce ne fut pas un projet évident", affirme Vincent Van Quickenborne (VLD), secrétaire d'Etat à la Simplification administrative. "Pour le mener à bien, nous avons dû collaborer avec beaucoup d'acteurs différents. La fédération des notaires, le SPF Justice, les banques-carrefour des entreprises et de la sécurité sociale, le Registre national et le Moniteur belge. Mais avec tous ces partenaires, nous sommes progressivement parvenus à faire de la Belgique un pays où il est facile de créer une entreprise. Il y a quatre ans à peine, nous figurions à la neuvième place du classement mondial sur ce plan. Aujourd'hui, la Belgique se classe troisième, et les autres pays européens s'intéressent à la façon dont nous sommes parvenus à ce résultat!". Mais il faut plus qu'un Award pour désarçonner Vincent Van Quickenborne. "Je ne travaille pas dans le but de recevoir des récompenses. Le monde des entreprises me passionne, car je me rends compte qu'elles sont les garantes de notre bien-être. Et il incombe aux politiciens de faire quelque chose en retour pour la société. Nous payons trop d'impôts dans ce pays. Les citoyens attendent un service de qualité en contrepartie. Ce projet et l'e-Gov Award est une belle preuve que nous réussissons sur cette voie", d'après le secrétaire d'Etat. Agoria aussi applaudit ce projet de simplification. "Le fait qu'e-Dépôt rende la vie plus facile aux entrepreneurs, en leur permettant de créer rapidement une nouvelle société, a constitué aux yeux du jury un argument décisif dans la déci- ...

sion de déclarer e-Dépôt vainqueur”, précise Christian Vanhuffel, directeur d’Agoria TIC.”Tant les entreprises que la défense de leurs intérêts constituent le cœur des activités d’Agoria”.

Outre le vainqueur “toutes catégories”, dix autres projets ont été récompensés. La sélection de ces dix autres lauréats ne fut pas une tâche aisée, d’autant que les nominés étaient à peu près tous du même calibre.

Dans la catégorie “amélioration du service aux citoyens”, trois Awards ont été décernés:

- Ministère flamand de l’Aménagement du territoire, de la politique du Logement et du Patrimoine immobilier: **Premiezoeker** et **Premieaanvrager**. Pour chaque prime, une base de données inclut les conditions à remplir par un particulier pour solliciter une prime.
- Ville de Louvain: service des comptes rendus (audio) du conseil communal / **No-tubiz**
La ville de Louvain souhaite mettre sur son site “<http://www.leuven.be>” des comptes rendus des conseils communaux pouvant être à la fois lus et écoutés. Objectif: améliorer son offre de services. Ce projet s’inscrit dans le cadre d’une plus grande ouverture de l’administration au public et dans la volonté d’impliquer plus étroitement les Louvanistes aux séances du conseil.
- Administration communale de Waterloo: **W@tson** – Agent virtuel
Les internautes peuvent discuter avec W@tson, un agent virtuel. On peut entamer une discussion et lui poser des questions sur des sujets liés à la commune de Waterloo. Cet agent virtuel fera le maximum pour trouver la réponse adéquate en aiguillant l’internaute vers la meilleure source d’information en sa connaissance.

Dans la catégorie “amélioration du service aux entreprises”, outre le vainqueur e-Dépôt, des prix ont été décernés aux projets suivants:

- Banque-carrefour de la sécurité sociale / Office national de sécurité sociale: **Limosa**

L’objectif de Limosa est de simplifier les démarches administratives et d’inscrire ces activités dans un cadre réglementaire pour que les conditions de travail et de rémunération en vigueur en Belgique soient respectées.

- Région wallonne et Communauté française: **Portail des marchés publics**

Le portail permet d’accéder à un module de remise d’offres en ligne couvrant l’ensemble des procédures de marchés publics. Il est potentiellement utilisable par tous les services administratifs relevant du périmètre de la Région wallonne ou de la Communauté française.

Dans la catégorie “amélioration du fonctionnement interne”:

- **Ministère flamand de l’Enseignement et de la Formation / Coördinatiecel Vlaams e-gov / Banque-carrefour de la sécurité sociale (BCSS) / Office national d’allocations familiales pour travailleurs salariés (ONAFST) / Institut national d’assurances sociales pour travailleurs indépendants (INASTI): AVIA: Envoi automatique des attestations d’inscription**

Le droit aux allocations familiales pour les enfants de plus de 18 ans est subordonné à la fourniture d’une preuve d’inscription dans une (haute) école ou une université. Dans ce projet, les inscriptions de ces élèves et étudiants sont automatiquement transmises de la banque de données des inscriptions du ministère flamand de l’Enseignement et de la Formation à l’ONAFST et à l’INASTI (via la plateforme MAGDA et la BCSS). L’ONAFST et l’INASTI envoient ensuite les données électroniques à leurs institutions de paiement. Les établissements d’enseignement ne doivent plus fournir d’attestations papier: la transmission des données se fait automatiquement à partir de la banque de données centrale du ministère flamand de l’Enseignement. Cela signifie la disparition de quelque 270.000 attestations.

- **Commission communautaire française: <Sub-Associations>**

<Sub-Associations> est une application web dont l’objectif est la centralisation et le contrôle des données relatives aux associations subventionnées. La Commission communautaire française octroie des subsides et soutien différentes associations de langue française de Bruxelles.

...

- **Service interne pour la prévention et la protection au travail des services du Gouvernement wallon (SIPP/GW): VOLTAIRE: Visites Officielles des Lieux de Travail Assistées par Informatique avec Rapports Electroniques**

La loi du 4/8/1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail transpose en droit belge une directive européenne (89/391/CEE). Cette législation stipule à plusieurs reprises que des visites officielles des lieux de travail doivent être réalisées, au moins une fois par an, par une délégation du Comité de prévention et de protection au travail.

Le projet VOLTAIRE prend en charge la gestion des visites annuelles des quelque 389 sites fixes occupés par les 750 services qui dépendent des 17 Comités de concertation pour lesquels le SIPP/GW est compétent. Il s'agit d'organiser l'analyse périodique approfondie des lieux de travail de plus de 8.000 agents du Gouvernement wallon. Pour ce faire, VOLTAIRE intervient pour planifier et organiser les visites, pour soutenir la rédaction des rapports et assurer leur archivage. Il gère également leur contenu et leur suivi.

Dans la catégorie "Services à un groupe-cible avec des besoins spécifiques", l'Award est attribué à :

- **Service public de programmation Intégration sociale - Administration fédérale: e-Mazout**

En moyenne, 100.000 ménages bénéficient chaque année d'une aide financière lors de l'achat de leur mazout de chauffage. La gestion globale du processus est assurée par trois acteurs principaux:

- les CPAS, chargés d'octroyer les allocations
- le SPP IS, chargé de contrôler les conditions d'octroi;
- l'ASBL "Fonds social chauffage" (FSC), chargée d'assurer le financement et le remboursement des allocations.

Début 2007, il a été décidé de développer en partenariat avec l'ASBL "Fonds social chauffage" une application informatique permettant de relier l'ensemble des étapes du processus depuis l'ouverture du dossier au sein du CPAS jusqu'à la mise en paiement des remboursements au sein de l'ASBL FSC, en passant par l'organisation des contrôles par le SPP IS.



Competitie in de gezondheidszorg?!

“De (nul)concurrentie zoals die vandaag gevoerd wordt in de gezondheidszorg, werkt niet! ...

We moeten naar een concurrentiemodel dat gebaseerd is op de meerwaarde voor de patiënt.

Dit is de enige mogelijke weg naar een kwaliteitsvolle en kostenefficiënte gezondheidszorg”...

(Michael E. Porter).

Porter stelt dat ziekenhuizen elkaar vandaag voornamelijk beconcurreren via kostenbesparingen, schaalvergrotingen, het terugschroeven van het aantal diensten, lokale impact... Dit leidt uiteindelijk niet tot een verbetering van de gezondheidszorg in haar totaliteit, want wat de ene wint, verliest de andere. Vandaar de term ‘nulconcurrentie’ (zero sum competition).

Porter stelt vervolgens dat concurrentie moet leiden tot meerwaarde voor de patiënt. Die meerwaarde wordt enkel gecreëerd als men focust op de resultaten van het volledige zorgproces rond de aandoening. Meerwaarde wordt immers gestuurd door de ervaring en de schaal van de zorgverstrekker en door het leerproces op het gebied van de aandoening. De concurrentie moet ook regionaal en nationaal gevoerd worden, niet enkel lokaal ...

Is dit centrale thema van Michael E. Porter’s boek ‘Redefining Health Care’ van toepassing op onze gezond-

heidszorg? Of is dit een typische VS-problematiek die in België niet relevant is?

Cegeka en 4Instance hebben marktonderzoeksbureau The Fifth Conference onder de arm genomen voor een diepgaand onderzoek rond dit thema. Cegeka beschouwt het als aanbieder van oplossingen voor de gezondheidszorg als haar plicht om de vinger aan de pols te houden en om een platform te bieden voor een debat hierover.

Geloven bestuurders van Vlaamse ziekenhuizen wel in een concurrentiemodel voor de gezondheidszorg? Welke strategische richtingen gaan de ziekenhuizen uit? Hoe worden die strategieën concreet ingevuld? Wat zijn de belangrijkste trends inzake de organisatie van de zorg? Hoe wordt kwaliteit gedefinieerd en in hoeverre worden de resultaten van de gezondheidszorg gemeten en naar buiten toe gecommuniceerd? Wat zijn de implicaties hiervan op het vlak van ICT?

Dit zijn zowat de belangrijkste vragen die voorgelegd werden aan een 40-tal topmensen die actief betrokken zijn bij onze gezondheidszorg. Ze werken in instellingen of behoren tot de publieke spelers of de overheid. De resultaten van het onderzoek werden voorgesteld en uitvoerig besproken op het 4Instance-Congres “Competitie in de gezondheidszorg?! Naar geïntegreerde zorgprocessen rond de aandoening & meerwaarde voor de patiënt” (14 december 2007). Dit artikel geeft een kort overzicht van de resultaten. De geïnteresseerde lezer kan meer informatie krijgen via 4Instance <http://www.4instance.be> of Cegeka <http://www.cegeka.com>.

Strategische uitdagingen

Ziekenhuizen in Vlaanderen zien zich geconfronteerd met een reeks belangrijke uitdagingen. Voor heel wat ziekenhuizen wordt het alsmoer moeilijker om een breed gamma van kwaliteitsvolle en betaalbare zorg aan te bieden. De hoge kostprijs van medische apparatuur, de schaarste aan verpleegkundig personeel en aan sommige specialisaties (bv. anesthesie, chirurgie), de intense concurrentie tussen ziekenhuizen in de 2de lijn, overheidsfinanciering en regulering, het zijn allemaal factoren die ziekenhuizen dwingen om strategische keuzes te maken voor hun activiteiten en om allianties aan te gaan met andere ziekenhuizen.

Strategische prioriteiten

Efficiëntie is het sleutelwoord. In het kader van de huidige 'forfaitaire' ziekenhuisfinanciering zijn ziekenhuizen verplicht om alsmoer efficiënter te werken. Een voldoende groot aantal patiënten is voor een ziekenhuis levensnoodzakelijk, maar de efficiëntie waarmee dit aantal behandeld wordt, bepaalt de financiële gezondheid van de instelling (en geeft zo ook de nodige armslag om verder te investeren in medische apparatuur, personeel, enz.). Het belang van de 'zorgfabriek' (de 2de lijnszorgverstrekking) voor die basisfinanciering, geeft bijgevolg mee aanleiding tot een intense concurrentie tussen ziekenhuizen. Kleine ziekenhuizen, grotere ziekenhuizen, universitaire ziekenhuizen, alle zijn ze verplicht om een redelijk omvangrijk pakket van 2de lijnszorg aan te bieden en dit op een zo efficiënt mogelijke manier.

Toch moeten er strategische keuzes gemaakt worden. Zeker voor hooggespecialiseerde disciplines zoals cardiologie, orthopedie, oncologie, ... moeten ziekenhuizen beslissen waarop ze in hun investeringsprogramma de nadruk zullen leggen. De overheid speelt hier ook een rol door het opleggen van criteria voor het aanbieden van bepaalde "zorgprogramma's", criteria die voornamelijk schaal- en structuurgerelateerd zijn (bv. een minimum van 150 borstkankerpatiënten per jaar om een speciale afdeling te kunnen organiseren). Dit betekent ook dat ziekenhuizen proberen om beter samen te werken, om niet in elkaars vaarwater te komen, om doorverwijsafspraken te maken, om zorgprogramma's te 'delen', enz.

Kwaliteit is uiteraard ook een strategische factor. De patiënt heeft het recht om zijn zorgverstrekker te kiezen, met als gevolg dat de reputatie van het ziekenhuis en van de artsen die er werken een bepalende factor is voor het succes van de instelling. In 'reputatie' wordt voornamelijk geïnvesteerd door topartsen aan te trekken, door de infrastructuur en de manier waarop het personeel met patiënten omgaat te verbeteren, en door optimaal te communiceren met de lokale huisartsen.

Over Cegeka

Met een duizendtal medewerkers en een omzet van ongeveer 100 miljoen euro positioneert Cegeka zich ontegensprekelijk in de top 10 van de Benelux-leveranciers van end-to-end-oplossingen. Cegeka profileert zich als een unieke en complete leverancier voor de hele ICT-waardeketen. Cegeka ontwerpt, bouwt, implementeert en onderhoudt oplossingen die optimaal beantwoorden aan de belangrijkste uitdagingen van sectoren zoals de gezondheidszorg, de sociale zekerheid, de media, de publieke- en de financiële sector. Cegeka levert Health Care-oplossingen aan meer dan 40 Belgische ziekenhuizen. In de sector van de klinische labo's behoort Cegeka bovendien tot de Europese top. Cegeka heeft haar hoofdzetel in Hasselt en vestigingen in Antwerpen en Leuven. In Nederland heeft Cegeka een meerderheidsbelang in DataBalk, een onderneming met 300 werknemers en vestigingen in Veenendaal en Gorichem die ICT-oplossingen levert voor woningcorporaties & zorginstellingen. Meer informatie vindt u op <http://www.cegeka.be>.

Voor meer informatie

Luk Schoonbaert, Business Unit & Sales Manager Cegeka Health Care NV:
tel. 03 54 54 900 of mail: Luk.Schoonbaert@cegeka.be
Daniel Eycken, sales & marketing manager, Cegeka NV
tel. 016 39 39 39 of mail: Daniel.Eycken@Cegeka.be

De kwaliteit wordt ook bewaakt door een systematische monitoring van een reeks proces- en incidentgerelateerde indicatoren (bv 'patient safety'-indicatoren, infecties, verpleegkundige procedures, enz.). Een aantal ziekenhuizen werkt ook samen rond een kwaliteitsbenchmarkingprogramma (bv. NAVIGATOR). Ziekenhuizen gaan vandaag nog niet zover dat ze hun gezondheidszorguitkomsten of -resultaten ook systematisch meten.

Organisatie van de Zorg

Een oudere patiëntenpopulatie, meer chronische aandoeningen, het alsmat kortere ziekenhuisverblijf: het zijn allemaal factoren die ziekenhuizen dwingen om beter samen te werken – zowel intern in de diverse afdelingen als tussen verschillende instellingen en met de 1ste lijn. Ook sommige zorgprogramma's dragen bij tot deze samenwerking, in de zin dat ze een multidisciplinaire aanpak vereisen. Verplicht of niet, de multidisciplinaire aanpak (dit wil zeggen dat de verantwoordelijkheid voor de patiënt bij een 'team' ligt in plaats van bij een individuele arts en dat de beslissing over het zorgtraject in overleg wordt genomen) is een duidelijke prioriteit voor bijna alle ziekenhuizen. Sommige ziekenhuizen gaan nog verder en proberen hun organisatie helemaal af te stemmen op de patiënt. Eerder dan te kiezen voor een organisatie via de klassieke departementen, bouwen deze ziekenhuizen (multidisciplinaire) zorgcentrums of clusters op rond specifieke aandoeningen of patiëntengroepen.

Een andere duidelijke prioriteit voor de Vlaamse ziekenhuizen is het werken volgens klinische paden (of zorgpaden). Zeker voor de meer voorspelbare zorgtrajecten worden er concrete zorgplannen opgemaakt die enerzijds een betere kwaliteit moeten verzekeren (bv. omdat ze 'evidence based medicine'-practices volgen) en anderzijds een efficiëntere werking moeten garanderen.

Implicaties op het vlak van ICT

ICT is uiteraard van kritiek belang voor de strategie van de Vlaamse ziekenhuizen. De multidisciplinaire en transmurale aanpak vereist een correcte en vlotte informatiestroom (een goed elektronisch medisch dossier). De nood aan meer efficiëntie betekent dat operationele processen vereenvoudigd en geautomatiseerd moeten worden. De registratieverplichtingen (MKG, MVG) en de interne kwaliteitsmonitoring hebben als gevolg dat data efficiënter geregistreerd en verwerkt moeten worden.

De relevantie van het Portermodel

Michael Porter stelt dat de structuur van de gezondheidszorgverstrekking niet goed functioneert omdat de huidige wedijver de vorm heeft van een ongezonde 'zero-sum'-concurrentie. Typische symptomen van ongezonde concurrentie (in om het even welke sector) zijn stijgende kosten, grote afwijkingen inzake kwaliteit en efficiëntie en een onvoldoende ruime verspreiding van innovatie. In zekere mate komen deze symptomen ook in het Belgische gezondheidssysteem voor. De kosten blijven sterk stijgen ondanks besparingsmaatregelen; bepaalde ziekenhuizen blijven bestaan hoewel men de indruk heeft dat ze minder kwaliteit leveren en nieuwe, innoverende technieken worden soms niet toegepast omdat ze voor sommige ziekenhuizen financieel niet haalbaar zijn.

Volgens Porter speelt de concurrentie in de gezondheidssector op de verkeerde niveaus. Ook in België moeten we aanvaarden dat de concurrentie te groot is en dat bijna alle ziekenhuizen een uitgebreid pakket aan 2de-lijnszorg aanbieden. De huidige samenwerkingsakkoorden (en de daarmee samenhangende doorverwijsafspraken), zijn niet gebaseerd op systematisch bijgehouden en geanalyseerde informatie over de kwaliteit. Toch zien we de eerste stappen naar meer specialisatie, zeker in de alliantie tussen grotere ziekenhuizen die begrepen hebben dat ze beter investeren in de competenties (en schaal) van een beperkt aantal spitsdomeinen.

Concurrentie kan ook te eng zijn, in de zin dat specialisten concurreren op het niveau van de specifieke

The Fifth Conference is een onafhankelijk bureau, gespecialiseerd in het onderzoeken van management- en sectorgerelateerde thema's. Met een team van ervaren researchers en business professionals richt het bedrijf zich op de kritische vraagstukken uit de zaken- en beleidswereld. Onderzoekswerk wordt uitgevoerd in opdracht van bedrijven en organisaties (bv, Cegeka, Belgian Telecommunications User Group) en ook uit eigen initiatief voor publicatie en verspreiding via de handelsmissies en diplomatie (bv, Innovators: Innovation & Design in Belgium; Best of Belgium).

Meer informatie vindt up op <http://www.thefifthconference.com>

Frank Boermeester tel 016 29 2095 of mail fboermeester@thefifthconference.com

Koen Christiaens tel 016 22 36 69 of mail kchristiaens@thefifthconference.com

individuele interventies en geen verantwoordelijkheid nemen voor het volledige zorgtraject. In Vlaamse ziekenhuizen worden duidelijk de eerste stappen gezet naar een meer geïntegreerde aanpak waarbij multidisciplinaire teams samenwerken en de verantwoordelijkheid opnemen voor het volledige zorgtraject voor specifieke aandoeningen of patiëntengroepen. Dit zijn echter enkel de eerste stappen in die richting en de obstakels zijn niet te onderschatten. De meeste bestaande financiële systemen zijn hiervoor immers niet echt geschikt. Artsen worden vergoed op basis van medische acties, niet voor overleg of het coördineren van taken (of voor de kwaliteit/outcomes van zorgtrajecten). Ook op het vlak van de organisatie werken patiëntgerichte structuren in de meeste ziekenhuizen nog niet optimaal.

Porter reikt een oplossing aan in de vorm van een concurrentiemodel dat gebaseerd is op meerwaarde voor de patiënt. Meerwaarde die vertaald wordt als het resultaat dat de gezondheidszorg voor de bewuste patiënt per euro opgeleverd heeft, gemeten over het volledige zorgtraject (van preventie tot ziektebeheer) met betrekking tot zijn specifieke medische conditie. In Vlaanderen begint men de zorg te organiseren rond zo'n specifieke medische conditie, maar de resultaten worden nog niet gemeten, zeker niet over een transmuraal zorgtraject heen. De concurrentie is in onze regio vandaag nog niet echt gebaseerd op de meerwaarde voor de patiënt zoals Porter aanbeveelt, maar eerder op het aanbod (apparatuur, artsen, verplegers, zorgprogramma's) en reputatie.

Een aantal ziekenhuisbestuurders achten de ongenueanceerde toepassing van het Portermodel niet aangewezend en stellen vragen rond de methodiek van de systemen die het resultaat moeten meten en rond het mogelijke misbruik van dergelijke informatie. Men kan een ongenueanceerd concurrentiemodel bekritisieren omdat het sociale implicaties kan hebben en de eerlijkheid en toegankelijkheid van ons systeem kan aantasten. Men kan ook de haalbaarheid van een dergelijk model in het kader van het huidige financieringsstelsel in vraag stellen. Toch worden ziekenhuisbestuurders zich er meer en meer van bewust dat de essentie van het Porterargument niet kan tegengesproken worden. Op dit ogenblik heeft men nog onvoldoende informatie over de kwaliteit van gezondheidszorg in het land om een gefundeerd oordeel te vellen. Maar als de gezondheidssector niet zelf het initiatief neemt, is de kans groot

dat andere partijen dit voor hen zullen doen, met alle bijhorende consequenties. We denken bijvoorbeeld aan de druk die kan uitgeoefend worden via rankingsystemen die door mediabedrijven gelanceerd worden. Ook de overduidelijke trend naar informatisering van de gezondheidszorg (en dus de beschikbaarheid van data) en de concurrentie van buitenlandse ziekenhuizen die wél resultaten en kosten meten en communiceren, zullen ons verplichten om op een meer systematische en transparante manier om te gaan met het resultaat van de gezondheidszorg. De vraag is niet of we resultaten moeten meten, maar wel hoe en wanneer.

Hoe leiden objectief gemeten resultaten naar meerwaarde voor de patiënt?

Geïntegreerde zorgtrajecten - ondersteund door een geïntegreerd en geautomatiseerd informatiesysteem over ...



Competitie in de gezondheidszorg!

Naar geïntegreerde zorgprocessen rond de aandoening & meerwaarde voor de patiënt

11 december 2007, De Montil Affligem

Organisatie: 4INSTANCE - Deelnemers: 82

Programma:

Cegeka en 4instance hebben het marktonderzoeksbureau The Fifth Conference onder de arm genomen voor een diepgaand onderzoek. Wat denkt u over concurrentiewerking in de gezondheidszorg? Geloof u wel in een concurrentiemodel voor die gezondheidszorg? Welke strategische richting gaat uw organisatie uit? Hoe geeft u concreet invulling aan die strategie? Dit zijn maar enkele vragen die tijdens de studie aan bod kwamen ... en waarvan de resultaten tijdens deze conferentie bekend werden gemaakt.

Binnen de workshops hebben de partners Accenture, Cegeka, Microsoft en Telenet Solutions het thema van de conferentie verder uitgediept met praktijkvoorbeelden.

Inleiding & resultaten van de studie

Interconnected healthcare

Van actie-gedreven naar kennis-gedreven geïntegreerde zorgprocessen

Redefining health care in Belgium ? De uitdagingen van de gezondheidszorg in de Belgische praktijk

Sprekers:

Luk Schoonbaert, Business Unit Manager Health Care, Cegeka

Frank Boermeester, Managing Partner, The fifth conference

Arnaud Hartog, senior manager Health & Life Sciences

Accenture Netherlands

Eric de Groot, specialist manager Health & Life Sciences

Accenture Netherlands

Dr. Michel Legrand, Director Consulting services, HICT nv

Hans Delporte, Healthcare solution specialist, Microsoft nv

Hugo Casteleyn, Algemeen directeur A.Z. St.-Blasius

Dendermonde

Dirk Ramaekers, Algemeen Directeur Federaal Kenniscentrum

voor de gezondheidszorg (KCE)

Dr. Eddy Van Hedent - Voorzitter Vzw Medische Staf - Medische

beeldvorming - Algemeen stedelijk ziekenhuis Aalst

Dr John Navein, Telemedicine Consultant and Healthcare

Futurologist

Frank Robben Administrateur-generaal van de KSZ

Prof. Dr. **G. De Moor**, Coördinator Afdeling Medische

Informatica en -Statistiek UGent

Prof. Dr. **Bart Van den Bosch**, Directeur Informatiesystemen UZ

Leuven

Alain Grijseels, ICT Manager RIZIV

Prof. **Eric Engelbrecht**, Department of Public Health, KULeuven

patiënten, activiteiten, methoden, kosten en resultaten - staan centraal voor een patiëntgerichte werking doorheen de tijd en voor een doelmatiger gebruik van middelen.

Dit maakt dat het 'elektronische medische dossier' (EMD) de ruggengraat van de ICT-infrastructuur van de zorgverlener is. Uiteraard moet alle klinische, administratieve en financiële informatie gebundeld worden. Alle betrokkenen moeten toegang hebben tot alle gegevens en ze kunnen uitwisselen, en alle informatica-toepassingen moeten kunnen samenwerken. Zorgverleners en ICT-leveranciers streven naar een '1 stop-shoppingmodel' waarin partners, technologie en oplossingen naadloos op elkaar aansluiten. Hier krijgt men een duidelijke polarisatie van het 'best of breed'-portaalmodel (de aanpak van o.a. Cegeka) aan de ene en het concept van de Monoliet (aanpak van o.a. Cerner) aan de andere kant.

Voorwaarden om een gezond concurrentiemodel uit te bouwen zijn bijgevolg gekend: een correcte analyse van de zorgverstrekkingswaardeketen, het gebruiken van de kracht van IT en het systematiseren van de kennisontwikkeling.