

Stavanger 2008



Norwegian oil museum in purple

Link (●)



Don't just manage
performance – Improve it

Les grandes tendances
du management public
en Europe (2)

*Eind mei verschijnt
een gedrukte versie van de kabinetten-gids*



*Fin mai paraîtra
la version imprimée du guide des cabinets*

INHOUD - SOMMAIRE

4 INSTANCE N° 78 - Mai - Mei 2008

- 4 **ART & CULTURE**
Stavanger 2008
- 6 **MANAGEMENT**
Les grandes tendances du
management public en Europe (2)
- 16 **4INSTANCE - CONFERENCE**
Don't just manage performance -
Improve it
- 18 **USER GENERATED INTERNET**
De stad als proactief internet
- 21 **SUSTAINABILITY MANAGEMENT**
SAS for Sustainability Management
makes being "green" easier
- 22 **OPLEIDING**
Leren van een spelletje

Guide des
CABINETS

KABINETTEN
gids



Norwegian oil museum in purple

4INSTANCE N° 78
Mei - Mai 2008

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
Stavanger 2008

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** Directeur Algemeen beleid van het kabinet Vice-Eerste Minister en Minister van Begroting, Mobiliteit en Institutionele Hervormingen; **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

Stavanger 2008

Stavanger Region is European Capital of Culture, with the ambitious vision: OPEN PORT.

Already, Stavanger is the energy capital of Europe – now the new power is culture!

The programme brings together local, regional and national artists with the most potent creative forces from elsewhere in the world. It's all about exploring each other's ideas, building new competence and excellence, and sharing openness, curiosity and adventure. Starting with our opening ceremony, in which performers from all 26 of Rogaland's municipalities took part along with international artists, we are concentrating strongly on participation – on bringing people together across boundaries to share new experiences and to build for the future.

The OPEN PORT vision offers challenges and opportunities for everyone – to those who have never thought of themselves as 'creative' right through to those for whom the highest forms of art are daily bread. Our landscape is also key – expect the remarkable as international and national artists combine to illustrate nature as never before.

European Capital of Culture

Well recognised by the myriad of European cultural institutions and the media alike, the European Capital of Culture is seen as one of the most suc-

cessful cultural initiatives undertaken by the European Union. More than just a cultural festival, it is a project that places communication and the experience of the audience at the top of the agenda. A European Capital of Culture aims to build on and develop the existing cultural life of a city in order to improve the cultural experiences of its inhabitants and visitors.

The concept of a European City of Culture was first broached at a meeting of the European Union's ministers for culture in Athens in 1984, leading to the formation of the EU organisation of European City ...

Regatta on the fjord -horizon



Stavanger 2008

of Culture. The first City of Culture was Athens, home to Greek Culture Minister Melina Mercouri, whose who first mooted the idea. Thereafter, the torch has been passed to new cities each year. Stockholm was given the accolade in 1998, as the first non-EU city.

The purpose of the event is to bring the populations of the member states closer together, demonstrating their common cultural heritage, and help give the citizens of Europe a better understanding of each other. This is important both for strengthening local and regional identities, and for fostering European integration.

The experiences of former Capitals of Culture have illuminated the vast benefits associated with Capital of Culture. Increases in the local travel industry

and business are two obvious rewards. The most important outcome, however, is to ensure that the cultural impact continues to develop well beyond its given year. Assessments made since 1985 show significant growth in the cultural arena, and a more profound understanding among the Capital City's citizens of the importance of culture. Taking forward this focus on creativity and how it empowers cities and citizens is critical.

Glasgow is one of the Capitals of Culture that has benefited enormously from being EU Capital of Culture. The city has managed to increase –and since maintain - visitor numbers by almost 50%. The end result of the cultural revitalisation that has occurred in Glasgow is a city with a reputation for creativity, energy and prosperity.

Stockholm is another successful city among the former Capitals of Culture that has had a positive experience because of the Capital of Culture project. Among some of their achievements are:

- more lively debates concerning cultural issues
- an understanding of the complexity of the arts and culture milieu
- confirmation of the importance of the project
- new players on the cultural scene
- rejuvenation of old institutions
- more equality between artistic forms of expression.

<http://www.stavanger2008.no>



Les grandes tendances du management public en Europe (2)

(suite dans le magazine N°79 – Juin 2008)

Au sein de l'ensemble des Etats membres de l'Union Européenne, rares sont ceux qui doutent de l'utilité des nouvelles pratiques de management public. Alors qu'initialement, la bureaucratisation était le moyen efficace de réglementation plus ou moins anonyme hors d'atteinte de toute évaluation possible, aujourd'hui, celle-ci est largement mise à mal par une organisation plus entrepreneuriale qui a tendance à fonctionner comme si elle se trouvait en situation de concurrence.

Dans la plupart des domaines de l'activité publique se développe la logique suivante: faire plus et mieux avec autant (voire moins) de moyens. Ceci en faisant participer le citoyen, ou tout au moins sous sa supervision directe, et en responsabilisant les agents du service public sur les programmes engagés. Les interactions objectif/résultat, efficacité/efficience, performance/évaluation sont sous-jacentes aux diverses réformes en cours.

Cela dit, plus que par choix idéologique de gestion, c'est par nécessité que les Etats s'engagent dans ces démarches. Sortir de la crise en redressant les finances publiques devient une nécessité générale. Dans les faits,

moderniser les procédures budgétaires est souvent le point de départ et l'objectif prioritaire de la réforme des Etats.

Le management public en Autriche

L'Autriche possède 8,1 millions d'habitants pour 480 000 agents publics dont 40% relèvent du niveau central.

Depuis le début des années 2000, l'Autriche a engagé des mesures visant à réorganiser le service public et à réduire significativement ses effectifs pour réduire la pression fiscale. Les services fédéraux ont été les premiers concernés, et il a été demandé aux fonctionnaires

d'augmenter leur productivité de manière significative. Si la réforme du secteur public est une des grandes priorités du gouvernement, elle s'est concrétisée surtout au travers de la privatisation d'activités. L'Etat s'est séparé de nombreux services et agences: la monnaie, les chemins de fer, la poste et télécommunication, ainsi que de nombreuses autres activités comme les musées, les zoos, les théâtres... La nouvelle répartition des tâches entre l'Etat fédéral et les Länder veut offrir à la population des services publics plus performants tout en réduisant le nombre des fonctionnaires.

Pour réformer l'administration, l'Etat a mis au point une méthode de comptabilité orientée sur les résultats et sur les ressources. Ce nouveau management s'est développé autour d'objectifs de performance et d'outils d'analyse de coûts. Dès lors, à partir du postulat selon lequel le salaire est un important facteur incitatif, une réforme des systèmes de rémunération a été engagée. Les primes axées sur la performance deviennent courantes, une partie des économies réalisées grâce aux réductions de personnel devant servir à améliorer la rémunération du personnel resté en poste.

L'encadrement des politiques publiques par une gestion par objectifs est lancé depuis peu. Les services publics

autrichiens ainsi que les ministères et les agences définissent désormais leurs propres missions. La prise de décision se veut désormais beaucoup plus participative et n'incombe plus seulement aux "responsables". Le travail et la réflexion collective se développe petit-à-petit, la délégation commençant à devenir une réalité. Dans un tel contexte, les technologies de l'information et de la communication jouent un rôle important et sont utilisées intensivement.

Confrontée à son obligation d'améliorer la situation de ses finances publiques, l'Autriche a mis en œuvre un processus d'assainissement drastique de son secteur public en réduisant les coûts tout en visant cependant l'amélioration de la qualité. Par ailleurs, la réforme des retraites, entrée en vigueur le premier janvier 2005, a mobilisé l'ensemble des agents publics.

Compte tenu d'un contexte particulièrement tendu et évolutif, en 2007 la Cour des comptes d'Autriche a souhaité développer un nouveau système d'indicateurs de performance basé plus sur la valeur et l'utilité des activités que sur les résultats et l'efficacité.

Le management public en Espagne

L'Espagne possède 42,3 millions d'habitants pour environ 2,4 millions d'agents publics, dont 23% relèvent du niveau central.

Ce pays ne s'est senti que récemment concernée par le renouveau de son management public. Le principal institut de sondage du pays, le Centre d'investigations sociologiques, a effectué en juin 2000 des enquêtes d'opinion sur la perception par la population de l'adminis-

tration. Les résultats ont montré que 45 % des personnes interrogées se montraient mécontentes et que le service public, de manière générale, était mal perçu. On a constaté alors un décalage entre les dirigeants de la classe politique et de l'administration face aux attentes des citoyens.

Toutefois, la complexité du modèle de service public espagnol ne favorise pas toujours l'introduction de réformes administratives. Car si l'activité publique se

développe dans tous les domaines de la vie économique, sociale et culturelle, nombre de services ont aussi tendance à se privatiser. Cette situation est susceptible d'amener parfois une certaine confusion dans la gestion des services publics.

Au début des années 2000, l'Espagne s'est penchée sur l'étude des réformes possibles par la publication du "Livre blanc pour l'administration des services publics". Un plan de modernisation s'est alors décliné autour de ...



la mise en œuvre d'une plus grande autonomie des unités administratives tout en y impliquant les cadres dirigeants en fonction des résultats. La direction participative par objectifs est privilégiée avec pour corollaire l'analyse de la performance des postes de travail et la mise en place d'évaluations. Une part variable du traitement appelée "complément de productivité" impact le niveau de rémunération en fonction du poste occupé. Le contrôle de gestion et l'amélioration de la gestion financière apparaissent comme des priorités ainsi que la gestion des ressources humaines.

En 2003, le Gouvernement met en place plusieurs actions de modernisation:

- "la régulation des registres et notifications électroniques" qui vise à simplifier la relation avec les citoyens tout en supprimant progressivement les documents papier,
- le développement du "guichet unique" visant à simplifier les formalités des créateurs d'entreprises,
- l'amélioration de l'offre de service public par (entre autre) l'extension des horaires et la réduction de l'absentéisme,
- la mise en place du "réseau des agents publics", espace virtuel collaboratif qui concerne 184000 agents.

En 2006, le ministre de la fonction publique a signé un accord avec les organisations syndicales visant à réformer le statut de la fonction publique (qui dépendait jusqu'alors d'une loi de 1984 "de mesure urgente"), créant le premier statut du personnel tout en renforçant ainsi la professionnalisation des fonctionnaires

et en visant l'amélioration du service public rendu aux usagers. Cette même année a été expérimenté le télétravail à domicile pour 110 employés sur deux journées par semaine. Cette possibilité pourrait concerner 20000 agents publics à terme, pour autant que cette expérimentation s'avère satisfaisante.

Aujourd'hui, la grande préoccupation des autorités publiques espagnoles concerne la coordination entre le niveau central de l'Etat et le niveau local correspondant aux communautés autonomes. De 252000 agents en 1990, ce niveau local est passé à 1,2 millions en 2005... alors que le niveau central a diminué d'autant dans la même période. La fonction publique espagnole, devenue très largement décentralisée, est en recherche de son organisation et de son management afin de rendre le meilleur service possible au citoyen.

Le management public en France

La France possède 62,5 millions d'habitants pour un peu plus de 5 millions d'agents publics dont environ 55% relèvent de l'Etat.

Après avoir expérimenté sans grand succès les cercles de qualité dans les années 85, puis la politique de "qualité totale" déclinée de l'entreprise en 87, la France se lance en 1989 dans une volonté de renouveau du service public. La circulaire du 22 février du premier ministre de l'époque repose sur la mobilisation des fonctionnaires, et notamment des cadres. Les ministres lancent alors des plans de modernisation en donnant une large place aux initiatives locales. Véritables innovations, les projets de service émergent de la base et certains services

deviennent alors relativement autonomes en s'érigant en "centres de responsabilités".

Début 90, la gestion des ressources humaines vient au centre des débats et une politique nouvelle de l'emploi public se définit autour de la gestion prévisionnelle des effectifs. En 1992 est créé un Comité pour la réorganisation et la déconcentration des administrations, en 1995 le Commissariat à la réforme de l'Etat. La même année, l'usager est placé au cœur du processus de modernisation et l'accent est mis sur l'amélioration de l'accueil par le biais, notamment, de chartes de qualité. Une autre volonté clairement exprimée concerne la simplification des procédures administratives et l'amélioration de la communication entre administrations et usagers.

En 1998, le premier ministre demande à tous ses ministres un programme de modernisation et installe la Commission pour les simplifications administratives. En 1999 est créée la Société française d'évaluation. La loi du 12 avril 2000, dite loi "Droit des citoyens dans la relation avec l'administration", promeut les maisons des services publics, l'accélération du traitement des dossiers et l'information des citoyens. Le programme "Armée 2000", qui vise la professionnalisation de la défense nationale, est l'exemple même d'une modernisation jugée alors "réussie". A la fin des années 90, chaque ministre doit définir son programme pluriannuel de modernisation autour de ses missions, de ses procédures de travail, de l'organisation des services, de la gestion des ressources humaines.

...

En 2001, une évolution majeure vient transformer l'organisation administrative de la France. La "Loi organique relative aux lois de finances" du premier août 2001 (LOLF) introduit une démarche de performance dans les services de l'Etat en passant d'une logique de moyens à une logique de résultats. L'objectif est de dépenser mieux, d'optimiser l'utilisation des crédits pour atteindre des objectifs fixés pour chaque programme en répondant aux attentes des citoyens (objectifs d'efficac-

ité socio-économique), des usagers (objectifs de qualité de service) et des contribuables (objectifs d'efficience de la gestion). Cette loi qui déconcentre les crédits des administrations centrales responsabilise le niveau local en développant les "contrats" entre services dépensiers et direction du budget tout en réduisant le nombre des chapitres budgétaires. Le contrôle de gestion accompagne la contractualisation annuelle et pluriannuelle sur des objectifs précis.

La création des trophées de la qualité des services publics vient accompagner cette volonté d'évolution. Créés pour reconnaître et récompenser les meilleures initiatives des services publics, ces trophées récompensent les actions en matière d'accueil, d'information et de service à distance, d'écoute de la participation des usagers, des partenariats inter-services publics, de la qualité et de la performance des services.

En janvier 2005, la charte "Marianne" est généralisée dans tous les services locaux de l'Etat. Cette charte est constituée par une série d'engagements des services publics à ses usagers et promeut:

- un meilleur accueil, attentif et courtois,
- une réponse compréhensible dans un délai annoncé,
- une réponse systématique aux réclamations,
- une écoute pour progresser et mieux servir.

La notion de "haut fonctionnaire" en France n'a pas de définition légale. Si environ 800 d'entre eux sont nommés par le Gouvernement (et révocables), on estime que les "fonctionnaires d'autorité" issus des grands corps administratifs de l'Etat et des grands corps techniques avoisinent 25000. Comme les autres fonctionnaires, ces hauts responsables relèvent en général du droit public.

Depuis le début de l'instauration de la LOLF, les hauts fonctionnaires sont soumis à des évaluations à partir d'un système de gestion des performances. Cette procédure a cependant été pleinement mise en place à partir de 2006 où une indemnité de performance a été instaurée en faveur des directeurs d'administrations centrales.

...



Pour évaluer les programmes de modernisation en cours, et notamment de la LOLF, le “Programme d’audits de modernisation” a été mis en place en septembre 2005 et conforté en juillet 2006. 167 audits couvrant un périmètre de près de 150 milliards d’euros de dépenses ont été diligentés. Ces audits veulent être des leviers d’action pour utiliser plus efficacement l’argent public, en apportant une meilleure qualité de service, au moindre coût.

Les premiers résultats de ces audits ont été mis en œuvre dès 2007. Le projet de loi de règlement a été adopté par l’Assemblée nationale et le Sénat en juillet 2007. Pour la première fois, il a été présenté et discuté dans les conditions prévues par la LOLF qui veut faire de la loi de règlement un temps fort de la procédure budgétaire. Le Parlement peut ainsi analyser l’exécution budgétaire des crédits votés. Les rapports annuels de performances (RAP) et les projets annuels de performance (PAP) permettent la comparaison des résultats atteints par rapport aux prévisions.

Le 10 juillet 2007, en présence du Premier Ministre, a été lancé par le ministère du budget un des chantiers majeurs actuel concernant les services publics: “La révision générale des politiques publiques”. Cette nouvelle démarche consiste à passer au crible les dépenses de l’Etat à partir de 7 questions: Que faisons-nous ? Quels sont les besoins et les attentes collectives ? Faut-il continuer à faire de la sorte ? Qui doit le faire ? Qui doit payer ? Comment faire mieux et moins cher ? Quel doit être le scénario de transformation ?

Les propositions de réforme des équipes d’audit seront examinées par le comité de suivi de la révision des politiques publiques avant d’être soumises au Conseil de la modernisation des politiques publiques réuni autour du Président de la République. Chaque ministre sera chargé de mettre en œuvre ensuite ces réformes dans son ministère.

Le management public en Italie.

L’Italie possède 57,9 millions d’habitants pour 3,5 millions agents publics dont 58% relèvent du niveau central.

L’Etat italien s’est lancé dans une politique de management public vers le milieu des années 90 afin d’assainir la crise politique, sociale et financière qui affectait ce pays. L’opinion publique locale, inquiète de cette situation vis-à-vis de l’évolution européenne, attendait très fortement ces réformes. La gravité de la situation, due au blocage politique potentiel et à la situation financière, a facilité l’émergence d’un consensus au sein des organisations syndicales afin d’engager un réel mouvement de réforme. Cette “concertazione” a essayé de trouver un juste équilibre entre l’assainissement des finances et la préservation du pouvoir d’achat. Elle fut une clé importante de ces réformes administratives.

En 1994, une Charte des services publics fixait les grandes finalités suivantes:

- égalité du droit des usagers pour l’accès au service public,
- impartialité dans les relations entre distributeurs et usagers,

- continuité dans la distribution du service,
- droit du choix de l’usager pour la distribution du service,
- participation du citoyen qui doit pouvoir apporter des suggestions d’amélioration,
- efficacité dans la distribution du service.

Cette démarche s’est appuyée sur plusieurs axes:

- des “standards” de qualité et de quantité définis pour permettre des comparaisons et des évaluations,
- une volonté de simplification des procédures et des formalités administratives,
- une information privilégiée des usagers même en cas de réclamations,
- des rapports avec les usagers devant être courtois et respectueux,
- l’adaptation de nombreux bureaux en matière d’horaires à la demande locale,
- la mise en place d’évaluations de la qualité des services chaque année.

Une réflexion sur les missions fondamentales de l’Etat a permis à l’Italie de se défaire de fonctions jugées non nécessaires en privatisant ce qui pouvait être réalisé par le secteur privé. Les licences de télécommunication et le marché de l’énergie a fait ainsi l’objet d’une libéralisation rapide engagée dès 1993.

Trois types de gestion restent prédominants:

- l’Etat qui, lui même ou par des organismes publics, assure directement la gestion des services stratégiques,

...



- le privé qui intervient directement par des concessions accordées de façon discrétionnaire en respectant des contraintes déterminées par l'autorité publique,
- la concession du service à une société à participation d'Etat qui elle-même peut sous-traiter à un privé mais sous contrôle de l'organisme public.

L'élection directe des maires, des présidents de provinces et des présidents de régions vient renforcer le processus de décentralisation italien. Il en découle une autonomie financière locale et une gestion nouvelle des personnels transférés de l'Etat aux régions et aux communes. Par ailleurs, si le nombre de ministères est réduit, des agences techniques sont cependant créées pour prendre en main l'exécution des tâches opérationnelles.

La simplification de la réglementation devient un objectif prioritaire pour limiter l'inflation législative, les coûts de contrôle et le développement de la bureaucratie. De nombreuses procédures sont ainsi assouplies, voire supprimées, pour aboutir à des conventions uniques.

Le décret du 3 février 1993 relatif "à la rationalisation de l'organisation des administrations publiques et à la révision de la réglementation en matière de droit public" réforme drastiquement la fonction publique italienne. La plupart des agents publics (hormis certains emplois régaliens comme les militaires, les magistrats...) voient leur emploi évoluer vers une contractualisation faisant désormais peu de différence entre l'emploi public et l'emploi privé.

Cette réforme de l'emploi public visait une meilleure efficacité et une plus grande efficacité. La mise en place de "city managers", calqués sur le secteur privé, et l'introduction de salaires liés aux résultats en sont les préalables initiaux. L'emploi public devient "contractualisé" et soumis au contrôle et à l'évaluation. La référence au droit privé concerne la plus grande partie du personnel qui évolue sur trois niveaux professionnels (A, B ou C) au lieu de neuf précédemment. Cette réduction du nombre d'échelons permet une plus grande flexibilité par l'ouverture de passerelles simplifiées d'un service à un autre.

Les cadres supérieurs, qui ont une grande liberté de management, sont jugés sur leurs résultats. S'ils peuvent être récompensés, ils peuvent aussi être sanctionnés, voire renvoyés. La part de l'intéressement de leur rémunération avoisine les 40 %.

Désormais, de plus en plus de structures administratives sont responsables de leur propre budget en se pré-occupant du rapport coûts / objectifs.

Le 18 janvier 2007, les trois confédérations syndicales italiennes CGIL, CISL et UIL ont signé le "mémoire sur la réorganisation de l'administration publique" avec les ministres de l'Administration publique et de l'Economie du gouvernement. Les axes majeurs de cet accord sont la titularisation des contractuels, la mobilité géographique des fonctionnaires, une plus grande responsabilisation des cadres dirigeants.

Depuis les lois "Bassanini" de 1997 et 1999, l'Italie a réduit son nombre de fonctionnaires qui est aujourd'hui

de 3,4 millions, soit 5,9% de la population active. Le poids des salaires et traitements est passé en 12 années de 12,5% du PIB à 10,5% en 2006.

Initialement, la privatisation de l'emploi public devait s'accompagner de rémunérations "au mérite", notamment pour les hauts fonctionnaires. Dix années après, ces indicateurs n'ont toujours pas été mis en place...

Le management public au Luxembourg

Le Luxembourg possède environ 30000 agents publics au service d'une population de 460 000 habitants. Le tiers de ces agents servent dans les communes.

Ce pays bénéficie d'une capacité de croissance économique forte car il est le deuxième centre bancaire mondial dans le domaine des fonds d'investissement.

Soucieux de diversifier son économie basée en grande partie sur la finance, il souhaite se positionner comme un centre mondial de l'audiovisuel et des TIC. Il se développe aussi dans le secteur de la logistique et dans la recherche et le développement, notamment dans le secteur des biotechnologies.

La mise en œuvre des réformes de l'administration se déploie dans un climat serein, sans provoquer de conflits politiques ou idéologiques. Début 2002, le Luxembourg s'est lancé dans un vaste chantier de réforme administrative et de modernisation de sa fonction publique. Afin de connaître les besoins réels des usagers, le Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative (MFPPRA) a réalisé une enquête auprès des entreprises et de la population.

Les résultats de ces travaux ont permis de définir une volonté de réforme autour de la démarche suivante:

- tenir compte des bénéficiaires du service et connaître leurs besoins,
- définir le niveau de qualité à atteindre,
- maintenir des relations satisfaisantes entre les services publics et les usagers,
- préciser la réglementation de ce qui peut être exigible,
- déterminer les procédures à suivre,
- mettre en place les organisations nécessaires,
- gérer les ressources humaines et financières de manière optimum,
- utiliser les Technologies de l'Information et de la Communication.

Pour rapprocher l'Etat du citoyen, un numéro vert du gouvernement a été mis en place (NvG) de même que les horaires d'accès ont été étendus le midi, en soirée et le samedi.

En 2003 sont mis en place des "bureaux d'assistance pour les citoyens" (Bürger-Büro) au niveau régional pour faciliter les contacts entre le citoyen et l'administration. Ces structures ont pour mission de guider les usagers dans leur démarches en leur fournissant les principales informations et en les orientant vers les structures les mieux adaptées à leurs requêtes. Le but est de répondre au souhait d'une bonne partie de la population qui souhaite garder avec les services publics un contact humain simple et direct.

Cette démarche a été accompagnée d'un programme de réforme de l'administration publique. S'inspirant

du New Public Management, elle concerne la gestion des ressources humaines, la mise en place d'objectifs et d'évaluation en matière de politiques publiques, la motivation des agents et la responsabilisation des cadres dirigeants.

Les programmes eLuxembourg, eGouvernement et eCommunes sont lancés pour faciliter le développement des services publics en ligne. L'administration électronique se met en place au niveau de l'ensemble des institutions publiques. Le Comité de Coordination pour la Modernisation de l'Etat (CCME) est installé en novembre 2004 avec pour objectif de veiller à l'encadrement et au suivi des différentes activités ministérielles en matière de gouvernance électronique et de réforme administrative. Le ministre de la fonction publique et de la réforme administrative présente semestriellement au gouvernement le bilan des activités du CCME.

Le modèle "Common Assessment Framework" (CAF) d'auto-évaluation des fonctions publiques a été érigé comme référentiel qualité en 2005. Il veut fédérer les projets de modernisation en cours et développer les initiatives d'amélioration nouvelles. Celles-ci peuvent concerner les définitions des missions des services publics, leur simplification, la mise en place de nouveaux systèmes d'information, l'adoption de nouveaux plans de formation, le déploiement de nouveaux outils de gestion et de manuels de procédures, l'adoption de charte d'utilisateurs et de codes de bonnes conduites, l'organisation d'enquête de satisfaction auprès du personnel et des bénéficiaires des services.



Cinq facteurs principaux sont évalués: le leadership, la stratégie et la planification, la gestion des ressources humaines, les partenariats et les ressources, la gestion des processus et la gestion des changements. Cette démarche veut susciter l'intérêt des institutions publiques au management de la qualité par la promotion de l'évaluation des performances et la mesure des résultats.

Afin de renforcer la dynamique de changement et de favoriser les échanges entre administration engagées dans les programmes de modernisation, les entités administratives intéressées sont regroupées au sein d'une

"grappe". Ces grappes, qui contiennent une demi-douzaine d'unités, suivent un processus se décomposant autour de l'auto-évaluation, de la définition d'un plan d'action, de la mise en œuvre d'actions et de l'évaluation de ces actions. Les plans de formation nécessaires accompagnent ces démarches.

Une attention particulière est portée sur la mise en place d'entretiens entre les chefs d'administration ou leurs délégués et les agents dont ils ont la responsabilité. Les objectifs poursuivis sont le dialogue, l'établissement d'objectifs communs, le bilan sur le travail accompli et la détection des besoins de formation.

Le management public au Royaume-Uni

Le Royaume-Uni possède 59,7 millions d'habitants pour 5,8 millions d'agents public dont 43% relèvent du niveau central et 50% du niveau local.

Le management public au Royaume-Uni a été promu par la volonté de sortir des schémas de fonctionnement traditionnel de l'Etat-providence hérité de l'après-guerre. Ici plus qu'ailleurs en Europe, les réformes profondes qui ont eu lieu ont un contenu idéologique fort, du moins dans l'affichage des dispositifs. C'est ainsi que le début des années 80 s'est traduit par la mise en place de privatisations de grande ampleur et a concerné les principales entreprises publiques à caractère industriel et commercial: British Telecom, British Gas, British Airways, British Airports Authority.

Issu du rapport de 1988 "Improving management in Government: The Next Steps" (Améliorer la gestion du gouvernement: la prochaine étape), la réforme des "Next steps" concernant la fonction publique de l'Etat avait plusieurs objectifs:

- différencier ce qui relève de la stratégie politique et de l'exécution,
- adapter la gestion des ressources humaines en fonction des missions et clientèles de chaque ministère,
- augmenter la productivité des services,
- mettre en place des évaluations et des contrôles annuels permanents,
- faire jouer la concurrence des missions d'exécution avec le secteur privé.

Chaque ministère devait ainsi identifier ce qui était totalement de son propre ressort, ce qui devait être confié à une agence et ce qui pouvait être complètement sous-traité à un prestataire privé. Cette nouvelle organisation a permis aux ministères de conserver les missions politiques directes alors que les tâches administratives et d'exécution furent dévolues à des "agences exécutives". Ces agences ont une autonomie négociée avec le ministère d'appartenance dans le cadre d'une convention faisant l'objet d'une évaluation tout les cinq ans. Chaque évaluation permet de faire le point sur l'opportunité de la poursuite de la mission ou de sa sous-traitance au secteur privé. En cela, la concurrence entre privé et public est permanente. Soutenues par le gouvernement, les deux plus importantes "executive agencies" (l'Employment service et la Benefits agency), qui ont fusionné en 2002 pour devenir le Jobcenter Plus Agency, se sont vu transférer 120 000 agents publics.

En 1999, le livre blanc "Modernisation de l'administration publique" a défini la volonté d'améliorer les services publics dans l'immédiat mais aussi sur le long terme à travers les grands objectifs que sont:

- la modernisation des services publics adaptés aux besoins des usagers,
- la garantie de services publics de qualité,
- la réhabilitation du service public,
- l'utilisation des Technologies de l'information et de la communication.

La finalité principale de la démarche du Royaume-Uni peut se résumer par "la recherche de la meilleure quali-

té du service public en direction du citoyen au meilleur coût". Si au départ les réactions syndicales ont été violentes et très étalées dans le temps, aujourd'hui les réformes se poursuivent sans soulever trop d'oppositions internes.

La performance du personnel est constamment recherchée. Par exemple, dans le Warwickshire County Council, les évaluations permanentes des managers se réalisent à partir de plusieurs critères: disponibilité, réactivité, capacité à organiser. Cette évaluation se décline ensuite au niveau des agents selon d'autres critères: rapidité de réaction, qualité de la réponse... Ce dispositif accompagne en permanence la réflexion sur le service rendu par le trésor régional.

Depuis 1992, une charte accompagne ces nouvelles démarches: la charte du citoyen ou "Citizen's charter". Celle-ci a pour objectif de placer le citoyen au centre des préoccupations de l'administration. L'administré-client doit avoir accès à l'information qui doit être simple et intelligible, le service public rendu à l'administré doit comporter plusieurs choix, la courtoisie et l'obligance sont de règle. En cas de plaintes justifiées, des excuses doivent être fournies à l'usager ainsi que des explications tout en faisant en sorte que la situation soit rétablie le plus rapidement possible. Enfin le service fourni doit être "rentable" pour l'usager.

Que ce soit dans les administrations centrales ou locales, la volonté de manager différemment est la même; il est important que le citoyen soit confiant dans son secteur public dont il possède une image plutôt bureaucratique. ...

En parallèle à cela, le “civil service”, qui a fait l’objet de réductions d’effectifs au niveau des services centraux, a introduit de nouvelles méthodes de management issues du secteur privé. De plus, une nouvelle haute fonction publique est née. Le “New senior civil service” est composé d’environ 3800 hauts fonctionnaires et possède des passerelles importantes avec le secteur privé dont il utilise les outils managériaux: évaluation, performance, intéressement, contrat, formation au management. Comme toute haute fonction publique, celle-ci est soumise au risque de politisation.

Ces hauts fonctionnaires occupent les postes de secrétaire permanent, directeur général, directeur et directeur adjoint. Ils signent, pour une période de douze

mois, un accord de performance élaboré en concertation avec leur hiérarchie. Pour un ministère, le secrétaire permanent signe l’accord de performance (Performance Partnership Agreement -PPA) avec le secrétaire du cabinet qui dirige le “Home Civil Service”.

Le dispositif d’évaluation de leur performance est géré dans le cadre d’un Accord de Service Public” (Public Service Agreement- PSA) arrêté entre le ministère compétent, le ministère des finances et les services du Premier Ministre. Les accords de performance portent sur deux aspects: la prestation qui se rattache aux objectifs de l’ “Accord de Service Public”, la capacité d’agir qui se rattache au programme “Compétences professionnelles pour les services gouvernementaux”. Ce dispositif

d’objectifs et d’évaluation de performances se répercute ensuite le long de la chaîne hiérarchique de la haute fonction publique.

Au Royaume-Uni, on constate que les usagers sont des “clients avertis” qui exercent leurs droits et qui sont maîtres de leurs choix, l’administration perdant son monopole dans la fourniture de certains services. Dans le rapport daté de juin 2004 de l’ “Office of public Service Reform” (“Putting people at the heart of public services”), il est établi que les services publics doivent être gérés à partir de la demande des usagers et qu’ils doivent pouvoir choisir en toute connaissance de cause l’opérateur du service, qu’il s’agisse de l’administration, du secteur associatif ou du secteur privé.

C’est ainsi que dans le domaine de la santé, la réforme de 2006 du National Health Service ouvre le système de santé du Royaume-Uni à la concurrence et place le patient-client en situation de choisir son établissement de santé en fonction d’indicateurs de performance rendus publics.

L’expérience des années passées montre que le “New public management” est jugée assez positivement au Royaume-Uni, même si l’on a constaté dans les collectivités locales que “les conditions de travail sont en baisse et que l’esprit maison se perd”. Dans les faits, s’il y a eu une diminution du nombre de l’ensemble des fonctionnaires jusqu’en 2002, ce nombre est désormais en légère augmentation.

Association Europa



Don't just manage performance – Improve it

How can you maximize taxpayer Euros through effective resource allocation, program management and accountability?

Datum - Date

Vrijdag 30 mei 2008
Vendredi 30 mai 2008
08:30 - 13:00

Locatie - Lieu

Radisson SAS
Vossengracht, 47
Rue Du Fossé Aux Loups, 47
1000 Brussels

Info - Inschrijving

Info - Inscription
Tél. 00 32 2 534 94 51
greta@4instance.be

Deelnemerskosten

Frais de participation
Gratis
Enkel voor ambtenaren
Gratuit
Uniquement pour les fonctionnaires

4INSTANCE, SAS and CSC have the pleasure to invite you for a seminar with Gary Cokins, an internationally recognized expert in advanced cost management and performance improvement systems.

During this seminar you will learn through experts' experiences at customer sites, customer presentations and a practical demonstration how you can apply different methods that affect the success of your performance management initiatives.

**What are the obstacles to successful performance management?
What can you do to overcome those obstacles?
And how can you move beyond managing performance to improving it?**

Taking a sequential approach and moving through the activities related to reporting, managing and controlling – and finally improving – will yield the best results.

Partners



Onder meer ten gevolge van budgettaire beperkingen en groeiende verwachtingen van de klanten, worden overheidsorganisaties meer dan ooit onder druk gezet om hun prestaties te meten en te managen. Deze prestaties kunnen zowel op operationeel niveau worden gemeten, met een focus op bijvoorbeeld een welbepaald proces of project. De klemtoon kan ook worden gelegd op de prestaties van een organisatie in zijn integraliteit. Een dergelijk meer strategisch perspectief sluit nauw aan bij een kwaliteitsperspectief. De samenhang tussen strategisch performantiemanagement en kwaliteitsmanagement vormt het onderwerp van de presentatie. Daarbij wordt in het bijzonder ingegaan op de complementariteit van modellen als Balanced ScoreCard en Common Assessment Framework. De presentatie wordt verrijkt met reële praktijken en ontwikkelingen in de context van het RIZIV. ...

Don't just manage performance - Improve it

How can you maximize taxpayer Euros through effective resource allocation, program management and accountability?

30 mei - mai 2008 - Radisson SAS
08:30 - 13:00

Programma - Programme

- | | |
|---|--|
| <p>08:30 <i>Welcome & coffee</i></p> <p>09.00 Opening</p> <p>09.05 The Truth about Performance Improvement: experience and best practices
Keynote: <i>Gary Cokins, Global Product Marketing Manager Performance Management at SAS (UK)</i></p> <p>09.30 Practical demonstration on how you can move beyond managing performance to improving it with SAS Performance Management
De toepassing van integrale kwaliteitszorg in de gevangenis van Gent
<i>Philippe Cryns, Beleidsmedewerker & Chris Hendricx, BI Consultant van Fod Justitie (NL)</i></p> <p>10.00 <i>Coffee Break</i></p> | <p>10.30 CAF en strategisch performantiemanagement in het RIZIV
<i>Pedro Facon, Expert Overheidsmanagement - Moderniseringscel - RIZIV (NL)</i>
<i>Nick Thijs, Researcher , Public Management and Comparative Public Administration Unit European Institute of Public Administration (NL)</i></p> <p>11.00 EFQM/CAF: Managing what matters!
Can the public sector learn something from the private sector?"
<i>Patrick Meirlaen - Managing Partner of The Future Alliance in collaboration with CSC (UK)</i></p> <p>11.30 Discussion Forum
Hosted by <i>Patrick Stoop, consultant – managing partner Stoop Consulting bvba (NL,FR,UK)</i></p> <p>12.00 <i>Sandwichlunch</i></p> |
|---|--|

Gary Cokins is an internationally recognized expert, speaker and author in advanced cost management and performance improvement systems. Gary received a BS degree with honors in Industrial Engineering/ Operations Research from Cornell University in 1971 and his MBA from Northwestern University's Kellogg School of Management in 1974. Gary is also a strategist for performance management solutions with SAS. Gary Cokins is author of "Activity-Based Cost."

De stad als proactief internet

Het internet heeft de laatste jaren een ware revolutie doestaan. Het is niet langer de aanbieder die het voor het zeggen heeft. Neen, het is de gebruiker die het internet heeft overgenomen is met blogs, filmpjes, foto's, reviews en sociale netwerken. De gebruikers laten, waar ze kunnen, hun mening achter en gaan in discussie met elkaar. Soms relevant, soms het niveau van cafépraat. Wie zijn wij om te oordelen? De gebruikers beoordelen en regulariseren zelf het internet.

Wat kan de aanbieder aanvangen met deze User Generated Content (UGC)? Is er waardevolle content die bruikbaar is voor ons?

Oorsprong van het User Generated Internet

Om op deze vraag een antwoord te kunnen formuleren moeten we eerst eens nagaan waar deze evolutie vandaan komt.

Eerst waren er de technologische ontwikkelingen die toelieten om op een vlotte manier content te publiceren: CMS, blog, forum en chat. Maar enkel een technologische ontwikkeling betekent nog niet een mentaliteitsverandering die de weg opent naar het User Generated Internet.

De internetgebruiker was een ontevreden Homo Ludens. Ontevreden over het aanbod op het internet. Gefrustreerd dat hij onvoldoende kon reageren.

De ontevreden internetgebruiker ontdekte de nieuwe speeltjes en ging aan de slag. De grote doorbraak is er gekomen dankzij of ondanks de terreuraanslagen in de Verenigde Staten, Engeland en Spanje. De internetgebruiker was ooggetuige van iets vreselijks en zocht een uitlaatklep. Het internet.

De orkaan Katrina was de trigger voor het sociale internet. Het internet was een middel om verloren familieleden of kennissen op te sporen en te communiceren.

Nu is het User Generated Internet volwassen aan het worden en is het tijd om een stand van zaken te maken.

Actuele situatie

Zoekmachines zijn, sinds het ontstaan van het internet, de toegangspoorten geweest voor het ontsluiten van informatie op het internet. Hoge rankings binnen de zoekmachines zijn een must voor elke internetmarketeer. Meer dan 80% van de surfers starten hun surfessie met een zoekmachine. De laatste jaren merken we dat dit aandeel aan het dalen is en dat het aantal, dat onze website bezoeken via de zoekresultaten daalt.

Dit verlies aan marktaandeel van de zoekmachines wordt gecompenseerd door surfers die onze website vinden via links op blogs, sociale netwerken, chats, etc. De UGC is dit marktaandeel aan het innemen. De ranking van een website wordt nu ook voor een groot deel bepaald door het aantal externe links (referrals). De internetgebruiker heeft meer vertrouwen in deze content. Als mijn collega surfers het zeggen zal het wel waar zijn. Dit noemen we Viral Marketing.

We merken deze evolutie ook aan de overnamedrift van zoekmachines. Google legt zeer veel Dollars op tafel voor YouTube, Yahoo voor Flickr.

...

Seahouses

Bloggen is in en modern. Hoeveel politici zijn niet bezig met een blog of een sociaal netwerk. Velen zijn ontgoocheld van de impact en de reacties. Veel werk maar weinig impact.

Aan de andere kant bulken de mediafora uit van de bijdrages. Dit is evident. De oorsprong en reden van de mediaplatformen worden objectiever gepercipieerd dan deze van de politici.

Wat met de traditionele aanbieder?

Wat is de rol van de klassieke (stads)website binnen deze evolutie?

Indien we een website bekijken als een middel en niet als een doel is het antwoord simpel. Is de website een doel dan is de situatie problematisch.

De website als middel om een doelstelling te bereiken krijgt een andere rol toegewezen binnen een internetstrategie. De corporate website is niet langer het Single Point of Contact maar wordt de landingpagina voor veel andere toepassingen.

Elke internetmarketeer weet hoe moeilijk het is om bezoekers naar de website te lokken. Aan de andere kant zitten er grote concentraties potentiële bezoekers samen op Youtube, MySpace, LinkedIn, Facebook, Ebay, etc.

Het antwoord is simpel: wees aanwezig waar de surfers vertoeven en verwijs ze door naar de website voor de fullfilmment.

...

Regatta in horizon



Website als landingspagina

Het is niet de bedoeling dat de surfers, aangekomen op de (stads)website, de schrik van hun leven krijgen en wegluchten.

De website moet consequent in het verlengde liggen van het verhaal en de taal van de UGC.

Indien men deze denkwijze logisch verder zet zou de corporate website moeten opgebouwd worden uit User Generated Content. De corporate website zou dan een verzameling of collage (Mashup) zijn van USC. Is dit wel relevant?

De nieuwe rol voor de websiteverantwoordelijke

De websiteverantwoordelijke of editor krijgt binnen dit verhaal een nieuwe rol: van contentcreator naar facilitator.

De editor zal niet enkel content (webpagina's) aanmaken op de eigen website maar aanwezig zijn, als medegebruiker, binnen de UGC. Hij zal deelnemen aan discussies, zijn mening geven op fora en andere users motiveren om de website te bezoeken.

Voor de editor zal er een totaal andere wereld opengaan.

Slechts de helft

Binnen dit mooie verhaal zou men vergeten dat niet iedereen deelneemt aan het User Generated Internet. Zelfs niet aan het internet.

Het verhaal van het User Generated Internet is slecht geldig voor de helft van de bevolking. Er zijn nog tal van gebruikers die de traditionele wegen en media gebruiken om informatie te vinden.

Deze gebruikers mogen niet in de kou blijven staan. Daarom moet de corporate of (stad)website ook toegankelijk zijn voor deze traditionele gebruikers die het User Generated Internet nog niet kennen of te complex vinden.

Aan de andere kant is het ook nodig dat er meer internetgebruikers aan de slag gaan met UGC. Dus is het niet slecht dat de overheid deze participatie zal bevorderen.

Xavier Debeerst,
Internet Marketeer,
www.mindex.be

SAS for Sustainability Management makes being “green” easier

SAS, the leader in business intelligence, is helping organizations accurately measure and manage their environmental impact. The announcement of SAS for Sustainability Management introduces the first decision-support software platform for proactively identifying innovative strategies that effectively address complex environmental, social, and economic situations while achieving stakeholder objectives.

“While most executives agree that a green strategy is a good idea, few know how to value or prioritize their initiatives,” said Kimberly Knickle, Practice Director, Emerging Agenda, Manufacturing Insights, an IDC company. “They struggle with the business case, waiting to implement strategies until outcomes can be predicted more reliably.”

According to a McKinsey survey, environmental issues including climate change top the agenda in executive suites worldwide. But measuring and managing environmental impact is difficult, intricate work that stretches across an organization’s operations. Causal relationships connecting issues such as greenhouse gas emissions, use of scarce resources, ethical sourcing and regulatory compliance make it extremely complex to invest in green technology and expand sales of products and services with measurably better environmental performance.

“Lessening our impact on the environment and mitigating the future risk of depleting our planet’s natural resources is becoming a priority in shaping every organization’s strategy,” said Jim Goodnight, CEO of SAS. “With SAS, organizations can optimize business strategies for minimizing risks and costs, developing new lines of business, and improving resource use, environmental or otherwise.”

Cisco Systems is using SAS to support its sustainability efforts. “Cisco believes that new innovative technologies and the power of collaboration are keys to achieving our sustainability goals and minimizing our impact on the environment,” said Laura Ipsen, Co-chair of Cisco’s EcoBoard and Senior Vice President of Cisco Global Policy and Government Affairs. “By partnering with SAS and utilizing SAS for Sustainability Management, Cisco can better prioritize projects and resources that create a positive

return for the environment, shareholders, and our employees. The SAS solution will enable us to simulate the impact on carbon footprint, waste reduction targets, greenhouse gas emissions and other goals so we can more effectively predict and manage the impact of our operations on the environment.”

SAS for Sustainability Management, based on the SAS Enterprise Intelligence Platform, uses the Global Reporting Initiative framework to report on Triple Bottom Line indicators. These indicators relate to the three spheres of sustainability – environmental, social, and economic, using SAS’ predictive abilities to validate strategies, identify causal relationships, forecast improvement scenarios and drive innovation. The SAS Corporate Social Responsibility Report conforms to the Sustainability Reporting Guidelines developed by the Global Reporting Initiative.

The announcement was made at The Premier Business Leadership Series event in London. Presented by SAS, The Series brings together more than 1,000 public and private sector attendees to share ideas and knowledge on critical business management issues.

Leren van een spelletje

Spelend leren is een trend. In het onderwijs worden al langer simulaties en games gebruikt, en inmiddels heeft ook de overheid serious gaming ontdekt. Hoogleraar Mark Overmars over de ins en outs van trainen met een spelletje.

Serious gaming is lastig te definiëren, zegt Mark Overmars, hoogleraar Informatica aan de Universiteit Utrecht en namens de universiteit nauw betrokken bij AGS, het Center for Advanced Gaming en Simulation. “De definitie is niet duidelijk. Wanneer is het ‘serious’ en wanneer is het een ‘game’? Iets is een game als het entertainment is, maar als je mensen wilt trainen of opleiden, is entertainment niet het eerste doel. Terwijl dat juist bij een game hoort: het is leuk. Een game dompelt je onder in een andere wereld, er is een motiverende verhaallijn, en een beloningsstructuur. De vraag is alleen of die elementen ook van belang zijn in een serious game.”

Met de serieuze spelletjes kunnen bijvoorbeeld politieagenten trainen, of kan de crisisbeheersing worden geoefend. Dat kan zowel met alleen tekst op een computerscherm, als met een meer beeldende game die lijkt op een regulier spel. Hoe een serious game eruit ziet, hangt af van wat er getraind wordt. Beleidsmakers kunnen genoeg hebben aan tekstuele omschrijvingen van

situaties waarop ze vervolgens moeten reageren. Mensen die in het veld werken, zoals politieagenten, zullen meer hebben aan een game die lijkt op de realiteit op straat, en dus meer op een regulier spel.

Onderzoek

Het trainen en opleiden met een game is nog “redelijk onontgonnen gebied”, zoals Overmars het noemt, al wordt er bij de training van militairen al wel langer gebruik van gemaakt. “Het is duur om een game te maken, en op veel plekken wordt het gebruik van serious games slecht geëvalueerd. Er wordt niet met een controlegroep vastgesteld of mensen echt beter trainen met een spel. Men heeft er geld in gestopt, en wil het dus ook gebruiken.”

AGS richt zich onder andere op meer onderzoek naar het gebruik van serious games. Naast de Universiteit Utrecht zijn ook TNO en de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht (HKU) bij het onderzoekscentrum betrokken. “Wij leveren de techniek, de HKU doet de

designkant en TNO de toepassingen.” Het AGS, dat tweeënehalf jaar geleden van start ging, wil een van de voorlopers zijn op het gebied van training en opleiding met games.

“Er is veel dat we nog niet weten. Games kunnen vier elementen bevatten die de inzet ervan nuttig maken. Een game kan je motiveren, en een game geeft direct feedback op je handelen: je ziet meteen wat de gevolgen zijn van wat je doet. Bij een repetitie of het lezen van een boekje heb je dat niet. Daarnaast zijn games overal te spelen, mensen kunnen het ook thuis doen. En er is een sociaal element: een game kun je met meerdere mensen tegelijk spelen. Maar het is de vraag of al die elementen altijd even nuttig zijn, soms kunnen ze ook afleiden van het doel. Dat moet onderzocht worden. De discussie is nu: Moet een game realistisch zijn? Heeft dat nou het gewenste effect?”

Motiveren

Nog zo’n vraag waar de experts niet over uit zijn: moet een game motiveren? In reguliere games, die voor het plezier worden gespeeld, zit altijd het motivatie-element. Doordat je bijvoorbeeld een hoge score kunt halen, een nieuw level kunt behalen, een verhaallijn volgt (je moet de wereld redden, of een prinses uit de handen van trollen bevrijden), of een leuk filmpje te zien krijgt als je een moeilijke opdracht hebt vervuld. ...

House by the sea

“Een serious game heeft eigenlijk geen motiverende factor nodig, zou je denken. Want die motivatie komt al van buitenaf: je doet het voor je werk. Zoals bijvoorbeeld een piloot in opleiding die in een vliegsimulator gaat zitten. Die hoeft niet gemotiveerd te worden, die wil oefenen omdat hij graag wil leren vliegen.” In overheidsgames is de motiverende factor toch van belang, denkt Overmars. “Motivatie in het spel zorgt dat mensen willen spelen. Je moet mensen blijven uitdagen in het proces, motivatie in de game kan daarbij helpen.” Die uitdaging kan ook zitten in het moeilijker maken van een game. “Je wilt mensen in de flow houden, een game moet zich aanpassen aan de speler. Dat luistert nauw: de uitdaging moet niet te groot zijn, dan raakt de speler gedemotiveerd.” Toch hoeft een game niet altijd uitdagend te zijn, vervolgt Overmars. “Dat hangt af van het doel. Wil je dat iemand nieuwe vaardigheden leert in een game, of wil je dat iemand alleen traint wat hij al kan.”

Het gebruik van serious games zal de komende jaren alleen maar toenemen, verwacht Overmars. “Want je kan er dingen mee leren en oefenen die moeilijk in de praktijk na te spelen zijn. Een crisis bijvoorbeeld. En uiteindelijk bespaar je met serious games kosten: door te trainen met een spel kun je processen aanzienlijk verbeteren. Tien jaar geleden hadden we ook niet gedacht dat een groot deel van het leerproces van scholieren via internet zou gaan, tegenwoordig vinden we dat heel normaal. Zo zal het met serious gaming ook gaan.”