

4 INSTANCE[®]

PERIODICAL FOR PUBLIC MANAGEMENT

Maandelijks n° 80 - September 2008
Mensuel n° 80 - Septembre 2008

Link ((●



1st eBelgium Congres

*Nieuwe uitdagingen en kansen
voor de digitale maatschappij
Nouveaux défis et opportunités
pour la société numérique*

**15 visions de management
en Belgique**

**15 visies op managen en
ondernemen**

NEW 4INSTANCE WEBSITE



4INSTANCE N° 80
Septembre - September 2008

- 5 **EBELGIUM CONGRESS**
1st eBelgium Congres
- 9 **ADVERTORIAL**
POD MI vanaf nu nog toegankelijker
- 11 **MANAGEMENT**
15 visions de management en Belgique
- 13 **MANAGEMENT**
Werken aan een betere overheid: niet opnieuw het wiel uitvinden, maar leren van het bedrijfsleven
- 17 **ONDERNEMERS EN MANAGERS**
15 visies op managen en ondernemen
- 19 **PPP**
Balanceren tussen uitersten
- 23 **5ÈME CONFÉRENCE SUR LA QUALITÉ DANS LES SERVICES PUBLICS**
L'Europe, laboratoire d'expériences au service de la qualité publique
- 27 **MANAGEMENT SCHOOLS**
Institut européen de management public





Johnny Thijs

4INSTANCE N° 80

Septembre - September 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

Frederic Vanwallegem

<http://www.fredericvanwallegem.com>

LAYOUT - PREPRESS

Daniel Collette Production sprl

<http://www.dcpro.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*



Informatie voor de redactie is welkom op: tvda@4Instance.be
Toute information pour la rédaction est la bien venue à: tvda@4Instance.be

Business Intelligence & Analytics Conference

Thursday 9 October - Aula Magna

Meet and exchange experiences with more than 500 business intelligence users, experts and partners

- + Customer presentations
- + SAS presentations
- + Hands-on workshops
- + Live demonstrations
- + Sponsor booths
- + SAS Support booth
- + Meet and greet with Dixie Dansercoer

THURSDAY 9 OCTOBER

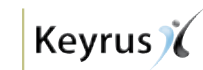
Aula Magna
Place Lemaire
1348 Louvain-la-Neuve

REGISTER NOW on www.sasforum.be

REGISTER NOW

for the largest
**BUSINESS INTELLIGENCE &
ANALYTICS CONFERENCE**
in Belgium on
www.sasforum.be

GOLDEN SPONSOR



MEDIA SPONSOR



CONTENT SPONSOR



SILVER SPONSORS



BRONZE SPONSORS





1st eBelgium Congres

Nieuwe uitdagingen en kansen voor de digitale maatschappij *Nouveaux défis et opportunités pour la société numérique*

Maandag 15 September 2008 **Lundi 15 Septembre 2008**

PROVINCIEHUIS LEUVEN

Bedrijven en overheid zien uitdagingen en kansen in digitale technologieën: productiviteitsverbeteringen, kostenbesparingen, verbeterde dienstverlening, verhoogde concurrentiekracht.

En ook de burger, consument, patiënt krijgt steeds meer mogelijkheden aangeboden. Maar daarmee zijn we er nog niet. Om de uitdagingen en kansen van ICT toepassingen optimaal te benutten is samenwerking tussen sectoren en overheid van groot belang.

Inhoudelijk is het eBelgium Congres bestemd voor top- en hoger management en kader in bedrijfsleven en overheid. (Algemene directeurs, CEO's, Commerciële Directeurs, Financiële Directeurs, IT-Directeurs, Marketing Directeurs, CIO's, Topambtenaren, Marketing Managers, Commerciële Managers, IT-Managers, Hoofden automatisering, IT- & systeembeheerders, e-business managers...)

Le secteur public et le secteur privé sont face à des défis et opportunités en technologies numériques: amélioration de la productivité, diminution des dépenses, prestations de services améliorées, puissance concurrentielle accrue.

Le citoyen, l'utilisateur et le patient ont ainsi plus d'options. Mais les choses n'en restent pas là : afin d'optimiser les défis et opportunités d'applications ICT, la collaboration entre les différents secteurs d'activités et le secteur public est indispensable.

Le eBelgium Congrès est destiné au top management et aux cadres du secteur privé et public (directeurs-généraux, CEO, directeurs commerciaux, directeurs financiers, directeurs informatique, directeurs marketing, CIO, hauts fonctionnaires, marketing managers, managers commerciaux, managers informatique, chefs automatiser, opérateurs systèmes informatiques, managers e-business ...)

...

Programma - Programme



08:30 - ontvangst - accueil

Congress chairman

Prof. Dr. Eddy Vandijck - Faculteit Economische, Sociale en Politieke wetenschappen en Solvay Business School - Vrije universiteit Brussel

09:10 - 09:30 - Het eHealth platform: doel, concept & stand van zaken

Frank Robben - Administrateur-generaal Kruispuntbank Sociale Zekerheid - Administrateur-generaal van eHealth

09:30 - 10:00 - Ambtenaar 2.0

drs. D.W.M van Berlo - ministerie van LNV

Als ambtenaar werk je samen met veel verschillende mensen die vaak bij andere organisaties en organisatieonderdelen werken en verspreid zitten over België of zelfs daarbuiten. Je krijgt te maken met complexe maatschappelijke vragen en uitdagingen en bent altijd op zoek naar creatieve mogelijkheden om mensen te betrekken en tot oplossingen te komen. Dat is ons werk en daar zijn we goed in.

De laatste jaren is een groot aantal nieuwe mogelijkheden beschikbaar gekomen om samen te werken en mensen te betrekken. Als ambtenaren moeten we dan ook vooraan staan om te kijken hoe we die mogelijkheden in kunnen zetten om ons werk beter te doen. Bijna iedereen is nu immers aangesloten op internet en er zijn diverse nieuwe middelen verzonden om daar maximaal gebruik van te maken, ook voor ons werk. Dit alles wordt grofweg samengevat onder de term 'web 2.0'.

10:00 - 10:30 - eHealth matters

dr. Ir. Birgit Morlion - Program Manager eHealth - IBBT

Korte introductie rond IBBT, gevolgd door de algemene eHealth context vandaag en enkele eHealth onderzoeksprojecten waarmee IBBT momenteel bezig is in samenwerking met overheid en industrie. Afsluitend een woordje rond proeftuinen in Vlaanderen en potentiële ideeën hierrond in de sector van eHealth.

...

10:30 - break

11:00 - 12:30 - healthcare breakout

Alcatel-Lucent innovative solutions for Healthcare

Creating more time for patient care, enabling assisted living and telecare.

In a context of higher patients expectations for quality care delivery in an aging population, increased complexity, growing regulatory and financial challenges, staff scarcity, demanding data ,information security and privacy requirements, dynamic and real time communications are today critical for all healthcare stakeholders including care providers, care payers and patients; this session will highlight how Alcatel-Lucent healthcare innovative communications solutions, from converged voice data & video networks, to collaboration tools and contact centres, creates more time for patient care, for a better patient experience at hospital,at home or on the move, as well as improved clinician satisfaction and healthcare operational efficiency.

Nicole Hill - Director, Healthcare Strategic Sales Programs Enterprise Business Group

11:00 - 12:30- public breakout

11:00 - 11:45

Enterprise Content Management in the Belgian Public Sector

A qualitative research project conducted by The Fifth Conference

Het wordt alsmear duidelijker dat de meerderheid van informatie in een organisatie ongestructureerd is -tekstverwerkingdocumenten, presentaties, mediabestanden, spreadsheets en emails.

Bedrijven(en ook publieke organisaties) moeten deze documenten beschikbaar maken voor derden én applicaties doorheen de organisaties en daarbuiten. Dit om businessprocessen te automatiseren, efficiëntie te verhogen en om personeel te ondersteunen. Enterprise Content Management zou hier het antwoord op kunnen zijn.

Microsoft schakelde The Fifth Conference in om dit thema in de publieke sector te verkennen. Via een dertigtal dieptegesprekken bij Federale Overheidsdiensten, vakbonden, ziekenfondsen, enz. werd nagegaan wat de verwachtingen rond ECM zijn en wat de maturiteit is betreffende dit soort informatiebeheer.

Frank Boermeester - Partner, The Fifth Conference

11:45 - 12:00

Microsoft's Vision & Solutions Offering for Enterprise Content Management

Yves Kerwyn, Microsoft - Product & Solutions Marketing Manager

Collaboration, ECM & Enterprise Search

12:00-12:30

Collaboratieve Web Content Publishing bij de Studiedienst van de Vlaamse Regering

Luc Deschamps - Adviseur-coördinator - Studiedienst van de Vlaamse Regering

...

12:30 - 13:30 - walking lunch

13:30 - 14:15

The strategic impact of business intelligence and analytics

Business Intelligence and Performance Management form the bridge that connects data to decisions. The more mature a company is in its use of information, the more effective it will be in creating stakeholder value.

Taking a sequential approach and moving through the activities related to reporting, managing and controlling – and finally, improving – will yield the best results. Adopting predictive technologies as a component of performance management will drive innovation, competitive advantage and agility.

Patrick Van Deven, CEO SAS Belux

14:15 - 15:00 - eHealth

**Innovatie als concurrentiekracht Marktwor-
king en innovatie in de Zorg 2008**

Paul Epping

13:30 - 14:15 - ECM

**Generiek digitaal dossierbeheer met wettelijke
bewijskracht**

Alain Grijsseels, RIZIV-INAMI - Chief Information Officer

14:15 - 15:00

**Wat met geïntegreerde processen en gedeelde informatie
tussen bedrijven en overheid?**

De technologie is voorhanden om business-processen tussen overheid en bedrijven te integreren met voldoende bewaking over confidentialiteit en gebruik van gegevens. Zowel Belgische overheidsinstellingen als diverse industrieën investeren in service georiënteerde systemen.

Een financiële instelling spreekt over gestandaardiseerde procesintegratie terwijl een overheidsinstelling over diensten m.b.t. identiteit voor databeveiliging, bescherming van de persoonlijke levensfeer, etc. spreekt.

End User Management Ondernemingen

Frank Desaer - CIO - Fod Economie

B2B “Process Integratie”

Eric Vandembemt - General Manager
KBC Global Services

Breakout-captain

Walter Van Assche - Directeur-Generaal Project & Program
Management, Fedict

15:00 - 15:30 - break

15:30-16:30

10 Key elements of a ‘Green IT’ Strategy

Simon Mingay - Research Vice President Gartner

Every IT organization can substantially improve its environmental performance, while often reducing or avoiding costs. IT organizations must go beyond the data center and adopt a very broad approach to their environmental programs.

16:30 - drink

Datum - Date

15 september - septembre 2008
09:30 - 16:30

Plaats - Place

Provinciehuis - Leuven

Info

Tel. +32 2 534 94 51 - tvda@4instance.be

Volledig programma - Programme entier

Inschrijving - Inscription

www.4instance.info - www.eBelgiumCongress.be

Deelnemerskosten Frais de participation

125,-€ BTW incl. - TVA incl.

POD MI vanaf nu nog toegankelijker



Jan Bellaert

De federale overheidsdienst Maatschappelijke Integratie heeft een missie. Via een uniforme en snelle dienstverlening willen zij instaan voor de uitvoering, evaluatie en opvolging van het federale integratiebeleid. Communicatie met de stakeholders, vooral de OCMW's, is daarbij een sleutelgegeven.

‘Maar’ vertelt voorzitter Julien Van Geertsom ‘door onze oude, vertrouwde manier van werken bleven onze brieven of mails soms 2 maanden onbeantwoord.’ Daarom heeft de POD MI met de steun van FOD P&O een project opgestart om de toegankelijkheid en de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren: een toegankelijke front desk en specifieke back office.

Centraliseren lukt nooit!

‘Uit een tevredenheidsenquête bij onze stakeholders, voornamelijk OCMW's, bleek onze bereikbaarheid een probleem te zijn. We merkten dat iedereen wel iemand persoonlijk kende bij onze POD. Gevolg? Als men een probleem had belde men die persoon rechtstreeks, ook al zat die in de dienst betaling, juridische dienst, inspectie.. en had die niet direct iets te maken met het probleem. Was hun contactpersoon er niet, dan zeiden ze ‘we zullen eens terugbellen’, want die ene persoon was immers hun vertrouwde aanspreekpunt. Ten eerste betekende dit dat men moest wachten, en dus tijd verloor, en ten tweede dat het betwistbaar was of die vertrouwenspersoon wel het steeds correcte antwoord wist of kon vinden. Na een tijd merkten we zelfs dat men soms op eenzelfde vraag een ander antwoord kreeg’ vermeldt voorzitter van Geertsom.

De doelstelling was dus meteen duidelijk. De POD MI wou zo snel mogelijk een correct en uniek antwoord kunnen geven op iedere vraag. Maar hoe begin je aan zo een project?

‘Samen met onze consultants hebben we een duidelijk traject opgesteld’ verduidelijkt Van Geertsom. ‘Eerst hebben we drie weken alle binnenkomende telefoons geregistreerd: hoeveel, waarover, opvolging, afhandeling, etc.’

...

‘Die oefening was heel belangrijk om te maken’ zo gaat Jan Bellaert van MÖ-BIUS verder ‘omdat bepaalde interne diensten geloofden dat je het beantwoorden van die vragen nooit kon centraliseren omdat de vereiste kennis zo specifiek is.’ ‘Tot men via die registratie zag dat 75% van de vragen eigenlijk vrij algemeen en eerder eenvoudig waren!’ vult Van Geertsom hem aan.

Participatie met biechtstoel

Op basis van deze registratie is men gaan kijken naar de achterliggende werkprocessen. Door het opsplitsen van deze processen in een front- en een backoffice organisatie heeft dit een enorme impact op de medewerkers. De oude vertrouwde manier van werken kwam immers in het gedrang. Daarom hebben we veel aandacht besteed aan het veranderingsmanagement. Een daarvan is bijvoorbeeld ‘de biechtstoel’. Wie problemen (van welke aard ook) had bij het herformuleren van de manier van werken kon in alle vertrouwen bij MÖ-BIUS terecht.

Deze ‘biechtstoel’ symboliseert perfect hoe de vernieuwing werd doorgevoerd. Met een participatieve aanpak werd iedereen in alle stadia bij dit project betrokken. Van bij het allerprilste begin, het formuleren van de scope, werden alle medewerkers via hun dienstvergaderingen betrokken. Via deze dienstvergaderingen, werkgroepen en zelfs een heuse ‘verandermeter’ konden zowel de stakeholders als de werknemers steeds hun visie geven op de splitsing front desk –back office.

‘Die ‘verandermeter’ is een ander voorbeeld van het veranderingsmanagement’, vertelt Van Geertsom. ‘Met deze enquête gaven we onze werknemers de kans om op verschillende momenten de impact van de verandering op hun werk te communiceren. Vragen als ‘hoe kijk je (emotioneel) aan tegen dit project?’, ‘hoeveel weet je van het project?’, ‘hoe reageren je collega’s op deze veranderingen?’ maakten het voor ons mogelijk om een duidelijk beeld te krijgen van hoe de reacties op de nieuwe manier van werken evolueerden.’

Om zijn medewerkers ten volle bij het veranderingsproject te betrekken, schreef POD MI ook een wedstrijd uit: wie bedenkt de beste naam voor dit nieuwe project? ‘Uiteindelijk was er iemand die zijn inspiratie haalde bij Blondie’, zegt Van Geertsom ‘en zo doopten wij dit project CALL MI – IS’.

Succes zonder projectmanager

‘Het project is wel heel traag geëvolueerd’ geeft Van Geertsom toe. ‘Het was bijna een gevecht van elke dag om dit toch te laten lukken. Want je blijft maar telefoon krijgen van klanten die met hun vertrouwde contactpersoon willen spreken, of dan waren er onze eigen mensen die ‘hun’ OCMW’s niet wilden afgeven... Je moet eigenlijk uit het vertrouwde loskomen om je klanten beter te kunnen dienen en zo ook zelf beter te kunnen werken. Nu kunnen wij ons engageren om een antwoord te bezorgen binnen de 2 dagen en die doelstelling halen we. We hebben deze aanpak vastgelegd in een charter en ruim gecommuniceerd. We worden er nu al mee gefeliciteerd.’

‘CALL MI – IS werd een succes doordat het de volledige ondersteuning van het management kreeg’, gaat Jan Bellaert verder. ‘Vaak zien we bij andere trajecten dat het project door het directiecomité gedelegeerd wordt aan een projectmanager en daarna door hen niet meer wordt gevolgd. Uiteraard, met alle gevolgen van dien.’ ‘Voor ons is dat een logisch onderdeel van participatief management’ zegt Van Geertsom. ‘Een directiecomité zet zich samen achter een project, luistert en overlegt. Wij nemen beslissingen waarvan we weten dat ze beter gedragen zullen worden.’

‘En het belangrijkste is misschien wel: de houding is gecreëerd om de kinderziekten van dit project op te lossen. Want als er problemen zijn dan is de eerste reactie: ‘dan gaan we samenzitten’. We zoeken geen schuldigen, maar oplossingen. Ja, wij blijven doorgaan met onze participatieve aanpak!’



15 visions de management en Belgique

Entreprendre, c'est quelque chose de mystérieux, affirme l'OCDE. Même les plus grandes théories ne parviennent pas à lever ce mystère. Mais une chose est certaine, les entrepreneurs sont des êtres humains. Leur motivation est donc avant tout humaine. Les théories ne peuvent que lever un coin du voile

Les académiciens peuvent contempler le monde du haut de leur tour d'ivoire, mais les entrepreneurs doivent être dans le monde. Parmi leurs semblables. Comment font-ils ? Pourquoi font-ils ce qu'ils font ?

La seule façon de le savoir, c'est de leur donner la parole. Quinze visionnaires racontent succinctement, chacun en quinze minutes, plus de 500 ans d'expérience de vie. Une vision de l'entreprise unique, souvent sensationnelle, mais toujours enrichissante ! Découvrons ensemble ce qu'ils ont à nous apprendre...

Conseil 1

“Une seule stratégie: entreprendre de manière durable et rentable”

Même face aux nouveaux défis, Julien Dewilde reste fidèle à ce principe. Après Bekaert, il est à présent aux commandes d'Agfa-Gevaert. 'Avec moi, l'entreprise ne fera pas faillite', affirme-t-il haut et fort. Pourtant, les actionnaires frémissent à cette pensée : l'action ne vaut plus qu'un cinquième de son prix d'introduction. Et les Belges ont souscrits massivement à cette action.

Un chef d'entreprise doit tenir compte des différentes parties prenantes. Un entrepreneur doit savoir ce qui se passe chez ses clients, collègues, voisins, fournisseurs... Entreprendre de manière durable, en tenant compte de tous les actionnaires, n'est pas incompatible avec la rentabilité. Songeons à la défunte Anita Roddick, fondatrice du Bodyshop. Le Business Angel qui a in-



Adrienne Axler



Alain Courtois



Amid Faljaoui



Julien Dewilde



Eric Domb



Flor Joosen



Inge Geerdens

...



Johnny Thijs



Christian Jourquin



Jean-Pierre Delwart



Julie Bajart



Katia Gilliot



Luc Bertrand



Marc Michils



Pierre Wynants

jecté £4.000 dans son entreprise, pour réaliser ensuite plus d'un million de bénéfice, ne contredira certainement pas cette stratégie.

Conseil 2

De bonnes relations humaines sont cruciales

L'établissement de réseaux est la meilleure façon d'apprendre les uns des autres. Une vision peut ainsi déboucher sur l'action. "J'accorde beaucoup d'importance, en effet, à la qualité des relations humaines au travail", explique Adrienne Axler, d'origine tchèque, mais qui parle parfaitement le français et le néerlandais, directrice de Sodexo. "Une entreprise ne vaut que par les valeur des gens qui y travaillent. Appliquer une approche qualitative à cette 'matière' volatile et de plus en plus rare est vital pour une entreprise."

Conseil 3

De la motivation, de la motivation et encore de la motivation

L'autonomie, et non l'appât du gain, est souvent la plus grande motivation pour lancer une entreprise, qui diffère d'une personne à l'autre. Pour la fondatrice de Père Olive, c'était l'amour des olives. Katia Gilliot, la force motrice de la réussite de Noukie's, décrit sa motivation comme suit : "Je voulais travailler moins et consacrer plus de temps à ma famille ; j'ai créée une entreprise".

Conseil 4

Entreprendre, c'est être socialement responsable

L'entreprise est un bienfait au niveau humain, mais également à l'échelon social, comme source d'emplois. Pourtant, le mot

'entreprendre' a souvent une connotation négative. Une enquête de la VRT a révélé qu'une personne interrogée sur quatre considère les entrepreneurs comme des voleurs. Et selon une enquête de la Delta Lloyd, 66% des fonctionnaires seraient contre l'entrepreneuriat.

Il faut "communiquer son enthousiasme dans la création de l'entreprise parce qu'on n'a encore rien trouvé de mieux pour créer de l'emploi" explique l'ancien avocat et fondateur du parc Paradisio, Eric Domb.

Avec de nombreux autres, tous ces entrepreneurs viendront partager leur expérience et leur savoir avec nous lors de 15x15. Quinze entrepreneurs et managers donneront en une journée leur vision de l'entrepreneuriat. Une expérience unique, à vivre le mardi 30 septembre au Kurssaal d'Ostende (infos et inscriptions: www.15x15.be).

Ils donnent leur vision

Johnny Thijs CEO de La Poste **Julien Dewilde** président Agfa-Gevaert **Christian Jourquin** Président du Comité exécutif de Solvay **Marc Michils** CEO Saatchi & Saatchi **Amid Faljaoui** Directeur des magazines francophones du groupe Roularta **Jean-Pierre Delwart** CEO Eurogentec **Katia Gilliot** CEO Amtos (Noukie's) **Flor Joosen** administrateur délégué sa Joosen-Luckx Aqua Bio (Royal Belgian Caviar) **Inge Geerdens** CEO CVWarehouse **Alain Courtois** Administrateur de sociétés **Luc Bertrand** CEO Ackermans & van Haaren **Julie Bajart** CEO Entreprise Bajart **Pierre Wynants** Comme chez Soi **Adrienne Axler** Directrice générale Sodexho **Eric Domb** Directeur et fondateur du Parc Paradisio

Info : www.15x15.be

Werken aan een betere overheid: *niet opnieuw het wiel uitvinden, maar leren van het bedrijfsleven*

Voor het Nederlandse beleidsprogramma werd nog eens bekrachtigd dat de rijksoverheid kleiner én beter moet. De verkleining betreft het schrappen van bijna 13.000 functies. (Ca. 11.000 functies bij de ministeries en de ZBO's en ca. 1800 bij door derden gefinancierde uitvoerende diensten). De verbetering wordt gezocht in het ontwikkelen van nieuwe organisatievormen en werkwijzen: *“Er zullen initiatieven worden genomen om ook na de afslanking te kunnen werken aan een betere overheid. Dit kan bijvoorbeeld door andere organisatievormen en werkwijzen te ontwikkelen en te werken aan een grotere flexibiliteit van de ambtenaar.”* (Beleidsprogramma 2007-2011)

Overheidsorganisaties werken anders dan het bedrijfsleven. Toch is er op het vlak van organisatievormen en werkwijzen voor de overheid ook veel te leren van het bedrijfsleven. In veel bedrijven hebben succesvolle ervaringen met veranderprogramma's die leiden tot een verbeterde dienstverlening EN een verlaging van kosten. LEAN, SixSigma en Business Process Redesign zijn voorbeelden van verbetermethoden die zijn ontwikkeld in de praktijk en zich hebben bewezen. Er is geen reden waarom dit niet bij de overheid zou kunnen werken. Waar en hoe?

Waar?

Grofweg zijn er binnen de overheid een drietal hoofdprocessen te onderscheiden: proces van beleid maken; proces van het doorvertalen van beleid naar de uitvoering; en het proces van uitvoering. Het grootste potentieel voor efficiency verbetering zit bij de laatste twee processen. In deze processen zijn de meeste ambtenaren werkzaam en kunnen de beproefde methoden worden ingezet.

Hoe?

Nieuw beleid vraagt om een aanpassing van processen, ondersteunende systemen, werkinstructies en opleiding van uitvoerend personeel. Wanneer dit proces van

doorvertalen van beleid naar uitvoering, niet goed is ingericht kost dit onnodig tijd, geld en energie. Voorbeelden zijn er legio. Afgelopen zomer heeft het NRC handelsblad een complete serie artikelen gewijd aan “bureaucratische horror” bij de overheid en het bedrijfsleven, waarin pijnlijk duidelijk wordt wat er mis gaat als het beleid niet goed wordt vertaald.

Het doorvertalen van beleid (of “strategie”) naar de uitvoering is ook binnen het bedrijfsleven een proces waar organisaties wisselend succesvol in zijn. Toch zijn er lessen die altijd opgaan:

Luister naar ideeën op de werkvloer en betrek de uitvoerend medewerkers tijdig bij de invoeringen van een nieuwe strategie (of “beleid”). Dat dit ook in het bedrijfsleven niet vanzelfsprekend is, blijkt uit een quote uit de Harvard Business Review: “Only after American carmakers had exhausted every other explanation for Toyota's success, an undervalued Yen, a docile workforce, Japanese culture, superior automation, were they finally able to admit that Toyota's real advantage was its ability to harness the intellect of ‘ordinary’ employees. (Gary Hamel. HBR, feb 2006, p.74).

Richt een kort-cyclische feedback-loop in zodat verbeterpunten in de uitvoering vroegtijdig gesignaleerd én opgepakt worden door ook het beleid aan te pas- ...



“Ondernemen veronderstelt een open visier en een open visie.”

Christian Jourquin (Solvay) - keynote 15x15.

sen. Een goed voorbeeld in dit kader is het idee binnen het ministerie van justitie om Burgers, bedrijven en belangen groepen via internet hun zegje te kunnen laten doen over nieuwe regels van de rijksoverheid.

Voer praktische controles uit waarmee helder is of de doorvertaling van beleid goed heeft plaats gevonden. Hoe zijn medewerkers op de hoogte gebracht van een beleidswijziging? Weet iedereen wat dit voor uitvoering betekent? Wanneer zijn processen en werkinstructies en ondersteunende systemen aangepast? Hoe is naar de klant en andere relevante partijen gecommuniceerd? Gedisciplineerd gebruik van deze eenvoudige checklists maakt inzichtelijk of de beleidsvertaling goed zal uitpakken. Of niet.

Behandel het doorvertalen van beleid naar uitvoering als een proces. Stuur op kwaliteit, doorlooptijd en kosten van dit proces. Het gaat hier ondermeer om het meten van en bijsturen op bijvoorbeeld de snelheid waarmee uitvoeringsvragen van medewerkers worden beantwoord.

Uitvoeringsprocessen binnen de overheid kennen een sterke gelijkenis met uitvoeringsprocessen binnen het bedrijfsleven. Het werk dat een ambtenaar doet bij de intake van een nieuwe burger is in essentie niet anders dan een financieel adviseur die voor een klant een nieuwe hypotheek afsluit. In beide gevallen vindt er gegevensoverdracht plaats, worden administratieve controles uitgevoerd, vinden financiële transacties plaats en worden contracten opgemaakt. Het tegen het licht houden van het proces en het slim inzetten van be- ...

MÖBIUS presents: Autumn Seminars 2008

Already providing impeccable service with optimal levels of staff?

9 October 2008 – 15h00
Hotel Metropole Brussels

Do you know how to measure the workload within your department? Are you able to calculate the number of FTE's needed as your department evolves? Are you already an expert in compiling grounded job descriptions containing the right competencies for the required tasks?

During this seminar you will learn: how to measure employee workload and calculate your employee requirements via objective parameters; how to take the level and quality of your service into account; how to 'sell' these requirements within your organisation. The seminar will also cover process-based workload calculations in detail.

Target group: personnel and organisation directors, general managers, HR directors, HR managers, HR business partners & business process managers.

Does your organisation respond to the needs of the citizen?

18 November 2008 – 15h00
Hotel Metropole Brussels

Do you know the needs and expectations of your citizens and how do you respond to them? Which contacts should you bring together in a front office and which questions are best referred to external experts? Do you succeed in providing consistent and qualitative answers and how do you go about it?

During this seminar you will learn: which methods to employ in gaining an insight into the expectations and satisfaction of your citizens; how to translate these insights into a customer-oriented organisation with customer-oriented processes; how to measure the quality of your service.

Mr. J. Van Geertsom, chairman of POD MI-IS will explain how he has made focus on the citizen in real terms.

Target group: strategy and organisation directors, director-generals, front office directors, customer service managers & business process managers.

Parallel sessions in Dutch and French will be organised for both seminars.

>> Registration is free!

By e-mail: seminars@mobius.eu
Online: www.mobius.eu/seminars/government

Tel. +32 (0)9 280 74 20
www.mobius.eu



MANAGEMENT

schikbare technologie heeft bij veel organisaties in het bedrijfsleven tot aanzienlijke kostenbesparingen en verbetering van de dienstverlening geleid.

Lessen die hier van belang zijn:

Werk continu en gestructureerd aan verbeteringen. Begeleid medewerkers in het signaleren van knelpunten aan de hand van cases uit de praktijk en gebruik deze om gezamenlijk te verbeteren. Succesvolle methoden zijn het werken met verbeterborden om knelpunten en verbeteringsuggesties zichtbaar op de afdeling bij te houden. Of het dagelijks houden van een dagstart waar gezamenlijk met medewerkers wordt gekeken naar knelpunten en mogelijke verbeteringen. Wanneer meerdere expertises bij elkaar zitten maak dan gebruik van een vooraf gedefinieerde verbetermethode, zoals bijvoorbeeld Kaizen, om de "Poolse landdagen" te voorkomen.

Neem bij het ontwerpen, uitvoeren en continu verbeteren van een proces de klantwens als uitgangspunt. Hoe: kijk per processtap naar de toegevoegde waarde voor de uiteindelijke klant en de mogelijkheden om stappen te elimineren of sneller en efficiënter uit te voeren. Train de medewerker in het zich verplaatsen in de klant en laat hem of haar continu de vraag stellen of de hij of zij zelf tevreden zou zijn met de gekozen oplossing.

Meet prestaties en maak ze zichtbaar. Door deze wkelijks te bespreken met medewerkers wordt het effect van verbeteringen zichtbaar. Daarnaast is het zinvol prestaties ook naar buiten toe zichtbaar te maken en de vergelijking te zoeken met andere organisaties. Zo ...

biedt het verschil tussen de beste en slechtste gemeentes inzicht in het verbeterpotentieel. Waarom lezen we wel in de krant wat de verschillen zijn tussen de hoogtes van gemeentelijke belastingen, maar niet wat de kwaliteit is van de dienstverlening die daartegenover staat. Bijvoorbeeld hoe snel een gemeente een vergunning-aanvraag afhandelt, of hoe tevreden de klanten over dit proces zijn?

Zorg voor een positieve attitude ten aanzien van verbeteringen doordat leidinggevenden het goede voorbeeld geven. En wat is het goede voorbeeld? Het delen en cultiveren van succesverhalen en het stimuleren van training en ontwikkeling. Bij Toyota gaat dit zover dat medewerkers onderschrijven dat het verbeteren van de eigen en team prestatie integraal onderdeel is van het werk: "our job is not how to make cars, but how to make cars better". Let hier op de nuance: niet "make better cars", maar "make cars better". Hoe klinkt dit bij de Nederlandse overheid: Ons werk is niet om beleid te maken, maar om steeds beter beleid te maken?"

Bij het werken aan een betere overheid is het nuttig gebruik te maken van de lessen die het bedrijfsleven te bieden heeft. Het binnenhalen van eerder geleerde lessen i.p.v. het wiel opnieuw uitvinden is al een besparing op zich!

Drs. S.J.M. Urlings

Drs. J. P. Verweij

House of Performance



“Mijn medewerkers zijn mijn eerste prioriteit. Mijn voornaamste rol bestaat erin mijn visie en waarden met hen te delen, en hen een “doel” te geven. Dat doel moet meer zijn dan een becijferd objectief. In mijn planning probeer ik me altijd aan te passen aan de behoeftes en de desiderata van mijn medewerkers.”

Adrienne Axler (Sodexho) - keynote 15x15.



15 visies op managen en ondernemen

Ondernemen is iets mysterieus, stelt de OESO. Zelfs grootse theorieën slagen er niet in om het mysterie in kaart te brengen. Maar één ding is zeker, ondernemers zijn mensen. Hun drijfkracht is dan ook eerst en vooral menselijk. Alleen zij kunnen een tip van het mysterie oplichten.

Academici kunnen vanuit hun ivoren toren de wereld aanschouwen, maar ondernemers moeten in de wereld zelf staan. Tussen mensen zoals hen. Hoe doen ze dat? Waarom doen zij wat ze doen?

De enige manier om dat te weten te komen, is door hen zelf aan het woord te laten. Kort en krachtig geven 15 visionairs in elk 15 minuten meer dan 500 jaar levenservaring door. Een unieke, vaak sensationele, maar altijd leerrijke kijk op ondernemen en managen!

Laat ons samen al een tipje (of tips) van de sluier oplichten...

Tip 1

“Eén strategie: duurzaam rendabel ondernemen”

Zelfs bij zijn nieuwe uitdagingen blijft Julien Dewilde trouw aan dit motto. Na Bekaert staat hij nu aan het roer bij Agfa-Gevaert. ‘Onder mij zal het bedrijf niet failliet gaan’, schreeuwt hij het uit. Toch houden de aandeelhouders hun hart vast: het aandeel is nu nog slechts één vijfde waard van de introductieprijs. En de Belgen tekenden massaal in op dit aandeel.

Een bedrijfsleider moet oog hebben voor de verschillende stakeholders. Een ondernemer moet weten wat er leeft bij zijn klanten, collega's, burens, leveranciers... Duurzaam ondernemen, waarbij men rekening houdt met alle aandeelhouders, moet niet tegengesteld zijn aan rendabel ondernemen. Dank maar aan de onlangs overleden Anita Roddick, stichter van Bodyshop. De



Adrienne Axler



Alain Courtois



Amid Faljaoui



Julien Dewilde



Eric Domb



Flor Joosen



Inge Geerdens

...



Johnny Thijs



Christian Jourquin



Jean-Pierre Delwart



Julie Bajart



Katia Gilliot



Luc Bertrand



Marc Michils



Pierre Wynants

Business Angel die £4.000 in haar bedrijf stak om later meer dan één miljoen winst te maken, zal deze strategie zeker niet tegenspreken.

Tip 2

Goede menselijke relaties zijn cruciaal

Netwerken is een van de belangrijkste manieren om van elkaar te leren. Zo kan visie uitmonden in actie. “Ik hecht veel belang aan de kwaliteit van de menselijke relaties”, stelt de van oorsprong Tsjechische, maar perfect Frans- en Nederlandstalige Adrienne Axler, algemeen directeur van Sodexo. “Een onderneming is slechts waard wat de mensen die er werken waard zijn. Kwaliteitsvol omgaan met deze vluchtige en steeds schaarser wordende ‘materie’ is van levensbelang voor een onderneming.”

Tip 3

Motivatie, motivatie, en nog eens motivatie

Autonomie, en niet geldgewin, is meestal de grootste motivatie om een onderneming te starten. De persoonlijke motivatie daarvoor verschilt van persoon tot persoon. De stichtster van Père Olive zei dat haar grootste motivatie is dat zij van olijven houdt. Katia Gilliot, drijvende kracht achter het succesverhaal Noukie's, omschrijft haar motivatie als volgt: “ik wilde minder werken en meer tijd spenderen met mijn familie”.

Tip 4

Ondernemen is maatschappelijk verantwoord

Ondernemen is menselijk, maar ook economisch als bron van werkgelegenheid en welvaart. Toch draagt het woord ‘ondernemen’ dikwijls een negatieve connotatie. Uit een VRT-

enquête bleek dat één op vier ondervraagden ondernemers als dieven aanzag. En volgens een enquête van Delta Lloyd zijn zelfs 66% van de ambtenaren tegen ondernemerschap.

We moeten dan ook “ons enthousiasme communiceren omdat er tot nog toe niets beter is gevonden om jobs en welvaart te garanderen dan het ondernemerschap” stelt voormalig advocaat en Paradisio-parkuitbater Eric Domb.

Samen met heel wat anderen, komen al deze ondernemers hun wijsheid en ervaring met ons delen op 15x15. Vijftien ondernemers en managers geven er op één dag hun visie op het ondernemerschap.

Een unieke ervaring dus, te beleven op dinsdag 30 september in het Kursaal van Oostende (info en inschrijving: www.15x15.be).

Zij geven hun visie

Johnny Thijs ceo De Post Julien Dewilde voorzitter Agfa-Gevaert Christian Jourquin Président du Comité exécutif de Solvay Marc Michils ceo Saatchi & Saatchi Amid Faljaoui Directeur des magazines francophones du groupe Roularta Jean-Pierre Delwart ceo Eurogentec Katia Gilliot ceo Amtoys (Noukie's) Flor Joosen gedelegeerd bestuurder nv Joosen-Luckx Aqua Bio (Royal Belgian Caviar) Inge Geerdens ceo CVWarehouse Alain Courtois Administrateur de sociétés Luc Bertrand ceo Ackermans & van Haaren Julie Bajart ceo Entreprise Bajart Pierre Wynants Comme chez Soi Adrienne Axler Algemeen Directeur Sodexo Eric Domb Directeur et fondateur du Parc Paradisio

Info : www.15x15.be

Balanceren tussen uitersten

Publiek-private samenwerking staat enorm in de belangstelling. In deze samenwerking komen vaak spanningen naar boven die de kans op een succesvolle uitkomst verkleinen. Het tijdig herkennen en hanteren van deze spanningen kan bijdragen aan succesvolle.

dinatie van activiteiten door voortdurende onderhandeling over taakverdeling en samenwerking. De continuering van deze vormen van partnerschap is sterk afhankelijk van actief procesmanagement waarin aandacht is voor relatie management en het manoeuvreren naar interessante uitkomsten.²

Paradoxen en spanningen

Het signaleren en benoemen van spanningen en paradoxen is een voorwaarde voor succes voor samenwerking of allianties van publieke en private partijen. Het is de kunst om bij de paradoxen te blijven balanceren tussen de uitersten van het spanningsveld.³

Bedrijfseconomische betekenis - maatschappelijke betekenis

Deze paradox beschrijft de intentie van de samenwerkingspartners. Gaat het in eerste instantie om kostenbesparingen of gaat het om het bijdragen aan oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken? Uiteindelijk kan geen enkele organisatie voortbestaan als ze geen maatschappelijke bijdrage levert. Een eenzijdige oriëntatie op kostenbesparing vervreemdt een organisatie van haar betekenis op langere termijn en de waarde die ze voor burgers heeft. De maatschappelijke betekenis geeft ook betekenis en richting aan de samenwerkingspartners en de mensen die in de partnerorganisaties werken. De economische betekenis is relevant om

Publiek-private samenwerking is een min of meer duurzame samenwerking tussen publieke en private actoren waarin gemeenschappelijke producten of diensten worden ontwikkeld en waarin risico's, kosten en opbrengsten worden gedeeld.¹ Over het algemeen worden twee vormen onderscheiden: contractuele arrangementen en partnerships. Het contractuele arrangement heeft als vertrekpunt dat de overheid zich vooral moet richten op het formuleren van beleid en de uitvoering aan private partijen moet overlaten. Dit zou de efficiëntie en effectiviteit van overheidsopre-

den bevorderen. Verschijningsvormen zijn uitbesteding, verzelfstandiging, privatisering, aanbesteding, het uitgeven van concessies en het sluiten van contracten door de overheid met private partijen voor bijvoorbeeld bouw, financiering en beheer van specifieke infrastructuurprojecten. Bij partnerschap is het idee dat samenwerking tussen publieke en private partijen beter beleid kan opleveren voor complexe maatschappelijke problemen. Door samenwerking en het optimaal gebruiken van gespreide kennis en specifieke competenties kan de kwaliteit van publieke dienstverlening verbeteren. Bovendien is het beter mogelijk om burgers en maatschappelijke organisaties te betrekken bij de vorming van beleid en de uitvoering daarvan. De contractvorm wordt vooral gebruikt bij infrastructuurele projecten, zoals de bouw van overheidsgebouwen en de aanleg van wegen. Bij gebiedsontwikkeling en stadsontwikkeling domineert de vorm van partnerschap. Opmerkelijk is dat bij partnerschap de private partijen in vrijwel alle fasen betrokken zijn. Er wordt niet gekozen voor specifieke organisatievormen; wel voor coö-

1. Zie ook: Erik-Hans Klijn en Mark van Twist, *Publiek-private samenwerking in Nederland. Overzicht van theorie en praktijk*. In: *M&O*, 61(3), zomer 2007.

2. De Sioo-leergang *Alliantie management besteedt specifiek aandacht aan actief procesmanagement bij samenwerkingsarrangementen tussen organisaties*.

3. Zie ook: Jaap Boonstra, *Ondernemen in allianties en netwerken*. In: *M&O*, 61(3), zomer 2007.

het bestaan te legitimeren en te kunnen blijven investeren in de samenwerking met het oog op toekomstige resultaten.

Prijsconcurrentie - innovatiekracht

Sommige samenwerkingsverbanden worden primair gevormd om kostenvoordeel te halen door marktwerking en door private partijen en maatschappelijke organisaties onderling te laten concurreren op prijs en kwaliteit. Daartegenover staan verbanden die zich primair richten op innovatie en het experimenteren met nieuwe vormen van dienstverlening. Hier wordt het klassieke spanningsveld zichtbaar tussen innovatie en exploitatie. Innovatie kost geld, maar kan bijdragen aan toekomstperspectieven. Exploitatie biedt zekerheid voor de korte termijn en draagt bij aan kostenbeheersing. Te eenzijdige nadruk op kostenbesparing maakt innovatie lastig. Te eenzijdige nadruk op innovatie kan leiden tot verspilling.

Angst om autonoom te blijven - angst om autonomie te verliezen

Managers in organisaties kunnen onzeker worden als ze zien dat andere instanties een intensieve samenwerking aangaan. Er kan angst ontstaan om alleen achter te blijven of een verlangen om erbij te mogen horen. Tegelijkertijd is er het besef dat samenwerking betekent dat je een deel van je autonomie opgeeft. De angst kan ontstaan om autonomie en eigen identiteit te verliezen. De keuze om autonoom te blijven, kan betekenen dat het voortbestaan van de organisatie in gevaar komt en dat

de eigenheid en identiteit hoe dan ook verloren gaan. De kunst is om vanuit een eigen identiteit bij te dragen aan gemeenschappelijkheid en autonomie te behouden zonder alleen te komen staan.

Zakelijk arrangement - samenwerkingsverband

Heldere afspraken over investeringen, kostenverdelingen en opbrengsten zijn nodig om te voorkomen dat er belangenconflicten ontstaan en de samenwerking wordt verbroken omdat er onvoldoende sprake is van wederkerigheid. Heldere afspraken kunnen bijdragen aan het voorkomen van wantrouwen. Eenzijdige aandacht voor financiële en juridische afspraken ontkent de chemie die nodig is om een samenwerkingsverband werkzaam te maken. Aandacht voor samenwerking draagt bij aan onderling vertrouwen. Vanuit dit vertrouwen is het mogelijk om zakelijke arrangementen opnieuw bespreekbaar te maken als de wederkerigheid uit balans raakt.

Maakbaarheid - schoonheid

Een samenwerkingsverband kan zich richten op wat maakbaar is. In dat geval gaat het om haalbaarheid en om een maakproces. Bij een maakproces gaat het om het convergeren van gezichtspunten en het richten van energie op een specifiek doel. Het gaat om wat zal zijn. Bij het nastreven van schoonheid gaat het om het zoeken naar een aansprekende en betekenisvolle vorm. Hierbij is divergentie van belang en richt de energie zich op het genereren van ideeën. Het gaat om wat zou

kunnen zijn. Zonder een maakproces komt schoonheid niet tot werkelijkheid. Zonder schoonheid wordt passie in het maken onderschat. Uiteindelijk wordt een resultaat bereikt, maar het is de vraag of hiermee wordt voorzien in een maatschappelijke behoefte.

Vorm en inhoud - formering en proces

Aandacht voor de vorm van de samenwerking is relevant omdat het de positie en specifieke inbreng regelt van de partners. Vorm en inhoud scheppen helderheid over machtsverhoudingen en besluitvormingsprocessen en reduceert onzekerheid over werkwijzen en risico's. Aandacht voor het formeren van een samenwerkingsverband is nodig om tot samenwerking en vertrouwen te komen. Bij het formeren speelt ook de vraag wie in de samenwerking wordt betrokken en wie wordt uitgesloten. Deze keuzen beïnvloeden vorm en inhoud van de samenwerking. Vorm en inhoud en formering en proces verwijzen naar elkaar en hebben elkaar nodig, maar de oriëntatie van beiden is wezenlijk anders. De kunst is om deze verschillen te overbruggen.

Zorgvuldige analyse - vertrouwen en gevoel

De vraag is hoeveel tijd en aandacht bij de formering van een samenwerking wordt geïnvesteerd in een zorgvuldige analyse van de reputatie, de positie, de bijdrage en de betrouwbaarheid van de partners. Een nauwkeurige analyse helpt om risico's te verkleinen en ieders inbreng op waarde te schatten. Te lang blijven analyseren roept de vraag op of degene die de analyse uitvoert de ander wel vertrouwt en zelf te vertrouwen is. De emo-

tionele aantrekking wordt verdrongen door de rationele analyse. Tijd besteden aan vertrouwen en ruimte geven aan gevoel dragen bij aan het zichtbaar maken van persoonlijke drijfveren en individuele betrokkenheid en aan het leren kennen van elkaars relationele kwaliteiten. Uitsluitend aandacht geven aan gevoel en vertrouwensontwikkeling kan leiden tot een desillusie als later blijkt dat de partners elkaar weinig te bieden hebben.

Investeren in kennis - investeren in relaties

Bij het succesvol laten functioneren van publiek-private samenwerking is kennis over het formeren, vormen en functioneren van samenwerkingsverbanden zeer behulpzaam. Als kennis wordt gebundeld, vastgelegd in methodieken en ingebed in ondersteunende structuren, dan helpt dit om keuzen te maken in de inrichting van allianties. Als methodieken worden toegepast zonder oog voor de context waarin de samenwerking vorm krijgt, neemt de kans op mislukking toe. Naast generieke kenmerken heeft elk formatie- en vormgevingsproces ook specifieke eigenschappen. Bovendien kent elke samenwerking een eigen dynamiek die door politiek-culturele contextfactoren wordt beïnvloed. Daarom blijft het nodig om bij het aangaan van samenwerking te investeren in wederzijdse verkenningen van contexten en relatiepatronen.

Centrale sturing - decentrale speelruimte

Bij het formeren, vormen en functioneren van samenwerkingsverbanden kan centrale sturing helpen bij het bijeenbrengen van relevante partijen en bij het formu-

leren van centrale doelen. Door centrale coördinatie vanuit een sturend orgaan kunnen bijdragen van partners goed op elkaar worden afgestemd. Voor het goed functioneren van een samenwerkingsverband is vrijheid en speelruimte nodig voor de partners, anders is vernieuwing nauwelijks mogelijk. Vanuit intensieve samenwerking ontstaat vanzelf coördinatie en afstemming in de vorm van zelfsturing. Om tot vernieuwing en resultaat te komen, is het de kunst om een evenwicht te vinden tussen lokale zelfsturing en centrale sturing.

Snel zichtbare resultaten - zorgvuldigheid in samenwerking

Snel realiseren van resultaten genereert energie bij de samenwerkingspartners. Het maakt zichtbaar wat de meerwaarde van samenwerking is en draagt zo bij aan versterking van de samenwerking. Te veel aandacht op het boeken van resultaat kan ten koste gaan van de zorgvuldigheid in de samenwerking omdat het vaak gaat om eerste deelresultaten. Partners kunnen hierdoor de indruk krijgen dat hun motieven en belangen zijn veronachtzaamd. Het voortdurend afwegen van belangen en het nastreven van overeenstemming op deelgebieden kan het boeken van resultaat en succes in de weg staan. Het zichtbare belang van de samenwerking neemt af, evenals de wil om er energie in te blijven steken. De kunst is om door te pakken zonder de relaties te schaden en om de relaties te benutten om door te pakken en resultaat te boeken.

Open netwerk - gesloten netwerk

Een open samenwerkingsverband stimuleert de toegang tot nieuwe kennis en informatie die van belang kunnen zijn voor innovatie. Een open verband biedt ook mogelijkheden om bij vastgelopen samenwerkingspatronen nieuwe invalshoeken toe te laten en verstarringen in relaties op te lossen. Een besloten samenwerkingsverband met sterke relaties stimuleert vertrouwen en dit vertrouwen is nodig om informatie te delen en in de relatie te investeren. Tegelijkertijd neemt in gesloten verbanden de kans toe op tunnelvisies, stereotypering en machts-spelletjes die het netwerk ondermijnen. Het gaat erom voortdurend te balanceren tussen de veiligheid van een besloten samenwerkingsverband en de inspiraties en creativiteit van een open samenwerkingsverband.

Conflict voorkomen - conflict waarderen

Conflicten in samenwerkingsverbanden kunnen desastreus uitpakken als het vertrouwen wordt beschaamd en partijen onevenredig hun belangen gehonoreerd krijgen ten koste van andere partijen. Ook machtsconflicten waarbij de ene partij meer invloed verkrijgt en in staat is andere partijen te domineren, zijn destructief voor samenwerking tussen publieke en private organisaties. Conflicten in een samenwerkingsrelatie kunnen aanleiding zijn om de samenwerking te verbreken, maar ook om de samenwerking onder de loep te nemen en te verbeteren. Meningsverschillen over achtergronden van problemen kunnen leiden tot conflict, maar ook tot meervoudige probleemanalyse. Verschillende visies op oplossingsrichtingen en aanpak kunnen een



“Managers hebben maar één doel voor ogen: winnen en elke dag beter proberen te doen!”

Julien Dewilde (Agfa-Gevaert) - keynote 15x15.

bron zijn van conflict, maar ook van creatieve vernieuwing. De kunst is om machtsconflicten te voorkomen, meningsverschillen te verzoenen en taakconflicten te benutten als bron van energie voor creativiteit en vernieuwing.

Balanceren tussen uitersten

De hierboven beschreven paradoxen hebben allemaal als kenmerk dat het de kunst is om de spanningen te benutten zonder te kiezen voor een van de uitersten van de paradox. Een vraag voor mensen in publiek-private samenwerking is in hoeverre zij in staat zijn deze spanningen te herkennen, te hanteren en uit te houden. Het tijdig herkennen van de spanningen, het bespreekbaar maken ervan en het zoeken naar een balans dragen bij aan succes in publiek-private samenwerking.

Prof. dr. J.J. (Jaap) Boonstra is rector bij Sioo, Interuniversitair centrum voor Organisatie- en Veranderkunde en hoogleraar ‘Management van veranderingen in organisaties’ bij de Faculteit Maatschappij- en Gedragwetenschappen van de Universiteit van Amsterdam.

Prof. dr. Jaap Boonstra

L'Europe, laboratoire d'expériences au service de la qualité publique

Depuis quelques années, les projets européens en matière d'amélioration de la qualité et de l'efficacité des services publics se multiplient. Dans le cadre de l' EUPAN (european public administration network, réseau des administrations publiques européennes) qui permet aujourd'hui aux fonctionnaires de tous les Etats-membres de coopérer et d'échanger leurs connaissances dans le domaine de la modernisation des administrations publiques, un groupe de travail dédié à la qualité et à la performance des services publics s'est constitué : l'IPSG (Innovative Public Services Group, groupe des services publics innovants).

En développant des outils et en partageant les bonnes pratiques, ce réseau de professionnels de la qualité et de l'évaluation publique mène de nombreuses actions. Il participe notamment à l'organisation des conférences qualité européennes, dont la cinquième édition se tiendra à Paris au Cnit du 20 au 22 octobre prochain. Au mois de juillet, une réunion du groupe des services publics innovants s'est tenue dans la capitale française et a été largement consacrée à la préparation de cet événement. Cette rencontre a également permis aux participants de réfléchir à la mise en place d'un programme stratégique et opérationnel commun pour les années à venir : évolutions du cadre commun d'auto-évaluation des fonctions publiques (le CAF) et développement de l'approche « client » au sein des services publics européens.

Le citoyen au cœur des services publics européens

Lors d'une séance de travail sur le partage des bonnes pratiques, deux initiatives de référence ont été présentées aux participants : pour la France, le référentiel Marianne, que toutes les administrations de l'Etat devront mettre en oeuvre d'ici fin 2010 ; il définit les engagements pris par les services publics en matière d'accueil des usagers (des services plus disponibles et plus accessibles, un accueil plus attentif, un traitement plus rapide des dossiers, etc.) , et en garantit le respect par un dispositif de labellisation.

Deuxième initiative remarquable le New Customer Service Excellence, développé par le gouvernement britannique, il a pour ambition de remettre l'utilisateur au

cœur du fonctionnement de tous les services publics. Il repose sur un principe d'auto-évaluation qui permet aux agents de sonder en profondeur quelles sont les priorités des usagers en terme d'accessibilité aux services, de disponibilité, d'accueil, etc., et de mesurer leur satisfaction, et, de manière optionnelle, d'aboutir à une certification.

Dans le cadre de la présidence française de l'Union européenne, la France coordonne pendant 6 mois les travaux du réseau. Les membres de l'IPSG se réuniront de nouveau fin novembre à Paris après la 5e conférence qualité.

Un partage des meilleures expériences

Les cas pratiques, sélectionnés par les Etats-membres de l'Union européenne pour l'élaboration des ateliers de la 5e conférence qualité, démontrent la capacité et la volonté des différentes administrations européennes à articuler leurs politiques publiques autour des besoins réels des citoyens.

De nombreuses initiatives se caractérisent notamment par la mise en place de services inédits pour les populations immigrées et les minorités. Le Portugal a par exemple développé un dispositif d'accueil très complet, avec un réseau de médiateurs socio-culturels pour faire



“Entreprendre est par définition multidisciplinaire.”

Pierre Wynants (Comme chez Soi) - keynote 15x15.

5^{ÈME} CONFÉRENCE SUR LA QUALITÉ DANS LES SERVICES PUBLICS

tomber les barrières de la langue et les différences culturelles, un bureau d'orientation permettant de guider les personnes vers les services correspondant précisément à leur problématique, une ligne de renseignement téléphonique, etc.

Ce type d'expériences est souvent encouragé par des structures dédiées, comme avec « l'Observatoire de la qualité des services publics », mis en place en Espagne pour aider le secteur public à mener des actions ciblées et appropriées.

De nombreux pays-membres ont aussi entamé des projets ambitieux pour mieux analyser et prendre en compte et comprendre les besoins des populations en fonction de leurs spécificités. En Belgique, l'équipe du Centre Public d'Action Sociale de Louvain intègre ainsi depuis 2005 de nouvelles valeurs dans sa façon de travailler auprès des personnes âgées. La vie et l'histoire personnelle des individus, leur degré d'autonomie et d'implication, sont dorénavant largement pris en compte dans l'organisation des actions et des activités, ce qui permet d'améliorer considérablement leur qualité de vie.

Au Musée d'art chrétien et byzantin d'Athènes, en Grèce, c'est un nouveau programme à destination des visiteurs malvoyants qui a été mis en place ; un projet qui leur permet d'appréhender les œuvres différemment (guides audio et en Braille), en privilégiant notamment la découverte par le toucher.

Pour découvrir toutes ces expériences menées au sein de l'Union européenne pour améliorer le service rendu aux citoyens, rendez-vous lors des ateliers de la 5^e conférence qualité. Une soixantaine de cas pratiques, véritables mines d'information et d'inspiration, y sera présentée. Des exemples de bonnes pratiques qualité en Europe peuvent déjà être consultés sur le site de la conférence : www.5qualiconference.eu.

Réforme et qualité de service: *interview de Jacky Richard*

Quelle est l'origine de la conférence qualité?

Pendant longtemps, la coopération européenne en matière d'administration publique s'est limitée aux questions de mobilité des fonctionnaires. Ce n'est qu'en 1998, avec la Présidence autrichienne, que les notions de qualité publique et de modernisation des services ont fait leur entrée au sein des débats européens. A cette époque est née l'idée de créer un événement spécifique autour de la qualité, faisant référence. Et en 2000, cette volonté s'est concrétisée par l'organisation de la 1^{ère} conférence qualité, à Lisbonne... Depuis, tous les deux ans, les acteurs publics des Etats européens se retrouvent dans ce cadre, autour d'un thème choisi pour l'occasion. Ces rencontres biennales sont devenues un événement.

Quelle est la portée de cet événement?

En octobre, Paris aura la chance d'accueillir la 5^{ème} conférence qualité. Son thème - « Le citoyen au cœur de la qualité publique » - est une véritable opportunité pour nous d'éclairer la finalité de la réforme de l'Etat. Il donne son plein sens à l'actuelle dynamique de changement et de modernisation en mettant en avant qu'une réforme, ce n'est pas uniquement une succession de réorganisations administratives et de remodelages budgétaires ; une réforme ne peut réussir que si elle est conduite pour les citoyens mais aussi avec eux. La manière d'associer les citoyens à la définition et à la mise en œuvre des projets publics, voilà ce dont nous traiterons largement à la 5^{ème} conférence qualité.

En quoi précisément, réforme et qualité de service sont-elles liées?

Pour des responsables publics, conduire le changement, la réforme, appelez cela comme vous le voudrez, c'est notamment réfléchir à toutes les manières d'améliorer le service rendu aux populations, bien l'évaluer, appréhender au mieux les attentes et les besoins, les satisfaire avec efficacité. Se poser ces questions, c'est précisément entrer dans une démarche de qualité de service. Les ateliers thématiques qui seront organisés durant la conférence présenteront des cas concrets de projets publics réussis, ce qu'on appelle communément des « bonnes pratiques », en mettant en valeur qu'à chaque fois la

clef de leur succès est dans la qualité de la démarche qui a été adoptée. A la 5^{ème} conférence qualité, nous allons réfléchir ensemble sur ce qu'est la qualité publique, mais nous allons surtout parler de choses appliquées, de l'action publique au quotidien, ce qui sera l'occasion de démontrer que l'Europe n'est pas déconnectée du concret de la vie des citoyens !

Comment ces bonnes pratiques seront-elles présentées au public?

Pour cela 20 ateliers seront organisés. Ils présenteront aux participants près de 60 expériences européennes. Pour les agents qui mènent aujourd'hui une réflexion sur la transformation de leurs services ou, plus généralement, participent à des actions d'amélioration du

...

L'essentiel

Du 20 au 22 octobre prochain, Paris accueillera la 5^{ème} conférence sur la qualité dans les services publics en Europe (5QC) au Cnit Paris-La Défense. Organisée par la DGME dans le cadre de la Présidence française de l'Union européenne, cette manifestation accueillera plusieurs centaines de professionnels du service public, venus de toute l'Europe.

Au cœur des débats, les citoyens : comment leurs besoins sont-ils appréhendés? Sont-ils tous égaux devant le service public? Comment faire évoluer les comportements et les administrations pour améliorer la qualité des services qui leur sont rendus?

Ce rendez-vous est aujourd'hui incontournable pour tous les acteurs de la qualité publique français et européens qui veulent échanger sur ce thème, partager leurs expériences, débattre et s'informer sur les initiatives menées dans les 27 pays-membres de l'Union.

<http://www.5qualiconference.eu/>

5^{ÈME} CONFÉRENCE
SUR LA QUALITÉ DANS
LES SERVICES PUBLICS

service public, ces rencontres sont une véritable opportunité ; elles leur permettent de se tenir informés sur ce qui se passe hors de leurs sphères habituelles, de découvrir des initiatives originales et réussies, les démarches et les méthodologies utilisées pour les conduire, les moyens mis en œuvre. En plus des ateliers qui constituent le cœur de chaque conférence qualité, sont organisés des débats et des tables-rondes. Par ailleurs, des personnalités de premier plan sont invitées à intervenir dans le cadre de grandes séances plénières. Nous avons beaucoup de choses à apprendre les uns des autres et en conséquence, nous nous donnons les moyens d'échanger.

Qu'attendez-vous d'une telle manifestation?

D'une manière générale, nous avons pour ambition que les conférences qualité s'imposent définitivement comme une référence, le lieu de rencontre régulier, pour ne pas dire institutionnalisé, des experts de la qualité publique, l'endroit où les acteurs publics viennent chercher l'inspiration, les références, les outils pour la conduite de leurs propres projets. Je dirais, en forçant à peine le trait, une sorte de grand salon professionnel européen comme il peut en exister dans de nombreux autres domaines. S'agissant plus particulièrement de la 5^{ème} conférence qualité, nous souhaitons aussi qu'elle permette de lancer une dynamique au plan national. Pour nous Français, pas plus que pour les autres, la 5^{ème} conférence qualité ne doit s'arrêter le 22 octobre ! C'est d'ailleurs pour cela que de nouvelles rencontres pourront être organisées en France, et s'appuyer sur la diffusion d'un film compilant les meilleurs moments de la conférence de Paris. Nous prévoyons d'ores et déjà de le diffuser aux élèves des écoles de formation de fonctionnaires, mais il va sans dire que les publics potentiels sont innombrables. ●



“L'écoute est essentiel.”

Amid Faljaoui (Roularta) - keynote 15x15.

Institut européen de management public

Créé en 1994 sur le Campus de Parentville de l'ULB-Charleroi, l'Institut Européen de Management Public (INEMAP) fait partie de la Solvay Business School de l'Université Libre de Bruxelles.

L'INEMAP a pour principale mission de développer des formations de niveau universitaire et des missions d'expertise pour les fonctionnaires et agents des services publics de la Communauté française Wallonie-Bruxelles et de la Région wallonne.

Les formations organisées par l'INEMAP se fondent sur le concept de management public qui est ancré dans la pratique universitaire de la Solvay Business School depuis plus de deux décennies. Elles s'inscrivent dans un réseau d'expertise interuniversitaire en Communauté française Wallonie-Bruxelles.

La volonté de changement et d'amélioration des services publics et la promotion de leur qualité président à l'ensemble des programmes développés par l'INEMAP. L'enjeu actuel pour les organismes publics est incontestablement la mobilisation de nouvelles capacités de gestion différant de celles traditionnellement requises dans le secteur public.

La mise en place d'une démarche de planification, l'introduction du concept de performance, l'implémentation du contrôle de gestion ou encore l'application de techniques d'évaluation des politiques publiques participent désormais au processus général de modernisation des administrations et des organismes publics.

Marquée par l'évolution du rôle des fonctionnaires et des agents du service public, la gestion des ressources humaines préside au succès de l'approche globale du management public. La fonction de planification, d'organisation et de contrôle s'enrichit de la nécessité de responsabiliser et d'impliquer les collaborateurs. La prise de décision devient affaire d'équité et les aptitudes à la négociation sont de plus en plus sollicitées.

Les programmes de formation sont tous conçus et organisés sur mesure en réponse à des demandes concrètes. Ils sont élaborés en concertation avec les autorités et responsables des organismes publics ou des administrations. Des cycles longs ...

diplômants proposent des formations pluridisciplinaires et modulaires et préparent les agents du service public à assumer des fonctions de direction ou d'encadrement. D'autre part, des programmes de courte durée visent à actualiser les connaissances et à développer les compétences dans le cadre de séminaires de perfectionnement.

Depuis sa création, l'INEMAP a coordonné près de 11.000 heures d'enseignements formant plus de 7.000 participants, en collaboration avec divers centres ou instituts de l'ULB, des départements des universités de la Communauté française ainsi que des centres universitaires à l'étranger.

Axes d'activités

- Formations, recherches et missions d'expertise en management des pouvoirs locaux
- Brevet de management public - Communauté française Wallonie-Bruxelles
- Formations et missions d'expertise en développement local
- Centre de comptabilité, de contrôle et de gestion
- Formations, recherches et missions d'expertise en management des institutions de soins et de santé

inemap@ulb.ac.be



“Un chef d'entreprise se retrouve toujours dans un champ de bataille et à chaque fois il doit être prêt pour un autre combat. Quand tout va bien, un chef d'entreprise doit impérativement se poser des questions.”

Jean-Pierre Delwart (Eurogentec) - keynote 15x15.