

4 INSTANCE[®]

PERIODICAL FOR PUBLIC MANAGEMENT

Maandelijks n° 83 - Mei 2009
Mensuel n° 83 - Mai 2009

Link (●)



VISIT
*Festival
interculturel
Bruxelles*

The government role
in economic stimulus
and relaunch

L'emploi public belge
dans une perspective
internationale

De lokale
overheidsbedrijven:
een sector die voor
uitdagingen staat

*Catherine Hunter, No Stress, 38 x 38 x 62 cm,
Photo : Lander Loeckx © Catherine Hunter*



4 INSTANCE N° 83 - Mai - Mei 2009

- 5 **KUNST-ART**
'VISIT' - Festival interculturel Bruxelles
- 7 **6^{DE} OVERHEIDSCONGRES**
The government role in economic stimulus and relaunch
- 15 **8^{ÈMES} RENCONTRES INTERNATIONALES DE LA GESTION PUBLIQUE**
Quels dirigeants publics pour demain ?
- 18 **RH**
L'emploi public belge dans une perspective internationale
- 21 **STUDIE**
De lokale overheidsbedrijven: een sector die voor uitdagingen staat
- 23 **ECONOMIE**
Innovation en 2008 : l'Europe refait son retard
- 28 **TRENDS**
Mystery guests ontdekt door overheid
Introduceer beleidsconcurrentie
- 31 **ICT**
Deloitte distingue les 10 principales tendances du secteur des technologies en 2009



Vol IV-Sanctus BWV232 - Lino 26 X 45 - 2008

Guide des
CABINETS

KABINETTEN
gids



*Wedstrijd zonder aankoopverplichting, georganiseerd van 30 maart tot 19 mei 2009.

Realiseer uw ambities

Met het juiste HR-advies worden uw ideeën realiteit

Uw mensen zijn de kracht achter uw succes. Zeker nu. Alleen is het realiseren van een goed én motiverend HR-beleid er niet bepaald makkelijker op geworden. Want moet u nu besparen of investeren? Kan automatisering een uitweg bieden? Hoe houdt u de juiste mensen aan boord én tevreden? En hoe optimaliseert u uw verloningspolitiek? Deel uw ideeën op www.wineenexpert.be. Onze experts vertellen u meteen of er muziek in zit. Beter nog: misschien helpt een van onze experts wel gratis met het realiseren van uw ambities.

→ Surf naar www.wineenexpert.be, deel uw ideeën en win een SD Worx-expert voor vijf dagen*!

4INSTANCE N° 83
Mei - Mai 2009



*Catherine Hunter, No Stress, 38 x 38 x 62 cm,
Photo : Lander Loecx © Catherine Hunter*

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
Visit

LAYOUT - PREPRESS
Daniel Collette
<http://www.dcpro.be>

REGIE
Tel. 02/534 94 51

DISTRIBUTIE - DISTRIBUTION
Etoby

4INSTANCE[®]
PERIODICAL FOR
PUBLIC MANAGEMENT

Adviesraad - Conseil - Advisory board 4INSTANCE

Pascale Delcomminette; Erwin De Pue; Francine Deville; Hans D'Hondt; Prof. Pierre Klees; Prof. Dr Herman Matthijs;
Jacques Moisse; Thibault Van der Auwermeulen; Fons van Dyck; Marc Van Hemelrijck; Clair Ysebaert.

*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

VISIT

Festival interculturel Bruxelles

Le **dimanche 17 mai**, l'Echevinat de la Culture de la Ville de Bruxelles organise la première édition de **VISIT**, un festival interculturel **gratuit** destiné au grand public mettant à l'honneur les cultures qui enrichissent Bruxelles et lui donnent son caractère **cosmopolite** à travers un **Parcours d'artistes** et une journée de **Concerts**.

100 artistes amateurs ou professionnels et **40 lieux** connus ou méconnus situés dans les Marolles, dans les quartiers Anneessens, Sainte-Catherine, Béguinage, Square Marguerite Duras ouvrent leurs portes au public.

5 concerts aux sonorités sub-sahariennes et maghrébines prolongeront cette envie de découverte et de partage des cultures.

Parcours d'Artistes

Dimanche 17 mai 2009 - 11.00 > 18.00 h

Quartiers Anneessens, Sainte-Catherine, Béguinage, Square Marguerite Duras

Concerts - Place de la Chapelle

Dimanche 17 mai 2009 - 15.00 > 22.00 h

- Odemba Ok Jazz all star (Congo/Bruzelles)
- Jupiter & Massive 5 (Sénégal/ Bruxelles)
- Univibes (Belgique/ Bruxelles)
- Mazagan (Maroc/ Bruxelles) + Special Guest Sabrina Al Koulali et Daniel Vinck
- Alimentation générale (Belgique/ Bruxelles)

Echevinat de la Culture de la Ville de Bruxelles
Tél. : 02 279 64 24/14 - www.brupass.be



VISIT

FESTIVAL INTERCULTUREL | INTERCULTUREEL FESTIVAL
DIMANCHE 17 MAI 2009 | ZONDAG 17 MEI 2009

Le dimanche **17 mai**, l'Echevinat de la Culture de la Ville de Bruxelles organise la première édition de **VISIT**, un événement mettant à l'honneur les cultures qui enrichissent **Bruxelles** et lui donnent son caractère cosmopolite à travers un **Parcours d'artistes** et une journée de **Concerts**.

100 artistes amateurs ou professionnels et **40 lieux** connus ou méconnus situés dans les Marolles, dans les quartiers Anneessens, Sainte-Catherine, Béguinage, Square Marguerite Duras ouvrent leurs portes au public.

5 concerts aux sonorités sub-sahariennes et maghrébines prolongeront cette envie de découverte et de partage des cultures.

Zondag **17 mei**, organiseert het Schepenvambt voor Cultuur van de Stad Brussel de eerste editie van **VISIT**, een evenement dat de culturen die **Brussel** verrijken door de stad haar **kosmopoliet** karakter te verlenen, belicht doorheen een **Kunstenarsparcours** en een dag van **concerten**.

100 amateur of professionele **kunstenars** en **40** bekende of onbekende plaatsen in de Marollen, in de buurten Anneessens, Sint-Katelijne, Begijnhof, Marguerite Duras square openen hun deuren voor het publiek.

5 concerten met klanken uit Noord-Afrika en het Afrika beneden de Sahara verlenen dit verlangen naar het ontdekken van en delen van culturen.

Parcours d'Artistes

dimanche 17 mai 2009 - 11.00 > 18.00

Marolles, Quartiers Anneessens, Sainte-Catherine, Béguinage, Square Marguerite Duras
Point info : Hôtel de Ville

Kunstenarsparcours

zondag 17 mei 2009 - 11.00 > 18.00

In de Marollen, in de buurten Anneessens, Sint-Katelijne, Begijnhof, Marguerite Duras square
Infopunt : Stadhuis

Concerts

Place de la Chapelle
dimanche 17 mai 2009 - 15.00 > 22.00

- Odemba Ok Jazz all star (Congo/Bruzelles)
 - Jupiter & Massive 5 (Sénégal/ Bruxelles)
 - Univibes (Belgique/ Bruxelles)
 - Mazagan (Maroc/ Bruxelles) + Special Guest Sabrina Al Koulali et Daniel Vinck
 - Alimentation générale (Belgique/ Bruxelles)
- En collaboration avec DIAKARLO ASBL

Concerten

Kapelmarkt
zondag 17 mei 2009 - 15.00 > 22.00

- Odemba Ok Jazz all star (Congo/Bruzelles)
 - Jupiter & Massive 5 (Sénégal/Bruzelles)
 - Univibes (Belgie/Bruzelles)
 - Mazagan (Marokko/Bruzelles) + Special Guest Sabrina Al Koulali en Daniel Vinck
 - Alimentation générale (Belgie/Bruzelles)
- Met de medewerking van DIAKARLO VZW



Organisation | Organisatie :

Echevinat de la Culture de la Ville de Bruxelles | Schepenvambt voor Cultuur van de Stad Brussel
T. : 02 279 64 24/14 | www.brupass.be | www.bruxelles.be | www.brussel.be

Art. 127 Affichage culturel exempt de timbre | Cultuur aanplakking vrij van zegel.
E.r | Vu.: Echevin de la Culture de la Ville de Bruxelles | Schepen van de Stad Brussel, bevoegd voor Cultuur,
Hôtel de Ville | Stadhuis, Grand-Place | Grote Markt, 1000 Bruxelles | Brussel

VISIT - Festival interculturel Bruxelles - Dimanche 17 mai 2009



The government role in economic stimulus and relaunch

Executive dinner

Meer dan 190 aanwezigen woonden op 25 maart 2009 in de statige Concert Noble het zesde overheidscongres van 4Instance bij. Zoals ook bij haar vorige evenementen, slaagde 4Instance erin om verantwoordelijken en professionals uit zowel de publieke sector als de private sector met elkaar in debat te laten treden. Het hoofdthema van het overheidscongres had dit jaar betrekking op het ambtenarenkorps van de toekomst. Dezelfde dag vond 's avonds een 'executive dinner' plaats waar een 100-tal topambtenaren en verantwoordelijken uit de privésector zich toespitsten op één specifiek thema, nl. de rol van de overheid bij de relance van onze economie.

De omvang van de overheid

Al geruime tijd woedt er in België een vinnig debat tussen politici, economen, academici, ambtenaren én burgers omtrent de reële en gewenste omvang van onze overheden, in het bijzonder wat het aantal ambtenaren betreft. Het zal dan ook niet verwonderen dat op een overheidscongres met als titel 'The public sector workforce of tomorrow' en met vertegenwoordigers uit elk van de vernoemde kringen, meerdere sprekers in hun uiteenzetting dieper ingingen op dit thema.

Karl Collaerts (VOKA) voerde een pleidooi voor een reële productiviteitsgroei in de overheidssector. Dit kan onder meer door van de vergrijzing van het overheids personeel een hefboom te maken. Onder meer Jean Hindriks (Itinera) voerde een gelijkaardig dis-

cours. De vergrijzing van het overheids personeel laat zich in de Belgische overheid sterker voelen dan in vele andere (Europese) landen. Indien men de aanwervingsgraad ten aanzien van de totale beroepsbevolking constant houdt, zal het aantal ambtenaren, gegeven de inkrimping van de beroepsbevolking, vanzelf verlagen. Door tegelijk de dienstverlening te versterken, zal een significante productiviteitsgroei optreden. Bovendien is de kost van nieuwe, jonge ambtenaren aanzienlijk lager dan van het huidige, verouderde ambtenarenkorps, wat de loonuitgaven voor de ambtenaren zal drukken. Opvallend is evenwel dat, ondanks de vele pleidooien voor een slanker ambtenarenapparaat, de statistieken uitwijzen dat het aantal ambtenaren in de Belgische overheden de voorbije jaren nog gestaag is blijven

groeien. In het bijzonder wat de kernoverheid (klassieke administraties en gezagsdepartementen) en de lokale besturen betreft, is een duidelijke groei waar te nemen. Uit recent onderzoek van het Instituut voor de Overheid (KULeuven) blijkt ook bij de Vlaamse overheid een sterke aanwas van het aantal ambtenaren in de jongste jaren. Een duidelijke verklaring daarvoor ligt overigens niet altijd voor het grijpen. In elk geval blijkt dat tussen woord en daad, tussen discours en realiteit, nog een gapende kloof zit.

Een debat over de efficiëntie en doeltreffendheid van de overheid dient evenwel het aantallenfetisjisme te overstijgen. Collaerts pleit bijvoorbeeld om ook aandacht te hebben voor: de formulering van klare beleidsvisies, waarbij ook aangegeven wordt wat de vereiste kwaliteit en niveau van de dienstverlening moet zijn; de adequate structurering van de overheid; de versterking van het performantiemanagement; etc. Bovendien moet een meer fundamenteel debat over de kwaliteit van de publieke financiën mogelijk zijn dat zich niet beperkt tot de efficiëntie van de overheidsstructuren en haar ambtenaren alleen, maar ook andere fundamentele indicatoren onder de loep neemt, zoals bv. de algemene uitgavenquote van de overheid, de schuldgraad van de overheid, de toegevoegde waarde van publieke investeringen tot de economische performantie van ons land, enz. ...

De werking van de overheid

Eens de aantallendiscussie is opengetrokken tot een breder debat, stelt zich natuurlijk de vraag hoe de werking van onze overheid, haar doeltreffendheid en haar efficiëntie, verbeterd kan worden. Belangrijk hierbij is te vertrekken van een geïntegreerde aanpak waarbij de verschillende facetten binnen de organisatie, zoals die bv. ook door generieke modellen als EFQM/CAF worden geïdentificeerd, een plaats krijgen. Tijdens de overheidsconferentie stelden Jean Hindriks (Itinera) en Luc Melotte (Direction transversale Personnel et Affaires générales du Service Public de Wallonie) dergelijke geïntegreerde moderniseringsmodellen voor. Zonder in detail te willen ingaan op elk van deze modellen, vermelden we slechts enkele aspecten die benadrukt werden tijdens het overheidscongres.

Van strategische planning naar strategisch management

Een aandachtspunt blijft de duidelijke formulering van doelstellingen voor de overheidsorganisatie. Ondanks het feit dat reeds heel wat overheidsinstellingen de voorbije jaren inspanningen hebben om strategische plannen, managementplannen, bestuursovereenkomst e.d.m. op te stellen, blijkt op dit vlak toch nog steeds marge voor vooruitgang, aldus Jean Hindriks. Het komt er daarbij vooral op aan om de verschillende planningsdocumenten en -cycli met elkaar te integreren én te laten werken. Daarbij moet gestreefd worden naar een beperkte, maar relevante set van doelstellingen die duidelijk de richting van de organisatie aange-

ven en goed intern en extern gecommuniceerd worden. Verscheidene sprekers benadrukten in hun uiteenzetting ook het belang om, alvorens doelstellingen te formuleren, een goede analyse te maken van de omgeving waarbinnen overheidsorganisaties respectievelijk opereren. Monica De Coninck (OCMW Antwerpen) gaf een boeiend overzicht van de uitdagingen waarmee haar organisatie geconfronteerd wordt op vlak van veeleisende 'zorgklanten', marktwerking, complexe regelgeving, technische vooruitgang, interculturaliteit, enz. Ook Johnny Thijs van De Post toonde ons een glimp van de wijze waarop zijn organisatie zich in een snel tempo moet aanpassen aan een nieuwe omgeving, waarin concurrentie, groeiende verwachtingen vanwege de klant en de voogdijoverheid, mogelijkheden op vlak van e-commerce, enz. een centrale rol spelen. Uiteraard wordt elke organisatie geconfronteerd met een hele reeks prikkels, evoluties en trends in haar omgeving. Enkel die organisaties die in staat zijn om deze ontwikkelingen tijdig te detecteren, daarbij hoofdzaak van bijzaak te scheiden, en gepaste strategische en operationele antwoorden te formuleren, zullen die toegevoegde waarde kunnen bieden die van hen verwacht wordt. De wijze waarop het OCMW Antwerpen en De Post de aan hen gestelde uitdagingen hebben geconfronteerd, tonen dit alvast op overtuigende wijze aan. Eens de doelstellingen van de organisatie geformuleerd zijn, is een goede opvolging van de uitvoering door middel van een performantiemanagementsysteem een absolute noodzaak. Ook op dit vlak zijn de voorbije jaren heel wat organisaties aan de slag gegaan, bv. door

het ontwikkelen van indicatoren voor de opvolging van de doelstellingen. Wouter De Ryck presenteerde de wijze waarop de FOD Financiën binnen een Balanced Scorecard-methodologie een set indicatoren heeft ontwikkeld, vertrekkende van de strategiemap van de organisatie. Een dergelijke aanpak vraagt uiteraard heel wat investeringen, niet in het minst op vlak van methodologische uitwerking en onderhoud, ontsluiting van data, e.d.m. Daarbij mag ook nooit vergeten worden dat de ontwikkeling van een scorecard en indicatoren geen doel op zichzelf zijn, maar afgestemd moeten zijn op de informatiebehoefte van het management en hun meerwaarde moeten hebben bij de sturing van de prestaties van de organisatie en haar medewerkers. De evolutie van een statisch prestatie-meetsysteem naar een dynamisch performantiemanagementsysteem vereist vanzelfsprekend een leercurve.

Concluderend kan gesteld worden dat een evolutie van strategische planning naar strategisch management in de overheidsorganisaties nodig is. Vele organisaties hebben de voorbije jaren geïnvesteerd in het formuleren van doelstellingen en indicatoren. De uitdaging is om deze doelstellingen en indicatoren nu ook daadwerkelijk te gebruiken om de organisatie en haar medewerkers te sturen en bij te sturen.

De P&O-functie als motor van de modernisering

Een ander aspect dat door verschillende sprekers werd benadrukt, was het belang aan een verdere modernisering van het Human Resources Management in onze

overheidsorganisaties. Voor Serge Hubert (Epego) moet het ‘people governance’ de centrale spil zijn bij het nadenken over behoorlijk bestuur in elke organisatie. Een modernisering van het HRM omvat uiteraard verschillende facetten. We vermelden hier slechts twee elementen die door de sprekers werden aangehaald. Ten eerste kan er zeker nog een weg worden afgelegd inzake het versterken van de autonomie, responsabilisering en zo ook de motivatie van de ambtenaren, van hoog tot laag in de organisatie. Sturing op resultaten, het stimuleren van het ondernemingszin bij ambtenaren, en de verdere ontwikkeling van evaluatiesystemen met inbegrip van positieve én negatieve sancties zijn daarbij belangrijke elementen. Ten tweede zal het, rekening houdend met de steeds complexer wordende opdrachten van vele overheidsorganisaties en de grotere verwachtingen ten aanzien van de dienstverlening, ook noodzakelijk zijn om te voorzien in een adequaat beleid inzake de ontwikkeling van de competenties. Het ondersteunen en aanmoedigen van de medewerkers bij hun professionele zelfontplooiing, verdieping en verbreding is daarbij zowel van belang in het kader van de performantie van de organisatie, maar is ook een troef in het kader van het aantrekken en behouden van medewerkers.

Peter Samyn (FOD Volksgezondheid, Veiligheid van de Voedselketen en Leefmilieu) is ervan overtuigd dat de P&O-functie de motor kan zijn om tot slagvaardige overheidinstellingen te komen. Daarbij moet de P&O-functie zich profileren als een échte business partner voor de lijn en als strategische partner voor het directiecomité. Om dergelijke ambitie en toegevoegde waarde

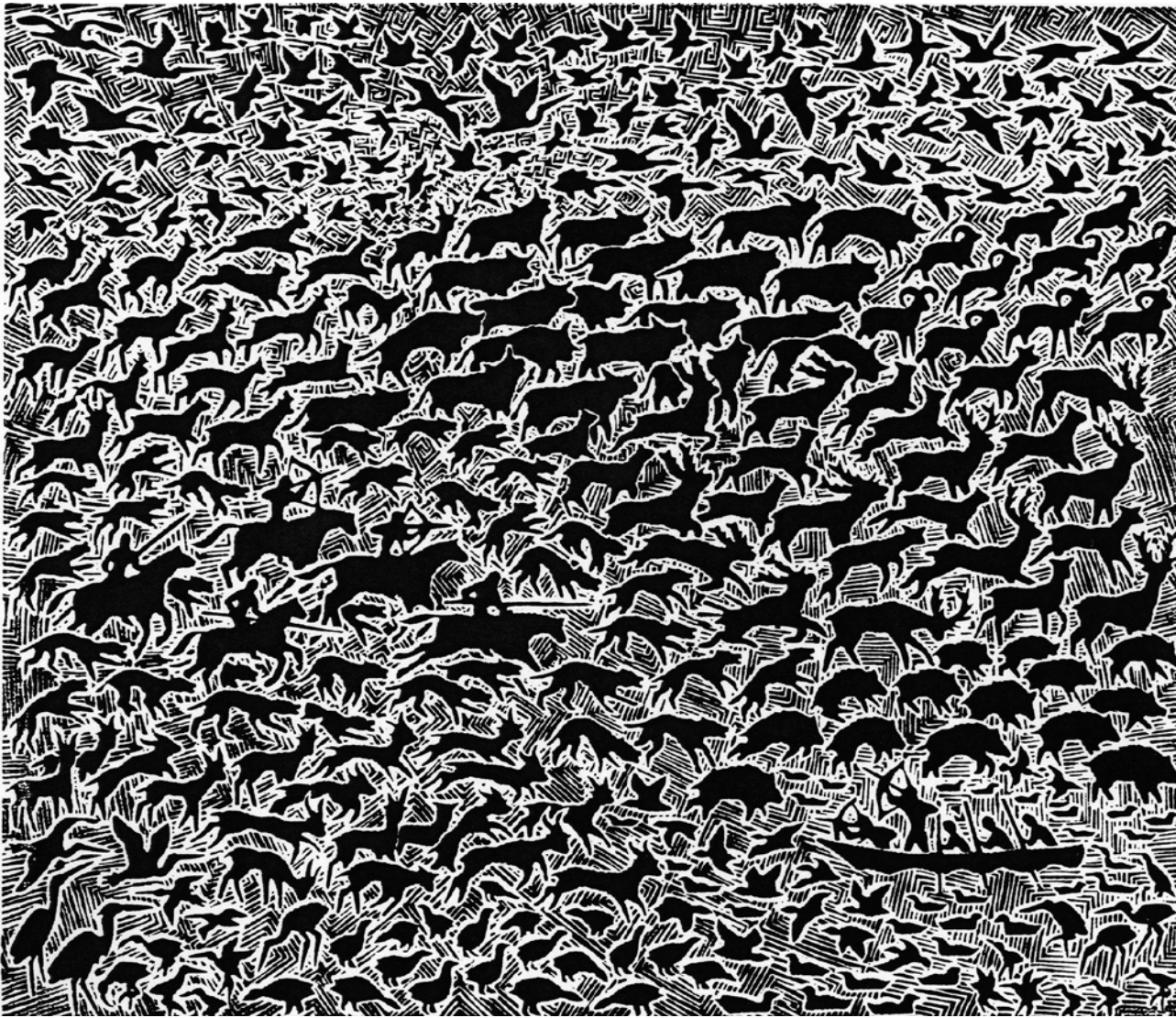
te kunnen realiseren, mag de P&O-functie vanzelfsprekend niet verwaarloosd worden en zijn investeringen nodig, o.m. door het aantrekken van gespecialiseerd personeel. Volgens Samyn investeert de P&O-functie vandaag hoofdzakelijk in klassieke HR-administratie en -transacties (70% van de tijd en kost). Veel minder, ongeveer 25%, wordt er geïnvesteerd in verbeterprogramma's die de performantie van de organisatie willen verhogen, bv. op vlak van het aantrekken, ontwikkelen en behouden van excellente medewerkers. De grootste lacune situeert zich echter op vlak van de afstemming van de HR-processen en -initiatieven op de algemene organisatiestrategie, waaraan slechts 5% van alle HR-middelen wordt besteed. De P&O-functie van morgen moet inzetten op het informatiseren en vereenvoudigen van de HR-administratie en -transacties. Daardoor kunnen performantieverbeteringsprogramma's (40%) en aflijning van het HRM met de organisatiestrategie (20%) uitgroeien tot de voornaamste activiteitenterreinen van de P&O-functie.

ICT: steroïden van innovatie en performantieverbetering

Peter Hinssen – ondernemer, consultant en trendwatcher – wees ons in zijn presentatie tijdens het Executive Dinner op de spectaculaire ICT-revolutie tijdens de voorbije decennia. Centraal staat de vraag hoe de mogelijkheden die ICT ons biedt optimaal kunnen aangewend worden voor de modernisering van onze (overheids)organisaties en voor de verhoging van de performantie ervan.

Belangrijk is dat investeringen in ICT pas optimaal renderen als ze gepaard gaan met investeringen langs de kant van de ‘business’ en het management. ICT heeft met andere woorden enkel betekenis als hefboom en hulpmiddel bij het genereren en implementeren van organisatieverandering. Die vaststelling is fundamenteel. Ze maakt komaf met het blindelings vertrouwen op ICT-technologie en het onverantwoord gelijkstellen van massale investeringen in ICT met verbetering van dienstverlening. Teveel zijn (publieke) organisaties het jongste decennium ‘ICT-driven’ geweest. Vaak met ontgoochelingen en frustraties over de resultaten tot gevolg. Deze vaststelling bevat dus een pleidooi voor een ‘business-driven’ organisatie die zich evenwel blijkt geeft van bewustzijn van de mogelijkheden van ICT en er intelligent gebruik van maakt.

In vele organisatie bestaat er vandaag ook een probleem op vlak van de communicatie tussen ICT enerzijds en de business-zijde en het management anderzijds. Want ook al zijn ze innig omstrengeld, al te vaak spreken ze een andere taal. Daardoor dreigt de ICT binnen een organisatie een ongeleid projectiel te worden, die een eigen logica begint na te streven los van de organisatiestrategie. De rol van ICT moet daarom wijzigen, aldus Hinssen. Hoe een beter alignering van de ICT met de organisatiestrategie gerealiseerd kan worden, is vanzelfsprekend een moeilijke vraag. Proctor & Gamble heeft in dit verband recent geprobeerd de ICT volledig in de business te duwen door de ICT-dienst ‘as such’ eenvoudigweg af te schaffen. Vanzelfsprekend



Chasse Royale, I - Lino 25 x 29 – 1998

zal niet elke organisatie zo drastisch ingrijpen, maar ICT, business en management moeten in elk geval dit belangrijke debat met elkaar aangaan.

Yves Vander Auwera (FEDICT) gaf alvast een interessant overzicht van de wijze waarop vanuit de afdeling Shared Services van de Federale Overheidsdienst ICT getracht wordt om een reeks gemeenschappelijke operationele diensten aan te bieden aan de federale overheidsinstellingen. Ondertussen creëerde men een gemeenschappelijke platform met een reeks operationele diensten voor een 20-tal klanten. Door middel van SLA's wordt beoogd in een dynamisch partnerschap een optimale dienstverlening en operationele excellentie aan te bieden.

Peter Verbiest en Dominique Poncin (Boondoggle Leuven) toonden dan weer de mogelijkheden van ICT op een heel ander terrein, nl. in het kader van overheidscampagnes om burgers te sensibiliseren en hun gedrag te beïnvloeden. Volgens deze sprekers bieden de ICT-ontwikkelingen, in het bijzonder de sociale netwerksites die zich de jongste maanden en jaren razendsnel hebben ontwikkeld op het internet, enorme mogelijkheden op vlak van het verspreiden en promoten van bepaalde 'sociale ideeën'. Het voorgestelde voorbeeld, een lopende campagne van de Vlaamse overheid waarbij wordt getracht de jongeren aan te zetten tot verkeersveilig rijgedrag met de auto, toonde ook aan dat bepaalde moeilijk te bereiken doelgroepen van het beleid, in dit geval jongeren, precies via deze nieuwe kanalen veel doeltreffender kunnen worden aangesproken.

De rol van de overheid in de relance van de economie

Het Executive Dinner stond in het teken van de vraag welke rol de overheid kan spelen in het stimuleren van het economische herstel. Johan Van Overtveldt (VKW) die reeds 30 jaar de economische conjunctuur bestudeert, benadrukte de nooit geziene economische mailaise waarin we verzeild zijn geraakt en de snelheid waarmee de financieel-economische crisis om zich heen grijpt.

Toch voorziet het IMF dat reeds in 2010 een broos economisch herstel kan plaatsvinden onder twee voorwaarden: de snelle stabilisering van de financiële markten en de ondersteuning van de vraagzijde door de overheid.

Regulering van de financiële markten

Wat de stabilisering van de financiële markten betreft, is er een zekere consensus dat er een betere regulering noodzakelijk is. Van Overtveldt benadrukt dat daarbij niet excessief te werk mag gegaan worden en dat de regulering vooral intelligent moet zijn. In het verleden hebben financiële marktinnovaties immers geleid tot sociaal-economische innovaties. Deze dynamiek mag niet volledig doorgeknipt worden. Wel moet bekeken worden hoe de bestaande controlesystemen die het hebben laten afweten – m.n. de zelfregulerende mechanismen, het toezicht door ‘rating agencies’ en het toezicht door de overheidsregulators – zodanig kunnen worden georganiseerd en ingevuld dat de risico’s, in het bijzonder deze op systeemniveau, adequaat en tijdig worden gedetecteerd en ook transparant gemaakt.

Ondersteuning door de overheid van de vraagzijde van de economie

Ook wat de ondersteuning van de vraagzijde door de overheid betreft, moeten kanttekeningen gemaakt worden. Tijdens het dagprogramma van het Overheidscongres was reeds door Karl Collaerts benadrukt dat de toegevoegde waarde van publieke investeringen ten aanzien van de nationale economische performantie niet altijd optimaal is, wanneer men België vergelijkt met een aantal andere landen. Johan Van Overtveldt wijst er van zijn kant op dat de ondersteuning van de economie door middel van publieke investeringen op een bepaald moment ook opnieuw moeten worden

overgenomen door de privésector zelf. Om dit te realiseren is alvast een grondige sanering van de financiële sector nodig, zoniet zullen zowel het ‘deficit spending’ door de overheid als de reguleringsinitiatieven een maat voor niets zijn.

Is meer overheid de oplossing?

Met het débâcle op de financiële markten en de daarop volgende ingrepen waartoe de overheden nationaal en internationaal gedwongen werden, is volgens sommigen een abrupt einde aan de terugtrekking van de overheid ingeluid. Geert Noels (Petercam) daagde in zijn uiteenzetting deze stelling uit.

...



Volgens Noels kunnen de oorzaken van de huidige financieel-economische crisis niet enkel verklaard worden door de 'greed' binnen de private sector, in het bijzonder de banken. Zonder de 'credit boom', de speculatie, e.d.m. binnen de sector te ontkennen, is echter ook langs de kant van de overheid een faling te onderkennen. De overheden zijn namelijk mee verantwoordelijk voor het beleid van goedkoop geld ter beschikking stellen door middel van renteverlagingen. Vele overheden stimuleren ook zeer actief de aankoop van een woning door elke burger. De faling van publieke regulatoren en toezichhouders op de financiële sector kan zeker niet alleen verklaard worden door een te beperkt bevoegdhedenpakket; vaak werd van de controlebevoegdheden te weinig gebruik gemaakt. Enzoverder. Noels schuift dan ook de conclusie naar voor dat de private en publieke sector samen verantwoordelijk zijn voor de huidige financieel-economische crisis. Toch lijkt vooral de private sector het gelag te betalen, niet alleen door de stevige recessie met dalende omzet, banenverlies, enz., maar ook door imagoverlies. Private bedrijven worden met andere woorden onmiddellijk geconfronteerd met de 'sanctie van de markt'. Langs de kant van de overheid is deze sanctie afwezig. Volgens Noels moet nagedacht worden over hoe de overheid, zowel op vlak van haar investeringen, als op vlak van haar eigen werking, zelf ook tot radicale hervormingen kan worden gebracht. Een grotere overheid is dan ook niet de oplossing, maar wel een meer efficiënte overheid, een beter bestaafing van de overheid, een sterkere gedrevenheid naar excellentie, enz.

Beslissen in onzekerheid

Nico Demeester (Beleidscel Minister Van Quickenborne) gaf een overzicht van de wijze waarop de Belgische federale overheid tot op heden de financieel-economische crisis heeft aangepakt. Het relanceplan dat daarbij door de regering werd opgesteld, lijkt tegemoet te komen aan de criteria die daaromtrent door de Europese Commissie werden geformuleerd: de tussenkomst van de overheid moet tijdig, tijdelijk en doelgericht zijn. Vooral op vlak van de tijdelijkheid kunnen wel een aantal vraagtekens geplaatst worden bij het federale plan. De snelle ontwikkelingen nopen inmiddels echter tot een reflectie over eventueel bijkomende maatregelen. Het probleem daarbij is dat de effecten van de eerste maatregelen nog onvoldoende gemeten kunnen worden. Nochtans dringt een evaluatie daarvan zich op vooraleer verder te gaan.

Een meer fundamenteel probleem volgens Demeester is dat de regering gevraagd wordt om heel kort op de bal te spelen, maar dan het voor die regering zeer moeilijk is om een goed zicht op de situatie te hebben: hoe diep is de crisis? Wanneer de omvang, de kenmerken, de dynamiek, enz. van de crisis niet precies kunnen worden ingeschat, is het vanzelfsprekend ook zeer moeilijk om adequate antwoorden vanuit het beleid te formuleren. Daarmee wordt uiteraard geraakt aan één van de fundamentele moeilijkheden van besturen waarmee overheid vandaag de dag worden geconfronteerd, nl. de complexiteit en weerbaarheid van de problemen die op haar afkomen.

Conclusie

Rekening houdend met de financieel-economische crisis, de budgettaire krapte, de vergrijzing van ons overheidspersoneel, de toekomstige schaarste op de arbeidsmarkt, de groeiende verwachtingen ten aanzien van de publieke dienstverlening, enz., focuste het 6de Overheidscongres en het aansluitende Executive Dinner zonder twijfel op een cruciaal thema: op welke manier kunnen we onze overheidsinstellingen in de toekomst blijven voorzien van excellente medewerkers, die, gedreven voor de publieke zaak, hun competenties en capaciteiten ter beschikking willen stellen aan de samenleving?

Deze vraag moet niet morgen beantwoord worden, maar wel vandaag. De tijd dringt. 'Never waste a good crisis', is een citaat van Hillary Clinton. Vandaag worden we met meerdere crisissen tegelijkertijd geconfronteerd. Daarom is het meer dan ooit het geschikte moment om een 'burning platform' voor verandering in onze overheden te creëren. Alle belanghebbenden moeten daarbij betrokken worden: de politieke verantwoordelijken, de sociaal-economische partners, de media, de burgers, en – last but not least – de ambtenaren zelf.

Pedro Facon

Expert Overheidsmanagement – Moderniseringscel – RIZIV

Vrijwillig Wetenschappelijk medewerker – Instituut voor de Overheid – KULeuven



**Koen
Vleminckx**

PROACTIVE ÉVALUATION OF SOCIAL POLICIES

What will the effect be of changing the pension levels? What would it cost citizens to upgrade certain minimum social incomes? What would be the impact on poverty of changing the social payments system? The Belgian Federal Public Service (FPS) for Social Security — the former Ministry of Social Affairs — is able to answer these questions proactively. Their Microsimulation Model for Belgian Social Insurance Systems (MIMOSIS) evaluates the effectiveness and cost of any social policy. The speed and robustness of SAS allow for fast simulations on a large, representative set of data.

■ Sector

Government

■ Business Issue

Build a micro-simulation model for social policy in Belgium

■ Solution

SAS® Analytics Pro

■ Benefits

■ Improved social policies: SAS is able to manage a vast set of data and the relations between these data, which makes it possible to reliably determine the impact of each policy under consideration.

■ Effective budget management: thanks to the ability of SAS to efficiently handle very large volumes of data, MIMOSIS is able to evaluate policies on short notice. The short run time makes it possible to fine-tune certain policy reforms.

SAS PROVIDES A ROBUST BASIS FOR RELIABLE MICROSIMULATIONS

From reactive to proactive policy evaluation

“In collaboration with three academic teams and with the support of Federal Science, we have built a microsimulation software model. MIMOSIS is able to simulate certain social Policy reforms beforehand,” proudly states Koen Vleminckx, Head of research at the Directorate General (DG) Strategy, International Relations, and Research of the Belgian FPS for Social Security. “Who gains? Who loses? What is the impact on the Social Security budget? MIMOSIS gives us reliable insight into the impact that a proposed social Policy will have. SAS has played a key role in making MIMOSIS possible.”

Accurate and representative evaluation of social policy

Ensuring the reliability of MIMOSIS proved challenging. First of all, the micro-simulation model needed a large enough dataset in order to generate an outcome that is representative for the entire Belgian population. “We draw

our data from the Labor Market and Social Policy data warehouse, which is governed by the Crossroads Bank for Social Security. It unites administrative data from all of the social security agencies within Belgium. From this data warehouse, we extract a sample of 100,000 individuals. We complement this sample with data from all other household members for a total of more than 305,000 individuals,” notes Koen Vleminckx. “We chose SAS for managing and organizing this vast and rich dataset because of its proven track record in effectively handling large databases.”

Secondly, the micro-simulation model needed to take into account the spillover effects of social policies. Koen Vleminckx observes that a social policy can have unanticipated effects in many different domains. For instance, adapting the pension level can have an impact on personal income taxes, the contributions which have to

**THE
POWER
TO KNOW®**

“The SAS-based micro-simulation model evaluates social policies within fifteen minutes, enabling us to fine-tune each policy to an optimal cost/benefit ratio.”

Koen Vleminckx,
Head of research at the Directorate General (DG)
Strategy, International Relations, and Research
of the Belgian FPS for Social Security

“SAS provided the robust basis necessary to build a complex model that can proactively and reliably simulate the consequences of a social policy.”

be paid on pensions, or the family charges for an unemployed person. The combination of SAS tools and FORTRAN source code enables the incorporation of these spillovers into MIMOSIS.

Fast processing enables fine-tuning

Another major challenge was to enable the fine-tuning of social policies. “We are not only able to assess given policy reforms, we can also explore alternatives that either reduce the cost of a reform or improve its benefits,” explains Koen Vleminckx. “To make this possible, we needed to maximize the processing speed so that we could run various simulations without losing too much time.”

MIMOSIS is able to assess certain social Policy reforms within fifteen minutes. “SAS has enabled us to gather, manage, and process huge amounts of data efficiently. This gives MIMOSIS the necessary processing power to run simulations with a very large dataset in a very short time frame.”

Improved budget management

The MIMOSIS tool enables the FPS for Social Security to have greater control over its budget. Koen Vleminckx: “The former Federal Minister of Pensions asked us to evaluate one of the measures that the Federal Government

had taken to deal with the ageing problem, the so-called Generation Pact. Instead of running a time-consuming and expensive survey, we evaluated the measure using simulations. This was both cost-effective and fast.”

The speed of the micro-simulation model is appreciated by various government bodies. Koen Vleminckx illustrates with an example. “The Belgian Court of Audit asked us to evaluate the cost of a number of scenarios for upgrading certain minimum social incomes. We were able to offer them a full report within a week. They were amazed by such a quick reaction to their request.”

Aiming for user-friendly reporting

The SAS-based micro-simulation model has already achieved major benefits for the FPS for Social Security. And it sees even more opportunities for the future. Currently, they are using eight-year old social security data. Therefore, they are investigating how SAS can assist them to update this dataset. “We are developing SAS programs that enable us to retrieve data from the Datawarehouse on a more regular basis, without the original programmer having to intervene every time,” says Koen Vleminckx. “In short, we have a window of opportunities to enhance MIMOSIS even further. We are investigating how SAS can assist us in doing just that.”



THE
POWER
TO KNOW.

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

SAS and all other SAS Institute Inc. product or service names are registered trademarks or trademarks of SAS Institute Inc. in the USA and other countries. ® indicates USA registration. Other brand and product names are trademarks of their respective companies. Copyright © 2009, SAS Institute Inc. All rights reserved.

APRIL 2009

Quels dirigeants publics pour demain ?

Les 8^{èmes} RIGP, coorganisées par l'OCDE et l'IGPDE, auront pour thème "Quels dirigeants publics pour demain ?". Elles auront lieu à Bercy, au centre de conférence Pierre Mendès-France, les 25 et 26 mai 2009, en partenariat avec la DGAFP. La participation à cet événement est gratuite.

La plupart des pays de l'OCDE ont, au cours des deux dernières décennies, profondément réformé leur gestion publique. Le "New Public Management" les a, en effet, incités à rapprocher leurs modes de gestion de ceux des entreprises privées. Dans la foulée de ces réformes, qui avaient pour ambition d'améliorer l'efficacité et la performance des administrations, plusieurs Etats démocratiques ont apporté à la gestion de leurs dirigeants publics un certain nombre d'adaptations. Ils ont, pour la plupart, identifié ces cadres comme constituant un groupe particulier, faisant le plus souvent l'objet d'une gestion spécifique.

Or, la crise financière et économique actuelle conduit désormais les Etats à des modes d'intervention qui semblent en contradiction avec les modèles naguère prônés, lesquels militaient en faveur d'un effacement de l'Etat interventionniste. Le rôle et les prérogatives de la puissance publique se trouvent remis au premier plan, avec leurs spécificités.

Comment, dans ce contexte, le rôle des dirigeants publics peut-il évoluer ? Depuis plusieurs années déjà, depuis que d'importantes réformes sont entreprises au sein des administrations publiques, le dirigeant est imaginé comme le conseiller de l'exécutif, mais aussi comme le garant de la pérennité du service public et de l'intérêt général, chargé de mettre

en oeuvre des réformes profondes. Mobiliser les fonctionnaires, piloter les réformes autour d'une vision partagée, tout en sachant assurer la cohérence et la continuité de l'action publique semblent constituer aujourd'hui l'essentiel de son rôle. Pour ces missions assez éloignées de la tradition bureaucratique et gestionnaire, de nouveaux profils de dirigeants publics sont nécessaires.

La France a mis en oeuvre depuis trois ans une réforme budgétaire de grande envergure qui promet autonomie et responsabilité. Elle est, en outre, engagée depuis 2008 dans un exercice ambitieux de révision générale des politiques publiques. Dans ce cadre, les pouvoirs publics entendent réformer les modes de gestion et de recrutement des agents de l'Etat. Très logiquement, une réflexion doit également être conduite sur les modes de sélection, d'affectation et de progression de carrière des élèves sortis des grandes écoles, qui constituent l'essentiel du vivier des cadres dirigeants.

Comme chaque année, l'ambition des "Rencontres internationales de la gestion publique" est de permettre l'échange d'expériences entre "praticiens" ou gestionnaires publics français et étrangers, et de faire savoir "comment font les autres ?".

...

Programme

Lundi 25 mai 2009

13 h 30 - Accueil des participants

Mot de bienvenue Ralph DASSA, directeur général de l'Institut de la gestion publique et du développement économique (IGPDE)

14 h 30 - Ouverture des Rencontres

André SANTINI, secrétaire d'Etat auprès du ministre du budget, des comptes publics et de la fonction publique, chargé de la fonction publique

15 h 00 - Présentation des tables rondes

Annie CHEMLA-LAFAY, Département Recherche, Etudes, Veille – IGPDE

15 H 15 - Table ronde 1: Les raisons de la réforme

Depuis plus de vingt ans, certains pays ont décidé de passer à la "gestion par la performance", tant en matière de budget que de service public. Ces pays ont alors assez rapidement réformé la gestion des dirigeants publics. Pourquoi cette question se pose-t-elle, quels sont les buts poursuivis ? Les pays invités témoignent d'une démarche issue du New Public Management: il faut d'autres dirigeants pour un service public plus performant, répondant mieux aux attentes des citoyens.

Présidence: Jacques RAPOPORT, directeur de l'enseignement La Poste

- Irlande: Maria MAGUIRE, consultante en organisation et ressources humaines.

- Australie: Carmel McGREGOR, directrice générale adjointe de la fonction publique

Grand témoin: Philippe BEZES, chargé de recherche CNRS, CERSA

16 h 30 - Table ronde 2: Nouveaux dirigeants: quelles fonctions, quelles compétences ?

Ces "nouveaux dirigeants publics" remplissent des fonctions renouvelées. Ils doivent savoir gérer et obtenir des résultats, mais aussi convaincre, entraîner, expliquer, créer une vision partagée, donner du sens, mobiliser leurs équipes: avoir le "sens du leadership". Certains pays ont décrit ces nouvelles attentes en les déclinant en termes de rôles, fonctions et profils de compétences. Pour autant ces dirigeants publics doivent-ils tous être des "managers", ou peuvent-ils assurer des tâches d'expertise et bénéficier d'une gestion adaptée ?

Présidence: Jean-François THONY, directeur de l'Ecole nationale de la magistrature

- Canada: Jocelyne CORNIER, directrice générale invitée, secteur du leadership et de la gestion des talents, Agence de la fonction publique du Canada

- Belgique: Vincent TRIEST, conseiller général au service public fédéral Personnel et Organisation

Grand témoin: Annie BARTOLI, université Versailles Saint-Quentin, laboratoire LAREQUOI

17 h 45 - Intervention de l'OCDE

Odile SALLARD, directrice de la gouvernance publique et du développement territorial, OCDE

Mardi 26 mai 2009

9 h 30 - Table ronde 3: Nouveaux dirigeants: autonomie, sanctions, responsabilités

Le type de dirigeants dont le service public a besoin étant précisé, il s'agit d'attirer et de sélectionner les bonnes personnes, de les doter de responsabilités mais aussi d'autonomie, de les rémunérer, voire de les

...

sanctionner si elles n'atteignent pas leurs objectifs. Certains pays de l'OCDE ont mis en place pour eux des modes particuliers de gestion, d'évaluation et de rémunération à la performance.

Présidence: Marcel POCHARD, conseiller d'Etat

- Pays-Bas: Peter van Der GAAST, directeur de la division de la fonction publique internationale, ministère de l'intérieur et des relations avec le royaume

- Royaume-Uni: Lorraine WALL, directrice du recrutement des cadres, ministère du travail et des affaires sociales

Grand témoin: Frédérique PALLEZ, Ecole des mines de Paris

11 h 15 - Table ronde 4: Des dirigeants différents ?

Mettre en oeuvre une politique votée par le Parlement, gérer les finances publiques, être garant de l'intérêt général, est-ce comparable à la mise en oeuvre des décisions d'un conseil d'administration ? Les valeurs des dirigeants publics peuvent-elles être identiques à celles des dirigeants privés ? Les dirigeants publics représentent l'administration et doivent en incarner la légitimité et l'exemplarité. La crédibilité de l'Etat

en dépend pour partie. De ce fait, l'administration cherche souvent à accroître la parité et la diversité au sein du groupe des cadres dirigeants. Présidence: Bernadette MALGORN, conseiller-maître à la Cour des comptes

- Espagne: Petra FERNANDEZ ALVAREZ, directrice générale de la fonction publique, ministère des affaires publiques

- Suède: Knut REXED, ancien directeur général de l'Agence suédoise pour la gestion publique

Grand témoin: Patrice DURAN, Institut des sciences sociales et politiques, ENS Cachan

14 h 30 - Table ronde 5: Quelle indépendance par rapport au pouvoir politique ?

Tous les pays ou presque ont souhaité, en réformant la gestion de l'encadrement supérieur, rendre les dirigeants publics indépendants du pouvoir politique. Est-ce possible ? Est-ce souhaitable ? Si les nominations dépendent du pouvoir politique, quelle réalité peut avoir la responsabilisation accrue – qui sous-entend que les carrières soient liées aux compétences, à la qualité du service rendu et aux résultats ?

Présidence: Bernard BOUCAULT, directeur de l'Ecole nationale d'administration

- Etats-Unis: Guy PETERS, université de Pittsburgh

- Italie: Gianfranco D'ALESSIO, université de Rome III

Grand témoin: Jean-Michel EYMERY-DOUZANS, Sciences-Po Toulouse

16 h 00 - Intervention de clôture

Paul PENY, directeur général de l'administration et de la fonction publique

Contact: igpde-ocde@finances.gouv.fr



L'emploi public belge dans une perspective internationale

Cette étude s'inscrit dans le cadre des débats et de la réflexion sur l'efficacité du secteur public. Evaluer cette efficacité suppose une confrontation entre la performance en matière de services produits et les moyens mis en oeuvre. La présente étude aborde la question des moyens en se concentrant sur un aspect essentiel de la taille du secteur public, à savoir l'emploi, sans aborder la question de la performance. Concrètement, cette étude vise à évaluer l'importance de l'emploi du secteur public en Belgique en recourant à une comparaison internationale.

ainsi que les producteurs marchands payés par les administrations publiques pour la fourniture de biens et services à celles-ci (entres autres les services sous-traités) et aux ménages (essentiellement les soins de santé). Cependant, comme dans cette définition du "domaine public", les statistiques d'emploi ne sont actuellement pas disponibles, on ne peut procéder qu'à une comparaison en termes de coûts de production qui englobent les trois catégories de dépenses du secteur des administrations publiques suivantes : les rémunérations, les achats de biens et services et les prestations sociales en nature (essentiellement des dépenses publiques de soins de santé qui financent les hôpitaux, les médecins, les médicaments,...).

Avec un total des coûts de production des biens et services du "domaine public" de 22,2 % du PIB en 2007, la Belgique se positionne au-dessus de la moyenne des pays membres de l'OCDE à niveau de développement économique comparable qui s'élève à 20,8 % du PIB. Entre 1995 et 2007, le total des coûts de production du "domaine public" a augmenté de 1,6 point de pourcentage du PIB potentiel en Belgique alors qu'en moyenne, ce total est resté stable. L'examen par fonction révèle que la Belgique se classe au-dessus de la moyenne dans les domaines des affaires économiques, de l'enseigne- ...

La Belgique compte 807 000 emplois dans le secteur institutionnel des administrations publiques en 2007, soit 142 000 emplois dans le sous-secteur de l'administration centrale, 349 000 dans les administrations des entités fédérées, 286 000 dans les administrations locales et 30 000 dans les administrations de sécurité sociale. En Belgique, le secteur des administrations publiques englobe principalement l'administration publique au sens strict (425 000 emplois) ainsi que l'enseignement public (331 000 emplois) ; mais, contrairement à beaucoup de pays, il ne compte pas d'emploi relatif à l'activité de santé car celle-ci relève entièrement d'autres secteurs institutionnels.

L'emploi du secteur institutionnel des administrations publiques rapporté à l'emploi de l'ensemble de

l'économie est plus élevé en Belgique (18,5 %) qu'en moyenne pour dix-sept pays membres de l'OCDE à niveau de développement économique comparable (17,4 %). Par contre, rapporté à la population totale, l'emploi de ce secteur est plus faible en Belgique (7,6 %) qu'en moyenne (8,6 %). Cependant, ces comparaisons de l'emploi sont affectées par les différences internationales d'organisation de la production des services qui sont généralement du ressort des pouvoirs publics – comme au niveau des soins de santé - ce qui les rend difficilement interprétables. Afin de contourner ces difficultés de comparaison, il convient de s'appuyer sur la notion de "domaine public" développée à cette fin par l'OCDE. Le "public" est un concept large qui comprend le secteur des administrations publiques



Jo Lorente, *La Milonguera*, 50 x 60 cm, 2007 Peinture (acrylique, cire), luth, tango

ment et de la santé et tout en haut de l'échelle pour les services généraux. La Belgique se situe au même niveau que la moyenne en ce qui concerne l'ordre et la sécurité publics et à un niveau inférieur en ce qui concerne la défense et la protection sociale.

Pour le total des rémunérations du secteur des administrations publiques hors fonction santé, la Belgique se positionne en haut de l'échelle des pays de comparaison, à la troisième place (en pourcentage du PIB). A l'inverse, pour les achats de biens et services hors fonction santé, la Belgique se place en bas de l'échelle, à la quatrième place, ce qui peut indiquer un moindre recours à la sous-traitance.

Si l'emploi du secteur des administrations publiques pose des difficultés de comparaison, il n'en va pas de même pour l'emploi de l'administration publique au sens strict qui constitue une activité relevant dans sa (quasi-) totalité du secteur des administrations publiques. En Belgique, l'emploi de l'administration publique au sens strict rapporté à la population totale atteint 4 pour 100 habitants, soit la proportion la plus élevée parmi les pays membres de l'OCDE à niveau de développement économique comparable : la moyenne est de 3 salariés pour 100 habitants en 2006 (en nombre d'heures travaillées annuellement, le constat reste inchangé : 64 heures par habitant en Belgique contre 50 heures en moyenne). Par ailleurs, cet emploi enregistre dans le cas belge une progression sur la période récente, alors qu'il tend à se tasser pour la moyenne des pays de comparaison (entre 1995 et 2006, le nombre de salariés pour 100 habitants a augmenté de 0,4 en Bel- ...

gique alors qu'il a diminué de 0,1 en moyenne). Notons que l'emploi de l'administration publique au sens strict rapporté à l'emploi de l'ensemble de l'économie atteint 9,9 % en Belgique contre 6,2 % en moyenne pour les pays de comparaison en 2006.

Au sein de l'administration publique au sens strict, le total des rémunérations des services d'administration "pure" (à savoir l'administration publique au sens strict hors défense et ordre et sécurité publics), de l'ordre de 3,9 % du PIB en Belgique, est le plus élevé parmi les pays membres de l'OCDE à niveau de développement économique comparable pour lesquels la moyenne s'élève à 2,5 % du PIB, en 2006. En outre, entre 1995 et 2006, seule la Belgique présente une hausse du total de ces rémunérations (de 0,3 point de pourcentage du PIB potentiel contre un recul de 0,3 point de pourcentage en moyenne). Cette position tout en haut de l'échelle s'explique par le nombre d'emplois.

Effectivement, le niveau moyen (par travailleur) des salaires dans l'administration publique au sens strict est moins haut en Belgique qu'en moyenne ; la proportion de l'emploi des plus de 50 ans dans l'administration publique au sens strict, plus faible en Belgique (27,9 %) qu'en moyenne (30,4 %), contribue peut-être à cet écart. A noter, cependant, que les achats de biens et services (dans le cas des services d'administration "pure" comme dans les autres fonctions) sont plus faibles en Belgique qu'en moyenne, ce qui confirme une tendance à un moindre recours à la sous-traitance. Il n'apparaît pas que le taux d'emploi de l'administration publique au sens strict soit influencé par la taille



de la population du pays. En revanche, le total des rémunérations dans le secteur des administrations publiques hors enseignement et santé tend à représenter un pourcentage du PIB d'autant plus important que le degré de décentralisation du pays est élevé. Ce dernier constat est conforté par l'origine de la progression de l'emploi de l'administration publique au sens strict en Belgique qui se situe au niveau des entités fédérées et au niveau des pouvoirs locaux et, dans une moindre mesure, au niveau de la sécurité sociale alors que l'em-

ploi a reculé au niveau du pouvoir central. En 2007, au sein de l'administration publique au sens strict, les pouvoirs locaux comptent 198 000 emplois, le pouvoir central en compte 142 000 (dont 42 000 dans la défense nationale), les entités fédérées 56 000, et la sécurité sociale 30 000.

Bureau fédéral du Plan

<http://www.plan.be>

De lokale overheidsbedrijven: een sector die voor uitdagingen staat

De rol en de specifieke positie van de lokale overheidsbedrijven en sleutelactoren

Als instanties die het algemeen belang van de burger bewaken zijn de lokale openbare besturen betrokken bij de energie- en waterbevoorrading, de economische expansie, de teledistributie, de gezondheidszorg en het afvalbeheer.

Omdat hiervoor specifieke competentie en kennis nodig is, delegeren de gemeenten deze opdrachten aan gespecialiseerde entiteiten die onder diverse juridische vormen kunnen opereren, nl. als (gewoon of een autonoom) gemeentebedrijf actief op het grondgebied van één enkele gemeente of als intergemeentelijk samenwerkingsverband of intercommunale die, zoals de naam al zegt, actief is op het grondgebied van meerdere gemeenten. Deze studie neemt lokale overheidsbedrijven op die actief zijn in de opgesomde sectoren.

Het gaat daarbij niet alleen om gemeentebedrijven en intercommunales, maar ook om regionale overheidsbedrijven en ondernemingen uit de privésector die een sleutelrol spelen in de betrokken domeinen.

Een sector die voor uitdagingen staat

De lokale overheidsbedrijven en sleutelactoren zijn actief op domeinen waar de Europese reglementering van toepassing is zowel op het vlak van het concurrentiebeleid als van duurzame ontwikkeling. Voor de energiesector geldt de volledige vrijmaking van de sector vanaf 2007, het boekjaar dat in deze studie wordt geanalyseerd. Om het verlies te compenseren dat de gemeenten hierbij hebben geleden, namen de financieringsintercommunales van de energiesector participaties in andere bedrijven. In de energiesector, net zoals in de sector van het waterbeheer en het afvalbeheer, is de Europese wetgeving van toepassing voor duurzame ontwikkeling. Voor het waterbeheer gelden de Europese richtlijnen die ertoe aanzetten de werkelijke prijs voor het drinkwater aan te rekenen, een prijs waarin geleidelijk de reële kosten van de drinkwaterconsumptie worden opgenomen. Voor het afval-

beheer gaat het om het zo correct mogelijk doorrekenen van de collectieve kosten van afvalproductie en -behandeling (volgens het principe dat de vervuiler betaalt). Voor het domein water- en afvalbeheer bestaan er regionaal uitgewerkte plannen. Voor het activiteitsdomein economische expansie is het beeld erg verschillend naargelang van de regio. Voor teledistributie vond er in 2007 in Wallonië een hergroepering plaats van de activiteit door één entiteit terwijl een deel ervan voordien door de energie-intercommunales werd verzorgd. In Vlaanderen vond dergelijke hergroepering al vroeger plaats.

Een niet te verwaarlozen gewicht

De in deze studie geanalyseerde steekproef telt 228 lokale overheidsbedrijven en sleutelactoren. Samen hebben ze een balanstotaal van 45,4 miljard EUR en geven zij voor het boekjaar 2007 een resultaat te zien van 1,5 miljard EUR. Het balanstotaal van de intercommunales en de autonome gemeentebedrijven komt uit op 30 miljard EUR. De analyse omvat meer specifiek de sectoren energie, waterbeheer, economische expansie en afvalbeheer die samen niet minder dan 87,5 % van het

balanstotaal vertegenwoordigen van de hele sector. De analyse geeft een beeld van de eerste resultaten van het boekjaar na de vrijmaking van de energiesector (de financiering ervan inbegrepen). Een vergelijking met het balanstotaal van de gemeenten dat eind 2006 54,7 miljard EUR bedroeg toont aan hoeveel aangelegenheden door de gemeenten worden uitbesteed. Als werkgever bieden deze ondernemingen werk aan meer dan 38.000 voltijdse equivalenten (VTE).

Een erg contrastrijke financiële situatie

Op basis van cijfers op 31 december 2007 neemt de energiesector (financiering inbegrepen) met een balanstotaal van 24,5 miljard EUR 54 % van de totale activa voor zijn rekening en draagt de sector voor 75 % bij in het resultaat van het boekjaar van de lokale overheidsbedrijven en de sleutelactoren in de studie. Algemeen genomen beschrijven de financiële ratio's dat deze ondernemingen over een ruime liquiditeit beschikken, een voldoende solvabiliteit en een stabiele rentabiliteit. De rentabiliteit van het eigen vermogen bedraagt 6,6% en de operationele rentabiliteit 9,9 %. Er bestaan echter grote verschillen tussen de sectoren.

De lokale overheidsbedrijven actief in de energiesector weten hun rol beperkt tot het **transport en de distributie van energie**. Het resultaat van het boekjaar 2007 beloopt 733 miljoen EUR terwijl dit nog 1.575 Eur was in 2002. Vooral de liquiditeitsratio's zijn minder goed in 2007. In meerdere segmenten zijn de schulden op korte termijn hoger dan de vorderingen op ten

hoogste één jaar, de beleggingen en de thesaurie. De rentabiliteitsratio's blijven op het niveau van het vorige jaar. Er valt op te merken dat het grote buitengewone resultaat te maken heeft met het afsluiten van de rekeningen van de zogenaamde gebonden afnemers van voor 2007 in Brussel en Wallonië ; de vrijmaking van de markt in Vlaanderen dateert al van 2003. Als gevolg van de geleden verliezen zien de intercommunales die actief zijn in de **financiering van energie** hun resultaat toenemen. Het komt uit op 446 miljoen EUR in 2007 tegenover 151 miljoen EUR in 2002, met een uitzonderlijke piek in 2005 door de overname van de aandelen van Electrabel.

De lokale overheidsbedrijven voor economische expansie, waterbeheer en afvalbeheer kennen een vrij lage winst in vergelijking met hun kosten. In hun resultaat zitten echter de werkings en/of kapitaalsubsidies vevat die ze genieten.

De sector van het waterbeheer kent twee grote types van activiteit, namelijk de distributie en productie van water die aan de gebruiker worden gefactureerd en de waterzuivering. In deze sector is de rol van de sleutelactoren vrij belangrijk omdat ze 63,6% van het balanstotaal van de sector uitmaken. De financiële ratio's tonen een positieve liquiditeit en solvabiliteit voor de waterdistributie in vergelijking met de waterzuivering. Hetzelfde geldt voor de rentabiliteit, uitgezonderd voor de operationele rentabiliteit die wel doorweegt voor de waterzuivering.

De sector van de economische expansie, met een verschillende regionale aanpak als kenmerk, toont liquiditeits- en solvabiliteitsratio's van goede kwaliteit. Hoewel de rentabiliteit van het eigen vermogen goed is (10 %), is de operationele rentabiliteit doorgaans negatief (-0,9%).

De sector van het afvalbeheer kent een regelgeving die meer en meer op voorkoming van afval aanstuurt en via het uitwerken van regionale plannen de verwerking conform wil maken met de Europese normen. De sector heeft goede ratio's in 2007 zowel op vlak van liquiditeit als van rentabiliteit. De schuldgraad is echter vrij hoog.

Deze publicatie omvat een transversale analyse van alle sectoren evenals een detailanalyse per sector voor energie, economische expansie en afvalbeheer. Conform ons engagement aangaande duurzame ontwikkeling wil Dexia het papierverbruik beperken. Daarom is een aanvulling onder elektronische vorm beschikbaar met de definities van de gebruikte ratio's, de analyse van de sector van het waterbeheer evenals een aantal bijkomende tabellen. Deze elektronische versie is beschikbaar op het intranet van de openbare besturen PubliLink.

Dexia Bank

Innovation en 2008: l'Europe refait son retard

Le tableau de bord de l'innovation 2008 révèle une tendance positive en matière de performance à l'innovation. La Belgique se trouve dans le groupe des "suiveurs".

La 8^{ème} édition récemment publiée par l'EIS (European Innovation Scoreboard) témoigne d'un progrès général, avec des augmentations significatives de diplômés en sciences, ingénierie, sciences sociales et humaines tant au niveau secondaire que supérieur. D'autres domaines tels que les investissements en capital à risque et dans le secteur des liaisons à haut débit connaissent également une évolution encourageante, même si les statistiques ne mesurent pas encore l'effet de la crise économique et financière du dernier quadrimestre de l'année. Désormais, le fossé de l'innovation entre l'Europe et les Etats-Unis et le Japon se réduit graduellement. Sur base de 29 indices, certains d'entre eux utilisés pour la première fois dans l'édition 2008, l'EIS met en évidence quatre groupes parmi les 27 Etats membres de l'Union :

La Suède, la Finlande, l'Allemagne, le Danemark et le Royaume-Uni sont les leaders de l'innovation en Europe, avec des indices de performance à l'innovation bien supérieurs à la moyenne de l'Europe. De tous ces pays, c'est l'Allemagne qui progresse le plus, alors que le Danemark semble faire du surplace.

L'Autriche, l'Irlande, le Luxembourg, la Belgique, la France et les Pays-Bas sont les suiveurs de l'innovation. De ces pays, c'est l'Irlande qui prend la tête, suivie de près par l'Autriche.

Chypre, l'Estonie, la Slovénie, la République tchèque, l'Espagne, le Portugal, la Grèce et l'Italie sont les innovateurs modérés. Chypre est crédité d'une performance supérieure au groupe, suivi par le Portugal, alors que l'Espagne et l'Italie n'améliorent pas leur position dans le groupe.

Malte, la Hongrie, la Slovaquie, la Pologne, la Lituanie, la Roumanie, la Lettonie et la Bulgarie sont les pays en phase de rattrapage. La Bulgarie et la Roumanie améliorent leur performance et seule la Lituanie accuse un certain retard. ...

Innovation and Innovation Policy in Belgium

Overview of Innovation Policy

Compared to the Eurozone average, the Belgian economy has maintained a relatively strong growth in 2007 with an annual GDP growth rate of 2.8% (down from 2.9% in 2006). According to the National Bank of Belgium, it is however expected that growth in 2008 will slow down significantly as a result of the global financial crisis and reach 1.6% in 2008 and 1.5% in 2009 (against 1.6% for the Eurozone in 2008 and 1.3% in 2009). The Belgian economy performs particularly well in terms of labour productivity per person employed and the intensity of FDI in the economy. However, the employment rate of 62% (2007) still lies considerably below the EU27 average and well below Lisbon target (70%) and despite a gradual improvement in recent years, remain a black mark compared to key competitors.

Another important current concern in the country is the high level of inflation, which is expected to reach 4.1% in 2008 (1.8% in 2007) but should drop to 2.4% in 2009. The rapid increase in personnel and energy costs is likely to have a negative impact on profitability and as a consequence on investments. The medium and low-tech sectors that comprise a large share of the manufacturing sector in Belgium (91.5 % according to OECD) are very prone to international competition especially from low-cost countries. Thus, the economic risks are judged very high for the Belgian economy in the years to come.

Belgium's innovation performance is characterised by relatively high investment by the business sector off-setting an under-investment by the public sector. However this investment is precarious due to the dominance of a few large and foreign firms in the total expenditure. Belgium has a relatively well-educated population but is losing ground in the area of new science and technology graduates; a situation worsened by the uncompetitive net wages paid to researchers and engineers. Even where Belgium performs well in knowledge production this is not turned into a reinforced technological specialisation (as measured by patents, etc.); and indeed there appears to be a significant problem in turning the considerable investment in research into commercially viable innovations. Finally, the low propensity to become an entrepreneur in Belgium, and particularly to develop knowledge intensive firms, is a continuing cause for concern.

The following three main challenges for Belgium can be identified on the basis of the TrendChart policy analysis:

- **Innovation skills mismatch:** The first challenge identified for the Belgian innovation system is a structural mismatch in the labour market increasingly identified as a bottleneck in the system, notably by enterprises and their representative federations. The labour market is characterised by a relatively high level of unemploy-

ment (with localised pockets of very high unemployment) and relatively low overall employment rates in certain regions of the country (the Brussels Capital and the Walloon Region). Yet, employers report that they face increasing difficulties to fill places for qualified and skilled workers, especially in one region of the country (Flemish Region). A report by one of the main Belgian universities highlighted that these mismatch problems are as common in more 'science' based jobs as in technical or manual sectors (construction and mechanical engineering). Yet, it reflects in large part two significant 'innovation system' failures: first of all high inequality of opportunity in primary and secondary education; and low investment in life-long learning by enterprises. When this sub-optimal situation is twinned with a declining interest in science and engineering studies the risk to the longer-term performance of the Belgian innovation system, and hence competitiveness, becomes evident. The need to encourage a higher number of young people to undertake studies in the fields of science, technology and engineering but also in areas such as industrial design and innovation management is clearly a priority that needs to be given greater attention.

Although there are Community initiatives in favour of promotion of science education (e.g. implementation of the Bologna process, development of the competence centres in Wallonia), these activities are unlikely to lead to short term changes in the situation of specific

shortages of skilled technical staff, etc. in specific industries (and possible effects are hard to attribute to these measures as well). Debate is going on, both in the Flemish as in the French community to develop specific industrial training initiatives to provide shorter-term solutions. One example is the discussions launched in the framework of the Competitiveness Poles in Wallonia in order to forecast their needs for human resources and avoid future skills shortages. A more aggressive policy with greater financial resources allocated and better coordination to increase the number of young people pursuing science, engineering and innovation related studies to bring about a longer term change is needed. With reference to science and engineering graduates, the trend remains marginally positive, but is growing more slowly than EU trends. Belgium currently stands at 84% of the EU27 average (2005). Other non-EIS indicators should also be tracked and analysed here to understand the extent to which the gravity of skills mismatches and lack of qualified personnel is affecting Belgian enterprises innovation performance. There is no real evidence that current policies are either a) adequate or b) have any influence on improving the situation.

- **Creating and growing knowledge intensive enterprises:** A second key challenge is the need to further boost entrepreneurial innovation in the form of new firm creation and particularly creation of firms with sufficient capital and intellectual support to develop around them a network of suppliers and sub-contractors. There has been a reduction in the number of li-

mitted companies created year on year. These companies offer the best prospect for developing new activities due to their greater capital base than other forms of companies. Various surveys tend to suggest that the ratio of 'innovative start-ups' in Belgium remains below that of other key competitor countries. This issue of an inadequate level of entrepreneurial firms has been addressed in various studies on competitiveness in Belgium in recent years which point to slow relative growth in knowledge based services as a particular drag on the economy, in sharp contrast to trends in the EU15 and the US. This slower growth is essentially due to slower growth across all sectors, however, in knowledge based services this is made worse by a specialisation in sub-sectors which have shown slower growth in all industrialised countries. This raises questions about Belgium's ability to compete in the future given competition from lower cost countries in less knowledge intensive sectors. The 2007 evaluation of the Flemish Innovation Policy Mix concludes for the regional level that, especially with respect to SMEs and start-ups, a clear policy is needed. Similarly, a report on the Walloon innovation system highlights weak entrepreneurial propensities.

The need to boost entrepreneurship, in general, and the rate of creation and growth of high potential knowledge intensive enterprises is fully recognised by the Governments of all three Belgian regions as well as by the Federal authorities. Boosting entrepreneurship is a key element of the National Lisbon Reform programme with a commitment of the Federal Government to re-

duce the current 34 days it takes to create a company to only three. A range of measures has been taken over the last decade and particularly since 2000 to make Belgium a more attractive place for enterprises. Initial support for incubators and business innovation centres and financial measures has shifted towards a more strategic emphasis on fostering commercialisation of the academic research base, support for entrepreneurship, access to finance and support to sectoral networks along the value chain (e.g the Competitiveness Poles in Wallonia). However, the promotion of knowledge intensive service sector companies still leaves much to be desired and the number of spin-offs as such while reasonable is hardly enough to regenerate the economic structure of the economy.

- **Improving the rate of patenting and intellectual property management know-how in Belgian enterprises:** A third challenge for Belgium is to improve the protection and exploitation of intellectual property created through investment in R&D and innovation in national firms. As noted above, a recent report for the Central Council for the Economy has helped to focus attention on the need for a more concerted effort to improve rates of patenting in Belgium more in line with the levels of investment in R&D of leading technology based sectors (e.g. pharmaceuticals). The low levels of patenting are in part due to the structure of the Belgium economy (lower tech sectors or sectors which do not necessarily use patenting as a primary means of IP protection) and to the afore mentioned dominance of ...

multinational firms in R&D activity and expenditure; however, there is also clearly a sub-optimal understanding of the importance of patenting and a number of

barriers (cost, access to expertise, in-house knowledge on IPR in firms, etc.) which reduce the patenting propensity.

Some important measures have already been taken at the federal level to improve the general IPR framework but results are not visible yet. In particular, the measure to lower the taxes on patent income, making it substantially lower than the rates available in most other European countries, has been highly welcome in the country, and notably by the pharmaceutical sector. The federal level has as well taken measures to foster SMEs' patents applications. Up to 2008, companies wishing to register a Belgian patent had to ask for a search report delivered by the EPO on behalf of the Belgian State but which offered no guarantee. In order to improve preliminary searches each patent application is now accompanied by a written opinion by the EPO on the patentability of the invention, offering an additional protection to the applicant. Furthermore, the costs of the initial procedures have been substantially decreased, even if annual fees increase as soon as the patent links to commercial activities. In Wallonia, a new structure (Pi2) has been put in place in 2008 with the specific aim of being the sole operator for Walloon companies looking for assistance on IPR issues.

Innovation governance and policy trends

At federal level, the elections in June 2007 led to a long period of political uncertainty as it took until almost the end of December before a new interim Government was installed and another three months (March 2008) before it became definitive. However, by July 2008, the Prime Minister was forced to tender his resignation due to on-going tensions about the splitting

...



Mazagan

of the bilingual electoral constituency around Brussels. More generally, Belgium appears to be shifting inexorably towards a confederal State with some Flemish politicians pushing for the few remaining powers at national level to be regionalised. The only significant competence left at Federal level which influences the innovation system is taxation. This policy field has enjoyed a certain stability in recent years with the same Minister of Finance as in the previous Government and a relative consensus amongst political parties from both French and Flemish communities on the need to reduce the burden of taxation on both individuals and businesses.

At regional level, the last few years have seen a strong focus on governance in the innovation system, notably in Flanders and in Wallonia and to some lesser extent in Brussels-Capital. There are significant similarities at regional level in terms of a commonly identified need to simplify the support system to enterprises for innovation and entrepreneurship.

In Flanders the Minister of EWI resigned in September 2007 and was succeeded by another Minister from the same party. There is a trend towards simplification of the set of innovation policy instruments and improvement of the efficiency of a number of measures. For instance, the legal framework covering research and innovation support for companies has been modified in order notably to be in line with the new EU State Aid framework and the support measures for SMEs were

simplified and made transparent. A merger of VLAO and the Economy Agency has also been announced: the merged Agency for Entrepreneurship (Agentschap Ondernemen) will start its operations on 1 January 2009.

In Wallonia, the legal framework covering research and innovation activities has been modified in order notably to be in line with the new EU State Aid framework and help the region face new challenges. An e-learning platform has also been set up by the Walloon Agency for Telecommunications with a view to coordinating and federating the actors and initiatives in favour of e-learning in the Walloon Region and the French-speaking Community.

Future actions and opportunities for innovation policy

Over the years the Innovation Systems in the regions in Belgium have become more and more complete, paying attention to various aspects needed to boost the competitive position of the regions in scientific, technological and economic sense. However at the moment this completeness is on the verge (and in some regions for some topics over the brink) of becoming too complex and therefore ineffective (e.g. SME support measures in Flanders are being simplified, as recommended by an expert study). This should be addressed, but this does not mean a complete restructuring of the whole innovation system: there is no need to change a large number of elements of the system that are working well.

The regional scale is in some areas also too small to compete in a more and more globalised economy. Therefore cooperation between the regions should be increased or at least not be hindered. The problem is however not unique for the innovation field alone: it is a broader institutional problem with a complex background, and solutions depend on both political will and strengthening of operational links between autonomous institutions.

From the perspective of innovation policy, there are also other more urgent framework conditions than the flaws in the system itself: for example, fiscal burdens on labour, inflexible education and training system, etc. The sense of urgency to solve these problems is however not always adequate.

Finally, the recent report of the Central Council for the Economy on patenting offers a number of interesting proposals in this field, which could be usefully pursued by both Federal and regional authorities. For instance, the report proposes to follow the French model of proposing a free (or at marginal cost) IPR audit for SMEs, a measure that has worked well in France.

<http://www.abe-bao.be>

<http://www.proinno-europe.eu>

Mystery guests ontdekt door overheid

Tussen het beeld van de dienstverlening door de ogen van een ambtenaar en de perceptie van de burger zitten grote verschillen. Een mystery guest als friskijker helpt bedrijfsblindheid te voorkomen.

Naast het prikkelen tot een betere dienstverlening is een mystery shopper ook in te zetten om de naleving van wet- en regelgeving te controleren.

Detailhandel

Het inzetten van een mystery guest is een eenvoudig en doeltreffend middel om een organisatie te bekijken vanuit het perspectief van de klant. In de detailhandel is dit al jaren een beproefd concept. Klanttevredenheid wordt gezien als perceptie minus verwachting. Met andere woorden: wanneer de indrukken die de klant krijgt de verwachting van deze klant overstijgt dan leidt dat tot een grote klanttevredenheid.

Tevredenheid = Perceptie - Verwachting

Eigenlijk wordt niet de perceptie van de echte klant gemeten maar het serviceniveau op vooraf bepaalde objectieve controlepunten, zoals «werd u begroet aan het loket». Voor het meten van de echte perceptie zal klanttevredenheidsonderzoek noodzakelijk blijven. Naast een meting van de service van eigen medewerkers kan ook een benchmark met vergelijkbare organisaties plaatsvinden of een vergelijking in de tijd.

Wachttijdbeleving

In de detailhandel gaat het bij de tevredenheid van een klant om: bereikbaarheid, uitstraling interieur en exterieur, persoonlijke aandacht, wachttijdbeleving, voorlichting, advisering, deskundigheid, extra aangeboden service en de afhandeling van klachten en ideeën. Veel van deze aspecten spelen ook in de publieke sector.

Pseudo klant

Ook bij de overheid is de pseudo klant in opkomst. Mystery guests beoordelen de adequate afhandeling van internetvragen, de service van de afdelingen Burgerzaken en de kwaliteit van de APK-keuring. Een stichting zet zelfs jongeren van 15 jaar in om de verkoop van alcoholische dranken te controleren. Het meest serieus neemt misschien wel Melanie Schultz van Haegen, oud-staatssecretaris van Verkeer en Waterstaat, haar eindverantwoordelijkheid. Zij reist jaarlijks meerdere keren als mystery guest met de trein om te ervaren of de NS zich aan de afspraken houdt. De oud-staatssecretaris voerde allerlei opdrachten uit, keek wat er gebeurt als ze een kaartje wil omruilen, of hoe het was om als invalide te reizen. «Die eigen beleving geeft

een grote meerwaarde aan de cijfermatige rapportages», aldus Schultz van Haegen.

Meer inspiratie? Neem een abonnement op ons gratis e-zine Beleidsimpuls. Meer over Beleidsimpuls »

Kansen voor communicatie

De stichting Rekenschap heeft onderzoek gedaan naar het functioneren van een aantal afdelingen Burgerzaken. Dit loket is erg bepalend voor het beeld dat de gemiddelde inwoner heeft van een gemeente. De meest opvallende uitkomst van dit onderzoek was dat gemeenten uitstekende communicatiekansen laten liggen. Gemeentelijke voorlichtingsmaterialen in wachtruimtes zijn vaak afwezig of niet up-to-date. Ook kan de wachtruimte een uitstekende manier zijn om de mening van burgers te peilen of een elektronische ideeënbuis op te zetten.

Verbeterpunten

De Rijksdienst voor het Wegverkeer (RDW) zet mystery guests in bij APK-keuringen om te kijken of autobedrijven niet onnodig reparaties uitvoeren en extra kosten in rekening brengen. De RDW benadrukt dat



het er voorlopig geen sprake is van sancties. Gecontroleerde bedrijven hoeven dus niet bang te zijn voor een boete of het intrekken van de APK-vergunning. Nadat een keuring is afgerond maken maakt de mystery shopper zich bekend als RDW-personeel en bespreekt ter plekke zijn conclusies en eventuele verbeterpunten.

Controle naleving wetgeving

In opdracht van de Stichting Alcohol Preventie (STAP) gaan jongeren onder de 16 jaar als een soort geheim agent de verkoop van alcohol aan de jeugd controleren. De stichting STAP wil op deze manier in kaart brengen hoe het staat met de naleving van de drank- en horeca-

wet. Wanneer een winkelier alcohol verkoopt aan een 15-jarige 'geheim agent' laat deze weten dat hij participeert in een onderzoek. Omdat het formeel uitlokking is kunnen geen juridische maatregelen worden genomen als een bedrijf in de fout gaat.

...

Introduceer beleidsconcurrentie

Het belang van concurrentie is misschien wel het meest wezenlijke dat de overheid van het bedrijfsleven kan leren. Concurrentie houdt mensen scherp.

Concurrentie zorgt ervoor dat verschillende aanbieders zo goed mogelijk hun best doen om een zo goed en aantrekkelijk mogelijke dienst te leveren.

Slimmer werken

Het programma Andere Overheid constateert in haar actieprogramma dat «de prestaties van veel overheidsorganisaties effectiever, efficiënter, meer klantgericht en beter op elkaar afgestemd kunnen worden». Doorgaans is dit geen kwestie van harder werken, maar vooral van slimmer werken en bestaande middelen beter benutten. Daarvoor is innovatie en kwaliteitsverbetering nodig.

Hilversum op de kast

Een belangrijk verschil met de private sector is dat marktprikkels om innovatie aan te jagen van nature ontbreken bij de overheid. Het kabinet wil om die reden meer marktwerking creëren. Zo heeft het kabinet Hilversum op de kast gekregen door te besluiten dat omroepen met elkaar gaan concurreren om programmaged. Het is de hoogste tijd dat Den Haag zelf ook het concurrentiemodel omarmt.

Meer inspiratie? Neem een abonnement op ons gratis e-zine Beleidsimpuls. Meer over Beleidsimpuls »

Eén beleidsoptie volstaat

Net als de kwaliteit van dienstverlening is ook de kwaliteit van overheidsbeleid gebaat bij concurrentie. Veel beleidsambtenaren gaan echter recht op hun doel af. Ze denken snel te weten waar de schoen wringt en sorteren in vroegtijdig

stadium voor op één oplossingsrichting. Het zoeken van alternatieven wordt als tijdsverspilling ervaren. Alle tijd wordt gestoken in het gedegen uitwerken van die ene beleidsoptie. De leden van het kabinet krijgen vaak communistische keuzes voorgeschoteld waarbij ze alleen ja of nee kunnen zeggen tegen de voorgestelde oplossing. Het beste wat de ministers in dergelijke gevallen kunnen doen is de betreffende beleidsnota onbehandeld retour te sturen met de eis meerdere beleidsalternatieven serieus uit te werken.

Introduceer creatieve concurrentie

Om de kwaliteit van het beleid te verhogen, zou het kabinet beleidsconcurrentie moeten stimuleren. Dit kan onder andere door creatieve concurrentie te introduceren. Bij creatieve concurrentie werken meerdere teams onafhankelijk van elkaar aan oplossingen voor hetzelfde probleem. Praktijkervaringen bij bedrijven als Nokia leren dat creatieve concurrentie de kwaliteit van oplossingen zeer ten goede komt. Omdat mensen graag willen winnen, lopen ze door de competitie een stapje harder dan normaal. Daarnaast leidt het parallel werken tot diversiteit in de oplossingen. Iets voor uw organisatie? Wij helpen u graag met het opzetten van creatieve concurrentie.

Morgen invoeren

In feite is beleidsconcurrentie precies wat het kabinet voorstaat met de concurrentie tussen omroepen om programmaged. Hoe kan het kabinet hier tegen zijn? En is het kabinet toch tegen dan zouden wij tegen het kabinet willen zeggen: wat gij niet wilt dat u geschiedt doe dat ook een ander niet! ●

Deloitte distingue les 10 principales tendances du secteur des technologies en 2009

Pour la huitième année consécutive, Deloitte livre, dans “Technology, Media & Telecommunications

Predictions - Trends 2009”, sa vision des tendances de l’année dans le secteur.

À partir de recherches et de l’expérience de ses 6 000 experts, de ses clients, d’analystes et d’acteurs mondiaux du secteur, Deloitte dégage les 10 tendances suivantes : le réseau électrique gagne en intelligence ; appareil gratuit contre abonnement payant : le bundling gagne du terrain ; le PC attaqué par l’essor du netbook ; les risques associés aux données suivent la loi de Moore ; l’informatique verte emprunte la voie du bon sens ; les entreprises s’attaquent aux coûts du stockage informatique ; les produits génériques colonisent le marché high-tech ; les « procès numériques » se multiplient ; les grandes entreprises s’ouvrent aux réseaux sociaux ; les technologies dénigrées hier retrouvent des vertus ...

1. Le réseau électrique gagne en intelligence

En 2009, 16% de l’énergie consommée le sera sous forme d’électricité, et ce pourcentage ne cesse de croître. Mais le réseau historique est peu efficace, de l’ordre de 33%, contre 60% pour les technologies les plus modernes. Les technologies de « SmartGrid » offrent une alternative au changement des réseaux, en permettant

des économies jusqu’à 30% sur la consommation. La crise énergétique de 2008 leur a été très favorable, résultant en une croissance de 50%. Implantées aux différents niveaux de l’infrastructure électrique — production, transport, distribution et point de consommation — elles apportent à ce réseau passif l’intelligence dynamique des réseaux de communication. Gouvernements, services publics et consommateurs seront inspirés d’investir, avec ou sans incitations fiscales, dans ces technologies, qui offrent un retour sur investissement court.

2. Appareil gratuit contre abonnement payant : le bundling gagne du terrain

Adopté très tôt par les opérateurs de téléphonie mobile, le bundling consiste à fournir gratuitement (ou pour une somme modique) un téléphone au consommateur souscrivant un abonnement, souvent de longue durée. 2009 pourrait voir l’extension de cette pratique aux téléviseurs, aux PC et à tout appareil pouvant donner lieu à abonnement pour du contenu ou des services. Cela

ne va pas sans danger pour les constructeurs car l’appareil « donné » perd de sa valeur aux yeux du consommateur, ce qui porte atteinte au prestige des marques. Ce modèle, qui bénéficie en premier lieu aux fournisseurs de services, n’est pourtant pas la panacée : en temps de crise, les consommateurs sont réticents à s’engager dans des contrats de longue durée. Le succès des contrats « SIM-only » chez les opérateurs de téléphonie mobile montre qu’un nombre croissant de clients préfèrent un abonnement moins cher à un abonnement incluant un téléphone gratuit ou largement subventionné.

3. Le PC attaqué par l’essor du netbook

Petits, légers et bon marché, les mini-ordinateurs portables ont décollé en 2008, notamment en Europe où bon nombre des netbooks vendus étaient subventionnés par des opérateurs télécoms ou des fournisseurs d’accès Internet. En 2009, ils seront vraisemblablement la seule catégorie d’ordinateurs personnels à connaître une croissance significative, d’autant que les constructeurs s’appliquent à corriger les défauts (processeurs peu perfor-

mants, OS non-optimisés et manque de stockage) qui avaient entraîné de forts taux de retour des produits de première génération. Plus performantes, les prochaines générations pourraient faire une entrée massive dans le monde de l'entreprise et, par ailleurs, concurrencer les consoles de jeu et lecteurs de DVD portables. Pour résister, l'industrie du PC classique devra encore réduire ses coûts pour protéger des marges déjà très minces, se positionner sur les netbooks haut de gamme et envisager de subventionner des produits en partenariat.

4. Les risques associés aux données suivent eux aussi la loi de Moore

Les systèmes mobiles offrant de grandes capacités de stockage (ordinateurs portables mais aussi clés USB, lecteurs MP3, téléphones...) multiplient les volumes de données en circulation et, par conséquent, les risques de fuite, de perte et de vol d'informations à caractère confidentiel. En 2009, la sécurité est un domaine où les entreprises ne vont pas pouvoir relâcher leurs investissements. « Les systèmes de sécurité périmétriques, efficaces contre les intrusions sur les réseaux, sont impuissants à protéger les données stockées sur les portables des collaborateurs et autres appareils mobiles » souligne Etienne Jacquemin, associé Deloitte en charge de TMT. « Les technologies récentes attachant la sécurité – c'est-à-dire les droits d'ouverture, de lecture, de copie et d'impression des contenus numériques – aux documents eux-mêmes peuvent efficacement réduire le risque d'utilisation des informations d'entreprise par des personnes non autorisées. »

5. L'informatique verte emprunte la voie du bon sens

En 2009, la facture énergétique des centres informatiques va continuer à augmenter et ce malgré les efforts des constructeurs pour créer des machines toujours plus puissantes mais moins gourmandes en électricité. Le bon sens pourrait se révéler un allié précieux pour les entreprises qui veulent rapidement améliorer l'efficacité énergétique de leurs centres de traitement de données, sans pour autant remplacer leurs équipements existants par des systèmes de dernière génération. Un audit énergétique peut, par exemple, permettre de remédier à l'inefficacité du système de climatisation qui consomme souvent autant d'énergie que les machines elles-mêmes. Regrouper les systèmes en fonction de leur température de fonctionnement peut éviter de surclimatiser la totalité du centre. Externaliser le traitement chez un fournisseur possédant une infrastructure moderne, et donc bénéficiant d'une meilleure efficacité énergétique, peut aussi être un moyen de réduire ces coûts. Au-delà, des gestes simples comme éteindre les PC à la fin de la journée peuvent aussi contribuer à alléger la facture.

6. Les entreprises s'attaquent aux coûts du stockage informatique

A force d'ajouter de la capacité de stockage perçue bon marché, les entreprises sont à la tête de parcs de serveurs et de baies de disques qui coûtent très cher en maintenance et consomment de l'énergie. Les données et documents y sont le plus souvent stockés en de mul-

tiples exemplaires, sans compter ceux qui occupent les disques durs des postes de travail. Cette accumulation ne garantit pas qu'on soit capable de retrouver les données dont on a besoin, ni que les données soient stockées et gérées conformément aux réglementations en vigueur. Désormais matures, les technologies de déduplication de données et d'archivage peuvent rapidement aider les entreprises à limiter l'explosion de leurs coûts de stockage.

7. Les produits génériques colonisent le marché high-tech

Confrontée à des problèmes de pouvoir d'achat, une frange importante de la population recherche des produits informatiques et high-tech moins onéreux. Les consommateurs et les entreprises choisissent volontiers des ordinateurs et des téléphones de marques moins prestigieuses dès lors qu'ils offrent les fonctionnalités nécessaires. Ils s'en détourneront cependant si le service après vente se révèle insuffisant ou inexistant. Du côté des logiciels, la volonté de réduire les coûts va prolonger le mouvement en faveur du SaaS (services applicatif en ligne et sur abonnement) et de l'open source, quitte à utiliser des « skins » pour que les utilisateurs ne soient pas déstabilisés par le changement d'interface.

8. Les "procès numériques" se multiplient

Soucieuses de protéger toutes leurs sources de revenus, les entreprises vont sans doute se montrer plus vigilantes quant à la protection de leur propriété intellectuelle, quitte à porter les litiges devant les tribunaux. ...



Jean-Marc Collier *La Tour à Plomb*, huile sur toile, 120 x 80 cm, 2009

Par ailleurs, les entreprises conduisant des fusions, des acquisitions ou des joint-ventures doivent s'assurer lors de la phase de due diligence que la cible ou le partenaire envisagé n'est engagé dans aucun "procès numérique" et

que les actifs immatériels qu'il apporte sont sains et lui appartiennent réellement. Enfin, les fournisseurs de services en ligne doivent s'attendre à voir les procès collectifs se multiplier dans tous les pays où la loi les autorise.

9. Les grandes entreprises importent les réseaux sociaux

Les entreprises et les administrations recherchent des moyens efficaces de distribuer l'information dans leurs réseaux. En 2009, il est probable qu'ils le feront en investissant davantage dans des réseaux sociaux internes exploitant les outils de création, de collaboration et de gestion d'information, développés par ces acteurs majeurs du Web 2.0, car les applicatifs restent à développer, en conciliant recherche d'efficacité et respect de la vie privée.

10. Les technologies dénigrées hier retrouvent des vertus

La crise actuelle conduit nombre de pays à reconsidérer des orientations technologiques dont ils s'étaient préalablement détournés ou protégés. C'est le cas de l'énergie d'origine nucléaire qui, diabolisée pendant des décennies, apparaît comme une source incontournable d'énergie. C'est aussi le cas des OGM auxquels les pays confrontés à des problèmes d'alimentation de base et de ressources en eau pourraient bien décider d'ouvrir la porte. En revanche, des pratiques bien ancrées et considérées comme écologiques telles que le recyclage du verre sont aujourd'hui critiquées parce qu'elles consomment beaucoup d'énergie...

<http://www.deloitte.com>