

4 INSTANCE[®]

PERIODICAL FOR PUBLIC MANAGEMENT

Maandelijks n° 82 - Januari/Februari 2009
Mensuel n° 82 - Janvier/Février 2009

Link ((●



Executive Dinner - Concert Noble

Branding the government as
an employer of choice

6^{DE} OVERHEIDSCONGRES

6^{IÈME} CONGRÈS DU SECTEUR PUBLIC

25 maart mars 2009

Concert Noble

**The public sector workforce
of tomorrow**

4 INSTANCE N° 82 - Janvier/Février - Januari/Februari 2009

- 4 EXECUTIVE DINNER
Branding the government as an employer of choice
- 11 FINANCES
Budget économique 2009
- 17 CONFÉRENTIE
Trends in online overheidscommunicatie
- 19 6^{DE} OVERHEIDSCONGRES - 6^{ÈME} CONGRÈS DU SECTEUR PUBLIC
The public sector workforce of tomorrow
- 21 FELINK
Mentorat
- 23 HR
Succes begint intern
- 25 6^{ÈME} CONGRÈS DU SECTEUR PUBLIC
La gouvernance humaine renforce la gouvernance d'entreprise
- 30 eGOV
Why e-Government isn't working
- 31 HR
Tien manieren om uw personeel te behouden



**Kies bewust.
Recycle. Evolve !**

**Choisissez.
Recyclé. Evolve !**



**100% gerecycleerd kantoorpapier ?
En toch helder wit ?
Ja!! Dat kan!!**

**Du papier bureautique blanc
recyclé à 100% ? Est-ce possible?
Mais bien entendu!!**

Antalis nv/sa
Z.4 Broekooi 290
B-1730 Kobbegem
T. 02/451 12 11
F. 02/451 12 12
Info@antalis.be
www.antalis.be

Guide des
CABINETS

KABINETTEN
gids



Executive Dinner - Concert Noble

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
4INSTANCE
fotograaf : Jacob Vermeire

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

REGIE
Tel. 02/534 94 51

DISTRIBUTIE - DISTRIBUTION
Etoby

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

Branding the government as an employer of choice

Is de overheid “de Sara van de arbeidsmarkt” ?

Meer dan 160 topambtenaren van de verschillende Belgische bestuursniveaus kwamen op maandagavond 15 december 2008 in de Brusselse Concert Noble samen voor een “executive dinner”, georganiseerd door 4INSTANCE en Acerta Public.



Het hoofdthema van de avond was de vraag hoe de overheid zich kan profileren als een aantrekkelijke werkgever. Bryan Andrews, hoofd van de Public Appointments Service, het Ierse equivalent van het Belgische Selor, gaf als eerste keynote speaker een inspirerend overzicht van de Ierse aanpak om competente medewerkers naar de publieke sector te lokken. De tweede keynote speaker, Luc Hamelinck, voorzitter van de overheidsvakbond ACV-Openbare Diensten, illustreerde hoe een aantrekkelijke overheid er vanuit syndicale invalshoek moet uitzien. Tussen de fijnproeverij door werd het publiek nog getraakteerd op een debat, gemoderd door Piet Vanthemsche, voorzitter van de Boerenbond en in een vorig leven ook een gevierd overheidsmanager. In het panel deelden François Florizzone (Beleidscel Ambtenarenzaken), Alain Goergen (Federale Politie), Carole Coune (FOD Mobiliteit en Ver-

voer) en Fons Leroy (VDAB) hun inzichten met elkaar. Minister van Ambtenarenzaken Vervotte sloot de discussie af met een overzicht van haar beleidsmaatregelen om de overheid als werkgever aantrekkelijk te maken en te houden. In dit artikel geven we een beknopt overzicht van de voornaamste discussies, argumenten en conclusies die in de loop van de avond konden worden opgetekend.

“War for talent”, ook in economisch mindere tijden

Bryan Andrews start met een waarschuwing: elke organisatie, ook in de publieke sector, moet zich terdege bewust zijn van de vergankelijkheid van succes. Ook op vlak van het imago als werkgever of de verwachte groei inzake tewerkstelling. Tot voor kort was Ierland bijvoorbeeld een Europese kampioen op vlak van eco-

nomische groei. Vandaag is het land echter in crisis. Op politiek vlak was er de verwerping van het Verdrag van Lissabon, wat een institutionele bom onder de Europese Unie legt. Nog recenter is Ierland, harder dan vele andere Europese landen, getroffen door de financiële en de eruit voortvloeiende economische crisis. Als zeer concrete impact daarvan wordt verwacht dat de werkloosheidscijfers op 12 maanden tijd zullen verdubbelen. Door het economisch debacle zal de overheid verder ook niet ontkomen aan een forse schuldopbouw. Het kan dus verkeren, zelfs voor een ‘Keltische tijger’. Ook België wordt geconfronteerd met een economische terugval. Luc Hamelinck wijst op de stevige groei van tijdelijke werkloosheid in de laatste maanden van 2008. Sommige economen verwachten 40.000 of zelfs meer bijkomende werklozen in 2009. De wetenschap dat sommige bedrijven momenteel op slechts ...





30% van hun capaciteit draaien, versombert dit beeld nog meer.

De financieel-economische crisis zou tot de cynische gedachte kunnen leiden dat de schaarste op de arbeidsmarkt vanzelf wordt opgelost doordat de vraagzijde op deze markt ineens stuikt. Dat zou dan kunnen betekenen dat er als zodanig ook geen 'branding' van de publieke sector meer nodig is om het juiste potentieel aan te trekken. Niets is minder waar, aldus Bryan Andrews. Eerst en vooral is de financieel-economische crisis een slechts tijdelijk gegeven. Zodra de economie opnieuw

aantrekt, zal de schaarste op de arbeidsmarkt zich verder doorzetten. De schaarste is dus structureel van aard. Daarnaast is de 'war for talent' niet zozeer een strijd die er op gericht is om zo groot mogelijke aantallen aan te trekken.

Zoals het concept zelf zegt, betreft de 'war for talent' vooral een strijd tussen organisaties om de best mogelijke kwaliteit, de grootste talenten aan te trekken. Organisaties zoeken verwoed naar excellerende medewerkers met zoveel mogelijk potentieel, creativiteit, zin voor initiatief, enz. En in economisch moeilijker tijden zal, rekening houdend met de overlevingsstrijd bij private organisaties, de concurrentie om excellente medewerkers aan te trekken én te behouden, niet minder groot zijn. Overheidsorganisaties moeten dus, ook in deze tijden, volop blijven investeren in hun imago als werkgever.

Een bijkomende reden waarom vele publieke organisaties, in binnenland en buitenland, zich als aantrekkelijke werkgever moeten positioneren, ligt in de leeftijdsstructuur van hun huidige personeelsbestand. Luc Hamelinck wijst er bijvoorbeeld op dat ongeveer 20% van de werknemers in de Belgische publieke sector ouder dan 50 jaar is. In sommige organisaties, niet in het minst bij de lokale besturen, betreft het nog veel grotere percentages. Ter vergelijking: in private bedrijven gaat het gemiddeld over een 12-tal procent. De indrukwekkende cijfers voor de publieke sector geven aan dat ze voor een ware uitdaging staat om met de voorziene uitstroom van medewerkers om te gaan. Ook minister Vervotte geeft in haar toespraak aan dat in deze uitda-

ging de prioriteit van het beleid voor de komende jaren moet liggen. Dit fenomeen stelt de overheidsorganisaties immers voor fundamentele problemen, onder meer op het vlak van kennismangement, -overdracht en het vervangen van de uitstromende medewerkers. De nieuwe werkrachten kunnen gevonden worden door vrijkomend en 'overbodig' personeel in andere organisaties te absorberen, zoals bijvoorbeeld gebeurd is door personeel dat vrij kwam bij sommige overheidsbedrijven in te zetten voor de aflevering van de e-ID-kaarten, of meer recent met sommige militairen die in pénitentiaire instellingen worden ingezet. Dergelijke projecten zijn misschien bescheiden, maar geven alvast de noodzaak en mogelijkheden van een goed mobiliteitsbeleid aan. Hoedanook zal mobiliteit niet volstaan om de behoeften volledig op te vangen en zal een slagkrachtig rekruterings- en selectiebeleid aldus noodzakelijk zijn.

Generatie Y

Het is dus duidelijk dat de overheidsorganisaties, willen ze in staat blijven hun missie, rol en verantwoordelijken waar te maken, de komende jaren fors zullen moeten inzetten op het aantrekken van nieuw talent. Bijzondere aandacht verdient daarbij de jongste generatie op de arbeidsmarkt, dit zijn diegenen die geboren zijn vanaf eind de jaren 1970, begin de jaren 1980.

Van deze generatie, ook wel 'Generatie Y' genoemd, wordt gezegd dat ze door een aantal eigen kenmerken getypeerd wordt. Werk zou voor hen meer dan voor voorgaande generaties in functie moeten komen te



staan van hun leven, en niet andersom. De Generatie Y zou zich bij de keuze van een job eerst en vooral laten leiden door de mogelijkheden op vlak van zelfontplooiing. De mate waarin men overtuigd is dat de organisatie ook daadwerkelijk wil investeren in het ontwikkelen van de talenten en competenties van de medewerker door opleiding, training, enz., weegt daarbij zwaar door.

We sommen enkele overige kenmerken op die door Bryan Adams aan werkzoekenden van Generatie Y worden toegedicht: een gerichtheid op jobs met een maatschappelijke betekenis en toegevoegde waarde; een voorkeur voor organisaties die flexibiliteit hoog in het vaandel dragen; een wens tot voldoende verantwoordelijkheden binnen de job; de verwachting van continue feedback waarbij goede prestaties erkend en beloond worden; de verwachting van echte inspraak, betrokkenheid en partnerschap in de organisatie; een omgeving waarin respect en waardigheid voor elke medewerker op elk niveau centraal staan; enz.

Ook de wijze van rekruteren en selecteren heeft een impact op de aantrekkingskracht van een job. Het mag niet verwonderen dat voor deze generatie, die als eerste opgegroeid is in een omgeving waar ICT-toepassingen alomtegenwoordig en evident zijn, snelle, flexibele, 'paperless'/geïnformateerde vormen van rekrutering en selectie de voorkeur wegdragen.

In tegenstelling tot wat men misschien intuïtief zou kunnen verwachten, draagt de Generatie Y verder ook zekerheid hoog in het vaandel. Grote en gevestigde sectoren en organisaties zijn in dit verband extra aantrekkelijk.

Hoe staat de overheid er als werkgever voor, wanneer we rekening houden met al deze verwachtingen van Generatie Y? Luc Hamelinck stelt dat de overheid een hele reeks troeven heeft om zich te positioneren als een aantrekkelijke werkgever. De overheid is met andere woorden zeker niet het lelijke eendje of "de Sara van de arbeidsmarkt". De overheid garandeert bijvoorbeeld een stabiele tewerkstelling, biedt vele mogelijkheden

voor deeltijds werken met het oog op een evenwichtige combinatie van arbeid en gezin, voorziet in ruime opleidingskansen en, 'last but not least', geeft uitzicht op een maatschappelijk relevante job.

Men zou dus kunnen concluderen dat de overheid een duidelijk comparatief voordeel heeft om werknemers van de Generatie Y aan te trekken. Fons Leroy, administrateur-generaal van de VDAB, plaatst tijdens het paneldebat evenwel enkele belangrijke kanttekeningen. Door de structurele schaarste op de arbeidsmarkt op langere termijn vervalt namelijk het voordeel van stabiele tewerkstelling die de overheid biedt. Ook al hebben niet-ambtenaren immers geen 'jobzekerheid' (in een welbepaalde functie en organisatie), in de praktijk zullen ze wel 'werkzekerheid' hebben door het grote aanbod in onze economie. Wat het aspect 'maatschappelijke meerwaarde' betreft, ook dit comparatieve voordeel moet volgens Leroy worden gerelativeerd. Heel wat non-profit, maar ook private organisaties hebben immers maatschappelijk relevante opdrachten. Het cli- ...

ché dat buiten de overheid enkel de winst telt, gaat dus niet op.

Een meer fundamentele vraag die tijdens het 'executive dinner' door een aantal aanwezigen

werd gesteld, betreft de zin en onzin van het generatiedenken. Kan men echt spreken over een Generatie Y met specifieke kenmerken, waarden en verwachtingen die fundamenteel verschillend zijn dan die van andere generaties? De kenmerken die hierboven worden vermeld, spreken immers ook de andere generaties aan. Misschien zijn de gelijkenissen tussen de generaties op vlak van wat ze van hun werk(gever) verwachten dan ook groter dan soms wordt aangenomen. En wellicht veranderen de kenmerken, waarden en verwachtingen van een generatie ook doorheen hun levensloop, zoals Jan Denys, arbeidsmarktdeskundige bij Randstad, bijvoorbeeld aangeeft. Het is aldus niet wenselijk om een rekruterings- en selectiebeleid te sterk te verankeren op eerder floue, niet-robuste en wetenschappelijk onvoldoende onderbouwde concepten. Bovendien moet het rekruterings- en selectiebeleid vanzelfsprekend ook veel ruimer gaan dan zich enkel te richten op de jongste leeftijdscategorie op de arbeidsmarkt.

Investeren in instrumenten van personeelsbeleid en -management

Hoger in dit artikel zijn reeds een reeks troeven van de overheid als werkgever opgelijst. De overheid kent evenwel ook een aantal minpunten. Luc Hamelinck wijst bijvoorbeeld op het feit dat werknemers in de overheid volgens diverse onderzoeken en enquêtes min-



der uitdagingen ervaren. Het management zou minder sterk zijn, het leiderschap zwakker en minder inspirerend. Ook op vlak van ondernemerschap en innovatie lijkt de publieke sector achterop te hinken. 'Last, but not least' zou het personeelsbeleid en Human Resources Management (HRM) verouderd, onaangepast en daardoor onvoldoende slagkrachtig zijn.

Deze zwakten hebben een dubbel negatief effect. Enerzijds leiden ze ertoe dat werkzoekenden minder aantrokken kunnen zijn door een dergelijke organisatie. Anderzijds bemoeilijken ze de retentie van het in de organisatie reeds aanwezige personeel. Luc Hamelinck legt in zijn toelichting de nadruk op drie sporen waarop gewerkt moet worden om het HR-beleid en -management in de overheid te versterken.

Allereerst moet de komende jaren, naast het op peil houden van de harde arbeidsvoorwaarden, resoluut geïnvesteerd worden in de manier waarop met het personeel wordt omgegaan. Het betreft onder meer het motiveren van het personeel door hen voldoende zeggenschap te geven in concrete stimulerende en innovatieve projecten. Een belangrijk element daarbij is het uitbouwen en aanmoedigen van teamwerk, iets wat nog steeds te weinig aandacht krijgt. Een specifiek element betreft verder het welzijn op het werk.

Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat werknemers in de overheidssector, meer dan in het bedrijfsleven, geconfronteerd worden met problemen rond pesten op het werk.

Een tweede spoor waarop volgens Hamelinck moet worden ingezet, is het denken in termen van compe-

tenties, eerder dan in termen van diploma's. De jongste jaren zijn daaromtrent al belangrijke stappen gezet. Bij wervingen en bevorderingen ligt de nadruk meer dan vroeger op gedragselementen, vaardigheden en attitudes. Het principe van de eerder verworven competenties (EVC) maakt eveneens opgang. Er zijn bovendien reeds enkele significante projecten gerealiseerd ter zake, bv. voor wat ICT-functies betreft, alsook in het kader van het gevangeniswezen. Niettemin moet het EVC-concept verder worden geconcretiseerd en moet worden nagegaan hoe het toepassingsgebied uitgebreid kan worden.

Een derde aandachtspunt is volgens Hamelinck de algemene aansturing en coördinatie van het personeelsbeleid in de overheid. Vandaag is er een ongelijke en asymmetrische ontwikkeling van het personeelsstatuut en -beleid binnen en tussen bestuursniveaus.

Nochtans worden alle overheidsorganisaties geconfronteerd met een reeks gelijkaardige of zelfs identieke ontwikkelingen. Hamelinck pleit daarom voor een betere coördinatie en aansturing van het beleid ter zake. Ook de capaciteit om bepaalde evoluties in de overheid en de overheidstewerkstelling te bestuderen en het beleid op deze manier beter te onderbouwen, is onvoldoende. Voor de marktsector is er bijvoorbeeld een uitgebreide batterij aan organen om de beleidsvoering aan te sporen, zoals bv. de Nationale Arbeidsraad, de Centrale Raad voor het Bedrijfsleven, de Hoge Raad voor de Werkgelegenheid, de Commissie voor de Vergrijzing, regionale strategische raden, enz. Hamelinck pleit met het oog op

een betere beleidsvoering voor een parallelle uitbouw van een dergelijke capaciteit voor de overheidssector. Tijdens het paneldebat en de discussie met de genodigden, kwamen nog andere pijnpunten op vlak van personeelsbeleid en HRM naar voor. Eén discussiepunt betrof de nog steeds beperkte mogelijkheden en gebruikname van het instrument van mobiliteit binnen, en vooral tussen overheidsinstellingen, laat staan tussen bestuursniveaus. Dit wordt bevestigd door cijfers van Selor. Bovendien blijft mobiliteit nog te vaak een negatief instrument dat gebruikt wordt in gevallen van conflictsituaties en dysfunctioneren. In het kader van het aanbieden van een gevarieerde loopbaan met brede perspectieven is het absoluut noodzakelijk om het mobiliteitsinstrument verder uit te bouwen en te stimuleren, zoals bijvoorbeeld op het niveau van de ambtenaren van de Europese Commissie gebeurt. Enkel op deze manier kan verhinderd worden dat ambtenaren die op zoek zijn naar een nieuwe uitdaging, noodgedwongen de organisatie en zelfs de publieke sector verlaten.

Een andere problematiek die tijdens het debat met de aanwezige topambtenaren aan de oppervlakte kwam, is de rol en verantwoordelijkheden van het management van onze publieke instellingen inzake HRM. Een oud zeer is immers het feit dat het (top)management in de overheid tot op vandaag ter zake slechts beperkte vrijheidsgraden en autonomie heeft.

De verwachtingen die hierrond in het kader van de Copernicushervorming zijn gecreëerd, zijn slechts deels ingelost. Willen we van onze overheidsinstellingen slagkrachtige organisaties en aantrekkelijke werkgevers

maken, dan zal een intensivering van deze responsabiliseringsbeweging nodig zijn. Wanneer de overheidsmanagers dan geresponsabiliseerd zijn, is het bovendien noodzakelijk dat zij over voldoende capaciteit en competenties beschikken om een modern en aangepast HRM vorm en inhoud te geven. Ook op dit vlak is er een consensus dat er nog veel werk voor de boeg is. Een recent positief initiatief is bijvoorbeeld wel het Vitruvius-project, een leiderschapsontwikkelingsprogramma dat door de Federale Overheidsdienst Personeel en Organisatie is ontwikkeld voor leidinggevend en gespecialiseerde stafmedewerkers. Tijdens het debat tussen de panelleden en de zaal stelden sommigen zich wel de vraag of dergelijke maatregelen geen druppel op een hete plaat zijn, gezien het algemeen kader voor responsabilisering nog onvoldragen is.

Een laatste thema dat de nodige discussie uitlokte bij de aanwezigen van het evenement, was de vraag of en hoe een nieuwe performantiecultuur en het competentiedenken in de overheid verzoend kan worden met sociale tewerkstelling. Er is bij de aanwezigen consensus over het uitgangspunt dat de overheid zijn steentje moet bijdragen tot het integreren van allerhande kansengroepen in de arbeidsmarkt. Anders dan bij de vroegere sociale tewerkstelling moet men echter vooral gaan nadenken wat de talenten van elkeen zijn. De vraag is dan ook vooral voor welke functies mens deze kansengroepen kan inschakelen en welke aanpassingen daarvoor moeten gebeuren aan de werkororganisatie. Ook minister Vervotte gelooft stellig in een dergelijke aanpak.

EXECUTIVE DINNER



De ambtenaar zelf als “marketeer” van de publieke sector?

De uiteenzetting van beide ‘keynote speakers’, alsook de daaropvolgende discussie in het panel, met de minister en met het publiek, onderstreept duidelijk de nood om verder te investeren in de overheid, haar werking en haar imago. Tegelijk is doemdenkerij of negativisme uit den boze. Uit Iers onderzoek bleek bijvoorbeeld de Ierse overheid de 7e meest interessante werkgever. Bovendien bleken de Ierse ambtenaren zelf ook zeer tevreden met vele jobaspecten, in het bijzonder op vlak van jobzekerheid en loon, maar ook op vlak van de jobinhoud, de toegekende verantwoordelijkheid, of de combinatie arbeid-gezin.

De overheid in Ierland bleek dus aantrekkelijk voor zowel potentiële werknemers, als voor de reeds aanwezige medewerkers. De vraag stelt zich in welke mate deze vaststelling naar de Belgische situatie kan doorgetrokken worden. Hoedanook staat de aantrekkingskracht van de overheidsinstellingen, zowel in België als daarbuiten, in spanning met het negatieve imago dat in de brede samenleving bestaat over de overheid en haar werking. Deze negatieve kijk van de buitenwereld disfunctioneel voor een succesvolle ‘branding’ van de overheid als aantrekkelijke werkgever. Wellicht zijn de ambtenaren zelf, met hun persoonlijk verhaal en ervaringen, de beste ambassadeurs om nieuwe medewerkers warm te maken voor een job in de overheid en tegelijk

een bijdrage te leveren tot een positievere en meer evenwichtige beeldvorming over de overheid door de maatschappij. Tegelijk moeten de investeringen in de modernisering van de overheid worden versterkt en volgehouden. Want de ‘branding’ van een slecht product komt zonder twijfel vroeg of laat als een boemerang terug.

Pedro Facon

Expert Overheidsmanagement – Moderniseringscel – RIZIV

Vrijwillig wetenschappelijk medewerker – Instituut voor de Overheid – KULeuven

Budget économique 2009

En application de la loi du 21 décembre 1994, l'Institut des Comptes nationaux a communiqué les chiffres du budget économique au ministre pour l'Entreprise et la Simplification. Ces prévisions macroéconomiques servent de base au contrôle budgétaire pour l'année 2009.

En comparaison avec les prévisions de septembre 2008, l'estimation de la croissance du PIB en volume a fortement été revue à la baisse. Au lieu de croître au rythme de 1,2 %, l'économie belge devrait enregistrer une croissance négative de 1,7 % en 2009. Cette baisse est moins forte que celle de la zone euro (-1,9 %). En effet, grâce à la croissance positive de son PIB au cours des trois premiers trimestres de 2008 (à comparer avec une croissance négative dès le second trimestre dans la zone euro), l'économie belge bénéficie d'un point de départ plus favorable en 2009.

Le PIB belge en volume devrait connaître quatre trimestres consécutifs de repli à partir du quatrième trimestre 2008. Ces perspectives sombres reflètent une baisse de l'ensemble des composantes de la demande, à l'exception de la consommation publique et des investissements publics. Les exportations, qui subissent de plein fouet la récession des économies occidentales, devraient reculer de 4,6 % cette année. De même, les dépenses intérieures des particuliers et des entreprises

diminueraient, notamment en raison de la baisse de la confiance. Par conséquent, l'emploi intérieur se réduirait en moyenne de 22 400 unités et le taux de chômage harmonisé d'Eurostat grimperait à 8,2 % (contre 7,1 % en 2008). L'inflation, mesurée à l'aide de l'indice national des prix à la consommation, ne s'élèverait plus qu'à 1 % et la progression de l'indice santé se limiterait à 1,7 %. L'indice pivot actuel pour les allocations sociales et les salaires dans le secteur public ne devrait pas être dépassé cette année.

Les économies occidentales font face à une grave récession

Les perspectives économiques pour l'économie mondiale se sont nettement assombries depuis l'aggravation de la crise financière à la mi-septembre 2008. La faillite de la banque d'affaires américaine Lehman Brothers a semé la panique sur les marchés financiers mondiaux et a déclenché une crise de confiance qui s'est étendue à l'ensemble des secteurs économiques. Le cours des ac-

tions a chuté, la liquidité sur les marchés interbancaires s'est effondrée et les taux interbancaires se sont envolés. Les autorités nationales et internationales ont dû intervenir pour soutenir le système financier en y injectant massivement des fonds et en donnant des garanties aux déposants ainsi que des assurances aux prêts interbancaires. Ce soutien, conjugué à l'assouplissement de la politique monétaire des banques centrales, a permis de stabiliser quelque peu les marchés financiers à la fin 2008. Le risque accru de récession a entraîné, depuis juillet 2008, une baisse sensible des prix des matières premières et un net ralentissement de l'inflation.

La baisse du cours des actions influence la consommation privée via un effet de richesse négatif, tandis que le coût plus élevé du financement et l'accès plus restreint au crédit découragent les investissements des entrepreneurs et des ménages. De plus, ces dépenses sont affectées par la nette détérioration de la confiance des entreprises et des consommateurs. Plusieurs indicateurs conjoncturels sont en chute libre depuis octobre 2008, ce qui annonce une forte récession dans les pays industrialisés et un net ralentissement de la croissance dans les économies émergentes.

Lors de l'élaboration du scénario international dans lequel s'inscrit cette prévision pour l'économie belge, il a été tenu compte des prévisions de croissance du PIB publiées le 19 janvier par la Commission européenne. Cette année, l'activité économique dans la zone euro ...

devrait se contracter de 1,9 %, alors qu'elle a progressé de 0,9 % en 2008. Aux Etats-Unis, la décroissance devrait atteindre 1,6 %. Ces deux économies sont entrées en récession dans le courant de 2008, mais c'est au quatrième trimestre 2008 et au premier trimestre 2009 que le recul de leur PIB devrait être le plus marqué, sous l'effet de la crise financière. Néanmoins, la forte baisse du cours du pétrole, associée à une politique monétaire et budgétaire expansionniste, devrait soutenir progressivement l'activité économique. Ce n'est toutefois qu'au deuxième semestre de 2009 que les Etats-Unis et la zone euro devraient renouer avec des chiffres de croissance légèrement positifs. Les hypothèses de taux de change et de prix pétroliers sont basées sur les cotations sur le marché à terme à la mi-janvier. Le taux de change de l'euro devrait s'établir à 1,34 dollar en 2009, contre 1,47 l'an dernier. Cette année, le cours du baril de Brent devrait en moyenne atteindre 52,5 dollars, contre 96,9 dollars en 2008.

Le degré d'incertitude lié à ces perspectives d'environnement international est exceptionnellement élevé, surtout en ce qui concerne la durée et l'intensité de la crise financière et ses répercussions sur l'économie réelle. En effet, la crise financière et la récession sont interdépendantes : plus le ralentissement de l'économie réelle est marqué, plus les institutions financières connaissent des difficultés, et inversement. A ce jour, on ne peut clairement prévoir la durée de ce cercle vicieux, ni son ampleur. De plus, dans ce contexte de récession, les craintes de déflation ont pris le pas sur le risque d'inflation.

En 2009, l'activité économique se contracte aussi en Belgique, sous l'effet d'une croissance négative à la fois des exportations et des dépenses intérieures

En 2008, la croissance économique belge a été estimée à 1,2 %. Au cours des trois premiers trimestres 2008, la croissance trimestrielle est passée de 0,4 % à 0,1 %. Soutenue par la forte progression de la consommation privée et des investissements des entreprises, l'économie belge a mieux résisté que la zone euro, qui a enregistré une croissance négative dès le deuxième trimestre 2008. Au quatrième trimestre, la crise financière et la récession chez nos partenaires commerciaux ont donné un coup de frein à l'activité économique en Belgique, ce qui se serait traduit par un recul de 1 % de son PIB. Comme dans le reste du monde, la confiance des consommateurs et des entrepreneurs belges a été fortement ébranlée au cours de ce trimestre. A la fin 2008, l'indicateur conjoncturel de la BNB est tombé en dessous des niveaux enregistrés durant les récessions du début des années 80 et 90. Dans le sillage de

la conjoncture européenne, l'activité économique belge devrait continuer à retomber dans le courant de l'année 2009 et ne devrait se stabiliser qu'au quatrième trimestre. Par conséquent, le taux de croissance de l'économie belge en 2009 devrait être négatif et atteindre -1,7 %.

Les exportations belges subissent de plein fouet la récession chez nos partenaires commerciaux et enregistrent une croissance négative à partir du troisième trimestre 2008. Le volume des exportations ne se stabiliserait qu'à la fin 2009, à l'instar de la conjoncture internationale. Après avoir enregistré une croissance positive mais limitée de 2,2 % en 2008, les exportations belges reculeraient sur base annuelle de 4,6 % en 2009. Ce recul est plus marqué que celui des débouchés extérieurs (-3,1 % contre 3,5 % en 2008), ce qui entraîne de nouvelles pertes de parts de marché. En effet, l'exportation est affectée par l'appréciation du taux de change effectif de l'euro ainsi que par l'augmentation des coûts salariaux en Belgique.

Executive Dinner – Branding the government as an employer of choice



Les importations reculeraient moins fortement que les exportations. En dépit de la baisse des prix pétroliers et de l'appréciation de l'euro, le solde des opérations courantes avec le reste du monde resterait négatif et s'élèverait à -1,9 % du PIB en 2009.

La consommation privée, les investissements des entreprises et les investissements en logements diminuent en 2009. Compte tenu de l'augmentation de la consommation publique et des investissements publics, le recul de la demande intérieure se limiterait à 0,3 %.

En 2008, la croissance du revenu disponible réel des ménages n'a pas dépassé 0,3 %, et ce en dépit de la hausse sensible de l'emploi. Ceci s'explique en grande partie par l'augmentation significative des prix énergétiques, qui ne sont que partiellement intégrés dans l'indice santé, lequel sert de base pour l'indexation des salaires et des allocations sociales. En conséquence, l'indice santé a progressé moins vite que l'inflation totale. De plus, l'indexation des salaires et des allocations sociales intervient avec un certain retard par rapport à l'évolution de l'indice santé, si bien qu'en 2008, l'indexation (sur la moyenne de l'année) a été inférieure à la progression de l'indice santé. Compte tenu de ce retard, l'indexation des salaires en 2009 (3,1 %) reflète encore en partie l'inflation élevée de l'an dernier et dépasse largement la hausse des prix à la consommation (1,0 %). Cette indexation, conjuguée à une croissance des salaires bruts hors index estimée à 0,6 %, explique en grande partie la progression du revenu disponible réel total des ménages cette année (2,8 %).

Un ralentissement de la croissance de la consommation



Executive Dinner – Branding the government as an employer of choice

est intervenu au cours de l'année 2008. Au départ, ce ralentissement était principalement lié à la hausse de l'inflation, qui affectait le revenu disponible réel. Durant le dernier trimestre 2008, la crise bancaire, l'impact de la chute du cours des actions sur le patrimoine des ménages, ainsi que le pessimisme croissant à propos de la situation économique et des perspectives en matière d'emploi ont entraîné une baisse sensible de la confiance des consommateurs, contribuant ainsi à une diminution du volume de la consommation. En 2008, la consommation des ménages a augmenté de 0,9 %, ce qui est allé de pair avec un recul du taux d'épargne (de 13,7 % en 2007 à 13,1 % en 2008). Les ménages ont en effet tendance à épargner une part plus réduite de leurs revenus en cas de croissance faible de leur revenu disponible réel, et de compenser cela en relevant leur taux d'épargne lorsque leur revenu disponible réel augmente plus significativement. Ceci explique partiellement la poussée du taux d'épargne en 2009 (jusqu'à 15,7 %), alors que la croissance négative de la consommation privée (-0,4 %) qui l'accompagne est princi-

palement due au niveau historiquement bas de la confiance des consommateurs et aux effets de richesse négatifs qui résultent de la baisse des cours des actions. Avec une progression de 6,7 %, les investissements des entreprises (abstraction faite des ventes de bâtiments publics) demeurent le principal moteur de la croissance de l'économie belge en 2008. Toutefois, ce résultat est largement imputable à une situation de départ très favorable en début d'année, ainsi qu'à une croissance encore assez vigoureuse des investissements au cours du premier semestre. Suite au net recul (surtout au quatrième trimestre) du taux d'utilisation des capacités de production et de l'indicateur de confiance des entrepreneurs, les investissements ont connu un net ralentissement au cours du second semestre. Outre la détérioration des perspectives de débouchés, la baisse de la rentabilité des entreprises et l'augmentation du coût du financement externe (conséquence de l'aversion accrue au risque des investisseurs et des pourvoyeurs de crédits) jouent également un rôle. En conséquence, les investissements des entreprises devraient poursuivre leur

...

recul au cours des trois premiers trimestres de 2009, avant de se stabiliser à la fin de l'année, ce qui devrait se traduire par une croissance annuelle négative de -3,9 %.

Ces deux dernières années, les investissements en logement ont clairement perdu de leur dynamisme. Après avoir atteint en moyenne 7,8 % en volume au cours de la période 2003-2006, leur croissance est restée limitée à 1,3 % en 2007 et 0,9 % en 2008, notamment sous l'effet de la hausse des taux hypothécaires. Les données de l'enquête menée auprès des architectes, qui donnent une bonne indication de l'évolution future de l'activité dans le secteur de la construction de logements, laissent prévoir une poursuite du ralentissement de l'activité dans ce secteur. Ce dernier devrait néanmoins être tempéré par la diminution annoncée de la TVA sur la construction. Au total, en 2009, la croissance du volume des investissements des ménages devrait être négative (-1,5 %).

La consommation publique et les investissements publics (hors ventes de bâtiments publics) compensent quelque peu la baisse des dépenses des ménages et des entreprises. Après une stagnation en 2008, le volume des investissements publics devrait connaître une croissance de 6,6 % en 2009.

(inter)Poursuite de la baisse du taux de chômage en 2008, suivie par une forte hausse en 2009

L'emploi intérieur a considérablement augmenté entre le début de l'année 2006 et le troisième trimestre 2008. Au quatrième trimestre 2008, l'emploi devrait avoir en-

core légèrement progressé, mais, sous l'effet de la récession, il devrait marquer un net recul en 2009. En 2008, la création nette d'emplois a encore atteint, en moyenne, 71 600 unités, tandis qu'en 2009, ce sont quelque 22 400 emplois qui devraient être perdus. Les pertes d'emplois dans le courant de l'année 2009 devraient toutefois être nettement plus importantes que ce que les moyennes annuelles font apparaître : au dernier trimestre 2009, il devrait en effet y avoir 56 700 personnes occupées en moins par rapport au quatrième trimestre 2008. Le taux d'emploi passerait de 63,6 % en 2008 à 62,9 % en 2009.

La croissance négative de l'emploi intérieur en 2009 (-0,5 %) est moins prononcée que celle de l'activité économique (-1,7 %). En effet, une détérioration de la conjoncture ne se répercute pas immédiatement sur l'emploi. De nombreux employeurs optent en premier lieu pour une baisse du temps de travail par employé ou en faisant appel au système du chômage temporaire. Dans ces perspectives, il est prévu que le nombre de chômeurs temporaires augmente en moyenne de 15 400 unités en 2009 (par rapport à une augmentation de 2 400 unités en 2008).

Dans le contexte d'une poursuite de la croissance de la population active, le nombre de chômeurs augmenterait davantage, en 2009, que le nombre d'emplois perdus : +62 200 unités (chômeurs âgés non demandeurs d'emploi inclus). Le taux de chômage harmonisé d'Eurostat (calculé sur la base de l'enquête sur les forces de travail) passerait ainsi de 7,1 % en 2008 à 8,2 % en 2009.

Après avoir atteint presque 6 % à la mi-2008, l'inflation retomberait en moyenne à 1,0 % en 2009

Tant la forte hausse de l'inflation (mesurée comme la croissance à un an d'intervalle de l'indice national des prix à la consommation) entre août 2007 et juillet 2008 que la nette baisse qui a suivi s'expliquent largement par l'évolution du prix de l'énergie et des denrées alimentaires. En effet, le prix du pétrole brut a culminé à plus de 140 dollars le baril en juillet 2008 pour dégringoler ensuite et atteindre 34 dollars fin décembre. Bien que les effets des fluctuations du prix du pétrole sur l'inflation belge aient été quelque peu tempérés par l'évolution du taux de change de l'euro par rapport au dollar, la croissance à un an d'intervalle du prix du baril de Brent exprimé en euro est passée d'environ 60 % à la mi-2008 à -50 % à la fin 2008. Au cours de cette période, les prix des denrées alimentaires ont connu une évolution similaire, même si les fluctuations ont été de moindre ampleur.

Depuis la mi-2008, l'inflation sous-jacente s'est clairement accélérée suite à la répercussion des prix plus élevés des matières premières et des coûts salariaux unitaires sur les prix des biens non énergétiques et services. L'inflation sous-jacente devrait progressivement fléchir au cours des mois prochains, avant de reculer nettement au cours du second semestre.

En dépit du niveau élevé de l'inflation sous-jacente au premier semestre 2009, l'inflation totale devrait continuer à diminuer, et même devenir négative dans le cou-



Executive Dinner – Branding the government as an employer of choice

rant de l'été, étant donné qu'il faut un certain temps avant que la baisse des prix du pétrole ne se répercute pleinement sur les prix du gaz naturel et de l'électricité. Ce n'est que dans le courant du second semestre 2009 que l'augmentation des prix du pétrole, qui est prévue sur la base des cotations sur les marchés à terme, devrait se refléter dans l'évolution de l'inflation. L'effet des prix des matières premières sur l'inflation belge

se trouve renforcé par quelques facteurs spécifiques, comme la forte augmentation des tarifs de distribution et de transport pour le gaz et l'électricité. L'impact haussier de ces facteurs sur l'inflation se concentre surtout sur l'année 2008 et disparaît en 2009. Dans l'ensemble, l'inflation annuelle devrait retomber à 1,0 % en moyenne en 2009, contre 4,5 % en 2008. Le ralentissement de la croissance de l'indice santé (qui

passé de 4,2 % en 2008 à 1,7 % cette année) devrait être moins prononcé que celui de l'indice des prix à la consommation, étant donné que l'indice santé n'est pas influencé par l'évolution du prix de l'essence et du gasoil routier. Les prévisions mensuelles relatives à l'indice santé indiquent que l'indice pivot actuel (112,72) ne devrait pas être dépassé cette année.

[Lees meer](#) over Oracle's case management oplossingen voor de publieke sector.

Verbeter uw service en verhoog de efficiëntie met een case management benadering



Heeft u uw relatie met elke burger of klant in een enkel overzicht, of is deze informatie gefragmenteerd in verschillende documenten en kanalen? In het laatste geval bent u waarschijnlijk veel tijd kwijt met het zoeken naar informatie, het opnieuw invoeren van gegevens, en aan klanten vragen om keer op keer dezelfde gegevens te verstrekken. Dit is niet alleen een verspilling van geld, maar het voorkomt ook dat u uitstekende serviceniveaus kunt bieden.

Oracle kan u helpen. Onze case management oplossingen hebben veel instellingen in de publieke sector in staat gesteld om geld te besparen en de efficiëntie te verhogen door zowel intern als extern een klantcentrale benadering te gebruiken.

Oracle's case management oplossingen bieden:

- **Eén enkel overzicht voor elke burger/klant:** Verminder de tijd die u besteedt aan het zoeken naar informatie, volg de richtlijnen voor een gestroomlijnd identiteitbeheer en lever een snellere, efficiëntere service.
- **Multikanaal mogelijkheden:** Door de volledige multikanaal ondersteuning kunt u op een consistente, geïnformeerde manier burgers/klanten van dienst zijn, zowel persoonlijk, per telefoon, als via internet of e-mail.
- **Beveiliging van wereldklasse:** Met Oracle's veilige informatieplatform kunt u op een veilige manier informatie delen met andere instellingen en er zeker van zijn dat ze niet toegankelijk zijn voor anderen die daar geen toestemming voor hebben.
- **Steun voor uw manier van werken:** Oracle's case management oplossingen kunnen worden aangepast voor veel verschillende soorten publieke diensten, van alimentatie tot pensioenen of misdaadonderzoek.

[Lees meer](#) over Oracle's case management oplossingen in de publieke sector. [Klik hier](#)

[Download brochures](#) en [datasheets](#) en lees [succesverhalen](#) van overheden die Oracle's case management oplossingen gebruiken om de efficiëntie te verbeteren, kosten te besparen en service te bieden op alle soorten gebieden.

Wilt u meer weten over Oracle case management oplossingen? Bel ons op **0800 78499**.

ORACLE IS THE **INFORMATION** COMPANY

Trends in online overheidscommunicatie

Op 16 december 2008 organiseerden Indigov en Internet Architects naar aanleiding van de lancering van hun Weblmprove programma, de conferentie ‘Trends in online overheidscommunicatie’.

Dit seminar gaf aan de Communicatie-, ICT-, informatiemanagers en eGOV adviseurs van de overheid, een update van wat er vandaag gaande is in de online wereld.

Trends inzake online communicatie zijn op te delen in twee grote domeinen: nieuwe toepassingen op basis van nieuwe en oude technologieën en de technologieën zelf. Eén ding heeft deze studiedag in ieder geval reeds duidelijk gemaakt: het internet is een zeer dynamische omgeving waarbij het voor overheden erg belangrijk kan zijn om in te spelen op nieuwe trends.

Nieuwe toepassingen : definitieve doorbraak van gebruikersgestuurde toepassingen

Veranderingen in nieuwe toepassingen op het net krijgen steeds de grootste aandacht. Deels is dit terecht. Deze veranderingen maken immers nieuwe trends zichtbaar in concrete toepassingen. Veel van die veranderingen zijn echter gebaseerd op technologie die (vaak reeds sinds enkele jaren) bestond, maar die doorbreekt omwille van de grotere adoptie van specifieke toepassingen. Enkele voorbeelden van technologieën die overheden zullen dwingen om anders om te gaan met communicatie in 2009 zijn sociale netwerk- en Web 2.0 sites zoals Facebook, Netlog, YouTube en Flickr. Hierbij staat de gebruiker centraal, die zelf content “contribueert” in de verschillende social tools.

De impact hiervan is zeer groot. Een voorbeeld kan gevonden worden in bijv. crisiscommunicatie. De eerste meldingen en foto’s van de noodlanding die piloot Sullenberger maakte met zijn Airbus op de Hudson in New York waren verspreid via Twitter, al snel versche-

nen eerste beelden op You Tube nog voor de media of de overheid hierover kon communiceren. Hetzelfde gebeurde bij de aanslagen in december in Mumbai India. Maar ook op andere domeinen is er duidelijk invloed. Zo maken NGO’s intens gebruik van Facebook om hun projecten te ondersteunen door steungroepen op te richten en aan fondsenwerving te doen of zetten gebruikers websites op om criminaliteit in de buurt op te volgen (<http://chicago.everyblock.com/crime>), illegale reclameborden op te sporen (<http://illegalsigns.ca/>) of informatie over de stad te verspreiden (<http://www.gentblogt.be/>).

“Wat centraal staat in al deze toepassingen is dat de overheid niet langer de communicatie kan controleren of zelfs maar bijblijven. Efficiënte en effectieve massacommunicatie is in handen gekomen van gebruikers zelf.” zegt Jo Steyaert, zaakvoerder Indigov.

Nieuwe technologieën : een kijk in de verre toekomst

Hoewel vandaag nog zonder zichtbare impact zijn er veranderingen in de technologie zelf die het gebruik van internet door overheden naar de toekomst toe zeer intens zullen veranderen. Deze nieuwe technologieën hebben nog geen enorme draagwijdte in 2009, maar zullen vanaf 2010 definitief in België doorbreken.

Drie belangrijke trends zijn hier te onderscheiden: de wereld wordt mobiel, de wereld wordt meetbaar via

...

RFID's (Radio-frequency identification) en interfaces van programma's worden Multi touch.

Signalen dat het internet steeds mobieler wordt zijn er reeds langer. Hot spots zijn al lang geen nieuwigheid meer, maar zijn ook nooit echt op grote schaal doorgebroken. De reden hiervoor is eenvoudig: ze zijn in tegenspraak met mobiel internet. Met de komst en vooral de grotere adoptie van 3G netwerken ligt dit anders. Via de GSM operatoren is het mogelijk om mobiel internet (op je pocket pc, portable, smartphone of zelfs gewone GSM) te bekomen om te surfen op internet, je mails overal beschikbaar te hebben en foto's en filmpjes te verzenden en ontvangen. Toepassingen zijn nog beperkt (en zelfs gebaseerd op klassieke GSM technologieën zoals betalen voor parkeerplaatsen via SMS), maar de gebruikers zelf doen al meer. Het is al lang geen uitzondering meer dat iemand een filmpje download om te bekijken in de metro, even wat nieuwe muziek bestelt om naar te luisteren of een foto doorstuurt van iets wat net ontdekt is.

Toepassingen binnen de overheid zijn zeker te vinden op het gebied van bijv. vrije tijdscommunicatie (recensie lezen of bekijken van een voorstelling, live informatie opzoeken van een museum, een digitale gids downloaden voor een bezoek aan een tentoonstelling...), crisiscommunicatie (snel bereiken van ene grote groep mensen) en de opvolging van elektronische dossiers (e-loket aanvragen en afhandelingen).

De wereld wordt ook meer meetbaar. Steeds meer toestellen zullen worden uitgerust met RFID's en andere micro-electronica zodat ze opvolgbaar, traceerbaar en

meetbaar worden. Wat is de kwaliteit van het zwembad, hoeveel auto's zijn er op een bepaalde weg, wat is de drukte in het openbaar vervoer, hoe staat het met de luchtkwaliteit, wat is de gemeten geluidsoverlast, enz. De overheid zal zelf steeds meer gegevens openbaar maken, maar ook de burger zelf zal steeds meer gaan meten en kunnen opvolgen. Vooral voor de ontwikkeling en de implementatie van nieuw beleid heeft dit verstrekkende gevolgen. De burger wordt immers een goed geïnformeerde specialist die steeds kritischer wordt voor voorstellen van de overheid.

“De gadgets van 2008 waren de iTOUCH en de iPhone. Deze toestellen hebben mobiliteit, maar ook en vooral Multi-touch interfaces op ruime schaal verspreid en aangetoond dat dit beter en vooral natuurlijker werkt. Gedaan met het zoeken naar vreemde codes om programma's op te starten, te scrollen in lange lijsten of met pijltoetsen te navigeren: voortaan gebruiken we een zeer krachtig en zeer oud hulpmiddel: onze vingers. Voor bouwers van mobiele applicaties zal deze Multi-touch steeds belangrijker worden, ook al in 2009, maar het valt te verwachten dat de interface van de toekomst, ook wat betreft het klassieke internetgebruik via PC steeds tactiel zal worden. Binnen een aantal jaar zullen de eerste websites een touch screen navigatie hebben.” weet David De Block, zaakvoerder Internet Architects.

Webimprove : een gids voor overheden

Om overheden en bedrijven bij te staan die een website wensen uit te bouwen of huidige toepassing wensen te optimaliseren hebben Indigov en Internet Architects

Webimprove ontwikkeld. Webimprove biedt zes praktische modules aan om via analyses, onderzoeken, concepten en concrete aanbevelingen concrete oplossingen aan te reiken:

- **Quickscan:** Snelle analyse - Hoe weet ik of ik op de goeie weg zit met mijn website?
- **Strategy:** Waar wil ik naartoe? Bepaalt uw ideale online strategie.
- **Tactical:** Wat moet ik doen? Werkt de concrete architectuur van uw online-aanwezigheid te en een KPI meetplan uit.
- **Marcom:** Wie zijn mijn klanten? Definieert hoe uw organisatie zijn doelgroepen online kan bereiken en welke boodschap en acties daarvoor nodig zijn.
- **Experience:** Hoe garandeer ik een optimale gebruikerservaring? Licht uw website door via een expert gebruikerservaring en een webanalyse-expert.
- **Bundle:** Hoe kan ik de verschillende analyses combineren om snel resultaat te boeken?

Met deze samenwerking bieden Indigov en Internet Architects een nieuw product aan op de Belgische markt.

Meer informatie

Indigov – Jo Steyaert – + 32 16 22 62 14

jo.steyaert@indigov.be

Internet Architects – +32 3 270 16 55

david.deblock@internetarchitects.be

www.webimprove.be – www.indigov.be

www.internetarchitects.be

The public sector workforce of tomorrow

People Tools & Skills

25 03 2009 - Concert Noble

De Overheid staat voor de uitdaging **transparanter, flexibeler en klantgerichter** te worden. Maar dan wel met **minder spelers en minder budget**. Een dergelijke efficiencyslag vraagt om een hecht team en het beste materiaal.

De nieuwe ambtenaren-managers zijn professionals die, ondersteund door **intelligente hulpmiddelen**, het spel bepalen en de **juiste beslissingen nemen op het juiste moment**. Daarbij gebruiken ze informatie die op allerlei plekken binnen de overheid aanwezig is. Zo leveren ze topprestaties. De techniek is er klaar voor. De teams worden in stelling gebracht. Maar wat zijn de kaders en wat is de beste strategie? Wie houdt toezicht op de **informatiestromen**? En welke informatie heeft een overheidsmanager nu eigenlijk nodig?

Develop the skills of the public sector workforce. A key element of the strategy is the firm commitment to develop the skills of the public sector workforce. The public sector employs a big part of the workforce. The public sector should continue to act as an **example of good practice** to other employers by employing trainees &

investing in its people to create a **flexible & responsive workforce** that is sufficiently skilled & flexible enough to meet 21st century demands. **Talent Management** in the Public Sector. All public sector organisations are under increasingly intense pressure to improve standards of performance, service and levels of **customer satisfaction** while also achieving genuine and sustainable efficiencies; meeting these objectives requires strong, coherent and business-focused plans, policies and practices. What could be more effective than capitalising on **your organisation's greatest asset, its people**? Yet, in today's ultra-competitive European and global market, organisations need to adapt to advances in technology and tap into **Generation Y** by adopting **innovative methods of recruitment**. At the same time an increasing number of older workers are retiring, resulting in a **demographic "timebomb"** which can lead to a chasm

of lost knowledge and leave employers struggling to fill the supply pipeline of future leaders, managers and workers. By establishing an efficient talent management strategy public sector employers can get the right people, with the right skills and attitudes, into the right roles at the right time.

Les défis que doivent relever les décideurs publics sont nombreux et importants: moderniser l'action publique, répondre aux attentes croissantes des citoyens, **améliorer la qualité des services** dans un contexte le plus souvent caractérisé par une réduction des ressources. Dans la plupart des pays de l'UE, la mise en oeuvre de la nouvelle gestion publique a incontestablement favorisé la modernisation du secteur public en permettant de répondre aux difficultés et aux **besoins de réforme** auxquels les responsables publics étaient confrontés. ...

ORACLE®

UNISYS
imagine it. done.

cegeka

IBM®

software AG

ORDINA
CONSULTING | ICT | OUTSOURCING

SPSS

sas | THE POWER TO KNOW.

Programma – Programme

Au-delà de Copernic, de la confusion au consensus? - Copernicus voorbij. Van Verwarring tot consensus?

Prof. Hindriks, *Itinera*

Efficiënte overheid - Meer mogelijk maken met minder middelen

Karl Collaerts, *VOKA*

La gouvernance humaine & T-Shape

Serge Hubert, *Epegon*

The public sector workforce of tomorrow

Johnny Thijs, De Post - La Poste - *Oracle Guest-keynote*

De zorgsector in transitie: uitdagingen voor de medewerkers!

Monica De Coninck, Voorzitter van het OCMW Antwerpen - Schepen van Sociaal Beleid, Diversiteit en Loketten in Antwerpen - *Unisys Guest-keynote*

Boordtabellen helpen om van de FOD Financiën een doelstellinggerichte organisatie te maken en van de ambtenaren gemotiveerde medewerkers die handelen naar de becijferde objectieven.

Wouter De Ryck, directeur van de Stafdienst Budget- en Beheerscontrole - *Cegeka & Cognos Guest-keynote*

ICT Shared Services voor de federale overheidsdiensten - Een portaalsite voor teamwork en informatiedeling
ICT Shared services pour les services publics fédéraux - Un portail pour le travail en équipe et le partage d'informations.

Yves Vander Auwera, ICT Director Fedict Shared Service - *Ordina Guest-speaker*

Le SPW, le nouveau "Service public de Wallonie", est né ! Premiers fondements structurels pour adapter la qualité et l'efficacité des services aux nouvelles exigences de la société.

Alain Vaessen, Le Délégué spécial du Gouvernement wallon, Service public de Wallonie, Secrétariat général



Datum - Date

25 maart - mars 2009

Plaats - Place

Concert Noble Brussel - Bruxelles

Info

www.4instance.be - Tel. 02/534 94 51

tvda@4instance.be - Greta@4instance.be

Deelnemingskosten - Frais de participation

175,-€

Inschrijving - Inscription

www.4instance.be

*Deelname voorbehouden voor de overheid en partners
Participation réservée au secteur public et aux partenaires*

Mentorat

5 mars 2009 de 13h30 à 17h30

Voulez-vous participer à un projet-pilote innovant de mentorat dans l'administration fédérale ? Felink offre à 12 mentors et 12 "mentorés" la possibilité de participer à un séminaire d'une demi-journée le 5 mars 2009. Les couples formés à l'issue du séminaire noueront pendant toute une année une relation de mentorat.

Mais qu'est-ce que le mentorat ?

Il s'agit d'une relation de soutien, d'échanges et d'apprentissage dynamique et innovante entre deux personnes. Le mentor étant une personne d'expérience qui investit son expertise afin de favoriser le développement d'une autre personne moins expérimentée. Le "mentoré" est une personne en quête d'accomplissement personnel et professionnel, motivée à utiliser les connaissances, les expériences, les valeurs, les idées offertes par le mentor.

Comment participer ?

Les places étant limitées, Felink demande à celles et ceux qui souhaitent participer au séminaire et, par la suite, s'engager dans le projet, d'envoyer une lettre de motivation à l'adresse électronique info@felink.be pour au plus tard le 13 février 2009.

La lettre de motivation devra comporter les informations relatives à :

- votre identité
- vos activités, expertises, occupations...
- vos attentes en tant que mentor/« mentoré »
- votre motivation à participer à un projet qui dure un an et prévoit 4 réunions d'évaluation.

Qui peut participer ?

Certains pré-requis sont demandés pour pouvoir participer au projet pilote.

Pour les mentors:

- Posséder de bonnes compétences interpersonnelles, d'accompagnement et de leadership ainsi que certaines valeurs personnelles telles que le respect de la diversité, respect de la confidentialité et confiance mutuelle.
- Etre personnellement déterminé à aider d'autres collaborateurs des services publics cherchant à développer et à réaliser pleinement leur potentiel.

Pour les "mentorés":

- Avoir manifesté des efforts pour le développement professionnel (formation, mobilité, etc.).
 - Etre ouverts à l'avis des autres et aux situations d'apprentissage.
 - Etre prêts à se voir confier des tâches plus difficiles et motivantes et de plus grandes responsabilités.
 - Posséder certaines valeurs personnelles telles que le respect de la diversité, respect de la confidentialité et confiance mutuelle.
- À la suite de la sélection sur la base des lettres de motivation, les 12 mentors et les 12 "mentorés" seront prévenus personnellement

Mentorat

**5 maart 2009
van 13u30 tot 17u30**

Wenst u deel te nemen aan een innoverend pilootproject inzake mentoring binnen de fédérale overheid? Felink biedt 12 mentors en 12 “mentees” de kans deel te nemen aan een seminarie van een halve dag dat plaatsvindt op 5 maart 2009. De duo’s die zich na afloop van het seminarie hebben gevormd, zullen het hele jaar door een mentoringrelatie onderhouden.

Hoe kunt u deelnemen?

Aangezien de plaatsen beperkt zijn, vraagt Felink aan al wie aan het seminarie wenst deel te nemen en die zich vervolgens voor het project wenst in te zetten, een motivatiebrief te sturen naar volgend emailadres: info@felink.be (ten laatste op 13 februari 2009).

Waar en wanneer?

Het seminarie vindt plaats op 5 maart 2009 van 13u30 tot 17u30 in het Auditorium van de FOD P&O, Wetstraat 51 te 1040 Brussel.

Het seminarie wordt door externe consultants gegeven, in het Frans en het Nederlands; vertaling is niet voorzien



Executive Dinner – Branding the government as an employer of choice

Succes begint intern

Vijf manieren om een organisatie te verbeteren via haar personeel

Bedrijfsleiders beseffen dat hun personeel een belangrijk onderdeel is van de totale waarde van hun organisatie. Ze zijn de bron van innovatie en vernieuwing. Uit de praktijk blijkt echter dat “Workforce analytics” of analyse van de personeelsgroep de ontbrekende schakel is in de huidige bedrijfsstrategie, zegt Andrew Pease, Analytics Business Development Manager bij SAS Insitute.

Een strategie uitbouwen zonder analyse van de personeelsgroep kan zelfs grotere risico's creëren. Het is vooral in de economische situatie van vandaag dat bedrijven moeten focussen op de interne organisatie. Personeelsbehoud, intellectuele eigendom, talent management en innovatie schragen de voorsprong op de concurrentie en zijn cruciaal ter ondersteuning van de bedrijfsdoelstellingen. Bedrijven krijgen te maken met een nieuwe generatie twintigers met andere vaardigheden maar ook andere prioriteiten dan bijvoorbeeld babyboomers. Het is essentieel te weten hoe je als bedrijfsleider deze nieuwe werknemers kunt inpalmen, ontwikkelen en vasthouden en tegelijkertijd doorgewinterde professionals, met diepgang en waarde voor de organisatie, aan boord kunt houden.

Andrew Pease: “Bedrijfsleiders maken op een nooit geziene schaal gebruik van business intelligence en geavanceerde analyses om prestaties te verbeteren. Sommigen analyseren klanten, kosten, rendement of de voorraadketen om deze te optimaliseren. Verrassend genoeg zijn er zeer weinig die hun personeelsgroep analyseren. De meeste bedrijven houden niet bij wie een sleutelrol speelt, wie aan pensioen denkt, wie wellicht zal vertrekken, laat staan waarom. Op die manier wordt het moeilijk effectieve strategieën te ontwikkelen om sleutelfiguren te binden.”

Innovatie bevorderen door analyse van de personeelsgroep

In een organisatie heeft iedereen een rol te spelen. Bedrijfsmanagers moeten dreigende vaardigheidstekorten en toevoer voor de leiders van morgen iden-

tificeren. Financiële managers moeten de kosten calculeren van openstaande betrekkingen, overuren, outsourcing, rekrutering en verlies van kritieke vaardigheden, en daarna strategieën uitwerken om deze kwesties aan te pakken. HR moet trends opsporen en strategieën ontwikkelen om wijzigende personeelsbehoeften op te vangen, en overleggen met bedrijfs- en financiële managers om de beste organisatorische structuur of reorganisatie te bepalen om wijzigingen aan te pakken.

Door het personeelsteam via “workforce analytics” op een echt strategische en vooruitziende manier te beheeren, krijgen bedrijven uitzicht op een enorm winstpotentieel:

- Verbetering van de bedrijfsprestatie, innovatie, alertheid en concurrentievoordeel.
- Vermindering van kosten en risico's en gelijktijdige verbetering van de resultaten.
- Verhoging van de waarde, de productiviteit en de goede sfeer in het personeelsteam.

Maar hoe pak je dit nu concreet aan...

...

Hierna volgen vijf essentiële benaderingen om een personeelsgroep te optimaliseren:

1. De personeelsgroep afstemmen op de bedrijfsdoelstellingen:

- Raam de hoeveelheid en de soorten talent die nodig zijn om de bedrijfsstrategie uit te voeren,
- Verzamel alle informatie die nodig is om beslissingen te kunnen nemen voor morgen,
- Beheer het personeelsbestand om de organisatie op weg te zetten naar haar doelstellingen,
- Identificeer tekorten aan specifiek talent.

2. Behandel behoeften van het team in elk stadium van de levenscyclus van talent:

- Rekrutering: pas de juiste medewerker met het juiste profiel op het juiste moment en tegen de juiste kostprijs in,
- Groei: ontwikkel het talent van wie vandaag het best presteert en wie morgen moet leiden,
- Binding: speel proactief in op de wijzigende personeelsdemografie en op trends.

3. Identificeer en verzacht de risico's:

- Analyseer het verleden en kijk vooruit om trends te bespeuren in essentiële factoren aangaande vrijwillig vertrek, afwezigheden en andere risicobronnen,
- Determineer de effecten van organisatorische wijzigingen op de prestaties van medewerkers,
- Voorspel waar eventueel open functies en behoefte aan leiderschap kunnen optreden,



- Begrijp de patronen in vraag en aanbod op de arbeidsmarkt; creëer strategieën met extra werkrachten om tegemoet te komen aan die vraag.

4. Plan met het oog op bedrijfswijzigingen zoals fusies, overnames en downsizing:

- Stel “what if?”-scenario's op van mogelijke effecten in afdelingen en geografische zones,

- Neem strategische beslissingen met het oog op een zo beperkt mogelijk risico van verlies van goede krachten en net omgekeerd een overtal aan ondermaats presterend personeel.

5. Synchroniseer financiële en operationele strategieën voor uw personeel:

- Verruim uw achtergrond voor elke werknemer: kijk verder dan loonkosten en algemene personeelskosten. Verwerf een gedetailleerder inzicht: afwezigheden, overuren, trainingskosten, headcount, lonen en andere compensaties,
- Neem een verdedigbare stelling in over de kostprijs van waardeverhoging in de organisatie.

Andrew Pease concludeert: “Investeer in analyse van uw personeel, net zoals u uw klantenbase analyseert. Voor de groei van uw organisatie is personeelsbehoud immers even cruciaal als klantenbehoud. De integratie van de analyse van dat menselijk kapitaal in de bedrijfsstrategie levert waardevolle informatie op die de personeelsprestaties afstemt op de korte- en langetermijndoelstellingen van de onderneming. Leer wat nodig is om een bedrijfscultuur te scheppen die getalenteerde individuen aantrekt en vasthoudt, en anticipeer op wijzigingen in de personeelspopulatie. Dit is een nieuwe kijk op hét meest essentiële element in het bedrijf: de werkrachten.”

*Andrew Pease,
SAS Institute*

La gouvernance humaine renforce la gouvernance d'entreprise

La Commission "Gouvernance Humaine" se donne pour but la formulation d'un ensemble de recommandations, de lignes de conduite en matière de gouvernance humaine à l'intention des dirigeants d'entreprises, leurs conseils d'administration et conseils de direction.

Le but est résolument pragmatique, la vision globale consiste à dire qu'une nouvelle génération de codes devrait tenir plus compte de la dimension de la gouvernance humaine. Le but n'est pas de créer un code de plus, mais bien de fournir un ensemble de recommandations à intégrer dans les codes existants.

La question de l'intégration de la composante des questions d'ordre humain n'est pas une priorité exprimée dans les codes de la gouvernance d'entreprise.

Ces codes n'ont pas été élaborés dans cette perspective, on y trouve toutefois deux matières plus proches des questions humaines à savoir les sujets des comités de rémunération et de nomination.

Le "Code Buysse" souligne l'importance d'une bonne relation avec le personnel dans son chapitre «Recommandations de base pour une bonne gestion d'entreprise»: "Une entreprise se construit non seulement avec un capital financier, mais aussi avec un capital humain. C'est pourquoi une bonne relation avec les collabora-

teurs est tout aussi importante pour la continuité de la croissance de l'entreprise que la relation avec le banquier, les fournisseurs ou les clients. Ici aussi, la relation doit reposer sur une confiance réciproque. Des collaborateurs satisfaits sont en effet synonymes de meilleurs résultats".

Les recommandations sur ce point concernent l'attention accrue à apporter à la satisfaction des travailleurs ainsi que l'encouragement de ceux-ci à participer à la politique de l'entreprise.

La Commission "Gouvernance Humaine" s'inscrit dans la logique d'un renforcement de gouvernance d'entreprise par l'introduction d'une politique de gouvernance des hommes défendue et portée par les organes décisionnaires et l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

La gouvernance d'entreprise peut se définir comme la mise en place de règles, de mécanismes et de comportements qui permettent d'orienter, de contrôler et d'évaluer le fonctionnement des sociétés.

Une gouvernance humaine structurée apporte, non seulement, un éclairage supplémentaire dans la gouvernance de l'entreprise, mais elle en fait intégralement partie. L'application de la gouvernance d'entreprise a comme objectif le développement de l'esprit d'entreprise, le renforcement de la qualité des processus décisionnels et de contrôle des structures dirigeantes, ainsi que l'évaluation des performances. Elle contribue à la fixation des objectifs généraux et aide ainsi à déterminer les ressources financières et humaines nécessaires à l'atteinte de ceux-ci.

La gouvernance d'entreprise est un processus qui doit s'inscrire dans la durée, non seulement au bénéfice des actionnaires, mais également au bénéfice de toutes les composantes de l'entreprise.

La manière dont l'entreprise est dirigée et contrôlée est un axe important de la gouvernance d'entreprise. L'intégration de la question des hommes et de leurs comportements peut être posée à tous les niveaux du processus de gestion de l'entreprise.

L'efficacité de l'entreprise ainsi que la responsabilisation de tous les acteurs et, en particulier, celle du Conseil d'Administration, du management exécutif, ainsi que du personnel pris dans son ensemble concernent la

gouvernance d'entreprise. Celle-ci peut être renforcée par la mise en place d'une gouvernance humaine structurée et planifiée.

Considérer les questions relatives à la gouvernance des hommes au sein des entreprises est un vaste sujet aux multiples facettes. En considérant l'entreprise en tant que «communauté au travail», la Commission a souhaité souligner l'importance de l'atteinte des objectifs de l'entreprise, notamment économiques, avec comme vecteur, des hommes et des femmes inscrits dans une dynamique partagée et durable, avec des droits et des devoirs.

Les hommes et les femmes ne sont plus considérés ici comme «capital» ou «ressources», mais bien comme membres actifs et responsables au sein d'un système complexe dont les finalités sont notamment économiques. En ce sens, le travail de la Commission ne fut pas une réflexion sur les «ressources humaines», cela en faisait partie, mais bien sur l'enrichissement de la gouvernance d'entreprise influencée par de nombreuses composantes de nature humaine.

Renforcer les perspectives économiques et humaines, renforcer la cohésion

socio-professionnelle, permettre à l'entreprise d'être encore plus consciente des réalités et du fonctionnement des hommes et de ses organes, c'est pouvoir mieux décider, mieux gouverner.

La Commission est sensible au fait que de nombreuses décisions sont prises en permanence à propos des hommes et des femmes au sein des entreprises. De

nombreux organes décisionnels ne comportent pas de personne de référence en rapport avec la question de la gouvernance Humaine. Enrichir ce processus de décision par une approche de gouvernance Humaine structurée, planifiée et intégrée aux processus de décision de l'entreprise fut le fil conducteur de nos travaux.

La Commission est convaincue qu'une nouvelle génération de Code de gouvernance d'entreprise verra le jour en tenant encore plus compte de la dimension de «Gouvernance Humaine». La Charte produite par la Commission est un premier pas en ce sens. La deuxième étape serait d'intégrer celle-ci dans les Codes existants.

Cette démarche est unique en Europe, et la Belgique peut jouer un rôle moteur dans l'évolution des codes en ce sens.

Personnellement, j'espère que le débat sur la gouvernance Humaine en tant que vecteur supplémentaire à la gouvernance d'entreprise est ouvert. Que chaque dirigeant puisse lancer à son tour cette question essentielle à notre vie en communauté économique avec comme conséquence et non comme but: la performance souhaitée.

Serge Hubert

Keynote du 6^{ème} congrès du secteur public

La gouvernance humaine: un fil rouge

Comment percevez-vous la gouvernance humaine en entreprise ?

Avant tout, je situe cette démarche en amont des ressources humaines. Le lien entre gouvernance et relations humaines est fondamental. Ma réponse à cette question porte sur trois axes.

Il faut d'abord savoir que chez Partena, nous en avons débattu alors que nous étions en pleine réorganisation dans le cadre d'un nouveau plan stratégique. Il ressortait qu'il convenait de mieux intégrer les RH, les ressources humaines dans ce positionnement.

Ensuite, il faut absolument faire apparaître un «fil rouge». Une entreprise réalise beaucoup de choses; parfois cela part un peu dans tous les sens ou se fait au coup par coup. Il est donc nécessaire de créer un lien plus fort. Ce lien doit porter sur les valeurs de l'entreprise, les règles qui encadrent son fonctionnement, les procédés techniques mais aussi les contacts qui se tissent entre les différents acteurs. Tout cela peut paraître évident; alors on néglige de reformuler ces éléments de cohésion, pourtant indispensables.

Enfin, il existe un axe à privilégier, c'est la clarté. On peut être transparent et pas clair. Une entreprise, c'est un projet collectif, l'addition de réalisations, de projets personnels, de libertés individuelles et de visions personnelles. Au centre de ces différentes attitudes, il faut poser un acte qui ressemble à une vision d'hélicoptère. La comparaison peut paraître étrange mais elle montre à quel

point il s'agit ici de prendre de la hauteur, de raisonner de manière philosophique.

Aujourd'hui, le pilotage d'une société est de plus en plus complexe. Je prends un exemple: hier, un problème informatique était confié aux mains d'un technicien chargé de le résoudre; aujourd'hui, il convient de trouver une solution intégrée. On est passé à l'ère du "multidisciplinaire" et, dans ce contexte, les RH sont parfois le parent pauvre alors qu'elles constituent un filtre et une garantie essentiels.

Vous avez été mandaté pour cette mission; comment cela s'est-il passé ?

J'ai effectivement été mandaté par le Conseil d'Administration (CA). Nous avons procédé de manière assez originale dans le respect de la charte qui met en évidence la note directive rédigée par le Conseil. Nous nous sommes donc réunis en CA spécial et j'y ai posé trois questions larges mais précises. Nous sommes allés à la pêche des éléments à retenir, les avons reformulés et, au cours d'une réunion, les avons affinés. Tout cela, bien sûr, dans le respect des valeurs de l'entreprise. C'était à la fois un travail autonome et créatif et, en tout cas, une démarche très, très riche: pas de polémiques sémantiques mais une réelle cohésion et un partage des valeurs avec, d'une part, une véritable implication des personnes et, d'autre part, des surprises puisque des personnes qui se connaissent - parfois depuis des années - ont pris la peine de transcender leur vécu dans l'entre-

prise, d'aller au-delà du poids des mots. On ne se rend pas compte à quel point des gens venus d'horizons très divers et ayant traversé des expériences humaines, personnelles variées peuvent s'allier pour trouver des points de convergence et valoriser la prise de conscience de nuances portées par chacun. C'est un véritable exercice "miroir" pour un Conseil d'Administration.

Comment le groupe Partena compte-t-il faire évoluer cette gouvernance ?

Deux grandes orientations se dégagent de ce que je viens de vous décrire.

Je reviens à ce "fil conducteur" évoqué plus haut. Ici, c'est le souci de cohérence qui prime. Il doit être ressenti comme un réflexe systématique. Concrètement, je prends trois exemples.

Nous implémentons un plan d'entreprise à trois ans; il porte sur le positionnement stratégique, la formation, la clarté des rôles, les structures, le pilotage dans des domaines très variés.

Deuxièmement, puisque nous sortons des élections sociales qui se sont déroulées en mai dernier, nous avons commencé notre collaboration avec les membres - dont bien des nouveaux - des conseils d'entreprise mis en place, échangé les informations et poursuivi le dialogue social auquel nous sommes très attachés.

Enfin, l'exercice de charte des cadres vient d'être lancé: qu'est-ce qu'un cadre ? Quels sont son rôle, ses droits et ses devoirs vis-à-vis de ses collègues ?

Etc. Il s'agit ici d'une réflexion complète sur cette charte qui doit aboutir à une définition des engagements, des besoins en formation, des modes de recrutement, du bien-être des collaborateurs,...

Y a-t-il des caractéristiques propres à Partena ?

Bien entendu. Partena est composé d'entreprises autonomes qui portent le même nom, entretiennent des synergies et font montre des mêmes valeurs. Le Secrétariat Social compte 700 collaborateurs à travers tout le pays. L'implémentation de cette gouvernance humaine est aujourd'hui une réalité en ce qui le concerne. Les autres entreprises (allocations familiales, guichet d'entreprise, assurances sociales pour indépendants et mutualité libre) sont partenaires du principe et la réflexion y fait progressivement son chemin.

En organisant la gouvernance en entreprise, le Conseil d'Administration prend en compte le vécu de Partena, au-delà des chiffres et des enjeux. La charte a apporté une valeur ajoutée indéniable: celui du ressenti du "pouls" de l'entreprise, de la réalité humaine qui existe derrière les chiffres, d'une notion approfondie de la responsabilité.

Alexandre Cleven

administrateur délégué du Secrétariat Social Partena

Développer le “leadership éthique” dans une entreprise publique

La gouvernance en entreprise, qu'est-ce que cela signifie pour vous ?

C'est à la fois simple et complexe. Pour moi, il s'agit d'un ensemble de règlements, de règles, de processus et de comportements qui mènent à une prise de décision à quelque niveau que ce soit dans l'entreprise pour, ensuite, déboucher sur une action concrète.

Vous êtes mandaté pour implémenter cette gouvernance; comment et par qui cette mission vous a-t-elle été confiée ?

Cela ne s'est pas fait de manière explicite. Le processus de gouvernance se fait à travers le plan stratégique global (dit “BRIO” pour Belgian Railway Infrastructures Objectives) qu'Infrabel a établi. Il s'agit d'une action qui présente un caractère “visible” parce que j'ai la conviction qu'un fil conducteur, une vision, est nécessaire, surtout dans une entreprise publique. Concrètement, c'est un plan - basé sur 23 priorités et plusieurs sous-projets - de centralisation et de modernisation des installations: de 360 cabines de signalisation existant au début de 2004, commencement de mon mandat, le nombre va tomber à 31, fin 2012, soit la suppression de 90 % des sites de gestion du trafic.

Ces priorités industrielles influent sur la culture d'entreprise et constituent l'un des projets qui fondent la gouvernance d'entreprise et des hommes. La gouver-

nance humaine fait donc partie d'un ensemble plus vaste qui est l'évolution de la culture d'entreprise et Infrabel a encore du chemin à parcourir. D'autres projets existent: on aurait pu regrouper sous le vocable “gouvernance humaine” parce que c'est bien de cela qu'il s'agit.

Deux exemples me viennent à l'esprit. Le projet “Empowerment” qui vise à orienter et à soutenir les collaborateurs dans leur développement personnel et à les amener à fonctionner et à réagir dans leur modèle comportemental davantage comme des entrepreneurs. Une autre idée consiste à mettre des coachs à la disposition des cadres. Dans tous les cas, la gouvernance humaine a été précisée comme l'un des éléments d'un ensemble qui a pour objectif de faire évoluer la culture de l'entreprise.

Rédiger une note, c'est bien; encore faut-il en organiser l'application ?

C'est une question importante. Il faut en effet s'occuper de l'impact de l'attitude des managers sur le comportement des personnes qu'ils sont amenés à diriger. C'est là où certaines entreprises ou organisations publiques ont peut-être fait fausse route, dans le dialogue avec les syndicats notamment. Il était normal de penser que lorsqu'on avait discuté des rémunérations, de la protection du travail, des vêtements de sécurité,..., on avait fait le tour de la question. C'est évidemment complètement faux. On doit aussi, de manière prioritaire, se préoccuper des comportements et du développement personnel pour encourager l'envie de travailler

et viser la motivation. Chez Infrabel, nous n'avons pas encore franchi le stade d'un texte si ce n'est une note de synthèse rédigée en interne avec des spécialistes en ressources humaines dont Serge Hubert. Actuellement, nous travaillons sur une note de gouvernance interne et de codes de conduite qui se limitent à des règles statutaires. Or, un code de conduite doit aller beaucoup plus loin. Modestement, nous n'en sommes encore qu'à une note en cours de rédaction. Ensuite, en ce qui concerne son application, le département Communication et moi-même en seront responsables. Le suivi et la communication interne se font par Team Building et séances d'information au Top 800.

En matière de gouvernance, existe-t-il des différences notoires entre entreprise publique et privée ?

Infrabel est une société anonyme de droit public; chaque mot à son importance. Je poserais donc trois niveaux. D'abord, celui de l'entreprise: les textes relatifs aux codes des sociétés servent de base pour une corporate governance non spécifique à une entreprise publique. La notion de “droit public” implique, quant à elle, un certain nombre de règles qui s'appliquent à titre supplétif; elles n'entrent donc pas en concurrence avec les règles de gouvernement qui s'appliquent à toute entreprise. A titre d'exemple, dans le cas d'une entreprise publique, un commissaire du gouvernement siège au C.A. Il ne participe pas à la décision mais vérifie le respect du contrat de gestion qui existe entre l'Etat fédéral et Infrabel dans le cadre d'un service rendu au public.

Il veille à la bonne exécution du contrat de gestion. Ce modèle, soumis à la loi du 21 mars 1991, est le propre d'une entreprise publique belge.

Enfin, le troisième niveau est celui de l'internal governance et de la gouvernance des hommes. Il s'agit de la manière dont l'organisation en interne se met en place sous l'effet d'un ensemble de règles, de comportements et de valeurs qui détermineront le processus de décision au niveau du Conseil d'Administration, du comité de direction et, du management.

La gouvernance humaine dans une entreprise publique comme Infrabel, c'est quoi concrètement ?

Aujourd'hui et dans les limites de ce que je viens de dire, la gouvernance humaine c'est le développement d'un leadership éthique, une notion très importante qui favorise et consolide les comportements intègres. A ce titre, nous prônons la déclinaison de neuf valeurs: le sens des responsabilités, l'intégrité, l'engagement vis-à-vis du client, la recherche de la précision - indispensable lorsqu'on gère la sécurité de 700.000 clients par jour - l'esprit d'équipe (tout devient tellement complexe qu'il n'y a plus une seule personne pouvant déterminer l'intégralité du savoir ou de l'information. L'esprit d'équipe est nécessaire pour mobiliser de manière complémentaire l'entièreté des savoirs), la confiance, l'ouverture d'esprit, la transparence et la motivation. Je reviens sur l'ouverture d'esprit qui est spécifique au domaine ferroviaire. Nous sommes en effet passés d'une société monopolistique au statut de société anonyme. Nous évoluons donc dans un secteur qui manque par-



Executive Dinner – Branding the government as an employer of choice

fois d'ouverture sur l'extérieur. En pleine phase de libéralisation, il faut afficher notre volonté de s'inspirer des meilleures pratiques, non seulement dans le ferroviaire mais dans l'entièreté du monde socio-économique. En résumé, nous nous attachons actuellement au comportement, au leadership éthique, à la déclinaison de valeurs et au programme des ressources humaines qui permet à l'humain d'intégrer les valeurs essentielles à tous les niveaux de décision.

Quelques chiffres relatifs aux activités d'Infrabel ?

Fin 2007, 12.800 collaborateurs ont permis de réaliser un volume d'affaires de 2,5 milliards € soit 1,5 milliard en compte de résultat et 1 milliard en investissements. Infrabel poursuit deux missions. La première, de type

industriel, consiste en la gestion, l'entretien et le renouvellement des infrastructures ferroviaires en Belgique. Il faut y ajouter la gestion du trafic.

La seconde mission est d'ordre régulateur. Infrabel tarifie et répartit les capacités d'infrastructures. La société vend des sillons ferroviaires c'est à dire des capacités ferroviaires comme les aéroports cèdent des "slots", des créneaux horaires. Enfin, nous formulons aussi des avis sur l'octroi des licences pour les opérateurs.

Luc Lallemand

administrateur délégué d'Infrabel

Why e-Government isn't working

As the region's economies prosper, lifting more people out of dependency on the state, the role of government becomes less central to citizens' lives. It may remain important, but it becomes just one amongst a number of other important elements such as family, work, leisure.

So the region's more developed countries, with their higher internet penetration and larger number of net-savvy citizens, face a particular challenge in reaching out to them.

Like elsewhere in the world, there are more government web sites, blogs and online services in Asia than ever before – but government's share of the internet continues to decline, both in terms of volume of content, as well as number of visits.

The logic of Chris Anderson's 'Long Tail' is that the internet is a great enabler for businesses to serve niches, allowing them to deploy limited resources to meet the needs of specific customer segments. It also allows for the development of user-initiated social networks and services. This contrasts rather with government, where the ethos of 'public service' means serving the needs of all citizens. It is a sad irony that this desire to serve the public good leads to a one-size-fits-most approach that fails to translate online.

Government felt conceptually comfortable in the old world of Web 1.0 with talk of 'portals' and 'gateways'. But it now needs to find its feet in a shifting world of wikis and blogs.

This touches upon a key issue - that there remains a lot of confusion in government about what the internet is for. The web is not a door, or a shop window or even a highway. It's a conversation.

Success online therefore hinges on being part of the conversation – and slick transactional e-government sites can only make existing government transactions run more efficiently. They can't make you part of the conversation. And the funny thing with conversations is that if your opposite number loses interest, they leave the room and the conversation ends.

Government doesn't operate in a vacuum. I may have to file my taxes with it online – but if it wants to engage with me it has to compete for my attention like never before. I'm very engaged with government, as you'd expect from the editor of a public sector magazine, but I'll be honest with you – its market share of my attention ('mind share') is decreasing, and can only decrease as ever more business, family and leisure content becomes available online.

The Stone Age didn't end because of a lack of stones. Likewise e-government won't fail because government stopped having something to say – it will be because there was nobody listening.

James Smith

Managing Director of FutureGo



Tien manieren om uw personeel te behouden

Zeker met de ophanden zijnde uitstroom van babyboomers en de weinig interesse bij jongeren om bij de overheid aan de slag te gaan, is het des te belangrijker uw zittende personeel vast te houden. Maar hoe je dat? Tien tips.

Verwachtingen

Een tevreden personeelslid is er een die duidelijk is wat er iedere werkdag van hem of haar wordt verwacht. Voortdurend wijzigende verwachtingen veroorzaken spanningen en ongezonde stress. Een baan waarin alles vastligt is natuurlijk niet uitdagend, maar mensen hebben een specifiek kader nodig waarbinnen ze weten wat er van hen wordt verwacht.

Supervisie

De kwaliteit van de supervisie die een medewerker krijgt, is cruciaal bij het vasthouden van personeel. Mensen verlaten hun managers vaker dan hun baan of werkgever. Aardig worden gevonden is niet voldoende voor een manager. Hij of zij heeft een essentiële rol bij het vasthouden van mensen. Veel klachten van medewerkers hangen samen met zaken zoals onduidelijkheid over de verwachtingen van het management, een gebrek aan feedback over functioneren en tekortschieten als het gaat om het voorzien in een kader waarin een medewerker voor zich zelf kansen ziet om te presteren.

Vrijheid

De mogelijkheid voor een medewerker die zichzelf vrij acht om zijn of haar mening te geven, heeft een sleutelfunctie bij het vasthouden van mensen. Stimuleert uw organisatie ideeën en voorziet het in een omgeving waarin mensen zich niet geremd voelen om feedback op elkaars functioneren te geven? Als dat het geval is, bieden medewerkers ook nieuwe ideeën, voelen ze zich vrij om kritiek te geven en zijn ze continue

bereid bij te dragen aan verbeteringen van uw organisatie. Zo niet dan bijten ze hun tong af en hebben voortdurend het gevoel in moeilijkheden te verkeren net zolang tot dat ze besluiten op te stappen.

Talenten en, vaardigheden

Inzet van talent en vaardigheden zijn factoren die uw belangrijkste mensen zoeken in uw organisatie. Een gemotiveerd personeelslid wil ook bijdragen aan werkerreinen die buiten zijn specifieke takenpakket liggen. Hoeveel mensen zouden veel meer kunnen bijdragen dan zij nu doen? U moet alleen hun talenten, vaardigheden en ervaring kennen en de tijd nemen om daarmee vertrouwd te raken.

Eerlijke en gelijke behandeling

De perceptie van eerlijke en gelijke behandeling is belangrijk. Een voorbeeld uit het bedrijfsleven: de potentieel meestbelovende accounts geven aan een net nieuwe salesmanager. Geheid dat het zittende salespersoneel een andere werkgever gaat zoeken.

Middelen, tijd en opleiding

Als een medewerker faalt in zijn werk, hoeft dat natuurlijk niet alleen aan hem of haar zelf te liggen. Misschien is de systeemorganisatie debet aan zijn of haar falen. Meestal, als een medewerker weet wat er van hem of haar wordt verlangd, zijn tijd, middelen en opleiding de oorzaak van het falen. En die zijn cruciaal in het behouden van mensen en tegelijk makkelijk te verbeteren.

...

Nieuwe kansen

Uw beste mensen, dus zij die u wilt behouden, zoeken regelmatig kansen om te leren en groeien in hun loopbaan en kennis en vaardigheden te vergroten. Zonder dergelijke mogelijkheden stagneren ze en zoeken ze hun heil elders.

Vinger aan de pols

Vaak geven mensen die weggaan in hun exit-gesprek aan dat ze het gevoel hebben dat hun leidinggevenden niet weten dat zij bestaan. Neem daarom de tijd om een werknemer te leren kennen en bekend te raken met hun talenten, mogelijkheden en vaardigheden. Spreek regelmatig een-op-een met uw medewerkers. Hierdoor krijgt u nuttige informatie en houdt u uw vinger aan de pols van uw organisatie. Het is een essentieel middel om medewerkers het gevoel te geven welkom, gewaardeerd en loyaal te zijn.

Niet te snel

Ongeacht de situatie, bedreig nooit en te nimmer iemands baan of inkomen. Zelfs als u weet dat er mensen moeten worden ontslagen, is het een fout vooruit te lopen op deze situatie en deze zo snel mogelijk te delen met uw medewerkers. Het doet er niet toe hoe u die informatie brengt, het maakt hen zenuwachtig. Zelfs al heeft u volledig gelijk, uw beste mensen zullen meteen beginnen hun cv's aan te passen. Mensen gedegen informatie onthouden is niet aan te raden, maar u moet wel nadenken voordat u iets wereldkundig maakt dat mensen kan aanzetten een andere baan te gaan zoeken.

Waardering

Zorg dat uw medewerkers zich gewaardeerd en erkend voelen. Een regelmatig dankjewel is de meest voor de hand liggende methode, maar denk ook eens aan een geldelijke waardering in de vorm van een bonus of cadeautje.

overheidsmanagement.nl



Executive Dinner – Branding the government as an employer of choice