

BELGISCHE KAMER VAN
VOLKSVERTEGENWOORDIGERS

28 oktober 2016

ALGEMENE BELEIDSNOTA (*)

**Ambtenarenzaken
Defensie
Oorlogsslachtoffers**

INHOUD

1. Ambtenarenzaken	3
2. Defensie	15
3. Oorlogsslachtoffers	27

Zie:

Doc 54 **2111/ (2016/2017):**

001: Lijst van Beleidsnota's.

002 tot 005: Beleidsnota's.

(*) Overeenkomstig artikel 111 van het Reglement.

**TER VERVANGING VAN HET VROEGER RONDGEDEELDE
STUK**

CHAMBRE DES REPRÉSENTANTS
DE BELGIQUE

28 octobre 2016

NOTE DE POLITIQUE GÉNÉRALE (*)

**Fonction publique
Défense
Victimes de guerre**

SOMMAIRE

1. Fonction publique	3
2. Défense	15
3. Victimes de guerre	27

Voir:

Doc 54 **2111/ (2016/2017):**

001: Liste des notes de politique générale.

002 à 005: Notes de politique générale.

(*) Conformément à l'article 111 du Règlement.

**EN REMPLACEMENT DU DOCUMENT DISTRIBUÉ
PRÉCÉDEMMENT**

4962

N-VA	:	Nieuw-Vlaamse Alliantie
PS	:	Parti Socialiste
MR	:	Mouvement Réformateur
CD&V	:	Christen-Democratisch en Vlaams
Open Vld	:	Open Vlaamse liberalen en democraten
sp.a	:	socialistische partij anders
Ecolo-Groen	:	Ecologistes Confédérés pour l'organisation de luttes originales – Groen
cdH	:	centre démocrate Humaniste
VB	:	Vlaams Belang
PTB-GO!	:	Parti du Travail de Belgique – Gauche d'Ouverture
DéFI	:	Démocrate Fédéraliste Indépendant
PP	:	Parti Populaire
Vuye&Wouters	:	Vuye&Wouters

Afkortingen bij de nummering van de publicaties:	Abréviations dans la numérotation des publications:
DOC 54 0000/000: Parlementair document van de 54 ^e zittingsperiode + basisnummer en volgnummer	DOC 54 0000/000: Document parlementaire de la 54 ^e législature, suivi du n° de base et du n° consécutif
QRVA: Schriftelijke Vragen en Antwoorden	QRVA: Questions et Réponses écrites
CRIV: Voorlopige versie van het Integraal Verslag	CRIV: Version Provisoire du Compte Rendu intégral
CRABV: Beknopt Verslag	CRABV: Compte Rendu Analytique
CRIV: Integraal Verslag, met links het definitieve integraal verslag en rechts het vertaald beknopt verslag van de toespraken (met de bijlagen)	CRIV: Compte Rendu Intégral, avec, à gauche, le compte rendu intégral et, à droite, le compte rendu analytique traduit des interventions (avec les annexes)
PLEN: Plenum	PLEN: Séance plénière
COM: Commissievergadering	COM: Réunion de commission
MOT: Moties tot besluit van interpellaties (beigekleurig papier)	MOT: Motions déposées en conclusion d'interpellations (papier beige)

Officiële publicaties, uitgegeven door de Kamer van volksvertegenwoordigers	Publications officielles éditées par la Chambre des représentants
Bestellingen: Natieplein 2 1008 Brussel Tel. : 02/ 549 81 60 Fax : 02/549 82 74 www.dekamer.be e-mail : publicaties@dekamer.be	Commandes: Place de la Nation 2 1008 Bruxelles Tél. : 02/ 549 81 60 Fax : 02/549 82 74 www.lachambre.be courriel : publicaties@lachambre.be
De publicaties worden uitsluitend gedrukt op FSC gecertificeerd papier	Les publications sont imprimées exclusivement sur du papier certifié FSC

AMBTENARENZAKEN

Inleiding

In 2015 hebben we samen met onze ambtenaren en in overleg met de sociale partners een veranderingstraject ingezet om de federale overheidsdiensten klaar te stomen voor de toekomst. Dit gebeurt in een budgettair bijzonder moeilijke periode en tegen de achtergrond van vergrijzing en langere loopbanen, maar ook in een tijd waarin de technologische ontwikkelingen en de verwachtingen van burgers en bedrijven snel wijzigen

We hebben tijdens de voorbije twee jaar hard gewerkt om vanuit zes duidelijke en onderling verbonden assen de werking en de impact van de overheid te verbeteren. Een dergelijke inclusieve benadering geeft elke persoon en dienst de middelen en hefboomen om de verandering zelf vorm te geven. We geven in dit proces maximale autonomie aan de ambtenaren en zij nemen hun verantwoordelijkheid op vanuit een maatschappelijke bevoegdheid en vanuit hun fierheid om civil servant te zijn.

Op het eind van ons traject zullen we terecht kunnen zeggen dat de federale overheid slimmer en slanker geworden is! Met slimmer bedoel ik dat we de dingen anders doen en organiseren dan in het verleden. Er zal probleemoplossend gedacht en gehandeld worden vanuit een innovatie- en efficiëntiecultuur en vanuit de mogelijkheden die zich binnen de huidige context aandienen. Met slanker bedoel ik dat er geen parallelle structuren en taken meer naast elkaar zullen bestaan. De verandering werd in 2015 ingezet, maar er is nog een hele weg te gaan. De acties voor het volgend jaar ontwikkelen zich verder langs de zes centrale assen die we in het kader van de regeerverklaring aan het begin van deze legislatuur bepaalden:

- (A) Efficiënte organisatie;
- (B) Duurzaam en flexibel personeelsbeleid;
- (C) Meer managementautonomie en verantwoordelijkheid;
- (D) Betere dienstverlening en betere processen;
- (E) Levenslang leren;
- (F) Voorbeeldfunctie voor de samenleving.

FONCTION PUBLIQUE

Introduction

En 2015, nous avons entamé, en collaboration avec nos fonctionnaires et en concertation avec les partenaires sociaux, un trajet de changement en vue de préparer les services publics fédéraux aux enjeux du futur. Cette démarche s'inscrit dans une période particulièrement difficile d'un point de vue budgétaire, dans un contexte de vieillissement de la population et de carrières plus longues, mais également à une époque où les développements technologiques et les attentes des citoyens sont en pleine évolution.

Ces deux dernières années, nous avons intensément œuvré à l'amélioration du fonctionnement et de l'impact des pouvoirs publics, sur base de six axes clairs et interconnectés. Cette approche inclusive confère, à chaque individu et service, les moyens et leviers nécessaires pour concrétiser eux-mêmes le changement. Dans ce processus, nous offrons une autonomie maximale aux fonctionnaires où ils prennent leurs responsabilités, sur base de leur sens du bien commun et de leur fierté d'être fonctionnaire.

Au terme de notre trajet, nous pourrions affirmer à juste titre que l'administration fédérale sera devenue plus intelligente et plus fine! Par *intelligente*, j'entends que nous procéderons de manière différente que par le passé, nous organiserons les activités autrement. Nous penserons et agirons en termes de résolution de problèmes, en nous fondant sur une culture d'innovation, d'efficacité et sur les opportunités qui se présentent dans le contexte actuel. Par *plus fine*, j'entends qu'il n'existera plus de structures et tâches parallèles coexistantes. Le changement a été entamé en 2015, mais il reste encore beaucoup de chemin à parcourir. Les actions prévues pour l'année prochaine s'articulent en fonction des six axes centraux définis dans le cadre de l'accord de gouvernement au début de la présente législature:

- (A) Organisation efficiente;
- (B) Politique de personnel durable et flexible;
- (C) Plus d'autonomie et de responsabilité de gestion;
- (D) Meilleur service et meilleurs processus;
- (E) Apprendre tout au long de la vie;
- (F) Fonction d'exemple pour la société.

(A) Efficiënte organisatie

Als minister belast met Ambtenarenzaken zie ik bij de federale overheidsdiensten een enorme complexiteit in structuren en te veel procedures en regels die een efficiënte werking hinderen. In de huidige besparingslogica, durf ik te stellen dat we met minder middelen, minder parallelle of overbodige taken moeten doen, maar wel met meer kwaliteit. Dit betekent: taken elimineren die parallel vervuld worden door meerdere structuren; activiteiten op basis van hetzelfde type proces hergroeperen, beleidslijnen concentreren met het oog op de verhoging van hun efficiëntie; maximale synergiën toe laten op het vlak van facilitybeheer, aankoopbeheer, personeelsbeheer, IT-beleid en het aantal overheadfuncties in de totale federale overheid reduceren. In 2016 hebben we belangrijke stappen gezet in die richting.

1° De collega's ministers en staatsecretarissen konden voor het behalen van de doelstellingen van de **modernisering** voor hun entiteiten beroep doen op de kennis, expertise en ondersteuning van onze diensten. Vanuit die ondersteunende rol hebben we geholpen bij het opzetten van zes trajecten: centraal gecoördineerde aankopen, betere inning van overheidsinkomsten, efficiënter vastgoedbeheer, operationele excellentie in het domein veiligheid, operationele excellentie in het domein gezondheid en de integratie van de dienstverlenende processen binnen één overheidsdienst. Bijkomende trajecten staan in de steigers.

2° We herleiden vier horizontale FODs naar **één horizontale FOD** die de verschillende klantenorganisaties een gecoördineerde en kwalitatieve dienstverlening zal bieden. Op termijn willen we de ondersteunende processen van de verticale federale overheidsdiensten integreren in de nieuwe horizontale FOD, met de nadruk op een sterk personeelsbeleid. We zetten de nieuwe horizontale FOD neer als een netwerkorganisatie, als verbindende factor tussen de klantorganisaties.

Binnen de nieuwe horizontale FOD zal **PersoPoint** ingericht worden als het federaal sociaal secretariaat voor de federale ambtenaar. PersoPoint fungeert als diensten- en expertisecentrum inzake personeels- en loonadministratie voor haar klantenorganisaties en de nieuwe horizontale FOD. Diensten, processen en de organisatie werden uitgetekend en bestendigd, een website werd gelanceerd, een cel juridisch advies en een digitaal personeelsdossier werd opgezet. Er werd gestart met de analyse van de nieuwe loonmotor en het instaptraject voor alle klanten werd opgesteld. De

(A) Organisation efficiente

En tant que ministre chargé de la Fonction Publique, j'observe une énorme complexité dans les structures des services publics fédéraux ainsi que trop de procédures et de règles qui font obstacle à un fonctionnement efficient. Dans la logique d'économie actuelle, j'ose affirmer que, avec moins de moyens, nous devons effectuer moins de tâches parallèles ou superflues, mais avec plus de qualité. Cela signifie: éliminer des tâches parallèles réalisées par plusieurs structures, regrouper les activités menées sur base du même type de processus, concentrer des stratégies en vue d'augmenter leur efficacité, favoriser au maximum les synergies sur le plan du facility management, de la gestion des achats, de la gestion du personnel, de la politique IT et réduire le nombre de fonctions d'appui dans l'ensemble de l'administration fédérale. En 2016, nous avons réalisé des avancées importantes dans ce sens.

1° En vue d'atteindre les objectifs de **modernisation** de leurs entités, les collègues ministres et secrétaires d'état ont pu faire appel aux connaissances, à l'expertise et au soutien de nos services. Dans ce rôle d'appui, nous avons contribué à la mise en place de six trajets: achats fédéraux coordonnés de façon centralisée, meilleure perception des recettes publiques, gestion plus efficace des actifs immobiliers du gouvernement, excellence opérationnelle dans le domaine de la sécurité, excellence opérationnelle dans le domaine de la santé et intégration des processus de service au sein d'un seul service public fédéral. Des trajets supplémentaires sont en chantier.

2° Nous ramenons quatre SPF horizontaux à **un seul SPF horizontal** qui offrira un service coordonné et de qualité, aux diverses organisations clientes. Nous voulons intégrer à terme les processus de soutien des services publics verticaux au nouvel SPF horizontal, en accentuant une politique du personnel solide. Nous envisageons le nouveau SPF horizontal comme une organisation réseau, facteur de liaison entre les organisations clientes.

Dans le nouveau SPF horizontal, **PersoPoint** jouera le rôle de secrétariat social fédéral pour les fonctionnaires fédéraux. PersoPoint fonctionne en tant que centre de services et d'expertise en matière d'administration du personnel et des salaires, au bénéfice de ses organisations clientes et du nouveau SPF horizontal. Les services, les processus et l'organisation ont été élaborés et pérennisés, un site web a été lancé, une cellule conseil juridique et un dossier de personnel digital ont été établis. L'analyse du nouveau moteur de salaire a débuté et le trajet d'intégration a été défini pour tous les

eerste klantenorganisaties zijn reeds toegetreden. De overstap van hun personeelsleden wordt georganiseerd.

Met **HCP** investeren we in onze medewerkers. HCP zal als diensten- en expertisecentrum instaan voor het menselijk potentieel kapitaal van start tot einde loopbaan voor haar klantenorganisaties en de nieuwe horizontale FOD. Door de integratie van de verschillende processen die betrekking hebben op personeel, welzijn, werving en selectie, opleiding en loopbaan in dit HCP, wordt een krachtig gecoördineerd beleid mogelijk vanuit een ketenbenadering.

3° We werken aan een eenvormig en eenvoudig kader voor **centraal gecoördineerde federale aankopen** met duidelijk uitgewerkte aankoopprocedures en –processen waarin elke overheidsdienst makkelijk zijn weg vindt. De procedures worden continue aangepast om de conformiteit met de regelgeving te garanderen. Een visienota rond een centraal gecoördineerd aankoopmodel werd opgesteld. De rol van de nieuwe horizontale FOD binnen een centraal gecoördineerd aankoopmodel zal verder worden bepaald. Een verdere uitrol van het nieuwe aankoopmodel is voorzien.

4° De **Federale Interne Auditdienst** werd opgericht met de bedoeling een onafhankelijke en objectieve evaluatie van de activiteiten, processen en procedures van de federale overheidsdiensten te garanderen. Dit leidt tot meer transparantie, meer efficiëntie en effectiviteit, en een betere dienstverlening. De forensische audit zal uitgebouwd worden.

(A) Duurzaam en flexibel personeelsbeleid

Slimmer en slanker werken betekent dat we anders moeten werken. Het beschikbare talent moet beter, maar ook duurzamer ingezet worden. Mobiliteit binnen de federale administratie en zelfsturing zijn daarbij essentieel. We werken aan wijzigingen van arbeidsvoorwaarden, maar evenzeer aan een gedrags- en cultuurwijziging. De acties op vlak van HR zijn er op gericht om onze ambtenaren meer mogelijkheden te geven om hun loopbaan beter af te stemmen op hun talenten en behoeftes. We willen evolueren naar een meer open loopbaanmodel. We hebben met ons beleid een duidelijk antwoord klaar op de toename van stress gerelateerde ziektes en burn-out.

5° In het kader van levenslange inzetbaarheid is **doorstroom** en **mobiliteit** (zowel intern als extern) essentieel. Het nieuwe initiatief Talent on the Move zal hier

clients. Les premières organisations clientes ont déjà adhéré et les membres de leur personnel sont en cours de transfert vers le nouveau service.

Avec **HCP**, nous investissons dans nos collaborateurs. En tant que centre de services et d'expertise, HCP veillera sur le potentiel du capital humain, du début à la fin de la carrière et ce pour le personnel de ses organisations clientes et du nouveau SPF horizontal. En intégrant les divers processus relatifs au personnel, au bien-être, au recrutement et à la sélection, à la formation et à la carrière dans ce HCP, nous mettons en place une politique coordonnée puissante fondée sur une approche en cascade.

3° Nous travaillons à la création d'un cadre uniforme et simple pour la **coordination centrale des achats fédéraux**, avec des procédures et des processus d'achat clairs permettant à chaque service public de s'y retrouver facilement. Les procédures sont constamment adaptées en vue de garantir la conformité au point de vue de la législation. Une note de vision relative à un modèle d'achat coordonné central a été rédigée. Le rôle du nouveau SPF horizontal dans le cadre de ce modèle sera précisé. Un déploiement futur du nouveau modèle d'achat est prévu.

4° Le **Service d'Audit Interne fédéral** a été mis sur pied. Son objectif est de garantir une évaluation indépendante et objective des activités, processus et procédures des services publics fédéraux. Cela mènera à plus de transparence, plus d'efficacité et plus d'efficacité, et également à un meilleur service. L'audit légal sera étendu.

(A) Politique du personnel durable et flexible

Pour travailler de manière plus intelligente et plus fine, nous devons travailler autrement. Nous devons mieux tirer parti des talents disponibles et de manière plus durable. Dans ce contexte, la mobilité au sein de l'administration fédérale et l'autonomisation apparaissent comme des points essentiels. Nous préparons des modifications des conditions de travail, mais œuvrons également à un changement de comportement et de culture. Les actions relatives aux RH visent à offrir à nos fonctionnaires davantage de possibilités d'orienter leur carrière en fonction de leurs talents et besoins. Nous souhaitons évoluer vers un modèle de carrière plus ouvert. Avec notre politique, nous disposons d'une réponse claire à l'accroissement des maladies et du burn-out liés au stress.

5° Dans le cadre de la disponibilité tout au long de la carrière, la **fluidité** et la **mobilité** (tant interne qu'externe) jouent un rôle essentiel. La nouvelle initiative

een belangrijke rol krijgen. Naast mobiliteit op vraag van de medewerker is het in sommige gevallen ook nodig om vanuit de organisatie hierop aan te sturen. We bereiden hiervoor een vereenvoudiging van de procedures voor. Een denkoefening met de syndicale organisaties werd opgestart rond mobiliteit. De **mobiliteitshorizon** wordt uitgebreid naar de personeelsleden die de Rechterlijke Macht terzijde staan en naar Defensie.

6° Het huidige kluwen van ongeveer 1900 generieke **functiebeschrijvingen** is een bureaucratische rem op de mobiliteit. We werken aan een gestandaardiseerde en geuniformiseerde structuur die het beheer van de functiebeschrijvingen vereenvoudigt en de kwaliteit verhoogt.

7° We gaan verder in het tijds- en plaatsafhankelijk werken en we bouwen de huidige systemen van **telewerk** en **satellietwerk** verder uit. Hiermee streven naar zoveel mogelijk eenvoud, flexibiliteit en standaardisering bij de implementatie ervan in de verschillende instellingen. Op korte termijn wordt er een netwerk van satellietkantoren opgericht om medewerkers de kans te geven dichterbij huis te kunnen werken in een moderne kantooromgeving.

8° Een eerste onderzoek is afgerond naar wat onze diensten binnen de nieuwe horizontale FOD kunnen leveren aan ondersteuning op vlak van implementatie van **het nieuwe werken**. Een online platform zal alle info, tools en best practices samenbrengen.

9° We bereiden aanpassingen voor van de **organisatie** van de **arbeidstijd** om bij **onvoorziene omstandigheden** de keuze te bieden tussen de geldelijke uitbetaling van overuren of de thans voorziene inhaalrust.

10° We werken aan meer flexwerk. Een personeelslid kan op een bepaald moment in zijn loopbaan de nood voelen om (tijdelijk) **lichter te werken**, d.i. zijn verantwoordelijkheden terug te schroeven en/of een functie met een lagere complexiteit op te nemen. We werken de bestaande belemmeringen in de reglementering weg zodat dit mogelijk wordt. We hebben meer flexibiliteit in de regeling van verloven voorzien voor zowel statutaire als contractuele personeelsleden.

11° We werken aan een regeling rond **uitzendarbeid**. Via uitzendarbeid kunnen de federale overheidsdiensten een flexibel en efficiënt personeelsbeleid voeren en hun dienstverlening tijdens piekmomenten op peil houden

Talent on the Move revêtira ici toute son importance. La mobilité peut être une demande du collaborateur, mais également parfois de l'organisation. Nous préparons à cet effet une simplification des procédures. Un exercice de réflexion a été lancé avec les organisations syndicales sur le thème de la mobilité. L'**horizon de mobilité** est étendu aux membres du personnel qui assistent le Pouvoir Judiciaire et à la Défense.

6° Les quelque 1900 **descriptions de fonctions** génériques constituent un frein bureaucratique à la mobilité. Nous travaillons à une structure standardisée et uniformisée qui simplifie la gestion des descriptions de fonction et améliore leur qualité.

7° Nous poursuivons sur notre lancée en termes de travail, indépendamment du temps et du lieu et nous élargissons davantage les systèmes actuels de **télétravail** et de **travail satellite**. Nous visons une simplicité, une flexibilité et une standardisation maximales de leur mise en œuvre dans les diverses organisations. À court terme, un réseau de bureaux satellites sera établi pour donner aux collaborateurs l'opportunité de travailler plus près de chez eux, dans un environnement professionnel moderne.

8° Une première étude est terminée concernant la teneur des services que nous pouvons offrir au nouveau SPF horizontal en termes de soutien dans la mise en œuvre de la **nouvelle manière de travailler**. Une plateforme en ligne réunira toutes les informations, outils et meilleures pratiques.

9° Nous préparons des adaptations dans l'**organisation** du **temps de travail** afin de pouvoir offrir le choix entre le paiement des heures supplémentaires ou la récupération des heures prestées, en cas de **circonstances imprévues**.

10° Nous voulons développer le travail flexible. Un membre du personnel peut, à certains moments dans sa carrière, ressentir le besoin de **moins travailler**, de réduire ses responsabilités et/ou de remplir une fonction moins complexe (temporairement). Nous éliminons actuellement les entraves existantes dans la réglementation afin de rendre cela possible. Nous avons prévu plus de flexibilité dans les dispositions relatives aux congés, tant pour les statutaires que pour les contractuels.

11° Nous travaillons à une réglementation relative au **travail intérim**. Grâce au travail intérim, les services publics fédéraux peuvent mener une politique du personnel flexible et efficiente, et maintenir toute l'efficacité de leur service en périodes de pic.

12° We werken aan een efficiënter en kosteneffectiever organisatiemodel voor preventie en welzijn op het werk. Daarom zetten we resoluut in op een **gedeelde en coherente welzijnspolitiek** over de ganse federale overheid heen, die resulteert in een duurzame loopbaan (met minder ziekteverzuim, lagere uitval wegens stress en burn-out, minder arbeidsongevallen, ...). We streven naar meer synergie en vereenvoudiging van alle regels, praktijken en structuren voor welzijn en gezondheid op het werk.

13° Elke organisatie/entiteit dient zijn **eigen welzijnsbeleid** uit te bouwen met aandacht voor stress, burn-out en preventie. Hiervoor is een ganse cyclus voorzien die start met een risicoanalyse, gevolgd door een globaal preventieplan en een jaaractieplan. De cyclus wordt afgesloten met een jaarlijkse evaluatie van het gevoerde beleid. We zullen deze wettelijke verplichtingen opvolgen via de bestuursovereenkomsten.

14° De evolutie en de oorzaken van ziekteverzuim worden door onze diensten nauw opgevolgd en geanalyseerd. Samen met de minister van Volksgezondheid hebben wij er voor gezorgd dat Medex meer impact krijgt om efficiënter te controleren door het invoeren van nieuwe **controlepercentages**. We voorzien bijkomende budgetten om het huidige quota aan controles te behouden.

15° Samen met de minister van Sociale Zaken bereiden we aanpassingen voor inzake **arbeidsongevallen** in de overheidssector. Het betreft o.a. de kwalificatie als arbeidsongeval van ongevallen als gevolg van terrorisme en de verjaring wanneer een personeelslid geen aangifte van arbeidsongeval doet.

16° We **hervormen** de **evaluatie** in het federale openbaar ambt met als doel één enkel evaluatiesysteem voor alle personeelsleden, inclusief stagiairs. De digitale opleidingen rond evaluatie zijn vrij beschikbaar. Vanaf nu zullen de topambtenaren bijkomend geëvalueerd worden op de tijdige realisatie en de kwaliteit van het geheel van de evaluaties. We bouwen de projecten rond 360°-feedback verder uit en werken aan een cultuurwijziging rond evalueren.

17° We onderzoeken momenteel hoe een meer gedifferentieerd en prestatiegericht **verloningsbeleid** kan ontwikkeld worden. We onderzoeken daarbij verschillende pistes, zoals flexibele verloning, team- of collec-

12° Nous préparons un modèle d'organisation plus efficient, avec un meilleur rapport coût/efficacité concernant la prévention et le bien-être au travail. Voilà pourquoi nous nous engageons résolument en faveur d'une **politique de bien-être partagée et cohérente** couvrant l'ensemble de l'administration fédérale et résultant en une carrière durable (avec moins d'absentéisme, moins d'abandons pour cause de stress ou de burn-out, moins d'accidents du travail...). Nous visons davantage de synergie et la simplification de toutes les règles, pratiques et structures relatives au bien-être et à la santé au travail.

13° Chaque organisation/entité doit élaborer sa propre **politique de bien-être**, en mettant l'accent sur le stress, le burn-out et la prévention. Dans ce but, un processus a été élaboré. Celui-ci débute par une analyse de risque, suivi d'un plan de prévention global et un plan d'action annuel. Le processus se termine par une évaluation annuelle de la politique implémentée. Nous assurerons le suivi de ces obligations légales par l'intermédiaire des contrats d'administration.

14° L'évolution et les causes de l'absentéisme feront l'objet d'un suivi et seront analysées par nos services. Ensemble avec la ministre de la Santé publique, nous avons veillé à ce que Medex ait plus d'impact en introduisant de nouveaux **pourcentages de contrôle**, pour plus d'efficacité. Nous prévoyons des budgets supplémentaires en vue de conserver le quota actuel de contrôles.

15° Ensemble avec la ministre des Affaires Sociales, nous préparons des adaptations concernant les **accidents du travail** dans le secteur public. Il s'agit notamment de la qualification d'accident du travail pour les accidents dus au terrorisme et de la prescription quand un membre du personnel ne fait pas de déclaration d'accident du travail.

16° Nous **révisons** les procédures d'**évaluation** dans l'ensemble du secteur public fédéral en vue de disposer d'un seul système d'évaluation pour tous les membres du personnel, y compris les stagiaires. Les formations numériques sur l'évaluation sont disponibles librement. Dorénavant, les hauts fonctionnaires seront soumis à une évaluation supplémentaire relative à la réalisation opportune et à la qualité de l'ensemble des évaluations. Nous continuons à développer les projets relatifs au feedback 360° et à œuvrer en faveur d'un changement de culture en matière d'évaluation.

17° Nous étudions actuellement comment nous pourrions développer une **politique de rémunération** plus différenciée et liée aux performances. Nous explorons plusieurs pistes, telles que la rémunération flexible, la

tieve verloning en variabele beloning (% op enveloppe of extralegale voordelen).

18° Het **tuchtstelsel** werd voor het eerst sinds 1937 grondig herzien, vereenvoudigd en gemoderniseerd. We hebben initiatief genomen om het statuut hier aan te passen om te komen tot een eenvoudigere regeling, minder types tuchtstraffen en een vlottere procedure voor de beroepscommissies, met respect voor de rechten van de verdediging.

19° We voerden enkele gerichte en **noodzakelijke vereenvoudigingen** aan het statuut door o.a. de delegatie van bevoegdheden naar de Voorzitter van het Directiecomité uit te breiden; mobiliteit binnen dezelfde federale overheidsdienst te faciliteren; iemand die ziek is tijdelijk dichterbij huis te laten werken; vacatureprocedures binnen de diensten te digitaliseren en overbodige rapportering te schrappen.

20° In uitvoering van het regeerakkoord zal er een voorstel geformuleerd worden met betrekking tot de evaluatie en de rationalisatie van de **categorieën van contractuele tewerkstelling** opgenomen in de wet van 22 juli van 1993.

21° Conform het regeerakkoord zullen we een **nieuw reglementair kader** van de federale overheid voorstellen dat het beheer van de loopbaan duidelijk per thema samenbrengt en het geheel zoveel mogelijk actualiseert. De codificatie biedt de voordelen van een gecentraliseerde, leesbare tekst. Het nieuw reglementair kader is enerzijds transparant, duidelijk en eenvoudig en laat anderzijds ruimte voor sturing door managers. Uitgangspunt hierbij is een modernisering van de arbeidsrelaties binnen de federale overheid en een harmonisering van de contractuele en statutaire tewerkstelling. De kern van de harmonisering is het wegwerken van discriminaties tussen beide stelsels op het vlak van onder meer sociale rechten, loopbaanmogelijkheden, ontslagrecht, toelagen, verloven, arbeidsongeschiktheid door ziekte, rechten en plichten.

22° Het regeerakkoord voorziet in de inwerkingtreding van een **tweede pijler** voor contractuele personeelsleden met een voldoende bijdrageniveau. De minister van Pensioenen zal een initiatief nemen tot wijziging van de wet van 28 april 2003 betreffende de aanvullende pensioenen en het belastingstelsel van die pensioenen en van sommige aanvullende voordelen inzake sociale zekerheid. De minister belast met Ambtenarenzaken, de minister van Pensioenen en de minister van Sociale Zaken zullen een volledig uitgewerkt voorstel voorleggen wat betreft de hervorming van het tot hun bevoegdhe-

rémunération par équipe ou collective et la rémunération variable (% d'une enveloppe) ou les avantages extra-légaux.

18° Le **système disciplinaire** datant de 1937, a été pour la première fois, entièrement revu, simplifié et modernisé. Il a été simplifié et modernisé. Nous avons pris l'initiative d'adapter le statut pour obtenir une réglementation plus simple, avec moins de sanctions disciplinaires et une procédure plus rapide pour les commissions d'appel, dans le respect des droits de la défense.

19° Nous avons apporté quelques **adaptations ciblées et indispensables** au statut, notamment en étendant la délégation des compétences au Président du Comité de Direction, en facilitant la mobilité au sein d'un même service fédéral, en permettant à un malade de travailler temporairement plus près de chez lui, en numérisant les procédures d'offre d'emploi au sein des services et en éliminant les rapports superflus.

20° Conformément à l'accord de gouvernement, une proposition sera formulée concernant l'évaluation et la rationalisation des **catégories d'emploi contractuel** reprises dans la loi du 22 juillet 1993.

21° Conformément à l'accord de gouvernement, nous proposerons un **nouveau cadre réglementaire** de l'administration fédérale qui présente clairement la gestion de carrière par thème et l'actualise le plus possible. La codification offre les avantages d'un texte centralisé et lisible. Le nouveau cadre réglementaire est plus transparent, clair et simple, tout en laissant une marge de manœuvre aux managers. La démarche se fonde sur la modernisation des relations de travail au sein de l'administration fédérale et l'harmonisation des emplois contractuel et statutaire. Le principal objectif de l'harmonisation est la suppression des discriminations entre les deux régimes, notamment sur le plan des droits sociaux, des possibilités de carrière, de la législation sur les licenciements, du salaire, des congés, de l'incapacité de travail pour maladie, des droits et des devoirs.

22° L'accord de gouvernement prévoit l'entrée en vigueur d'un **deuxième pilier** à destination des contractuels, avec un niveau de contribution suffisant. Le ministre des Pensions prendra une initiative en vue d'amender la loi du 28 avril 2003 relative aux pensions complémentaires et au régime fiscal de ces pensions et de modifier quelques avantages complémentaires en matière de sécurité sociale. Le ministre des Pensions et la ministre des Affaires Sociales et moi-même présenterons, chacun dans ses compétences, une proposition complète de réforme du crédit maladie et

den behorende ziektekrediet en indisponibiliteit met de nodige overgangsbepalingen, alsook de volledige afschaffing van het systeem van ziektepensioen en ziektekapitaal.

23° De regering heeft beslist om het ziektepensioen en de ziekteregeling van de statutaire ambtenaren te hervormen. Het pensioen wegens medische ongeschiktheid in de publieke sector leidt tot een definitief einde van de werkrelatie voor de personeelsleden en biedt geen enkele mogelijkheid tot professionele reïntegratie. De ambtenaar die gepensioneerd is wegens medische ongeschiktheid moet zich bovendien bij vroegtijdige pensioenering vaak tevreden stellen met een laag pensioenbedrag.

De regering vraagt dan ook dat de ministers van Pensioenen, van Sociale Zaken en van Ambtenarenzaken aan de deelstaten en aan de lokale overheden een voorstel voor te leggen met het oog op het vervangen van het pensioen wegens medische ongeschiktheid door een stelsel van ongeschiktheids- en invaliditeitsuitkeringen van hetzelfde type als deze toegekend aan de werknemers.

(B) Meer managementautonomie en verantwoordelijkheid.

Topambtenaren hebben een grote managementautonomie. Meer autonomie en verantwoordelijkheid betekenen dat er op transparante en eenvormige wijze verantwoording moet worden afgelegd. De koppeling van duidelijk neergeschreven doelstellingen in bestuursovereenkomsten met objectieve en algemeen aanvaarde prestatie-indicatoren zorgt voor een correcte, voor iedereen toegankelijke monitoring.

24° Op mijn voorstel werden dit jaar **bestuurs-overeenkomsten** (strategisch) en **bestuursplannen** (operationeel) in FODs en PODs ingevoerd na validatie en overleg met de betrokken ministers en staatssecretarissen. Ik heb initiatief genomen om mijn collega's ministers en staatssecretarissen verder te ondersteunen bij de evaluatie van de mandaathouders op basis van de bestuursovereenkomsten.

25° Met de **online duurzame sociale balans** is er voor het eerst een transparante en gebruiksvriendelijke website beschikbaar waarin alle personeelsgegevens voor individuele organisaties en voor de hele federale overheid zijn opgenomen. De duurzame sociale balans is een nuttig instrument dat het strategisch HR-beleid ondersteunt en objectiveert op basis van cijfers. De transparantie maakt het mogelijk om benchmarks te

de beschikbaarheid, contenant les dispositions transitoires nécessaires, ainsi que la suppression complète du système de pension maladie et du capital maladie.

23° Le gouvernement a pris la décision de réformer la pension de maladie et le régime de maladie des agents statutaires. La pension pour inaptitude médicale dans le secteur public donne lieu à la fin définitive de la relation de travail pour les membres du personnel et n'offre aucune possibilité de réintégration professionnelle. En outre, l'agent qui est pensionné pour inaptitude médicale doit souvent se contenter, en cas de mise à la retraite anticipée, d'un montant de pension peu élevé.

Le gouvernement demande donc que les ministres des Pensions, des Affaires sociales et de la Fonction publique soumettent aux entités fédérées et aux autorités locales une proposition visant à remplacer la pension pour inaptitude médicale par un régime d'indemnités d'incapacité et d'invalidité du même type que celles qui sont accordées aux travailleurs.

(B) Plus d'autonomie et de responsabilité de gestion.

Les hauts fonctionnaires ont une grande autonomie de management. Pour parvenir à plus d'autonomie et de responsabilité, il faut rendre des comptes de manière transparente et uniforme. L'association d'objectifs clairement définis par écrit dans des contrats d'administration et d'indicateurs de performances généralement acceptés permet d'assurer un suivi correct, accessible à tous.

24° Dans le cadre de ma proposition, des **contrats d'administration** (stratégique) et **plans d'administration** (opérationnel) ont été introduits dans les SPF et SPP après validation et concertation avec les ministres et secrétaires d'état concernés. J'ai pris l'initiative de poursuivre le soutien à mes collègues ministres et secrétaires d'état dans l'évaluation des titulaires de mandats sur base des contrats d'administration.

25° Avec le **bilan social durable en ligne**, un site web transparent et convivial contenant toutes les données du personnel de chaque organisation et de l'ensemble de l'administration fédérale est disponible pour la première fois. Le bilan social durable est un instrument utile qui vient appuyer et objectiver la politique stratégique RH sur base de chiffres. La transparence permet de définir des benchmarks de bon employeur.

bepalen op vlak van goed werkgeverschap. Vanuit het Only Once principe wordt een interfacing met de authentieke bronnen gerealiseerd.

26° Vanaf 2017 zullen de federale overheidsdiensten hun **transversale indicatoren** via de duurzame sociale balans publiek maken, zodat burgers en ondernemingen de evolutie van de dienstverlening kunnen opvolgen. Deze indicatoren hebben betrekking op efficiëntieverbetering en kostenreductie, administratieve vereenvoudiging, verbetering klantgerichtheid, duurzame ontwikkeling, bevordering gelijke kansen, verbetering interne controle en interne audit en dienstoverschrijdende samenwerking bij de overheidsdiensten.

27° Het **systeem van mandaathouders** blijkt vijftien jaar na datum nog steeds een systeem met potentieel. Uit onderzoek is gebleken dat de federale topambtenaren zich weinig identificeren als groep en een eerder statische loopbaan kennen. We starten een denkoefening op om te kijken welke wijzigingen wenselijk zijn om het systeem efficiënter en effectiever te maken.

(C) Betere dienstverlening en betere processen.

Burgers en bedrijven verdienen betrouwbare, kwaliteitsvolle, innovatieve en flexibele overheidsdiensten. We werken aan een probleemoplossende cultuur waar innovatie en out-of-the-box denken de toon zetten. We willen op alle niveaus binnen de federale overheid verschillende vormen van verspilling elimineren. Processen die geen toegevoegde waarde hebben, moeten geschrapt worden.

28° De nieuwe horizontale FOD zal vanaf 2017 beginnen met het geleidelijk invoeren van **het nieuwe werken** (NWOW) door middel van het digitaliseren van de documenten en processen, het werken volgens doelstellingen en rollen en door dit overal toe te passen en na te denken over de waarden en de cultuur van de FOD. De afronding van dit project zal eind 2017 concreet vorm krijgen door de verhuizing van het grootste deel van de medewerkers naar één centrale locatie, met aandacht voor de mobiliteit van de werknemers en de behoeftes van de klantenorganisaties.

29° We werken aan een eenvormig en eenvoudig kader voor **centraal gecoördineerde federale aankopen** met duidelijk uitgewerkte aankoopprocedures en –processen. Onderlinge samenwerking leidt tot schaalvoordelen en efficiëntiewinsten. Bijzondere aandacht werd geschonken aan de gebruiksvriendelijkheid en toegang voor de ondernemingen, in het bijzonder KMO's en startups.

Sur base du principe "only once", une interface est réalisée avec les sources authentiques.

26° À partir de 2017, les services publics fédéraux publieront leurs **indicateurs transversaux** via le bilan social durable, afin que les citoyens et les entreprises puissent suivre l'évolution du service. Ces indicateurs portent sur l'amélioration de l'efficacité et la réduction des coûts, la simplification administrative, l'amélioration de l'orientation client, le développement durable, la promotion de l'égalité des chances, l'amélioration du contrôle et de l'audit internes et la coopération transversale entre ces services publics.

27° Quinze ans après, le **système de titulaires de mandats** conserve son potentiel. D'après des études, il apparaît que les hauts fonctionnaires fédéraux s'identifient peu en tant que groupe et ont une carrière plutôt statique. Nous démarrons une réflexion en vue de définir les éventuelles modifications souhaitables pour rendre le système plus efficient et efficace.

(C) Meilleur service et meilleurs processus.

Les citoyens et les entreprises méritent des services publics fiables, qualitatifs, novateurs et flexibles. Nous travaillons sur une culture de résolution de problème où l'innovation et la pensée out-of-the-box donnent le ton. Nous voulons éliminer différentes formes de gaspillage à tous les niveaux au sein de l'administration fédérale. Les processus sans valeur ajoutée doivent être éliminés.

28° À partir de 2017, le nouveau SPF horizontal commencera par l'introduction progressive de la **nouvelle manière de travailler** (NWOW) au moyen de la numérisation des documents et des processus, du travail en fonction d'objectifs et de rôles, de l'application générale de cette manière de travailler et de la réflexion sur les valeurs et la culture du SPF. Ce projet trouvera concrètement son aboutissement fin 2017 par le déménagement de la majeure partie des collaborateurs vers une localisation centrale, en prêtant attention à la mobilité des employés et aux besoins des organisations clientes.

29° Nous travaillons à un cadre uniforme et simple pour les **achats fédéraux centralisés coordonnés**, avec des procédures et processus d'achat clairement établis. La coopération mutuelle mène à des avantages d'échelle et à des gains d'efficacité. Une attention particulière a été prêtée à la convivialité et à l'accès pour les entreprises, notamment les PME et les startups.

30° Vertrekkend vanuit het “Federaal Plan Klantgerichtheid 2016” werden de federale overheidsdiensten gestimuleerd om via klantenbevragingen de efficiëntie van hun **dienstverlening** te verbeteren. In 2016 lag de focus op de verbetering van het fysieke, telefonische en online onthaal van de klanten. In 2017 zal de federale standaard inzake onthaal in minimum twee pilootprojecten toegepast worden.

31° De **Lean Academy** wordt voortgezet waarbij “action learning” als principe blijft gelden: parallel leren en implementeren van een project met als doel kostenefficiëntie te realiseren. In 2016 volgden ongeveer honderd deelnemers het traject en werden een dertigtal projecten begeleid.

32° **Digitale communicatie** moet de standaard worden bij officiële communicatie vanuit de federale overheidsdiensten naar hun medewerkers. Een eerste stap is de invoering van de digitale loonbrief. Andere projecten worden bestudeerd. Ook in de contacten met de burgers wordt sterk ingezet op verdere digitalisering. Zo lopen er op het vlak van opleiding en selectie verscheidene E-GOV-projecten.

33° Enkele belangrijke toepassingen werden **Only Once** compliant gemaakt: online inschrijvingen via My Selor en OFOIFA en de identificatie via het rijksregisternummer bij PersoPoint.

34° Samen met de staatssecretaris bevoegd voor Administratieve Vereenvoudiging zal ik in de volgende jaren sterk inzetten op innovatie als middel om processen te vereenvoudigen. We zetten een **innovatielab** op dat innovatie in alle overheidsdiensten zal aanwakken en concrete innovatieve experimenten zal uitvoeren. In een eerste fase zal de focus liggen op de opstart van het lab en een pilootproject om de toegang tot overheidsopdrachten voor start-ups en KMO's makkelijker te maken. In een volgende fase zullen innovatiecoaches getraind worden. Het opzetten en uitwerken van dit innovatielab zal gebeuren in partnerschap tussen de FOD P&O, Defensie en de DAV.

35° De door het regeerakkoord voorziene invoering van de **functionele tweetaligheid** van de mandaathouders is een kwestie van efficiëntie, goed bestuur en klantgerichtheid. Rechtstreeks en begrijpelijk communiceren met de medewerkers en hen kunnen evalueren in hun moedertaal is een vorm van elementair respect. Het komt de interne werking van de overheidsdienst en de dienstverlening alleen maar ten goede. De hiertoe

30° Sur base du “Plan Fédéral Orientation Client 2016”, les services publics fédéraux sont encouragés à améliorer l'efficacité de leur **service** en recourant à des enquêtes auprès des clients. En 2016, l'accent a été mis sur l'amélioration de l'accueil physique, téléphonique et en ligne des clients. En 2017, la norme fédérale relative à l'accueil sera appliquée dans 2 projets pilotes au minimum.

31° La **Lean Academy** est poursuivie, avec “l'action learning” comme principe: apprendre et mettre en œuvre un projet en parallèle, avec l'objectif de réaliser une efficacité de coûts. En 2016, environ 100 participants ont suivi le trajet et une trentaine de projets ont fait l'objet d'un accompagnement.

32° **La communication numérique** doit devenir la norme concernant les communications officielles des services publics fédéraux vers leurs collaborateurs. L'introduction de la fiche de salaire numérique constitue la première étape. D'autres projets sont à l'étude. On encourage également l'intensification de la numérisation dans les contacts avec les citoyens. Ainsi, divers projets E-GOV sur le plan de la formation et de la sélection sont en cours.

33° Quelques applications importantes ont été rendues conformes à **Only Once**: inscriptions en ligne via My Selor et OFOIFA et identification via le numéro de registre national dans PersoPoint.

34° De concert avec le secrétaire d'état chargé de la Simplification Administrative, j'investirai fortement dans l'innovation ces prochaines années, comme moyen de simplifier les processus. Nous mettons sur pied un **laboratoire d'innovation** qui stimulera l'innovation dans tous les services publics et réalisera des expériences innovantes et concrètes. Dans une première phase, l'accent sera mis sur le démarrage du laboratoire et d'un projet pilote visant à faciliter l'accès aux missions des pouvoirs publics pour les start-up et les PME. Dans une phase suivante, des coachs d'innovation seront formés. La mise en place et le développement de ce laboratoire d'innovation auront lieu en partenariat entre le SPF P&O, Défense et l'ASA.

35° Le **bilinguisme fonctionnel** des titulaires de mandats prévu dans l'accord de gouvernement est une question d'efficacité, de bonne administration et d'orientation client. Pouvoir communiquer directement et de manière compréhensible avec les collaborateurs et les évaluer dans leur langue maternelle est une forme de respect élémentaire. Cela ne peut que profiter au fonctionnement interne du service public et aux services

noodzakelijke taaltesten en opleidingen worden ontwikkeld voor alle leidinggevenden.

36° Er werd een **protocolakkoord voor de uitvoering van het toezicht bij taalexamens** afgesloten tussen Selor en de Vaste Commissie voor Taaltoezicht. In september hebben de eerste observaties plaatsgevonden tijdens de mondelinge taalproeven.

37° Naar aanleiding van de terreurdreiging werden twee **crisiscommunicatieplannen** opgesteld: een crisiscommunicatieplan voor de ganse federale overheid en een crisiscommunicatieplan specifiek voor de FOD P&O. In deze plannen zijn procedures opgenomen om bij een crisis de regie te behouden over de communicatie.

(D) Levenslang leren.

De uitdagingen waarvoor de federale overheid staat, vereisen dat de organisaties en hun werknemers continu in hun ontwikkeling investeren. De wijzigingen van jobinhoud en de vereiste competenties gebeuren veel sneller en ze zijn minder voorspelbaar. Onze opleidingsmogelijkheden moeten daar beter op inspelen. We willen ook sterker inzetten op een gecoördineerd opleidingsbeleid rond stress- en burn-outpreventie voor alle medewerkers.

38° Het uitdoven van de **gecertificeerde opleidingen** verloopt volgens planning. De laatste testen werden afgerond.

39° Het **opleidingsaanbod** zal afgestemd worden op de nieuwe noden die ontstaan door de structurele wijzigingen van organisaties, de wijze van dienstverlening, de digitalisering, de verhoogde focus op klantgerichtheid, de efficiëntere taakverdeling en de cultuuromslag. Verder zullen we inzetten op thematische clusters van opleidingen rond o.a. psychosociale problemen, stress en burn-outpreventie, leiderschap, lean management, digitalisering en het nieuwe werken. Daarbij wordt uitdrukkelijk ingezet op nieuwe flexibele leervormen zoals bijvoorbeeld webinars.

(E) Voorbeeldfunctie voor de samenleving.

De overheid heeft een maatschappelijke rol en de ambtenaar is als civil servant geroepen om dit belang te dienen. Integriteit, transparantie, neutraliteit en onkreukbaarheid zijn essentiële eigenschappen van goed bestuur. De burger moet er op kunnen rekenen dat de

qu'il offre. Les épreuves linguistiques et les formations nécessaires à la réalisation de cet objectif sont développées pour tous les dirigeants.

36° Un **protocole d'accord pour l'exercice du contrôle des examens linguistiques** a été signé entre le Selor et la Commission Permanente de Contrôle Linguistique. En septembre, les premières observations ont eu lieu au cours des épreuves linguistiques orales.

37° À la suite de la menace terroriste, deux **plans de communication de crise** ont été établis: un plan de communication de crise pour l'ensemble de l'administration fédérale et un plan de communication de crise spécifique pour le SPF P&O. Ces plans intègrent des procédures visant à conserver le contrôle de la communication en cas de crise.

(D) Apprendre tout au long de la vie.

Les défis auxquels l'administration fédérale est confrontée exigent que les organisations et leurs employés investissent en permanence dans leur développement. Le contenu des jobs et les compétences indispensables évoluent beaucoup plus rapidement et ils sont moins prévisibles. Nos formations doivent être mieux adaptées. Nous souhaitons également nous investir davantage dans une politique de formation coordonnée relative à la prévention du stress et du burn-out pour tous les collaborateurs.

38° L'extinction progressive des **formations certifiées** se déroule selon les prévisions. Les derniers tests sont terminés.

39° L'**offre de formations** sera adaptée en fonction des nouveaux besoins qui naissent à la suite des modifications structurelles des organisations, de la prestation de services, de la numérisation, de l'accent mis sur l'orientation client, de la répartition plus efficace des tâches et du changement culturel. Par ailleurs, nous allons investir dans des clusters thématiques de formations, notamment sur les problèmes psychosociaux, la prévention du stress et du burn-out, le leadership, le lean management, la numérisation et la nouvelle manière de travailler. Dans ce cadre, nous miserons plus spécifiquement sur les nouvelles formes d'apprentissage flexibles, comme les "webinars".

(E) Fonction d'exemple pour la société.

Les pouvoirs publics ont un rôle social et, en tant que "civil servant", le fonctionnaire est appelé à servir cet intérêt. L'intégrité, la transparence, la neutralité et l'incorruptibilité constituent des traits essentiels de la bonne administration. Le citoyen doit pouvoir compter

federale overheidsdiensten deze ook in de praktijk zelf uitdragen.

40° **Integriteit** begint aan de top. Daarom wordt een specifieke test ontwikkeld die tijdens het selectieproces van mandaathouders naar integriteit peilt. Een specifieke opleidingstoolbox rond integriteitsmanagement wordt voorbereid. Daarbij wordt o.a. een opleidingstraject voorzien rond het respecteren van de deontologie bij overheidsopdrachten. Tevens wordt een deontologische code ontwikkeld m.b.t. de selectieprocedure en wordt een integriteitstraining voorzien voor alle gecertificeerde medewerkers.

41° Een aanpassing van het bestaande **klokkenluidersstatuut** wordt voorbereid samen met de minister van Begroting. Dit gebeurt in nauw overleg met de Federale Ombudsmannen. Ondertussen is de opleiding van een eerste lichte vertrouwenspersonen integriteit afgerond en zijn deze actief in hun diensten.

42° Het bestaande principe van neutraliteit bij statutaire personeelsleden wordt uitgebreid naar de contractuele personeelsleden. De **neutraliteitsbepaling** houdt in dat statutaire personeelsleden die bij hun ambtsoefening met het publiek in contact komen, elk woord, elke houding, elk voorkomen, mijden, wanneer die van die aard zouden kunnen zijn dat ze het vertrouwen van het publiek in zijn volledige neutraliteit, in zijn bekwaamheid of in zijn waardigheid in het gedrag zouden kunnen brengen.

43° We nemen initiatieven om op het terrein concrete initiatieven te ontwikkelen die bijdragen tot meer **diversiteit**. Om de instroom van personen met een beperking te verbeteren organiseren we jobbeurzen voor deze doelgroep. We bieden onze organisaties financiële ondersteuning om de nodige werkpostaanpassingen te doen. De overheid is een vrouwvriendelijke werkgever. We hebben het project Top Skills opnieuw opgestart. Dit is een traject om vrouwen te stimuleren zich kandidaat te stellen voor een topfunctie. In samenwerking met de bevoegde staatssecretaris, werd er een voorstel geformuleerd tot een eenduidige definitie van personen met een migratieachtergrond, teneinde deze doelgroep beter te kunnen monitoren.

Conclusie

In 2017 zetten we het begonnen veranderingstraject verder. We werken aan een vereenvoudiging van structuren en processen. We voeren noodzakelijke wijzigingen aan het statuut door en zetten hiermee de grote lijnen voor een toekomstgericht en motiverend personeelsbeleid uit. We stellen onze ambitie en be-

sur le fait que les services publics fédéraux en soient également les porte-étendards dans la pratique.

40° L'**intégrité** débute au sommet de l'échelle. C'est la raison pour laquelle un examen spécifique a été élaboré en vue de tester l'intégrité des titulaires de mandat pendant le processus de sélection. Un ensemble de formations spécifique relatif à la gestion de l'intégrité est en cours de préparation. Il comprendra notamment un parcours de formation sur le respect de la déontologie dans les marchés publics. De plus, un code déontologique est actuellement développé sur la procédure de sélection et une formation à l'intégrité est prévue pour tous les collaborateurs certifiés.

41° L'adaptation du **statut de lanceur d'alerte** est en cours de préparation avec la ministre du Budget, en collaboration étroite avec les médiateurs fédéraux. Entre-temps, la formation à l'intégrité d'un premier groupe de personnes de confiance est terminée et ces personnes sont maintenant actives dans leurs services.

42° Le principe de neutralité des statutaires est étendu aux contractuels. L'**obligation de neutralité** implique que les statutaires en contact avec le public dans le cadre de leur activité doivent éviter tout comportement, expression ou apparence qui pourraient être de nature à remettre en question la confiance du public en leur entière neutralité, leur compétence ou leur dignité.

43° Nous prenons des initiatives pour développer des mesures concrètes favorisant la **diversité sur le terrain**. En vue d'améliorer l'afflux des personnes handicapées, nous organisons des bourses d'emploi destinées à ce public cible. Nous apportons également un soutien financier à nos organisations pour qu'elles adaptent les postes de travail. L'administration fédérale est un employeur favorable aux femmes. Nous avons relancé le projet Top Skills. Il s'agit d'un parcours visant à inciter les femmes à se porter candidate pour des fonctions de haut niveau. En coopération avec la Secrétaire d'État compétente, une proposition de définition univoque des personnes issues de l'immigration a été formulée, dans le but d'assurer un meilleur suivi de ce public cible.

Conclusion

En 2017, nous poursuivons le trajet de changement commencé. Nous travaillerons à la simplification des structures et des processus. Nous mènerons à bien les modifications indispensables du statut et déterminerons ainsi les grandes lignes d'une politique motivante du personnel axée sur l'avenir. Nous préciserons notre

staansreden scherper en zorgen ervoor dat de centrale waarden binnen de organisatie levend worden. We stemmen de organisatie, processen en procedures af op onze klanten en werknemers en meten of we onze ambitie bereiken en waar we samen nog beter kunnen doen. Samen werken aan een overheidsorganisatie die haar rol van voorbeeldfunctie voor de maatschappij ten volle vervult met fiere ambtenaren!

*De minister van Defensie, belast met
Ambtenarenzaken,*

Steven VANDEPUT

ambition et nos raisons d'être et veillerons à ce que nos valeurs fondamentales prennent vie au sein de l'organisation. Nous adapterons l'organisation, les processus et les procédures à nos clients et à nos employés. Nous évaluerons si nous avons réalisé notre ambition et déterminerons les points à améliorer. Ensemble, nous œuvrons pour une administration fédérale jouant pleinement son rôle d'exemple pour la société, avec de fonctionnaires fiers!

*Le ministre de la Défense, chargé de
la Fonction publique,*

Steven VANDEPUT

DEFENSIE

1. Inleiding

België werd in 2016 opgeschrikt door bloedige aanslagen te Brussel en Zaventem. Deze terreurdaden hadden tot doel om de waarden en normen van onze maatschappij te verzwakken. De realiteit van de verslechterende veiligheidssituatie aan de grenzen van Europa en de impact die deze met zich meebrengt voor de veiligheid van onze maatschappij zijn duidelijker dan ooit. De grens tussen binnenlandse en buitenlandse veiligheid was nog nooit zo dun.

Daarom moeten we samen met onze partners blijven inzetten op het uitdragen van stabiliteit.

Onze Defensie moet bijdragen aan de internationale veiligheid in het domein van haar drie kerntaken (collectieve defensie, collectieve veiligheid en de bescherming van landgenoten wereldwijd). Indien noodzakelijk moet het leger eveneens kunnen bijspringen voor het versterken van de interne veiligheid.

Bovendien is defensie een essentiële opdracht van de overheid. Investeren in het leger van vandaag en van de toekomst is investeren in de veiligheid van onze samenleving, in de vrijheid, het welzijn en de welvaart van alle landgenoten.

Ten slotte zouden de eerste effecten van de hervorming van bepaalde organisaties onder de voogdij van de minister in 2017 zichtbaar moeten worden.

2. Het strategisch plan voor de toekomst van Defensie

Op 29 juni 2016 werd de preambule bij de strategische visie voor Defensie (2016-2030), goedgekeurd door de regering. De preambule stelt dat de regering met de strategische visie Defensie de gepaste oriëntatie geeft voor de lange termijn om zo een antwoord te geven aan de veiligheidsuitdagingen van morgen.

De strategische visie vertaalt de door de regering aangenomen analyse van de Belgische veiligheidsomgeving in een algemeen defensiebeleid. Het document geeft aan hoe de Belgische Defensie dient te evolueren op weg naar 2030 op het vlak van capaciteiten, budget, personeel, werking en internationale en interdepartementale verankering. Zij vormt de leidraad voor het beleid. In 2017 zal de strategische visie uitgewerkt worden in aparte implementatiedossiers.

DÉFENSE

1. Introduction

En 2016, la Belgique fut bouleversée par les attaques sanglantes à Bruxelles et à Zaventem. Ces actes terroristes avaient pour but d'affaiblir les valeurs et normes de notre société. La réalité d'une situation sécuritaire en régression aux frontières de l'Europe et l'impact que celle-ci engendre sur la sécurité de notre société sont plus clairs que jamais. La frontière entre sécurité intérieure et extérieure n'a jamais été aussi mince.

Nous devons continuer à investir avec nos partenaires dans la promotion de la stabilité.

Notre Défense doit contribuer à la sécurité internationale dans le domaine de ses trois missions-clés (défense collective, sécurité collective et protection des ressortissants dans le monde entier). En cas de nécessité, l'armée doit aussi pouvoir intervenir en renfort de la sécurité interne.

La Défense constitue une mission essentielle du gouvernement. Investir dans l'armée d'aujourd'hui et de demain, c'est investir dans la sécurité de notre société, la liberté, le bien-être et la prospérité de tous nos compatriotes.

De plus, les premiers effets de la réforme de certaines institutions sous tutelle du ministre de la Défense devraient se concrétiser en 2017.

2. Le plan stratégique pour le futur de la Défense

Le 29 juin 2016, le gouvernement a approuvé le préambule à la vision stratégique pour la Défense (2016-2030). Le préambule stipule qu'avec la vision stratégique pour la Défense, le gouvernement fixe les orientations à long terme afin d'apporter une réponse aux défis sécuritaires de demain.

La vision stratégique traduit l'analyse de l'environnement sécuritaire belge telle qu'acceptée par le gouvernement en une politique générale de défense. Le document indique comment la Défense belge devra évoluer à l'horizon 2030 sur le plan des capacités, du budget, du personnel, du fonctionnement et de l'ancrage tant international qu'interdépartemental. Il constitue le fil directeur de la politique. En 2017, la vision stratégique sera déclinée en dossiers d'implémentation spécifiques.

De strategische visie voorziet een budgettair traject dat Defensie verzekert van de nodige capaciteiten, werkings- en personeelsmiddelen, om dit waar te maken. Hiermee wordt aan het leger terug de middelen gegeven om haar taken naar behoren uit te voeren. De regering gaat met de herkapitalisatie van Defensie in op de vraag van onze partners om onze defensie-inspanning (defensiebudget en defensiepensioenen) op korte termijn te stabiliseren en geleidelijk te laten stijgen naar een solidaire bijdrage op Euro-Atlantisch niveau.

De Belgische defensie-inspanning zal zich stabiliseren door deze legislatuur 200 miljoen euro bijkomend te investeren in defensiematerieel. Deze materieelprogramma's zullen in 2017 worden vastgelegd. Zij zullen o.a. een eerste aanzet geven aan het doorbreken van de huidige tekorten inzake individueel materieel en gevechtsvoertuigen voor de landstrijdkrachten, de operationaliteit van onze gevechtsvliegtuigen verzekeren en de toekomst voor onze fregatten uittekenen. De benodigde kredieten zullen komen uit de fondsen van Defensie. Hierboven mag Defensie 100 miljoen euro uit de interdepartementale investeringsprovisie behouden voor schuldaflossing. Ten slotte zullen de grote investeringsprogramma's van Defensie (gevechtsvliegtuigen, fregatten, mijnenbestrijdingsschepen, gemotoriseerde gevechtsvoertuigen en MALE-drones) verder voorbereid worden zodat in 2018 een belangrijk deel van de voorziene 9,2 miljard euro aan materieelsinvesteringen voor de periode 2020-2030, die vervat zijn in de militaire programmawet, kunnen vastgelegd worden. De nieuwe investeringen zorgen vanaf 2017 voor het verbeteren van de interne balans in de defensie-inspanning en het defensiebudget tussen investeringen, werkingskosten en personeelskosten. In het defensiebudget van 2017 zullen deze respectievelijk een percentage innemen van 12,3 %, 24,7 % en 63 %.

In het komende decennium zal Defensie een aanzienlijk deel van haar personeel op pensioen zien vertrekken. Deze pensioneringsgolf zal opgevangen worden door een belangrijke bijkomende rekruteringsinspanning en door het outsourcen van niet-militair-specifieke functies. De rekrutering werd in 2016 al met 200 militairen opgedreven in vergelijking met wat oorspronkelijk voorzien was in de beleidsnota. Het nog versterken van de rekruteringsinspanning in 2017 past in de bedoeling van de strategische visie om geleidelijk op te bouwen tot een rekruteringsinspanning van 2100 militairen. Hierbij wordt verder ingezet op het maximaliseren van de aanwerving volgens het statuut beperkte duur, met als doel een verdere verjonging van het personeelsbestand van Defensie. Voor de rekrutering zal specifiek gefocust worden op gevechtsfuncties en technische specialisten. In 2017 wordt voor de eerste maal effectief budget voor-

La vision stratégique prévoit un trajet budgétaire qui garantit à la Défense les capacités, les ressources opérationnelles ainsi que les ressources en personnel nécessaires pour y arriver. C'est donner à l'armée les moyens pour mener à bien ses tâches. Le gouvernement participe, par la recapitalisation de la Défense, à la demande de nos partenaires, à la stabilisation, à court terme, de notre effort de défense (budget de la défense et des pensions de défense) et mène à l'augmentation progressive de notre contribution solidaire au niveau euro-atlantique.

L'effort de défense belge sera stabilisé en investissant 200 millions d'euro supplémentaires dans le matériel. Ces programmes seront engagés en 2017. Ils constitueront une première réponse aux carences actuelles en matière de matériel individuel et de véhicules de combat au sein des forces terrestres. Ils assureront aussi l'opérationnalité de nos avions de combat et permettront d'esquisser l'avenir de nos frégates. Les crédits nécessaires viendront des fonds de la Défense. En outre, la Défense gardera 100 millions d'euro de la provision départementale d'investissement pour ses liquidations. Enfin, les grands programmes d'investissement de la Défense (avions de combat, frégates, chasseurs de mines, véhicules de combat motorisés et drones MALE) continueront d'être préparés afin qu'en 2018, une part importante des 9,2 milliards d'euro prévus pour les investissements en matériel dans la période 2020-2030 comme repris dans la loi de programmation militaire puisse être engagée. Les nouveaux investissements amélioreront dès 2017 l'équilibre au sein de l'effort de défense et du budget de défense entre les investissements, les coûts de fonctionnement et les coûts en personnel. Pour le budget défense 2017, ces derniers atteindront respectivement 12,3 %, 24,7 % et 63 %.

Dans les 10 années à venir, la Défense verra une partie conséquente de son personnel partir à la pension. Cette vague de départs à la pension sera compensée par un important effort supplémentaire en matière de recrutement et par l'outsourcing de fonctions non spécifiquement militaires. En 2016, la Défense a recruté 200 militaires supplémentaires par rapport à ce que prévoyait initialement la note de politique. Le recrutement sera encore renforcé en 2017 et cadre dans la volonté dans la ligne de la vision stratégique de tendre progressivement vers un effort de recrutement vers un effort de recrutement de 2100 militaires. A ce sujet, le recrutement sous le statut de la durée limitée sera maximalisé, ceci afin de rajeunir la main-d'oeuvre de la Défense. Le recrutement sera spécifiquement centré sur les fonctions de combat et sur les spécialistes techniques. En 2017 et pour la première fois, un budget

zien voor de bijkomende outsourcing. De werking van Defensie wordt verder gerationaliseerd. Efficiëntie en focus op de kerntaken zijn daarbij sturende begrippen.

De regering wil een breed inzetbare Defensie behouden aangezien deze de beste vooruitzichten biedt om flexibel om te gaan met de toekomstige veiligheidsuitdagingen. Dit zal echter enkel praktisch mogelijk zijn als we onze Defensie nog meer structureel samen organiseren met onze nauwste partnerlanden, in het bijzonder met onze buurlanden. In de strategische visie wordt dan ook sterk ingezet op deze capacitaire verankering met onze internationale partners. Deze zal op een pragmatische manier, van onderuit bijdragen aan een meer Europese defensie. De versterking van de capacitaire verankering zal in 2017 verder vorm gegeven worden. Het doel is om een moderne, multilateraal solidaire en Europees verankerde Defensie uit te bouwen die ook naar 2030 toe voldoende operationele *burden and risk sharing* kan blijven verzekeren en een potent instrument blijft binnen het nationale en internationale veiligheidsbeleid.

3. De begroting 2017

3.1. De begrotingsmaatregelen

Defensie respecteert het begrotingstraject dat deze regering zich heeft opgelegd. De begrotingsenveloppe van Defensie (Sectie 16) voor 2017 is bepaald op 2 477 miljard euro in vereffening, bestaande uit 63,0 % personeelskredieten, 24,7 % werkingskredieten en 12,3 % investeringen. Met het oog op de reorganisatie van de parastatalen onder voogdij van de minister van Defensie werden de kredieten voor de dotatie aan het Koninklijk Museum voor het Leger en de Krijgsgeschiedenis en voor de subsidie aan het Nationaal Gedenkteken van het Fort van Breendonk, gedeeltelijk ondergebracht bij de FOD Begroting en Beheerscontrole om ze in de loop van 2017 te kunnen toewijzen aan de nieuw op te richten organisatie voor het beheer van het militair erfgoed.

De werkings- en investeringskredieten werden geïndexeerd met 1,5 %. Anderzijds werd een lineaire besparing van 45,2 miljoen euro toegepast conform de begrotingsnotificatie van 15 oktober 2014. Bijkomend werd naar aanleiding van de notificatie van 3 april 2015, de structurele besparing van 5,8 miljoen euro eveneens opnieuw aangerekend.

De vermindering van de subsidies werd verdergezet voor de bedragen zoals in 2014 afgesproken.

effectif sera alloué à l'outsourcing. Le fonctionnement de la Défense est donc encore rationalisé. La recherche de l'efficacité et la concentration sur les missions clés constituent dans ce cadre les principes directeurs.

Le gouvernement veut maintenir une Défense largement engageable car elle offre les meilleures perspectives de réponse flexible aux défis sécuritaires actuels. En pratique, cela ne sera possible que si nous organisons structurellement notre Défense avec nos partenaires les plus proches, en particulier les pays voisins. La vision stratégique table sur cet ancrage capacitaire avec nos partenaires internationaux. Il permettra, dans le cadre d'une approche ascendante, de contribuer à une défense plus européenne. Le renforcement de l'ancrage capacitaire sera concrétisé plus avant en 2017. L'objectif est de développer une Défense moderne, multilatéralement solidaire et ancrée dans l'Europe, qui puisse également à l'horizon 2030 assurer un *burden and risk sharing* opérationnel suffisant et qui reste un instrument puissant au sein de la politique de sécurité nationale et internationale.

3. Le budget 2017

3.1. Les mesures budgétaires

La Défense respecte le trajet budgétaire que ce gouvernement s'est imposé. L'enveloppe budgétaire de la Défense (Section 16) se lève à 2,477 milliard d'euros en liquidation. Ce montant consiste en 63,0 % de crédits de personnel, en 24,7 % de crédits de fonctionnement et en 12,3 % de crédits d'investissement. En vue de la réorganisation des parastataux sous tutelle du ministre de la Défense, une partie des crédits pour la dotation au Musée royal de l'armée et d'histoire militaire et pour le subside au Mémorial national du Fort de Breendonk ont été placés temporairement auprès du SPF Budget et Contrôle de gestion afin de les allouer dans le courant de 2017 à l'institution à créer pour la gestion de la patrimoine militaire.

Les crédits de fonctionnement et d'investissement ont été indexés de 1,5 % et d'autre part, une économie linéaire de 45,2 millions d'euros a été appliquée, conformément à la notification budgétaire du 15 octobre 2014. En outre, suite à la notification du 3 avril 2015, l'économie structurelle de 5,8 millions d'euro a été appliquée de nouveau.

La diminution des subsides se poursuit comme ceci a été convenu en 2014.

In tegenstelling tot de voorbije twee jaar, en zoals herhaaldelijk gesuggereerd door het Rekenhof, werd de interdepartementale investeringsprovisie voor 100 miljoen in vereffening en voor 30 miljoen in vastlegging toegevoegd aan de initiële begroting.

Op 29 juni 2016 werd de strategische visie voor de toekomst van Defensie voorgelegd aan de regering. Naast de beslissingen voor de investeringen van de toekomst (2020-2030) zal in deze legislatuur 200 miljoen euro, afkomstig van de begrotingsfondsen van Defensie vrijgemaakt worden voor investeringen in materieel op korte termijn. Het grootste deel daarvan werd toegevoegd bij de vastleggingskredieten in 2017, aangevuld met 88,6 miljoen euro als een eerste schijf afkomstig uit de enveloppe aan investeringsmiddelen die de regering voorziet voor de lange termijn.

3.2. De impact per uitgavendomein

De begroting 2017 voor Defensie werd opgemaakt met het oog op het maximale behoud van de operationele inzetmogelijkheden in het kader van de kernopdrachten zoals deze in de strategische visie voor de toekomst van Defensie voorgelegd werden aan de regering.

De realisatie van de strategische visie vereist dat:

- het corporate domein verder gerationaliseerd wordt;
- de werving in 2017 1 160 militairen en 50 burgerpersoneelsleden bedraagt. Extra rekruteringen zijn mogelijk in het kader van de interdepartementale provisie antiterrorisme.

Door een versnelde maar gecontroleerde afbouw van de effectieven naar 25 000, blijft het aandeel van de personeelsuitgaven verder dalen.

Er van uitgaande dat het aantal militairen in steun aan de Federale Politie voor bewakingsopdrachten zal stabiliseren in 2017, werd het aantal trainingsdagen bepaald op 400 000. Hiermee blijft de inzetbaarheid op korte termijn gewaarborgd.

De vliegreizen voor de diverse vliegtuigtypen blijven op het niveau van 2016.

De vaardagen Marine voor de *Surface Combatant*-capaciteit moeten bijgesteld worden door de onderhoudsactiviteiten voor één van de fregatten. Voor de mijnenbestrijdingscapaciteit is er geen verschil.

Contrairement aux 2 années précédentes, et comme suggéré à plusieurs reprises par la Cour des Comptes, la provision interdépartementale a été ajoutée au budget initial pour un montant de 100 millions d'euros en liquidation et pour 30 millions d'euros en engagement.

Le 29 juin 2016, la vision stratégique pour la future de la Défense a été présentée au gouvernement. En plus des décisions pour les investissements du futur (2020-2030), 200 millions d'euros, d'origines des fonds budgétaires de la Défense, seront dégagés à court terme pour des investissements en matériel. La plus grande partie a été ajoutée aux crédits d'engagement en 2017. Aux fonds budgétaires s'ajoutent 88,6 millions d'euros comme une première tranche de l'enveloppe de moyens d'investissements que le gouvernement a prévu à long terme.

3.2 L'impact par domaine de dépenses

Le budget 2017 de la Défense a été établi afin de pouvoir assumer au maximum les options de déploiement opérationnel dans le cadre des missions de base présentées au gouvernement lors de la vision stratégique pour le futur de la Défense.

La réalisation de la vision stratégique demande que:

- le domaine du corporate continue à être rationalisé;
- le recrutement 2017 est porté à 1160 militaires et 50 membres du personnel civil auxquels il convient d'ajouter les recrutements pouvant être effectués dans le cadre de la provision interdépartementale anti-terrorisme.

Par une diminution rapide mais contrôlée des effectifs vers 25 000, la partie des dépenses liée au personnel continue à diminuer

Partant de l'hypothèse que le nombre de militaires engagés en appui de la Police fédérale pour des missions de surveillance se stabilise en 2017, le nombre de jours d'entraînement a été déterminé à 400 000. Ce qui permet de garantir la mise en œuvre à court terme.

Les heures de vol pour les différents types d'avions restent au niveau de celui de 2016.

Les jours de navigation pour la capacité de *Surface Combatant* doivent être adaptés à cause de la maintenance d'un des fregates, par contre en ce qui concerne la lutte contre les mines il n'y a pas de différence.

Een proefproject voor de uitbesteding van de horeca-activiteiten kon niet gefinaliseerd worden in 2016 en wordt in 2017 verdergezet. Eveneens worden er proefprojecten opgestart inzake de uitbesteding van de wach en het huishoudelijk beheer van één of twee kwartieren. De nodige kredieten werden hiervoor voorzien. De bedoeling van deze bijkomende outsourcingprojecten is het vervangen van niet-militair-specifieke functies, zoals aangegeven in de strategische visie

Naast de verplichte internationale investeringsbijdragen en het opstarten van de eerste grote investeringsprojecten zoals beschreven in de strategische visie, wordt een pakket van 33 miljoen euro aan vastleggingskredieten voorzien voor investeringen in courant materieel en 50 miljoen euro voor investeringen in het domein van de infrastructuur.

Op basis van de interdepartementale investeringsprovisie kan Defensie alle betaalverplichtingen in 2017 nakomen.

Het infrastructuurplan voor 2017 is vooral gericht op de meest noodzakelijke onderhouds- en renovatiewerken. Defensie wil deze werken te baat nemen om het patrimonium rationeler en energiezuiniger te maken met behoud van voldoende comfort voor het personeel. De kredieten voor infrastructuur werden licht verhoogd om met beperkte middelen een aantal snelle realisaties ten gevolge van de strategische visie mogelijk te maken.

In 2016 werd de eerste fase in de reorganisatie van de Defensiestaf gestart. In 2017 wordt deze afslanking voltooid.

Uit de resultaten van een consultancy opdracht en een reeks verkennende gesprekken, is gebleken dat de piste van alternatieve financiering door de compensatie van bouwprojecten met de opbrengst van af te stoten domeinen mogelijk is en verder moet uitgewerkt worden. Met het akkoord van de regering zou dit moeten leiden tot de eerste concrete stappen.

Op het geheel van de middelen voorzien voor het personeel, de werking en de investeringen, worden 69,9 miljoen euro aan vereffeningskredieten ingeschreven voor de operationele inzet 2017, zoals hier verder uiteengezet. Dit bedrag is vergelijkbaar met wat gerealiseerd werd voor 2015 en 2016 en dekt de impact op de begroting 2017 van de meerkosten als gevolg van de inzet van Defensie in operaties en van de internationale bijdragen hiervoor aan NAVO en EU. Het zijn planningsgegevens die kunnen wijzigen, maar voor 2017 wordt er vanuit gegaan dat er gemiddeld 500 personeelsleden in operatie zullen zijn.

Un projet d'essai pour l'externalisation des activités horeca n'a pas pu être finalisé en 2016 mais sera continué en 2017. Ainsi des projets d'essai doivent démarrer en ce qui concerne l'externalisation de la garde et de la gestion ménagère d'un ou deux quartiers. Les crédits nécessaires pour le faire ont été prévus. Le but de ces projets d'externalisation supplémentaires est le remplacement des fonctions non-militaire-spécifique, comme indiqué dans la vision stratégique.

En plus des contributions internationales obligatoires et le démarrage des premier grands projets d'investissement comme décrits dans la vision stratégique, un paquet de 33 millions d'euros en crédits d'engagement est prévu pour du matériel courant et 50 millions d'euros d'investissements sont prévus dans le domaine de l'infrastructure.

A l'aide de la provision interdépartementale d'investissement, la Défense est capable de respecter ses obligations de paiement en 2017.

Pour 2017, le plan d'investissement en infrastructure vise surtout des travaux d'entretien et de rénovation. Mais la Défense souhaite en profiter pour rationaliser son patrimoine et stimuler l'économie d'énergie tout en maintenant le confort nécessaire pour le personnel. Les crédits *infra* ont été légèrement augmentés afin de rendre possible quelques réalisations dans le cadre de la vision stratégique le plus vite possible.

En 2016 une première phase de la réorganisation de l'État-major a démarrée. En 2017 la diminution sera finalisée.

Sur base des résultats d'une mission de consultancy et d'une série d'entretiens exploratoires, il appert que la piste d'un financement alternatif de constructions d'infrastructures par le biais des recettes des domaines à aliéner est possible et sera continuée. Avec l'accord du gouvernement, ceci devrait mener à de premiers pas concrets.

De l'ensemble des moyens prévus pour le personnel, le fonctionnement et les investissements, 69,9 millions d'euros de crédits de liquidation seront réservés pour l'engagement opérationnel en 2017, comme stipulé plus loin. Ce montant est semblable au montant réalisé pour 2015 et 2016 et couvre l'impact sur le budget 2017 des frais supplémentaires liés à l'engagement de la Défense en opération et aux contributions internationales en la matière tant pour l'OTAN que pour l'UE. Il s'agit de données de planification, susceptibles de changer mais en ce qui concerne 2017, le point de départ a été une moyenne de 500 membres du personnel en opération.

4. De operaties

De operaties zijn en blijven de *core business* van Defensie.

De aanslagen in Parijs, Brussel, Zaventem en Nice hebben de rol van de militairen in het veiligheidsbeleid van het land in het licht gezet. Onze soldaten worden in dat kader sterk bevraagd maar dragen bij tot de veiligheid van ons land en de bescherming van de bevolking.

Deze inspanning mag de rol van Defensie in het buitenland niet verdringen. Het is inderdaad nodig om onze inspanning daar verder te zetten en om de terroristen aan de oorsprong te bestrijden, dus ook in het buitenland.

Voor 2017 zullen de inspanningen zich concentreren rond 3 krachtlijnen:

Vooreerst blijft de strijd tegen terrorisme en radicalisme de absolute prioriteit. Defensie zet zich zowel binnen de grenzen als erbuiten in. In het buitenland blijven we een actieve rol spelen voornamelijk door de strijd tegen IS maar ook preventief, in Afrika in het algemeen en in de Sahel in het bijzonder. In België zal Defensie blijven bijdragen tot de interne veiligheid en zal dus steun blijven leveren aan de interne veiligheidsdiensten in functie van wat de regering ons vraagt en binnen onze mogelijkheden.

Ten tweede, op de Oostflank zal Defensie zich blijven inschrijven in de NAVO initiatieven in het kader van de *Rapid Reaction Plans* en de *Adaptation Measures*. We zullen trouwens aanwezig zijn vanaf 2017 bij het eFP-initiatief (*enhanced Forward Presence*) met onze strategische partners.

Ten derde wens ik onze inspanningen verder te zetten op het gebied van nieuwe dreigingen, in het bijzonder de preventie van de illegale migratie en de strijd tegen criminele organisaties die deze organiseren. Hiervoor zal defensie werken in een 3D-LO kader met de bedoeling de grondoorzaken van illegale migratie weg te nemen en instabiliteit, onveiligheid, extremisme en radicalisering te bestrijden.

Defensie zal zoveel als mogelijk waken over een evenwichtige bijdrage aan de diverse multinationale inzetorganisaties, zoals de EU, de NAVO en de Verenigde Naties. Het is ook in dit kader dat onze bijdrage aan EUBG 2017 zich situeert. We zetten namelijk onze bilaterale initiatieven en de samenwerking met onze strategische partners verder

4. Les opérations

Les opérations constituent et restent le *core business* de la Défense.

Les attentats de Paris, Bruxelles, Zaventem et Nice ont mis en avant le rôle des militaires dans la sécurité interne du pays. Nos soldats sont dans ce cadre fortement sollicités mais contribuent à rendre notre pays plus sûr et à protéger la population.

Cet effort ne doit pas occulter le rôle de la Défense à l'étranger. Il est en effet nécessaire de maintenir notre effort et de combattre le fléau terroriste là où il s'enracine, donc aussi à l'étranger.

Pour 2017, ces engagements s'articuleront autour de trois lignes de force:

Premièrement, la lutte contre le terrorisme et le radicalisme demeure la priorité absolue. La Défense s'y engage tant à l'extérieur qu'à l'intérieur de nos frontières. A l'étranger, nous continuerons de jouer un rôle actif en particulier au travers de la lutte contre Daesh mais aussi préventif, en Afrique en général et au Sahel en particulier. En Belgique, la Défense contribuera à la sécurité interne du pays et continuera donc d'appuyer les services de sécurité internes en fonction des demandes du gouvernement et ce dans la mesure de ses moyens.

Deuxièmement, sur le flanc EST, la Défense continuera de s'inscrire dans les initiatives de l'OTAN dans le cadre des *Rapid Action Plans* et des *Adaptation Measures*. Nous serons d'ailleurs présents dès 2017 au sein de l'initiative eFP (*enhanced Forward Presence*) avec nos partenaires stratégiques.

Troisièmement, je souhaite poursuivre nos efforts en matière de gestion des nouvelles menaces, en particulier en matière de prévention de l'immigration illégale et de lutte contre les organisations criminelles qui l'organisent. Pour ce faire, la Défense s'attaquera, au travers d'une approche 3D-LO, à l'éradication des causes profondes de l'immigration illégale, en combattant l'instabilité, l'insécurité

La Défense veillera autant que possible à maintenir un équilibre cohérent entre les différents cadres multilatéraux d'engagement, à savoir l'UE, l'OTAN et les Nations Unies. C'est aussi dans ce cadre que s'inscrira notre contribution à EUBG 2017. En outre, nous poursuivrons nos initiatives bilatérales et la coopération avec nos partenaires stratégiques.

Het inzetplan 2017 wordt actueel gefinaliseerd en zal binnenkort aan de regering voorgelegd worden. Dit plan voorziet in de continuïteit en zal conform de keuzes en de oriëntaties zijn die aan de basis liggen van de strategische visie.

De operaties waarin we ons engageren moeten een meerwaarde hebben zowel voor Defensie – ze moeten uitmonden in een winst in termen van ervaring en operationaliteit – als voor onze partners en de betrokken partijen – onze bijdrage moet er toe leiden dat er een verschil gemaakt wordt.

Elke operatie moet kaderen in een coherente strategie en zal voorafgegaan worden door een veiligheidsstudie en een studie van de mogelijke risico's.

Zowel het algemeen kader van de inzet als de duur ervan en de algemene aanpak zullen het voorwerp uitmaken van een speciale aandacht. Dit geldt uiteraard ook voor de exit-strategie, die systematisch het voorwerp zal zijn van een grondige analyse.

Wat de internationale humanitaire hulp betreft, zal Defensie de opdrachten in het kader van BFAST ondersteunen in de fase van dringende humanitaire hulpverlening, zonder dat deze een impact heeft op de kerntaken die prioritair zijn.

Tenslotte zet Defensie haar opdrachten in het kader van hulp aan de natie verder, zoals de ontmanteling van explosieven, de evacuatieopdrachten, de redding op zee, of meer in het algemeen, de hulp aan de bevolking. Maar vooral zal Defensie op een directe en indirecte manier deelnemen aan de interne veiligheid, door zowel expertise, materieel of ook personeel ter beschikking te stellen.

5. De militaire inlichtingen

De Algemene Dienst Inlichting en Veiligheid (ADIV/ACOS IS) blijft als militaire inlichtingendienst bijdragen aan de optimalisatie van het Belgische veiligheidslandschap via de door de Nationale Veiligheidsraad bepaalde platformen.

Meer bepaald zal de ADIV, samen met de andere actoren in het domein van de inlichtingen en de veiligheid en in het bijzonder met de Staatsveiligheid, erover waken dat de algemene plannen en de plannen voor de inwerking stelling van de verschillende actoren coherent en complementair zijn. Dit betekent dat de ADIV, in nauwe samenwerking met haar partners, er naar

Le plan d'opérations 2017 est actuellement en phase de finalisation et sera présenté en temps voulu au gouvernement. Il s'inscrit dans la continuité et sera conforme aux choix et aux orientations qui sous-tendent l'élaboration du plan stratégique.

Les opérations dans lesquelles nous nous engagerons devront générer de la plus-value, tant pour la Défense – ces opérations doivent résulter en un gain en termes d'expérience et d'opérationnalité – que pour nos partenaires et les parties concernées – notre engagement doit contribuer à faire la différence.

Chaque opération devra cadrer dans une stratégie cohérente et sera précédée d'une étude sécuritaire et d'une analyse des risques possibles.

En outre, tant le cadre général de l'engagement que son inscription dans la durée et dans une approche globale feront l'objet d'une attention particulière. Il en va dès lors également ainsi pour la stratégie de sortie, qui fera systématiquement l'objet d'une réflexion approfondie.

En ce qui concerne l'aide humanitaire internationale, la Défense supportera des missions dans le cadre de BFAST dans la phase d'urgence des opérations d'aide humanitaire, sans que ce soutien ait un impact sur les missions clés qui sont prioritaires

Enfin, la Défense continuera à assurer les missions d'aide à la nation telles que le démantèlement d'explosifs, les opérations d'évacuation, de sauvetage en mer, ou plus généralement, l'aide à la population. Mais surtout, la Défense participera de manière directe ou indirecte à la sécurité interne, que ce soit au travers de la mise à disposition d'expertise, de matériel, d'infrastructure ou encore de personnel.

5. Les renseignements militaires

Le Service Général du Renseignement et de la Sécurité (SGRS/ACOS IS), comme service militaire de renseignement, contribuera à l'optimisation de la communauté belge du renseignement et de la sécurité par le biais des plateformes déterminées par le Conseil National de Sécurité.

Concrètement, le SGRS, de concert avec les autres acteurs du domaine du renseignement et de la sécurité, en particulier avec la Sûreté de l'État, veillera à ce que les plans directeurs et de mise en œuvre des divers acteurs soient cohérents et complémentaires. Le SGRS, en concertation étroite avec ses partenaires, visera à proposer au Conseil National de Sécurité une stratégie

streeft om zowel een gecoördineerde strategie als een nationaal plan voor inlichtingen en veiligheid aan de Nationale Veiligheidsraad voor te stellen.

De terroristische dreiging heeft ervoor gezorgd dat er vele bottom-up initiatieven genomen werden om operationele informatie met onze partners te delen. Die noodzakelijke wisselwerking met zowel nationale en internationale spelers moet nu verankerd worden in duidelijke regelgeving.

Daarenboven moeten de verschillende wetsontwerpen die de regering aan het parlement aangeboden heeft geïmplementeerd worden in tal van uitvoeringsbesluiten. ADIV dient in samenspraak met de andere spelers in de inlichtingengemeenschap een balans te zoeken binnen de krijtlijnen die de wetgever zal bepaald hebben.

In het kader van de nota over de ontwikkelde strategische visie en in overeenstemming met de strategie over cyberveiligheid, zal de geïntegreerde vorming en in plaats stelling van nieuw geworven personeel, zowel intern als extern, worden verder gezet in nauwe samenwerking met het Belgisch centrum voor cyberveiligheid en dit om de veiligheid van de netwerken en de wapensystemen van het Departement Defensie te verzekeren.

De Algemene Dienst Inlichting en Veiligheid zal ervoor zorgen dat het programma voor het uitbaten van open bronnen, dat aangekocht werd samen met de Staatsveiligheid en de federale Politie, snel operationeel is. Voorts zal het bijkomend personeel gevormd en geïntegreerd moeten worden zodat Defensie zal kunnen bijdragen aan de algemene inspanning van de publieke overheden in de strijd tegen de radicalisering en het terrorisme. Om onze bestuurders een bijkomend instrument te geven, zal tenslotte, in de komende maanden, de dimensie “*influence*” getheoretiseerd, gedocumenteerd, ontwikkeld en geconcretiseerd moeten worden.

6. Het personeelsbeleid

Op het personeelsgebied laat de strategische visie toe om de evolutie van personeelsenveloppe te definiëren.

De verdeling van deze personeelsenveloppe zal moeten worden vertaald in reglementaire teksten betreffende zowel de enveloppe zelf als de structuur van het departement.

Voor 2017 zal, op het gebied van de effectieven, de uitdaging bestaan uit het voorzien van het wervingsaantal dat toelaat het begrotingsobjectief te halen waarbij

coordonnée ainsi qu’un plan national de renseignement et de sécurité.

La menace terroriste a engendré que beaucoup d’initiatives bottom up pour partager des informations opérationnelles avec nos partenaires. Cet échange nécessaire avec les acteurs nationaux et internationaux doit maintenant être ancré dans une réglementation claire.

De plus, les différents projets de loi que le gouvernement a soumis au parlement doivent être implémentés en de nombreuses décisions. Le SGRS doit, en concertation avec les autres acteurs de la communauté du renseignement trouver un équilibre dans les limites déterminées par le législateur

Dans le cadre de la note de vision stratégique développée, conformément à la stratégie de sécurité cybernétique, la formation et la mise en œuvre intégrée du personnel nouvellement recruté, tant en interne qu’en externe, se poursuivront, en étroite collaboration avec le Centre pour la sécurité cybernétique de Belgique, afin d’assurer la sécurité des réseaux et des systèmes d’armes du Département de la Défense.

Le Service Général de Renseignement et de la Sécurité devra veiller à opérationnaliser rapidement le logiciel d’exploitation des sources ouvertes acheté en commun avec la Sûreté de l’État et la Police fédérale. De même, le personnel supplémentaire devra être formé et intégré pour que la Défense puisse contribuer à l’effort général des autorités publiques pour lutter contre la radicalisation et le terrorisme. Enfin, la dimension “*influence*” devra être théorisée, documentée, développée et concrétisée dans les mois à venir afin de fournir un instrument supplémentaire dans les mains de nos gouvernants.

6. La politique de personnel

En matière de personnel, la vision stratégique permet de définir l’évolution de l’enveloppe de personnel.

La répartition de cette enveloppe de personnel devra être traduite en textes règlementaires tant relatifs à l’enveloppe elle-même qu’en matière de structure du département.

Pour 2017, en matière d’effectifs, le défi consiste à prévoir le nombre de recrutement permettant d’atteindre l’objectif budgétaire tout en maintenant l’opérationnalité

de operationaliteit van Defensie wordt behouden en dit zonder het behalen van de in de strategische visie vastgelegde objectieven in gevaar te brengen.

In deze context werd besloten om 1160 militairen en 50 burgerpersoneelsleden aan te werven.

Zo worden de personeelskredieten, ingeschreven in de initiële begroting van 2017, berekend volgens de volgende parameters:

— De militairen binnen enveloppe (voltijdse equivalenten): de effectieven evolueren in 2017 van 28 560 militairen op 1 januari 2017 tot 27 904 op 1 januari 2018;

— De burgers van Defensie (voltijdse equivalenten): de effectieven evolueren in 2017 van 1 462 op 1 januari 2017 tot 1 397 op 1 januari 2018.

Het is van belang erop te wijzen dat, zoals de voorgaande jaren, het geheel van de personeelsleden van de personeelscategorie van de vrijwilligers zal worden aangeworven onder het statuut van beperkte duur. Dit statuut zal geëvalueerd en geoptimaliseerd worden. Om dit statuut te operationaliseren voor andere personeelscategorieën, zal in een tweede tijd bestudeerd worden op welke manier dit statuut kan worden gemoduleerd om van toepassing te zijn op de militairen die hun loopbaan aanvatten met een academische vorming.

Op het gebied van beroepsomschakeling van de militairen die Defensie verlaten na hun loopbaan van beperkte duur, zullen de initiatieven om een overgang naar het statuut van federale ambtenaar te bevorderen zich concretiseren door een aanpassing van de reglementaire teksten die hiermee verband houden.

De inspanning geleverd voor de interne werving van de militairen wordt verdergezet. Zo zullen 238 plaatsen worden geopend voor deze werving in 2017, hetzij een verhoging met 30 % in vergelijking met 2016, een jaar dat al een verhoging van 22 % gaf in vergelijking met 2015.

Op het gebied van personeelsbeheer werd 2016 gekarakteriseerd door de organisatie voor het actief personeel van de laatste bevorderingscomités per Korps en specialiteit. Vanaf 2017 zullen deze comités per vakrichting worden georganiseerd; de vakrichtingen concretiseren een nieuwe benadering op het gebied van competentie management.

In hetzelfde kader, het competentie management, zal in 2017 de basis van een nieuw evaluatiesysteem in plaats worden gesteld. Deze professionele evaluatie zal de combinatie zijn van drie evaluaties die samen verschillende maar complementaire objectieven na-

de la Défense et ce sans mettre en péril l'atteinte des objectifs fixés dans la vision stratégique.

Dans ce contexte, il a été décidé de recruter 1160 militaires et 50 membres du personnel civil.

Ainsi les crédits de personnel inscrits au budget initial de 2017 sont calculés selon les paramètres suivants:

— Les militaires dans l'enveloppe (unités temps-plein): l'effectif évolue en 2017 de 28 560 militaires au 1^{er} janvier 2017 à 27 904 au 1^{er} janvier 2018;

— Les civils de la Défense (unités temps-plein): l'effectif évolue en 2017 de 1 462 au 1^{er} janvier 2017 à 1 397 au 1^{er} janvier 2018.

Il est opportun de souligner que comme les années précédentes, l'ensemble des membres du personnel de la catégorie de personnel des volontaires sera recruté sous le statut à durée limitée. Ce statut sera optimisé et évalué. En outre, dans un deuxième temps, afin d'opérationnaliser ce statut pour les autres catégories de personnel, il sera examiné de quelle manière ce statut peut être modulé afin d'être applicable pour les militaires devant débiter leur carrière par une formation académique.

En matière de reconversion des militaires quittant la Défense à l'issue de leur carrière à durée limitée les initiatives relatives à favoriser un passage vers le statut de fonctionnaire fédéral se concrétiseront par une adaptation des textes réglementaires s'y rapportant.

L'effort accordé au recrutement interne des militaires est poursuivi. Ainsi 238 places seront ouvertes pour ce recrutement en 2017 soit une augmentation de 30 % par rapport à 2016 année qui présentait déjà une augmentation de 22 % par rapport à 2015.

En matière de gestion du personnel, 2016 a été caractérisé par l'organisation pour le personnel d'active des derniers comités d'avancement par Corps et spécialités. Des 2017 ces comités seront organisés par filières de métiers qui concrétisent une nouvelle approche en matière de gestion des compétences.

Dans le même cadre, la gestion des compétences, les bases d'un nouveau système d'évaluation seront mises en place en 2017. Cette évaluation professionnelle sera la combinaison de trois évaluations qui, ensemble, poursuivent des objectifs distincts mais complémentaires.

streven. Zij zal de postevaluatie, de statutaire evaluatie en de evaluatie van het potentieel omvatten. De eerste heeft tot doel de geëvalueerde te begeleiden in de uitoefening van zijn functie. De statutaire evaluatie heeft tot doel elk ongepast gedrag te voorkomen en, indien nodig, te sanctioneren. Ten slotte zal de evaluatie van het potentieel tot doel hebben de talenten die nuttig zijn voor de organisatie te identificeren en te selecteren en die de uitoefening mogelijk maken van een of meer functies in een ander domein of op een hoger niveau.

Op het gebied van de vorming zal in 2017 het project worden geconcretiseerd van de inkorting met één jaar van de vorming van de officieren die de optie sociale en militaire wetenschappen volgen in de schoot van de Koninklijke Militaire School.

Defensie zal eveneens in 2017 haar inspanningen aanhouden om de diversiteit in haar schoot te verbeteren en meer specifiek de diversiteit inzake het geslacht. Zij zal ook de integratie nastreven van de genderdimensie tijdens de planning en de uitvoering van de operationele opdrachten.

Ten slotte, op het gebied van het statuut van de reserve, definieert de strategische visie een nieuwe behoefte ter zake. Er moet daarom worden nagegaan welke aanpassingen aan het statuut van de reserve moeten worden aangebracht om toe te laten deze behoefte in te vullen. De reflectie over de rol en het statuut van de reservisten die werd gerealiseerd door de verenigingen van reservisten vormt in dit domein een kostbare bron van informatie.

7. De samenwerkingsvormen

In lijn met de vorige jaren blijft Defensie inzetten op nauwe samenwerking met andere departementen. Een mooi voorbeeld hiervan zijn de extra inspanningen die worden gedaan om het 3D-LO beleid verder in de praktijk concreet vorm te geven, onder meer in een voor onze interne veiligheid relevante regio zoals de Sahel.

Voor wat betreft Centraal-Afrika vormt Defensie een schakel in de 3D-LO benadering. Specifiek spitst het departement zich toe op het veiligheidsaspect en gaat het na hoe de acties van de verschillende betrokken departementen elkaar kunnen versterken.

In de uitvoering van de Strategische Visie krijgt de internationale militaire samenwerking met onze strategische partners op capaciteitsvlak bijzondere aandacht, met in de eerste plaats Nederland, Luxemburg, Frankrijk en Duitsland. Schaalvoordelen kunnen daarbij geboekt worden, zoals reeds gebeurt in de samenwerking on-

Elle comprendra l'évaluation de poste, l'évaluation statutaire et l'évaluation de potentiel. La première a pour objectif d'accompagner l'évalué dans l'exercice de sa fonction. L'évaluation statutaire quant à elle a pour objectif de prévenir et au besoin sanctionner tout comportement inapproprié. Enfin, l'évaluation de potentiel aura pour objectif d'identifier et sélectionner les talents utiles pour l'organisation et permettant d'exercer une ou des fonctions dans un autre domaine ou à un niveau supérieur.

En matière de formation, l'année 2017 verra se concrétiser le projet de raccourcissement d'un an de la formation des officiers suivant l'option sciences sociales et militaires au sein de l'Ecole Royale Militaire.

La Défense maintiendra également en 2017 ses efforts pour améliorer la diversité en son sein et plus spécifiquement la diversité en matière de genre. Elle poursuivra également l'intégration de la dimension du genre lors de la planification et de l'exécution de missions opérationnelles.

Enfin, en matière de statut de la réserve, la vision stratégique définit un nouveau besoin en la matière. Il convient dès lors d'examiner quelles sont les adaptations qui doivent être effectuées au statut de la réserve pour permettre de remplir ce besoin. La réflexion sur le rôle et le statut de la réserve réalisée par les associations de réservistes constitue dans ce domaine une précieuse source d'information.

7. Les formes de coopération

Comme les années précédentes, la Défense continue d'investir avec d'autres départements. Un bel exemple est les efforts supplémentaires qui sont faits pour réaliser concrètement la politique 3D-LO, entre autre dans les régions qui sont importantes pour notre sécurité intérieure comme le Sahel.

En ce qui concerne l'Afrique centrale, la Défense est un maillon dans l'approche 3D-LO. Le département se concentre spécifiquement sur l'aspect sécurité et examine comment les actions menées par les différents départements concernés peuvent se renforcer mutuellement.

Dans l'exécution de la vision stratégique, la coopération militaire internationale avec nos partenaires stratégiques sur le plan capacitaire reçoit une attention particulière, avec en priorités, les Pays-Bas, le Luxembourg, la France et l'Allemagne. On peut en tirer des avantages considérables, comme cela a déjà lieu dans

der de Benelux-landen. Daarnaast blijft Defensie voluit inzetten op internationale samenwerking in operaties in een NAVO, EU, VN of ad hoc coalitie context. Zo zullen rotationele aanwezigheden in het kader van de NAVO *Enhanced Forward Presence* samen met Nederland en Luxemburg, en onder Duitse leiding, vanaf 2017 in Litouwen plaatsvinden. Vanaf 1 januari 2017 zal ook het gemeenschappelijk Benelux-luchtbewakingsverdrag (Renegade) in werking treden. Dit verdrag zal leiden tot een zeer verregaande integratie van middelen in dit domein, en heeft een voorbeeldfunctie voor andere landen. Er wordt ook gewerkt aan harmonisatie van dit nieuwe verdrag met Frankrijk en Duitsland. De voornoemde vormen van samenwerking moeten leiden tot grotere interoperabiliteit en efficiëntie.

In het kader van de interdepartementale benadering loopt het proces voor de erkenning van de diensten ILE (*Inspectorate for Labour and Environment*) door de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en sociaal Overleg, op zijn einde.

8. Instellingen onder voogdij van de minister van Defensie

Een aantal organismen worden onder de voogdij van de minister van Defensie geplaatst. Het gaat om Koninklijk Museum van het Leger en de Krijgsgeschiedenis, het Nationaal Geografisch Instituut, de Centrale Dienst voor Sociale en Culturele Actie van het Ministerie van Landsverdediging en het Instituut voor Veteranen- Nationaal Instituut voor Oorlogsinvaliden, Oud-strijders en Oorlogsslachtoffers.

Voor de drie eerste worden de budgettaire middelen ingeschreven in het budget van Defensie.

De vierde wordt door de FOD Sociale Zekerheid betaald. Het jaar 2017 zal zich kenmerken door de eerste concrete effecten van de reflectie over de toekomst, de plaats en het statuut van deze instellingen. Zo zal in 2017 een nieuwe instelling het licht zien die het Koninklijk Museum van het Leger en de Krijgsgeschiedenis, het Nationaal Gedenkteken Fort van Breendonk, bepaalde elementen van het Instituut voor Veteranen- Nationaal Instituut voor Oorlogsinvaliden, Oud-strijders en Oorlogsslachtoffers en de Historische Pool van Defensie zal hergroeperen. Daarnaast zal de Centrale Dienst voor Sociale en Culturele Actie van het Ministerie van Landsverdediging de sociale actie bestemd voor de veteranen overnemen en de rationalisatie van zijn activiteiten aanvatten.

la coopération entre les pays Benelux. En outre, la Défense continue à investir dans la coopération internationale dans les opérations, dans un contexte OTAN, UE, UN ou ad hoc. C'est ainsi que des présences sur base de rotations auront lieu à partir de 2017 dans le cadre de *Enhanced Forward Presence* de l'OTAN en Lituanie, avec les Pays-Bas et le Luxembourg, sous un commandement allemand. A partir du 1^{er} janvier 2017, le traité commun Benelux de surveillance de l'espace aérien (Renegade) prendra effet. Ce traité conduira à une intégration poussée des moyens dans ce domaine, et est exemplaire pour d'autres pays. Une harmonisation de ce nouveau traité avec la France et l'Allemagne est aussi recherchée. Les dites formes de coopération doivent amener à plus d'interopérabilité et d'efficience

Dans le cadre de l'approche interdépartementale, le processus de reconnaissance des services ILE (*Inspectorate for Labour and Environment*) par le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale (ETCS) arrive en fin de parcours.

8. Établissements relevant du ministre de la Défense

Certains organismes sont placés sous la tutelle du ministre de la Défense. Il s'agit du Musée royal de l'armée et d'histoire militaire, de l'Institut Géographique National, de l'Office Central d'Action Sociale et Culturelle du Ministère de la Défense et de l'Institut des Vétérans-Institut national des Invalides de Guerre, Anciens Combattants et Victimes de Guerre.

Pour les trois premiers, des moyens budgétaires sont inscrits dans le budget de la Défense.

Le quatrième est subventionné par le SPF Sécurité sociale. L'année 2017 sera caractérisée par les premiers effets concrets de la réflexion sur l'avenir, la place et le statut de ces institutions. Ainsi, une nouvelle institution verra le jour en 2017, elle regroupera le Musée royal de l'armée et d'histoire militaire, le Mémorial national du Fort de Breendonk, certains éléments de l'Institut des Vétérans-Institut national des Invalides de Guerre, Anciens Combattants et Victimes de Guerre et le Pôle historique de la Défense. En plus l'Office Central d'Action Sociale et Culturelle du Ministère de la Défense reprendra l'action sociale destinée aux vétérans et entamera la rationalisation de ses activités.

Tenslotte zal het Nationaal Geografisch Instituut onderzoeken of er intern of via synergiën met andere departementen bijkomende efficiëntiewinsten geboekt kunnen worden om haar werkingsmiddelen te verhogen

*De minister van Defensie,
belast met Ambtenarenzaken,*

Steven VANDEPUT

Enfin l'Institut Géographique National étudiera si des gains d'efficiënce supplémentaires peuvent être obtenus, afin d'augmenter ses moyens, ce via des synergies internes ou avec d'autres départements.

*Le ministre de la Défense,
chargé de la Fonction publique,*

Steven VANDEPUT

OORLOGSSLACHTOFFERS

Inleiding

Twee diensten zijn belast met het behartigen van de belangen van de Oud-strijders en de Oorlogsslachtoffers: de Directie-generaal Oorlogsslachtoffers van de FOD Sociale Zekerheid en het Instituut voor Veteranen – Nationaal Instituut voor Oorlogsinvaliden, Oud-strijders en Oorlogsslachtoffers (IV-NIOOO), een parastataal. Beide zijn onder de voogdij van de minister van Defensie maar worden gefinancierd via de begroting van de FOD Sociale Zekerheid.

I. — DIRECTIE-GENERAAL OORLOGSSLACHTOFFERS VAN DE FOD SOCIALE ZEKERHEID

A. Opdrachten

De Directie-generaal Oorlogsslachtoffers verdedigt de belangen van de burgerlijke oorlogsslachtoffers. In dat opzicht is de eerste opdracht van de Dienst de behandeling van de aanvragen van de burgerlijke oorlogsslachtoffers, zowel wat betreft een statuut van nationale erkentelijkheid, een invaliditeitspensioen als een rente. Ieder jaar daalt het aantal aanvragen proportioneel met de daling van het aantal rechthebbenden rekening houdend met de mortaliteit in deze groep. Ten gevolge van de aanslagen van 22 maart laatstleden heeft de regering beslist een aantal maatregelen uit te werken om haar respect voor en solidariteit met de slachtoffers van terroristische aanslagen te uiten. Zo zal de Directie-generaal Oorlogsslachtoffers de aanvragen behandelen van de slachtoffers van terreurdaden wat betreft een statuut van nationale solidariteit alsook in het domein van een herstelpensioen.

De Directie-generaal Oorlogsslachtoffers bewaart eveneens het moreel erfgoed van de natie door voor de bescherming en ontsluiting van haar archieven te zorgen. Deze opdracht wint meer en meer aan belang aangezien er een groeiende belangstelling is vanwege burgers en de wetenschappelijke wereld voor de oorlogsarchieven.

Gelijktijdig met het opstarten van de studie over de parastatalen onder voogdij van de minister van Defensie werd een denkoefening over de toekomst, de plaats en het statuut van de Directie-generaal Oorlogsslachtoffers opgestart. In functie van de beslissing van de regering hieromtrent zou dit een impact kunnen hebben op de begroting 2017.

VICTIMES DE GUERRE

Introduction

Deux services sont chargés de défendre les intérêts des anciens combattants et des victimes de la guerre: la Direction générale des Victimes de la Guerre intégrée dans le SPF Sécurité Sociale et l'Institut des Vétérans – Institut national des invalides de guerre, anciens combattants et victimes de guerre (IV-INIG), un parastatal. Tous deux sont placés sous tutelle du ministre de la Défense mais sont financés par le biais du budget du SPF Affaires Sociales.

I. — DIRECTION GÉNÉRALE VICTIMES DE LA GUERRE DU SPF SÉCURITÉ SOCIALE

A. Missions

La Direction générale Victimes de la Guerre est en charge des victimes civiles de la guerre. À ce titre, sa mission première est de traiter les demandes des victimes civiles de la guerre, que ce soit des demandes de statut de reconnaissance nationale, de pension d'invalidité ou de rente. Chaque année, ces demandes diminuent de manière proportionnelle à la diminution de la population d'ayants droit, vu la mortalité dans cette communauté. Suites aux attentats du 22 mars dernier, le gouvernement a décidé d'adopter une série de mesures par respect et solidarité envers les victimes des actes de terrorisme. Ainsi, la Direction générale Victimes de la Guerre traitera les demandes des victimes des actes de terrorisme en ce qui concerne le statut de solidarité nationale ainsi qu'en matière de pension de dédommagement.

La Direction générale Victimes de la Guerre sauvegarde également le patrimoine moral de la nation en veillant à la protection et à l'accessibilité de ses archives. Cette mission prend de plus en plus d'importance vu l'intérêt accru du citoyen et de la communauté scientifique envers les archives de guerre.

Parallèlement à la réflexion entamée à propos des parastataux sous la tutelle du ministre de la Défense, une réflexion sur l'avenir, la place et le statut de la Direction générale Victimes de la Guerre a été entamée. En fonction de la décision du gouvernement en la matière, celle-ci pourrait avoir un impact sur le budget 2017.

Tot slot kent de Staat jaarlijks toelagen toe aan vaderlandslievende verenigingen die zich op één of andere wijze verdienstelijk hebben gemaakt ten opzichte van de gemeenschap van de oorlogsslachtoffers, deze subsidies worden eveneens hernomen in de begroting van de Directie.

**II. — INSTITUUT VOOR VETERANEN
– NATIONAAL INSTITUUT VOOR
OORLOGSINVALIDEN, OUD-STRIJDERS EN
OORLOGSSLACHTOFFERS (IV-NIOOO)**

A. De opdrachten van het IV-NIOOO

Het Instituut is gelast met drie hoofdopdrachten ten voordele van zijn gerechtigden. Met name:

- de terugbetaling van geneeskundige verzorging;
- de sociale actie;
- het doorgeven van de herinnering aan de offers gebracht in de loop van de twee wereldoorlogen en meer recentelijk voor de verdediging van de vrijheid en de democratie. Deze opdracht wordt uitgevoerd ten voordele van de volledige maatschappij.

1. Betoelaging van het Instituut voor Veteranen – Nationaal Instituut voor Oorlogsinvaliden, Oud-strijders en Oorlogsslachtoffers

Om het Instituut toe te laten zijn opdrachten te vervullen en rekening houdend met de personeels- en met de werkingskosten, werd de subsidie die door de Schatkist aan het Instituut wordt toegekend voor 2017 vastgelegd op 19 695 000 euro. Dit bedrag houdt rekening met de besparingsmaatregelen beslist door de regering evenals met de mortaliteitsgraad bij de rechthebbenden van het Instituut als met de verwachte meeruitgaven ten gevolge van het wetsontwerp ter erkenning van de slachtoffers van terreurdaden als met de versoepeling van de nationaliteits- en verblijfsvoorwaarden in de wet van 15 maart 1954.

In het kader van de uitvoering van de hervorming van het IV-NIOOO (zie punt B) werd beslist om voor 2017 slechts $\frac{1}{4}$ van de voorziene subsidie te voorzien in de begroting van de Sociale Zekerheid. De rest ($\frac{3}{4}$) wordt in afwachting van de integratie van het IV-NIOOO in de Hulpkas voor Ziekte en Invaliditeits Verzekering en het *War Heritage Institute* op de centrale interdepartementale provisie bij Begroting geplaatst.

Enfin, chaque année, l'État octroie des subventions à des associations patriotiques qui ont œuvré d'une façon ou d'une autre en faveur de la communauté des victimes de la guerre, ces subsides sont également repris au budget de la Direction.

**II. — INSTITUT DES VÉTÉRANS – INSTITUT
NATIONAL DES INVALIDES DE GUERRE,
ANCIENS COMBATTANTS ET VICTIMES DE
GUERRE (IV-INIG)**

A. Les missions de l'IV-INIG

L'Institut est chargé à l'égard de ses ressortissants, de trois missions principales. A savoir:

- le remboursement des soins de santé;
- l'action sociale;
- la transmission de la mémoire des sacrifices consentis au cours des deux guerres mondiales et plus récemment pour la défense de la liberté et de la démocratie. Cette mission s'exerce au profit de l'ensemble de la société

1. Subventionnement de l'Institut des Vétérans – Institut National des Invalides de Guerre, Anciens Combattants et Victimes de Guerre

En tenant compte des frais de personnel et de fonctionnement, le subside alloué par le Trésor à l'Institut pour lui permettre de remplir ses missions s'élève à un total de 19 695 000 euros en 2017. Ce montant tient compte tant des mesures d'économie décidées par le gouvernement, que du taux de mortalité des ayants droit de l'Institut, que des dépenses supplémentaires liées au projet de loi relatif aux victimes des actes de terrorisme, que de l'assouplissement de la condition de nationalité et de séjour dans la loi du 15 mars 1954.

Dans le cadre de l'exécution de la réforme de l'IV-INIG (voir point B), il a été décidé que pour 2017 seul $\frac{1}{4}$ du subside sera prévu dans le budget des Affaires sociales. Le reste ($\frac{3}{4}$) est prévu dans la provision interdépartementale centralisée au Budget en attendant que les missions de l'IV-INIG soient intégrées dans la Caisse Auxiliaire d'Assurance Maladie Invalidité et le *War Heritage Institute*.

2. De terugbetaling van de geneeskundige verzorging van de oorlogsinvaliden en de terugbetaling van het remgeld van geneeskundige verzorging aan bepaalde categorieën gerechtigden

Het budget 2017 voor de terugbetaling van de gezondheidskosten bedraagt 11 196 740 euro. Dit bedrag wordt als volgt verdeeld:

— 9 351 577 euro voor de terugbetalingen ten gunste van de oorlogsinvaliden (inclusief wetsontwerp slachtoffers terreur);

— 35. 203 euro voor de terugbetalingen van het remgeld aan de krijgsgevangenen van 6-12 maanden;

— 1 764 978 euro voor de terugbetalingen van het remgeld aan de rechthebbenden met andere statuten (inclusief wetswijziging m.b.t. versoepeling nationaliteits- en verblijfsvoorwaarden burgerslachtoffers).

3. De sociale en morele bijstand ten gunste van zijn gerechtigden (sociale actie)

De budgettaire middelen afkomstig van de subsidie om deze opdracht te verzekeren zijn voor 2017 vastgelegd op 612 998 euro.

4. Het doorgeven van de herinnering aan de offers gebracht in de loop van de twee wereldoorlogen en meer recentelijk voor de verdediging van de vrijheid en de democratie

Het doorgeven van de herinnering steunt op een budget van 44 749 euro voor 2017.

B. De toekomst van het Instituut

In het kader van de uitvoering van het regeerakkoord en de hervorming van de parastatalen onder voogdij van de minister van Defensie, heeft de Ministerraad van 20 juli 2016 beslist dat de taken, middelen en het personeel van het Instituut zullen geïntegreerd worden als volgt:

— de taak doorgeven van de herinnering, evenals de bijhorende middelen en personeel, zal geïntegreerd worden in een nieuw op te richten instelling van openbaar nut categorie B, die eveneens een federale wetenschappelijke instelling zal zijn, en als naam zal dragen “War Heritage Institute”;

— de taken sociale actie en de terugbetaling van de geneeskundige verzorging, evenals de bijhorende middelen en personeel, zullen geïntegreerd worden

2. Le remboursement des soins de santé des invalides de guerre et le remboursement du ticket modérateur des soins de santé à certaines catégories de ressortissants

Le budget 2017 en matière de remboursement des frais de soins de santé se chiffre à 11 196 740 euros. Ce montant est réparti comme suit:

— 9 351 577 euros pour les remboursements au bénéfice des invalides de guerre; (y compris projet de loi pour les victimes des attentats)

— 35 203 euros pour les remboursements des tickets modérateurs aux prisonniers de guerre de 6-12 mois;

— 1 764 978 euros pour les remboursements des tickets modérateurs aux bénéficiaires d’autres statuts (inclusif le changement législatif concernant l’assouplissement des conditions de séjour et de nationalité pour les victimes civiles).

3. L’assistance sociale et morale en faveur de ses ressortissants (action sociale)

Les moyens budgétaires provenant du subside pour assurer cette mission en 2017 sont fixés à 612 998 euros.

4. La transmission de la mémoire des sacrifices consentis au cours des deux guerres mondiales et plus récemment pour la défense de la liberté et de la démocratie

La transmission de la mémoire est dotée d’un budget fixé à 44 749 euros pour 2017.

B. L’avenir de l’Institut

Dans le cadre de l’exécution de l’accord gouvernemental et de la réforme des parastataux sous la tutelle du ministre de la Défense, le Conseil des ministres du 20 juillet 2016 a décidé que les missions, moyens et le personnel de l’Institut seront intégrés comme suit:

— la mission transmission de la mémoire, ainsi que les moyens et le personnel qui y sont affectés, sera intégrée dans un nouvel organisme d’intérêt public de catégorie B, qui sera également un établissement scientifique fédéral, et portera le nom “War Heritage Institute”;

— les missions action sociale et remboursement des soins de santé, et les moyens et le personnel qui y sont affectés, seront transférées à , la Caisse Auxiliaire

in de Hulpkas voor Ziekte en Invaliditeits Verzekering (parastatale van sociale zekerheid);

— de sociale actie ten voordele van de Veteranen zal gecentraliseerd worden bij de Centrale Dienst voor Sociale en Culturele Actie van het Ministerie van Landsverdediging.

Het Koninklijk Museum van het Leger en de Krijgs-geschiedenis, alsook het Nationaal Gedenkteken Fort van Breendonk en de Historische Pool van Defensie zullen eveneens geïntegreerd worden in het *War Heritage Institute*. Dit laat toe om aan het doorgeven van de herinnering, die in een kritieke fase komt omwille van de vermindering van de overlevenden van de beide wereldoorlogen, een wetenschappelijke werking te garanderen. Anderzijds zal aan het museale luik van de instellingen die worden geïntegreerd het doorgeven van de herinnering en de waarden van onze maatschappij worden toegevoegd.

De bedoeling is om deze transfert te laten doorgaan tegen het einde van het eerste trimester van 2017.

C. Wetgevende initiatieven

De wetgeving over de oorlogsslachtoffers is een complexe wetgeving waar rekening moet gehouden worden met de bereikte evenwichten tussen de verschillende categorieën van oorlogsslachtoffers. Elk wetgevend initiatief in dit domein wordt daarom best gedragen door heel de gemeenschap van oorlogsslachtoffers. De Hoge Raad voor Oorlogsinvaliden, Oud-strijders en Oorlogsslachtoffers heeft hierin een belangrijke rol te vervullen als adviesorgaan. Als zodanig wordt deze raad behouden met zijn huidige opdrachten en wordt hij getransfereerd naar de Hulpkas voor Ziekte en Invaliditeits Verzekering

Het aantal rechthebbenden neemt jaar na jaar op substantiële wijze af en bijgevolg ook de budgettaire kost die voortvloeit uit deze wetgeving. De theoretische budgettaire marge die hierdoor ontstaat, mag echter geen alibi zijn om bijkomende materiele voordelen toe te kennen.

Aanpassingen van de wetgeving zouden in de eerste plaats gericht moeten zijn op het bestrijden van ongelijkheden die vandaag maatschappelijk niet meer te verantwoorden zijn.

*De minister van Defensie,
belast met Ambtenarenzaken,*

Steven VANDEPUT

d'Assurance Maladie-Invalidité (parastatal de sécurité sociale);

— l'action sociale au profit des Vétérans sera centralisée à l'Office Central d'Action Sociale et Culturelle de la Défense.

Le Musée Royal de l'Armée de d'Histoire militaire ainsi que le Mémorial Nationale du Fort de Breendonk et le Pôle Historique de la Défense seront également intégrés dans le *War Heritage Institute*. Ceci permet de garantir un fonctionnement scientifique à la transmission de la mémoire qui arrive dans une phase critique suite à la diminution des survivants des deux grandes guerres. Et d'autre part d'ajouter la transmission de la mémoire et des valeurs de notre société au volet muséal des institutions qui sont intégrées.

Le but est de réaliser ce transfert fin du premier trimestre de 2017.

C. Initiatives législatives

La législation sur les victimes de la guerre est une législation complexe qui doit tenir compte des équilibres atteints entre les différentes catégories de victimes de la guerre. Il est dès lors indiqué que chaque initiative législative dans ce domaine soit portée par toute la communauté des victimes de la guerre. En la matière le Conseil Supérieur des Invalides de Guerre, Anciens Combattants et Victimes de Guerre a un rôle important à jouer en tant qu'organe consultatif. A ce titre ce conseil est maintenu avec ses missions actuelles et transféré à la Caisse Auxiliaire d'Assurance Maladie Invalidité.

Le nombre de bénéficiaires diminuant d'année en année les coûts budgétaires qui résultent de cette législation diminuent également. La marge budgétaire théorique ainsi créée ne peut cependant être un prétexte pour accorder des avantages matériels supplémentaires.

Les modifications législatives doivent viser principalement les inégalités que la société actuelle n'estime plus justifiables.

*Le ministre de la Défense,
chargé de la Fonction publique,*

Steven VANDEPUT