

BELGISCHE KAMER VAN
VOLKSVERTEGENWOORDIGERS

26 november 2014

ALGEMENE BELEIDSNOTA (*)

Ambtenarenzaken

CHAMBRE DES REPRÉSENTANTS
DE BELGIQUE

26 novembre 2014

NOTE DE POLITIQUE GÉNÉRALE (*)

Fonction publique

Zie:

Doc 54 **0588/ (2014/2015):**
001 tot 019: Beleidsnota's.

(*) Overeenkomstig artikel 111 van het Reglement.

Voir:

Doc 54 **0588/ (2014/2015):**
001 à 019: Notes de politique générale.

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

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
FDF	:	Fédéralistes Démocrates Francophones
PP	:	Parti Populaire

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 : publications@lachambre.be
De publicaties worden uitsluitend gedrukt op FSC gecertificeerd papier	Les publications sont imprimées exclusivement sur du papier certifié FSC

Context

Tijden veranderen, net als de uitdagingen waarvoor elke nieuwe generatie wordt gesteld. Technologische en socio-economische ontwikkelingen volgen elkaar in hoog tempo op. Dit heeft er toe geleid dat onze samenleving vluchtiger, complexer en meer ambiguë geworden is. Overall loert onzekerheid om de hoek. Ook de werking van de overheid en haar positie in de maatschappij ontsnappen niet aan de invloed van deze evoluties.

Tijden veranderen, en de overheid dient te volgen. Niet als achtervolger en liefst ook niet in het peloton. De overheid kan in de kopgroep zitten — en zelfs voorloper zijn.

De budgettaire en organisatorische uitdagingen die op ons afkomen, dwingen ons om meer te doen met minder middelen. We moeten ons afvragen wat we van de overheid verwachten en ons daar op toeleggen. En we moeten aan de bevolking uitleggen wat de overheid doet. Dat is het kader waarbinnen wij zullen moeten werken. In deze legislatuur willen we daarom een nieuwe toekomst voor de federale overheidsdiensten en haar personeel uittekenen.

Het antwoord op de uitdagingen van vandaag en morgen is ons streven naar efficiëntie, flexibiliteit en innovatie maar ook naar een opwaardering van de rol van de ambtenaar in de maatschappij. Dit vraagt een inhaalbeweging en een cultuuromslag. In nauw overleg met onze mensen in de overheidsdiensten zullen we een traject inleiden dat leidt naar een maximale dienstverlening tegen een optimale werkingskost en met veel aandacht voor de arbeidsvreugde en *work-life-balance* van onze ambtenaren.

In wat volgt willen we enkele speerpunten van ons beleid toelichten die het antwoord kunnen bieden op de gestelde uitdagingen.

Een moderne, innovatieve en klantgerichte overheid

Nog meer dan vandaag zal de overheid een moderne klant en resultaat gedreven organisatie worden, die meebouwt aan een project ten dienste van samenleving en economie. Centraal staat het leveren van kwaliteitsvolle diensten voor burgers en ondernemingen. Verdiend vertrouwen brengt vanzelf wederkerig respect met zich mee.

Contexte

Les temps changent, tout comme les enjeux auxquels sont confrontées toutes les nouvelles générations. Les développements technologiques et socio-économiques se suivent à un rythme soutenu. Avec la conséquence que notre société est devenue plus ambiguë, plus complexe et plus éphémère. L'insécurité se niche partout. Le fonctionnement de l'administration et sa position dans la société n'échappent pas non plus à l'influence de ces évolutions.

Les temps changent, et l'administration doit suivre. Pas comme poursuivant, et de préférence pas non plus dans le peloton. L'administration peut se trouver dans le groupe de tête — voire même être le coureur de tête.

Les défis organisationnels et budgétaires qui nous attendent nous obligent à en faire plus avec moins de moyens. Nous devons nous poser la question de savoir ce que nous attendons de l'administration et nous y tenir. Et nous devons expliquer à la population ce que fait l'administration. C'est le cadre dans lequel nous devons travailler. Nous voulons dès lors, au cours de cette législature, dessiner un nouvel avenir pour les services publics fédéraux et pour leur personnel.

La réponse à apporter aux enjeux d'aujourd'hui et de demain est de tendre vers l'innovation, la flexibilité et l'efficacité, mais aussi d'ambitionner une revalorisation du rôle du fonctionnaire dans la société, ce qui nécessite d'opérer un mouvement de rattrapage et un changement de culture. En étroite concertation avec notre personnel dans les services publics fédéraux, nous initierons un trajet menant à une prestation de service maximale pour un coût de fonctionnement optimal et avec une attention particulière accordée au plaisir de travailler et à l'équilibre travail-vie privée de nos fonctionnaires.

Nous voulons expliciter ci-après quelques-uns des fers de lance de notre politique, qui peuvent apporter une réponse aux enjeux posés.

Une administration moderne, innovatrice et orientée vers les usagers

Plus encore qu'aujourd'hui, l'administration va devenir une organisation orientée vers les usagers et vers les résultats, participant à la construction d'un projet au service de la société et de l'économie. Au premier plan figure la fourniture de services de qualité aux citoyens et aux entreprises. Les institutions publiques fédérales doivent, jour après jour, mériter leur confiance. Une confiance méritée entraîne le respect mutuel.

Dit is een heel bijzondere opdracht want een goed functionerend, efficiënt overheidsapparaat is naast burgerzin en duurzaam ondernemerschap een cruciale pijler waarop onze moderne open samenleving gebouwd is en een garantie voor onze welvaart en die van onze kinderen.

Nieuw Personeelsbeleid

Initiatief en creativiteit leiden tot innovatie. Dat kan ook in overheidsdiensten wanneer er het juiste klimaat voor wordt gecreëerd en incentives worden geboden. Ook overheidsmanagers kunnen entrepreneurs worden, die de moed hebben om zaken snel en efficiënt te wijzigen, wat dan weer leidt tot meer klantentevredenheid. Om dit te bereiken wil de federale regering aanknopen met een nieuw personeelsbeleid dat zal toelaten het personeel en de beschikbare middelen optimaal in te zetten. We wensen een innovatief personeelsbeleid dat start bij de basis en dat ambtenaren engageert en motiveert om problemen te detecteren en creatieve en innovatieve oplossingen te genereren.

In de gehele federale overheid wordt het selectief vervangingsbeleid aangehouden en versterkt. De selectiviteit in de vervangingen zal gebaseerd worden op de norm van de evolutie van de personeelskredieten in de meerjarenbegroting alsmede op een administratief eenvoudige werklastmeting.

Sociaal Overleg

Stakeholdersoverleg is essentieel. De input van onze ambtenaren en vakorganisaties is van cruciaal belang bij de uitwerking van dit nieuwe personeelsbeleid en de continuïteit van het bestaande. De budgettaire en organisatorische uitdagingen willen we samen hen aangaan om te komen tot een evenwichtige werkomgeving. Een innovatief beleid gedijt immers niet bij instabiliteit. Hiermee bouwen we samen aan een overheidsapparaat dat in staat is om te anticiperen op toekomstige uitdagingen.

Talent aantrekken

Om het personeelsbeleid succesvol te maken is het aantrekken van getalenteerde mensen, het blijvend investeren in deze talenten en dit talent ook te valoriseren en te behouden cruciaal. De overheid moet voor die hoogopgeleide profielen meedingen op een hypercompetitieve arbeidsmarkt. We zullen er voor zorgen dat de overheid voldoende troeven in handen krijgt.

Cette mission revêt un caractère tout particulier car un appareil public efficient et efficace constitue, outre le sens civique et l'entrepreneuriat durable, un pilier crucial sur lequel repose notre société ouverte moderne et une garantie pour notre prospérité et celle de nos enfants.

Nouvelle politique du personnel

Le sens de l'initiative et la créativité mènent à l'innovation. C'est possible aussi dans les services publics si l'on crée le climat adéquat et si l'on propose des incentives. Les managers publics peuvent eux aussi devenir des entrepreneurs qui ont le courage de modifier les choses rapidement et efficacement, ce qui donne lieu à une plus grande satisfaction du client. Pour atteindre cet objectif, le gouvernement fédéral veut mettre en place une nouvelle politique du personnel qui permettra d'occuper le personnel et d'utiliser les moyens disponibles de manière optimale. Nous voulons une politique du personnel innovatrice qui commence à la base et qui engage et motive les fonctionnaires à détecter les problèmes et à générer des solutions créatives et innovantes.

Dans l'ensemble de l'administration fédérale, la politique de remplacement sélective est maintenue et renforcée. La sélectivité dans les remplacements sera basée sur la norme d'évolution des crédits de personnel du budget pluriannuel ainsi que sur une mesure administrativement simple de la charge de travail.

Concertation sociale

La concertation avec les stakeholders est essentielle. L'input de nos fonctionnaires et de nos organisations syndicales est d'une importance capitale pour le développement de cette nouvelle politique du personnel et pour la continuité de ce qui existe déjà. Nous voulons relever avec eux les défis organisationnels et budgétaires afin d'aboutir à un environnement de travail équilibré. Une politique innovatrice ne peut en effet réussir dans un contexte instable. Nous construisons ainsi un appareil public capable d'anticiper les enjeux futurs.

Attirer les talents

Pour faire de cette politique un succès, il est crucial d'attirer des collaborateurs talentueux, de continuer à investir dans ces talents mais aussi de les valoriser et les conserver. L'administration doit, pour ces profils hautement qualifiés, se positionner sur un marché du travail extrêmement compétitif. Nous veillerons à ce que l'administration dispose d'atouts suffisants.

Het diplomaniveau zal niet langer bepalend zijn voor de aanstelling binnen een bepaald niveau. Het EVC-principe, waarbij elders verworven competenties en ervaringen evengoed toegang verlenen tot een bepaald niveau, wordt daar waar mogelijk systematisch ingebouwd, met respect voor de bepalingen inzake beschermde beroepen en titels. Hiermee kan een ruimer segment van talent aangeboord worden dat vandaag niet in aanmerking komt ondanks hun competenties.

We willen een kader scheppen waarbij werknemers vlot van de private naar de publieke sector kunnen overstappen en zich kunnen bewegen in één arbeidsmarkt. In deze legislatuur zullen we streven naar het wegwerken van de schotten tussen de verschillende sectoren en het wederzijds herkennen en erkennen van gecertificeerde competenties, ervaringen, opleidingen. Ook binnen de overheid zelf wordt de transversale mobiliteit gestimuleerd. De werknemers zullen hun opgedane kennis en competenties maximaal kunnen benutten.

“De” overheid bestaat niet. De verschillende overheidsdiensten hebben een verschillend profiel op de arbeidsmarkt. De kwaliteit, de effectiviteit alsook de specificiteit in de uitvoering van de selectieprocedures van Selor maken het voorwerp uit van een verdere bijsturing op basis van permanente monitoring en van klantbevragingen. Het sneller invullen van de vacatures moet de inzet zijn en overbodige reglementaire hindernissen dienen te worden weggewerkt. De transparantie en de objectiviteit van juriesamenstelling worden gegarandeerd.

Persoonlijke groei en ontwikkeling

De evolutie naar een prestatiegericht beloningsbeleid, een niet-leeftijdsgelaten loopbaanontwikkeling en een resultaatgericht evaluatiebeleid zal het talent valoriseren dat mee bouwt aan een performante overheid. Het verloningsbeleid wordt bovendien verder afgestemd op functiewegingen, evaluaties en een competentie-management dat tijdelijke en flexibele weddetoelagen mogelijk maakt voor knelpuntfuncties.

Medewerkers kunnen rekenen op een aanbod aan opleidingen dat aansluit bij de rol die ze opnemen in hun organisatie. Leidinggevenden zullen de mogelijkheid hebben opleidingen te bepalen voor hun medewerkers in functie van de veranderende noden. Medewerkers kunnen zich dus gedurende hun hele carrière verder ontwikkelen zodat ze zich versterkt voelen in de rol die ze vervullen. De federale regering zal dit principe van levenslang leren blijvend stimuleren.

Le niveau de diplôme ne sera désormais plus le seul élément déterminant pour la désignation à un poste à un niveau précis. Le principe CAA, selon lequel les compétences acquises ailleurs et l'expérience donnent tout aussi bien accès à un certain niveau, sera systématiquement intégré là où ce sera possible et dans le respect des dispositions relatives aux professions et titres protégés. Cette approche contribuera à découvrir bien davantage de talents qui, à l'heure actuelle, n'entrent pas en considération malgré leurs compétences.

Nous voulons créer un cadre où les travailleurs doivent pouvoir aisément passer du secteur privé au secteur public et se mouvoir sur un seul marché du travail. Durant cette législature, nous nous efforcerons d'abattre les cloisons entre les secteurs et d'instaurer la reconnaissance mutuelle des compétences certifiées, expériences et formations. La mobilité transversale sera aussi stimulée au sein de l'administration. Les travailleurs doivent pouvoir utiliser de façon maximale leurs compétences et connaissances acquises.

“L'administration” en tant que telle n'existe pas. Les différents services publics présentent un profil différent sur le marché du travail. La qualité, l'effectivité et la spécificité de la mise en œuvre des procédures de sélection de Selor font l'objet d'un ajustement basé sur un monitoring permanent et sur des enquêtes auprès des clients. Le but doit être de satisfaire plus rapidement les offres d'emploi et de supprimer les obstacles réglementaires superflus. La transparence et l'objectivité de la composition des jurys est garantie.

Croissance et développement personnels

L'évolution vers une politique de rémunération orientée vers les prestations, un développement de la carrière non lié à l'âge et une politique d'évaluation orientée vers les résultats permettra de valoriser le talent qui participe à la construction d'une administration performante. La politique de rémunération tiendra davantage compte de la pondération des fonctions, de l'évaluation et de la gestion des compétences afin de rendre possibles à terme des compléments de traitement temporaires et flexibles pour les fonctions de pénurie.

Les collaborateurs peuvent compter sur une offre de formations correspondant au rôle qu'ils endossent dans leur organisation. Les dirigeants auront la possibilité de définir des formations pour leurs collaborateurs en fonction des besoins changeants. Les collaborateurs peuvent donc continuer à se développer tout au long de leur carrière de manière à se sentir renforcés dans le rôle qu'ils assument. Le gouvernement fédéral continuera à stimuler ce principe de l'apprentissage tout au long de la vie.

Het uitdoven van de gecertificeerde opleidingen biedt de opportuniteit om het opleidingsaanbod van het OFO te moderniseren en aan te passen aan de gewijzigde vraag van de klanten. Binnen sommige FOD's bestaan er opleidingsscholen met specifieke opleidingsmodules. Er zal onderzocht worden hoe deze toegankelijk gemaakt kunnen worden voor andere FOD's en andere overheidsinstellingen.

Net als in de private sector zal ook de overheid niet ontsnappen aan de verhoging van de pensioenleeftijd. Een beleid van permanent leren en ontwikkelen, evoluties van de werkpost en een leeftijdsbewust personeelsbeleid zal dit mogelijk maken. We zullen rekening houden met functies aangepast aan de leeftijd en leefwereld. De opgebouwde expertise zal via een model van kennismanagement verankerd worden in de organisatie. Het is onze ambitie om ook hier een voorbeeldfunctie te ontwikkelen.

Het nieuwe werken

De overheid kan op het vlak van nieuwe manieren van werken een pioniersrol vervullen. Hierin schuilt een grote uitdaging met een nog grotere maatschappelijke meerwaarde voor alle overheidsdiensten. We willen dat iedereen deze cultuuromslag maakt en zullen dit ook faciliteren. Het "nieuwe werken" zal verder gestimuleerd worden door de verderzetting van bestaande initiatieven zoals thuiswerk en flexibel werken. Daarnaast zullen we ook nieuwe werkvormen introduceren onder begeleiding van experts van de FOD P&O (jobrotatie, tijdelijke mobiliteit, het wegwerken van drempels inzake mobiliteit tussen en binnen organisaties, functiebeschrijvingen op basis van rollen, redesign en digitaliseren van de processen ...). We zullen tevens zorgen voor een betere roldefiniëring en een wederzijds vertrouwen tussen leidinggevende en personeelslid. Dat is een proces dat moet groeien.

Doelgroepenbeleid

De overheid vertegenwoordigt de hele samenleving. Een inclusief beleid dat er op gericht is om de samenleving ook in haar personeelskader te vertegenwoordigen is dan ook een evidentie. Eerdere inspanningen op vlak van diversiteit worden verder gezet en zullen worden versterkt om de doelstellingen te bereiken.

De aandacht dient in het bijzonder uit te gaan naar volgende doelgroepen:

- Personen met een handicap;

L'extinction des formations certifiées offre l'opportunité de moderniser l'offre de formations de l'IFA et de l'adapter à la demande changeante des clients. Il existe dans certains SPF des écoles de formation avec des modules de formation spécifiques. Nous étudierons la possibilité de rendre ces modules accessibles à d'autres SPF et à d'autres institutions publiques.

Tout comme le secteur privé, l'administration n'échappera pas non plus à l'augmentation de l'âge de la pension. Une politique de formation et de développement permanents, l'évolution du poste de travail et une politique du personnel tenant compte de l'âge rendront les choses possibles. Nous tiendrons compte de fonctions adaptées à l'âge et au milieu de vie. L'expertise accumulée sera ancrée dans l'organisation via un modèle de gestion des connaissances. Notre ambition est de développer ici aussi une fonction d'exemple.

La nouvelle façon de travailler

L'administration peut jouer un rôle de pionnier dans le domaine des nouveaux modes de travail, qui représentent un grand défi, avec une valeur sociale ajoutée plus grande encore, pour tous les services publics. Nous voulons que chacun procède à ce changement de culture et nous jouerons aussi un rôle de facilitateur en la matière. La "nouvelle façon de travailler" sera stimulée par la poursuite d'initiatives existantes, comme le télétravail et le travail flexible. Par ailleurs, nous introduirons également de nouvelles formes de travail, accompagnés par des experts du SPF P&O (rotation d'emplois, mobilité temporaire, suppression des seuils concernant la mobilité entre et dans les organisations, descriptions de fonctions sur la base de rôles, redesign et numérisation des processus, ...). Nous veillerons également à mieux définir les rôles et à instaurer une confiance mutuelle entre dirigeant et membre du personnel. Il s'agit d'un processus qui doit évoluer.

Politique des groupes cibles

L'administration représente l'ensemble de la société. Une politique inclusive destinée à représenter la société aussi dans la composition de son personnel est dès lors une évidence. Les précédents efforts consentis en matière de diversité sont poursuivis et seront renforcés pour atteindre les objectifs.

L'attention doit porter en particulier sur les groupes cibles suivants:

- Personnes avec un handicap;

- Gendergelijkheid in de managementfuncties;
- Personen met een migratieachtergrond

De regering zal toezien op de bevordering van de toegang tot de arbeidsmarkt en de strijd tegen discriminatie. De overheid zal een positief beleid voeren ten aanzien van personen met een handicap. Dit houdt in dat zij de toegankelijkheid van gebouwen zal waarborgen, arbeidsposten zal aanpassen aan de behoeften van personeelsleden met een handicap, aandacht zal hebben voor personen met een handicap in het onthaal van klanten, de dienstverlening en de hele organisatie. In haar personeelsbeleid zal zij het quotum van 3 % respecteren. Daarbij mag ook rekening worden gehouden met overheidsopdrachten die toegewezen worden aan organisaties die werken met personen met een handicap, zoals beschutte werkplaatsen.

Hoewel reeds vooruitgang terzake werd geboekt, stellen we vast dat tussen Belgen nog ongelijkheden bestaan in de toegang tot het arbeidsproces naargelang ze van Belgische oorsprong zijn of een immigratieachtergrond hebben. Daarom zal de federale regering in haar eigen organisaties en haar dienstverlening diversiteit blijven aanmoedigen. Via de methode van de socio-economische monitoring, die gecoördineerd wordt door de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, zal een becijferde doelstelling voor de federale overheid vastgelegd worden.

Bovendien zal de regering bij regelgevend en uitvoerend werk maatregelen nemen om in de samenstelling van het personeelsbestand de diversiteit van de samenleving te weerspiegelen. Ze zal eveneens waken over de diverse samenstelling van selectiejury's en de neutraliteit van de selectieprocedures.

De federale overheid voert een vrouwvriendelijk beleid. Het bestaande quotum voor vrouwen in topfuncties wordt behouden en gerealiseerd.

Daarbij bewaakt de federale regering de mogelijkheid om arbeid en gezin te kunnen combineren binnen haar eigen bevoegdheid en in het bijzonder voor haar eigen personeel. Geslacht kan geen enkele rol spelen bij verloning, promotie of aanwerving.

Neutraliteit

De regering waakt erover dat dienstverlening van de federale overheid aan de burgers neutraal is en als neutraal ervaren wordt. Conform de actuele regelgeving is het opzichtig dragen van tekens die een persoonlijke

- Égalité de genre dans les fonctions managériales;
- Personnes issues de l'immigration.

Le gouvernement veillera à favoriser l'accès au marché du travail et la lutte contre la discrimination. L'administration mènera une politique positive vis-à-vis des personnes handicapées. Cela signifie qu'elle va garantir l'accès aux bâtiments, adapter les postes de travail aux exigences des membres du personnel handicapés, être attentive aux personnes handicapées dans l'accueil des clients, dans la prestation des services et dans l'ensemble de l'organisation. Dans sa gestion du personnel, elle respectera le quota de 3 %. À cet égard, il peut être tenu compte des marchés publics attribués à des organisations travaillant avec des personnes handicapées, comme les ateliers protégés.

Malgré des progrès en la matière, il existe encore des inégalités dans l'accès à l'emploi entre les Belges, selon qu'ils soient d'origine belge ou issus de l'immigration. Dès lors, le gouvernement fédéral respectera et encouragera la diversité dans sa propre organisation et dans la prestation des services et définira un objectif chiffré applicable à l'administration fédérale au moyen de la méthode du monitoring socio-économique coordonnée par le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale.

De plus, dans le travail législatif et exécutif, le gouvernement prendra des mesures afin de refléter la diversité de la société dans la composition du personnel. Il veillera également à la composition diversifiée des jurys de sélection et à la neutralité des procédures de sélection.

L'administration fédérale mène une politique en faveur des femmes. Les quotas existants relatifs aux femmes dans les fonctions les plus élevées seront maintenus et réalisés.

À cet égard, le gouvernement fédéral maintient la possibilité de combiner travail et famille dans sa propre compétence et en particulier pour son propre personnel. Le sexe ne peut jouer aucun rôle dans la rémunération, la promotion ou le recrutement.

Neutralité

Le gouvernement veille à ce que les prestations de services de l'administration fédérale aux citoyens soient neutres et qu'elles soient perçues comme telles. Conformément à la réglementation actuelle, le port ostenta-

overtuiging weergeven (religieus, politiek of filosofisch) tijdens de uitoefening van hun ambt verboden voor ambtenaren die in direct contact staan met het publiek. De leidende ambtenaren zien hierop toe.

Een reflectie wordt opgestart over het systeem van de mandaathouders en ook de tweetaligheid van de mandaathouders zal worden uitgewerkt tijdens deze legislatuur.

Het statuut

Het geheel van de aanpassingen zal reglementair worden verankerd in een codificatie van het statuut dat een flexibel en inspirerend personeelsbeleid binnen de federale overheid mogelijk maakt. Eenvoud is daarbij het uitgangspunt.

Daarbij zal eveneens worden voorzien in:

- Een modernisering van de motivering van het ontslag en het tuchtrecht om de effectiviteit ervan te verhogen;
- Een actualisering van de overurenreglementering voor specifieke functies of omstandigheden;
- Een vereenvoudiging van de stelsels voor deeltijds werk en een afstemming op de private sector;
- Een evaluatie en een rationalisatie van de contractuele tewerkstelling.

Het is onze ambitie om te zorgen voor een dienstverlening met de hoogst mogelijke kwaliteit en performantie conform de beste verhouding prijs/kwaliteit. Daartoe vereenvoudigt de federale overheid haar structuren, innoveert ze voortdurend, stelt ze klantgerichtheid in haar processen centraal, waakt ze over kostenefficiëntie en ijvert ze voor een kleiner overheidsbeslag. De administraties maken daarbij maximaal gebruik van nieuwe ICT-technologieën.

De behoefte aan tijdelijke, kortdurende en heel dringende inzet van arbeidskrachten is reëel. Daarom zal een wettelijk kader voorzien en geïmplementeerd worden dat uitzendarbeid binnen de federale overheid regelt.

Meer managementautonomie

Ook de FOD's zullen voortaan werken met bestuurs-overeenkomsten. Hierdoor zullen de afspraken tussen

toire de signes reflétant des convictions personnelles (religieuses, politiques ou philosophiques) pendant l'exercice de leur fonction est interdit aux fonctionnaires en contact direct avec le public. Les fonctionnaires dirigeants veilleront au respect de ce principe.

Une réflexion sera engagée sur le système des mandats et le bilinguisme des mandataires sera développé au cours de cette législature.

Le statut

L'ensemble des adaptations sera fixé sur le plan réglementaire dans une codification du statut qui rend possible une politique du personnel souple et inspiratrice au sein de l'administration fédérale. La simplicité sera le maître-mot à cet égard.

Seront également mises en œuvre:

- la modernisation de la motivation du licenciement et du droit disciplinaire, en vue d'en accroître l'efficacité;
- l'actualisation de la réglementation en matière d'heures supplémentaires pour certaines fonctions ou circonstances spécifiques;
- la simplification des régimes de travail à temps partiel et l'harmonisation avec le secteur privé;
- une évaluation et une rationalisation de l'emploi contractuel.

Nous avons l'ambition de fournir le service le plus performant et de la meilleure qualité possible au meilleur coût. À cet effet, l'administration fédérale simplifiera ses structures, innovera constamment, placera l'orientation-usager au centre de ses processus, veillera à l'efficacité des coûts et à des prélèvements publics réduits. Pour ce faire, les administrations utiliseront au maximum les nouvelles TIC.

La nécessité d'un engagement de main-d'œuvre temporaire, de courte durée et très urgent est réelle. Un cadre légal sera dès lors mis en place pour régler le travail intérimaire au sein de l'administration fédérale.

Plus d'autonomie pour le management

Les SPF aussi travailleront désormais avec des contrats d'administration. Cela permettra d'évaluer

de minister en zijn administratie jaarlijks geëvalueerd worden aan de hand van duidelijk geformuleerde doelstellingen. Deze vorm van evaluatie van bestuursovereenkomsten leidt tot een grotere managementautonomie van de leidinggevenden. Dit wordt gestoeld op een uitgebouwde interne controle, een gemeenschappelijke interne audit, en geëvalueerd op basis van *output*- en *outcome*-indicatoren. Ook de personeelsmonitoring maakt deel uit van de productiviteitsindicatoren waarop gecontroleerd wordt. Al deze productiviteitsindicatoren zullen gepubliceerd worden, zodat de burger de evolutie van de dienstverlening zelf kan opvolgen. De duurzame sociale balans kan daar deel van uitmaken.

Cultuuromslag

Kostenefficiëntie, klantgerichtheid en innovatie zijn de pijlers voor de volgende jaren. Deze drie principes moeten doordringen in alle organisaties binnen de overheid en op alle niveaus. De werkprocessen worden kritisch bekeken vanuit de *lean*-filosofie. Het spreekt voor zich dat dit ook gepaard gaat met een betere en snellere adoptie van nieuwe *ICT*-tools en ontwikkelingen. Wat *ICT* betreft zal dit gebeuren in overleg met de minister bevoegd voor Fedict.

Onze klanten, met name de burgers en de ondernemingen, zullen centraal staan in de vernieuwing van de processen en diensten. We betrekken de ambtenaar optimaal bij deze vernieuwing door het aanwenden van ondermeer gebruikersgroepen en co-beheer om deze klantgerichtheid te organiseren, te evalueren en eventueel bij te sturen. Snelheid, klantvriendelijke openinguren, kwaliteitsvolle klachtenafhandeling zijn voorname principes.

Voor ondernemingen en burgers geldt hetzelfde: men moet nog te veel hetzelfde vragen op verschillende plaatsen. Ook bij het verzamelen van informatie is dat een probleem. Betere afstemming en samenwerking tussen overheidsdiensten is een noodzakelijkheid. Waar mogelijk worden rechten automatisch toegekend en formulieren vooraf ingevuld en bezorgd. Daarbij zal de overheid geen gegevens meer opvragen waarover ze reeds beschikt (het *only-once* principe).

Met respect voor de privacy zullen gegevens waar mogelijk rechtstreeks bij de authentieke bron geconsulteerd worden en gevalideerde gegevens tussen de overheidsdiensten uitgewisseld worden. Digitalisering van interne en externe processen wordt de standaard.

annuellement les accords entre le ministre et son administration au moyen d'objectifs clairement formulés. Ce type d'évaluation des contrats d'administration conduira à une plus grande autonomie du management. Ceci sera basé sur un contrôle interne approfondi à l'aide d'un audit interne commun, et sera évalué par des indicateurs de production et de résultat. Le monitoring du personnel fait également partie des indicateurs de productivité servant au contrôle. Tous ces indicateurs seront rendus publics, afin de permettre au citoyen de suivre l'évolution du service presté. Le bilan social durable peut en faire partie.

Changement culturel

L'efficacité des coûts, l'orientation usager et l'innovation seront les fils rouges pour les prochaines années. Ces trois principes devront percoler dans toutes les organisations de l'administration, et ceci à tous les niveaux. Les processus de travail seront soumis à un examen critique selon la philosophie *lean*. Il va de soi que ce processus ira aussi de pair avec une adoption plus rapide et plus efficace de nouveaux outils et de nouveaux développements en matière d'*ICT*, en concertation avec le ministre responsable de Fedict.

Nos clients, à savoir les citoyens et les entreprises, occuperont une place centrale dans le cadre de la rénovation de tous les processus et services. Nous associerons les fonctionnaires de manière optimale à cette rénovation en utilisant notamment des groupes d'utilisateurs ainsi que la cogestion pour organiser, évaluer et éventuellement corriger cette orientation client. La rapidité, des heures d'ouverture conviviales, un traitement des plaintes de qualité sont des principes essentiels.

Pour les entreprises et les citoyens, la situation est la même: il arrive encore trop souvent de devoir réclamer la même chose à diverses reprises. Lors de la collecte d'informations, le problème se pose également. Une meilleure coordination et collaboration entre les différents services publics est une nécessité. Là où c'est possible, les droits seront accordés automatiquement et les formulaires seront complétés à l'avance. À cet égard, l'administration ne réclamera plus les données dont elle dispose déjà (le principe *only once*).

Dans le respect de la vie privée, les données seront consultées directement à la source authentique lorsque c'est possible et les données validées seront échangées entre les services publics. La numérisation des processus internes et externes deviendra la norme.

Aankoopbeleid

Door de verzetting en uitbreiding van *costing out* projecten worden de kosten van onder andere post, telecommunicatie, elektriciteit, water, papier gegroepeerd om ze verder te reduceren.

Het federaal aankoopbeleid met daarbij de werking van FORCMS wordt gemoderniseerd, waarbij het gezamenlijk aankopen van goederen en diensten wordt gestimuleerd en veralgemeend. Zo moeten diensten voortaan ook zelf de rol van aankoopcentrale kunnen vervullen en raamovereenkomsten afsluiten die vervolgens via *e-catalogue* voor iedereen toegankelijk worden. FORCMS legt zich toe op zijn taak van prijsobservatorium en kenniscentrum en zijn contracten worden modulair gemaakt, zodat zowel kleine als grote bestellingen mogelijk zijn, eventueel met gedifferentieerde prijzen. De gezamenlijke aankoop van *ICT*-diensten wordt uitgerold en dit in nauw overleg met de betrokken overheidsdepartementen. Onderhandelingssteams bevatten ook steeds externen, om te vermijden dat diensten teveel kiezen voor de verderzetting van bestaande contracten.

In overleg met de werkgeversorganisaties zullen bijkomende inspanningen geleverd worden om elektronische offertes te stimuleren. Dit wordt de regel tegen het einde van de legislatuur.

Bijzondere aandacht gaat ook uit naar overheidsopdrachten die toegewezen worden aan organisaties die met personen met een handicap werken, zoals beschutte werkplaatsen.

Organisatie van de overheid

Om een toegenomen efficiëntie van de federale overheidsdiensten te verzekeren en een betere dienstverlening aan burgers en ondernemingen te garanderen, zal de organisatiestructuur worden geoptimaliseerd.

De nieuwe structuur van de federale overheid zal minimaal inhouden:

- het samenbrengen van de ondersteunende functies met daarbinnen een ondersteuningsentiteit en een Facility dienst, die mee beheerd worden door de interne klanten, en een controle-entiteit;
- het opheffen van de POD's;
- een substantiële vermindering van het aantal FODs, OISZ en IONs en het aantal entiteiten met minder dan 50 VTE.

Politique d'achats

Par la poursuite et le développement de projets "costing out", les coûts en matière de poste, de télécommunications, d'électricité, d'eau, de papier, *etc.* seront regroupés afin de les comprimer.

La politique fédérale d'achats et le fonctionnement de FORCMS seront modernisés, l'acquisition conjointe de fournitures et de services sera stimulée et généralisée. Dorénavant, les services devront pouvoir jouer eux-mêmes le rôle de centrale d'achat et conclure des conventions-cadres qui seront ensuite rendues accessibles à tous par le biais d'un *e-catalogue*. FORCMS se focalisera sur sa mission d'observatoire des prix et de centre d'expertise, les cahiers des charges seront modularisés, afin de pouvoir passer des commandes tant petites que plus importantes, le cas échéant avec des prix différenciés. L'acquisition conjointe de services TIC sera amplifiée et ce, en concertation étroite avec les départements concernés. Les équipes de négociateurs comprendront systématiquement des externes afin d'éviter que les services aient trop tendance à opter pour la prolongation de contrats en cours.

En concertation avec les organisations patronales, des nouveaux efforts seront faits pour stimuler les offres électroniques. Ceci sera la norme pour la fin de la législature.

Une attention particulière sera aussi accordée aux marchés publics attribués à des organisations travaillant avec des personnes handicapées, comme les ateliers protégés.

Organisation de l'administration

Afin d'accroître l'efficacité des services publics fédéraux et de garantir de meilleures prestations aux citoyens et aux entreprises, la structure de l'organisation sera optimisée.

La nouvelle structure de l'administration fédérale impliquera au minimum:

- de rassembler les fonctions de support, en ce compris une entité de support et un service Facility, qui seront cogérés par les clients internes, et une entité de contrôle;
- la suppression des SPP;
- une diminution substantielle du nombre de SPF, d'IPSS et d'OIP ainsi que du nombre d'entités de moins de 50 ETP.

Dit proces zal in samenspraak met de colleges van leidende ambtenaren gebeuren.

Een voorstel wordt binnen het jaar voorgesteld aan de Ministerraad.

Tot slot reken ik op een loyaal partnerschap en zet in op een wederzijdse vertrouwensband om deze ambitieuze doelstellingen samen te realiseren. We zijn het aan onze burgers verplicht om er voor te zorgen dat onze overheid voor iedereen werkt — goed, efficiënt en snel zoals men dat mag verwachten.

*De minister van Defensie,
belast met Ambtenarenzaken,*

Steven VANDEPUT

Ce processus aura lieu en concertation avec les collèges des fonctionnaires dirigeants.

Une proposition sera soumise au Conseil des ministres dans l'année.

En conclusion, je compte sur un partenariat loyal et je mise sur un lien de confiance mutuelle pour réaliser ensemble ces objectifs ambitieux. Nous avons le devoir envers nos concitoyens de faire en sorte que notre administration fonctionne bien, de manière efficiente et avec rapidité, et ce pour tout un chacun.

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

Steven VANDEPUT