DOC 53 **2586/006**

CHAMBRE DES REPRÉSENTANTS
DE BELGIQUE

20 décembre 2012

NOTE DE POLITIQUE GÉNÉRALE (*)

du secrétaire d'État à la Fonction publique et à la Modernisation des Services publics

Documents précédents:

Doc 53 **2586/ (2012/2013):**
001: Liste des notes de politique générale.
002 à 005: Notes de politique générale.

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

BELGISCHE KAMER VAN
VOLKSVERTEGENWOORDIGERS

20 december 2012

ALGEMENE BELEIDSNOTA (*)

van de staatssecretaris voor Ambtenarenzaken en Modernisering van de Openbare Diensten

Voorgaande documenten:

Doc 53 **2586/ (2012/2013):**
001: Lijst van beleidsnota's.
002 tot 005: Beleidsnota's.

(*) Overeenkomstig artikel 111 van het Reglement.

N-VA	*:*	*Nieuw-Vlaamse Alliantie*
PS	*:*	*Parti Socialiste*
MR	*:*	*Mouvement Réformateur*
CD&V	*:*	*Christen-Democratisch en Vlaams*
sp.a	*:*	*socialistische partij anders*
Ecolo-Groen	*:*	*Ecologistes Confédérés pour l'organisation de luttes originales – Groen*
Open Vld	*:*	*Open Vlaamse liberalen en democraten*
VB	*:*	*Vlaams Belang*
cdH	*:*	*centre démocrate Humaniste*
FDF	*:*	*Fédéralistes Démocrates Francophones*
LDD	*:*	*Lijst Dedecker*
MLD	*:*	*Mouvement pour la Liberté et la Démocratie*

Abréviations dans la numérotation des publications:

DOC 53 0000/000:	*Document parlementaire de la 53e législature, suivi du n° de base et du n° consécutif*
QRVA:	*Questions et Réponses écrites*
CRIV:	*Version Provisoire du Compte Rendu intégral (couverture verte)*
CRABV:	*Compte Rendu Analytique (couverture bleue)*
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: couverture blanche; COM: couverture saumon)*
PLEN:	*Séance plénière*
COM:	*Réunion de commission*
MOT:	*Motions déposées en conclusion d'interpellations (papier beige)*

Afkortingen bij de nummering van de publicaties:

DOC 53 0000/000:	*Parlementair document van de 53e zittingsperiode + basisnummer en volgnummer*
QRVA:	*Schriftelijke Vragen en Antwoorden*
CRIV:	*Voorlopige versie van het Integraal Verslag (groene kaft)*
CRABV:	*Beknopt Verslag (blauwe kaft)*
CRIV:	*Integraal Verslag, met links het definitieve integraal verslag en rechts het vertaald beknopt verslag van de toespraken (met de bijlagen) (PLEN: witte kaft; COM: zalmkleurige kaft)*
PLEN:	*Plenum*
COM:	*Commissievergadering*
MOT:	*Moties tot besluit van interpellaties (beigekleurig papier)*

Publications officielles éditées par la Chambre des représentants

Commandes:
Place de la Nation 2
1008 Bruxelles
Tél. : 02/ 549 81 60
Fax : 02/549 82 74
www.lachambre.be
e-mail : publications@lachambre.be

Officiële publicaties, uitgegeven door de Kamer van volksvertegenwoordigers

Bestellingen:
Natieplein 2
1008 Brussel
Tel. : 02/ 549 81 60
Fax : 02/549 82 74
www.dekamer.be
e-mail : publicaties@dekamer.be

Les défis qui se présentent à notre pays sur le plan financier et macro-économique ne sont pas des moindres, et l'administration a ici un rôle d'exemple à jouer en s'orientant elle-même vers où elle peut épargner de façon réfléchie, tout en poursuivant l'accomplissement de son rôle stratégique dans la communauté. En tant que collaborateur de l'administration, soit vous pouvez docilement subir ce moment, soit vous pouvez le voir comme une situation prometteuse, permettant de mettre en œuvre au maximum notre créativité, notre aptitude à trouver des solutions et notre sens des responsabilités afin de développer l'administration de demain; l'administration version 3.0. C'est peu dire qu'il ne s'agit pas vraiment d'un choix, mais que nous optons à fond pour cette dernière attitude.

Il est temps à présent de nous libérer d'une série de vieux clichés sous-jacents, afin de jeter un regard critique sur notre propre fonctionnement et de mettre à la lumière ce qu'on nomme 'acquis sociaux' et 'habitudes'.

Nous connaissons les exemples de règlements spécifiques, de primes particulières, de méthodes de travail archaïques, de dépenses n'ayant pas beaucoup de sens, de surcharge administrative, ... qui ne correspondent pas toujours avec le fonctionnement moderne de notre administration et avec les valeurs qui motivent les collaborateurs de l'administration.

C'est pourquoi nous devons saisir ce moment pour poursuivre la construction de cette administration 3.0, qui vous en donne pour votre argent, en laquelle vous pouvez avoir confiance, en tant que client et en tant que citoyen, et pour laquelle les collaborateurs sont fiers de travailler. L'administration fédérale n'est effectivement pas une machine anonyme et distante, mais une organisation ouverte de personnes pleines de talents et motivées, qui, grâce à leur engagement ont un impact sur la vie quotidienne de beaucoup de gens, que cela concerne la garantie de notre sécurité, nos allocations familiales ou notre pension, la protection de notre communauté à l'étranger, la lutte contre la pauvreté, la garantie de l'État de droit, …

L'administration 3.0 porte sur 4 domaines de résultats. Ceux-ci peuvent être vus selon deux perspectives différentes: la perspective des systèmes (nous modifions structurellement notre façon de travailler) et la perspective des valeurs (nous changeons à partir d'un ensemble de valeurs sous-jacentes). C'est dans ce cadre que s'appliquent les initiatives politiques.

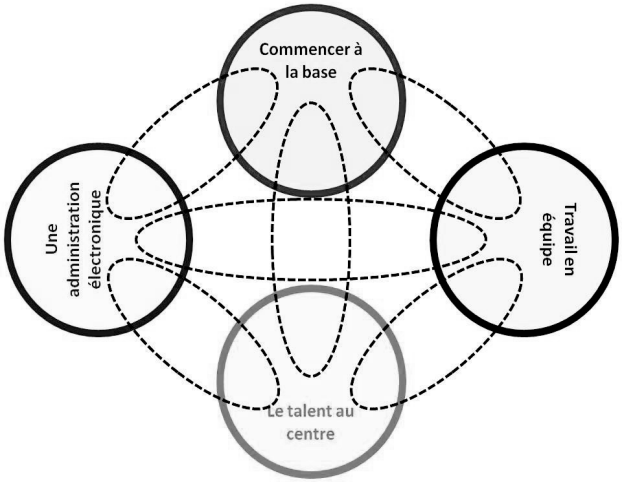
De uitdagingen voor ons land op macro-economisch en financieel gebied zijn niet van de minste en de overheid heeft hierin een voorbeeldrol te spelen door zelf na te gaan waar ze zinvol kan besparen en tegelijkertijd haar strategische rol in de samenleving kan blijven vervullen. Je kunt als overheidsmedewerker dit momentum gedwee ondergaan of je kan het zien als een kansrijke situatie waarin we onze creativiteit, oplossingsgerichtheid en verantwoordelijkheidszin maximaal aanwenden om verder te bouwen aan de overheid van morgen; de overheid versie 3.0. Het hoeft weinig betoog dat er hier geen echte keuze is, maar dat we voluit voor dit laatste gaan.

Het is tijd om een aantal achterhaalde clichés van ons af te schudden, om onze eigen werking kritisch te bekijken en om zogenaamde "historische verworvenheden" en "gewoonten" tegen het licht te houden.

We kennen voorbeelden van specifieke regelingen, bijzondere premies, oude manieren van werken, weinig zinvolle uitgaven, administratieve overlast... die niet altijd meer overeenstemmen met de moderne werking van onze overheid en met de waarden die onze overheidsmedewerkers motiveren.

We moeten daarom het momentum aangrijpen om verder te werken aan die overheid 3.0, die waar voor je geld levert, waarin je vertrouwen kan hebben als klant en als burger en waarop overheidsmedewerkers trots zijn om voor te werken. De federale overheid is namelijk geen anoniem apparaat dat ver van velen hun bed staat, maar een open organisatie van talentvolle en gemotiveerde mensen die door hun inzet impact hebben op het dagelijks leven van velen, of het nu het garanderen van onze veiligheid betreft, je kinderbijslag of je pensioen, de bescherming van onze samenleving in het buitenland, de strijd tegen armoede, het waarborgen van de rechtstaat…

Er zijn 4 resultaatgebieden om te werken aan de overheid 3.0. Deze kunnen vanuit 2 invalshoeken worden bekeken: de invalshoek van de systemen (we veranderen structureel onze manier van werken) en de invalshoek van de waarden (we veranderen vanuit een set van achterliggende waarden). De beleidsinitiatieven passen binnen dit kader.



1. Commencer à la base: fournir un service de qualité attentif aux coûts et conforme aux attentes de la communauté.

2. Une administration électronique: créer une plus value pour une e-communauté en fournissant des services électroniques.

3. Travail en équipe: les services font partie d'une administration ayant une mission et une responsabilité communes.

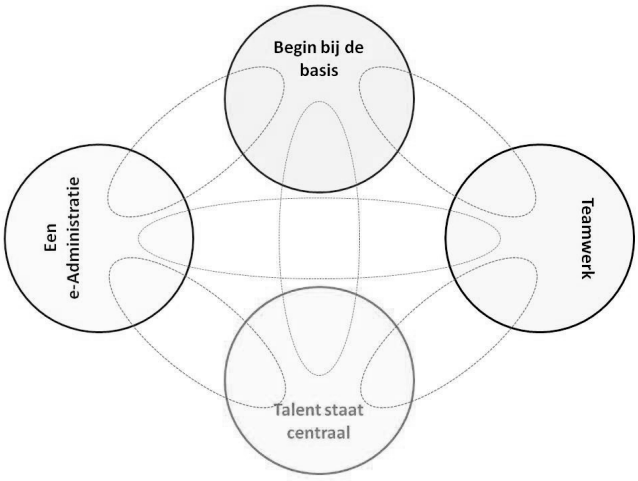
4. Le talent au centre: les capacités d'innovation et les prestations sont reconnues et récompensées.

Dans le schéma ces 4 leviers pour une administration 3.0 sont reproduits individuellement. En réalité, ceux-ci se retrouvent dans diverses combinaisons, à travers les initiatives de gestion et la prestation des services.

1. **Amélioration de l'efficience grâce à un travail en équipe**

La cellule Optifed a été créée en 2012 afin de soutenir l'effort d'efficience durable et transversale au sein de la fonction publique fédérale. Cette cellule, en collaboration avec le groupe de travail du Collège des Présidents des SPF et SPP, au sein duquel sont également représentés les IPSS, les OIP, la Police fédérale et la Défense, a essentiellement travaillé dans trois domaines importants. Les ébauches et réalisations de cette cellule se poursuivront en 2013.

1.a. Le premier domaine concerne l'exercice de '*costing out*'. Une vingtaine de postes de dépenses importants ont été identifiés sur base de données issues de Fedcom et des données de consommation des services. Cela concerne notamment les frais postaux, de communication, de prestation de services de la



1. Begin bij de basis: kostenbewust de kwaliteitsvolle dienstverlening leveren die de samenleving verwacht.

2. Een e-Administratie: via elektronische dienstverlening meerwaarde creëren voor een e-samenleving.

3. Teamwerk: diensten zijn deel van een overheid met een gezamenlijke missie en verantwoordelijkheid.

4. Talent staat centraal: innovatievermogen en prestaties worden erkend en beloond.

Schematisch zijn deze 4 hefbomen voor een overheid 3.0 afzonderlijk weergegeven. In de realiteit komen ze in verschillende combinaties voor doorheen de beleidsinitiatieven en dienstverlening.

1. **Efficiëntieverbetering door teamwerk**

In 2012 is de Optifed-cel opgericht om een duurzaam en transversaal efficiëntiestreven te ondersteunen in de federale overheid. In samenwerking met de werkgroep van het College van Voorzitters van FOD's en POD's, waarin ook de OISZ, ION, Federale Politie en Defensie zijn vertegenwoordigd, heeft de Optifed-cel voornamelijk op drie grote domeinen gewerkt. De aanzetten en realisaties daarvan lopen door in 2013.

1.a. Het eerste domein betreft de '*costing out*' oefeningen. Op basis van gegevens uit Fedcom en van verbruikgegevens van de diensten, zijn een 20-tal grote kostenposten geïdentificeerd. Het betreft ondermeer kosten voor postdiensten, telecommunicatie, dienstverlening door de NMBS, gas en elektriciteit, afvalverwer-

SNCB, de gaz, d'électricité, de traitement des déchets, de gardiennage, *etc*. Chaque poste de coût entre systématiquement en ligne de compte. Un état des lieux est effectué, des recommandations sont faites afin de réduire les consommations, et les services se sont vu confier la mission de communiquer en détail leurs données à la cellule Optifed. Cela devra ultérieurement conduire à un regroupement des besoins d'achats afin d'obtenir des prix plus avantageux. Les frais postaux et les prestations de services par la SNCB ont été pris en compte en 2012. Les autres postes suivront en 2013.

1.b. L'appel à projets d'efficience transversale ou à projets ayant un caractère transmissible à résulté en 18 projets qui ont ensuite été regroupés autour des 6 thèmes, en en 6 projets individuels. Les 6 regroupements concernent la facturation électronique, l'énergie durable, la gestion des impressions et copies, le '*business intelligence*', les nouvelles façons de travailler (télétravail, réduction de m², bureaux satellites …), ainsi que les nouvelles formes de collaboration dans un contexte international. Les 6 projets visent la réalisation d'une plate-forme de communication partagée, une infrastructure *datawarehouse* partagée, des procès-verbaux de contrôle électroniques, un point de contact commun pour les fraudes de grande envergure, un programme de formation en '*lean management*', ainsi qu'un formulaire de renseignements médicaux digitalisé. Chaque regroupement et chaque projet a été retravaillé, de sorte que, en cas de résultat positif suite à une deuxième évaluation, cela puisse conduire au financement de la proposition. Fin 2012, les projets 'e-facturation' et 'gestion des impressions et copies' ont été approuvés.

1.c. Un troisième et dernier domaine Optifed concerne la possibilité de mettre sur pied un service administratif à comptabilité autonome (SACA), 'Fedoclean', consacré à l'entretien des bâtiments fédéraux situés à Bruxelles. L'objectif est de créer des synergies dans la gestion fragmentée de l'entretien, d'assurer la continuité du service, de standardiser les normes d'entretien, et d'assurer la gestion centralisée des différents contrats de sous-traitance. D'ici janvier 2013, un '*business case*' va être élaboré pour Fedoclean, ainsi qu'un schéma évolutif reprenant les services intéressés, afin de soutenir davantage l'opportunité de la création d'un SACA.

Fedict et le SPF Personnel et Organisation (SPF P&O) travaillent évidemment main dans la main avec la cellule Optifed. Via leurs propres missions de base horizontales, ils contribuent de façon continue à la constitution d'une fonction publique plus efficiente et de meilleure qualité, en soutenant des projets au sein d'environ 80 organisations clientes. En 2012, par exemple, le

king, bewaking, enz. Elke kostenpost komt systematisch aan bod. Daarbij wordt een stand van zaken gegeven, worden aanbevelingen geformuleerd om de consumptie te doen dalen en krijgen de diensten opdracht hun gegevens in detail aan de Optifed-cel te bezorgen. Dit moet er toe leiden dat aankoopbehoeften nadien worden gegroepeerd om meer voordelige prijzen te verkrijgen. In 2012 zijn de postkosten en de dienstverlening door de NMBS al aan bod gekomen, waarna in 2013 andere kostenposten zullen volgen.

1.b. De oproep voor transversale efficiëntieprojecten of projecten met overdraagbaar karakter heeft geresulteerd in 18 projecten die verder zijn geclusterd rond 6 thema's en in 6 individuele projecten. De 6 clusters betreffen de elektronische facturatie, duurzame energie, print- en kopiebeheer, *business intelligence*, het nieuwe werken (telewerk, reductie van m², satellietkantoren…) en nieuwe vormen van samenwerking in een internationale context. De 6 projecten beogen de realisatie van een gedeeld communicatieplatform, een gedeelde *datawarehouse*-infrastructuur en -software, elektronische controleverslagen, een gemeenschappelijk meldpunt voor massafraude, een opleidingsprogramma voor *lean*-expertise en een digitaal medisch inlichtingenformulier. Elke cluster en project werd verder uitgewerkt, waarna een tweede toetsing gebeurt die bij positief gevolg leidt tot financiering van het voorstel. Eind 2012 zijn de clusters e-facturatie en print- en kopiebeheer goedgekeurd.

1.c. Een derde en voorlopig laatste Optifed-domein betreft de mogelijke oprichting van een administratieve dienst met boekhoudkundige autonomie (ADBA) Fedoclean voor het onderhoud van de federale gebouwen in Brussel. Het doel is om synergie te creëren in het gefragmenteerd onderhoudsbeheer, de continuïteit van de dienstverlening te verzekeren, onderhoudsnormen te standaardiseren en een geïntegreerd beheer te realiseren van de verschillende uitbestedingcontracten. Tegen januari 2013 zal een *business case* voor Fedoclean worden uitgewerkt, alsook een groeipad van geïnteresseerde diensten, om de opportuniteit van de ADBA verder te onderbouwen.

Fedict en de FOD Personeel en Organisatie (FOD P&O) werken uiteraard nauw samen met de Optifed-cel. Maar ook vanuit hun eigen horizontale basismissies dragen ze voortdurend bij aan een meer efficiënte en kwaliteitsvolle overheid via het ondersteunen van projecten bij meerdere van de om en bij 80 klantorganisaties. Zo heeft de FOD P&O bijvoorbeeld in 2012 in

SPF P&O, en collaboration avec les instances d'asile, a réalisé un audit, ayant pour effet que la durée moyenne de traitement d'un nouveau dossier d'asile a été porté à 101 jours. Une informatisation intensive des processus en cas de demande d'asile va encore améliorer ceux-ci dans les années à venir.

Une mission supplémentaire a été inscrite en 2012 dans l'arrêté de constitution de Fedict, afin que ce service puisse réaliser des achats ICT groupés. Cela consolide encore l'efficience de la fonction publique, dont le travail en équipe est une valeur sous-jacente. Le rôle de coordination de Fedict est essentiel pour la réalisation des projets ICT communs, que le Collège des Présidents des SPF et SPP ont proposés en mars 2012: réalisation d'achats ICT communs, système de téléphonie commun sur base d'une technologie IP ou 'Internet Protocol', un environnement 'portail' commun, un système de mails commun, … L'environnement 'portail' et le système mail sont déjà opérationnels. Les autres projets se développeront en 2013.

2. **Une Fonction publique fédérale électronique**

Une e-communauté croissante attend que la fonction publique offre une prestation de services électronique innovante. Une loi a été adoptée en 2012, permettant à Fedict de jouer le rôle de banque-carrefour pour les SPF et SPP. Il y a ainsi un rapprochement avec la Banque-carrefour des entreprises et la Banque-carrefour de la Sécurité sociale. Cela permettra progressivement l'organisation d'une communication électronique des données émanent de différents services et de différentes sources, et l'intégration de celles-ci, tout en garantissant évidemment le respect de la vie privée. Les citoyens et les entreprises pourront dès lors compter sur un service de meilleure qualité: un seul point de contact administratif, l'enregistrement unique des données, la consultation centrale des données, l'octroi automatique des droits et avantages, les possibilités d'intégration avec les processus interne des entreprises, l'utilisation d'une communication via plusieurs canaux, e-mail, web, gsm, guichet, téléphone, *etc*. …

2.a. '*e-Birth*', ou la déclaration de naissance électronique est une application concrète de ceci. Par ce moyen, les données sont transmises et échangées entre, d'une part, l'hôpital, le médecin traitant, les sages-femmes, … et, d'autre part, les collaborateurs de l'État civil et des Communautés. Les statistiques des naissances sont automatiquement adaptées et, dans un proche avenir, les allocations familiales pourront être directement payées aux parents, grâce à cet échange de

samenwerking met de asielinstanties een audit gerealiseerd met als effect dat de gemiddelde doorlooptijd van nieuwe asieldossiers op 101 dagen is gebracht. Een intensievere informatisering van de asielprocessen zal dit in de komende jaren nog verbeteren.

In 2012 is een bijkomende missie ingeschreven in het oprichtingsbesluit van Fedict, zodat deze dienst ICT-groepsaankopen kan realiseren. Ook dit ondersteunt de meer efficiënte werking van de overheid, waarbij teamwerk de achterliggende waarde is. De coördinerende rol van Fedict is essentieel voor de realisatie van de gezamenlijke ICT-projecten die het College van Voorzitters van de FOD's en POD's heeft voorgesteld in maart 2012: realiseren van gemeenschappelijke ICT-aankopen, een gemeenschappelijke telefonie op basis van IP- of Internet Protocol technologie, een gemeenschappelijke portaalomgeving, een gemeenschappelijk mailsysteem, enz. De portaalomgeving en het mailsysteem zijn al operationeel. In 2013 worden de andere projecten uitgerold.

2. **De federale e-overheid**

Een toenemende e-samenleving verwacht een innovatieve elektronische dienstverlening van de overheid. In 2012 is een wet aangenomen waardoor Fedict als kruispuntbank kan optreden voor de FOD's en POD's. Zo is er aansluiting bij de bestaande kruispuntbank van ondernemingen en kruispuntbank sociale zekerheid. Hierdoor kan progressief de elektronische communicatie over en integratie van gegevens uit verschillende diensten en gegevensbronnen georganiseerd worden, met uiteraard garanties voor de bescherming van de privacy. Burgers en ondernemingen krijgen daardoor een meer kwaliteitsvolle dienstverlening: het bestaan van 1 administratief aanspreekpunt, de eenmalige registratie van gegevens, de centrale raadpleging van gegevens, het automatisch toekennen van rechten en voordelen, de integratiemogelijkheden met de interne processen van ondernemingen, het gebruik van een multikanaalbenadering via email, web, gsm, loket, telefoon, enz.

2.a. Een concrete toepassing is *e-Birth* of de elektronische geboorteaangifte. Daarbij worden gegevens uitgewisseld en gedeeld tussen enerzijds het ziekenhuis, de huisdokter, de vroedvrouwen… en anderzijds overheidsmedewerkers van de burgerlijke stand en van de gemeenschappen. Geboortestatistieken worden automatisch bijgewerkt en in de nabije toekomst zal de kinderbijslag via de gegevensuitwisseling rechtstreeks aan de ouders kunnen betaald worden. Formulieren

données. L'envoi de formulaires à la caisse d'allocations familiales ou à la mutuelle deviendra superflu.

La création d'une entreprise en 3 jours via 'e-Depot' est un autre exemple d'application. Grâce à ce système, les notaires peuvent signer et déposer dans toutes les banques de données administratives les formulaires et actes constitutifs des entreprises. Les recherches fiscales, sociales et cadastrales se font également de manière électronique.

Le développement de Fedict en tant que Banque-carrefour va assurément se poursuivre en 2013.

2.b. Un important stimulant, représentant également une augmentation d'échelle en matière de 'e-gouvernement' a été lancé en décembre 2012, en mettant sur pied un exemple de collaboration entre le secteur public et le secteur privé. En effet, à partir du deuxième semestre de 2013, Belfius va équiper l'ensemble de ses clients qui utilisent ses services '*online*' d'un nouveau lecteur de cartes ou '*digipass*'. Ce 'digipass' pourra être utilisé aussi bien pour les opérations bancaires électroniques que pour les applications liées à la carte d'identité électronique, ou '*e*-ID'. Les 1,2 millions de clients de Belfius seront donc bien équipés et pourront plus facilement trouver leur chemin parmi les 500 applications 'e-gouvernement' déjà existantes, telles que '*Tax-on-web*', '*Police-in-web*' ou la '*e-Box*' de la sécurité sociale.

2.c. En 2012, il a été décidé de rendre progressivement obligatoire pour les SPF et SPP l'utilisation des modules du '*e-Procurement*', à partir de janvier 2013, et de recommander cette utilisation aux IPSS et aux OIP. Les IPSS s'y sont déjà engagés, et les OIP ont également manifesté leur intérêt pour ces modules. A terme, l'ensemble des marchés publics fédéraux seront entièrement traités de façon électronique, de la publication du marché jusqu'à son adjudication. D'autre part, le SPF P&O et le SPF Budget et Contrôle de la Gestion vont élaborer, d'ici le deuxième semestre 2013, une interface entre '*e-Procurement*' et 'Fedcom', permettant de relier les processus de marchés publics et les processus de comptabilité et de facturation.

2.d. L'informatisation de la gestion du personnel restera également un point d'attention et un défi en 2013. Le projet '*e-HR*' a été transféré, en 2012, du SPF P&O vers Fedict, qui a élaboré un scénario de relance. En 2013-2014, les efforts seront concentrés essentiellement sur la stabilisation, l'actualisation et la poursuite de la diffusion des deux modules de base de l'e-HR. Suite à

opsturen naar het bijslagfonds en het ziekenfonds wordt overbodig.

Een ander voorbeeld is het oprichten van een onderneming in 3 dagen via e-Depot, waarbij notarissen formulieren en oprichtingsakten van ondernemingen kunnen ondertekenen en neerleggen in alle administratieve databanken. De fiscale, sociale en kadastrale opzoekingen gebeuren ook via elektronische weg.

Het uitbouwen van Fedict als kruispuntbank zal in 2013 uiteraard worden voortgezet.

2.b. Een belangrijke stimulans en schaalvergroting inzake e-governement is gelanceerd in december 2012, door een voorbeeldsamenwerking tussen publiek en privaat. Belfius zal namelijk al zijn klanten die online bankieren vanaf de tweede helft van 2013 uitrusten met een nieuwe kaartlezer of *digipass*. Deze *digipass* kan zowel worden gebruikt voor het elektronisch bankieren als voor toepassingen met de elektronische identiteitskaart of *e-ID*. De 1,2 miljoen Belfiusklanten zullen daardoor goed uitgerust zijn en gemakkelijker hun weg kunnen vinden naar de om en bij de 500 e-governementtoepassingen zoals *Tax-on-web*, *Police-in-web* of *e-Box* van sociale zekerheid.

2.c. In 2012 is beslist om vanaf januari 2013 het gebruik van de *e-Procurement* modules stapsgewijs verplicht te maken voor de FOD's en POD's en wordt het gebruik aanbevolen aan de OISZ en ION. De OISZ hebben zich hiertoe al geëngageerd en ook de ION lieten hun interesse blijken. Op termijn zullen alle federale overheidsopdrachten volledig elektronisch afgehandeld worden, van de bekendmaking tot de gunning van de opdracht. Bovendien zullen de FOD P&O en de FOD Budget en Beheerscontrole tegen de 2e helft van 2013 een interface bouwen tussen *e-Procurement* en Fedcom, waardoor er aansluiting komt tussen het proces overheidsopdrachten en het boekhoud- en factureringproces.

2.d. De informatisering van het personeelsbeheer blijft ook in 2013 een aandachtspunt en uitdaging. Het project *e-HR* is in 2012 overgedragen van de FOD P&O naar Fedict die een doorstartscenario heeft ontwikkeld om het project terug op spoor te brengen. In 2013-2014 zullen de inspanningen voornamelijk gericht zijn op het stabiliseren, actualiseren en verder verspreiden van

cela, un nouveau moteur de paiement des salaires sera élaboré à partir de 2015.

3. **Un planning et un monitoring du personnel renforcés**

Un autre fil conducteur de cette législature est le renforcement du planning et du monitoring du personnel, ainsi que la problématique globale en matière de personnel dans le cadre des économies. Le planning du personnel a été rendu plus dynamique en 2012, en permettant aux services d'introduire jusqu'à quatre fois par an un plan de personnel. Des étapes ont également été franchies afin de transformer le planning de personnel, instrument de gestion purement quantitatif, en un processus de gestion aussi qualitatif que quantitatif. Les services doivent désormais préciser quelles fonctions ils considèrent comme prioritaires, ainsi que la façon dont ils mettent en œuvre le cycle d'évaluation annuel. En outre, les services bénéficiant d'une source de financement hors enveloppe sont concernés pour la première fois par le planning du personnel.

Mais un tel planning suppose également un sérieux monitoring. Depuis 2012, des chiffres-clés en matière de personnel sont rapportés chaque mois au conseil des ministres. Ce processus est actuellement en plein développement et, dans le courant de l'année 2013, tous les services seront repris dans ce rapportage.

Le suivi intensif de la problématique en matière de personnel et la politique de remplacement sélectif dans le cadre des économies, ont mené au niveau macro-économique à une diminution du nombre d'employés de l'administration fédérale de 1 463 équivalents plein temps — ou ETP — pour le premier semestre de 2012. Cet exercice n'est pas évident pour les services, étant donné que la réalisation d'une administration dégraissée doit aller de pair avec une augmentation qualitative des profils et des compétences nécessaires pour un service de qualité offert par l'administration de demain, tels que les profils ICT, de gestionnaires de projets, de médecins-contrôleurs.

4. **Une gestion du personnel moderne basée sur le talent**

La simplification et la modernisation du statut se sont déroulées en 2012 de façon pragmatique et ciblée. Avec comme point de départ la valeur de base méritocratique, le cycle d'évaluation des employés de l'administration fédérale est organisé annuellement. En outre, l'échelle d'évaluation a été diversifiée, passant d'une mention dichotome comme, telle que 'insuffisant' ou 'pas de

de 2 basismodules van e-HR, waarna vanaf 2015 aan een nieuwe loonmotor wordt gewerkt.

3. **Een versterkte personeelsplanning en -monitoring**

Een andere rode draad in deze beleidsperiode is het versterken van de personeelsplanning en -monitoring en de globale personeelsproblematiek in het kader van de besparingen. De personeelsplanning is in 2012 meer dynamisch gemaakt, waardoor diensten nu tot viermaal per jaar een personeelsplan kunnen indienen. Ook zijn stappen genomen om de personeelsplanning te verbreden van een louter kwantitatief beheersinstrument naar een zowel kwantitatief als kwalitatief beheerproces. De diensten moeten nu bijkomend aangeven welke functies voor hen prioritair zijn en hoe ze de jaarlijkse evaluatiecyclus implementeren. Eveneens zijn diensten die een financieringsbron hebben buiten enveloppe voor de eerste keer betrokken in de personeelsplanning.

Maar een degelijke planning veronderstelt ook een degelijke monitoring. Maandelijks worden vanaf 2012 kerncijfers inzake personeel gerapporteerd aan de ministerraad. Dit proces is momenteel volop in ontwikkeling en in de loop van 2013 zullen alle diensten in de rapportering opgenomen zijn.

De intensieve opvolging van de personeelsproblematiek en het selectief vervangingsbeleid naar aanleiding van de besparingen hebben op macroniveau geleid tot een daling van het aantal federale overheidsmedewerkers met 1 463 voltijds equivalenten of VTE in de eerste jaarhelft van 2012. Dit is geen evidente oefening voor de diensten, aangezien het realiseren van een slankere overheid hand in hand dient te gaan met een kwalitatieve stijging van de profielen en competenties die noodzakelijk zijn voor de kwaliteitsvolle dienstverlening van de overheid van morgen zoals ICT-profielen, projectprofielen of controleartsen.

4. **Een modern personeelsbeleid op basis van talent**

De vereenvoudiging en modernisering van het statuut is in 2012 op een pragmatische en gerichte manier gebeurd. Vanuit de meritocratische basiswaarde is de evaluatiecyclus van de federale overheidsmedewerkers op jaarbasis georganiseerd. De beoordelingschaal van de evaluatie is bovendien gediversifieerd van het dichtome 'onvoldoende – geen vermelding' naar een gevarieerde

mention' vers une échelle variée avec 4 mentions possibles 'insuffisant – à développer – répond aux attentes – excellent'. Cela permet d'évaluer le développement et les prestations des collaborateurs de façon plus nuancée et permettra, dans une phase ultérieure, d'y lier une juste rétribution ou des trajets de développement. En 2013 cela sera la base du basculement du système de carrière.

L'évaluation des managers de l'administration sera également alignée sur ce modèle et un projet pilote demarrera avec des trajets et des projets de développement adaptés aux dits '*high performers*' ou '*high potentials*', qui seront probablement les nouveaux dirigeants de demain.

Il est également devenu possible de travailler au-delà de 65 ans. Un collaborateur de l'administration peut faire usage de cette possibilité s'il le souhaite, et moyennant approbation du dirigeant. Plusieurs personnes ont fait usage de cette possibilité. Il s'agit d'une situation '*win-win*', c'est-à-dire gagnante aussi bien pour l'individu que pour le service. Le système des mandats des managers de l'administration sera également adapté dans ce sens en 2013.

D'autre part, le statut a connu encore quelques adaptations en 2012, visant notamment à la simplification de la multiplicité de règles ainsi qu'à l'adaptation à la réalité actuelle de certaines règles moins actuelles. La semaine volontaire de quatre jours ainsi que le départ anticipé à mi-temps sont davantage alignés sur les règles qui s'appliquent aux travailleurs du secteur privé. Un cadre univoque a été mis au point afin de limiter la prolifération de primes et d'allocations. Un arrêté visant à l'harmonisation des conditions pour l'interruption de carrière au sein du secteur public avec celles du crédit-temps dans le secteur privé est encore sur la table actuellement.

Un statut moderne n'est pas seulement un ensemble solide et dynamique de règles et de procédures, mais il soutient aussi l'administration dans l'entrepreneuriat socialement responsable. Une administration qui se situe au sein ou aux abords de notre société actuelle diverse se caractérise par l'apport de divers talents. Afin d'améliorer la représentativité des femmes dans des fonctions de haut niveau de l'administration, des quotas ont été formulés mi 2012, en vertu desquels les services devront progressivement réaliser une représentativité minimale de 1/3 de femmes dans des fonctions dirigeantes et des fonctions d'experts. A cet effet, les services donneront priorité à une candidate féminine tant que ce quota n'est pas atteint, et ce, uniquement dans le cas où une candidate féminine et un candidat masculin sont classés tous deux comme meilleurs

schaal met 4 mogelijke vermeldingen 'onvoldoende – te ontwikkelen – voldoet aan de verwachting – uitstekend'. Dit laat toe om de ontwikkeling en prestaties van de medewerkers op een meer genuanceerde manier te beoordelen en om in een volgende fase de juiste beloning of ontwikkelingstrajecten hieraan te kunnen koppelen. In 2013 zal dit de basis vormen voor de kanteling van het loopbaansysteem.

Eveneens zal de evaluatie van de overheidsmanagers op dit model afgelijnd worden en zal een pilootproject starten met aangepaste ontwikkelingstrajecten en -concepten voor zogenaamde '*high performers*' of '*high potentials*', die mogelijk de nieuwe leidinggevenden van morgen zullen zijn.

Ook werken na 65 jaar is mogelijk geworden. Een overheidsmedewerker kan op haar of zijn vraag en mits goedkeuring van de leidinggevende hiervan gebruik maken. Enkele personen hebben dit ook al gedaan. Dit resulteert in een *win-win* situatie voor het individu en de dienst. Het mandaatsysteem van de overheidsmanagers zal in 2013 op dit punt eveneens aangepast worden.

Daarnaast heeft het statuut in 2012 nog een aantal aanpassingen gekend die er ondermeer op gericht zijn om de veelheid aan regelingen te vereenvoudigen en om minder actuele regelingen aan de hedendaagse realiteit aan te passen. De vrijwillige vierdagenweek en halftijdse vervroegde uittreding zijn meer afgelijnd op de regelingen die voor private medewerkers gelden. Een eenduidig kader is gemaakt om de wildgroei aan premies en vergoedingen in te dijken. Momenteel ligt er ook een besluit op tafel om de voorwaarden van de loopbaanonderbreking in de publieke sector meer gelijk te schakelen met de voorwaarden van tijdskrediet in de private sector.

Een modern statuut is niet alleen een solide en dynamische set van regels en procedures, maar het ondersteunt ook de overheid in het maatschappelijk verantwoord ondernemen. Een overheid die in en nabij onze hedendaagse diverse samenleving staat, kenmerkt zich door de inzet van divers talent. Om de vertegenwoordiging van vrouwen in de topfuncties van de overheid te verbeteren, zijn midden 2012 quota geformuleerd waarbij de diensten progressief een minimale vertegenwoordiging van 1/3e vrouwen in leidinggevende en expertfuncties moeten realiseren. Hiertoe zullen zij voorrang verlenen aan een vrouwelijke kandidaat zolang het quotum niet is bereikt en dit enkel in de situatie waarin een vrouwelijke kandidaat en mannelijke kandidaat als evenwaardige beste kandidaten uit een selectie komen. De stimulans die de quota brengen is al

candidats lors d'une sélection. Le stimulant apporté par les quotas est d'ores et déjà visible. Au cours des 6 derniers mois de 2012, 4 des 8 managers désignés sont des femmes.

À partir de janvier 2013, les quotas pour l'emploi des personnes ayant un handicap au travail entreront également en vigueur. Chaque service public fédéral qui procède à un recrutement, et qui n'atteint pas le taux de 2 % d'emploi de personnes ayant un handicap au travail, devra donner priorité à des personnes se trouvant sur la liste spéciale du Selor. À partir de fin 2013, un quota de 3 % sera d'application. En 2013, il sera examiné si les personnes ayant droit à la prime de soutien flamande (*Vlaamse OndersteuningsPremie*, ou VOP) pourront également être reprises sur cette liste spéciale.

Un statut moderne et simplifié n'est évidemment qu'un élément dans la bataille de recrutement de talents et dans l'attractivité de l'État en tant qu'employeur. Il est essentiel d'avoir des systèmes d'identification et d'attrait de talents rapides et efficaces, et permettant de les engager, de façon flexible, là où c'est nécessaire.

Afin d'accélérer le délai des procédures de sélection et de pouvoir attirer un plus large éventail de talents, il est possible, depuis 2012, d'ouvrir simultanément plusieurs canaux: flux interne, mobilité des collaborateurs entre services et recrutement externe. Dans le passé, ces différents canaux devaient être suivis un par un, avec comme résultat que cela durait parfois 6 mois ou même un an avant de pouvoir engager un candidat externe. La nouvelle réglementation doit permettre de réduire le délai de la procédure à 12 semaines. En 2013 il sera examiné comment les processus du Selor peuvent être davantage informatisés et étendus aux organisations de clients.

Le recrutement de collaborateurs contractuels se fait depuis 2012 également par le biais du Selor. Ceci a notamment comme grand avantage que des candidats pour des fonctions contractuelles parcourent désormais les mêmes étapes que celles des procédures de sélection pour des fonctions statutaires. Cela leur permet d'obtenir une dispense pour certaines étapes lors d'une procédure de sélection ultérieure. Ainsi l'accès à un emploi statutaire est facilité et les candidats ne devront plus désormais effectuer plusieurs fois les mêmes tests.

Sur le plan de la mobilité des talents, les services sont invités à ouvrir leurs places vacantes, au moins parallèlement au niveau de la mobilité des collaborateurs entre les services. En outre, en 2012, les '*federal special forces*' ont vu le jour. Il s'agit ici d'une mobilité temporaire et très ciblée de talents sur base d'une concertation mutuelle entre les services. Le service 1, par exemple,

merkbaar. In de laatste 6 maanden van 2012 zijn 4 van de 8 aangestelde overheidsmanagers vrouwen.

Vanaf januari 2013 worden eveneens quota voor de tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap van kracht. Elke federale overheidsdienst die een aanwerving doet en die geen 2 procent tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap haalt, zal voorrang moeten geven aan kandidaten die op de bijzondere lijst van Selor staan. Vanaf eind 2013 wordt een quotum van 3 procent van toepassing. In 2013 zal onderzocht worden of personen die recht hebben op de Vlaamse OndersteuningsPremie (VOP) ook in de bijzondere lijst kunnen opgenomen worden.

Een modern en vereenvoudigd statuut is natuurlijk maar één element in de strijd om talent en de aantrekkelijkheid van de overheid als werkgever. Goede systemen om talent snel te identificeren en aan te trekken en om talent op een flexibele manier in te zetten daar waar het nodig is, zijn evenzeer essentieel.

Om de doorlooptijd van de selecties te versnellen en een bredere waaier van talent te kunnen benaderen, is het sinds 2012 mogelijk om parallel verschillende kanalen open te zetten: interne doorstroming, mobiliteit van medewerkers tussen de diensten en externe rekrutering. Voorheen dienden deze kanalen 1 na 1 te worden doorlopen, waardoor het soms 6 maanden tot een jaar duurde vooraleer een externe kandidaat aan de slag kon. De nieuwe regeling moet het mogelijk maken om de doorlooptijd te reduceren tot 12 weken. In 2013 wordt bekeken hoe de processen van Selor nog verder geïnformatiseerd kunnen worden en worden doorgetrokken tot bij de klantorganisaties.

De rekrutering van contractuele medewerkers gebeurt sinds 2012 ook via Selor. Dit heeft ondermeer als groot voordeel dat kandidaten voor contractuele functies dezelfde stappen doorlopen als deze van selectieprocedures voor vastbenoemde functies. Daardoor kunnen ze in een latere selectieprocedure vrijstelling krijgen voor sommige selectiestappen. Hierdoor wordt de toegang tot de statutaire tewerkstelling vergemakkelijkt en hoeven personen niet meermaals dezelfde testen af te leggen.

Op het gebied van mobiliteit van talent worden de diensten aangemoedigd om hun vacatures minstens parallel open te stellen op het niveau van de mobiliteit van medewerkers tussen de diensten. Daarnaast werden in 2012 de '*federal special forces*' boven de doopvont gehouden. Hier gaat het om een tijdelijke en zeer gerichte mobiliteit van talent op basis van onderling overleg

a besoin pendant six mois d'une expertise concernant la mise en œuvre d'une nouvelle organisation de travail et d'un concept '*dynamic office*', alors que le service 2 vient justement de terminer un tel projet et a, à son tour, besoin d'une personne ayant des connaissances en clauses durables et écologiques dans les marchés publics. Dans le passé on procédait trop fréquemment au recrutement d'une personne, ou on faisait appel à un soutien externe, alors que le talent nécessaire était déjà présent. Les '*federal special forces*' offrent une réponse à ce genre de situation.

Le secrétaire d'État à la Fonction publique et à la Modernisation des Services publics

Hendrik BOGAERT

tussen diensten. Dienst 1 heeft bijvoorbeeld gedurende 6 maanden behoefte aan expertise betreffende het invoeren van een nieuwe werkorganisatie en een '*dynamic office*' concept, terwijl dienst 2 net een dergelijk project heeft afgerond, maar op zijn beurt nood heeft aan iemand met kennis van duurzame en ecologische clausules in overheidsopdrachten. Te vaak werd in het verleden hiervoor iemand aangeworven of werd er een beroep gedaan op externe ondersteuning, terwijl het nodige talent aanwezig was. De '*federal special forces*' bieden hierop een antwoord.

De staatssecretaris voor Ambtenarenzaken en Modernisering van de Openbare Diensten

Hendrik BOGAERT

Imprimerie centrale – Cette publication est imprimée exclusivement sur du papier certifié FSC
Centrale drukkerij – Deze publicatie wordt uitsluitend gedrukt op FSC gecertificeerd papier