

BELGISCHE KAMER VAN
VOLKSVERTEGENWOORDIGERS

21 april 2008

ALGEMENE BELEIDSNOTA

van de minister van Ambtenarenzaken en
Overheidsbedrijven

DEEL AMBTENARENZAKEN

INHOUD

1. Klantgeoriënteerde overheidsdiensten	4
2. Verantwoordelijke, efficiënte en resultaat-gerichte overheidsdiensten	6
3. Een aantrekkelijke, dynamische en innoverende werkgever	9
4. Een geïntegreerde overheid	13
Tot slot	15

Voorgaande documenten :

Doc 52 **0995/ (2007/2008)** :
001 tot 020 : Algemene beleidsnota's.

(*) Overeenkomstig artikel 111 van het Reglement van de Kamer van
volksvertegenwoordigers.

CHAMBRE DES REPRÉSENTANTS
DE BELGIQUE

21 avril 2008

NOTE DE POLITIQUE GÉNÉRALE

de la ministre de la Fonction publique et
des Entreprises publiques

PARTIE FONCTION PUBLIQUE

SOMMAIRE

1. Des services publics orientés-clients	4
2. Des services publics responsables, efficaces et orientés vers des résultats	6
3. Un employeur attractif, dynamique et innovant	6
4. Une fonction publique intégrée	13
En conclusion	15

Document précédent :

Doc 52 **0995/ (2007/2008)** :
001 à 020 : Notes de politique générale.

(*) Conformément à l'article 111 du Règlement de la Chambre des
représentants.

cdH	:	centre démocrate Humaniste	
CD&V–N–VA	:	Christen-Democratisch en Vlaams/Nieuw-Vlaamse Alliantie	
Ecolo-Groen!	:	Ecologistes Confédérés pour l'organisation de luttes originales – Groen	
FN	:	Front National	
LDD	:	Lijst Dedecker	
MR	:	Mouvement Réformateur	
Open Vld	:	Open Vlaamse liberalen en democraten	
PS	:	Parti Socialiste	
sp.a - spirit	:	Socialistische partij anders - sociaal, progressief, internationaal, regionalistisch, integraal-democratisch, toekomstgericht.	
VB	:	Vlaams Belang	

Afkortingen bij de nummering van de publicaties :		Abréviations dans la numérotation des publications :	
DOC 52 0000/000 :	Parlementair document van de 52 ^e zittingsperiode + basisnummer en volgnummer	DOC 52 0000/000 :	Document parlementaire de la 52 ^{ème} 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 (groene kaft)	CRIV :	Version Provisoire du Compte Rendu intégral (couverture verte)
CRABV :	Beknopt Verslag (blauwe kaft)	CRABV :	Compte Rendu Analytique (couverture bleue)
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)	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 :	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 :		Commandes :	
Natieplein 2		Place de la Nation 2	
1008 Brussel		1008 Bruxelles	
Tel. : 02/ 549 81 60		Tél. : 02/ 549 81 60	
Fax : 02/549 82 74		Fax : 02/549 82 74	
www.deKamer.be		www.laChambre.be	
e-mail : publicaties@deKamer.be		e-mail : publications@laChambre.be	

De overheidsdiensten en hun medewerkers vervullen een sleutelfunctie in de samenleving. Als partners van de burgers en ondernemingen werken ze samen aan de ontwikkeling van duurzame welvaart en welzijn. Door de kwaliteit van de dienstverlening en de samenwerking voortdurend te verbeteren, creëren de overheidsdiensten een belangrijke meerwaarde. Gemotiveerde en competente medewerkers zetten zich hiervoor elke dag opnieuw in, op alle bestuurlijke niveaus van ons land.

Om zowel een trendsetter als een strategische partner te zijn, vandaag en morgen, moeten de overheidsdiensten een open houding aannemen. Deze is gebaseerd op: zinvolle innovatie vanuit een creatief en doorgedreven kwaliteitsdenken op alle niveaus van de diensten en oplossingsgerichte samenwerking met alle partners.

Het federaal beleid op het vlak van Ambtenarenzaken wil investeren in deze basishouding. Door de bestaande goede praktijken te versterken en tegelijkertijd nieuwe impulsen te geven, wordt gewerkt aan alerte en proactieve federale overheidsdiensten:

1. die de huidige en toekomstige behoeften en verwachtingen van hun klanten kennen, erop anticiperen en zich hiernaar organiseren;
2. die de prioriteiten vertalen in duidelijke doelstellingen en verantwoordelijkheden en die op een kostenefficiënte manier naar de beoogde resultaten en effecten toewerken;
3. die een aantrekkelijke en innoverende werkgever zijn door een dynamisch en motiverend personeelsbeleid;
4. die intern en over hun grenzen heen optimaal samenwerken om de resultaatdoelstellingen te bereiken.

De expertise, klantgeoriënteerde houding en inzet van de medewerkers van de horizontale FOD Personeel en Organisatie zijn hiervoor cruciaal. Dagelijks ondersteunen en begeleiden zij de federale organisaties op het gebied van: het ontwikkelen van een gedragen strategische visie op de opdracht, het omgaan met talent, het optimaal organiseren van de activiteiten, het doeltreffend en efficiënt gebruik van de middelen, het creëren van transparante en mobiliserende loopbanen... Vanuit de 2^{de} lijn werken ze samen met hun partners en klantorganisaties om de kwaliteit van de dienstverlening en de aantrekkelijkheid van de overheid als werkgever te bevorderen door de ontwikkeling van de organisatie en het personeelsbeleid.

Les services publics et leurs collaborateurs remplissent une fonction clé au sein de la communauté. En tant que partenaires des citoyens et des entreprises, ils contribuent au développement d'une prospérité et d'un bien-être durables. En améliorant en permanence la qualité de leurs services et de leur collaboration, les services publics créent une plus-value importante. Des fonctionnaires motivés et compétents s'engagent chaque jour davantage dans cette voie, à tous les niveaux de pouvoir du pays.

Afin d'être tant un initiateur de tendances qu'un partenaire stratégique, les services publics doivent, aujourd'hui et à l'avenir, adopter une attitude d'ouverture. Cela repose sur des innovations judicieuses, grâce à un esprit de qualité créatif et fort, à tous les niveaux de services et à une collaboration orientée vers des solutions avec tous les partenaires.

La politique fédérale en matière de fonction publique veut investir dans un tel comportement de base. Renforcer les bonnes pratiques existantes et, en même temps, donner de nouvelles impulsions, contribue à créer des services publics fédéraux alertes et proactifs:

1. Qui connaissent les besoins actuels et futurs de leurs clients, ainsi que leurs attentes, les anticipent, et s'organisent en fonction de ceux-ci;
2. Qui traduisent les priorités politiques en objectifs de résultats clairs et en responsabilités, et qui travaillent pour atteindre les résultats et les effets souhaités en gérant les coûts de manière efficiente;
3. Qui sont un employeur attractif et innovant, grâce à une politique de gestion du personnel dynamique et motivante;
4. Qui collaborent de façon optimale, aussi bien en interne qu'au-delà de leurs frontières, pour atteindre leurs objectifs de résultat.

L'expertise, l'orientation-clients et l'implication des collaborateurs du SPF horizontal Personnel et Organisation sont à cet égard essentielles. Ceux-ci soutiennent et accompagnent au quotidien les organisations fédérales, dans le développement de la vision stratégique de leur mission, la gestion des talents, l'organisation optimale des activités, l'utilisation efficace et efficiente des moyens, la conception de carrières transparentes et mobilisantes... Ils travaillent en 2^{ème} ligne avec leurs partenaires et les organisations de clients à la promotion de la qualité des services et du côté attractif de la fonction publique en tant qu'employeur, par le développement de l'organisation et de la gestion du personnel.

1. Klantgeoriënteerde overheidsdiensten

Het creëren van meerwaarde voor de samenleving, veronderstelt dat de overheidsdiensten een open houding aannemen ten opzichte van de deze samenleving. Enkel op die manier kan een juist inzicht in de behoeften en verwachtingen bijdragen tot het verbeteren van de kwaliteit. Toegankelijke en bereikbare overheidsdiensten zijn uiteraard een belangrijke randvoorwaarde voor een zinvolle dialoog.

1.1 Kennen van en anticiperen op de huidige en toekomstige behoeften en verwachtingen van de klanten

Klantgeoriënteerde overheidsdiensten integreren het inzicht in en van hun klanten in alle aspecten van hun functioneren: het ontwerpproces van producten, diensten en/of regelgeving; het beslissingsproces rond de prioritaire acties; het proces van de product- of dienstcreatie zelf en het evaluatieproces van de voorgaande stappen. Dit vereist de nodige investeringen en aangepaste attitudes.

Vandaag hebben de federale overheidsdiensten vooral inspanningen geleverd door hun duidelijk engagement ten aanzien van de gebruikers in charters, en door het peilen naar hun bevindingen en verwachtingen in tevredenheidsenquêtes. De toepassing van deze instrumenten wordt verder geoptimaliseerd en gesystematiseerd. De organisatie van een geïntegreerd klachtenmanagement krijgt op korte termijn bijzondere aandacht.

Een klacht is een nuttig en bruikbaar signaal, dat aanleiding kan geven tot zelfevaluatie en verbetering van de diensten. Het is een reactie van een klant die niet tevreden is over de product- en/of dienstverlening, over de toepassing van bepaalde regelgeving... Het is een reactie waarvan de klant verwacht dat de overheid er iets mee doet.

Een degelijk klachtenmanagement gaat op een gestructureerde en zorgvuldige manier om met klanten die hun ontevredenheid uiten. Het creëert niet alleen meer tevreden klanten, maar getuigt eveneens van een responsieve en lerende houding van de overheidsdiensten. Een geïntegreerd klachtenmanagement veronderstelt de samenwerking van verschillende lijnen.

De nulde lijn heeft betrekking op de oriëntatie van de (potentiële) klager. Overheidsdiensten moeten

1. Des services publics orientés-clients

Créer une plus-value pour la communauté sous-entend que les services publics adoptent une attitude ouverte vis-à-vis de cette communauté. Ce n'est que de cette façon qu'une vision exacte des besoins et des attentes peut contribuer à l'amélioration de la qualité (des services). La proximité et l'accessibilité des services publics sont évidemment des conditions indispensables pour un dialogue qui a du sens.

1.1 Connaître et anticiper les besoins actuels et futurs des clients, ainsi que leurs attentes

Des services publics orientés-client intègrent la vision de leurs clients dans tous les aspects de leur fonctionnement: la conceptualisation des produits, des services et/ou de la réglementation, le processus de décision quant aux actions prioritaires, le processus de création de produits ou de services en lui-même, ainsi que l'évaluation des étapes déjà accomplies. Cela exige les investissements nécessaires, ainsi que des adaptations quant aux attitudes.

À ce jour, les services publics fédéraux ont essentiellement accompli des efforts en prenant un engagement clair envers leurs utilisateurs, au moyen de chartes et en mesurant leurs expériences et leurs attentes via des enquêtes de satisfaction. L'application de ces instruments va être davantage optimisée et systématisée. L'organisation d'une gestion des plaintes intégrée fera l'objet, à court terme, d'une attention particulière.

Une plainte représente un signal nécessaire et utile, pouvant inciter à l'auto-évaluation et à l'amélioration des services. Il s'agit de la réaction d'un client qui est insatisfait d'un produit et/ou d'un service, ou de l'application d'une réglementation déterminée... Il s'agit d'une réaction où le client s'attend à ce que l'administration intervienne.

Une gestion des plaintes sérieuse se base sur une manière structurée et consciencieuse d'aborder les clients qui expriment leur mécontentement. Cela ne génère pas toujours un plus grand nombre de clients satisfaits, mais témoigne en tout cas d'une attitude de services publics qui donnent des réponses et qui pratiquent une culture d'apprentissage. Une gestion des plaintes intégrée suppose la collaboration à tous les niveaux.

L'orientation du plaignant (potentiel) se trouve à la «ligne zéro». Les services publics doivent fournir une

voldoende en correcte informatie verschaffen en op een duidelijke en herkenbare manier bereikbaar zijn via meerdere kanalen voor vragen en/of klachten. Een klacht ontstaat namelijk vaak vanuit een gebrek aan informatie. Een federale infolijn, de vernieuwde federale portaalsite, een uniek logo voor info en/of klachten... zijn hierbij belangrijke instrumenten. Vanuit de bevoegdheid Ambtenarenzaken zal maximaal worden samengewerkt met de andere diensten die ook verantwoordelijk zijn voor de externe communicatie, meer in het bijzonder rond het verspreiden van algemene informatie over de overheidsdiensten en hun werking. Ook in het kader van een gericht wervings- en selectiebeleid en -proces is dergelijke informatie zeer belangrijk.

De klachtenprocedures van de verschillende overheidsdiensten vormen de eerste lijn. Een aantal federale overheidsdiensten beschikt vandaag over een dergelijke procedure. Vanuit de bestaande goede praktijken en door middel van het opzetten van nieuwe projecten zal de eerste lijn een impuls krijgen, met als doel het optimaliseren van de uniformiteit van de procedures en de achterliggende processen en het verhogen van de zichtbaarheid voor de klanten. Aandachtspunten hierbij zijn: een uniform basisproces, duidelijke rollen voor alle actoren, een uniek klachtidentificatienummer, gelijkvormige formulieren (papier en elektronisch), een inbedding van de procedure op maat van de organisatie...

De organisatie van de eerste lijn moet worden afgestemd met de werking van de federale ombudsdiensten. Op zich vormen zij de tweede lijn, maar al te vaak zijn zij ook de eerste en zelfs de nulde lijn. Hun ervaringen en expertise zijn cruciaal voor het afstemmen van de verschillende lijnen, om zo te komen tot een werkelijk geïntegreerd klachtenmanagement.

Bij het meten van de tevredenheid over de publieke dienstverlening en de betrokkenheid van de klanten, zijn het standaardiseren van de instrumenten en de methodologie, hun periodieke toepassing, de brede communicatie over de resultaten, de vergelijking van de resultaten tussen de diensten en het uitvoeren van de gekoppelde actieplannen belangrijke werkpunten. Meer specifiek, moet ook worden nagegaan op welke manier de subjectieve percepties van de klanten in perspectief kunnen geplaatst worden ten opzichte van de kwaliteitsnormen en procesindicatoren in de diensten.

Op middellange termijn zal de opgestarte dialoog met de klanten versterkt worden door het initiëren van nieuwe participatieve methoden en het sensibiliseren van de diensten en het management op het gebied

informatie suffisante et correcte et être accessibles de façon claire et reconnaissable, via plusieurs canaux, pour les questions et/ou les plaintes. Une plainte naît en effet souvent d'un manque d'information. Une ligne-info fédérale, le portail fédéral rénové, un logo unique pour l'information et/ou les plaintes... sont des instruments qui trouvent ici toute leur importance. Sous la compétence de la fonction publique, une collaboration maximale avec les autres services responsables en matière de communication externe va être effectuée, en particulier en ce qui concerne la diffusion d'informations générales sur les services publics et sur leur fonctionnement. Ce type d'information est également très important dans le cadre d'une politique et d'un processus orienté de recrutements et de sélections.

Les procédures de plaintes des différents services publics se trouvent en première ligne. Un certain nombre de services publics disposent actuellement de ce type de procédure. À partir des bonnes pratiques existantes et via l'application de nouveaux projets, cette première ligne va être stimulée, dans le but d'optimiser l'uniformisation des procédures, ainsi que des processus qu'elles entraînent, et d'augmenter la visibilité pour les clients. Les points d'attention à ce sujet sont les suivants: une procédure de base uniforme, des rôles clairement définis pour tous les acteurs, une numérotation des plaintes unique, des formulaires identiques (papier et électronique), une intégration de la procédure à la dimension de l'organisation...

L'organisation de cette première ligne doit être synchronisée avec l'action des services des médiateurs fédéraux. Ceux-ci constituent, en soi, la deuxième ligne, mais, trop fréquemment, ceux-ci se trouvent en première ligne, voire à la ligne «zéro». Leur expérience et leur expertise sont essentielles pour l'adaptation des différentes lignes, afin d'arriver à une véritable gestion des plaintes intégrée.

La standardisation des instruments et de la méthodologie, leur application périodique, une large communication des résultats, la comparaison de ceux-ci entre les services et la mise en place des plans d'actions qui y sont liés sont des pistes de travail importantes, pour la mesure de la satisfaction des clients et de leur engagement par rapport aux services publics. De façon plus spécifique, il faut également examiner de quelle manière les perceptions subjectives des clients peuvent être placées en perspective des normes de qualité et des indicateurs de progrès dans les services.

A moyen terme, le dialogue entamé avec les clients va être renforcé grâce à l'introduction de nouvelles méthodes de participation, ainsi qu'à la sensibilisation des services et du management quant à l'orientation-

van klantoriëntatie. Maatwerk zal hierbij centraal staan, aangezien de wijze waarop de partnerschappen en klantenrelaties kunnen georganiseerd worden, sterk kan variëren in functie van de opdracht en de finaliteit van de betrokken dienst.

Een continu aandachtspunt is de dialoog met de vertegenwoordigers van de medewerkers. Medewerkers zijn belangrijke interne klanten van de federale overheidsdiensten. Hier wordt het belang van een goed werkend sociaal overleg in brede zin van het woord benadrukt. Onder de derde beleidsas «Een aantrekkelijke, dynamische en innoverende werkgever», wordt dieper ingegaan op het meten van de tevredenheid en betrokkenheid van de medewerkers.

1.2 Verhogen van de bereikbaarheid en toegankelijkheid van de federale overheidsdiensten

In een charter of kwaliteitshandvest doet een overheidsdienst een aantal concrete beloften aan zijn klanten over de kwaliteit van de dienstverlening die wordt aangeboden. De klanten weten hierdoor wat ze mogen verwachten en welke inspanningen hiervoor van hen worden verwacht.

Analoog aan de aanpak rond de tevredenheidsmetingen, staat bij de charters het actualiseren en systematiseren voorop, maar specifiek met het oog op een laagdrempelig klantencontact (gepaste openingsuren, elektronische bereikbaarheid, toegankelijkheid voor personen met een handicap,...).

Zich oriënteren op de klanten, betekent ook dat de sociale partners van de federale overheid een open en constructieve dialoog willen aangaan over de continuïteit van de dienstverlening aan de klanten. Een duidelijk kader met concrete afspraken is hiervoor nodig.

2. Verantwoordelijke, efficiënte en resultaat-gerichte overheidsdiensten

Een van de belangrijkste aspecten van kwaliteits- en succesvolle overheidsdiensten is een goed doordacht management, dat stuurt op basis van de behaalde resultaten. Daarbij gaat het niet alleen over de noodzakelijke competenties en omkadering van de leidinggevenden op dit gebied, maar ook om het geheel van systemen en instrumenten waarmee de organisatie en de medewerkers worden aangestuurd. Deze moeten het mogelijk maken om de realisatie van de prioriteiten en de bijhorende verantwoordelijkheden op een doeltreffende

client. Un travail sur mesure va être fondamental, étant donné que la façon dont peuvent être organisés les partenariats et les relations avec les clients peut varier fortement en fonction de la mission et de la finalité du service concerné.

Le dialogue avec les représentants des collaborateurs est un point d'attention permanent. Les collaborateurs sont des clients internes importants des services publics fédéraux. On insiste ici sur l'importance d'une concertation sociale active, au sens large du terme. Sous le 3^{ème} axe de politique générale, intitulé «un employeur attractif, dynamique et innovant», on s'étend davantage sur la mesure de la satisfaction et de l'engagement des collaborateurs.

1.2 Augmenter la proximité et l'accessibilité des services publics

Dans une charte ou une convention de qualité, un service public fait un certain nombre de promesses concrètes à ses clients, quant à la qualité des services qui leur sont offerts. À ce moment-là, les clients savent ce qu'ils sont en droit d'attendre et quels efforts sont attendus de leur part.

D'une manière analogue à l'approche qui est faite des mesures de satisfaction, en ce qui concerne les chartes, l'actualisation et la systématisation sont primordiales, mais, en visant un contact avec les clients à leur niveau (heures d'ouverture adaptées, possibilités d'accès électronique, accessibilité aux personnes handicapées,...).

S'orienter vers les clients signifie aussi que les partenaires sociaux de la fonction publique veuillent s'engager dans un dialogue constructif sur la continuité du service aux clients. Un cadre clair contenant des accords concrets à ce sujet est indispensable.

2. Des services publics responsables, efficaces et orientés vers des résultats

Un management mûrement réfléchi, qui dirige en se basant sur les résultats obtenus, est un des aspects les plus importants pour des services publics de qualité et performants. Il ne s'agit pas ici uniquement des compétences nécessaires et de l'encadrement des dirigeants, mais aussi de l'ensemble des systèmes et des instruments au moyen desquels l'organisation et les collaborateurs sont dirigés. Ceux-ci doivent permettre de réaliser les priorités, et de garantir les responsabilités qui y sont liées, de façon efficace et efficiente, via un cycle

en doelmatige manier te verzekeren via een cyclus van plannen, uitvoeren, opvolgen en bijsturen, evalueren en aanpassen.

In de voorbije jaren hebben de federale overheidsdiensten volop geïnvesteerd in mandaatfuncties, managementplannen, procesmatige organisaties en automatisering, opvolgingsystemen, personeelsplanning en evaluatie. Deze inspanningen renderen vandaag meer en meer. Wil de overheid echter een strategische en toekomstgerichte partner zijn voor de burgers en ondernemingen, dan zal ze dit elan moeten aanhouden. Enerzijds door het potentieel van de bestaande initiatieven te evalueren en te consolideren, en anderzijds door het ondernemen van nieuwe initiatieven.

Naast doorgedreven efficiëntie en effectiviteit, verwacht de moderne samenleving van de overheidsdiensten, en private ondernemingen, dat ze hun verantwoordelijkheid opnemen tegenover de samenleving. De federale overheidsdiensten zullen hierin hun voorbeeldfunctie blijven vervullen. Hierbij wordt een breed perspectief op gezondheid en welzijn gehanteerd.

2.1 Responsabiliseren van de overheidsdiensten op alle niveaus

De beheersautonomie van de overheidsorganisaties dient uitgebreid en verzekerd te worden via bestuurs-overeenkomsten. Hierin dienen duidelijke afspraken te worden gemaakt tussen het politieke en het uitvoerende niveau over de te bereiken strategische doelstellingen en resultaten, alsook over de middelen die daarvoor ter beschikking worden gesteld. Hoe meer deze afspraken het resultaat zijn van een participatief beslissingsproces, dat ook de betrokkenheid van de medewerkers garandeert, hoe breder hun draagvlak en hun kans op slagen.

De bestuursovereenkomst heeft tot doel het globaal kader vast te leggen waarbinnen de leidinggevendenden op autonome wijze een meerjarenbeleid kunnen vormgeven. Dit moet toelaten om minstens voor een periode van een legislatuur een strategische budget- en personeelsplanning uit te werken. Afspraken over een regelmatige benchmarking op basis van kwantitatieve en kwalitatieve parameters, over continue en periodieke beleidsopvolging aan de hand van indicatoren, alsook over interne en externe communicatie dienen structureel te worden ingebouwd.

Bestuursovereenkomsten zijn voor de overheidsorganisaties niet alleen een instrument om afspraken vast te leggen met het politieke niveau, maar zijn eveneens het referentiekader voor leidinggevendenden en medewerkers

de planification, d'exécution, de suivi et de correction, d'évaluation et d'adaptation.

Au cours des années précédentes, les services publics fédéraux ont pleinement investi dans des fonctions de mandats, des plans de management, des organisations basées sur les processus et leur automatisation, des systèmes de suivi, un plan du personnel ainsi que son évaluation. Ces efforts portent aujourd'hui de plus en plus de fruits. Si la fonction publique veut être réellement, pour les citoyens et les entreprises, un partenaire stratégique et orienté vers le futur, elle doit poursuivre cet élan, en évaluant et en consolidant le potentiel des initiatives existantes, d'une part, et, d'autre part, en prenant de nouvelles initiatives.

Outre l'efficience et l'efficacité poursuivies, la société moderne attend des services publics et des entreprises privées qu'ils prennent leurs responsabilités par rapport à la société. Les services publics fédéraux vont continuer à remplir ici leur rôle d'exemple. À ce niveau, le domaine de la santé et du bien-être vont être abordés dans une large perspective.

2.1 Responsabiliser les services publics à tous les niveaux

L'autonomie de gestion des organisations publiques doit être élargie et assurée par les contrats de gestion. À ce sujet, des accords clairs doivent être conclus entre le politique et le niveau d'exécution quant aux objectifs stratégiques et aux résultats à atteindre, ainsi que quant aux moyens qui doivent être mis à disposition pour les réaliser. Plus ces accords auront été le résultat d'un processus de décision participatif, qui garantit également l'implication des collaborateurs, plus larges seront leur portée et leurs chances de réussite.

Le but du contrat de gestion est de fixer le cadre global à l'intérieur duquel les (fonctionnaires) dirigeants peuvent donner forme à une politique pluriannuelle de manière autonome. Cela doit permettre d'élaborer, pour la durée d'une législature au moins, un budget stratégique et un plan de personnel. Des accords doivent être conclus de façon structurelle quant à un benchmarking régulier, sur base de paramètres quantitatifs et qualitatifs, quant à un suivi de la gestion continu et périodique en fonction d'indicateurs, ainsi que quant à la communication interne et externe.

Les contrats de gestion ne sont pas, pour les organisations publiques, uniquement un instrument destiné à conclure des accords avec le politique, mais sont également le cadre de référence pour les dirigeants et les

om verdere afspraken te maken rond de operationele en individuele doelstellingen van elke medewerker. Voor elke medewerker moet het duidelijk zijn op welke manier zijn of haar inspanningen passen binnen het groter kader en over welke vrijheidsgraad ze beschikken om de vooropgestelde resultaten te behalen.

Een dergelijke benadering vraagt ook vanuit het centrale niveau een herdenken van de administratieve en budgettaire controle met meer nadruk op ex post controle, interne controles, risicobeheer en audit, in samenwerking met de staatssecretaris die bevoegd is voor Begroting.

2.2 Stimuleren van een resultaatgerichte en kosten-efficiënte cultuur

Om een resultaatgerichte werking en cultuur te kunnen verzekeren, dienen een aantal randvoorwaarden vervuld te zijn. Het bereiken van de doelstellingen moet op elk niveau van de organisatie meetbaar en evalueerbaar zijn op een transparante en geïntegreerde manier. Enkel zo kan er een cultuur gecreëerd worden van «eigenaarschap» en loyaliteit ten aanzien van de gemaakte resultaatsverbintenissen. Naast het bereiken van de vooropgestelde resultaten, kenmerkt een kwaliteitsgerichte dienst zich ook door het voorturend verder nadenken over de oplossingen die hij aanbiedt. De innoverende en creatieve capaciteit moet gestimuleerd worden.

De topleidinggevendenden hebben uiteraard een belangrijke voorbeeldfunctie in deze aanpak. Ze moeten hierin ondersteund worden door een duidelijke rechtspositie en een mandaatsysteem dat enerzijds hun rol en opdrachten kracht bijzet en anderzijds ook duidelijk afrekent op resultaten en efficiëntie. Een grondige herziening van een aantal principes en de reglementering zal hiervoor nodig zijn. Zo dient er fundamenteel nagedacht te worden over ondermeer het toepassingsgebied en de weging van de mandaatfuncties, de selectie, de evaluatie van prestaties en realisaties met hieraan gekoppelde positieve en negatieve gevolgen, de ontwikkeling, de mobiliteit en de deontologie van de mandaathouders.

Een efficiënte toewijzing en inzet van budgettaire middelen en competenties veronderstelt een reflectie vanuit de voor de organisatie noodzakelijke processen en activiteiten, logische structuren en de te realiseren meerwaarde voor de klanten. De verbeterprojecten die de invoering van de processen en de automatisering ervan beoogden, moeten daarom geëvalueerd en geconsolideerd worden.

collaborateurs afin d'aller plus loin dans la conclusion d'accords sur les objectifs opérationnels et individuels de chaque collaborateur. Il faut que la façon d'adapter ses efforts au cadre général et la marge de manœuvre qu'il a pour atteindre les objectifs fixés soient claires pour chaque collaborateur

Une telle approche demande également, de la part du niveau central, de repenser le contrôle administratif et budgétaire, en insistant davantage sur le contrôle ex post, les contrôles internes, la gestion des risques et l'audit, en collaboration avec le secrétaire d'État en charge du Budget.

2.2 Stimuler une culture orientée vers les résultats et l'efficience des coûts

Un certain nombre de conditions doivent être remplies afin de pouvoir garantir une action et une culture orientées vers les résultats. L'atteinte des objectifs doit pouvoir être mesurée et évaluée à chaque niveau de l'organisation de façon transparente et intégrée. Ce n'est que de cette manière qu'une culture «d'appropriation» et de loyauté à l'égard des engagements de résultats qui ont été pris pourra être créée. Outre la réalisation des résultats fixés, un service orienté vers les résultats se remarque aussi par une réflexion constante sur les solutions qu'il propose. L'innovation et l'esprit créatif doivent être stimulés.

Les topmanagers ont évidemment un rôle d'exemple important à jouer dans cette approche. Ils doivent pour cela être soutenus par une ligne juridique claire et un système de mandat qui, d'une part, assoit solidement leur rôle et leurs missions et, d'autre part, tient compte clairement de leurs résultats et de leur efficacité. Une révision fondamentale d'un certain nombre de principes et de réglementations va, pour cela, s'avérer nécessaire. Ainsi, il faudra vraiment se pencher, entre autres, sur le champ d'application et la pondération des mandats, la sélection, l'évaluation des prestations et des réalisations, avec les conséquences positives et négatives qui y sont liées, le développement, la mobilité et la déontologie des mandataires.

Une attribution et une mise à disposition efficaces de moyens budgétaires et de compétences sous-entendent une réflexion à partir des processus et activités importants pour l'organisation, de ses structures logiques, et de la plus-value à réaliser pour les clients. Les projets d'amélioration qui visent l'introduction de processus et leur automatisation doivent, pour cette raison, être évalués et consolidés.

2.3 Verder uitbouwen van de voorbeeldfunctie inzake welzijn, diversiteit, duurzaamheid en tweetaligheid

De federale overheid moet als werkgever een zichtbaar voorbeeld zijn voor de andere werkgevers op het vlak van de zorg voor het welzijn van haar medewerkers, organisaties en zelfs omgeving. De diensten moeten duurzaam ondernemen, met bijzondere aandacht voor: comfortabele en gezonde werkomstandigheden, een stimulerende organisatiecultuur, evenwicht tussen werk en privéleven, rekening houden met de verschillende levensfasen, aanmoedigen van initiatieven rond «anders werken», maatregelen om de vergrijzing van het personeelsbestand op te vangen, «*paperless*»-administratie... Een menswaardig verzuim- en herintegratiebeleid maakt hier ook integraal onderdeel van uit.

Een ander domein waarin de overheid een voorbeeld wil zijn, is het integreren van de diverse competenties die aanwezig zijn in de samenleving, door het inbedden van een diversiteitsbeleid in het globale personeelsbeleid. In eerste instantie dient ervoor gezorgd te worden dat het opgelegde quotum met betrekking tot de tewerkstelling van personen met een handicap wordt nageleefd. Ook voor andere groepen met minder kansen op de arbeidsmarkt, of toegang tot de arbeidsmarkt, moeten er maatregelen genomen worden en moeten er streefcijfers worden bepaald.

Een belangrijke competentie binnen de federale overheidscontext is de tweetaligheid. Hieraan zal bijzondere aandacht worden besteed door het reglementeren van de functionele tweetaligheid van leidinggevend en promoten van de tweetaligheid van de medewerkers via een gevarieerd opleidingsaanbod en aantrekkelijke taalpremies.

3. Een aantrekkelijke, dynamische en innoverende werkgever

Voor een kwaliteitsvolle en kwaliteitsgerichte overheid zijn competente en gemotiveerde medewerkers cruciaal. Op de huidige arbeidsmarkt wordt er strijd geleverd om getalenteerde mensen aan te trekken, maar ook om ze te behouden. De overheid zal zich blijvend moeten waarmaken en profileren als een aantrekkelijke werkgever.

Dit vraagt niet zozeer om grote hervormingen, maar wel om een bredere uitbouw van de personeelsprocessen en om het versterken van bepaalde accenten hierin. Er wordt een impuls gegeven aan het ontwikkelen van

2.3 Etendre davantage le rôle d'exemple en matière de bien-être, de diversité, de développement durable et de bilinguisme

La fonction publique fédérale doit, en tant qu'employeur, être un exemple visible pour les autres employeurs, quant au souci du bien-être de ses collaborateurs, de l'organisation, et même de l'environnement. Les services doivent prendre des engagements durables, avec une attention particulière apportée aux conditions de travail confortables et saines, à une culture organisationnelle stimulante, à l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée, en tenant compte des différentes phases de la vie, à l'encouragement d'initiatives autour du concept «travailler autrement», à des mesures pour gérer le vieillissement du personnel, à une administration «*paperless*»... Une politique humaine de gestion de l'absentéisme et de réintégration fait intégralement partie de ce volet.

Un autre domaine dans lequel la fonction publique fédérale veut être un exemple, est l'assimilation des diverses compétences que l'on peut trouver dans la société, en intégrant une politique de diversité dans la gestion globale du personnel. En premier lieu, il faut veiller à ce que le quota de mise au travail de personnes handicapées soit respecté. Des mesures peuvent également être prises et des objectifs chiffrés peuvent être fixés en faveur d'autres groupes ayant moins de chances sur le marché du travail, ou d'accès à celui-ci.

Le bilinguisme représente une compétence importante dans le contexte de la fonction publique fédérale. A ce sujet, une attention particulière va être apportée à la réglementation du bilinguisme fonctionnel des dirigeants et à la promotion du bilinguisme des collaborateurs grâce à une offre de formations et à des primes linguistiques attractives.

3. Un employeur attractif, dynamique et innovant

Une fonction publique de qualité et orientée vers la qualité ne peut se concevoir sans des collaborateurs talentueux et motivés. Sur le marché de l'emploi actuel, on se bat pour attirer des gens talentueux, mais aussi pour les garder. La fonction publique va devoir, en permanence, faire ses preuves et se profiler en tant qu'employeur attractif.

Cela ne demande pas de grandes réformes, mais bien un élargissement des processus en matière de personnel, et le renforcement de certains accents dans ces processus. Le développement du *leadership*,

leiderschap, het aantrekken en binden van talent, competentieontwikkeling, het organiseren van inspraak en participatie van de medewerkers en het uitwerken van een transparant kader met aantrekkelijke en mobiliserende loopbanen.

3.1 Ontwikkelen van participatief en motiverend leiderschap

Investeren in de ontwikkeling van het middenkader krijgt prioriteit. Het belang van deze groep van leidinggevendenden voor het uitdragen en realiseren van een krachtig personeelsbeleid en hun directe invloed op de motivatie en tevredenheid van de medewerkers kan niet voldoende benadrukt worden. Vanuit een sleutelpositie stimuleren ze de ontwikkeling en de prestaties van hun medewerkers, door voor elk van hen duidelijk aan te geven welke bijdrage ze leveren aan het bereiken van de resultaten van het team en de organisatie waarin ze werken. Bovendien vormt deze groep de potentiële kandidaten voor de hogere leidinggevende functies.

Nog te vaak is een te weinig ondersteund middenkader een ontbrekende schakel voor een echte leer- en ontwikkelcultuur. Het is essentieel dat deze medewerkers toegang krijgen tot specifieke leertrajecten, coaching en uitwisselingskanalen. Zo kunnen ze hun competenties verder ontwikkelen en zullen ze ook in de toekomst bereid zijn om leiderschap op te nemen. Nog dit jaar wordt een leerprogramma als pilootproject gelanceerd. Het programma zal basisvarianten kennen, om er zo veel mogelijk te kunnen uit leren voor een toepassing op grotere schaal. Deze uitbreiding moet op middellange termijn gerealiseerd worden.

In een breder perspectief moet ook worden nagedacht over de manier van werven van het middenkader en de profielen die hiervoor worden aangezocht. De competenties betreffende het omgaan met en motiveren van medewerkers moeten daarbij zeker zo belangrijk zijn als de technische bagage van de kandidaten.

3.2 Talenten aantrekken en binden door ontwikkeling

Het functie- en competentiedenken heeft zijn ingang gevonden binnen de federale overheid, maar moet nog verder geïntegreerd worden. Naast de al lopende projecten, zal dit jaar nog een aantal bijkomende initiatieven opgestart worden. Alle personeelsprocessen dienen te vertrekken vanuit centrale instrumenten zoals functiebeschrijvingen en competentieprofielen, die het mogelijk maken om gericht en transparant te selecteren, belonen,

l'attraction et la conservation des talents, le développement des compétences, l'organisation de la discussion et de la participation des collaborateurs et la construction d'un cadre transparent pour des carrières attractives et intéressantes vont être stimulés.

3.1 Développer un management participatif et motivant

Il est primordial d'investir dans le développement du cadre intermédiaire. On n'insistera jamais assez sur l'importance de ce groupe de dirigeants pour la transmission et la réalisation d'une gestion du personnel énergique, et sur leur influence directe sur motivation et la satisfaction des collaborateurs. Grâce à leur position clé, ils stimulent le développement et les prestations de leurs collaborateurs, en indiquant clairement à chacun d'entre eux quelle contribution ils apportent à l'atteinte des résultats du groupe et de l'organisation au sein de laquelle ils travaillent. En outre, ce groupe représente les candidats potentiels pour les fonctions dirigeantes de haut niveau.

Il arrive encore trop souvent qu'un cadre intermédiaire insuffisamment soutenu soit le chaînon manquant d'une vraie culture d'apprentissage et de développement. Il est essentiel que ces collaborateurs aient accès à des trajets de formation spécifiques, du *coaching* et des canaux d'échange. Cela leur permet de développer davantage leurs compétences et de se préparer à assumer, à l'avenir, des fonctions dirigeantes. Cette année encore, un projet pilote de programme d'apprentissage va être lancé. Ce programme va connaître différentes variantes afin de pouvoir en retirer un maximum d'acquis applicables sur une plus grande échelle. Cet élargissement doit être réalisé à moyen terme.

Dans une perspective plus large, il faut réfléchir également à la manière de recruter dans le cadre intermédiaire et aux profils qui sont recherchés pour ce cadre. Les compétences concernant la manière de motiver les collaborateurs sont certainement tout aussi importantes que le bagage technique des candidats.

3.2 Attirer des talents et les conserver en les développant

Le fait de penser en termes de fonctions et de compétences a été introduit dans la fonction publique fédérale, mais doit encore être davantage intégré. À côté des projets déjà en cours, un certain nombre d'initiatives doivent encore être prises cette année. Tous les processus de gestion du personnel doivent partir d'instruments centraux, tels que les descriptions de fonctions et les profils de compétences, qui permettent des procédures

ontwikkelen, roteren... Competenties, al of niet verworven binnen de federale overheid, dienen de motor te zijn achter de loopbaanmogelijkheden van de (potentiële) medewerkers. Het belang van het diploma moet daarbij in het juiste perspectief gesteld worden ten opzichte van de concrete en bewezen competenties.

De federale overheid dient bovendien te evolueren naar een organisatie waarin medewerkers gestimuleerd worden om zelf hun eigen loopbaan in handen te nemen. Op het niveau van de federale overheid zal een kader uitgewerkt worden voor de loopbaanbegeleiding van de medewerkers. Loopbaanbegeleiding is nodig om medewerkers te helpen een zicht te krijgen op de eigen competenties en hun potentieel in het kader van de uitoefening van de huidige functie, gewenste functie, heroriëntering... Het laat toe competenties gericht te ontwikkelen voor functionele behoeften die er binnen de organisatie(s) bestaan. Zo kan ook de interne mobiliteit en het behouden van de competenties binnen de federale overheid bevorderd worden.

Vanuit organisatieoogpunt is het eveneens belangrijk om te weten welke competenties er beschikbaar zijn binnen de organisatie en binnen de federale overheid. Via instrumenten zoals competentiebilans en competentiedatabanken, verbonden aan de e-HR-toepassing die momenteel in ontwikkeling is, wordt het mogelijk om een zo goed mogelijke overeenstemming tussen noden van de organisatie en competenties van de medewerkers te bevorderen. Het gaat over het maximaal inspelen op de arbeidsmarkt die er bestaat binnen de federale overheid.

In een personeelsbeleid waarin competenties centraal staan, dient ook de discussie rond de loopbaan van de contractuele medewerkers gevoerd te worden. De statutaire tewerkstelling blijft voor de federale overheid weliswaar de regel, maar daarnaast zullen ook financiële loopbaanperspectieven en een kaderwet voor een 2de pensioenpijler voor de contractuele medewerkers uitgewerkt worden.

Het promoten van de algemene informatie over de overheidsdiensten en hun werking en het ontwikkelen van een zogenaamde merkstrategie, zijn eveneens belangrijk voor het aantrekken en binden van talent. Dit houdt in dat elke overheidsdienst zijn eigen «merk» of «identiteit» duidelijk ontwikkelt, accentueert en communiceert. Op die manier bestaat er meer kans dat er een overeenstemming wordt gevonden tussen de verwachtingen van het individu en de verwachtingen en

de selectie ciblées en transparentes, de remuneración, de développement et de rotation du personnel,... Les compétences, acquises ou non au sein de la fonction publique fédérale, doivent être le moteur qui se trouve derrière les possibilités de carrière des collaborateurs. L'importance du diplôme doit être replacée dans une juste perspective par rapport aux compétences concrètes et prouvées.

La fonction publique fédérale doit également évoluer dans le sens d'une organisation au sein de laquelle les collaborateurs sont stimulés afin de prendre eux-mêmes leur carrière en mains. Un cadre pour l'accompagnement des carrières des collaborateurs va être élaboré au sein de la fonction publique fédérale. L'accompagnement des carrières est nécessaire pour aider les collaborateurs à avoir une vision de leurs propres compétences et de leur potentiel quant à l'exercice de leur fonction actuelle, de la fonction qu'ils souhaitent, ou de leur réorientation,... Cela permet de développer les compétences en fonction des besoins fonctionnels qui existent au sein des organisations. Cela permet également de favoriser la mobilité interne et le maintien des compétences au sein de la fonction publique fédérale.

Du point de vue de l'organisation, il est aussi important de savoir quelles compétences sont disponibles au sein de l'organisation et au sein de la fonction publique fédérale. Au moyen d'instruments tels que les bilans de compétences et les banques de données des compétences, liés à l'application e-HR qui est en développement actuellement, il sera possible de favoriser la meilleure adéquation possible entre les besoins de l'organisation et les compétences des collaborateurs. Il s'agit de l'engagement maximal sur le marché de l'emploi qui existe au sein de la fonction publique fédérale.

Dans une politique de gestion du personnel qui donne aux compétences une place centrale, il y a lieu également d'ouvrir la discussion sur les perspectives de carrière des collaborateurs contractuels. L'engagement de statutaires reste bien sûr la règle au sein de la fonction publique fédérale, mais, à côté de cela, des perspectives de carrière financières et un cadre légal pour un deuxième pilier de pensions pour les contractuels vont être élaborés.

La promotion d'une information générale sur les services publics et leur fonctionnement, ainsi que le développement d'une telle stratégie de marque sont tout aussi importants pour attirer et conserver les talents. Cela veut dire que chaque service public doit développer, accentuer et communiquer clairement sa propre «marque» ou «identité». De cette manière, il y a plus de chances qu'un accord soit trouvé entre les attentes de l'individu et les attentes et les particularités de

eigenheid van de organisatie. In een krappe arbeidsmarkt is een doeltreffend merk een belangrijk voordeel, voor het aantrekken van nieuwe mensen. Ook voor het behoud van medewerkers kan dit een rol spelen, omdat ze zich op die manier duidelijker kunnen identificeren met de organisatie waarvoor ze werken.

Een laatste initiatief betreft het voorzien in sociaal overleg over de mogelijkheid van interimarbeid voor uitzonderlijke en tijdelijke behoeften in de federale overheid.

3.3 Creëren van een optimale leer- en ontwikkelcultuur bij alle medewerkers

In een voortdurend evoluerende arbeidsmarkt moet de federale overheid als werkgever ervoor zorgen dat haar medewerkers optimaal inzetbaar zijn en blijven. De kwaliteit van hun competenties bepaalt de mate waarin dat de doelstellingen kunnen gerealiseerd worden. Om de investering in mensen en competenties structureel te ondersteunen, wordt er gestreefd naar het besteden van minimum 3% van de werkingsmiddelen aan opleiding en ontwikkeling. De overheidsdiensten hebben hierin als werkgever een belangrijke verantwoordelijkheid, maar ook de medewerkers zullen gestimuleerd worden om de ontwikkeling van hun competenties zelf in handen te nemen.

Het werken met getrapte ontwikkelingsplannen op verschillende niveaus in de organisatie zal gestimuleerd worden. Deze zijn gekoppeld aan de afspraken in de bestuursovereenkomsten en de operationalisering ervan tot op het niveau van de individuele doelstellingen. Diverse leervormen, kennismanagement en kennisoverdracht moeten structureel ingebed worden in die ontwikkelingsplannen.

Verder zal bekeken worden hoe een tijdelijke uitwisseling van medewerkers tussen de diensten van de federale overheid onderling, met andere overheden, ook internationaal, overheidsbedrijven en zelfs de privésector kan georganiseerd worden om op die manier de ontwikkeling van competenties via concrete ervaringen te bevorderen.

Ten slotte zal ook de werking en de impact van het systeem van de gecertificeerde opleidingen worden geheroriënteerd. Op basis van een grondige evaluatie zullen beslissingen op korte termijn nodig zijn.

l'organisation Sur un marché de l'emploi restreint, une marque efficace représente un avantage certain dans l'attraction de nouveaux collaborateurs. Cela peut également jouer un rôle dans la conservation des collaborateurs, parce que, de cette façon, ils peuvent s'identifier plus clairement avec l'organisme pour lequel ils travaillent.

Une dernière initiative concerne le fait de prévoir une concertation sociale sur les possibilités de recours au travail intérimaire pour des besoins exceptionnels et temporaire.

3.3 Créer une culture optimale d'apprentissage et de développement chez tous les collaborateurs

Dans un marché de l'emploi en permanente évolution, la fonction publique fédérale doit, en tant qu'employeur, veiller à ce que ses collaborateurs soient affectés et le restent de manière optimale. C'est la qualité de leurs compétences qui détermine la mesure dans laquelle les objectifs pourront être réalisés. Afin de soutenir de manière structurelle cet investissement en hommes et en compétences, il faut viser un investissement de 3% minimum des moyens de fonctionnement en formations et en développement. Les services publics ont, sur ce point, une importante responsabilité en tant qu'employeur, mais les collaborateurs vont également être stimulés pour prendre eux-mêmes en mains le développement de leurs propres compétences.

Une méthode de travail basée sur des plans de développement échelonnés sur plusieurs niveaux de l'organisation va être encouragée. Ceux-ci sont liés aux accords contenus dans les contrats de gestion et l'opérationnalisation de ceux-ci au niveau des objectifs individuels. Diverses formes d'apprentissage, de management des connaissances et de transfert des connaissances doivent être intégrées de manière structurelle dans ces plans de développement.

Ultérieurement, on examinera comment un échange temporaire de collaborateurs entre les services de la fonction publique fédérale entre eux, avec d'autres administrations, sur le plan international, avec des entreprises publiques, voire même avec le secteur privé peuvent être organisés, afin de pouvoir, de cette manière, développer les compétences via la promotion d'expériences sur le terrain.

Enfin, le fonctionnement et l'impact du système des formations certifiées vont être réorientés. Sur base d'une évaluation de fond, des décisions vont être nécessaires à court terme.

3.4 Kennen van en anticiperen op de huidige en toekomstige behoeften en verwachtingen van de medewerkers

Sinds een tweetal jaar wordt in de federale overheid naar de verwachtingen en de behoeften van de medewerkers gepeild. Dit maakt het mogelijk om knelpunten te identificeren, positieve elementen te versterken of bepaalde accenten te leggen. De tevredenheidsenquêtes zullen verder worden verspreid en gesystematiseerd. Net zoals bij het meten van de klantentevredenheid, zal daarbij de aandacht gaan naar het periodiek meten en het implementeren van de gekoppelde actieplannen.

De inspraak en participatie van de medewerkers in het personeelsbeleid dient ook op het niveau van de federale overheid verzekerd te worden door de kwaliteitsvolle sociale dialoog in het sectoraal overleg en het uitvoeren van de afspraken die zijn gemaakt in Comité B.

3.5 Afstemmen van een vereenvoudigd en geactualiseerd statuut op een modern personeelsbeleid

Het ambtenarenstatuut is vandaag verspreid over tientallen koninklijke besluiten. De duidelijkheid, begrijpbaarheid en uniforme toepassing op het terrein worden hierdoor bemoeilijkt. Het samenbrengen en vereenvoudigen van alle bestaande reglementaire bepalingen in één duidelijke tekst en het afstemmen ervan op de concepten van het hedendaagse personeelsbeleid zijn absoluut noodzakelijk. Dit kan alleen gerealiseerd worden via een projectmatige aanpak. Dit jaar zal een 10-tal knelpunten al worden aangepakt.

4. Een geïntegreerde overheid

De FOD Personeel & Organisatie heeft als horizontaal departement een belangrijke ondersteunende en begeleidende rol met betrekking tot de overige departementen. Door de ontwikkeling van de organisaties en het personeelsbeleid van de federale overheid, in nauwe samenwerking met de klantorganisaties, werkt de FOD P&O op een indirecte manier mee aan de kwaliteit van de dienstverlening aan de samenleving.

Als klantgeoriënteerde overheidsdienst geldt ook voor de FOD P&O dat de organisatie van zijn activiteiten mee moet kunnen evolueren met de veranderende verwachtingen en behoeften in haar omgeving.

3.4 Connaître et anticiper les besoins actuels et futurs des collaborateurs, ainsi que leurs attentes

Depuis quelques années, des sondages sont effectués quant aux besoins et aux attentes des collaborateurs. Cela permet d'identifier des points épineux, de renforcer les éléments positifs, ou de mettre l'accent sur certains points. Les enquêtes de satisfaction vont être étendues et systématisées. Tout comme pour la mesure de la satisfaction des clients, l'attention sera portée sur un mesurage périodique ainsi que la mise en œuvre des plans d'actions issus de ces enquêtes.

L'engagement et la participation des collaborateurs dans la gestion du personnel doivent également être garantis au niveau de la fonction publique fédérale, grâce à un dialogue social de qualité dans la concertation sectorielle et à la réalisation des accords qui ont été pris au sein du Comité B.

3.5 Harmoniser la simplification et l'actualisation du statut avec une gestion moderne du personnel

Le statut du personnel est actuellement dispersé parmi une dizaine d'arrêtés royaux. Cela n'en facilite pas la clarté, la compréhension, ainsi que l'application uniforme sur le terrain. Il est absolument indispensable de rassembler et de simplifier l'ensemble des dispositions réglementaires existantes dans un texte unique et clair, en concordance avec les concepts de la gestion du personnel d'aujourd'hui. Cela ne peut être réalisé qu'au moyen d'une approche par projets. Une dizaine de points clés vont déjà être pris en charge cette année.

4. Une fonction publique intégrée

Le SPF Personnel & Organisation, en tant que département horizontal, a un rôle de soutien et d'accompagnement important à jouer vis-à-vis des autres départements. Par le développement des organisations et de la gestion du personnel de la fonction publique fédérale, en collaboration étroite avec les organisations de clients, le SPF P&O contribue de manière indirecte à la qualité du service fourni à la communauté.

Être un service public orienté clients, signifie également pour le SPF P&O que l'organisation de ses activités doit pouvoir évoluer en fonction de changements dans les attentes et les besoins de son environnement.

4.1 Optimaliseren van het partnerschap van de FOD P&O met de andere federale diensten

Vandaag dienen zich heel wat omgevingsopportuniteiten aan voor de FOD P&O: de vraag van de klantorganisaties naar geïntegreerde P&O-oplossingen, naar inspraak en medebeheer, naar kennisoverdracht en empowerment, naar garanties op vlak van kwaliteit, naar een optimaal wervings- en selectiebeleid en -proces, naar strategische opleidingstrajecten...; de ontwikkeling van nieuwe activiteiten zoals e-HR, een shared service voor personeelsadministratie...; de nood aan een unieke bron voor beleidsinformatie en -monitoring op gebied van Ambtenarenzaken, aan een duurzaam en geïntegreerd federaal aankoopbeleid, aan een coherent extern communicatiebeleid...; de dualiteit van de ondersteunende en controlerende functie...

Al deze elementen vragen om de nodige reflectie over een structuur voor de FOD P&O, die toelaat om maximaal in te spelen op dergelijke opportuniteiten en om de rol als horizontaal departement nog te optimaliseren. Hier moet ook nagegaan worden op welke manier de werking van de FOD P&O kan afgestemd worden met de werking van diensten die actief zijn op nauw aanverwante domeinen, zoals het Bestuur van de medische expertise (Medex), de Centrale Dienst voor Vaste Uitgaven (CDVU) en de Regie der gebouwen.

Dit is een gezamenlijke uitdaging voor alle belanghebbenden: de politieke verantwoordelijken, de voorzitter en zijn of haar managementteam, de medewerkers en de klantorganisaties.

4.2 Optimaliseren van het partnerschap van de FOD P&O met de andere bestuurlijke niveaus

Een optimale werking en samenwerking van de FOD P&O beperkt zich niet tot het federale niveau. De interbestuurlijke samenwerking is ook belangrijk. Nationaal heeft hij een belangrijke verantwoordelijkheid in het stimuleren van de contacten, de samenwerking en het wederzijds leren tussen het federale niveau en de andere bestuurlijke niveaus op het vlak van personeel en organisatie. Wat betreft het Europese en bredere internationale forum, moet een duidelijke en coherente aanwezigheids- en participatiepolitiek inzake netwerken, conferenties, transversale projecten en benchmarking voldoende aandacht krijgen.

4.1 Optimaliser le partenariat du SPF P&O avec les autres services publics fédéraux

Aujourd'hui, de nombreuses opportunités environnementales se présentent pour le SPF P&O: la demande, de la part des organisations de clients, de solutions P&O intégrées, d'une gestion participative et en collaboration, de transfert des connaissances et de responsabilisation, de garanties de qualité, d'une procédure et d'une gestion optimales des recrutements et des sélections, de trajets de formation stratégiques,...; le développement de nouvelles activités telles que la gestion HR, un service commun pour l'administration du personnel,...; le besoin d'une source unique pour l'information et le suivi de la gestion dans le domaine de la fonction publique, d'une politique d'achats fédérale durable et intégrée, d'une politique de communication externe cohérente,...; la dualité de sa fonction de soutien et de contrôle,...

Tous ces éléments plaident pour une réflexion nécessaire sur une structure du SPF P&O qui lui permette de profiter au maximum de telles opportunités et d'optimiser encore davantage ce rôle de département horizontal. Il y a lieu également d'examiner de quelle manière le fonctionnement du SPF P&O peut être en concordance avec le fonctionnement des services actifs dans des domaines étroitement liés, tels que la gestion de l'expertise médicale (Medex), le Service Central des Dépenses Fixes (SCDF) et la Régie des Bâtiments.

Il s'agit d'un défi commun à toutes les parties intéressées: les responsables politiques, les présidents et leur équipe de management, les collaborateurs, ainsi que les organisations de clients.

4.2 Optimaliser le partenariat du SPF P&O avec les autres niveaux de pouvoir

Un fonctionnement et une collaboration optimale du SPF P&O ne se limitent pas au niveau fédéral. La collaboration entre les différents niveaux de pouvoir est également importante. Sur le plan national, celui-ci a une responsabilité importante dans la stimulation de contacts, la collaboration et l'apprentissage mutuel entre le niveau fédéral et les autres niveaux en matière de gestion du personnel et d'organisation. En ce qui concerne le forum européen, ou international plus large, une politique de présence et de participation claire et cohérente en termes de réseaux, de conférences, de projets transversaux et de benchmarking mérite l'attention.

Tot slot

Mijn beleid «Samen op weg naar kwaliteitsvolle en kwaliteitsgerichte overheidsdiensten» is gesteund op 4 grote pijlers of resultaatgebieden:

1. Klantgeoriënteerde overheidsdiensten;
2. Verantwoordelijke, efficiënte en resultaatgerichte overheidsdiensten;
3. Een aantrekkelijke, dynamische en innoverende werkgever;
4. Een geïntegreerde overheid.

Op korte termijn onderneem ik actie op de volgende domeinen:

- Het ontwikkelen van een geïntegreerd klachtenmanagement;
- Het organiseren van een goed werkend sociaal overleg en het onderhandelen van een afsprakenkader voor de continuïteit van de dienstverlening;
- Het herwerken van het mandaatsysteem (toepassingsgebied, selectie, weging, evaluatie, mobiliteit, ontwikkeling, termijn, deontologische en ethische code,...);
- Het reglementeren van de functionele tweetaligheid van leidinggevend en het promoten van de tweetaligheid van de medewerkers via het opleidingsaanbod en aantrekkelijke premies;
- Het opstarten van een pilootproject rond een specifiek leerprogramma voor het middenkader;
- Het voorstellen van een koninklijk besluit met een 10-tal maatregelen om het statuut te vereenvoudigen, actualiseren en afstemmen op een modern personeelsbeleid;
- Het uittekenen en implementeren van een structuur voor de FOD P&O die toelaat om maximaal in te spelen op de strategische opportuniteiten in de veranderende omgeving;

En conclusion

Ma politique intitulée «Ensemble vers des services publics de qualité et orientés vers la qualité» est basée sur quatre piliers ou champs de résultats:

1. Des services publics orientés-clients;
2. Des services publics responsables, efficaces et orientés vers des résultats;
3. Un employeur attractif, dynamique et innovant;
4. Une fonction publique intégrée.

À court terme, je vais entreprendre des actions dans les domaines suivants:

- Le développement d'une gestion des plaintes intégrée;
- L'organisation d'une concertation sociale qui fonctionne bien, et la négociation d'un cadre de conventions sur la continuité des services;
- La révision du système des mandats (champ d'application, sélection, développement, durée, codes déontologique et éthique,...);
- La réglementation du bilinguisme fonctionnel des dirigeants et la promotion du bilinguisme des collaborateurs via une offre de formations et des primes attractives;
- Le démarrage d'un projet pilote pour un programme d'apprentissage spécifique destiné au cadre intermédiaire;
- Un projet d'arrêté royal contenant une dizaine de mesures de simplification du statut, d'actualisation et d'harmonisation de celui-ci en concordance avec une gestion du personnel moderne;
- La construction et la mise en œuvre d'une structure pour le SPF P&O qui lui permette de profiter au maximum des opportunités stratégiques dans un environnement en mutation;

– Het creëren van een unieke bron voor beleidsinformatie op het gebied van ambtenarenzaken, inclusief duidelijke afspraken met de andere federale departementen inzake rapportering en informatieverstrekking.

*De minister van Ambtenarenzaken en
Overheidsbedrijven,*

Inge VERVOTTE

– La création d'une source unique d'information pour la gestion en matière de fonction publique, y compris des accords clairs avec les autres départements fédéraux, en ce qui concerne le rapportage et la diffusion de l'information.

*La ministre de la Fonction publique et
des Entreprises publiques*

Inge VERVOTTE