

BELGISCHE KAMER VAN
VOLKSVERTEGENWOORDIGERS

15 december 2016

**ONTWERP VAN ALGEMENE
UITGAVENBEGROTING**

voor het begrotingsjaar 2017

ADVIES

**over sectie 04 – FOD Personeel en
Organisatie
(*partim*: Openbaar Ambt)**

VERSLAG

NAMENS DE COMMISSIE
VOOR DE BINNENLANDSE ZAKEN, DE ALGEMENE
ZAKEN EN HET OPENBAAR AMBT
UITGEBRACHT DOOR
MEVROUW **Veerle HEEREN**

INHOUD

Blz.

I. Inleidende uiteenzetting van de minister van Defensie, belast met Ambtenarenzaken	3
II. Bespreking.....	8
A. Vragen en opmerkingen van de leden.....	8
B. Antwoorden van de minister	20
C. Replieken	27
III. Advies	28

Zie:

Doc 54 2109/ (2016/2017):

- 001: Ontwerp van Algemene Uitgavenbegroting (eerste deel).
- 002: Ontwerp van Algemene Uitgavenbegroting (tweede deel).
- 003: Amendementen.
- 004: Verslag.
- 005: Amendement.
- 006 tot 008: Verslagen.
- 009: Amendementen.
- 010 tot 024: Verslagen.

CHAMBRE DES REPRÉSENTANTS
DE BELGIQUE

15 décembre 2016

**PROJET DU BUDGET GÉNÉRAL
DES DÉPENSES**

pour l'année budgétaire 2017

AVIS

**sur la section 04 – SPF Personnel et
Organisation
(*partim*: Fonction publique)**

RAPPORT

FAIT AU NOM DE LA COMMISSION
DE L'INTÉRIEUR, DES AFFAIRES GÉNÉRALES
ET DE LA FONCTION PUBLIQUE
PAR
MME **Veerle HEEREN**

SOMMAIRE

Pages

I. Exposé introductif du ministre de la Défense, chargé de la Fonction publique	3
II. Discussion.....	8
A. Questions et observations des membres	8
B. Réponses du ministre	20
C. Répliques	27
III. Avis.....	28

Voir:

Doc 54 2109/ (2016/2017):

- 001: Projet du Budget général de dépenses (première partie).
- 002: Projet du Budget général de dépenses (deuxième partie).
- 003: Amendements.
- 004: Rapport.
- 005: Amendement.
- 006 à 008: Rapports
- 009: Amendements.
- 010 à 024: Rapports.

**Samenstelling van de commissie op de datum van indiening van het verslag/
Composition de la commission à la date de dépôt du rapport**

Voorzitter/Président: Brecht Vermeulen

A. — Vaste leden / Titulaires:

N-VA Christoph D'Haese, Koenraad Degroote, Koen Metsu,
Brecht Vermeulen
PS Nawal Ben Hamou, Willy Demeyer, Eric Thiébaud
MR Denis Ducarme, Philippe Pivin, Françoise Schepmans

CD&V Franky Demon, Veerle Heeren
Open Vld Katja Gabriëls, Sabien Lahaye-Battheu
sp.a Monica De Coninck
Ecolo-Groen Gilles Vanden Burre
cdH Vanessa Matz

B. — Plaatsvervangers / Suppléants:

Peter Buysrogge, Renate Hufkens, Sarah Smeyers, Valerie Van Peel,
Jan Vercammen
Laurent Devin, André Frédéric, Emir Kir, Laurette Onkelinx
Sybille de Coster-Bauchau, Emmanuel Burton, Caroline Cassart-
Mailleux, Stéphanie Thoron
Leen Dierick, Nahima Lanjri, Veli Yüksel
Patrick Dewael, Annemie Turtelboom, Vincent Van Quickenborne
Hans Bonte, Alain Top
Wouter De Vriendt, Stefaan Van Hecke
Christian Brotcorne, Isabelle Poncelet

C. — Niet-stemgerechtigde leden / Membres sans voix délibérative:

VB Filip Dewinter
DéFI Olivier Maingain
PP Aldo Carcaci

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

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

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

DAMES EN HEREN,

Uw commissie heeft sectie 04 – FOD Personeel en Organisatie (*partim*: Openbaar Ambt) van het ontwerp van Algemene Uitgavenbegroting voor het begrotingsjaar 2017, met inbegrip van de verantwoording en de beleidsnota (DOC 54 2109/001, 2110/005 en 2111/006), besproken tijdens haar vergadering van 7 december 2016.

I. — INLEIDENDE UITEENZETTING VAN DE HEER STEVEN VANDEPUT, MINISTER VAN DEFENSIE, BELAST MET AMBTENARENZAKEN

De heer Steven Vandeput, minister van Defensie, belast met Ambtenarenzaken, herinnert eraan dat het in 2015 opgestarte veranderingstraject de federale overheidsdiensten zal voorbereiden op de toekomst. Op het einde van dat proces moet de federale overheid slimmer en slanker zijn geworden. Met “slimmer” wordt bedoeld dat de organisatie anders zal werken en zich organiseren dan in het verleden. Met “slanker” wordt het bedoeld dat er geen parallelle structuren en taken meer naast elkaar zullen bestaan.

Ondanks de besparingen wil de minister er maximaal voor zorgen dat de overheid een aantrekkelijke werkgever blijft waar het goed werken is. De inspanningen op vlak van het personeels- en welzijnsbeleid zijn daar een voorbeeld van.

Er is nog een hele weg te gaan. De acties voor het volgend jaar ontwikkelen zich verder langs de zes centrale assen die in het kader van de regeerverklaring werden bepaald.

— Efficiënte organisatie

De verbetering van de efficiëntie van de organisatie en de vermindering van de parallelle structuren zijn de rode draad doorheen de zes trajecten van de redesign die bij aanvang van de regeerperiode werden uitgetekend. Intussen zijn daar nog twee trajecten bijgekomen, namelijk de operationele excellentie inzake federale studiediensten en de digitale transformatie van de overheid.

De minister herinnert eraan dat traject 1 (centraal gecoördineerde aankopen) en traject 6 (horizontale integratie van de dienstenprocessen binnen één overheidsdienst) onder zijn bevoegdheid vallen.

In verband met traject 1 geeft de minister aan dat zijn diensten werk maken van de concrete tenuitvoerlegging van een plan voor centraal gecoördineerde aankopen, met duidelijk vastgestelde aankoopprocedures en

MESDAMES, MESSIEURS,

Votre commission a examiné la section 04 – SPF Personnel et Organisation (*partim*: Fonction publique), du projet du budget général des dépenses pour l'année budgétaire 2017, y compris la justification et la note de politique générale (DOC 54 2109/001, 2110/005 et 2111/006) au cours de sa réunion du 7 décembre 2016.

I. — EXPOSÉ INTRODUCTIF DE M. STEVEN VANDEPUT, MINISTRE DE LA DÉFENSE, CHARGÉ DE LA FONCTION PUBLIQUE

M. Steven Vandeput, ministre de la Défense, chargé de la Fonction publique, rappelle que la trajectoire de changement initiée en 2015 devrait préparer les services publics fédéraux à affronter l'avenir. Au terme de ce processus, l'administration devra être devenue plus intelligente et plus mince. “Plus intelligente” signifie que l'administration s'organisera et travaillera autrement que par le passé. “Plus mince” signifie que les doublons seront supprimés au niveau des structures et des missions.

Malgré les économies, le ministre fera tout ce qui est en son pouvoir pour que l'administration reste un employeur attrayant où il fait bon travailler. Les efforts consentis en matière de politique du personnel et de bien-être en sont un exemple.

Le chemin à parcourir est encore long. Les actions prévues pour l'année prochaine seront mises en œuvre conformément aux six axes centraux qui ont été définis dans le cadre de la déclaration gouvernementale.

— Organisation efficiente

L'amélioration de l'efficacité de l'organisation et la réduction des structures parallèles constituent la ligne rouge à travers les six trajets du redesign tracés au début de la législature. Entretemps, deux trajets supplémentaires ont été ajoutés, à savoir l'excellence opérationnelle dans le domaine des services d'études fédéraux et la transformation digitale du gouvernement.

Le ministre rappelle que le trajet 1 (Achats coordonnés de façon centralisée) et le trajet 6 (Intégration horizontale des processus de services au sein d'un unique service public) relèvent de sa compétence.

Concernant le trajet 1, le ministre indique que ses services travaillent au déploiement concret d'un plan pour les achats fédéraux coordonnés de façon centralisée, avec des procédures et des processus d'achats

-processen waarbinnen elke overheidsdienst makkelijk zijn weg vindt.

Traject 6 beoogt de organisaties-klanten een meer gecoördineerde en betere dienstverlening te bieden via de oprichting van de horizontale FOD. Er werd al een grote stap vooruit gezet op het vlak van de loonadministratie en er wordt werk gemaakt van de invoering van het *Human Capital Point* (HCP), een kenniscentrum inzake human resources binnen de horizontale FOD.

De Federale Interne Auditdienst zal overigens borg staan voor een onafhankelijke en objectieve evaluatie van de activiteiten, van de processen en van de procedures van de federale overheidsdiensten.

— *Duurzaam en flexibel personeelsbeleid*

Het beschikbare talent moet beter, maar ook duurzamer worden ingezet. Hiervoor worden de arbeidsvoorwaarden aangepast en wordt gewerkt aan een fundamentele en blijvende gedrags- en cultuurwijziging.

De acties op het vlak van welzijn en HR zijn er op gericht om de ambtenaren meer mogelijkheden te bieden om hun loopbaan beter af te stemmen op hun talenten en behoeftes. De minister wil eveneens met zijn beleid een duidelijk antwoord geven aan de toename van stressgerelateerde ziektes en *burn-out*.

In het kader van levenslange inzetbaarheid zijn de doorstroming en de mobiliteit (zowel intern als extern) essentieel. Daarom worden concrete acties voorbereid om de mobiliteitsratio te verhogen. Het tijds- en plaatsafhankelijk werken wordt gestimuleerd en de huidige systemen van telewerk en satellietwerk worden verder uitgebouwd.

Een personeelslid zal ook zelf kunnen kiezen om (tijdelijk) lichter te werken. We hebben meer flexibiliteit in de regeling van verloven voorzien voor zowel de statutaire als de contractuele personeelsleden.

Er wordt gewerkt aan een efficiënter en kosteneffectiever organisatie-model voor preventie en welzijn op het werk en een gedeelde en coherente welzijnspolitiek voor de ganse federale overheid.

Het evaluatiesysteem voor het federale openbaar ambt wordt hervormd met als doel één enkele methode voor alle personeelsleden te behouden. Tegelijk wordt gewerkt aan een cultuurwijziging rond het evalueren.

clairement établis et dans lesquels chaque service public trouve facilement sa voie.

Le trajet 6 vise à offrir une prestation de service plus coordonnée et plus qualitative aux organisations clientes grâce à la création du SPF horizontal. Un grand pas en avant a déjà été fait en ce qui concerne l'administration des salaires et la mise en place du Human Capital Point (HCP), un centre de connaissances de ressources humaines au sein du SPF Horizontal, est en cours de préparation.

Le Service d'Audit Interne Fédéral garantira par ailleurs une évaluation indépendante et objective des activités, des processus et des procédures des services publics fédéraux.

— *Politique du personnel flexible et durable*

Les talents disponibles doivent être mieux utilisés, et aussi de manière plus durable. À cet effet, les conditions de travail sont adaptées et il est œuvré à un changement fondamental et permanent de comportement et de culture.

Les actions en matière de bien-être et de RH visent à offrir aux fonctionnaires davantage de possibilités d'orienter leur carrière en fonction de leurs talents et besoins. Par le biais de sa politique, le ministre souhaite également apporter une réponse claire à l'accroissement des maladies et du *burn-out* liés au stress.

Dans le cadre de la disponibilité tout au long de la carrière, la rotation et la mobilité (tant interne qu'externe) jouent un rôle essentiel. C'est la raison pour laquelle le ministre prépare des actions concrètes pour augmenter le taux de mobilité. Le travail indépendant des horaires et du lieu est stimulé et les systèmes actuels de télétravail et de travail satellite continuent à être développés.

Un membre du personnel pourra également choisir lui-même de travailler moins (temporairement). Une plus grande flexibilité est prévue dans les dispositions relatives aux congés, tant pour les statutaires que pour les contractuels.

Le ministre prépare un modèle d'organisation plus efficient, avec un meilleur rapport coût/efficacité, concernant la prévention et le bien-être au travail et s'engage en faveur d'une politique de bien-être partagée et cohérente couvrant l'ensemble de l'administration fédérale.

Le système d'évaluation pour la fonction publique fédérale sera réformé afin de disposer d'une seule méthode d'évaluation pour tous les membres du personnel. Le ministre œuvre également en faveur d'un

Momenteel loopt tevens een onderzoek over hoe een meer gedifferentieerd en prestatiegericht verloningsbeleid kan worden ontwikkeld. Het uitgangspunt van zowel de evaluatie als de verloning is dat zij motiverend en stimulerend moeten zijn.

De overheidsdiensten moeten als werkgever ook efficiënter kunnen functioneren. Om die reden komt er bijvoorbeeld ook een regeling rond uitzendarbeid.

De evolutie en de oorzaken van ziekteverzuim worden door de diensten nauw opgevolgd en geanalyseerd. Samen met de minister van Volksgezondheid heeft de minister ervoor gezorgd dat Medex meer impact krijgt door het invoeren van nieuwe controlepercentages.

Ook het tuchtstelsel werd voor het eerst sinds 1937 grondig herzien, vereenvoudigd en gemoderniseerd.

Daarnaast wordt gezorgd voor een gestandaardiseerde en geüniformeerde structuur die het beheer van de 1900 functiebeschrijvingen vereenvoudigt en de kwaliteit verhoogt.

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

Eveneens in overeenstemming met het regeerakkoord zal een nieuw reglementair kader voor de federale overheid worden voorgesteld dat het beheer van de loopbaan op een duidelijke wijze per thema samenbrengt en het geheel zoveel mogelijk actualiseert. De modernisering van de arbeidsrelaties binnen de federale overheid en een harmonisering van de contractuele en statutaire tewerkstelling vormen daarbij de uitgangspunten.

De pensioenproblematiek en het langer werken belangt iedereen aan. Bijgevolg komen er ook op dat gebied initiatieven in samenspraak met de ministers van Pensioenen en van Sociale Zaken. Zo wordt de hervorming voorbereid van het tot hun bevoegdheden behorende ziektekrediet en indisponibiliteit (met tegelijk de nodige overgangsbepalingen), alsook de volledige afschaffing van het systeem van het ziektepensioen en het ziektekapitaal.

changement de culture en matière d'évaluation. Une étude est actuellement en cours sur la manière de développer une politique de rémunération plus différenciée et liée aux performances. Le principe fondamental est que tant l'évaluation que la rémunération doivent avoir un effet motivant et stimulant.

Les services publics doivent également pouvoir fonctionner de manière plus efficace en tant qu'employeur. Pour cette raison, une réglementation relative au travail intérimaire sera par exemple également mise en place.

L'évolution et les causes de l'absentéisme feront l'objet d'un suivi et seront analysées par les services. En collaboration avec la ministre de la Santé publique, le ministre a veillé à ce que Medex ait plus d'impact en introduisant de nouveaux pourcentages de contrôle.

Pour la première fois depuis 1937, le système disciplinaire a également été entièrement revu, simplifié et modernisé.

En outre, il est prévu de mettre en place une structure standardisée et uniformisée qui simplifie la gestion des 1 900 descriptions de fonction et améliore leur qualité.

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

Conformément aussi à l'accord de gouvernement, il sera proposé un nouveau cadre réglementaire de l'administration fédérale qui présente clairement la gestion de carrière par thème et l'actualise le plus possible. La démarche se fonde sur la modernisation des relations de travail au sein de l'administration fédérale et l'harmonisation des emplois contractuel et statutaire.

La problématique des pensions et l'allongement des carrières sont l'affaire de tous. Par conséquent, des initiatives seront également prises dans ce domaine, en concertation avec les ministres des Pensions et des Affaires sociales. C'est ainsi que les ministres prépareront, chacun dans le cadre de leurs compétences, la réforme du crédit maladie et de l'indisponibilité (y compris les dispositions transitoires nécessaires) ainsi que la suppression complète du système de pension maladie et de capital maladie.

— *Meer autonomie en meer beheersverantwoordelijkheid*

Vijftien jaar na de invoering ervan blijkt het systeem van mandaathouders nog steeds potentieel te hebben. Niettemin dient te worden onderzocht hoe een grotere dynamiek kan worden teweeggebracht bij de groep van de federale topambtenaren. In dat verband werden dit jaar bestuursovereenkomsten en -plannen ingediend in de FOD's en de POD's, na goedkeuring door en overleg met de betrokken ministers en staatssecretarissen.

Gelet op die verantwoordelijkheden en op die grotere autonomie van de topambtenaren om hun doelstellingen te verwezenlijken, dient te worden voorzien in een transparante en eenvormige controle van de bereikte resultaten. Die controle zal kunnen worden uitgevoerd binnen het kader van de bestuurscontracten.

Vanaf 2017 zullen de federale overheidsdiensten hun transversale indicatoren overigens openbaar maken via de duurzame sociale balans, een gebruiksvriendelijke website, met de personeelsgegevens van elke organisatie van de hele federale overheid. Dankzij deze uitgebreide, snelle en transparante monitoring zal de politiek sneller kunnen reageren.

Sinds 2015 zijn de diverse overheidsdiensten zelf verantwoordelijk voor het beheer van hun personeelsbudgetten. Voor het eerst bestaat er een globaal overzicht van het personeel van de federale administratie alsook van de ermee verbonden financiële voorwaarden en vooruitzichten.

Transparantie staat centraal: eenieder – ook elke burger en elke onderneming – zal voortaan de evolutie van de dienst kunnen volgen.

— *Betere dienstverlening en betere processen*

Processen die geen toegevoegde waarde hebben, moeten worden geschrapt. Tezelfdertijd moeten overal de kwaliteitsnormen gewaarborgd zijn. Samen met de staatssecretaris voor Administratieve Vereenvoudiging zet de minister in op een innovatielab dat de innovatie in alle overheidsdiensten zal aanwakkeren en concrete innovatieve experimenten zal uitvoeren.

Er komt een eenvormig en eenvoudig kader voor de centraal gecoördineerde federale aankopen, met duidelijk uitgewerkte aankoopprocedures en -processen. Bijzondere aandacht gaat daarbij naar de gebruiksvriendelijkheid en de toegang voor de ondernemingen, in het bijzonder de kmo's en de start-ups.

— *Plus d'autonomie et de responsabilité de gestion*

Quinze ans après son introduction, le système des mandats conserve son potentiel. Il convient néanmoins d'examiner comment on pourrait dynamiser le groupe de hauts fonctionnaires fédéraux. Dans ce contexte, des contrats d'administration et des plans d'administration ont, cette année, été introduits dans les SPF et SPP, après validation et concertation avec les ministres et secrétaires d'État concernés.

Compte tenu de ces responsabilités et de cette autonomie accrue des hauts fonctionnaires pour atteindre leurs objectifs, il convient de prévoir un contrôle transparent et uniforme des résultats obtenus. Ce contrôle pourra être réalisé grâce aux contrats d'administration.

Par ailleurs, à partir de 2017, les services publics fédéraux publieront leurs indicateurs transversaux via le bilan social durable, un site Web convivial, contenant les données du personnel de chaque organisation et de l'ensemble du gouvernement fédéral. Par ce monitoring étendu, rapide et transparent, le politique peut réagir plus rapidement.

Depuis 2015, les différents services publics sont eux-mêmes responsables de la gestion de leurs budgets de personnel. Pour la toute première fois, il y a une vue d'ensemble du personnel du gouvernement fédéral ainsi que des finances et des perspectives qui y sont liées.

La transparence est centrale: toute personne – y compris les citoyens et les entreprises – sont désormais en mesure de suivre l'évolution du service.

— *Meilleur service et meilleurs processus*

Les processus sans valeur ajoutée doivent être supprimés. Les normes de qualité doivent également être garanties à tous les niveaux. En concertation avec le secrétaire d'État à la Simplification administrative, le ministre investira dans un laboratoire d'innovation qui stimulera l'innovation dans tous les services publics et réalisera des expériences innovantes et concrètes.

Il est prévu de créer un cadre uniforme et simple pour les achats fédéraux centralisés coordonnés, avec des procédures et processus d'achat clairement établis. Dans ce cadre, une attention particulière est accordée à la convivialité et à l'accès pour les entreprises, en particulier les PME et les startups.

Het contacten met de burgers en de bedrijven moeten goed verlopen en hun tevredenheid staat centraal. Vertrekkend vanuit het “Federaal Plan Klantgerichtheid 2016” werden de federale overheidsdiensten gestimuleerd om via klantenbevragingen de efficiëntie van hun dienstverlening te verbeteren.

De digitale communicatie moet de standaard worden bij officiële communicatie vanuit de federale overheidsdiensten naar hun medewerkers. Ook in de contacten met de burgers wordt sterk ingezet op een verdere digitalisering. Enkele belangrijke toepassingen worden “*only once*”-compliant gemaakt.

De door het regeerakkoord voorziene invoering van de functionele tweetaligheid werd gerealiseerd en er werd een protocolakkoord voor de uitvoering van het toezicht bij taalexamens afgesloten tussen Selor en de Vaste Commissie voor Taaltoezicht.

— *Levenslang leren*

De uitdagingen waarvoor de federale overheid staat, vereisen dat de organisaties en de werknemers continu in hun ontwikkeling investeren. De wijzigingen van jobinhoud en de vereiste competenties gebeuren veel sneller en ze zijn minder voorspelbaar. De opleidingsmogelijkheden moeten daar beter op inspelen.

De minister wil ook sterker inzetten op een gecoördineerd opleidingsbeleid rond stress- en burn-out preventie voor alle medewerkers. Het uitdoven van de gecertificeerde opleidingen verloopt volgens planning. De laatste tests werden afgerond. Het OFO zal in de nieuwe structuur van het HCP worden geïntegreerd om zich op nieuwe taken toe te leggen.

— *Voorbeeldfunctie voor de samenleving*

Neutraliteit, integriteit en transparantie zijn essentiële eigenschappen van goed bestuur. De burger moet er kunnen op rekenen dat de federale overheidsdiensten die ook in de praktijk uitdragen.

De regeling rond de neutraliteit zal worden uitgebreid naar de contractueel tewerkgestelden.

Integriteit is een basisvoorwaarde voor goed bestuur, en begint aan de top. Daarom wordt een specifieke test ontwikkeld die tijdens het selectieproces van de mandaathouders naar integriteit peilt. Een specifieke

Les contacts avec les citoyens et les entreprises doivent se dérouler correctement et la satisfaction de ces publics est une priorité centrale. Sur base du “Plan Fédéral Orientation Client 2016”, les services publics fédéraux ont été encouragés à améliorer l’efficacité de leur service en recourant à des enquêtes auprès des clients.

La communication numérique doit devenir la norme dans le cadre des communications officielles des services publics fédéraux vers leurs collaborateurs. L’intensification de la numérisation dans les contacts avec les citoyens est également fortement encouragée. Quelques applications importantes sont rendues conformes à *Only Once*.

Le bilinguisme fonctionnel prévu dans l’accord de gouvernement a été instauré et un protocole d’accord pour l’exercice du contrôle des examens linguistiques a été signé entre le Selor et la Commission Permanente de Contrôle Linguistique.

— *Apprendre tout au long de la vie*

Les défis auxquels l’administration fédérale est confrontée exigent que les organisations et les employés investissent en permanence dans leur développement. Le contenu des fonctions et les compétences indispensables évoluent beaucoup plus rapidement et sont moins prévisibles. Les formations doivent dès lors être mieux adaptées.

Le ministre souhaite également investir davantage dans une politique de formation coordonnée, relative à la prévention du stress et du burn-out pour tous les collaborateurs. L’extinction progressive des formations certifiées se déroule selon les prévisions. Les derniers tests sont terminés. L’IFA sera intégrée dans la nouvelle structure du HCP pour se concentrer sur des nouvelles tâches.

— *Fonction d’exemple pour la société*

La neutralité, l’intégrité et la transparence constituent des traits essentiels de la bonne administration. Le citoyen doit pouvoir compter sur le fait que les services publics fédéraux mettent également ces valeurs en pratique.

La réglementation en matière de neutralité sera étendue aux contractuels.

L’intégrité est une condition de base à la bonne gouvernance et elle débute au sommet de l’échelle. C’est la raison pour laquelle un examen spécifique est élaboré en vue de tester l’intégrité des titulaires de mandat

opleidingstoolbox rond integriteitsmanagement is in voorbereiding.

Mistoestanden moeten in alle discretie gerapporteerd kunnen worden. Het bestaande klokkenluiderstatuut wordt in samenwerking met de minister van Begroting en in nauw overleg met de Federale Ombudsmannen verbeterd. Ondertussen is de opleiding van een eerste groep vertrouwenspersonen rond integriteit afgerond en zijn zij inmiddels actief in hun diensten.

De overheid moet een spiegel van de samenleving zijn en zorgen dat de juiste man of vrouw op de juiste plaats zit, ongeacht diens afkomst, geslacht, leeftijd of handicap. Er wordt doorgewerkt aan een breed diversiteitsbeleid met tal van terugkerende initiatieven. De overheid vaart immers zelf ook bij een divers personeelsbestand.

Tot besluit geeft de minister aan dat de vereenvoudiging en de aanpassing van de structuren en van de processen zal worden voortgezet, dat het statuut zal worden aangepast en dat de krachtlijnen van een toekomstgericht personeelsbeleid zullen worden vastgelegd. De minister wil de ambitie en de bestaansredenen van de organisatie scherpstellen en ervoor zorgen dat de centrale waarden binnen de organisatie tot leven komen. Die inspanningen zullen worden geëvalueerd om de werkpunten te identificeren. Samen met de ambtenaren, de sociale partners en alle andere betrokken actoren dient te worden gestreefd naar een federale overheid die haar maatschappelijke voorbeeldrol ten volle speelt en waar opnieuw fiere ambtenaren werken.

II. — BESPREKING

A. Vragen en opmerkingen van de leden

De heer Brecht Vermeulen (N-VA) wijst er vooreerst op dat op 14 juni 2016 in de commissie een gedachte-wisseling met de minister heeft plaatsgevonden over het moderniseringstraject of de *redesign* van de federale administratie (DOC 54 2051/001). Dat is een ambitieus plan waarbij een stuurgroep zes grote projecten heeft gedefinieerd rond een breed gedragen hervorming.

De kracht van de verandering bestaat erin de administraties bij het veranderingstraject te betrekken. De technici van de administratie en de betrokken vakminister definiëren de prioriteiten en werken op grond daarvan een visietekst uit.

De doelstellingen zijn duidelijk, met name een degelijke rationalisatie van de procedures en de middelen.

pendant le processus de sélection. Un ensemble de formations spécifique relatif au management de l'intégrité est en cours de préparation.

Les dérives doivent pouvoir être rapportées en toute discrétion. Le statut existant de lanceur d'alerte est amélioré en collaboration avec la ministre du Budget et en étroite concertation avec les médiateurs fédéraux. Entre-temps, la formation à l'intégrité d'un premier groupe de personnes de confiance est terminée et ces personnes sont maintenant actives dans leurs services.

L'autorité doit être un miroir de la société et veiller à ce que la personne exacte soit au bon endroit, peu importe son origine, son sexe, son âge ou son handicap. La mise en place d'une large politique de diversité se poursuit par le biais d'un grand nombre d'initiatives récurrentes. En effet, l'autorité a aussi elle-même tout à gagner à disposer d'un personnel diversifié.

En conclusion, le ministre indique qu'en 2017, la simplification et l'adaptation des structures et des processus seront poursuivies, le statut sera adapté et les lignes d'une politique du personnel axée sur l'avenir seront définies. Le ministre entend préciser l'ambition et les raisons d'être de l'organisation et veiller à ce que les valeurs fondamentales prennent vie au sein de l'organisation. Ces efforts feront l'objet d'une évaluation qui permettra d'identifier les points à améliorer. En collaboration avec les fonctionnaires, les partenaires sociaux et tous les autres intervenants, il convient d'œuvrer en faveur d'une administration fédérale jouant pleinement son rôle d'exemple pour la société, et dans laquelle les fonctionnaires retrouveront la fierté de travailler.

II. — DISCUSSION

A. Questions et observations des membres

M. Brecht Vermeulen (N-VA) souligne tout d'abord que, le 14 juin 2016, la commission a procédé à un échange de vues avec le ministre concernant le trajet de modernisation ou *redesign* de l'administration fédérale (DOC 54 2051/001). Il s'agit d'un plan ambitieux dans le cadre duquel un groupe de pilotage a défini six grands projets autour d'une réforme largement soutenue.

La force du changement consiste à associer les administrations au trajet d'amélioration. Les techniciens de l'administration et le ministre compétent concerné définissent les priorités et élaborent un texte de vision sur cette base.

Les objectifs sont clairs, à savoir une rationalisation sérieuse des procédures et des moyens. Des éléments

Belangrijk daarbij is de invoering van de digitalisering, innovatie, het *out-of-the-box* denken, ... met als doel om de efficiëntie te verhogen, verspilling van capaciteit tegen te gaan, de transparantie te verhogen, eenvoudigere procedures toe te passen en de registratie van bepaalde gegevens te beperken in het licht van het “*only once*”-principe.

De minister heeft reeds eerder de trajecten duidelijk geschetst (DOC 54 2051/001, blz. 5):

1. de centraal gecoördineerde federale aankopen;
2. de inning van overheidsontvangsten;
3. het beheer van het vastgoedpatrimonium;
4. de operationele excellentie in het domein veiligheid;
5. de operationele excellentie in het domein gezondheid;
6. de nieuwe horizontale FOD.

Voor elk traject werd een sponsorende vakminister bepaald. De minister is zelf sponsor van de trajecten 1 en 6, en ondersteunt eveneens zijn collega-ministers bij de realisatie van hun trajecten.

Naast de modernisering van de organisatie kent het project uiteraard ook een menselijk luik. Het welslagen van het project hangt immers af van het draagvlak bij het personeel. Het is dan ook positief dat de administratie wordt betrokken bij het veranderingstraject.

Op het vlak van de *human resources* is het moderniseringstraject evenzeer van groot belang. De beleidsnota onderstreept dus terecht de inspanningen op dat gebied in het verleden en voor de toekomst. Het modern, gedigitaliseerd HR-beleid krijgt vorm met toepassingen als *PersoPoint* en het *Human Capital Point* (HCP). Een efficiënt diensten- en expertisecentrum is noodzakelijk om de verwachtingen en de bezorgdheden van de personeelsleden op te vangen. Ook hier geldt het belang van evidente principes rond de eenvoudige, transparante en snelle communicatie en gegevensverstrekking.

Daarnaast wordt ingespeeld op de kenmerken van de huidige maatschappij, die onderhevig is aan een snelle verandering en flexibiliteit. Door de loopbaan af te stemmen op doorstroming, mobiliteit en de afstemming op het privéleven wordt op die ontwikkelingen een

important, à cet égard, sont l’instauration de la numérisation, l’innovation, la pensée *out-of-the-box*, ... qui visent à accroître l’efficacité, à lutter contre le gaspillage de capacités, à augmenter la transparence, à appliquer des procédures plus simples et à limiter l’enregistrement de certaines données dans le cadre du principe “*only once*”.

Le ministre a déjà présenté clairement les différents trajets (DOC 54 2051/001, p. 5):

1. les achats fédéraux coordonnés de façon centralisée;
2. la perception des recettes publiques;
3. la gestion du patrimoine immobilier;
4. l’excellence opérationnelle dans le domaine de la sécurité;
5. l’excellence opérationnelle dans le domaine de la santé;
6. la nouvelle entité horizontale.

Pour chaque trajet, un ministre compétent responsable a été désigné. Le ministre lui-même est en charge des trajets 1 et 6, et soutient également ses collègues ministres dans la réalisation de leurs trajets.

Outre la modernisation de l’organisation, le projet a bien sûr aussi un volet humain. La réussite du projet dépend en effet de l’adhésion du personnel. Il est dès lors positif que l’administration soit associée au trajet d’amélioration.

Le trajet de modernisation est également très important sur le plan des ressources humaines. La note de politique générale souligne dès lors à juste titre les efforts qui ont déjà été fournis dans ce domaine et ceux qui le seront à l’avenir. La politique moderne et numérisée des ressources humaines prend forme grâce à des applications comme *PersoPoint* et *Human Capital Point* (HCP). Un centre de services et d’expertise efficace est nécessaire pour répondre aux attentes et aux préoccupations des membres du personnel. En l’occurrence également, on soulignera l’importance de principes évidents liés à une communication et à une transmission des données simples, transparentes et rapides.

Par ailleurs, il est tenu compte des caractéristiques de la société actuelle, qui doit faire face à des changements rapides et à la flexibilité. Il est répondu à ces évolutions en alignant la carrière sur les besoins en matière de transition et de mobilité et en l’harmonisant avec la vie

antwoord geboden. Om een duurzame en levenslange inzetbaarheid te creëren vormt de nieuwe vorm van werken een duurzaam antwoord op stress en *burn-out*.

De fractie van de spreker juicht bijgevolg de initiatieven toe rond het nieuwe werken, met de mogelijkheid tot telewerk en het werken in satellietkantoren, de aanpassing van de arbeidstijd aan onvoorziene omstandigheden, het principe van het flexwerk, de opvang van piekmomenten door een regeling voor uitzendwerk, de vereenvoudiging van de regels rond het welzijn op het werk, enz.

Andere belangrijke factoren verdienen evenzeer aandacht: een analyse van de oorzaken van het ziekteverzuim, de noodzakelijke aanpassingen inzake arbeidsongevallen, het uitwerken van één enkel evaluatiesysteem, de flexibele verloning, het ziektepensioen, enz.

Een ander punt is het geven van meer management-autonomie en verantwoordelijkheid aan de hand van bestuursovereenkomsten. Een goede synergie tussen de overheid en de burger moet zorgen voor een efficiënte en effectieve dienstverlening aan de burger, en dat op een eenvoudige, gedigitaliseerde en transparante wijze en met aandacht voor de communicatie. De burger verwacht integere, neutrale en onkreukbare *civil servants*.

De heer Vermeulen prijst tot slot de aandacht van het plan voor de mensgerichtheid en de diversiteit. Elk personeelslid krijgt de kans om zichzelf te verbeteren onder andere middels het principe van het levenslang leren. Bovendien is er aandacht voor de instroom van personen met beperkingen, mensen met een migratieachtergrond, kansen voor vrouwen op topjobs via het project Top Skills.

De spreker formuleert tot besluit enkele vragen over de verschillende thema's. Zoals vermeld, is het moderniseringstraject een heel ambitieus plan. Alles staat of valt met een concrete uitvoering ervan. Wat is de voortgang van de projecten waarvan de minister sponsor is?

Hoe ver staat het proces van de uitrol van het nieuwe aankoopmodel? Werden al resultaten geboekt? Wanneer wordt het model operationeel? Wat is de stand van zaken met betrekking tot de oprichting van de horizontale FOD?

Bij de grondige en duurzame hervorming van het HR-beleid springt de aanpak van *burn-out* in het oog. Een specifiek onderdeel van het plan daarover is de

privée. En vue de créer une disponibilité durable tout au long de la carrière, la nouvelle manière de travailler offre une réponse durable au stress et au *burn-out*.

Le groupe de l'intervenant se réjouit dès lors des initiatives relatives à la nouvelle manière de travailler, incluant la possibilité de télétravailler et de travailler dans des bureaux satellites, l'adaptation du temps de travail aux circonstances imprévues, le principe du travail flexible, le recours à un régime de travail intérimaire pour faire face aux périodes de pic, la simplification des règles autour du bien-être au travail, etc.

D'autres facteurs importants méritent tout autant notre attention: une analyse des causes des absences pour maladie, les indispensables adaptations en matière d'accidents du travail, l'élaboration d'un système d'évaluation unique, la rémunération flexible, la pension de maladie, etc.

Il convient également de donner plus d'autonomie et de responsabilité de gestion par l'intermédiaire des contrats d'administration. Une bonne synergie entre les autorités et le citoyen doit permettre de garantir un service efficace et effectif au citoyen, et ce, de manière simple, numérisée et transparente, en mettant l'accent sur la communication. Le citoyen attend des fonctionnaires intègres, neutres et irréprochables.

M. Vermeulen loue enfin l'attention accordée par le plan à l'humanisme et à la diversité. Chaque membre du personnel obtient la possibilité de s'améliorer, notamment grâce au principe de l'apprentissage tout au long de la vie. En outre, le plan prête attention à l'engagement de personnes souffrant d'un handicap ou issues de l'immigration et offre la possibilité aux femmes d'accéder à des fonctions supérieures grâce au projet *Top Skills*.

En guise de conclusion, l'intervenant formule quelques questions sur les différents thèmes. Comme il a déjà été mentionné précédemment, le trajet de modernisation est un plan très ambitieux. Sa réussite repose entièrement sur son exécution concrète. Quel est l'état d'avancement des projets dont le ministre est responsable?

Où en est le processus de déploiement du nouveau modèle d'achat? A-t-on déjà obtenu des résultats? Quand le modèle deviendra-t-il opérationnel? Où en est la création du SPF horizontal?

Dans le cadre de la réforme approfondie et durable de la politique des ressources humaines, l'approche du *burn-out* attire l'attention. Une partie spécifique du

mobiliteit als manier om de efficiëntie van de organisatie te verhogen, maar ook het welzijn van de medewerker. Het concept van de mobiliteit wordt dus geïntegreerd in het anti-*burn-out* plan. Hoe gebeurt dat concreet? Hoe past het initiatief *Talent on the Move* binnen die aanpak?

Het systeem van de mandaathouders zal niet fundamenteel veranderen. Op welke punten komt er wel een bijsturing en waarom?

Ten slotte stelt de minister terecht dat de fiere ambtenaar ook een onkreukbare ambtenaar is. Hoe ziet hij dat in de praktijk concreet? Het is evident dat integriteit en onkreukbaarheid essentiële kenmerken zijn van goed bestuur. Zij mogen dus ook worden verwacht van de federale overheidsmanagers. Welke initiatieven werden tot dat doel in 2016 genomen en met welk resultaat?

Mevrouw Nawal Ben Hamou (PS) stelt vast dat de beleidsnota van de minister zeer weinig concrete details bevat over de *redesign* van de administratie, terwijl die hervorming nochtans een belangrijke krachtlijn van zijn beleid vormt. Kan hij derhalve enkele nadere toelichtingen verstrekken over de tenuitvoerlegging ervan, ook voor de trajecten waarvoor hij niet in de eigenlijke zin van het woord verantwoordelijk is?

In 2016 had de regering voor de financiering van de *tax shift* rekening gehouden met een efficiëntiewinst van 100 miljoen dankzij de tenuitvoerlegging van de *redesign*. Voor 2017 had die winst zelfs tot 200 miljoen euro moeten oplopen. Het vooropgestelde rendement werd echter neerwaarts bijgesteld. Dienaangaande licht het Rekenhof toe dat in juli 2016 het monitoringcomité het rendement van de *redesign* voor 2016 (evenals voor 2017) tot 36,8 miljoen euro had beperkt op grond van informatie die afkomstig was van de beleidscel van de minister van Ambtenarenzaken. Bij de opmaak van de ontwerpbegroting voor 2017 heeft de regering de begrotingsimpact van de optimalisering in 2016 teruggebracht tot 25 miljoen euro. Voor 2017 heeft ze die opgetrokken tot 53,7 miljoen euro. Volgens het verslag van het Rekenhof zou drie vierden van dat bedrag moeten resulteren uit traject 2 (inning van overheidsontvangsten). Kan de minister uitleggen hoe die cijfers werden geëvalueerd en welke procedure zal worden uitgewerkt om dat doel te bereiken?

Een bedrag van 800 000 euro is uitgetrokken ter financiering van de benodigde externe expertise voor de hervorming van de openbare dienst. Waarvoor zullen die kredieten bestemd zijn?

plan proposé en la matière est la mobilité en tant que manière d'accroître l'efficacité, mais aussi le bien-être du travailleur. Le concept de la mobilité est donc intégré dans le plan de lutte contre le *burn-out*. Comment l'est-il concrètement? Comment l'initiative *Talent on the Move* s'intègre-t-elle dans cette approche?

Le système des titulaires de mandats ne changera pas fondamentalement. Quels points seront tout de même modifiés et pourquoi?

Enfin, le ministre affirme à juste titre qu'un fonctionnaire fier est aussi un fonctionnaire incorruptible. En pratique, comment le ministre voit-il concrètement les choses? Il est évident que l'intégrité et l'incorruptibilité sont des caractéristiques essentielles d'une bonne administration. On peut donc s'attendre à ce que les managers des pouvoirs publics en fassent preuve. Quelles initiatives ont été prises dans cet objectif en 2016, et avec quel résultat?

Mme Nawal Ben Hamou (PS) constate que la note de politique générale du ministre contient très peu de détails concrets concernant le redesign de l'administration alors que cette réforme constitue pourtant un axe majeur de sa politique. Peut-il dès lors donner quelques précisions concernant sa mise en œuvre, en ce compris pour les trajets qui ne relèvent pas à proprement parler de sa responsabilité?

En 2016, le gouvernement avait tenu compte, pour le financement du *tax shift*, de gains d'efficience de 100 millions d'euros grâce à l'exercice de redesign. Ces gains auraient même dû s'élever à 200 millions d'euros pour 2017. Le rendement projeté a toutefois été revu à la baisse. La Cour des comptes explique à ce sujet qu'en juillet 2016, le comité de monitoring avait limité le rendement du redesign à 36,8 millions d'euros pour 2016 (de même que pour 2017) sur la base d'informations provenant de la cellule stratégique du ministre de la Fonction publique. Lors de la confection du projet de budget 2017, le gouvernement a ramené l'incidence budgétaire de l'optimisation en 2016 à 25 millions d'euros. Pour 2017, il l'a augmenté à 53,7 millions d'euros. Selon le rapport de la Cour des comptes, trois-quarts de ce montant devrait résulter du trajet 2 (perception des recettes publiques). Le ministre peut-il expliquer comment ces chiffres ont été évalués et quelle procédure sera élaborée pour y arriver?

Un montant de 800 000 euros est prévu en vue de financer l'expertise externe nécessaire à la réforme du service public. A quoi seront affectés ces crédits?

In zijn beleidsnota legt de minister de klemtoon op het beleid inzake welzijn op het werk dat hij in zijn departement beoogt te bevorderen. De PS-fractie, die eveneens wil dat de ambtenaren hun werk kunnen voortzetten, is het vanzelfsprekend met die doelstelling eens. In het kader van de laatste twee begrotingsjaren werd elk departement echter verzocht de lineaire inspanning voort te zetten om zijn personeelssterkte te verminderen. Bijgevolg vraagt mevrouw Ben Hamou hoeveel mensen nog bij de Staat aan de slag zijn, hoeveel banen werden afgeschaft en welke besturen het zwaarst werden getroffen. Hoeveel gepensioneerde ambtenaren werden niet vervangen?

De beleidsnota heeft het ook over een bijsturing van de tuchtregeling, die wordt versoepeld. Volgens de spreekster doet die maatregel eens te meer afbreuk aan het statuut.

Mevrouw Ben Hamou herinnert eraan dat het regeerakkoord gewag maakte van de oprichting van een *pool* van topambtenaren waaruit de minister naar believen zou kunnen putten. Moet uit punt 27 van de beleidsnota worden opgemaakt dat een aanvang wordt gemaakt met de tenuitvoerlegging van dat onderdeel van het regeerakkoord?

De minister wijst erop dat volgens studies blijkt dat de “federale topambtenaren zich weinig identificeren als groep en een eerder statische loopbaan kennen”. Voorts vraagt de spreekster zich af hoe de maatregelen zoals het aanmoedigen van *online*-opleidingen of nieuwe arbeidsvormen (telewerk, satellietkantoren) het mogelijk kunnen maken om de mensen die bij de overheidsdiensten werken, trots te maken dat zij ambtenaar zijn en de ambtenaren het gevoel te geven dat een volwaardige schakel van de organisatie zijn. Wat is de minister derhalve van plan om bij de ambtenaren een echte geest van openbare dienstverlening ten aanzien van de gebruikers te ontwikkelen?

De minister besluit zijn beleidsnota met een vurig pleidooi om ervoor te zorgen dat “onze centrale waarden binnen de organisatie levend worden”. Kan de minister preciseren om welke waarden het gaat?

De heer Philippe Pivin (MR) herinnert eraan dat bij de modernisering van het openbaar ambt veel op het spel staat. De modernisering en de voorbeeldfunctie ervan zijn voorts een cruciaal aspect en moeten worden gewaarborgd zo men wil dat de publieke besluitvorming efficiënter en reactiever is en beter is afgestemd op de evolutie van de samenleving.

De werking van de Staat moet worden gemoderniseerd om hem aantrekkelijker te maken voor de

Dans sa note de politique générale, le ministre met l'accent sur la politique de bien-être au travail qu'il entend favoriser dans son département. Cet objectif est évidemment partagé par le groupe PS, lequel souhaite également que les fonctionnaires puissent continuer à travailler. Or, dans le cadre des deux derniers exercices budgétaires, chaque département a été prié de poursuivre l'effort de réduction linéaire de son personnel. Mme Ben Hamou demande par conséquent combien l'État emploie encore de travailleurs, combien de postes ont été supprimés, quelles administrations ont été le plus touchées. Combien de fonctionnaires partis à la retraite n'ont pas été remplacés?

La note évoque également une révision du système disciplinaire qui se voit assoupli. L'intervenante qualifie cette mesure de nouvelle attaque contre le statut.

Mme Ben Hamou rappelle que l'accord de gouvernement évoquait la création d'un pool de hauts fonctionnaires dans lequel le ministre pourrait puiser à sa convenance. Faut-il lire dans le point 27 de la note un début d'exécution de ce volet de l'accord gouvernemental?

Le ministre relève que d'après des études, il apparaît que les hauts fonctionnaires fédéraux s'identifient peu en tant que groupe et ont une carrière plutôt statique. D'un autre côté, l'intervenante se demande comment les mesures telles que l'encouragement des formations en ligne ou les nouvelles manières de travailler (télétravail, bureau satellite) peuvent permettre d'insuffler au sein de l'administration la fierté d'être fonctionnaire et donner aux agents le sentiment qu'ils constituent pleinement un rouage de l'organisation. Dès lors, quelles sont les intentions du ministre afin de développer chez les fonctionnaires un véritable esprit de service public à l'égard des usagers?

Enfin, le ministre clôture sa note par un plaidoyer vibrant afin de permettre à “nos valeurs fondamentales” de prendre vie au sein de l'organisation. Le ministre peut-il préciser de quelles valeurs il s'agit?

M. Philippe Pivin (MR) rappelle que la modernisation de la fonction publique est un enjeu majeur. La modernisation et l'exemplarité sont en outre un élément essentiel et doivent être garanties si l'on veut que les décisions publiques soient plus efficaces, plus réactives et mieux adaptées à l'évolution de la société.

Il convient de moderniser le fonctionnement de l'État pour le rendre plus attractif pour les agents qui y

ambtenaren die er werken en om extern nieuw talent te ontdekken. Zo niet zullen wij niet kunnen voldoen aan de gewettigde verwachtingen ten aanzien van de Staat van de burger als individu dan wel als maatschappelijke of economische speler.

De presentatie van de minister berust op twee essentiële pijlers: de verbetering van het arbeidskader alsook de afstemming van de structuur en de werking ervan op de verwachtingen van de burgers.

In dat verband wenst de spreker antwoorden te krijgen op de volgende vragen.

Welke klanten worden beoogd bij de bevestigingen die onder hen zullen worden georganiseerd? Hoeveel bevestigingen zullen er worden georganiseerd en op grond van welke criteria zullen ze worden geselecteerd? Welk proces zal ten uitvoer worden gelegd om te garanderen dat met de resultaten ervan echt rekening wordt gehouden?

Kan de minister voorts bondig ingaan op het innovatielaboratorium, de doelstellingen ervan en de fasering van de opdrachten ervan?

Welke denksporen worden overwogen om prestatie-gerelateerde bezoldigingscriteria te bepalen?

Hoe staat het met het project in verband met de aankoopcentrale voor gecentraliseerde en gecoördineerde aankopen? *Quid* met de toegang tot de ondernemingen en tot de kmo's?

Ten slotte gaat de heer Pivin in op het crisiscommunicatieplan voor de gehele federale administratie en voor de POD P&O. In dat verband vraagt hij hoe in geval van crisis de samenwerking verloopt met de Nationale Veiligheidsraad en tussen de besturen onderling (ook met die van de deelstaten).

De heer Franky Demon (CD&V) benadrukt dat de regering ambitie moet tonen. Ze moet ook voor het openbaar ambt toekomstgerichte stappen zetten. Het regeerakkoord reikt belangrijke bouwstenen aan voor een modern openbaar ambt dat kwaliteitsvolle prestaties levert aan de burgers, de ondernemingen en de verenigingen en dat gestoeld is op het vertrouwen van de maatschappij in de overheid. De overheid moet zelf ook vertrouwen schenken aan haar ambtenaren en zorgen voor een werksfeer waarbij de ambtenaren ook achter hun overheid kunnen staan.

travaillent et déceler de nouveaux talents à l'extérieur. Sans cela nous ne pourrions pas répondre aux attentes légitimes des citoyens qu'ils s'adressent à l'État en tant qu'individu ou en tant qu'acteur sociétal ou économique.

La présentation du ministre repose sur deux piliers essentiels: l'amélioration du cadre de travail et l'adaptation de la structure et de son fonctionnement aux attentes des citoyens.

Dans ce cadre, l'intervenant souhaite obtenir les réponses aux questions suivantes.

Concernant les enquêtes qui seront organisées auprès des clients, quels sont les clients ciblés? Combien d'enquêtes seront-elles organisées et sur base de quels critères seront-elles sélectionnées? Quel sera le processus mis en œuvre afin de garantir que leurs résultats seront réellement pris en compte?

Le ministre peut-il par ailleurs dire quelques mots concernant le laboratoire d'innovations, ses objectifs, et le phasage de ses missions?

Quelles sont les pistes envisagées afin de définir des critères de rémunération liés aux performances?

Où en est le projet relatif à la centrale d'achats centralisés et coordonnés? Qu'en est-il de l'accès aux entreprises et aux PME?

Enfin, concernant le plan de communication de crise pour l'ensemble de l'administration fédérale et pour le SPF P&O, M. Pivin demande comment se déroule la collaboration avec le Conseil national de sécurité et entre administrations (y compris fédérées) en cas de crise.

M. Franky Demon (CD&V) souligne que le gouvernement doit faire preuve d'ambition. Il doit aussi entreprendre des démarches tournées vers l'avenir en faveur de la fonction publique. L'accord de gouvernement propose des fondements importants permettant de développer une fonction publique moderne qui fournit des prestations de qualité aux citoyens, aux entreprises et aux associations et qui se base sur la confiance de la société dans les autorités. Les autorités elles-mêmes doivent aussi faire confiance en leurs fonctionnaires et veiller à garantir une ambiance de travail dans le cadre de laquelle les fonctionnaires peuvent soutenir leurs autorités.

Het regeerakkoord biedt dat kader en zet de bakens uit. De beleidsnota grijpt te weinig naar die tekst terug, en bevat een aantal zaken die al in eerdere beleidsnota's zijn opgenomen. Meer nog, de eerdere doelstellingen worden thans nog afgezwakt. Het regeerakkoord is geen catalogus waaruit gekozen kan worden. Na twee jaar beleid is er nood aan een sterke visie op het openbaar ambt. Een visie die wordt uitgezet binnen de krijtlijnen die in het regeerakkoord werden afgesproken. De beleidsnota stelt echter nog heel wat studiewerk in het vooruitzicht: over de gedifferentieerde verloning, over het systeem van de mandaathouders, over de vervanging van de gecertificeerde opleidingen, enz. Welke concrete stappen heeft de minister voor ogen?

De spreker gaat vooreerst in op het aanwervingsbeleid. Het is een oud zeer, maar de procedures via Selor kunnen soms heel lang duren. Te lang zelfs, zodat zeer talentvolle mensen vaak reeds voor het einde van het aanwervingsproces worden weggekaapt door de private sector. Het duurt immers te lang eer ze een duidelijk antwoord krijgen van de overheid over hun aanwervingsprocedure. Het regeerakkoord voorziet om die reden duidelijke doelstellingen. In de beleidsnota is daarover niets terug te vinden. Wat is de stand van zaken van de vooropgestelde maatregelen? Hoe ziet de minister de toekomst van Selor? Hoe ziet hij het aanwervingsbeleid van de overheid in het openbaar ambt als een moderne dynamische organisatie?

In verband met het dynamisch vervangingsbeleid heeft de heer Demon de indruk dat vaak lineaire maatregelen worden toegepast. Nochtans is het duidelijk dat binnen het openbaar ambt bepaalde diensten net verstrekt moeten worden en dus een hogere vervangingsratio nodig hebben dan andere. Hoe monitort de minister het vervangingsbeleid? Welke ondersteuning wordt daarvoor vanuit de administratie geleverd?

Wat de managementsautonomie en de invoering van de bestuursovereenkomsten en de bestuursplannen betreft, stelt de minister in de beleidsnota dat hij zijn collega's wil ondersteunen bij de evaluatie van de mandaathouders op basis van de bestuursovereenkomsten. Vorig jaar informeerde de spreker reeds naar het overleg tussen de mandaathouders en de voorgdijverheid over de opmaak ervan, maar ontving geen antwoord. Als er geen afspraken rond de voorgestelde managementplannen werden gemaakt met de voorgdij, welke gevolgen

L'accord de gouvernement offre ce cadre et en fixe les balises. La note de politique générale se réfère trop peu à ce texte et contient un certain nombre d'éléments déjà repris dans des notes de politique générale antérieures. Plus préoccupant encore, les objectifs du passé sont devenus moins ambitieux. L'accord de gouvernement n'est pas un catalogue où l'on peut faire un choix. Après deux ans, nous avons besoin d'une vision claire et nette de ce que doit devenir la fonction publique, et cette vision doit être déployée dans le cadre des lignes de force convenues dans l'accord de gouvernement. Or, la note de politique générale évoque toute une série d'études qui restent à mener: sur la rémunération différenciée, sur le système de titulaires de mandats, sur le remplacement des formations certifiées, etc. Quelles étapes concrètes le ministre envisage-t-il?

L'intervenant aborde tout d'abord la question de la politique de recrutement. C'est un mal ancien, mais il reste que les procédures via le Selor peuvent parfois être très longues. Trop longues même, au point que certains éléments très talentueux se font parfois débaucher par le secteur privé avant la fin de la procédure de recrutement. Le temps qui s'écoule est en effet trop long pour obtenir une réponse claire de l'administration à propos de leur candidature. C'est la raison pour laquelle l'accord de gouvernement contient des objectifs clairs en la matière, que l'on ne retrouve d'aucune manière dans la note de politique générale. Quel est l'état d'avancement des mesures qui ont été proposées? Comment le ministre voit-il l'avenir du Selor? Quelle est sa vision de la politique de recrutement dans la fonction publique en tant qu'organisation moderne et dynamique?

En ce qui concerne la politique de remplacement dynamique, M. Demon a l'impression que ce sont souvent des mesures linéaires qui sont appliquées. Or il est clair que certains services au sein de la fonction publique doivent être renforcés, ce qui nécessite un taux de remplacement plus élevé que pour d'autres services. Comment le ministre supervise-t-il la politique de remplacement? Quel est le soutien apporté par l'administration à cet égard?

En ce qui concerne l'autonomie de gestion et l'instauration des contrats et des plans d'administration, le ministre indique dans sa note de politique générale qu'il entend soutenir ses collègues dans l'évaluation des titulaires de mandats sur la base des contrats d'administration. L'année passée, l'intervenant a déjà demandé des informations sur la concertation entre les titulaires de mandats et l'autorité de tutelle à propos de l'élaboration de ces contrats et de ces plans, mais n'a pas obtenu de réponse. Si aucun accord n'a été

zal dat hebben voor de evaluatie van de plannen en voor de managers? Het spreekt voor zich dat het ene niet zonder het andere kan.

De beleidsnota besteedt aandacht aan de zorg voor een coherente welzijnspolitiek: *burn-out*-preventie, stress op het werk, enz. Ook binnen het openbaar ambt moet voldoende aandacht zijn voor de ziektes van de moderne tijd. Uit onderzoek blijkt heel vaak dat dergelijke aandoeningen vooral te wijten zijn aan de omgeving van de werknemer en de arbeidsomstandigheden. De beleidsnota blijft voorts rond het thema wat op de vlakte. Er is aandacht voor het onderwerp, maar voor het overige bevat de beleidsnota weinig concrete maatregelen.

Welke maatregelen of programma's worden daarvoor uitgewerkt? Welke initiatieven neemt het departement van de minister daarin? Hoe zorgt de minister voor de coherentie binnen dat beleid?

Voorts blijft het zoeken naar een opvolging van de gecertificeerde opleidingen. Het levenslang leren, maar ook de uitdagingen voor het personeel op dat vlak om bij te blijven en nieuwe zaken op te nemen vormen slechts enkele elementen die problemen zoals *burn-out* kunnen opvangen.

Welke concrete voorstellen wil de minister hieromtrent naar voren schuiven, en wat is hun timing? Hoe zullen zij worden uitgewerkt?

Tot slot komt ook de *redesign* van het openbaar ambt nauwelijks aan bod in de beleidsnota. De samenvoeging van de horizontale diensten zal in het komende jaar wel een feit zijn, maar binnen de verticale diensten is eveneens enige reorganisatie en optimalisatie aangewezen. Die nood volgt onder meer uit de overheveling van een aantal bevoegdheden in uitvoering van de Zesde Staatshervorming. De beleidsnota bepaalt daarover niets. Hoe ziet de minister die hervorming?

Mevrouw Sabien Lahaye-Battheu (Open Vld) noteert de stelling van de minister dat hij verder wil inzetten op het slimmer en slanker maken van de federale overheid, alsook op het vereenvoudigen van structuren en processen. Op dat vlak is er nog een hele weg te gaan. Niet enkel het overheidsbeslag in België is te hoog, ook de kwaliteit van de geleverde dienstverlening kan nog worden aangescherpt.

conclu avec la tutelle à propos des plans d'administration proposés, quelles conséquences cela aura-t-il pour l'évaluation des plans et pour les managers? Il va de soi que l'un ne va pas sans l'autre.

La note de politique générale souligne l'importance de mettre en œuvre une politique de bien-être cohérente: prévention du *burn-out*, du stress au travail, etc. Il faut en effet prêter une attention suffisante, y compris dans la fonction publique, aux maladies de notre époque. Des études montrent que de telles affections sont très souvent dues à l'environnement du travailleur et aux conditions de travail. Sur ce point, la note de politique générale reste un peu vague. Le problème est évoqué, mais pour le reste, la note contient peu de mesures concrètes.

Quelles mesures ou quels programmes seront élaborés? Quelles seront les initiatives du département du ministre en la matière? De quelle manière le ministre veille-t-il à la cohérence de cette politique?

Par ailleurs, on est toujours à la recherche d'une solution de remplacement pour les formations certifiées. L'apprentissage tout au long de la vie mais également les possibilités offertes au personnel de se recycler et d'acquérir de nouvelles connaissances ne sont que quelques éléments parmi ceux susceptibles d'apporter une réponse à des problèmes tels que le *burn-out*.

Quelles propositions concrètes le ministre souhaite-t-il mettre en avant dans ce domaine, et quel en serait le calendrier? Comment ces propositions seront-elles concrétisées?

Enfin, il n'est pratiquement pas question, dans la note de politique générale, de la réforme de la fonction publique. La fusion des services horizontaux sera un fait dans le courant de l'année prochaine, mais une certaine réorganisation et une certaine optimisation s'indiquent également au sein des services verticaux. Cette nécessité découle notamment du transfert d'un certain nombre de compétences en exécution de la Sixième réforme de l'État. La note de politique générale est muette à ce sujet. Comment le ministre voit-il la réforme?

Mme Sabien Lahaye-Battheu (Open Vld) évoque l'intention du ministre de continuer à miser sur une administration fédérale plus intelligente et plus légère, ainsi que sur la simplification des structures et des procédures. Sur ce plan, toutefois, le chemin à parcourir est encore long. Non seulement les ponctions publiques sont trop élevées en Belgique, mais la qualité du service pourrait encore être améliorée.

Een van de prioriteiten van deze regering is nog steeds de optimalisatie of *redesign* van de federale overheid. Er werden zes trajecten opgezet. Volgens de beleidsnota staan er bijkomende trajecten in de steigers. Het Rekenhof noemt er nog twee: de operationele excellentie in het domein van de studiediensten en de digitale transformatie van de overheid (DOC 54 2108/003, blz. 65).

Volgens het Rekenhof zal de *redesign* in 2016 slechts 15 miljoen euro opleveren in plaats van de vooropgestelde 100 miljoen euro. Dat is 85 miljoen euro te weinig. De vooropgestelde 200 miljoen euro voor 2017 werd inmiddels bijgesteld tot 53,7 miljoen euro, of een verschil van 146,3 miljoen euro. De trajecten zitten dus allesbehalve op het budgettaire vooropgestelde spoor

Wat zijn de echte doelstellingen voor de komende jaren? Zal men ooit in de buurt komen van de oorspronkelijk vooropgestelde bedragen van 500 tot zelfs 750 miljoen euro?

Welke bijkomende trajecten staan er in de steigers? Wat zijn de financiële doelstelling ervan?

Hebben de bevoegde ministers al een integratievoorstel voor de POD's aan de Ministerraad voorgelegd? Waarin worden de diverse POD's geïntegreerd?

Ten tweede gaat de spreekster in op de ambitie rond het verhogen van de efficiëntie. Zo wil de minister onder meer de verspilling aanpakken. De bestuursovereenkomsten zijn in die context heel belangrijk. Kan de minister een overzicht geven van de belangrijkste lopende efficiëntieprojecten? Welke concrete maatregelen heeft hij voor ogen om de verspillingen op te zoeken en aan te pakken?

Inzake diversiteit zullen op het terrein initiatieven worden ontwikkeld die bijdragen tot meer diversiteit. In de beleidsnota werd voor 2016 een becijferde doelstelling in het vooruitzicht gesteld over de tewerkstelling van personen met een migratieachtergrond. Kan de minister een overzicht geven van die initiatieven tijdens het afgelopen jaar? Is het streefcijfer al gekend? Wordt gemikt op 10 %? Met welke concrete maatregelen wil de minister de doelstelling bereiken?

Vervolgens wijst mevrouw Lahaye-Battheu op het feit dat op dit ogenblik de POD's, de Regie der gebouwen en Fedasil toegetreden zijn tot de Federale Interne Auditdienst. Momenteel telt die dienst 10 medewerkers. De procedure tot aanstelling van de verantwoordelijke

L'une des priorités de ce gouvernement reste d'optimiser et de réformer l'administration fédérale. Six trajets ont été définis. Selon la note de politique générale, d'autres trajets sont en préparation. De son côté, la Cour des comptes en évoque deux autres: l'excellence opérationnelle dans le domaine des services d'étude et la transformation numérique de l'administration (DOC 54 2108/003, p. 65).

Selon la Cour des comptes, la réforme de la fonction publique ne permettra de dégager que 15 millions d'euros en 2016, au lieu des 100 millions d'euros prévus. C'est donc 85 millions trop peu. Entre-temps, les 200 millions d'euros prévus pour 2017 ont été ramenés à 53,7 millions d'euros, soit une différence de 146,3 millions d'euros. Les trajets s'écartent donc très clairement de la trajectoire budgétaire.

Quels sont les véritables objectifs pour les années à venir? Arrivera-t-on jamais dans les parages des montants de 500, voire 750 millions d'euros qui avaient été prévus initialement?

Quels trajets supplémentaires sont-ils en préparation? Quels en sont les objectifs financiers?

Les ministres compétents ont-ils déjà soumis au Conseil des ministres une proposition d'intégration pour les SPP? Dans quelles structures les différents SPP seront-ils intégrés?

L'intervenante évoque ensuite l'objectif visant à accroître l'efficacité de l'administration. Le ministre veut notamment s'attaquer au gaspillage. Les contrats d'administration sont très importants dans ce contexte. Le ministre peut-il donner un aperçu des principaux projets en cours en matière d'efficacité? Quelles mesures concrètes envisage-t-il afin d'identifier les gaspillages et d'y remédier?

En matière de diversité, des initiatives contribuant à la diversité seront développées sur le terrain. La note de politique générale pour l'année 2016 contenait un objectif chiffré en ce qui concerne l'emploi de personnes issues de l'immigration. Le ministre peut-il indiquer quelles initiatives ont été prises dans ce domaine au cours de l'année écoulée? L'objectif chiffré est-il déjà connu? Vise-t-on un taux de 10 %? À l'aide de quelles mesures concrètes le ministre compte-t-il atteindre son objectif?

Mme Lahaye-Battheu souligne ensuite que pour l'heure, les SPP, la Régie des bâtiments et Fedasil ont adhéré au Service d'Audit Interne fédéral. Ce service dispose actuellement d'un effectif de dix personnes. La procédure de nomination du responsable des audits

voor de interne audit werd opgestart. Op kruissnelheid zou de dienst 50 medewerkers moeten tellen na de toetreding van het ministerie van Landsverdediging, het Federaal Agentschap voor Geneesmiddelen en Gezondheidsproducten en het Federaal Agentschap voor de Veiligheid van de Voedselketen. Hun toetreding is voorzien op uiterlijk op 1 januari 2018. Zijn daarmee alle diensten toegetreten? Zo niet, elke zijn dan nog niet toegetreten, en wanneer zal dat alsnog het geval zijn?

Op korte termijn wordt een netwerk van satellietkantoren opgericht om medewerkers de kans te geven dichterbij huis te kunnen werken in een moderne kantooromgeving. Waar komen de kantoren en hoeveel medewerkers zullen daarin aan de slag kunnen?

Een personeelslid kan op een bepaald moment in zijn loopbaan inderdaad de nood voelen om (tijdelijk) lichter te werken. Daartoe worden de bestaande belemmeringen in de reglementering weggewerkt. Om welke hindernissen gaat het, en hoe en op welke termijn zullen zij verdwijnen?

Voorts wordt onderzocht hoe een meer gedifferentieerd en prestatiegericht verloningsbeleid kan worden ontwikkeld. Wanneer zal het onderzoek rond zijn? Welke pisten maken het meeste kans?

De regering zoekt tevens naar een voorstel om het pensioen wegens medische ongeschiktheid te vervangen door een stelsel van ongeschiktheids- en invaliditeitsuitkeringen van hetzelfde type als deze toegekend aan de werknemers. Is er reeds zicht op de budgettaire impact van die maatregel, zowel voor de overheden als voor de betrokkenen?

In 2017 zal de federale standaard inzake onthaal in minimum twee pilootprojecten toegepast worden. Wat is de standaard? Om welke twee pilootprojecten gaat het?

Tot slot is ook een aanpassing van het bestaande klokkenluiderstatuut in voorbereiding is. Welke aanpassingen mogen worden verwacht?

De spreekster besluit dat de doelstellingen voor het openbaar ambt ambitieus blijven. Dat betekent tegelijk dat er nog een hele weg te gaan is.

De heer Alain Top (sp.a) merkt op dat de beleidsnota en de begroting voor het openbaar ambt gericht is op besparingen, efficiëntiewinsten en innovatie. Die doelstellingen komen samen in het plan rond de *redesign* van de federale administratie. Zo wordt onder meer

internes a été lancée. Une fois à vitesse de croisière, le service devrait compter 50 collaborateurs. Ce devrait être le cas après l'adhésion du ministère de la Défense, de l'Agence fédérale des Médicaments et des Produits de Santé et de l'Agence fédérale pour la Sécurité de la Chaîne alimentaire, qui est prévue pour le 1^{er} janvier 2018 au plus tard. Toutes les agences concernées auront-elles alors adhéré à ce service? Dans la négative, quels sont les services qui doivent encore y adhérer et quand le feront-ils?

À court terme, un réseau de bureaux satellites sera établi pour donner aux collaborateurs l'opportunité de travailler plus près de chez eux, dans un environnement professionnel moderne. Où ces bureaux seront-ils aménagés et combien de collaborateurs pourront-ils y être occupés?

Un membre du personnel peut en effet, à certains moments dans sa carrière, ressentir (provisoirement) le besoin de moins travailler. À cet effet, les entraves existantes dans la réglementation sont éliminées. De quelles entraves s'agit-il et comment et dans quels délais disparaîtront-elles?

Le ministre étudie en outre actuellement comment développer une politique de rémunération plus différenciée et liée aux performances. Quand ces recherches seront-elles finalisées? Quelles pistes ont le plus de chances d'être retenues?

Le gouvernement recherche également une proposition visant à remplacer la pension pour inaptitude médicale par un régime d'indemnités d'incapacité et d'invalidité du même type que celles qui sont accordées aux travailleurs salariés. A-t-on déjà une idée de l'incidence budgétaire de cette mesure, tant pour les autorités que pour les intéressés?

En 2017, la norme fédérale relative à l'accueil sera appliquée dans deux projets pilotes au minimum. Quelle est la norme? De quels projets pilotes s'agit-il?

Enfin, l'adaptation du statut de lanceur d'alerte est en cours de préparation. À quelles modifications peut-on s'attendre?

L'intervenante conclut que les objectifs fixés pour la fonction publique restent ambitieux. Cela signifie aussi qu'il reste encore beaucoup de chemin à parcourir.

M. Alain Top (sp.a) fait observer que la note de politique générale et le budget de la Fonction publique visent les économies, les gains d'efficacité et l'innovation. Ces objectifs se retrouvent dans le plan relatif au *redesign* de l'administration fédérale. Il est ainsi prévu

gesteld dat gewerkt wordt aan een eenvoudig kader voor centraal gecoördineerde federale aankopen met duidelijk uitgewerkte aankoopprocedures om schaalvoordelen en efficiëntiewinsten te boeken.

In de praktijk zijn dergelijke initiatieven veel minder vanzelfsprekend dan op papier. Hopelijk wordt dan ook in voldoende mate voorzien in evaluaties en bijsturingen waar nodig zodat de vooropgestelde doelstellingen daadwerkelijk worden bereikt. Tevens valt te hopen dat het budgettair toelaat om voldoende te innoveren en te investeren.

Hoe ver staat het op dit ogenblik met de *redesign*? In de zomer van 2015 werd de winst geraamd op 100 miljoen euro voor 2016, 300 miljoen euro voor 2017, 550 miljoen euro voor 2018, 650 miljoen euro voor 2019 en 750 miljoen euro in 2020. De huidige raming bedraagt 25 miljoen euro voor 2016 en 53,7 miljoen euro voor 2017. Het project heeft niet enkel betrekking op een opbrengst, maar ook op een besparing. Zo werd voor de Regie der Gebouwen een bedrag van 400 miljoen euro geraamd voor 2016 en 2017. Daarvan blijft slechts 78,7 miljoen over.

Welke efficiëntiewinsten worden dus daadwerkelijk geboekt? Is het oorspronkelijk bepaalde traject nog haalbaar? Zo niet, wat zijn de redenen daarvoor? Welke bijkomende “besparingen” zijn noodzakelijk om de ramingen bij te benen? Tot nu toe lijkt het er sterk op dat de berg een muis gebaard heeft.

De beleidsnota stelt vervolgens een duidelijk antwoord klaar te hebben op de stressgerelateerde ziektes. Onder dat antwoord vallen elementen zoals een verhoogde mobiliteit, meer telewerk of satellietwerk, en meer flexwerk. Uiteraard kan men zich niet tegen dergelijke maatregelen kanten. Hoe ziet de minister de uitvoering daarvan concreet voor 2017? Hoe ziet hij de mobiliteit in de praktijk?

Daarnaast wordt de hervorming van het ziektepensioen en de ziekteregeling van de statutaire ambtenaren in het vooruitzicht gesteld. Hoe ziet de minister die hervorming concreet? In verband met de ziekteregeling en de ziektecontrole wordt gewezen op extra controle-mogelijkheden in het kader van Medex. Die maatregel zal evenwel niet volstaan indien men een degelijk en duurzaam controlebeleid wil voeren.

Welke concrete inspanningen werden er het afgelopen jaar geleverd in het kader van het diversiteitsbeleid? Tot welke resultaten hebben zij geleid? Welke

que le gouvernement travaille à la création d'un cadre uniforme et simple pour la coordination centrale des achats fédéraux, avec des procédures et des processus d'achat clairs, de manière à réaliser des avantages d'échelle et des gains d'efficacité.

Dans la pratique, ce type d'initiatives est beaucoup moins évident que sur le papier. Il faut donc espérer que le gouvernement prévoira suffisamment d'évaluations et d'ajustements, le cas échéant, de sorte que les objectifs prévus soient réellement atteints. Le membre espère par ailleurs que le cadre budgétaire laissera suffisamment de marge pour innover et investir.

Où en est actuellement le *redesign*? À l'été 2015, le bénéfice était estimé à 100 millions d'euros pour 2016, 300 millions d'euros pour 2017, 550 millions d'euros pour 2018, 650 millions d'euros pour 2019 et 750 millions d'euros pour 2020. L'estimation actuelle est de 25 millions d'euros pour 2016 et de 53,7 millions d'euros pour 2017. Le projet ne porte pas seulement sur un bénéfice mais aussi sur une économie. Ainsi, pour la Régie des bâtiments, un montant de 400 millions d'euros avait été estimé pour 2016 et 2017. Ce montant est aujourd'hui ramené à 78,7 millions.

Quels sont donc les gains d'efficacité réellement enregistrés? Le trajet initialement prévu est-il encore réalisable? Si ce n'est pas le cas, pour quelles raisons? Quelles sont les “économies” supplémentaires nécessaires pour se conformer aux estimations? Jusqu'à présent, on dirait bien que la montagne a accouché d'une souris.

La note de politique générale indique ensuite avoir une réponse claire pour faire face aux maladies liées au stress. Dans cette réponse, on trouve des éléments tels qu'une mobilité accrue, plus de télétravail ou de travail satellite et plus de travail flexible. On ne peut bien entendu pas être opposé à ce type de mesures. Comment le ministre conçoit-il l'exécution concrète de celles-ci en 2017? Comment conçoit-il la mobilité en pratique?

Par ailleurs, la réforme de la pension maladie et du régime de maladie des agents statutaires est annoncée. Comment le ministre voit-il concrètement cette réforme? En ce qui concerne le régime de maladie et le contrôle de la maladie, la note évoque des possibilités de contrôle supplémentaires dans le cadre de Medex. Cette mesure ne suffira cependant pas si l'on veut instaurer une politique de contrôle efficace et durable.

Quels sont les efforts concrets consentis au cours de l'année écoulée dans le cadre de la politique de diversité? Quels résultats ont-ils donné? Quelles mesures

maatregelen voorziet de minister voor 2017? Worden er concrete streefcijfers vooropgesteld waaraan de inspanningen zullen kunnen worden afgemeten?

Mevrouw Isabelle Poncelet (cdH) merkt op dat een oppervlakkige lezing van de beleidsnota *a priori* enthousiasme kan opwekken, aangezien die nota 43 punten opsomt om de openbare dienstverlening te verbeteren en doeltreffender te maken. Een meer aandachtige lezing doet helaas beseffen dat deze nota veeleer een catalogus van vage voornemens is, zoals die in een beleidsverklaring wordt verwacht; maar in een beleidsnota halverwege de regeerperiode verrast dat echter. De spreker vindt dat men in dit stadium streefcijfers voor de nagestreefte doelstellingen, concrete maatregelen en een afgebakend tijdspad voor de tenuitvoerlegging ervan mag verwachten. Dat is hier evenwel niet het geval, zoals blijkt uit de talrijke vragen van de commissieleden, zonder onderscheid van fractie. *Mevrouw Poncelet* vraagt de minister derhalve om concrete voorstellen te formuleren.

De beleidsnota spreekt meermaals over “klanten” van de overheidsdiensten. Wat betekent dit? Is het de bedoeling om de overheidsdienst gelijk te stellen met een privéonderneming? Het toenemende gebruik van de Angelsaksische terminologie doorheen de tekst schijnt trouwens in die richting te wijzen.

De minister wil een netwerk van satellietkantoren oprichten om medewerkers de kans te geven dicht bij huis te kunnen werken in een moderne kantooromgeving. Kan hij verduidelijken wat hij onder satellietkantoor verstaat? Wordt dit voornemen niet tegengesproken door de door de regering genomen maatregelen die het aantal gedecentraliseerde diensten verminderen? De spreker benadrukt dat het heel belangrijk is om die gedecentraliseerde diensten te handhaven, vooral in landelijke gebieden waarin verplaatsingen moeilijker verlopen.

In punt 8 van zijn nota verwijst de minister naar een onderzoek naar wat zijn diensten binnen de nieuwe horizontale FOD kunnen leveren aan ondersteuning op vlak van de implementatie van het nieuwe werken. Kan hij de conclusies van dit onderzoek meedelen aan het Parlement?

De beleidsnota geeft een korte beschrijving van een cyclus (risicoanalyse, gevolgd door een algemeen preventieplan en een jaaractieplan) op het vlak van welzijn en de strijd tegen stress en burn-out. Wie wordt binnen de administratie aangewezen om die cyclus te beheren?

le ministre prévoit-il pour 2017? Des objectifs concrets à la lumière desquels les efforts pourront être évalués ont-ils été fixés?

Mme Isabelle Poncelet (cdH) remarque qu’une lecture superficielle de la note de politique générale, pourrait *a priori* susciter l’enthousiasme puisque cette note énumère 43 points pour moderniser le service public et en renforcer l’efficacité. Une lecture plus attentive démontre malheureusement que cette note s’apparente plus à un catalogue de vagues intentions qu’on serait moins étonné de lire dans un exposé d’orientation plutôt que dans une note de politique générale de mi-législature. L’intervenante indique qu’à ce stade, il serait légitime de prendre connaissance d’objectifs chiffrés, de mesures concrètes et d’un calendrier précis de mise en œuvre. Tel n’est toutefois pas le cas, comme le démontrent les nombreuses questions des membres de la commission, tous groupes confondus. *Mme Poncelet* demande par conséquent au ministre de formuler des propositions concrètes.

La note de politique générale parle à de multiples reprises des “clients” du service public. Que doit-on entendre par là? Entend-on assimiler le service public à une entreprise privée comme semble d’ailleurs le suggérer le recours accru tout au long du texte à la terminologie anglo-saxonne?

Le ministre entend établir un réseau de “bureaux satellites” pour donner aux collaborateurs l’opportunité de travailler plus près de chez eux, dans un environnement professionnel moderne. Peut-il préciser ce qu’il entend par bureau satellite? Cette intention n’est-elle pas contredite par les mesures prises par le gouvernement visant à supprimer certains services décentralisés? L’intervenante souligne à quel point le maintien de ces services décentralisés est important, notamment dans les zones rurales où il est moins aisé de se déplacer.

Dans le point 8 de sa note, le ministre se réfère à une étude concernant la teneur des services que pourrait offrir le nouveau SPF horizontal en termes de soutien dans la mise en œuvre de la nouvelle manière de travailler. Peut-il communiquer les conclusions de cette étude au Parlement?

En matière de bien-être et de lutte contre le stress et le *burn-out*, la note de politique générale décrit de manière assez sommaire un “processus” (analyse de risque et suivi d’un plan de prévention global et un plan d’action annuel). Qui – au sein de l’administration – sera chargé de gérer ledit processus?

B. Antwoorden van de minister

De minister onderstreept dat hij minister van Ambtenarenzaken is, zonder daarentegen verantwoordelijk te zijn voor de federale organisatie *an sich*. Zoals hij almaar blijft herhalen, wordt de geplande redesign door de voltallige regering gedragen. De verantwoordelijkheid voor de tenuitvoerlegging van de in dit verband geïdentificeerde trajecten wordt met andere ministers gedeeld.

De minister is bevoegd voor de trajecten 1 en 6, die hij in zijn inleidende uiteenzetting heeft vermeld.

De redesign beoogt een versterkte samenwerking tussen de federale overheidsdiensten en de identificatie van de fundamentele werkpunten met het oog op langetermijnresultaten. De oefening heeft trouwens al bijgedragen tot de identificatie van twee nieuwe trajecten bovenop de oorspronkelijke trajecten, met name operationele excellentie op het stuk van de federale studiediensten (onder de verantwoordelijkheid van de minister van Werk) en de digitale transformatie van de regering (onder de koepel van de minister bevoegd voor de digitale agenda).

De minister beklemtoont dat de vooruitgang die dit redesignproces beoogt, wordt bereikt in overleg met en onder leiding van de belangrijkste betrokkenen, namelijk de ambtenaren die de spil van deze moderniseringsoefening zijn. De visienota's worden immers opgesteld door de trajectgroepen, die zijn samengesteld uit ambtenaren.

De toezichthoudende ministers hebben als taak politieke steun te verlenen aan projecten in de domeinen waarvoor ze bevoegd zijn.

De minister herinnert aan de opeenvolgende fasen van traject 6 (horizontale integratie van de dienstverlenende processen bij de verticale FOD's en andere federale overheidsdiensten). De visienota werd afgewerkt in maart 2016 en in mei 2016 voorgelegd aan de Ministerraad, na validatie door de stuurgroep. Vervolgens hebben de bevoegde ministers de grote lijnen van de nieuwe horizontale FOD (organisatie, taken enzovoort) geschetst. Het resultaat zal op 9 december 2016 aan de Ministerraad worden voorgesteld. De nieuwe FOD groepeerde de FOD Personeel en Organisatie, de FOD Begroting en Beheerscontrole en Fedict. Ook SELOR, dat wordt omgedoopt tot *Human Capital Point* en de taken van het Opleidingsinstituut van de Federale Overheid zal overnemen, wordt in die FOD opgenomen. Deze horizontale FOD zal operationeel zijn

B. Réponses du ministre

Le ministre insiste sur le fait que s'il est ministre de la fonction publique, il n'est par contre pas responsable de l'organisation fédérale en tant que telle. Comme il l'a dit à de multiples reprises, le projet de redesign est un projet porté par l'ensemble du gouvernement. La responsabilité de la mise en œuvre des trajets identifiés dans ce cadre est partagée avec d'autres ministres.

Pour sa part, le ministre est compétent pour les trajets 1 et 6 qu'il a évoqués au cours de son exposé introductif.

L'objectif du redesign est de renforcer la collaboration entre les services publics fédéraux et d'identifier les points d'action fondamentaux qui permettront d'enregistrer des résultats à long terme. Cet exercice a d'ailleurs d'ores et déjà permis d'identifier deux nouveaux trajets qui s'ajoutent aux trajets initiaux à savoir l'excellence opérationnelle dans le domaine des services d'étude fédéraux (sous la responsabilité du ministre de l'Emploi) et la transformation numérique du gouvernement (chapeauté par le ministre compétent pour l'agenda numérique).

Par ailleurs, le ministre insiste sur le fait que les progrès que l'on entend réaliser avec ce processus de redesign le sont en concertation et sous la direction des premiers concernés à savoir les fonctionnaires qui constituent le centre de gravité de cet exercice de modernisation. Ce sont en effet, les groupes de trajets – composés de fonctionnaires – qui élaborent les notes de vision.

Quant aux ministres de tutelle, leur rôle est un soutien politique aux projets qui entrent dans leur domaine de compétence.

Le ministre rappelle les étapes successives concernant le trajet 6 (intégration horizontale des processus de service au sein des SPF verticaux et d'autres services publics fédéraux). La note de vision a été finalisée en mars 2016 et a été soumise au Conseil des ministres en mai 2016, après que le groupe de pilotage l'a validée. Les contours du nouveau SPF horizontal (organisation, missions, etc.) ont ensuite été esquissés avec l'ensemble des ministres compétents. Le résultat sera présenté au Conseil des ministres du 9 décembre 2016. Le nouveau SPF regroupera le SPF Personnel et Organisation, le SPF Budget et Contrôle de la Gestion et Fedict, et le SELOR – qui deviendra le *Human Capital Point* et absorbera les missions de l'Institut de formation de l'Administration fédérale – y sera intégré. Ce SPF horizontal sera opérationnel le 1^{er} mars 2017,

op 1 maart 2017, zodat er nog een beetje tijd is om het personeelsplan en de begrotingstabel van de nieuwe structuur op te stellen.

We zullen voor de eerste keer getuige zijn van een daling van het aantal administratieve diensten. De horizontale FOD zal een versnippering van bevoegdheden voorkomen en zal daardoor meer armslag hebben.

Rekening houdend met de povere resultaten van de afgelopen tien jaar vindt de minister dat hij zich niet moet schamen over zijn balans. De federale administratie heeft een federaal sociaal secretariaat (PersoPoint) waarbij een aantal FOD's zich al hebben aangesloten. De andere FOD's zullen uiteindelijk ook een beroep doen op dit secretariaat. De minister verduidelijkt in dat verband dat de regering zich tegen eind maart 2017 moet uitspreken over de aankoop van een nieuwe loonmotor.

De creatie van het *Human Capital Point* draagt bij tot de rationalisering van de steunmaatregelen voor het personeel gedurende de volledige loopbaan.

Met betrekking tot traject 1 (centraal gecoördineerde federale aankopen) benadrukt de minister dat het in eerste instantie de bedoeling is op korte termijn mogelijkheden voor financiële kortetermijnwinst (*quick wins*) te vinden, door nieuwe samenwerkingsvormen te creëren en iedereen op die manier de kans te bieden zich op zijn hoofdtaken te concentreren. Bij wijze van voorbeeld noemt de minister de verhoogde samenwerking tussen de Koninklijke Militaire School en het OFO, het onderbrengen van al wat drukwerk en postbedeling betreft binnen Fedopress (besparing van 1,8 miljoen euro), de centralisering van de aankoop en het onderhoud van brandblussers (113 000 euro), of *e-procurement* (100 000 euro).

Meer in het algemeen is het de bedoeling een samenwerkingsmodel bindend te maken voor alle FOD's (en vanaf januari 2017, voor de sociaalezekerheidsinstellingen en de instellingen van openbaar nut). Er werd een externe studie gerealiseerd om het aankoopgedrag van de federale overheid tegen het licht te houden. Daaruit blijkt dat slechts 5 % van alle externe contracten (2 miljard euro) gecentraliseerd is binnen de FOD P&O. Sommige contracten staan trouwens niet in FedCom – de boekhoudapplicatie van de Staat. 85 % van die contracten gaan over een bedrag lager dan 85 000 euro en in de meeste gevallen hebben slechts één of twee kandidaten ingetekend op de opdracht. Dat betekent niettemin dat voor die 85 % iemand ermee belast is een lastenboek op te stellen, de offertes te beoordelen, de bestelling te doen en de uitvoering ervan te verifiëren.

ce qui laisse encore un peu de temps pour élaborer le plan du personnel ainsi que le tableau budgétaire de la nouvelle structure.

Dès lors, pour la première fois, l'on pourra assister à une diminution du nombre de services administratifs. Ce SPF horizontal permettra d'éviter un émiettement des compétences et sa capacité d'action en sortira renforcée.

Compte tenu du peu de résultats enregistrés les dix dernières années, le ministre dit par ailleurs qu'il n'a pas à rougir de son bilan. L'administration fédérale est ainsi dotée d'un secrétariat social fédéral (PersoPoint) auquel ont d'ores et déjà adhéré un certain nombre de SPF. Les autres SPF devraient à terme également y faire appel. Le ministre précise à ce sujet que le gouvernement devrait se prononcer fin mars 2016 sur l'acquisition d'un nouveau moteur salarial.

La création d'un *Human Capital Point* permettra en outre de rationaliser les mécanismes d'appui du personnel tout au long de sa carrière.

Concernant le trajet 1 (achats fédéraux coordonnés de façon centralisée), le ministre souligne que dans un premier temps, il s'agit de détecter des gains financiers à court terme (*quick wins*) en créant de nouvelles synergies et en permettant de la sorte à chacun de se concentrer sur ses missions principales. A titre d'illustration, le ministre cite la collaboration accrue entre l'École Royale militaire et l'IFA, le regroupement des travaux d'impression et de la distribution de courrier au sein de Fedopress (économie de 1,8 millions d'euros), la centralisation de l'achat et de l'entretien d'extincteurs (113 000 euros), ou encore *e-procurement* (100 000 euros).

De manière plus générale, il s'agit de rendre contraignant un modèle de collaboration pour tous les SPF (et dès janvier 2017, pour les institutions de sécurité sociale et d'utilité publique). Une étude externe a été réalisée afin d'examiner le comportement des autorités fédérales en matière d'achats. Il en ressort que seulement 5 % de l'ensemble des contrats externes (2 milliards d'euros) est centralisé au sein du SPF P&O. Par ailleurs, certains contrats ne figurent pas dans FedCom – l'application comptable de l'État. 85 % de ces contrats concernent un montant inférieur à 85 000 euros et dans la grande majorité de ces cas, seuls un ou deux adjudicataires ont répondu à l'appel d'offres. Cela signifie néanmoins que pour ces 85 %, quelqu'un est chargé d'établir un cahier des charges, d'évaluer les offres, de passer commande et d'en vérifier l'exécution. Le ministre se dit persuadé

De minister is ervan overtuigd dat, door elk type aankopen te centraliseren bij de dienst die deze aankopen het best kan beheren, beter resultaat kan worden geboekt en efficiënter kan worden gewerkt.

Wat de strijd tegen burn out betreft, geeft de minister aan dat dit moet worden opgespoord via evaluatiegesprekken. Hij verwijst bovendien naar het in oktober aangenomen ontwerp van koninklijk besluit dat verschillende bepalingen inzake flexibel werken bevat. Dit ontwerp-KB, dat onderdeel is van het plan ter bestrijding van burn out, voorziet nu al in de aanpassing van de bestaande regelgeving inzake telewerk en werk in een satellietkantoor, en in een tijdelijk mechanisme van lichter werk. De minister geeft aan dat thans 16 satellietkantoren bestaan in het hele land. Na een evaluatie zal worden bekeken of het nodig is dat aantal uit te breiden. Het voormelde ontwerp-KB zal het bovendien mogelijk maken de verplichte gemiddelde aanwezigheid te berekenen op jaarbasis in plaats van op maandbasis. De combinatie van telewerk en satellietwerk kan wel nooit een voltijdse job betekenen.

Inzake mobiliteit herinnert de minister eraan dat slechts 0,3 % van de ambtenaren op een gegeven ogenblik van administratie veranderen. Hoewel de minister gemachtigd is een regelgevend kader vast te stellen, vergt het bevorderen van de interne mobiliteit vooral een betere samenwerking en een mentaliteitswijziging bij de FOD's, die de respectieve werkgever zijn van het personeel dat ze in dienst hebben. De minister wijst in dit verband op het proefproject "*Talent on the move*", waarbij vijf FOD's hun vacatures onderling toegankelijk maken. Na een evaluatie zal dit project in 2017 eventueel worden uitgebreid tot andere diensten.

Zoals in het regeerakkoord is bepaald, zal het systeem van de mandaathouders worden geëvalueerd. De regering heeft voor deze evaluatie gekozen voor een structurele benadering. In dit kader kreeg de KULeuven de opdracht een *benchmarking* door te voeren, waarvan de resultaten enkele weken geleden werden voorgesteld. De systemen inzake het *top management* verschillen sterk in het buitenland. De minister noemt het voorbeeld van de Verenigde Staten, waar de *top managers* allemaal worden vervangen wanneer een nieuwe president is verkozen. België zal uiteraard niet voor zo een radicaal systeem kiezen maar zal een evenwichtige oplossing zoeken. Een aantal denksporen, waarover met de huidige mandaathouders is overlegd, worden thans bestudeerd. Zo denkt de minister aan een beperking van het aantal mandaten en aan de invoering van een vangnet voor de mandaathouders die uit de

qu'il y a moyen de faire mieux et de générer un gain d'efficacité en centralisant chaque type d'achats auprès du service qui pourra le mieux les gérer.

Concernant la lutte contre le *burn-out*, Le ministre indique qu'il est nécessaire de détecter ces phénomènes par la voie des entretiens d'évaluation. Il se réfère par ailleurs au projet d'arrêté royal adopté en octobre dernier contenant plusieurs dispositions en matière de travail flexible. Ce projet d'arrêté royal qui fait partie intégrante du plan anti-*burn-out*, adapte d'ores et déjà la réglementation existante concernant le télétravail et le travail en bureau satellite et crée également un mécanisme temporaire de travail allégé. Le ministre signale qu'il existe pour l'instant 16 bureaux satellites dans tout le pays. Après évaluation, on verra s'il est nécessaire d'augmenter leur nombre. En outre, le projet d'arrêté royal précité permettra de calculer la présence moyenne obligatoire sur une base annuelle et non plus mensuelle. Le combinaison du télétravail et du travail en bureau satellite ne peut jamais représenter l'équivalent d'un emploi à temps plein.

En matière de mobilité, le ministre rappelle que seuls 0,3 % des fonctionnaires changent à un moment donné d'administration. Bien que le ministre soit habilité à arrêter un cadre réglementaire, une dynamisation de la mobilité interne suppose surtout une meilleure collaboration et un changement de mentalité des SPF qui sont, chacun, l'employeur des agents qu'ils emploient. Dans ce cadre, le ministre évoque le projet-pilote "*Talent on the move*" dans le cadre duquel cinq SPF se rendront mutuellement accessibles leurs postes vacants. Après évaluation, ce projet sera le cas échéant élargi à d'autres en 2017.

Comme prévu par l'accord de gouvernement, le système des mandataires sera évalué. Le gouvernement a choisi une approche structurée pour réaliser cette évaluation. Dans ce cadre, la KUL a été chargée de réaliser un *benchmarking* dont les résultats ont été présentés, il y a quelques semaines. Les systèmes de *top management* varient beaucoup à l'étranger. Le ministre cite à cet égard l'exemple des États Unis, où les *top managers* sont tous remplacés des l'élection du nouveau président. Il est évident que la Belgique ne s'orientera pas vers un système aussi radical mais cherchera une solution équilibrée. Cela étant, un certain nombre de pistes, concertées avec les mandataires actuels, est à l'examen. Le ministre pense par exemple à une limitation du nombre de mandats et à l'instauration d'un filet de sécurité pour les mandataires issus du secteur privé. Il estime également, sur la base des enseignements de

privésector komen. Ook vindt hij dat, op basis van een doorlichting door Selor, de jury's in de toekomst moeten worden geprofessionaliseerd en beter gestructureerd.

De minister heeft al geantwoord op de vele mondelinge vragen met betrekking tot de integriteit. Pro memorie, aan Selor is gevraagd een methode op te stellen waarmee de "integriteitsfactor" bij de kandidaten kan worden gemeten. Hij denkt echter niet dat het opportuun is in dit verband gedetailleerde regels vast te stellen.

Op de vraag van mevrouw Ben Hamou betreffende de begroting, bevestigt de minister de cijfers die bij de bespreking van de taxshift naar voor werden geschoven. Bij de bespreking van de begroting 2017 werden de begrotingsrendementen van de redesign herhaald. Dit is een bewuste keuze van de regering, de verschillende redesign-trajecten moeten bijdragen aan het globale besparingstraject uitgetekend door de regering. De minister benadrukt bovendien dat de maatregelen die zijn genomen om de administratie te moderniseren, erop gericht zijn de procedures te verbeteren zonder er echter een exacte budgettaire doelstelling per traject aan te verbinden.

De minister geeft voorts toe dat een budget (800 000 euro) is uitgetrokken voor de financiering van externe studies. De administratie beschikt ongetwijfeld over een grote interne expertise, maar ze kan onmogelijk alles doen. Deze externe ondersteuning moet het mogelijk maken de beste oplossingen te vinden, maar dit neemt niet weg dat het zwaartepunt bij de genoemde trajectgroepen blijft liggen. Deze groepen moeten een visienota opstellen, die vervolgens door de stuurgroepen wordt goedgekeurd en aan de regering voorgelegd. Het is immers op basis daarvan dat denksporen worden uitgetekend en studies uitgevoerd.

De tuchtregeling werd vereenvoudigd en het aantal sancties werd verlaagd. De nieuwe regeling biedt meer rechtszekerheid, is transparanter en voorziet ook in een oplossing wanneer een lopende juridische procedure aan de gang is. Over het betreffende ontwerp-KB is er herhaaldelijk overleg geweest met de vakbonden.

Op de vraag welke fundamentele waarden men wil verdedigen en wat onder het begrip "klant" moet worden verstaan, geeft de minister aan dat de ambtenaar voor de samenleving moet werken in een klantgerichte geest. De trots ambtenaar te zijn, hangt in ruime mate af van de inhoud van de functie.

Inzake de enquêtes bij de klanten waarover de heer Pivin het heeft, stipt de minister aan dat het niet om een gecentraliseerd proces gaat. Die onderzoeken maken

l'audit de fonctionnement du Selor, qu'il faut à l'avenir professionnaliser et mieux structurer les jurys.

Le ministre a déjà répondu à de multiples questions orales concernant l'intégrité. Pour rappel, il a été demandé à SELOR d'élaborer une méthode susceptible de permettre de mesurer le facteur "intégrité" chez les candidats. Cela étant, il ne pense pas qu'il est opportun de prendre des règles précises à ce sujet.

À la question de Mme Ben Hamou concernant le budget, le ministre confirme les chiffres cités lors des discussions relatives au taxshift. Dans le courant de l'élaboration du budget 2017, les estimations des rendements budgétaire du redesign ont été réévaluées. Il s'agit d'un choix délibéré du gouvernement, dans la mesure où les différents projets du redesign doivent contribuer au trajet global d'économies du gouvernement. Le ministre souligne en outre que les mesures prises pour moderniser l'administration vise à améliorer les processus sans toutefois les lier nécessairement à un objectif budgétaire précis par trajet.

Le ministre reconnaît par ailleurs qu'un budget (800 000 euros) est prévu pour financer des études externes. Certes, l'administration dispose d'une grande expertise en interne mais il lui est impossible de tout faire. Si cet appui extérieur doit permettre d'identifier les meilleures solutions, il n'en reste pas moins que le centre de gravité est et reste dans les groupes trajectoires précités. Il revient à ces groupes d'élaborer une note de vision et aux groupes de pilotage de les approuver avant de les soumettre au gouvernement. C'est bien sur cette base que l'on décide des pistes à retenir et des études à réaliser.

Le régime disciplinaire a été simplifié et le nombre de sanctions a été diminué. Le nouveau système offre plus de sécurité juridique, est plus transparent et prévoit aussi une solution lorsqu'une procédure juridique est en cours. Dans le cadre du projet d'arrêté royal, des concertations avec les syndicats ont eu lieu à plusieurs reprises.

À la question de savoir quelles sont les valeurs fondamentales que l'on veut défendre et ce que recouvre la notion de client, le ministre indique que le fonctionnaire doit travailler pour la société dans un esprit tourné vers sa clientèle. Par ailleurs, la fierté d'être fonctionnaire dépend beaucoup du contenu de sa fonction.

Concernant les enquêtes auprès des clients, évoquées par M. Pivin, le ministre observe qu'il ne s'agit pas d'un processus centralisé. Ces enquêtes faisaient

deel uit van de bestuursovereenkomsten: elke leidinggevende ambtenaar is ermee belast de vragen van de klanten te identificeren en oplossingen aan te reiken om erop in te spelen. Dat proces is in januari 2016 van start gegaan en er wordt gewacht op de resultaten ervan om normen uit te werken die kunnen worden veralgemeend.

Het innovatielab is zopas tot stand gekomen en de doelstellingen worden bepaald op basis van een driejarig traject.

Wat de crisiscommunicatie betreft, hebben de aanslagen van 22 maart 2016 een leemte aangetoond in de FOD's die niet beschikten over een plan dat hun de mogelijkheid bood om in dergelijke gevallen op een adequate wijze te communiceren. Die leemte behoort echter tot het verleden. Dat communicatieplan wordt momenteel gecoördineerd door de FOD P&O. In een nabije toekomst zal die coördinatie door de horizontale FOD worden gedaan.

De minister antwoordt vervolgens op de vragen van de heer Demon. Hij wijst hem erop dat de kwestie van de gecertificeerde opleidingen ondertussen opgelost is. De minister stipt voorts aan dat hij zich bewust is van de noodzaak de door Selor georganiseerde rekruteringsprocedures korter te maken. Hij herinnert er evenwel aan dat de duur van de procedures ook van externe factoren afhangt, zoals de beroepen bij de Raad van State of de uitwerking van de functiebeschrijvingen. De minister verbindt er zich niettemin toe op basis van de doorlichting van Selor en in het kader van de oprichting van de HCP na te gaan welke tussenstappen in de toekomst zouden kunnen worden geschrapt. Bovendien zijn er momenteel 1900 functieprofielen en dat vergemakkelijkt noch de aanwerving, noch de evaluaties. De minister is van plan dat aantal te verminderen om algemene aanwervingen mogelijk te maken en op die manier sneller een kandidaat in dienst te kunnen nemen in geval van vacature. Het is echter een proces dat tijd vergt.

Inzake de personeelsbesparingen attendeert de minister erop dat de managers van de FOD's dankzij de financieringsenveloppes over meer bewegingsruimte beschikken om te bepalen waar mensen die vertrekken moeten worden vervangen. Voorts kunnen alle cijfergegevens over de administratie worden geraadpleegd op de Duurzame sociale balans (<https://infocenter.belgium.be/nl>), wat de mogelijkheid biedt de behoeften van elkeen beter in te schatten. Ter informatie: in januari 2015 waren er 125 258 ambtenaren en eind mei 2016 119 951 (met inbegrip van de politieambtenaren en de militairen).

partie intégrante des contrats d'administration: chaque fonctionnaire dirigeant est chargé d'identifier les demandes des clients et de proposer des solutions pour y répondre. Ce processus a été entamé en janvier 2016 et on en attend les résultats pour établir des standards pouvant être généralisés.

Le laboratoire d'innovations vient d'être établi et des objectifs sont définis sur la base d'un trajet de 3 ans.

Concernant la communication de crise, les attentats du 22 mars 2016 ont démontré une lacune au sein des SPF qui ne disposaient pas d'un plan lui permettant de communiquer de manière adéquate dans pareil cas. Cette lacune relève désormais du passé. Ce plan de communication est pour l'instant coordonné par le SPF P&O et le sera dans un avenir proche par le SPF horizontal.

Le ministre répond ensuite aux questions soulevées par M. Demon auquel il rappelle que la question des formations certifiées est entre-temps résolue. Par ailleurs le ministre se dit conscient de la nécessité de réduire la longueur des procédures de recrutement organisées par Selor. Il rappelle toutefois que la durée des procédures dépend également de facteurs externes comme par exemple les recours au Conseil d'État ou l'élaboration des descriptions de fonction. Le ministre s'engage néanmoins à identifier, sur la base de l'audit du Selor et dans le cadre de la création du HCP, les étapes intermédiaires qui pourraient être supprimées à l'avenir. En outre, il faut savoir qu'à ce jour, on compte près de 1900 profils de fonction ce qui ne simplifie ni le recrutement, ni les évaluations. Le ministre entend comprimer ce nombre de manière à permettre des recrutements génériques et de la sorte, pouvoir engager plus rapidement un candidat lors de l'ouverture d'une place vacante. Il s'agit toutefois d'un processus qui prendra du temps.

Concernant les économies en personnel, le ministre souligne que grâce aux enveloppes de financement dont ils disposent, les managers des SPF disposent de plus de marge de manœuvre afin de décider où les départs doivent faire l'objet d'un remplacement. En outre, toutes les données chiffrées relatives à l'administration peuvent être consultées sur le Bilan social durable (<https://infocenter.belgium.be/fr>), ce qui permet de mieux évaluer les besoins des uns et des autres. Pour information, le nombre de fonctionnaires (y compris les fonctionnaires de police et les militaires) s'élevait à 125 258 en janvier 2015 et à 119 951 à la fin mai 2016.

Wat de *redesign* betreft, benadrukt de minister enkel de verantwoordelijkheid te willen dragen voor datgene waarvoor hij bevoegd is. De creatie van de bestuurs-overeenkomsten is een maatregel die aan het begin van de regeerperiode is genomen. Aldus wordt voor de eerste keer op het niveau van de FOD's gewerkt met duidelijke KPI (*Key Performance Indicators*). Op basis daarvan zullen de evaluaties gebeuren. Het aantal personeelsleden dat wordt tewerkgesteld is geen KPI. Een manager die een goede evaluatie wenst, zal dus inzetten op het behalen van de KPI, waaronder het gebruik van diensten van derden. Dat is de beweging die de minister op gang wil brengen. Dat alles is in de eerste plaats de verantwoordelijkheid van de diensten zelf. Wel werd in het kader van de begeleiding rond de bestuursovereenkomsten gewezen op het belang om te focussen op de *core business*, en om dus diensten af te stoten die transversaal kunnen gebeuren. Het is inderdaad zo dat op heden nog steeds de cultuur heerst dat de macht van een overheidsdienst wordt afgemeten aan het aantal personeelsleden. Dat heeft tot gevolg dat er geen natuurlijke neiging bestaat om mensen over te plaatsen. Dergelijke bewegingen werden om die reden wel enkele malen geforceerd, zoals bij de bijdrages van verschillende diensten voor de samenstelling van de Federale Interne Auditdienst.

De integratie van de POD's, waarnaar mevrouw Lahaye-Battheu verwijst, behoort tot de bevoegdheid van de vakministers. Een aantal dossiers daarover ligt momenteel ter bespreking voor binnen de regering. Hopelijk leiden die besprekingen tot snelle beslissingen.

In 2018 zullen alle diensten deel uitmaken van de zonet genoemde Federale Interne Auditdienst. Defensie en het FAVV werden niet onmiddellijk geïntegreerd in dat orgaan, omdat beide als enigen beschikten over een zeer goed systeem van interne audit. Vandaag telt het orgaan 13 auditors. In 2017 komen er nog 21 auditors van de FOD Financiën bij. De FOD Financiën heeft er immers voor gekozen om die mensen eerste een interne opleiding te geven. Eens op volledige kruissnelheid, zal de Federale Interne Auditdienst 50 auditoren tellen.

Vandaag de dag zijn er 16 satellietkantoren, die samen een kleine honderd plaatsen aanbieden. In september 2017 is een evaluatie voorzien op basis waarvan een beslissing wordt genomen voor de toekomst.

Wat het wegwerken van de belemmeringen voor het lichter werk betreft, wijst de minister erop dat het wet- telijk gewoon niet mogelijk was. Het systeem van de "demotie" bestond gewoonweg niet. De wettelijke mog- elijkheid werd inmiddels voorzien. Indien er vraag naar

En ce qui concerne le *redesign*, le ministre souligne qu'il n'entend assumer de responsabilité que pour les matières relevant de ses attributions. La création des contrats d'administration est une mesure prise au début de la législature. Ainsi, pour la première fois, des KPI (*Key Performance Indicators*) clairs sont utilisés au niveau des SPF. Les évaluations seront effectuées sur cette base. Le nombre de membres du personnel occu- pés ne constitue pas un KPI. Un manager qui souhaite obtenir une bonne évaluation va donc s'employer à atteindre les KPI, en recourant notamment aux services de tiers. Voilà la dynamique que le ministre veut initier. L'ensemble de ce processus relève en premier lieu de la responsabilité des services mêmes. Dans le cadre de l'accompagnement des contrats d'administration, il a toutefois été insisté sur l'importance de se concentrer sur le cœur de métier, et donc de se débarrasser de ser- vices qui peuvent s'effectuer de manière transversale. Force est, en effet, de constater que la culture qui pré- domine toujours à l'heure actuelle est que la puissance d'un service public se mesure à la taille de l'effectif qui le compose. Il en découle que l'on n'est naturellement pas enclin aux mutations de personnel. C'est pourquoi il a fallu "forcer" ces mouvements à plusieurs reprises, comme lors des contributions des différents services en vue de composer le Service fédéral d'audit interne.

L'intégration des SPP, à laquelle Mme Lahaye- Battheu fait allusion, relève de la compétence des ministres compétents. Un certain nombre de dossiers y relatifs sont actuellement débattus au sein du gou- vernement. Il est à espérer que des décisions suivront rapidement.

En 2018, tous les services feront partie du Service fédéral d'audit interne précité. La Défense et l'AFSCA n'ont pas immédiatement été intégrées dans cet organe parce que toutes deux étaient les seules à disposer d'un système d'audit interne très performant. Aujourd'hui, l'organe compte 13 auditeurs. En 2017, 21 auditeurs du SPF Finances leur seront adjoints. Le SPF Finances a en effet choisi de dispenser d'abord une formation interne à ces personnes. Une fois qu'il aura totalement atteint sa vitesse de croisière, le Service fédéral d'audit interne comptera 50 auditeurs.

Il y a actuellement 16 bureaux satellites offrant glo- balement une petite centaine de places. Une évaluation est prévue en septembre 2017, sur la base de laquelle une décision sera prise pour l'avenir.

En ce qui concerne l'élimination des entraves afin de travailler moins, le ministre fait observer que léga- lement, cela n'était tout simplement pas possible. Le système de la "démotion" n'existait simplement pas. Dans l'intervalle, la possibilité a été prévue dans la loi. Si

is, toont de minister zich bereid om voor een centrale aansturing en begeleiding te zorgen voor de diensten van de federale overheid. Het gaan in feite wel steeds om een overeenkomst tussen het personeelslid en de betrokken overheidsdienst.

Voor de federale standaard inzake onthaal worden twee pilootprojecten opgestart waaruit lering zal worden getrokken om de standaard te bepalen en om een antwoord te kunnen bieden om de terugkerende vraag "Wat is klantentevredenheid?".

Wat de verbetering van het klokkenluiderstatuut aangaat, gaat het niet enkel om de regelgeving, maar ook om heel concrete zaken op het terrein. De eerste vertrouwenspersonen hebben inmiddels de opleiding afgerond en hebben het certificaat ontvangen. Het is de bedoeling om de drempel naar een vertrouwenspersoon te verlagen.

Selor heeft het bewijs geleverd dat het klokkenluiders-tatuut kan werken. De drempel bleef totnogtoe echter te hoog. Tegelijk moet men er zich voor behoeden om die drempel niet al te laag te leggen. Daarin ligt precies de rol van de vertrouwenspersoon: samen met die persoon kan in vertrouwen en in het licht van de geldende regelgeving worden bepaald wat de te nemen stappen zijn (bv. ook de indiening van een gerechtelijke klacht). In deze kan ook worden gewezen op het onderzoek dat de Federale Ombudsman momenteel rond het thema voert.

De minister wijst vervolgens op het verband tussen de mobiliteit ingevolge stressgerelateerde aandoeningen en het hoge aantal functiebeschrijvingen. Een lager aantal functieprofielen en een betere stroomlijning zullen het mogelijk maken dat personen makkelijker worden overgeplaatst. Dat geldt evenzeer voor de personen die lijden aan een stressaandoening. Het is een moeilijke maar essentiële oefening.

Een diversiteitsbeleid heeft betrekking op verschillen-de doelgroepen en criteria (gender, handicap, afkomst). Voor de personen met een handicap wordt gewerkt aan de verhoging van de toegankelijkheid. Vandaag is de kennis opgebouwd over de punten waar die te laag is. In 2015 lag het percentage van personen met een handicap op 1,32 %. In totaal halen slechts 6 federale organisaties het quotum van 3 % (het Instituut voor de gelijkheid van vrouwen en mannen, de FOD WASO, het ministerie van Defensie, de FOD P&O, de Regie der Gebouwen en de Kruispuntbank van de Sociale Zekerheid). Samen met de bevoegde staatssecretaris worden de volgende te zetten stappen bestudeerd (sociale clausules in overheidsbestekken, werkpostaanpassingen enzovoort).

la demande existe, le ministre est disposé à centraliser un pilotage et un accompagnement pour les services de l'autorité fédérale. Il s'agit cependant en fait toujours d'un contrat entre le membre du personnel et le service public concerné.

Deux projets-pilotes seront lancés en ce qui concerne la norme fédérale relative à l'accueil, dont les enseignements serviront à déterminer la norme et à répondre à la question récurrente "Qu'est-ce que la satisfaction de la clientèle?".

En ce qui concerne l'amélioration du statut de lanceur d'alerte, il ne s'agit pas uniquement de réglementation, mais aussi d'aspects très concrets sur le terrain. Dans l'intervalle, les premières personnes de confiance ont achevé leur formation et obtenu le certificat. Le but est d'abaisser le seuil d'accès à la personne de confiance.

Le Selor a fourni la preuve que le statut de lanceur d'alerte peut fonctionner. Le seuil d'accès était toutefois trop élevé jusqu'à présent. Dans le même temps, il faut se garder d'abaisser ce seuil de façon excessive. Tel est précisément le rôle de la personne de confiance: c'est avec elle que l'on peut déterminer en confiance et à la lumière de la réglementation en vigueur les démarches à faire (par exemple, également le dépôt d'une plainte judiciaire). À ce propos, on peut également renvoyer à l'étude menée en la matière par le médiateur fédéral.

Le ministre attire ensuite l'attention sur le lien entre la mobilité consécutive aux affections liées au stress et le grand nombre de descriptions de fonctions. Un nombre moins élevé de profils de fonction et une meilleure rationalisation permettront de faciliter les mutations de personnes. Cela vaut également pour les personnes souffrant d'affections liées au stress. L'exercice est difficile, mais essentiel.

Une politique de diversité concerne différents groupes cibles et critères (genre, handicap, origine). En ce qui concerne les personnes handicapées, le ministre entend augmenter l'accessibilité. On sait aujourd'hui où elle est trop faible. En 2015, la proportion de personnes handicapées atteignait 1,32 %. Au total, seules 6 organisations fédérales réalisent le quota de 3 % (l'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes, le SPF ETCS, le ministère de la Défense, le SPF P&O, la Régie des bâtiments et la Banque-carrefour de la sécurité sociale). Les mesures à prendre (clauses sociales dans les cahiers de charges publics, adaptation des postes de travail, etc.) sont étudiées avec le secrétaire d'État compétent.

Het vrouwvriendelijk beleid loopt voor een stuk parallel met de maatregelen in de strijd tegen stress en *burn out*. Het quotum voor de topfuncties blijft behouden. Daarnaast werd het project Top Skills heropgestart, dat erop gericht is vrouwen te stimuleren om zich kandidaat te stellen voor de hogere functies. De inspanningen lijken vruchten af te werpen: het middenkader telt vandaag 34,08 % vrouwen, bij de mandaathouders is 26 % vrouw. Dat is nog steeds te laag, maar de inspanningen ter zake worden voortgezet.

Voor de tewerkstelling van personen met een migratieachtergrond werd een plan opgesteld. De becijferde doelstelling zal pas kunnen worden bepaald nadat er een akkoord is over een nulmeting. Binnen de FOD WASO wordt daaraan gewerkt op grond van de socio-economische monitoring. Nog in 2016 worden concrete voorstellen verwacht van de werkgroep Migratie.

C. Replieken

Mevrouw Nawal Ben Hamou (PS) had graag beschikt over het benchmarking-onderzoek van de KUL naar het systeem van de mandatarissen.

Voorts wil zij weten of de centralisering van de markten de kmo's niet zal belemmeren aan overheidsopdrachten deel te nemen.

De minister antwoordt dat het onderzoek van de KUL pas kan worden bezorgd nadat de regering heeft bekendgemaakt welke denkpiste moet worden gevolgd.

In antwoord op de tweede vraag geeft de minister aan dat in 85 % van de gevallen voor minder dan 85 000 euro wordt besteld. Dankzij globalisering kan het proces efficiënter verlopen. De website *e-procurement* staat bovendien garant voor volledige transparantie en maakt het de kmo's en de start-ups dan ook makkelijker aan informatie te komen over de offerteaanvragen die hen zouden kunnen interesseren.

De heer Alain Top (sp.a) constateert dat het zwaartepunt van de *redesign* zich weliswaar binnen Ambtenarenzaken bevindt, maar dat de eindverantwoordelijkheid voor de tenuitvoerlegging ervan niettemin bij de bevoegde ministers ligt. De spreker verwijst dan ook naar zijn mondelinge vraag nr. 15 302 inzake de rapporteringsnota die werd voorgelegd aan de Ministerraad van 10 november 2016 over de omschrijving, de voortgang en de planning van elk *redesign*traject. Kan de minister die nota aan het Parlement bezorgen?

La politique favorable aux femmes est, dans une certaine mesure, menée en parallèle avec les mesures de lutte contre le stress et le *burn-out*. Le quota pour les fonctions dirigeantes est maintenu. Par ailleurs, le projet *Top Skills* a été relancé. Ce projet vise à stimuler les femmes à poser leur candidature aux fonctions dirigeantes. Les efforts semblent porter leurs fruits: le cadre moyen compte aujourd'hui 34,08 % de femmes, 26 % des détenteurs de mandats sont des femmes. Cette proportion est toujours trop faible, mais les efforts en la matière sont poursuivis.

Un plan a été élaboré pour l'emploi des personnes issues de l'immigration. L'objectif chiffré ne pourra être fixé qu'après qu'un accord sera intervenu sur le zéro tage. Le SPF ETCS y travaille sur la base du monitoring socioéconomique. Des propositions concrètes du groupe de travail Migration sont attendues pour 2016.

C. Répliques

Mme Nawal Ben Hamou (PS) demande s'il est possible d'obtenir l'étude de la KUL relative au benchmarking sur les mandataires.

Elle demande par ailleurs si la centralisation des marchés ne risque pas de contrarier l'accès des PME aux marchés publics.

Le ministre répond que l'étude de la KUL ne pourra être communiquée qu'après que le gouvernement se sera prononcé sur la piste à retenir.

Quant à la deuxième question, 85 % des commandes sont inférieures à 85 000 euros. Une globalisation permet de renforcer l'efficacité du processus. Le site *e-procurement* garantit en outre une transparence totale et facilite dès lors l'information des PME et des startups quant aux appels d'offres qui pourraient les intéresser.

M. Alain Top (sp.a) constate que si le centre de gravité du *redesign* se trouve dans la fonction publique même, la responsabilité finale de sa mise en œuvre se situe néanmoins auprès des ministres compétents. L'intervenant se réfère dès lors à sa question orale n° 15 302 relative à la note de rapportage présentée par le ministre au Conseil des ministres du 10 novembre 2016 concernant la description, l'état d'avancement et le planning de chaque trajet du *redesign*. Le ministre peut-il communiquer cette note au Parlement?

De minister geeft aan dat hij het antwoord op de mondelinge vraag zal bezorgen.

Mevrouw Isabelle Poncelet (cdH) stelt vast dat de minister slechts enkele cijfergegevens over de in zijn beleidsnota voorgestelde maatregelen heeft bezorgd. Zij had dan ook graag gezien dat de toekomstige maatregelen voortaan nauwkeuriger en beter zouden worden gekwantificeerd.

Met betrekking tot het begrip “klant” kan de spreekster zich alleen maar aansluiten bij de uitleg van de minister. Het is niet de taak van Ambtenarenzaken individuele verwachtingen in te lossen, maar wel het algemeen belang te dienen.

Tot slot wil de spreekster weten of de satellietkantoren zich op dezelfde plaats bevinden als de gedecentraliseerde overheidsdiensten.

De minister geeft aan dat het in de bedoeling ligt de bestaande infrastructuur te gebruiken en dat daartoe wordt samengewerkt met de Regie der Gebouwen.

III. — ADVIES

De commissie brengt met 9 tegen 2 stemmen en 1 onthouding een gunstig advies uit over sectie 04 – FOD Personeel en Organisatie (*partim*: Openbaar Ambt) van het ontwerp van Algemene Uitgavenbegroting voor het begrotingsjaar 2017.

De rapporteur,

Veerle HEEREN

De voorzitter,

Brecht VERMEULEN

Le ministre indique qu’il transmettra la réponse à la question orale.

Mme Isabelle Poncelet (cdH) constate que le ministre a pu donner quelques évaluations chiffrées des mesures présentées dans sa note de politique générale. Elle demande dès lors que les mesures futures soient plus précises et mieux quantifiées à l’avenir.

Quant à la notion de client, telle qu’elle a été explicitée par le ministre, l’intervenante ne peut y adhérer. Le rôle de la fonction publique n’est pas de satisfaire des attentes individuelles mais bien de répondre à un intérêt général.

Enfin, les bureaux satellites sont-ils situés aux mêmes endroits que les services publics décentralisés?

Le ministre indique que le but est d’utiliser l’infrastructure existante, raison pour laquelle on collabore avec la Régie des bâtiments.

III. — AVIS

La commission émet, par 9 voix contre 2 et une abstention, un avis favorable sur la section 04 – SPF Personnel et Organisation (*partim*: Fonction publique) du projet de budget général des dépenses pour l’année budgétaire 2017.

La rapporteuse,

Veerle HEEREN

Le président,

Brecht VERMEULEN