

BELGISCHE KAMER VAN
VOLKSVERTEGENWOORDIGERS

17 oktober 2000

**ONTWERP VAN ALGEMENE
UITGAVENBEGROTING**
voor het begrotingsjaar 2001

BELEIDSNOTA
van het ministerie van het Openbaar Ambt (19)
voor het begrotingsjaar 2001 (*)

Voorgaande documenten :
DOC 50 **0905/...** :
001 : Beleidsnota.

(*) Overeenkomstig artikel 79, n° 1, van het Reglement van de Kamer van volksvertegenwoordigers heeft de minister van Ambtenarenzaken de beleidsnota van zijn departement overgezonden.

CHAMBRE DES REPRÉSENTANTS
DE BELGIQUE

17 octobre 2000

**PROJET DE BUDGET GÉNÉRAL
DES DÉPENSES**
pour l'année budgétaire 2001

NOTE DE POLITIQUE GÉNÉRALE
du ministère de la Fonction publique (19)
pour l'année budgétaire 2001 (*)

Documents précédents :
DOC 50 **0905/...** :
001 : Note de politique générale.

(*) Conformément à l'article 79, n° 1, du Règlement de la Chambre des représentants, la ministre de la Fonction publique a transmis la note de politique générale de son département respectif.

AGALEV-ECOLO	:	Anders gaan leven / Ecologistes Confédérés pour l'organisation de luttes originales
CVP	:	Christelijke Volkspartij
FN	:	Front National
PRL FDF MCC	:	Parti Réformateur libéral - Front démocratique francophone-Mouvement des Citoyens pour le Changement
PS	:	Parti socialiste
PSC	:	Parti social-chrétien
SP	:	Socialistische Partij
VLAAMS BLOK	:	Vlaams Blok
VLD	:	Vlaamse Liberalen en Democraten
VU&ID	:	Volksunie&ID21

<i>Afkortingen bij de nummering van de publicaties :</i>		<i>Abréviations dans la numérotation des publications :</i>	
DOC 50 0000/000	:	Parlementair document van de 50e zittingsperiode + het nummer en het volgnummer	DOC 50 0000/000 : Document parlementaire de la 50e législature, suivi du n° et du n° consécutif
QRVA	:	Schriftelijke Vragen en Antwoorden	QRVA : Questions et Réponses écrites
HA	:	Handelingen (Integraal Verslag)	HA : Annales (Compte Rendu Intégral)
BV	:	Beknopt Verslag	CRA : Compte Rendu Analytique
PLEN	:	Plenum	PLEN : Séance plénière
COM	:	Commissievergadering	COM : Réunion de commission

<i>Officiële publicaties, uitgegeven door de Kamer van volksvertegenwoordigers</i>		<i>Publications officielles éditées par la Chambre des représentants</i>	
<i>Bestellingen :</i>		<i>Commandes :</i>	
Natieplein 2		Place de la Nation 2	
1008 Brussel		1008 Bruxelles	
Tel. : 02/ 549 81 60		Tél. : 02/ 549 81 60	
Fax : 02/549 82 74		Fax : 02/549 82 74	
www.deKamer.be		www.laChambre.be	
e-mail : alg.zaken@deKamer.be		e-mail : aff.generales@laChambre.be	

DAMES EN HEREN,

I. — COPERNICUS

Concrete stappen op weg naar een efficiënte en klantgerichte federale overheid

De overheid evolueert in een pluralistische maatschappij, waarin transnationale, nationale, regionale en lokale besturen met elkaar in dienstverlenende concurrentie treden en samenleven. Een maatschappij die via snelle evolutie niet meer vergelijkbaar is met 20 jaar geleden, laat staan met 60 jaar geleden, toen met het statuut Camu de laatste fundamentele blauwdruk het licht zag.

De administratie is op heden in een sfeer beland waarin concurrentie, prestatiedruk, kostenbeheer, vernieuwing en scherpe verzuchtingen van de burger een constante druk uitoefenen. In sommige opzichten verwaagt het verschil met de bedrijfswereld. Een reeks streefdoelen, zeker deze in functie van de « gebruiker-burger (klant) », zijn gelijkaardig. En de grootschaligheid wordt er bovenop een similair probleem voor overheid en grote bedrijven. Voortaan moet de overheid dus eveneens het « bedrijfs »-belang vastleggen en als absolute finaliteit vooropstellen. De overheid ontleent haar bestaansrecht niet langer uitsluitend aan de rechtsorde, maar moet als het ware telkens weer haar bestaansrecht verdienen. Inzonderheid moet de federale overheid haar bestaansreden en de meerwaarde ervan in het spanningsveld dat gaat van het transnationale naar het regionale, inhoudelijk definiëren en positioneren. Het subsidiariteitsprincipe vormt hierbij de rode draad.

De aansluiting van het bestaande overheidsoptreden bij de constant veranderende maatschappelijke context vergt een eenheidsbenadering vanuit een globale filosofie die de organisatieontwikkeling, het vernieuwde management, het omgaan met mensen en middelen en de statutaire vormgeving integreert.

Het overheidspersoneel moet immers in een andere omgeving performeren. Het management, als wegwijzer naar het geviseerde doel, moet noodgedwongen nieuwe paden opzoeken. Weg van de vroegere vertrouwde omgeving waarbinnen het bureaucratische model, met strikte hiërarchie alleen zaligmakend was. Afscheid van de sfeer van stabiele tijdeloosheid.

Principes als responsabilisering, delegatie, actieve communicatie, effectiviteit en efficiëntie, en deregulering maken voortaan integrerend deel uit van de vernieuwde organisatie. Het competentieprofiel van de ambtenaar dient uiteraard simultaan te evolueren. Zo bijvoorbeeld luistert de moderne ambtenaar naar de burger en gedraagt zich klantgericht. Deze nieuwe federale admini-

MESDAMMES, MESSIEURS,

I. — COPERNIC

Démarches concrètes vers une administration fédérale efficiente et orientée sur le client

De nos jours, les pouvoirs publics évoluent dans une société pluraliste où des administrations transnationales, nationales, régionales et locales agissent comme prestataires de services concurrentiels et cohabitent. Une société qui, vu son évolution rapide, n'est plus comparable à celle d'il y a 20 ans, voire celle d'il y a 60 ans, lorsque avec le statut Camu, le dernier grand projet fondamental vit le jour.

Ainsi l'administration se situe-t-elle aujourd'hui dans une atmosphère où concurrence, performance, gestion des coûts, renouveau et aspirations prononcées du citoyen exercent une pression constante. À certains égards, la différence avec le monde de l'entreprise s'efface. Plusieurs objectifs, en particulier celui axé sur le « citoyen-utilisateur » (client), sont identiques. Et le travail à grande échelle devient en outre un problème similaire pour les pouvoirs publics et pour les grandes entreprises. Dorénavant, les pouvoirs publics doivent également investir dans une démarche entrepreneuriale, et poser celle-ci comme finalité absolue. Les pouvoirs publics ne tirent plus leur droit à l'existence de l'ordre juridique exclusivement mais doivent en quelque sorte mériter ce droit à l'existence jour après jour. Les pouvoirs publics doivent en particulier définir, en matière de contenu, et positionner leur droit à l'existence et leur plus-value dans la zone de tension qui s'étend du transnational au régional. À cet égard, c'est le principe de subsidiarité qui constitue le fil rouge.

L'ajustement de l'action des pouvoirs publics par rapport au contexte social en mutation permanente requiert une approche unitaire qui s'inscrit dans le cadre d'une philosophie globale intégrant le développement de l'organisation, le renouvellement du management, la gestion du personnel et des moyens et le remodelage statutaire.

Le personnel des pouvoirs publics doit en effet effectuer ses performances dans un autre environnement. Le management, en tant que guide du but visé, doit nécessairement explorer de nouvelles voies. Fini l'environnement jadis familier au sein duquel le modèle bureaucratique à la hiérarchie stricte faisait fonction de loi. Abandon de l'atmosphère d'atemporalité stable.

Les principes tels la responsabilisation, la délégation, la communication active, l'efficacité et l'efficience, et la dérégulation font désormais partie intégrante du renouvellement de l'organisation. Le profil des compétences du fonctionnaire doit à l'évidence évoluer de façon simultanée. Ainsi le fonctionnaire moderne écoute-t-il le citoyen et se comporte-t-il de sorte à satisfaire le client.

stratie is pro-actief, werkt beleidsvoorbereidend en denkt strategisch.

Annex hiermee stapt de organisatie over van personeelsbeheer naar personeelsbeleid. Het nieuwe ambtenarenstatuut evolueert bijgevolg naar een dynamisch instrument dat « voorwaardenscheppend » werkt in plaats van remmend. Het recht als dominerende regulerende factor voor opbouw en werking van de administratie, wijkt voor het « *management by objectives* ». En vindt zich terug als een dienende wetenschap, doorweven met minimale garantielijnen voor het individu, professioneel deelgenoot aan het ambtelijk gebeuren.

Bestuurlijke vernieuwing, vanuit onder meer een klantgerichte aanpak (zowel externe als interne klant), vereist een overheidsapparaat dat op die bredere taak berekend is. Dit betekent dat er resultaatgericht, efficiënt, effectief, klantgericht, kortom « doelmatig » wordt gewerkt.

Het Copernicusprogramma richt zich vanuit bovengaande doelstellingen op drie actieterrainen :

1. Een nieuw personeelsbeleid
2. Een nieuwe structuur met een nieuwe invulling
3. Informatie- en communicatietechnologie

1. Een nieuw personeelsbeleid

Een nieuw HRM-beleid vereist een fundamentele herziening van het huidige loopbaansysteem en het beloningsbeleid. De hervorming moet een antwoord kunnen bieden op een aantal problemen die in de federale overheid op dit vlak bestaan :

- de vaststelling dat het voor bepaalde functies zeer moeilijk is om goede krachten aan te trekken;
- het feit dat het moeilijk is om goede personeelsleden in bepaalde functies te behouden;
- de vaststelling dat personen die dezelfde functie uitoefenen een verschillend loon ontvangen als zij een verschillende graad hebben;
- de vaststelling dat er een grote differentiatie is qua graden, bijzondere graden en loonschalen, wat de zaken naar beheer compliceert en geen meerwaarde biedt als we naar een functiegericht systeem evolueren.

Belonen zoals het hoort

Uit een studie in opdracht van de minister blijkt dat de bovengeschetste problemen voornamelijk het gevolg zijn van het belonen op basis graden, waarbij diploma en anciënniteit de bepalende factoren zijn. Verantwoorde-

Cette nouvelle administration fédérale est pro-active, travaille de sorte à préparer les lignes de politique et pense stratégie.

En tant que corollaire à ceci, l'organisation passe de la gestion du personnel à une politique du personnel. Le nouveau statut du fonctionnaire évolue par conséquent vers un instrument dynamique qui « crée des conditions » au lieu d'opérer comme frein. Le droit en tant que facteur dominant et régulant pour l'élaboration et le fonctionnement de l'administration fait place au management par objectifs. Ceci s'inscrit dans une logique de service avec des garanties minimales pour l'individu, qui fait profession de fonctionnaire.

Le renouveau administratif, notamment à partir d'une approche orientée sur le client (tant le client externe que le client interne), requiert un appareil d'État calculé pour cette mission plus large. Ceci signifie que l'activité se profilera vers les résultats, qu'elle sera efficiente, effective, orientée sur le client, bref « efficace ».

À partir des objectifs fixés ci-dessus, la programme Copernic s'orientera sur trois domaines d'action :

1. Une nouvelle politique du personnel
2. Une nouvelle structure et une nouvelle concrétisation
3. La technologie de l'information et de la communication

1. Une nouvelle politique du personnel

Une nouvelle politique du personnel exige une révision fondamentale du système actuel des carrières et de la politique de rémunération. La réforme devra pouvoir répondre à un certain nombre de problèmes existant à ce point de vue dans l'administration fédérale :

- la constatation qu'il est très difficile d'attirer des personnes compétentes pour certaines fonctions;
- le fait qu'il soit difficile de conserver de bons agents dans certaines fonctions;
- a constatation que des personnes exerçant les mêmes fonctions ont une rémunération différente lorsqu'elles possèdent des grades différents;
- la constatation qu'il existe une grande différentiation en matière de grades, grades spéciaux et échelles de salaire, ce qui complique les choses en matière de gestion et ce qui n'accordera point de plus-value lorsque nous évoluerons vers un système axé fonctionnellement.

Rémunérer comme il se doit

Il appert d'une étude ordonnée par le ministre que les problèmes esquissés ci-dessus sont principalement la conséquence d'une rémunération qui se base sur les grades, où les diplômes et l'ancienneté constituent les

lijkheden en expertise spelen op dit ogenblik nauwelijks een rol in het beloningsbeleid.

De interne billijkheid van het beloningsbeleid bij de federale overheid staat bovendien onder grote druk. In de studie wordt gesteld dat voor functies met dezelfde functiezwarte loonspreidingen van 100 % legio zijn en zelfs loonspreidingen van 200 % niet uitzonderlijk zijn. Om deze onrechtvaardigheid aan te kunnen pakken zal een systeem van functieweging worden ingevoerd aan de hand van criteria als verantwoordelijkheid, expertise, effect van de functie. Aan elke functie wordt dan een loonschaal gekoppeld, op basis van de functieweging.

Beloning volgens gewicht

Alle functies die in het nieuwe federale organogram werden opgenomen, worden gewogen volgens een aantal belangrijke parameters. Gelet op het tijdstip dat de proceshertekeningen zal plaatsvinden, kan een functieweging ten vroegste midden 2001 gebeuren, nadat de mandaatfuncties werden ingevuld. Enkel voor de mandaatfuncties kan dit reeds eerder gebeuren, aangezien functieweging hiervoor de basis voor de beloning zal vormen.

De parameters waarop elke functie zal worden gewogen en de loonschalen waarin de functies zullen worden ingevuld, vormen het kader dat in een eerste fase zal worden ontwikkeld. De interne billijkheid kan pas in de tweede fase volledig worden bereikt. De loonschalen en de voorlopige inschaling van alle ambtenaren in deze nieuwe loonschalen, moeten echter al de principes van interne billijkheid in zich vervat hebben : ambtenaren met gelijkaardige of gelijkwaardige functies moeten een gelijkwaardig loon ontvangen.

Vermindering van het aantal loonschalen

In het kader van een transparant beloningsbeleid zal tevens het aantal loonschalen drastisch worden vermindert, tot een beperkt aantal loonschalen. Momenteel worden er meer dan 155 loonschalen actief of uitdovend gebruikt in de federale overheid. Dit is in grote mate het gevolg van het grote aantal algemene en vooral bijzondere graden. Aangezien voor een aantal gevallen een loonschaal automatisch na een bepaald aantal jaren opgevolgd wordt door een hogere loonschaal (bijvoorbeeld 10A wordt na 4 jaar automatisch 10B) is de nood aan de verschillende loonschalen niet meer gerechtvaardigd.

facteurs determinants. En ce moment, les responsabilités et l'expertise n'entrent guère en ligne de compte dans la politique de rémunération.

L'équité interne de la politique de rémunération dans les administrations fédérales est en outre soumise à de fortes pressions. Dans l'étude, il est posé que pour les fonctions à pondération fonctionnelle identique, des éventails de rémunérations de 100 % sont légion, ceux de 200 % ne constituant même pas une exception. Afin de pouvoir prendre à bras le corps cette injustice, un système de pondération des fonctions sera introduit moyennant des critères tels que la responsabilité, l'expertise, effet de la fonction. Une échelle des salaires sera ensuite attribuée à chaque fonction, sur la base de la pondération fonctionnelle.

Rémunération pondérée

Toutes les fonctions reprises au nouvel organigramme fédéral seront pondérées selon un certain nombre de paramètres importants. Vu l'époque où se déroulera la nouvelle ébauche du processus, une pondération fonctionnelle ne pourra se faire avant la mi-2001, après la concrétisation des fonctions à mandat. Il n'y a que pour les fonctions à mandat que la chose pourra s'opérer plus tôt, étant donné que la pondération fonctionnelle formera à cet effet la base de la rémunération.

Les paramètres selon lesquels chaque fonction sera pondérée ainsi que les échelles des salaires où les fonctions seront concrétisées constituent le cadre qui sera développé en un premier temps. L'équité interne, quant à elle, ne pourra être atteinte entièrement qu'au cours d'une seconde phase. Les échelles des salaires ainsi que l'attribution d'échelles temporaires à tous les fonctionnaires au sein de ces nouvelles échelles des salaires doivent toutefois contenir en soi tous les principes de l'équité interne : les fonctionnaires qui exercent des fonctions similaires ou équivalentes doivent obtenir un salaire équivalent.

Diminution du nombre d'échelles des salaires

Dans le cadre d'une politique de salaires transparente, le nombre d'échelles des salaires subira en outre une diminution draconienne. On obtiendra un nombre d'échelles des salaires limité. En ce moment, au sein de l'administration fédérale, plus de 155 échelles des salaires sont utilisées, activement ou en extinction. Ceci est en grande mesure la conséquence du grand nombre de grades généraux et surtout du grand nombre de grades spéciaux. Étant donné que pour un certain nombre de cas une échelle des salaires supérieure succède automatiquement au bout d'un certain nombre d'années à une

digd, in het minst in het licht van de gewenste transparantie.

Marktconforme verloning

De beloning van het federaal openbaar ambt is niet marktconform. Voor de meeste functies en graden ligt de beloning lager in het federaal openbaar ambt dan in andere openbare besturen of dan in de privé-sector. De nieuwe loonschalen moeten zo zijn samengesteld dat ze concurrentieel zijn met andere openbare besturen en de privé-sector zonder evenwel in competitie wordt getreden met de allerhoogste lonen. Er wordt van uitgegaan dat de secundaire arbeidsvoorwaarden (voornamelijk pensioen) dermate zijn dat zij het federaal openbaar ambt een blijvende meerwaarde bieden ten overstaan van de privé-sector.

In tegenstelling tot nu wordt in de toekomst onder bevordering niet langer pecuniaire bevordering verstaan. De loonschaalstructuur (brede banden) is dermate dat pecuniaire bevordering semi-automatisch gebeurt binnen de loonschaal en niet meer is voorbehouden aan bepaalde percentages van de functiehouders. Bevordering naar een hogere loonschaal of een hoger functioneringsniveau is enerzijds verbonden aan het functiegewicht van de geambieerde functie en anderzijds aan een managementbeslissing, namelijk om een personeelslid in een hogere functie aan te werven. Deze managementbeslissing kan aan voorwaarden gebonden zijn (diploma, brevetten, *assessment*, bekwaamheidsproef, inschatting door huidige chef, ...) voorzover het een aanstelling in een functie binnen hetzelfde functioneringsniveau betreft en moet aan voorwaarden worden verbonden voorzover het een aanstelling in een functie in een hoger functioneringsniveau betreft.

HRM van het topmanagement

Een bijzonder accent in het nieuwe HRM-beleid wordt gelegd op het personeelsbeleid van de topfuncties. Het management moet ingrijpend worden geprofessionaliseerd. Dit houdt in dat enkel nog managementfuncties zullen kunnen worden bekleed indien, naast een zekere inhoudelijke expertise, in een *assessment-center* de kandidaat-overheidsmanager aantoonde over de voor de zwaarte van de functie vereiste managementvaardigheden te beschikken. Om het aantrekken van de noodzakelijke managementexpertise zo breed mogelijk te houden worden de niveaus met de twee hoogste gewichten opgesteld voor zowel externe als interne kandi-

autre (par exemple après 4 ans, 10A devient automatiquement 10B) la nécessité des différentes échelles des salaires n'est plus justifiée, du moins au vu de la transparence souhaitée.

Rémunération conforme au marché

La rémunération de la fonction publique fédérale ne correspond plus à celle du marché. Pour la plupart des fonctions et des grades, la rémunération est inférieure dans la fonction publique fédérale que dans les autres administrations publiques ou que dans le secteur privé. Les nouvelles échelles des salaires devront être composées de telle sorte qu'elles soient concurrentielles avec les autres secteurs publics et avec le secteur privé, sans que l'on n'entre pour autant en compétition avec les salaires les plus élevés. On part du point de vue que les conditions de travail secondaires (principalement la pension) sont telles qu'elles confèrent à la fonction publique fédérale une plus-value durable par rapport au secteur privé.

Contrairement à la situation actuelle, à l'avenir, l'on entendra par promotion autre chose que la seule promotion pécuniaire. La structure de l'échelle des salaires (coupes larges) sera telle que la promotion pécuniaire s'effectuera de façon semi-automatique au sein de l'échelle de salaire et ne sera plus réservée à certains pourcentages des titulaires. La promotion vers une échelle des salaires supérieure ou vers un niveau de fonctions supérieur sera d'une part liée à la pondération fonctionnelle de la fonction que l'on vise et d'autre part à une décision managériale, à savoir le souhait de recruter un agent dans une fonction supérieure. Cette décision managériale pourra être liée à certaines conditions (diplômes, brevets, *assessment*, épreuve qualificative, évaluation par le chef de l'époque, ...) pour autant qu'il s'agisse d'une désignation dans une fonction au sein d'un même niveau de fonctionnement et devra être liée à certaines conditions pour autant qu'il s'agisse d'une désignation dans une fonction dans un niveau de fonctionnement supérieur.

MRH du management de ligne

Un accent particulier dans la nouvelle politique MRH sera mis sur la politique du personnel des fonctions de ligne. Le management devra être profondément professionnalisé. Cela implique que des fonctions managériales ne pourront être occupées que lorsque, outre une certaine expertise concernant les matières, le candidat manager administratif démontrera dans un *assessment center* qu'il dispose des capacités managériales requises pour le niveau de fonction visé. Afin d'élargir au mieux l'éventail où l'on pourra puiser l'expertise managériale nécessaire, les niveaux présentant les deux pondérations les plus élevées seront

daten. De managementniveaus daaronder zijn enkel intern toegankelijk. Om op termijn de slaagkansen van interne kandidaten voor de topfuncties te verhogen wordt vanaf januari 2001 jaarlijks en na selectie door de inrichtende instellingen een managementopleiding aangeboden aan 20 Nederlandstalige en 20 Franstalige kandidaten. De managementfuncties zijn mandaten onder managementcontract voor de duur van 6 jaar. In het managementcontract en meer bepaald het operationeel plan in bijlage worden concrete streefdoelen vastgelegd in functie van de beleidsdoelstellingen van de bevoegde minister. De overheidsmanagers zullen jaarlijks worden geëvalueerd op hun resultaten.

Evaluatie als ontwikkelingsgerichte communicatie

Argwaan omtrent het nieuwe personeelsbeleid kan een belemmerende factor vormen in de transitie van de oude naar de nieuwe realiteit. Communicatie en sensibilisering moeten elke ambtenaar mee helpen betrokken te worden in de geleidelijke invoering van de nieuwe HRM-instrumenten. Deze communicatie dient reeds te starten in de onderlinge contacten tussen chef en medewerker : de chef moet leren zijn appreciatie te communiceren over het presteren van zijn medewerkers.

In de nieuwe evaluatiecyclus die medio 2001 operationeel wordt, staan « open communicatie » en « ontwikkelingsgerichte *feedback* » centraal. Evaluatiegesprekken zullen gericht zijn op het installeren van een actieve communicatie tussen chef en medewerker om zo het behalen van organisatiedoelstellingen te faciliteren. De evaluatiecyclus is een instrument dat enerzijds de evaluatoren ondersteunt bij het leiding geven en anderzijds de organisatie ondersteunt in haar veranderings- en verbeteringsprocessen (onder meer lerende organisatie). De evaluatiecyclus heeft daarom een belangrijke ontwikkelingscomponent voor de medewerker; het is gericht op de verbetering van de zwakke punten en optimaliseren van sterke punten van de medewerker. In deze optiek geeft ze ook een aanzet tot competentie-management en potentieelinschatting. Ten slotte biedt de evaluatiecyclus ook de mogelijkheid tot sanctioneren bij manifest disfunctioneren van een personeelslid.

Communicatie als de smeerolie van het Copernicus-project

Wanneer doelstellingen en aspiraties van het beleid niet meer worden overgebracht naar alle betrokkenen, dan stopt de dynamiek, de machine valt stil. In 2001 ver-

ouverts tant à des candidats externes qu'à des candidats internes. Les niveaux de management parmi ceux-ci ne seront accessibles que par voie interne. Afin d'augmenter à terme les chances de réussite de candidats internes aux fonctions de ligne, une formation an management sera offerte chaque année et après une sélection par l'organisme organisateur à partir de janvier 2001 à 20 candidats francophones et 20 candidats néerlandophones. Les fonctions de management seront des mandats sous contrat de management pour une durée de 6 ans. Dans le contrat de management, et plus particulièrement dans le plan opérationnel en annexe, des objectifs concrets seront fixés en fonctions des objectifs de politique du ministre concerné. Les managers publics seront évalués annuellement sur leurs résultats.

L'évaluation en tant que communication orientée sur le développement

La suspicion concernant la nouvelle politique du personnel peut constituer un facteur d'entrave dans la transition de l'ancienne réalité à la nouvelle. La communication et la sensibilisation doivent aider chaque fonctionnaire à se sentir concerné par l'introduction progressive des nouveaux instruments de MRH. Cette communication devra démarrer dès les contacts mutuels entre chef et collaborateur : le chef devra apprendre à communiquer son appréciation au sujet des prestations de ses collaborateurs.

Dans le nouveau cycle d'évaluation qui sera opérationnel vers la mi-2001, la communication ouverte et le *feed-back* orienté sur le développement occuperont une position centrale. Les entretiens d'évaluation seront orientés sur l'installation d'une communication active entre chef et collaborateur afin de faciliter ainsi la possibilité d'atteindre les objectifs organisationnels. Le cycle d'évaluation est un instrument qui appuiera d'une part les évaluateurs lors de leur direction et d'autre part l'organisation dans ses processus de changement et d'amélioration (entre autres l'organisation apprenante). Le cycle d'évaluation possède à cet effet une composante de développement importante pour le collaborateur; il est orienté sur l'amélioration des points faibles et l'optimalisation des points forts du collaborateur. Dans cette optique, il donne également l'impulsion au management des compétences et à l'estimation du potentiel. Enfin, le cycle d'évaluation offre également la possibilité de sanction en cas de dysfonctionnement manifeste d'un agent.

La communication en tant que lubrifiant du projet Copernic

Lorsque les objectifs et aspirations de la politique ne sont plus transmis à toutes les personnes concernées, la dynamique s'arrête, la machine tombe en panne. C'est

schijnt voor de eerste maal het nieuwe tijdschrift voor alle ambtenaren. Deze maandelijks uitgave zal, vanuit een onafhankelijk perspectief, een ruime kijk bieden op de leefwereld van de federale ambtenaren.

Het communicatiebeleid omtrent de Copernicus-hervorming zal professioneel worden aangestuurd. Interne en externe communicatiecampagnes hebben tot doel een geïnformeerde kijk te bieden op de op til zijnde hervormingen van het personeelsbeleid. Er zal op versneld tempo worden gebouwd aan het verbeteren van het imago van de federale overheid, tot op het niveau van geprivilegieerde werkgever. De resultaten van bevragingen van ambtenaren omtrent hun percepties en attitudes zullen een concrete *input* opleveren in het communicatieproces en de basis vormen voor gericht *feedback*, individueel of collectief.

2. Een nieuwe structuur met een nieuwe invulling

In haar eerste beleidsjaar heeft de regering zich ingeschreven in een radicale structurele hervorming van haar dienstverleningsapparaat. Door de goedkeuring van de Copernicusnota werden de bakens uitgezet voor een nieuwe visie op beleid en bestuur binnen de federale administratieve realiteit.

De Copernicusnota biedt een integrale benadering over hoe een moderne overheid kan functioneren. Ze vertrekt van een nieuwe relatie tussen politiek en administratie die het klassieke schema van politisering van de administratieve dienstverlening moet doorbreken. Deze premisse waarmaken vereist aangepaste structuren en sturingsconcepten.

FOD en POD

De huidige overheidsstructuur met ministeries zal vanaf 2001 worden omgevormd tot een virtuele matrix van verticale en horizontale federale overheidsdiensten (FOD) en programmatorische overheidsdiensten (POD). De transitie naar de overheidsdienst(en) zal ministerie per ministerie worden doorgevoerd. In de transitie zullen de nieuwe managementfuncties worden opgesteld. Heel deze nieuwe overgang moet tegen eind 2002 zijn geïnitieerd.

Een nieuwe bovenstructuur

Tegelijk met de transitie van ministerie naar overheidsdienst zullen een aantal nieuwe organen worden gecreëerd in de bovenstructuur.

In de toekomst zal een minister op beleidsniveau worden bijgestaan door een beleidsraad samengesteld uit leden uit zijn administratie en externe experts. De beleidsraad adviseert en verkent de bakens die de mi-

en 2001 que sortira pour la première fois le nouveau périodique pour tous les fonctionnaires. Cette publication mensuelle offrira, à partir d'une perspective indépendante, une vision large sur le monde des fonctionnaires fédéraux.

La politique de communication concernant la réforme Copernic sera pilotée de manière professionnelle. Les campagnes de communication internes et externes auront pour objectif d'offrir une vision informée des réformes en cours dans la politique du personnel. De façon accélérée, on œuvrera pour l'amélioration de l'image de marque des administrations fédérales, jusqu'au niveau de l'employeur privilégié. Les résultats des enquêtes des fonctionnaires concernant leurs perceptions et attitudes fourniront un *input* concret dans le processus de communication ainsi que la base pour un *feed-back* orienté, individuellement ou collectivement.

2. Une nouvelle structure avec une nouvelle concrétisation

Lors de sa première année de politique, le gouvernement s'est mis en phase avec une réforme structurelle radicale de son appareil de service. Par l'approbation de la note Copernic, les balises ont été érigées pour une nouvelle vision sur la politique et la direction au sein de la réalité administrative fédérale.

La note Copernic offre une approche intégrale de la façon dont les autorités modernes peuvent fonctionner. Elle part d'une nouvelle relation entre politique et administration qui perfore le schéma classique de politisation du service administratif. Réaliser ce point de départ exige des structures et des concepts de pilotage adaptés.

SPF et SPP

La structure administrative actuelle en ministères sera transformée à partir de 2001 en une matrice virtuelle de services publics verticaux et horizontaux (SPF) et de services publics de programmation (SPP). La transition vers le(s) service(s) public(s) s'effectuera ministère par ministère. Lors de la transition, les nouvelles fonctions managériales seront déclarées vacantes. L'ensemble de ce nouveau passage devra être initié pour la fin 2002.

Une nouvelle structure de surface

Simultanément avec la transition de ministère à service public, un certain nombre de nouveaux organismes seront créés en structure de surface.

À l'avenir, un ministre à un niveau de politique sera assisté de son conseil de politique composé de membres de son administration et d'experts externes. Le conseil de politique conseille et explore les balises je-

nister zal uitzetten. De wijze waarop de visie van de minister zal worden omgezet in bestuursdaden wordt echter ten volle de verantwoordelijkheid van een nieuw lijnmanagement, verzameld in het directiecomité, dat elke toekomstige federale overheidsdienst zal aansturen. Het directiecomité wordt in de toekomst echt een managementcomité met dien verstande dat zij instaat voor het dagdagelijks operationeel management, binnen een context van geresponsabiliseerde autonomie. Deze responsabilisering is bovendien structureel ingebouwd door het afsluiten van managementcontracten met de manager-mandaathouders.

Naast de beleidsraad zal de technisch-inhoudelijke beleidsexpertise, die nu veelal aanwezig is in de ministeriële kabinetten, worden geïntegreerd binnen de administratie. De huidige kabinetten worden getransformeerd naar cellen beleidsvoorbereiding die als primaire opdracht heeft het beleid van de minister inhoudelijk te ondersteunen en te vertalen naar beleidsplannen. Bij deze omvorming zal concrete aandacht worden besteed aan overgangsmaatregelen voor het uitvoerend personeel.

In elke FOD wordt een interne auditdienst opgericht die rapporteert aan een auditcomité dat afhangt van de beleidsraad. De interne auditfunctie waakt *ex-post* over de adequaatheid en de effectiviteit van het interne controlesysteem en moet de politieke top garanties verschaffen dat alle operationele risico's en beleidsrisico's voldoende onder controle zijn.

Proceshertekeningen in functie van de (burger)klant

Het doel van Copernicus is een efficiënte en klant-gerichte dienstverlening. De structurele hervorming en het nieuwe personeelsbeleid hebben dan ook pas zin op voorwaarde dat er op een fundamentele wijze wordt nagedacht over de huidige manier van werken. De voorzitters van de nieuwe federale overheidsdiensten krijgen hier hun belangrijkste missie. Zij krijgen als taak om in hun organisatie proceshertekeningen op te starten en binnen zo kortst mogelijke tijd geoptimaliseerde operationele processen te implementeren, met ICT als een belangrijke *enabler*. Voor elk van de « hertekende » processen zullen tegelijkertijd de objectieven worden vastgelegd (in functie van interne klanten en externe burgers-klanten), de hinderpalen of risico's die het bereiken van deze objectieven belemmeren dienen te worden geïdentificeerd en vervolgens moeten in functie van deze risico-analyse de gepaste controlemaatregelen worden gedefinieerd in het interne controlesysteem.

Responsabilisering mits risicobeheer

Een adequaat risicobeheer vormt het complement van de responsabilisering van het topmanagement. Externe

tées par le ministre. La façon dont la vision du ministre sera transformée en actions administratives appartiendra néanmoins entièrement à la responsabilité du nouveau management de ligne, rassemblé dans le comité de direction qui pilotera tout service public fédéral futur. Le comité de direction deviendra à l'avenir un véritable comité de management, au sein d'un contexte d'autonomie responsabilisée. Cette responsabilisation sera en outre structurellement prévue par la conclusion de contrats de management avec les managers mandataires.

À côté du conseil de politique, l'expertise de politique technique et concrète — qui est actuellement presque omniprésente dans les cabinets ministériels — sera intégrée au sein de l'administration. Les cabinets actuels seront transformés en cellules de préparation à la politique qui auront pour tâche première d'appuyer dans le concret la politique du ministre et de traduire celle-ci en plans de politique. Lors de cette transformation, une attention particulière sera consacrée aux mesures transitoires pour le personnel exécutif.

Au sein de chaque SPF, un service d'audit interne sera constitué qui rapportera à un comité d'audit dépendant du conseil de politique. La fonction d'audit interne veillera *ex post* sur l'adéquation et l'effectivité du système de contrôle interne et devra offrir à la ligne politique des garanties que tous les risques opérationnels et de politique soient suffisamment sous contrôle.

Nouvelle ébauche de processus en fonction du (citoyen)client

L'objectif de Copernic est un service efficient et orienté sur le client. La réforme structurelle et la nouvelle politique du personnel n'auront de sens qu'à condition que l'on réfléchisse de façon fondamentale à la façon de travailler actuelle. Les présidents des nouveaux services publics fédéraux verront ici leur mission la plus importante. Leur tâche sera d'entamer de nouvelles ébauches de processus dans leur organisation et d'implémenter le plus rapidement possible des processus opérationnels optimisés. En ce, les *ICT* opéreront comme principal facilitant. Pour chacun des processus qui auront subi une nouvelle ébauche, les objectifs seront simultanément fixés (en fonction des clients internes et des citoyens-clients externes). Les entraves ou risques qui empêcheront d'atteindre des objectifs devront être identifiés. Ensuite, en fonction de cette analyse des risques, les mesures de contrôle qui s'imposent devront être définies dans le système de contrôle interne.

Responsabilisation moyennant gestion des risques

Une gestion adéquate des risques constitue le complément de la responsabilisation du management de li-

ex-ante controles op concrete uitvoeringsdossiers van reeds goedgekeurde operationele plannen worden immers afgebouwd. Dit kan enkel maar met een gerust geweten indien intern binnen de federale overheidsdiensten de nodige competenties worden verworven inzake beheerscontrole en, bovenal, een cultuur van kwaliteitszorg bij alle medewerkers van de top tot onderaan in gang vindt.

II. — ICT

De informatiemaatschappij : een veranderingsproces dat zich zal doorzetten

De meerderheid van de actieve bevolking wordt werkzaam in nieuwe economische sectoren. Onderzoek toont aan dat we momenteel een dergelijk proces doormaken waarbij de elektronische economie de industriële economie verdringt.

Ook bij de overheid wordt dit proces merkbaar. Burgers en bedrijven ervaren « de overheid » als één geheel niettegenstaande de opsplitsing van taken en verantwoordelijkheden over verschillende bestuurlijke niveaus en over tal van administraties en diensten heen. Het veralgemeend gebruik van de nieuwe technologieën biedt de mogelijkheid om dit te realiseren zonder dat aan de opsplitsing van bevoegdheden moet worden geraakt. Een essentiële voorwaarde hiervoor is dat alle overheden hun klanten bedienen via samenwerkingsverbanden.

Een dubbele uitdaging voor de overheid in de informatiemaatschappij

In deze economische revolutie naar een informatiemaatschappij heeft de overheid een dubbele taak. Enerzijds moet zij optreden als « *mogelijkmaker* » (*enabler*). Dit wil zeggen dat zij, om de informatiemaatschappij mogelijk te maken, de hinderpalen moet wegwerken (juridische en administratieve) en de voorwaarden moet scheppen (of mee scheppen) die nodig zijn voor de realisatie van de informatiemaatschappij. De overheid dient een context en klimaat te creëren, waarbinnen de verschillende spelers maximaal de kansen die de informatiemaatschappij aanreikt kunnen benutten. Daarnaast dient de overheid zelf een *voorbeeldfunctie* te vervullen door de manier waarop ze ICT aanwendt en door de manier waarop ze met haar klanten communiceert.

Deze uitdaging kreeg intussen de roepnaam « *e-Government* ». Ze wordt echter meer betekenisvol samengevat als de nood naar een « verbonden overheid » (« *connected government* »), *id est* de nood om zich als

gne. Les contrôles *ex ante* externes sur les dossiers exécutifs concrets de plans opérationnels déjà approuvés seront en effet déconstruits. On ne pourra faire la chose avec une conscience tranquille que lorsque au sein des services publics fédéraux les compétences nécessaires seront acquises en matière de contrôle de gestion et que, surtout, une culture de souci de la qualité aura trouvé ses entrées auprès de tous les collaborateurs, à tous les niveaux.

II. — ICT

La société de l'information : un processus de changement qui se poursuivra

La majorité de la population active intègre de nouveaux secteurs économiques. Une étude révèle que nous traversons aujourd'hui une période où l'économie électronique supplante l'économie industrielle.

Ce processus se produit également dans les pouvoirs publics. Les citoyens et les entreprises expérimentent « l'administration » comme un ensemble unique, nonobstant la répartition des tâches et des responsabilités sur différents niveaux de pouvoir et sur bon nombre d'administrations et services. L'utilisation généralisée des nouvelles technologies offre la possibilité de réaliser cela sans pour autant devoir toucher à la répartition des compétences. La condition essentielle est que toutes les administrations servent leurs clients via des liens de coopération.

Un double défi pour les pouvoirs publics dans la société de l'information

Dans cette révolution économique devant déboucher sur la société de l'information, les pouvoirs publics ont une double tâche à remplir. Ils doivent d'une part intervenir en tant que « *facilitant* » (*enabler*). Cela signifie que, pour rendre possible la société de l'information, ils doivent supprimer les obstacles (juridiques et administratifs) et créer les conditions (ou collaborer à leur création) nécessaires à la réalisation de la société de l'information. Les pouvoirs publics doivent créer un contexte et un climat permettant aux différents acteurs de profiter au maximum des possibilités qu'offre la société de l'information. Par ailleurs, les pouvoirs publics doivent eux-mêmes remplir une *fonction exemplative* par la façon dont ils font usage des technologies ICT et par la façon dont ils communiquent avec leurs clients.

Cet enjeu a entre-temps été dénommé « *e-Government* ». On peut le résumer plus clairement comme étant le besoin d'être un « gouvernement connecté » (« *connected government* »), à savoir le besoin

overheid in te schakelen in het nieuwe economische model.

Eén elektronische virtuele overheid, in samenwerking met het bedrijfsleven

België wil een land zijn én blijven waarin het aange-naam is voor mensen om te leven, te leren, te werken en te verblijven en waarin het aantrekkelijk is voor bedrijven om te ondernemen. Om dit op een optimale manier waar te maken is het nodig dat alle overheden (federale, gemeenschappen en gewesten, provincies en gemeenten) én het bedrijfsleven samenwerken.

De « nationale gemengde adviescommissie met betrekking tot de hinderpalen voor de informatiemaatschappij » is het forum waarin de verschillende niveaus van de overheid, zowel onderling, als samen met het bedrijfsleven overleggen en gemeenschappelijke oplossingen uitwerken.

Het grootste deel van zinvolle elektronische overheids-toepassingen situeert zich op het gewestelijke en lokale niveau. De federale overheid moet zich dan ook vooral toeleggen op het stimulerend en coördinerend optreden om deze samenwerkingsverbanden vorm en inhoud te geven. Een soort van kruispuntfunctie over alle overheden heen is hiervoor noodzakelijk. Naar de burger toe wordt deze kruispuntfunctie vertaald in een gemeenschappelijk overheidsplatform (portaalsite), waarop de federale overheid, gemeenschappen en gewesten, provincies en lokale besturen naadloos moeten kunnen aansluiten

Portaalsite

Waar communicatie tussen burgers en ondernemingen enerzijds en de overheid anderzijds ondanks het rechtstreeks elektronisch gegevensverkeer tussen de overheidsdiensten nodig blijft, zal naast de klassieke communicatiemiddelen ook systematisch worden voorzien in het aanbieden van *e-government* diensten. Deze diensten zullen worden aangeboden door de onderscheiden overheidsdiensten in interactie met hun interne informatiesystemen. Via een gebruiksvriendelijke toegangspoort, opgesteld volgens de logica van de gebruikers, zullen burgers en ondernemingen aan de hand van betekenisvolle trefwoorden elektronisch worden doorverwezen naar de relevante *e-government* diensten. Deze toegangspoort zal niet alleen responsief worden opgevat, maar ook proactief. Dit wil zeggen dat een burger of onderneming na identificatie en authenticatie op eigen initiatief van de overheidsdiensten informatie kan verkrijgen die op zijn specifieke situatie van toepassing is.

de s'intégrer en tant que pouvoirs publics dans le nouveau modèle économique.

Une seule administration virtuelle électronique, en collaboration avec le monde économique

La Belgique entend être et rester un pays où il est agréable de vivre, apprendre, travailler et résider, un pays accueillant pour les entreprises. Pour réaliser cet objectif de manière optimale, il est indispensable que tous les pouvoirs publics (fédéraux, communautés et régions, provinces et communes) et le monde de l'entreprise collaborent.

La « commission consultative nationale mixte relative aux obstacles à la société de l'information » est un forum de concertation mutuelle entre les différents niveaux de pouvoir et entre ces niveaux de pouvoir et les entreprises, permettant l'élaboration de solutions communes.

La majeure partie des applications électroniques publiques utiles se situe au niveau régional et au niveau local. Les autorités fédérales doivent donc, pour l'essentiel, s'attacher à mener une action de stimulation et de coordination afin de donner forme et contenu à ces liens de coopération. À cet égard, il est nécessaire de prévoir une sorte de fonction de carrefour pour tous les pouvoirs publics. Pour le citoyen, cette fonction de carrefour se traduit par une plate-forme publique commune (site portail), à laquelle peuvent se connecter les administrations publiques fédérales, communautaires, régionales, provinciales et communales.

Site portail

Là où la communication entre d'une part les citoyens et les entreprises et d'autre part les pouvoirs publics reste nécessaire malgré la transmission électronique directe de données entre les services publics, l'on prévoira systématiquement des services d'*e-government* en plus des moyens de communication classiques. Ces services seront offerts par les différents services publics en interaction avec leurs systèmes d'information internes. Grâce à une porte d'accès d'une utilisation aisée, conçue selon la logique de l'utilisateur, les citoyens et les entreprises seront orientés par voie électronique vers les services souhaités de l'*e-government* et ce, à l'aide de mots clés pertinents. Cette porte d'accès sera non seulement conçue sur un mode de réponse, mais elle sera également pro-active en ce sens que les citoyens et les entreprises pourront également obtenir des pouvoirs publics, de leur propre initiative, des informations applicables à leur situation spécifique et ce, après identification et authentification.

Beveiligde gegevensoverdracht : PKI

De overheid heeft een belangrijke taak in het voorzien van de beveiliging van haar dienstverlening naar de burger. Dit zal gebeuren door gebruik te maken van *Public Key Infrastructure*. Specifieke bepalingen voor de controle van de identiteit van personen zullen worden vastgelegd. Er wordt voorgesteld dat voor elektronische communicatie of transacties met de overheid de gemeenten een specifieke taak krijgen inzake de verificatie van de identiteit van de burger inzake elektronische handtekeningen. Het rijksregister verzorgt de gegevensuitwisseling tussen de gemeenten en de Certificatie-Autoriteiten. De keuze van een CA is vrij. Buiten de relaties met de overheid moet de markt vrij kunnen spelen inzake elektronische handtekeningen. Het principe wordt bovendien vooropgezet dat in relatie met de overheid de burger gratis gebruik kan maken van deze elektronische handtekening, net zoals in de fysieke wereld. De parallel in zowel kost als dienstverlening tussen de virtuele en de reële wereld wordt expliciet vooropgesteld.

Voor wat beveiliging betreft zal worden gestreefd naar het bewaren of genereren van de private sleutel op een beveiligde processorchipkaart. Op korte termijn moet worden gestreefd naar integratie met de identiteitskaart.

Backoffice

De *backoffice* zal worden aangepast aan die functionele eisen en standaarden (onder meer met betrekking tot netwerken, *hard-* en *software*, beveiliging) die essentieel zijn om te kunnen functioneren als *e-government*. De federale ICT-*manager* bereidt hiervoor een masterplan voor. De huidige informatica-infrastructuur van de federale overheid zal in functie van dit plan worden vernieuwd.

Vanuit deze gereorganiseerde en gemoderniseerde administratie zal inhoud worden gegeven aan het federale gedeelte van de portaalsite.

Burgers en ondernemingen moeten de waarborg krijgen dat overheidsdiensten hen geen informatie meer opvragen waarover een andere overheidsdienst reeds beschikt. Daarom zullen de informatiesystemen van de overheidsdiensten geleidelijk onderling worden verbonden in een netwerk voor elektronische gegevensverkeer, waarover informatie op een goed gecontroleerde en beveiligde wijze kan worden uitgewisseld, met respect van het proportionaliteitsbeginsel.

Binnen de sociale zekerheid is deze situatie al voor een groot deel bereikt via het netwerk beheerd door de Kruispuntnbank. Door de invoering van de multifunctionele aangifte van loon- en arbeidstijdgegevens bij de inningsinstellingen van sociale bijdrage en door de

Transmission de données sécurisée : PKI

Les pouvoirs publics ont un rôle important à jouer dans la garantie d'une sécurisation de leur prestation de services envers le citoyen. Cette sécurisation se fera à l'aide d'une *Public Key Infrastructure*. Des dispositions spécifiques seront prises pour le contrôle de l'identité des personnes. Il est proposé que les communes remplissent une mission spécifique au niveau de la communication ou des transactions électroniques avec les pouvoirs publics, mission consistant à vérifier l'identité du citoyen en matière de signature électronique. Le registre national assure l'échange de données entre les communes et les Autorités de Certification. Le choix d'une AC est libre. En dehors des relations avec les pouvoirs publics, le marché doit pouvoir jouer librement en matière de signatures électroniques. L'on avance d'ailleurs le principe selon lequel le citoyen doit pouvoir utiliser cette signature électronique gratuitement dans ses relations avec les pouvoirs publics, tout comme dans le monde réel. Le principe du parallélisme entre le monde virtuel et le monde réel tant au niveau des coûts qu'au niveau de la prestation de services est fortement souligné.

En ce qui concerne la sécurisation, l'on veillera à conserver ou générer la clé privée sur une carte processeur sécurisée. Il faut tendre, à court terme, vers une intégration avec la carte d'identité.

Backoffice

Le *backoffice* sera adapté aux exigences et standards fonctionnels (notamment concernant les réseaux, le hardware, le software, la sécurisation) qui sont essentiels pour pouvoir fonctionner comme *e-government*. L'ICT-*manager* fédéral prépare un *masterplan* à ce sujet. L'actuelle infrastructure informatique de l'administration fédérale sera renouvelée en fonction de ce plan.

C'est sur la base de cette administration organisée et modernisée que l'on donnera un contenu à la partie fédérale du site portail.

Les citoyens et les entreprises doivent avoir la garantie que les services publics ne leur demanderont plus d'informations dont dispose déjà un autre service public. C'est pourquoi les systèmes d'information des services publics seront progressivement reliés entre eux dans un réseau électronique d'échange de données, dans lequel les informations pourront être échangées de manière contrôlée et sécurisée et dans le respect du principe de la proportionnalité.

Dans le cadre de la sécurité sociale, cette situation est déjà quasiment réalité, pour une grande part, grâce au réseau géré par la Banque Carrefour. Grâce à l'instauration de la déclaration multifonctionnelle des données relatives au salaire et au temps de travail aux organis-

harmonisering van een aantal basisbegrippen doorheen de hele sociale zekerheidsreglementering zullen opnieuw 20 gegevensinzamelingsprocessen bij de burgers en ondernemingen kunnen worden afgeschaft en 30 anderen kunnen worden herleid tot gemiddeld 1/3 van het aantal opgevraagde rubrieken.

Om de elektronische gegevensuitwisseling ook tussen de andere overheidsdiensten te veralgemenen, zal onder leiding van FEDICT een transactiemotor worden ontwikkeld die instaat voor het organiseren van het gegevensverkeer tussen deze diensten aan de hand van gestructureerde berichten. Via een systematische aanpak zullen de nuttige gegevensstromen worden geanalyseerd en geïmplementeerd. In een eerste fase zal hierbij werk worden gemaakt van de automatisering van 10 veel behoefte informatiestromen, zoals attesten inzake inschrijving in bepaalde registers, inzake bepaalde erkenningen of inzake naleving van sociale zekerheids- of fiscale verplichtingen.

Nationale gemengde commissie

De nationale gemengde commissie met betrekking tot de hinderpalen voor de informatiemaatschappij (koninklijk besluit van 12 maart 2000) bestaat uit vertegenwoordigers van de diverse overheden en vertegenwoordigers uit het bedrijfsleven. Daarenboven wordt ook de academische wereld betrokken via de opname van enkele universitaire experts.

Deze commissie is geen klassiek adviesorgaan. Ze is wel tegelijkertijd een forum en een kapstok. Een forum dat moet toelaten aan alle betrokkenen om samen te overleggen over ieders rol, over gezamenlijke initiatieven en over de taak die de overheid hierin moet vervullen. Het is binnen dit forum dat samenwerkingsverbanden en partnerships kunnen groeien en dat voor de vele ICT-uitdagingen afspraken kunnen worden gemaakt en beslissingen kunnen worden voorbereid rond gelijklopende of op zijn minst compatibele oplossingen. Deze commissie vormt tevens de kapstok waaraan alle overkoepelende initiatieven kunnen worden opgehangen.

Sleutelwoorden bij deze aanpak zijn : samenwerking en *partnership*.

Samenwerking tussen alle niveaus van de overheid en *Partnership* want alleen wanneer overheden en bedrijfswereld de handen in elkaar slaan zal België de plaats kunnen innemen waarop het recht heeft in de informatiemaatschappij.

Administratieve vereenvoudiging

De vereenvoudiging van de procedures voor burgers en bedrijven is een opdracht van alle overheden samen. Vastgesteld werd bijvoorbeeld dat in 200 onderzochte procedures, de ondernemingen 77 maal een kopie van

mes de perception des cotisations de sécurité sociale et grâce à l'harmonisation d'une série de notions de base dans toute la réglementation en matière de sécurité sociale, 20 processus de collecte de données auprès des citoyens et des entreprises pourront à nouveau être supprimés et 30 autres peuvent être ramenés à une moyenne de 1/3 du nombre de rubriques demandées.

Afin de généraliser également l'échange électronique de données entre les autres services publics, un moteur de transaction sera développé sous la direction de FEDICT, lequel moteur sera chargé de l'organisation de l'échange de données entre ces services à l'aide de communications structurées. Les flux de données utiles seront analysés et implémentés grâce à une approche systématique. Dans une première phase, l'on s'attachera à l'automatisation de 10 flux d'informations très utilisés, comme les attestations relative à l'inscription dans certains registres, ou concernant certains agréments ou encore en matière de respect des obligations fiscales ou de sécurité sociale.

Commission nationale mixte

La commission nationale mixte relative aux obstacles à la société de l'information (arrêté royal du 12 mars 2000) se compose de représentants des différents pouvoirs publics et de représentant du monde de l'entreprise. Le monde académique y est également associé par le biais de quelques experts universitaires.

Cette commission n'est pas un organe consultatif classique. Elle est à la fois un forum et un « porte-manteau ». Un forum qui doit permettre à tous les intéressés de se concerter sur le rôle de chacun, sur les initiatives communes et sur la mission que doivent remplir les pouvoirs publics dans ce cadre. Ce forum sera le lieu de développement de liens de collaboration et de partenariats, le lieu de conclusion d'accords concernant les grands enjeux ICT, le lieu de préparation de décisions concernant des solutions parallèles ou du moins compatibles. Cette commission fait également office de « porte-manteau » auquel raccrocher toutes les initiatives de coordination.

Les mots clés de cette approche sont : collaboration et partenariat.

La collaboration entre tous les niveaux de pouvoir et le partenariat car ce n'est que lorsque les pouvoirs publics et le monde de l'entreprise avanceront main dans la main que la Belgique pourra occuper la place à laquelle elle a droit dans la société de l'information.

Simplification administrative

La simplification des procédures pour les citoyens et les entreprises est une mission qui relève de tous les pouvoirs publics dans leur globalité. On constate par exemple que dans 200 procédures étudiées, les entre-

hun statuten moeten indienen. Technologie kan hier, samen met de vereenvoudiging van de procedures en de reorganisatie van diensten, oplossingen aanreiken. De communicatiemiddelen tussen de diensten moeten worden verbeterd. De administraties moeten toegang hebben tot de voor hen noodzakelijke gegevens daar waar ze bewaard worden.

De principes van de vereenvoudiging kunnen toegepast worden in talrijke omstandigheden. Zo kan bijvoorbeeld een verklaring op eer in de plaats komen van het voorleggen van vele documenten. Dit is een kwestie van vertrouwen tussen administratie en de burgers die haar nut bewezen heeft in andere landen, in het bijzonder in de procedures voor openbare aanbestedingen of bij bepaalde aanwervingen. Samenwerking en partnership zijn hierbij sleutels tot succesvolle realisaties.

FEDICT

Binnen de federale overheid wordt een ICT-cel opgericht onder leiding van de ICT-manager. Fedict wordt een horizontale structuur die zal instaan voor de coördinatie en de standaardisatie van de federale ICT. Waar de organisatie van ICT binnen de federale overheid voordien op een « gedistribueerd » model was gestoeld, wordt thans geopteerd voor een « federaal » model. De ICT-manager stuurt en coördineert, tekent de ICT-architectuur uit en bewaakt het algemene kader. Beslissingen worden genomen door de ICT-coördinatiegroep onder leiding van de ICT-manager. De werkingsbasis is gestoeld op inspraak en overleg, het streefdoel is consensus. Dit orgaan beslist wat moet worden gecoördineerd, gestandaardiseerd en/of gecentraliseerd.

Garanderen van veiligheid

De risico's naar betrouwbaarheid en veiligheid in een elektronische omgeving zijn algemeen bekend : *privacy* en confidentialiteit; integriteit van de doorgestuurde data (onmogelijkheid (ongewenst) te wijzigen); identiteit bewijzen; bewijs dat een transactie plaatshad; binnendringen in *back-office* systemen, eens ze zijn aangesloten op internet (autorisatie); blootstelling aan virussen.

Naast het facet veiligheid dient tevens de nodige aandacht besteed aan het element beschikbaarheid dat tevens één van de fundamentele voordelen betreft van een dergelijke manier van opereren.

Vermijden van de « digitale kloof » (inclusiviteit)

De keerzijde van een geïntegreerde dienstverlening met meer toegevoegde waarde, is de dreiging van het ontstaan van een nieuwe maatschappelijke kloof tussen de klanten, die gebruik kunnen maken van het nieuwe model enerzijds en de « achterblijvers » ander-

prisen moeten introduceren een kopie van hun statuten in 77 gevallen. De technologie, geassocieerd met een vereenvoudiging van de procedures en met de reorganisatie van de diensten, kan bieden oplossingen. De middelen van communicatie tussen de diensten moeten worden verbeterd. De administraties moeten toegang hebben tot de voor hen noodzakelijke gegevens daar waar ze bewaard worden.

Les principes de la simplification peuvent être appliqués dans de nombreuses circonstances. Ainsi par exemple, une déclaration sur l'honneur pourrait venir en lieu et place de l'introduction de nombreux documents. C'est une question de confiance entre l'administration et les citoyens, qui a fait ses preuves dans d'autres pays, en particulier dans les procédures relatives aux marchés publics ou pour certains engagements. La collaboration et le partenariat sont ici les clés des réalisations qui se solderont par un succès.

FEDICT

Une cellule ICT, placée sous la direction de l'ICT-manager, est créée au sein de l'administration fédérale. FEDICT est une structure horizontale qui sera chargée de la coordination et de la standardisation de l'ICT fédéral. Alors que l'ICT était organisé auparavant dans l'administration fédérale sur un modèle « distribué », le choix se porte aujourd'hui sur un modèle « fédéral ». L'ICT-manager dirige et coordonne, dessine l'architecture ICT et contrôle le cadre général. Les décisions sont prises par le groupe de coordination ICT, sous la direction de l'ICT-manager. La base de travail repose sur la participation et la concertation, l'objectif final est le consensus. Cet organe décide ce qui doit être coordonné, standardisé et/ou centralisé.

Garanties de sécurité

Les risques en matière de fiabilité et de sécurité dans un environnement électronique sont bien connus : vie privée et confidentialité; intégrité des données transmises (impossibilité de les modifier (si non désiré)); preuve de l'identité; preuve qu'une transaction a eu lieu; pénétration dans les systèmes backoffice, une fois qu'ils sont connectés à internet (autorisation); danger des virus.

Outre la facette sécurité, il convient également de consacrer l'attention nécessaire à l'élément disponibilité qui constitue également l'un des avantages fondamentaux d'une telle manière d'opérer.

Éviter le « fossé digital » (inclusivité)

Le revers de la médaille d'une prestation de services intégrée, ayant une valeur ajoutée plus importante, est le risque de voir naître un nouveau fossé social entre d'une part les clients qui peuvent utiliser le nouveau modèle et d'autre part les « retardataires ». Chacun doit

zijds. Eenieder moet verantwoordelijkheid opnemen om een aangepaste « leeromgeving » te ontwikkelen zo dat één en ander maatschappelijk « draagbaar » blijft.

De evolutie naar een informatiemaatschappij bevat vele mogelijkheden. Zo kan onder meer bijzondere aandacht uitgaan naar klantengroepen die tot nu toe minder goed werden bediend : social pull via een *technology push*. Dit betekent onder meer het verlagen van de toegangsdrempel, in het bijzonder voor specifieke en/of zwakkere klantengroepen zoals gehandicapten en bejaarden, ...

Voorlopig echter moet worden vastgesteld dat slechts een minderheid van de bevolking klaar is voor de elektronische communicatie. Maar het is met zekerheid voorspelbaar dat de evolutie bliksemsnel zal gaan. Met beide elementen dient terdege rekening te worden gehouden. De kans is immers reëel dat ICT een bijkomende kloof creëert in de duale maatschappij. Een nieuw soort analphabetisme zal ontstaan. Het onderwijs, maar vooral de notie levenslang leren zullen via diverse kanalen het antwoord moeten formuleren op deze uitdaging. Iedereen heeft immers recht op toegang tot de informatieweg.

Ondertussen moet onze aandacht ook uitgaan naar alle andere communicatiekanalen, zoals publieke kiosken, gebruiksvriendelijke terminals enz. (bijvoorbeeld in gemeenten en in de postgebouwen, of waarom niet in grootwarenhuizen) zodat een zo groot mogelijk publiek kan worden bereikt.

De meeste overheden kondigen dan ook acties aan om de deelname aan het nieuwe dienstenmodel te verhogen. Een moeilijker aspect van inclusiviteit is echter het risico van « ongelijke » behandeling, dat intussen — zolang niet iedereen « op het net » zit — moet vermeden of verminderd worden. De « eenvoudigste » oplossing lijkt hier de elektronische overheid te zien als een supplementaire toegang tot de overheid. Risico hierbij kan zijn dat men de evolutie zou kunnen vertragen om gelijkheid te blijven garanderen : men geeft de dienstverlening via verschillende kanalen, maar op het niveau van het minst performante kanaal. Een ander, duidelijker risico is dat van de kostprijs. Deze vraag of we dienen te streven naar een gelijke of gelijkwaardige behandeling dient gesteld.

prendre ses responsabilités en vue de développer un « environnement d'instruction » adéquat permettant à chacun de rester à niveau au niveau social.

L'évolution de notre société vers une société de l'information présente de nombreuses possibilités. On peut par exemple accorder une attention particulière à des groupes de clients qui ont été jusqu'à présent moins bien servis : le *social pull* via le *technology push*. Cela signifie notamment l'abaissement du seuil d'accès, en particulier pour les groupes de clients spécifiques et/ou défavorisés comme les personnes handicapées, les personnes âgées, ...

Force est de constater toutefois qu'aujourd'hui, seule une minorité de la population est prête pour la communication électronique. Mais on peut prévoir avec certitude que l'évolution en la matière ira à la vitesse de l'éclair. Il convient donc de tenir compte de ces deux éléments à la fois. Le risque est en effet réel de voir se creuser un fossé supplémentaire dans la société duale. Un nouveau type d'analphabétisme fera son apparition. C'est l'enseignement, mais aussi et surtout la notion d'apprentissage tout au long de la vie, qui devront formuler une réponse à cet enjeu et ce, via différents canaux. Chacun a en effet le droit d'accéder à la société de l'information.

Entre-temps, notre attention doit également porter sur tous les autres canaux de communication, comme les kiosques publics, les terminaux d'accès facile, etc. (par exemple dans les communes et les bureaux de poste, ou pourquoi pas dans les grands magasins) de manière à atteindre le public le plus large possible.

La plupart des pouvoirs publics annoncent dès lors des actions visant à favoriser la participation au nouveau modèle de service. L'inclusivité présente toutefois un aspect plus difficile, à savoir le risque d'une inégalité de traitement — tant que tout le monde ne sera pas sur le net — qu'il faut éviter ou réduire. La solution « la plus simple » semble être l'administration électronique, à considérer comme un accès supplémentaire aux pouvoirs publics. Le risque à cet égard est que l'on pourrait freiner l'évolution pour continuer de garantir l'égalité : on assure une prestation de services via différents canaux, mais au niveau du canal le moins performant. Autre risque, plus évident : le prix. La question de savoir si nous devons tendre vers un traitement égal ou similaire doit être posée.

