

BELGISCHE KAMER VAN
VOLKSVERTEGENWOORDIGERS

29 oktober 2009

ALGEMENE BELEIDSNOTA (*)

Ambtenarenzaken

CHAMBRE DES REPRÉSENTANTS
DE BELGIQUE

29 octobre 2009

NOTE DE POLITIQUE GÉNÉRALE (*)

Fonction publique

Voorgaand document:

Doc 52 **2225/ (2009/2010):**
001: Lijst van de beleidsnota's.

(*) Overeenkomstig artikel 111 van het Reglement.

Document précédent:

Doc 52 **2225/ (2009/2010):**
001: Liste des notes de politique générale.

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

cdH	:	centre démocrate Humaniste		
CD&V	:	Christen-Democratisch en Vlaams		
Ecolo-Groen!	:	Ecologistes Confédérés pour l'organisation de luttes originales – Groen		
FN	:	Front National		
LDD	:	Lijst Dedecker		
MR	:	Mouvement Réformateur		
N-VA	:	Nieuw-Vlaamse Alliantie		
Open Vld	:	Open Vlaamse liberalen en democraten		
PS	:	Parti Socialiste		
sp.a	:	Socialistische partij anders		
VB	:	Vlaams Belang		
Afkortingen bij de nummering van de publicaties:			Abréviations dans la numérotation des publications:	
DOC 52 0000/000:		Parlementair document van de 52 ^e zittingsperiode + basisnummer en volgnummer	DOC 52 0000/000:	Document parlementaire de la 52 ^{ème} législature, suivi du n° de base et du n° consécutif
QRVA:		Schriftelijke Vragen en Antwoorden	QRVA:	Questions et Réponses écrites
CRIV:		Voorlopige versie van het Integraal Verslag (groene kaft)	CRIV:	Version Provisoire du Compte Rendu intégral (couverture verte)
CRABV:		Beknopt Verslag (blauwe kaft)	CRABV:	Compte Rendu Analytique (couverture bleue)
CRIV:		Integraal Verslag, met links het definitieve integraal verslag en rechts het vertaald beknopt verslag van de toespraken (met de bijlagen) (PLEN: witte kaft; COM: zalmkleurige kaft)	CRIV:	Compte Rendu Intégral, avec, à gauche, le compte rendu intégral et, à droite, le compte rendu analytique traduit des interventions (avec les annexes) (PLEN: couverture blanche; COM: couverture saumon)
PLEN:		Plenum	PLEN:	Séance plénière
COM:		Commissievergadering	COM:	Réunion de commission
MOT:		moties tot besluit van interpellaties (beigekleurig papier)	MOT:	Motions déposées en conclusion d'interpellations (papier beige)
Officiële publicaties, uitgegeven door de Kamer van volksvertegenwoordigers			Publications officielles éditées par la Chambre des représentants	
Bestellingen:			Commandes:	
Natieplein 2			Place de la Nation 2	
1008 Brussel			1008 Bruxelles	
Tel.: 02/ 549 81 60			Tél. : 02/ 549 81 60	
Fax: 02/549 82 74			Fax : 02/549 82 74	
www.deKamer.be			www.laChambre.be	
e-mail: publicaties@deKamer.be			e-mail: publications@laChambre.be	

BELEIDSNOTA AMBTENARENZAKEN 2010

Het heeft niet veel zin om in een beleidsnota Ambtenarenzaken de toestand van de overheidsfinanciën opnieuw te schetsen of om het debat over het overheidsbeslag te heropenen. Het is meer dan duidelijk dat de komende jaren belangrijke inspanningen moeten geleverd worden, ook op het federale niveau. Enerzijds zal dit gebeuren door op een juiste manier te besparen op de uitgaven. Via het voeren van een selectief vervangingsbeleid zullen de federale diensten zowel in 2010 als in 2011, 0,7% besparen op de personeelsuitgaven. Daarbij zal slechts een deel van de ambtenaren die in de komende jaren de administratie verlaten, omwille van pensionering of om andere redenen, vervangen worden door nieuw talent. Bijkomend moeten de optimalisering van de werking van de diensten en de meer gerichte inzet van de personeelsmiddelen, toelaten om de personeelskredieten nog eens met 100 miljoen Euro te verminderen in 2010. Anderzijds moet er blijvend geïnvesteerd worden in een administratie die een kwalitatieve dienstverlening verzekert aan de samenleving en dit tegen de beste prijs. Hierbij wordt er ook actief gezocht naar mogelijke synergie in de werking van de diensten. Voor een aantal functioneel aanverwante activiteiten van het domein Ambtenarenzaken, zijn alvast ambitieuze integratietrajecten uitgetekend. Daarnaast staat de kwaliteit van het menselijk kapitaal centraal. De expertise en het engagement van onze medewerkers, zijn de krachtigste wapens waarover de overheid kan beschikken. Zij maken het verschil. Hierin moet je investeren.

De doelstellingen in de beleidsnota Ambtenarenzaken 2010 zijn er op gericht om de noodzakelijke inspanningen voor het komende jaar, maar ook voor de volgende jaren, aan te geven. Ze zullen hun plaats innemen in een sequens van voortdurende verbetering die al meerdere jaren loopt in de federale administratie. Denk bvb aan de hoge graad van informatisering in de Openbare Instellingen van Sociale Zekerheid (OISZ), het herdenken van de processen in de Federale en Programmatorische overheidsdiensten (FOD's en POD's) en de vele initiatieven om de klantgeoriënteerdheid te verhogen, aantrekkelijker te worden als werkgever en instrumenten van goed beheer in te voeren. Het zijn allemaal verwezenlijkingen die de topmanagers en de medewerkers op hun conto mogen schrijven. Maar ook ondersteunende instanties, zoals de FOD Personeel en Organisatie en externe dienstverleners hebben hierin een bijdrage geleverd.

De ingeslagen weg blijkt de juiste te zijn. De belangrijkste inhoudelijke assen van de verbetering kunnen daarom worden behouden: streven naar meer

NOTE DE POLITIQUE FONCTION PUBLIQUE 2010

Il serait peu pertinent dans une note de politique Fonction publique d'esquisser à nouveau la situation des finances publiques ou de rouvrir le débat sur les prélèvements publics. Il est plus qu'évident que des efforts importants devront être fournis au cours des prochaines années, et ce également au niveau fédéral. Cela sera possible, d'une part, en économisant correctement sur les dépenses. En menant une politique de remplacement sélectif, les services fédéraux économiseront 0,7% sur les dépenses en personnel en 2010 ainsi qu'en 2011. Seule une partie des fonctionnaires qui quitteront l'administration dans les prochaines années, pour partir à la retraite ou pour d'autres raisons, sera remplacée par de nouveaux talents. En plus, l'optimisation du fonctionnement des services et l'allocation plus alignée des ressources en personnel, permettront en 2010, de diminuer les crédits en personnel avec 100 millions d'Euros supplémentaires. D'autre part, il faut continuellement investir dans une administration qui assure un service de qualité optimale à la société et ce au meilleur prix. Des synergies dans le fonctionnement des services sont activement recherchées, dans ce cadre. Pour un nombre d'activités, fonctionnellement liées à la fonction publique, des trajets d'intégration ambitieux ont déjà été dessinés. De plus, la qualité du capital humain est prioritaire. L'expertise et l'engagement de nos collaborateurs, constituent les armes les plus puissantes dont l'administration puisse disposer. Ils font toute la différence. C'est là ou il faut investir.

Les objectifs de la note de politique Fonction publique 2010 visent à souligner les efforts nécessaires pour l'année à venir mais aussi pour les années suivantes. Ils prendront leur place dans un processus d'amélioration permanente qui est déjà en cours depuis plusieurs années dans l'administration fédérale. Pensez par exemple au degré d'informatisation élevé dans les Institutions publiques de sécurité sociale (IPSS), au remaniement des processus dans les Services publics fédéraux et les Services publics de programmation (SPF et SPP) et aux nombreuses initiatives afin d'augmenter l'orientation client, de devenir un employeur attrayant et d'introduire des instruments de bonne gestion. Il s'agit là de réalisations à inscrire au compte des topmanagers et des collaborateurs. Mais les instances de support, comme le SPF Personnel et Organisation et les prestataires de services externes ont également apporté leur contribution à cet égard.

La voie suivie semble être la bonne. C'est pourquoi les principaux axes d'amélioration sur le plan du contenu peuvent être conservés: viser à une orientation client

klantgeoriënteerdheid, verder responsabiliseren van het management op gebied van hun autonomie en de efficiëntie van de diensten die ze leiden, blijven investeren om van de overheid een topwerkgever te maken en synergieën creëren in de werking van de federale diensten op zich, maar ook over de grenzen van de bestuurlijke niveaus heen. Op deze basis zijn de volgende 9 strategische prioriteiten voor 2010 bepaald:

1. De informatisering van de personeelsprocessen verder doorvoeren en het stapsgewijs samenbrengen van de meer administratieve processen, zoals het dossier- en loonbeheer, in een centraal sociaal secretariaat voor de federale overheid;

2. De verschillende stappen van het aankoopproces verder informatiseren en het toepassingsgebied van de gegroepeerde aankoopcontracten verruimen en hun gebruik stimuleren;

3. Het algemeen invoeren van methodes en instrumenten voor goed beheer, die de werking en de resultaten van de diensten opvolgen en het opzetten van actieprogramma's om de werking te verbeteren;

4. Het afsluiten tussen de politieke verantwoordelijken en de managers van de administratie van de eerste overeenkomsten die te leveren inspanningen en te bereiken resultaten tijdens de legislatuur bevatten en die op termijn ook moeten leiden naar een grotere autonomie voor de managers;

5. Het opzetten van trajecten voor de leidinggevenden om hun competenties op gebied van leiderschap en management verder te ontwikkelen;

6. De werving- en selectie van de mandaathouders of de managers verbeteren, alsook de functiebeschrijvingen en -wegingen en het professionaliseren van hun evaluatie;

7. Het herbekijken van de loopbaansystemen van de ambtenaren en het starten met het begeleiden van de ambtenaren in hun loopbaan;

8. Het samenbrengen van de verschillende bronnen van het ambtenarenstatuut in een coherente basistekst, als eerste stap in het proces van de vereenvoudiging en modernisering van het statuut;

9. Het bevorderen van het welzijn van de ambtenaren en het stimuleren van de overheid om de diversiteit van de samenleving te weerspiegelen in haar personeelsbestand en werking.

accrue, responsabiliser davantage les managers au niveau de leur autonomie et de l'efficacité des services qu'ils dirigent, continuer à investir pour faire de l'administration un top employeur et créer des synergies dans le fonctionnement des services fédéraux en tant que tels, mais aussi au-delà des limites des différents niveaux de pouvoir. Sur cette base, les 9 priorités stratégiques pour 2010 ont été fixées:

1. Continuer l'informatisation des processus de personnel et réunir progressivement les processus plus administratifs, comme la gestion des dossiers et des salaires, dans un secrétariat social central au service de l'administration fédérale;

2. Informatiser les différentes étapes du processus d'achats et élargir le champ d'application des contrats d'achats groupés et en stimuler l'usage;

3. Insérer d'une façon générale des méthodes et des instruments de bonne gestion, servant à suivre le fonctionnement et les résultats des services et lancer des programmes d'action pour l'amélioration du fonctionnement;

4. Conclure les premières conventions entre les responsables politiques et les managers de l'administration contenant les efforts à fournir et les résultats à atteindre pendant la législature, qui à terme doivent mener à une plus grande autonomie des managers;

5. Mettre en œuvre des trajets pour continuer à développer les compétences des dirigeants en matière de leadership et de management;

6. Améliorer le recrutement et la sélection des managers, ainsi que les descriptions de fonction et les pondérations et professionnaliser leur évaluation;

7. Revoir les systèmes de carrières des fonctionnaires et démarrer l'accompagnement des collaborateurs dans leur carrière;

8. Rassembler les différentes sources du statut des fonctionnaires dans un texte de base cohérent, en tant que première étape du processus de la simplification et de la modernisation du statut;

9. Promouvoir le bien-être des fonctionnaires et stimuler l'autorité afin de refléter la diversité de la société dans l'effectif du personnel et dans son fonctionnement.

Meer dan in het verleden is het de bedoeling om vanuit de bevoegdheid Ambtenarenzaken, de politici en de topmanagers actief te gaan aanspreken op hun gezamenlijke verantwoordelijkheid om deze uitdagingen tot een goed einde te brengen. Het telkens weer vooropstellen van duidelijke resultaten en effecten, alsook het opvolgen en meten van hun realisatie zijn daartoe cruciaal.

“Je vindt naar de mate dat je zoekt, je krijgt naar de mate dat je vraagt; dát zal uiteindelijk je deel worden, wat je hebt nagejaagd”

(Angelus Silesius; 1677)

1. Optimaliseren van de administratieve personeelsprocessen

Ook in moeilijke tijden moet je durven om ambitieuze uitdagingen aan te gaan, zeker wanneer het mogelijk is om meer synergie te creëren in de structuur van de administratie en om haar werking meer efficiënt te maken. Het installeren van de matrixstructuur in de federale overheidsdiensten heeft er toe geleid dat de verticale diensten zich meer kunnen focussen op hun kerntaken en dit met een hogere graad van autonomie voor de betrokken managers. Aan deze vaststelling kan geen afbreuk worden gedaan. Maar toegenomen autonomie mag niet in de weg staan van zinvolle mogelijkheden tot meer synergie.

De organisatie van de meer administratieve personeelsprocessen, zoals bvb het beheren van de dossiers en het uitbetalen van de lonen, is sterk versnipperd in de federale overheid. Veel diensten hebben een eigen stafdienst voor de HR, met inbegrip van een eigen personeelsadministratie. Op het eerste zicht lijkt dit meer evident te zijn voor grotere diensten dan voor kleinere diensten, waar vaak met een beperkt aantal medewerkers de tijdige en correcte toepassing van het federale statuut in al zijn facetten moet verzekerd worden. Het huidige statuut, laten we eerlijk zijn, kenmerkt zich door een hoge complexiteit. Maar bijna alle diensten zien zich geconfronteerd met het periodiek investeren in eigen applicaties voor personeelsbeheer en het verzekeren van de kwaliteit van data- en informatiestromen vanuit deze applicaties naar centrale entiteiten zoals de FOD Personeel en Organisatie en de Centrale Dienst der Vaste Uitgaven (CDVU).

Op zich is dit geen echt nieuw gegeven. Zo is in 2007 al een belangrijk initiatief opgestart om de organisatie van de personeelsprocessen te optimaliseren. Het transversale project eHR heeft als dubbele doelstelling: (1) het

Plus que par le passé, l'objectif est de s'adresser activement, dans le cadre de la compétence de la Fonction publique, aux hommes politiques et aux topmanagers au sujet de leur responsabilité commune dans la réussite de ces défis. La définition systématique et claire de résultats et d'effets ainsi que le suivi et la mesure de leurs réalisations sont cruciaux à cet égard.

“Tu trouves dans la mesure où tu cherches, tu reçois dans la mesure où tu demandes; Et finalement, ce qui devient tien, c'est ce que tu as voulu atteindre”

(Angelus Silesius; 1677)

1. Optimiser les processus de personnel administratifs

Même si les temps sont difficiles, il faut oser relever des défis ambitieux, certainement lorsqu'il est possible de créer une synergie accrue dans la structure de l'administration et de rendre son fonctionnement plus efficace. L'installation de la structure de matrice dans les services publics fédéraux a eu pour conséquence que les services verticaux peuvent davantage se concentrer sur leurs tâches clés et ce, avec un degré d'autonomie plus élevé pour les managers intéressés. Cette constatation est indéniable. Une autonomie accrue ne peut cependant pas faire obstacle aux possibilités de synergie rationnelles.

L'organisation des processus de personnel plus administratifs, comme par exemple la gestion des dossiers et le paiement des salaires, est fortement morcelée dans l'administration fédérale. De nombreux services ont leur propre service d'encadrement pour les RH, y compris une propre administration du personnel. Cela semble à première vue être plus évident pour des services plus importants que pour des services plus restreints, où il faut souvent assurer avec un nombre limité de collaborateurs l'application correcte et à temps du statut fédéral sous toutes ses facettes. Il faut le reconnaître, le statut actuel se caractérise par une forte complexité. Mais presque tous les services se voient obligés d'investir de manière périodique dans des applications propres pour la gestion du personnel et d'assurer la qualité des flux de données et d'informations à partir de ces applications vers des entités centrales comme le SPF Personnel et Organisation et le Service central des Dépenses fixes (SCDF).

Ceci n'est pas vraiment nouveau en soi. Déjà en 2007, une initiative importante avait été lancée pour optimiser l'organisation des processus de personnel. Le projet transversal eHR a pour double objectif: (1) le dévelop-

ontwikkelen en implementeren van een geïntegreerde informaticaoplossing voor het beheer van de administratieve en strategische personeelsprocessen en (2) het uitbouwen van een ondersteunende dienst voor de verdere ontwikkeling en het onderhoud van de oplossing, alsook de verdere verspreiding ervan in de federale diensten. De 1^e van 6 modules waarrond de informaticaoplossing is opgebouwd, de module basisadministratie voor het beheer van de personeelsgegevens, zal operationeel zijn in de meeste FOD's vanaf midden 2010. Dit is de belangrijkste mijlpaal in het project. Begin 2010 zal een audit worden uitgevoerd van het projectverloop en van de resultaten die op dat moment zijn behaald en na het bereiken van de eerste mijlpaal midden 2010 zal een algemene evaluatie worden gemaakt. Bovendien wordt vanaf januari 2010 gestart met de ontwikkeling- en implementatietrajecten van de modules tijdsbeheer en loonberekening.

Met het project eHR wordt een grote stap voorwaarts genomen. Het zal tot 2014 een constante blijven in de opdrachten van de FOD Personeel en Organisatie. Het kantelmoment in dit project, alsook een aantal bijkomende hefboomen, maken dat het momentum in de optimalisering van de administratieve personeelsprocessen kan versterkt worden. Een tweetal grote initiatieven moeten hiertoe bijdragen.

Vanaf 2010 wordt gestart met de analyse en voorbereiding van de stapsgewijze uitbouw van een centraal sociaal secretariaat bij de FOD Personeel en Organisatie. Het zal zich in de eerste plaats richten naar diensten met minder dan 1 000 medewerkers. Op basis van een duidelijk gedefinieerde dienstencatalogus met bijhorende kwaliteitsindicatoren, zullen voor beide partijen bindende service level agreements (SLA's) worden afgesloten. Hierdoor kunnen de klanten zich verzekeren van een correcte en kwalitatieve basisdienstverlening tegen een juiste kostprijs, alsook hun HR-functie in de organisatie gaan oriënteren op activiteiten met een meer directe of strategische meerwaarde voor de lijn. Bovendien wordt er een schaalvoordeel gecreëerd voor klantorganisaties die vandaag nog niet in de scope van het eHR-project zitten. Vooraleer over te gaan naar de categorie van organisaties met $\geq 1\ 000$ tot 1 500 medewerkers, zal een rapport over de werking van het centraal sociaal secretariaat aan de Ministerraad worden bezorgd.

Een tweede initiatief is de integratie van de pijler "weden" van de CDVU bij de FOD Personeel en Organisatie. De toekomstige ontwikkelingen met betrekking tot de administratieve personeelsprocessen en de nauw verwante activiteiten van deze beide diensten, geven aan dat er behoefte is aan meer synergie. Zo is de ontwikkeling van een nieuwe loonmotor voor de CDVU de volgende

pement et l'implémentation d'une solution informatique intégrée pour la gestion des processus de personnel administratifs et stratégiques et (2) l'organisation d'un service de support pour le développement ultérieur et l'entretien de cette solution, ainsi que sa diffusion ultérieure dans les services fédéraux. Le 1^{er} des 6 modules sur lesquels cette solution informatique a été élaborée, le module "administration de base pour la gestion des données de personnel", sera opérationnel dans la plus part des SPF à partir de mi-2010. Il s'agit de la phase la plus importante du projet. Début 2010, un audit du déroulement du projet et des résultats qui ont été obtenus à ce moment-là sera effectué et une évaluation générale aura lieu après la réalisation de la première phase, mi-2010. En outre, les trajets de développement et d'implémentation des modules "gestion du temps" et "rémunération" seront lancés à partir de janvier 2010.

Le projet eHR représente un grand pas en avant. Il restera jusqu'en 2014 une constante dans les missions du SPF Personnel et Organisation. Le moment charnière de ce projet, ainsi qu'un certain nombre de leviers complémentaires, font que l'élan dans l'optimisation des processus de personnel administratifs peut être renforcé. Deux initiatives importantes doivent y contribuer.

A partir de 2010, l'analyse et la préparation du développement progressif d'un secrétariat social central seront lancées au sein du SPF Personnel et Organisation. Ce secrétariat s'adressera en premier lieu aux services qui comptent moins de 1 000 collaborateurs. Sur la base d'un catalogue de services clairement définis avec indicateurs de qualité y afférents, des "service level agreements" (SLA) contraignants seront conclus entre les deux parties. Les clients peuvent ainsi s'assurer une prestation de services de base correcte et qualitative à un prix correct et ils pourront également orienter leur fonction de RH dans l'organisation sur des activités ayant davantage une plus-value directe ou stratégique pour la ligne. En outre, une économie d'échelle est créée pour les organisations clientes qui, actuellement, ne font pas encore partie de la portée du projet eHR. Avant de passer à la catégorie d'organisations avec $\geq 1\ 000$ à 1 500 collaborateurs, un rapport sur le fonctionnement du secrétariat social central sera transmis au Conseil des Ministres.

Une deuxième initiative est l'intégration du pilier "traitements" du SCDF auprès du SPF Personnel et Organisation. Les futurs développements relatifs aux processus de personnel administratifs et les activités étroitement apparentées de ces deux services indiquent qu'il faut davantage de synergie. C'est ainsi que le développement d'un nouveau moteur salarial pour le SCDF constitue

stap in het eHR-project. Deze zal maximaal aansluiten op en gebruik maken van de personeelsgegevens die in de module basisadministratie worden beheerd. Ook in het kader van de personeelsdatabase Pdata en de ondersteunende applicatie SEPP voor de personeelsplannen (Standaard Elektronische PersoneelsPlanning), wordt vandaag al intensief samengewerkt door de FOD Personeel en Organisatie en de CDVU. De integratie zal uiteraard gebeuren in overleg met alle betrokken partijen en rekening houdend met de specifieke opdrachten die de CDVU verzekert met betrekking tot de pensioenen en de kinderbijslagen van de ambtenaren. De continuïteit en kwaliteit moeten gegarandeerd blijven.

2. Versterken van het geïntegreerde aankoopbeleid

De overheid realiseert haar belangrijkste aankopen via overheidsopdrachten. Het hoeft geen betoog dat de organisatie van het aankoopproces zo efficiënt mogelijk moet. eProcurement is de verzamelterm voor het gebruik van elektronische methodes in verschillende fases van het aankoopproces: het bekendmaken of publiceren van de opdracht, het indienen en uitwisselen van de documenten, het evalueren en gunnen van de opdracht aan een leverancier en het factureren en uitvoeren van de betalingen. Ook het organiseren van omgekeerde elektronische veilingen waarbij er wordt toegewezen aan de leverancier die de laagste prijs zet en dynamische product- en dienstencatalogi zijn mogelijkheden. De dienst eProcurement verzekert de ontwikkeling, de implementatie en het onderhoud van de meeste modules en stelt ze kosteloos ter beschikking van alle overheden.

l'étape suivante dans le projet eHR. Celui-ci sera lié au maximum aux données de personnel qui sont gérées dans le module administration de base et utilisera ces données. Aujourd'hui, une collaboration intensive existe également déjà entre le SPF Personnel et Organisation et le SCDF, dans le cadre de la base de données de personnel Pdata et de l'application de support SEPP pour les plans de personnel (Support électronique au Plan de Personnel). L'intégration se fera évidemment en concertation avec toutes les parties intéressées et compte tenu des missions spécifiques que le SCDF assure, en ce qui concerne les pensions et les allocations familiales des fonctionnaires. La continuité et la qualité doivent rester garanties.

2. Renforcer la politique d'achats intégrée

L'administration réalise ses principaux achats dans le cadre des marchés publics. Il est évident que l'organisation du processus d'achat doit être la plus efficiente possible. "eProcurement" est le terme générique qui désigne l'utilisation de méthodes électroniques dans les différentes phases du processus d'achat: l'avis de marché ou la publication du marché, le dépôt et l'échange des documents, l'évaluation et l'attribution du marché à un fournisseur ainsi que la facturation et l'exécution des paiements. L'organisation d'enchères électroniques inversées, où le marché est attribué au fournisseur qui propose le prix le plus bas, et l'utilisation de catalogues de produits et de services dynamiques, font également partie des possibilités. Le service eProcurement assure le développement, l'implémentation et la maintenance de la plupart des modules et les met gratuitement à la disposition de tous les pouvoirs publics.

Functionaliteit: Fonctionnalité:	Module:	Ingebruikname: Mise en utilisation:
Bekendmaking Publication	eNotification	Sinds 06/2008 Depuis le 06/2008
Uitwisseling Échange	eTendering	Sinds 01/2007 Depuis le 01/2007
Gunning Attribution	eAwarding	Eind 2010 Fin 2010
Veiling Enchères	eAuctions	Eind 2010 Fin 2010
Catalogi Catalogues	eCatalogue	Pilootfase Phase pilote
Facturatie Facturation	Via Fedcom	Project FOD B&B Projet SPF B&CG

Het elektronische aankoopproces is een duidelijke win-winoperatie voor overheid en ondernemingen. Ondernemingen zullen op termijn alle overheidsopdrachten op 1 centraal platform kunnen consulteren. Nadat ze hun zoekprofiel hebben ingevuld zullen ze gratis per mail op de hoogte gebracht worden van de voor hen interessante opdrachten. De elektronische formulieren en correspondentie betekenen een belangrijke administratieve vereenvoudiging, bieden meer garanties voor de kwaliteit van en mededinging in de procedures en vermijden nodeloze kosten voor koerierdiensten. Bovendien zullen ondernemingen sneller op de hoogte worden gebracht van de beslissingen in de verschillende fases van het proces. De aankopers bij de overheid zullen hun activiteiten efficiënter kunnen organiseren in functie van elk van de modules en een lagere foutenkans hebben, aangezien ze via de software begeleid worden in de procedures. Vanuit een macroperspectief is eProcurement ook een belangrijke kostenbesparing voor de overheid. Niet alleen door de gestegen efficiëntie van het federale aankoopproces op zich, maar ook doordat de modules gratis aan andere overheden worden aangeboden. In functie van een hogere mate van inspraak in de verdere ontwikkeling van eProcurement is samenwerking op basis van een tussenkomst in de ontwikkelingskosten echter wel mogelijk. Door de data in de modules te exploiteren wordt het mogelijk om het aankoopgedrag te analyseren en zal het toekomstige aankoopbeleid beter onderbouwd worden.

In 2010 zullen in de eerste plaats de inspanningen worden volgehouden volgens de planning die is opgenomen in de bovenstaande tabel. Bijkomend wordt het gebruik van de modules eNotification en eTendering gestimuleerd. In 2009 zijn al samenwerkingsakkoorden afgesloten met zowel de Vlaamse Overheid als het Waalse Gewest en de Franse Gemeenschap. Vlaanderen heeft niet alleen het gebruik van eNotification verplicht aan haar diensten, maar denkt er nu al aan om deze verplichting uit te breiden naar eTendering in 2010 en neemt eveneens initiatieven om de lokale overheden te betrekken. Vanuit hun eigen platform voor de publicatie van overheidsopdrachten (IAM/PAM) zullen het Waalse Gewest en de Franse Gemeenschap al hun opdrachten doorsturen naar eNotification. Op het federale niveau wordt vandaag ongeveer 60% van de markt bereikt. Het kan niet zijn dat federale overheid de slechtste leerling in de klas is voor het gebruik van een gratis eigen product dat een hoge efficiëntiewinst genereert.

Daarom zal er gestreefd worden om het gebruik van de operationele modules van eProcurement te verplichten voor de federale diensten, alsook om een engagement aan te gaan voor de toekomstige modules. Samen met de andere bestuurlijke niveaus kan zo de

Le processus d'achats électroniques est à l'évidence une opération "win-win" pour les pouvoirs publics et les entreprises. Les entreprises pourront, à terme, consulter tous les marchés publics sur une plate-forme centrale. Après avoir complété leur profil de recherche, elles seront informées gratuitement par e-mail des marchés qui les intéressent. Les formulaires et la correspondance électroniques représentent une simplification administrative importante et offrent de meilleures garanties concernant la qualité et la concurrence dans les procédures. Elles permettent en outre d'éviter les frais de courrier inutiles. De plus, les entreprises seront informées plus rapidement des décisions prises dans les différentes phases du processus. Les acheteurs des pouvoirs publics pourront organiser leurs activités avec une plus grande efficacité en fonction de chacun des modules, et le risque d'erreur sera moindre puisqu'ils seront guidés par le logiciel tout au long des procédures. D'un point de vue macro-économique, l'eProcurement représente aussi une économie importante pour les pouvoirs publics. Non seulement grâce à une efficacité accrue du processus fédéral d'achats en soi, mais aussi par le fait que les modules sont mis gratuitement à la disposition des autres pouvoirs publics. En fonction d'une participation plus élevée dans le futur développement de l'eProcurement, on peut néanmoins envisager une collaboration sur la base d'une intervention dans les frais de développement. L'exploitation des données dans les modules permet d'analyser le comportement en termes d'achats et de mieux étayer la future politique en matière d'achats.

En 2010, les efforts se poursuivront tout d'abord selon le planning repris dans le tableau ci-dessus. On stimulera en outre l'utilisation des modules eNotification et eTendering. En 2009, des accords de coopération ont déjà été conclus tant avec l'Administration flamande qu'avec la Région wallonne et la Communauté française. Non seulement, la Flandre a obligé l'emploi d'eNotification au sein de ses services, mais, en outre, elle compte même en 2010 étendre cette obligation à eTendering, et elle prend également des initiatives afin d'impliquer les pouvoirs locaux. À partir de leur propre plate-forme pour la publication des marchés publics (IAM/PAM), la Région wallonne et la Communauté française transmettront tous leurs marchés au module eNotification. Au niveau fédéral, on couvre aujourd'hui environ 60% du marché. L'administration fédérale ne peut pas se permettre d'être le dernier de la classe en ce qui concerne l'utilisation d'un produit gratuit qui lui est propre et qui génère des gains d'efficacité considérables.

C'est la raison pour laquelle les efforts viseront à obliger l'emploi des modules opérationnels de l'eProcurement pour les services fédéraux, et à prendre engagement pour les futurs modules. Cela permettra ainsi, avec les autres niveaux de pouvoir, d'atteindre le double

dubbele doelstelling in de EU-verklaring van Manchester 2006 bereikt worden, die stelt dat tegen 2010 elke lidstaat 100% van de modules van eProcurement moet kunnen aanbieden en er moet op toezien dat 50% van de transacties boven de Europese publicatiedrempel daadwerkelijk elektronisch gebeurt.

Het sluitstuk van het transversale elektronische publicatieproces is de integratie van eNotification en het Bulletin Der Aanbestedingen (BDA). Momenteel worden de overheidsopdrachten die elektronisch op eNotification worden gepubliceerd, nog per mail naar het BDA en het Bureau voor officiële Publicaties der Europese Gemeenschappen (BPEG) verstuurd. Dit zijn namelijk de officiële publicatie-instanties op het nationale en Europese niveau. Nadien ontvangt eNotification van hen de betreffende publicatienummers en de aankondigingberichten van de overheidsopdrachten die hen hebben bereikt via hun eigen systemen. Maar de papieren opdrachten, die sommige overheidsdiensten nog steeds naar het BDA sturen en waarop het BDA zetwerk verricht en een taalcontrole uitvoert, kunnen nog niet op eNotification gepubliceerd worden.

De bovenstaande schets geeft duidelijk aan dat de huidige situatie niet optimaal is en dat de overheidsmiddelen efficiënter kunnen aangewend worden op het nationale niveau: overlappende systemen, dubbelwerk en informatiestromen die nodeloze risico's op informatieverlies inhouden. Ook op dit domein wordt een integratietraject gestart, om de activiteiten van het BDA onder te brengen bij de FOD Personeel en Organisatie tegen 1 januari 2011 en om op die manier een geïntegreerd elektronisch en officieel publicatieplatform te realiseren.

Een betere organisatie van het aankoopproces is natuurlijk een belangrijke zaak, maar het kostenbewust aankopen door de diensten is dat evenzeer. Samen met het Rekenhof (2005 & 2007) kan worden vastgesteld dat de federale overheid belangrijke besparingen misloopt doordat te weinig systematisch gebruik wordt gemaakt van de raamcontracten. Omwille van de vooropgestelde hoeveelheden en de potentiële groep van afnemers, kunnen via deze gegroepeerde contracten zeer gunstige prijzen verkregen worden bij de leveranciers. De raamcontracten die de dienst Federale opdrachtcentrale (FOR) afsluit, voorzien in het leveren van goederen en diensten die voldoen aan basisbehoeften van de federale overheidsdiensten: olieproducten, onderhoudsproducten en -artikelen, computers, fotokopiemachines, printers, informaticalicenties, bureaumeubilair, bureaumateriaal, personenvoertuigen en lichte vrachtoertuigen, mobiele telefoniediensten, alsook verzekeringen. Toch sluiten een aantal diensten eigen parallelle contracten voor het leveren van gelijkaardige producten en/of diensten. Vaak wordt hier, soms terecht, geargumenteed dat

objectief definiëerd in de verklaring van Manchester 2006 van de EU, te weten dat tegen 2010, elk lidstaat moet kunnen aanbieden 100% van de modules van eProcurement en moet toezien op het feit dat 50% van de transacties boven de Europese publicatiedrempel daadwerkelijk elektronisch gebeurt.

L'intégration du module eNotification et du Bulletin des Adjudications (BDA) est l'aboutissement du processus de publication électronique transversal. Actuellement, les marchés publics qui sont publiés par voie électronique sur eNotification sont encore envoyés par e-mail au BDA et à l'Office des publications de l'Union européenne, qui sont en effet les instances de publication officielles aux niveaux national et européen. Le module eNotification reçoit ensuite de leur part les numéros de publication concernés et les avis de marché des marchés publics qu'ils ont obtenus avec leur propre système. Mais les marchés au format papier, que certains services publics envoient encore au BDA et qui font l'objet d'un travail de composition et d'un contrôle linguistique par le BDA, ne peuvent pas encore être publiés sur eNotification.

L'image présentée ci-dessus montre clairement que la situation actuelle n'est pas optimale et que les moyens publics peuvent être utilisés de manière plus efficace au niveau national: systèmes qui se recouvrent, doublons et flux d'information qui sont sources de risques inutiles en matière de perte d'information. Un projet d'intégration a également été lancé dans ce domaine, en vue de confier les activités du BDA au SPF Personnel et Organisation d'ici le 1^{er} janvier 2011 et ainsi mettre en place une plateforme de publication officielle électronique intégrée.

Il est certes important de veiller à une meilleure organisation du processus d'achats, mais la prise de conscience des coûts par les services est tout aussi importante dans la politique d'achats. Avec la Cour des Comptes (2005 & 2007), on peut constater que l'administration fédérale passe à côté d'économies importantes en raison de l'usage trop peu systématique qui est fait des contrats-cadres. Les quantités présumées et le groupe des acheteurs potentiels permettent d'obtenir des prix très favorables auprès des fournisseurs dans le cadre de ces contrats groupés. Les contrats-cadres que la Centrale d'achats fédérale (CMS) conclut, concernent des fournitures et des services qui répondent aux besoins fondamentaux des services publics fédéraux: produits pétroliers, produits et articles d'entretien, ordinateurs, photocopieuses, imprimantes, licences informatiques, mobilier de bureau, fournitures de bureau, véhicules personnels et véhicules de transport, services de téléphonie mobile ainsi qu'assurances. Et pourtant, un certain nombre de services concluent des contrats parallèles pour la fourniture de produits et/ou

de contracten van FOR niet helemaal voldoen aan de specifieke behoeften van de organisatie of dat meer voordelige prijzen kunnen bekomen worden doordat bvb een grote hoeveelheid van 1 bepaald product op slechts 1 locatie moet geleverd worden en niet op locaties over heel het land.

Net zoals dat de consumenten bewuster aankopen in tijden van crisis, moet de overheid haar eigen koopgedrag ook durven onder de loep nemen. De werking van het netwerk van de federale aankopers moet versterkt worden, zodat de behoeften duidelijker en over meerdere jaren kunnen gedefinieerd worden. Dit moet niet alleen leiden tot het tijdig afsluiten door FOR van meer en de juiste raamcontracten en het verhogen van hun gebruik, maar ook mogelijk maken dat diensten kunnen intekenen op voor hen relevante contracten die door andere diensten zijn afgesloten. Het opentrekken van het principe van de aankoopcentrale (1 dienst sluit contracten af waarop andere kunnen intekenen) en het invoeren van het principe van de leidende organisatie (1 dienst trekt inhoudelijk een bepaalde markt of contract), zullen het aanbod van de groepscontracten zowel verbreden als verdiepen. Het is onmogelijk voor een algemene opdrachtcentrale als FOR om de veelheid aan markten en de veelheid aan expertise centraal af te dekken met beperkte middelen. Dit moet het mogelijk maken om een verplichte consultatie van de raamcontracten in te voeren, vooraleer een dienst een eigen opdracht lanceert. Afwijkingen van de raamcontracten moeten uiteraard altijd mogelijk zijn, mits de FOD Personeel en Organisatie ook op de hoogte wordt gebracht van de specifieke voorwaarden van het afwijkende contract. Deze informatieplicht, samen met de betere netwerking en de exploitatie van de gegevens in eProcurement, moeten het geïntegreerde aankoopbeleid versterken.

services semblables. Et à ce sujet, l'argument souvent avancé, parfois à juste titre, est que les contrats CMS ne répondent pas tout à fait aux besoins spécifiques de l'organisation ou que des prix plus avantageux peuvent être obtenus, par exemple, en raison d'une grande quantité d'un même produit à livrer en un seul endroit et non en des lieux disséminés sur l'ensemble du territoire.

À l'instar des consommateurs qui sont plus vigilants en termes d'achats en temps de crise, l'administration doit aussi oser examiner minutieusement son comportement en matière d'achats. Le fonctionnement du réseau des acheteurs fédéraux doit être renforcé, de manière à pouvoir définir les besoins plus clairement et sur plusieurs années. Cela doit non seulement donner lieu à la conclusion opportune de contrats-cadres adéquats et plus nombreux et à l'utilisation accrue de ces derniers, mais cela doit aussi permettre aux services de souscrire à des contrats intéressants pour eux mais conclus par d'autres services. L'ouverture du principe de la centrale d'achats (1 service conclut des contrats auxquels d'autres services peuvent souscrire) et l'instauration du principe de l'organisation dirigeante (1 service se charge du contenu d'un marché ou d'un contrat en particulier), permettront à la fois d'étendre et d'approfondir l'offre de contrats de groupe. Il est impossible pour une centrale d'achats générale telle que CMS de couvrir à un niveau centralisé cette multitude de marchés et cette vaste expertise avec des moyens limités. Il doit donc être possible d'instaurer une consultation obligatoire des contrats-cadres, avant qu'un service ne lance son propre marché. Les dérogations aux contrats-cadres doivent bien sûr toujours rester possibles, à condition que le SPF Personnel et Organisation soit informé des conditions spécifiques du contrat parallèle. Ce devoir d'information, associé à un meilleur réseautage et à l'exploitation des données dans eProcurement, doit renforcer la politique d'achats intégrée.

3. Invoeren van methodes en instrumenten voor goed beheer en het verhogen van de efficiëntie

De toestand van de overheidsfinanciën en de maatschappelijke vraag naar meer efficiënte en resultaatgerichte overheidsdiensten, leiden er toe dat de volgende jaren extra inspanningen moeten geleverd worden door de overheid en dus ook door de federale overheid. Een duurzame besparing op de personeelskredieten en op het aantal ambtenaren, zal hand in hand moeten gaan met investeringen die de efficiëntie verhogen en bijdragen tot een goed bestuur. Het verzekeren van de kwaliteit van de dienstverlening aan de samenleving is in een periode van bezuinigingen immers ook uitermate belangrijk.

De moeilijke budgettaire context heeft het nut bevestigd van instrumenten zoals het personeelsplan en de personeelsenveloppe, en dit zowel voor de diensten zelf als voor de centrale opvolging. Eén van de randvoorwaarden om duurzaam te kunnen besparen is het optimaliseren en ondersteunen van een strategische meerjarige personeelsplanning. Via de omzendbrieven nr. 574 en 593, die de modaliteiten bepalen voor het opmaken van de personeelsplannen, is hiertoe al een aanzet gegeven. Alle FOD's en POD's hebben in 2009 op deze basis een eerste strategisch personeelsplan opgemaakt. Voor de referentieperiode 2009-2011 zijn in functie van de strategische lijnen van de regering en de dienst, de demografische samenstelling van de medewerkerpopulatie en de keuzes die zijn gemaakt in het selectieve vervangingsbeleid, de beoogde en verwachte evoluties van de operationele personeelsbehoeften neergeschreven.

De methodes en instrumenten voor een strategische personeelsplanning zullen in 2010 verder verfijnd worden. Nog te vaak wordt alleen de nood aan extra personeel voor nieuwe taken en opdrachten aangekaart, zonder dat enige kritische reflectie is gebeurd over het rationaliseren en eventueel anders inzetten van de bestaande middelen. Het meerjarig perspectief van de personeelsplanning moet ook bijdragen tot een betere planning van de werving- en selectieactiviteiten, al dan niet in functie van de identificatie van gemeenschappelijke of gelijkaardige behoeften van meerdere diensten.

Het duurzaam investeren in een goed beheer en het verhogen van de efficiëntie vormt, naast de duurzame besparing, de tweede pijler in eenzelfde verhaal. Met recht en reden moeten de inzet en de inspanningen van de federale diensten en hun managers op dit domein vermeld worden. De voorbije jaren, maar ook nog vandaag, zijn heel wat projecten gelanceerd en afgerond om het functioneren en de resultaatgerichtheid te verbeteren: de

3. Introduire des méthodes et des instruments de bonne gestion et accroître l'efficacité

La situation des finances publiques et la volonté de la société de disposer de services publics plus efficaces et orientés résultats nécessitent au cours des prochaines années des efforts supplémentaires de la part des pouvoirs publics, et donc de l'administration fédérale aussi. Une économie durable à réaliser sur les crédits en personnel et le nombre de fonctionnaires devra aller de pair avec des investissements qui augmentent l'efficacité et contribuent à une bonne gestion. Il est extrêmement important en effet, dans une période de réduction des dépenses, de garantir la qualité de la prestation de services à la société.

Le contexte budgétaire difficile est venu confirmer l'utilité des instruments tels que le plan de personnel et l'enveloppe de personnel et ce, à la fois pour les services eux-mêmes et pour le suivi central. L'une des conditions à remplir pour pouvoir réaliser des économies durables consiste à optimiser et à appuyer une planification du personnel pluriannuelle stratégique. Dans les circulaires n°s 574 et 593, qui définissent les modalités de l'établissement des plans de personnel, une impulsion a déjà été donnée à cette planification stratégique. Tous les SPF et SPP ont rédigé en 2009, sur cette base, un plan de personnel stratégique. Y sont définies pour la période de référence 2009-2011 les évolutions visées et attendues des besoins opérationnels en personnel et ce, en fonction des lignes stratégiques du gouvernement et du service, de la composition démographique de la population des collaborateurs et des choix opérés dans la politique sélective en matière de remplacement.

Les méthodes et instruments à utiliser pour une planification stratégique du personnel seront peaufinés en 2010. Trop souvent, on n'envisage que le besoin de personnel supplémentaire pour réaliser de nouvelles tâches et de nouvelles missions, sans avoir une réflexion critique sur la rationalisation et une éventuelle autre affectation des besoins existants. La perspective pluriannuelle de la planification du personnel doit aussi contribuer à une meilleure planification des activités de sélection et de recrutement, en fonction ou non de l'identification de besoins communs ou similaires rencontrés par plusieurs services.

L'investissement durable dans une bonne gestion et l'augmentation de l'efficacité constituent, à côté de l'économie durable, le deuxième pilier d'un même ensemble. Il convient de mentionner avec raison l'investissement et les efforts des services fédéraux et de leurs managers dans ce domaine. Ces dernières années, et aujourd'hui encore, de nombreux projets ont été lancés et clôturés dans le but d'améliorer le fonctionnement et l'orientation

vernieuwing van bestaande en creatie van nieuwe kern-, ondersteunende en managementprocessen, de ingebruikname van sturing- en meetinstrumenten, de grote informatiseringprojecten, de meting van de tevredenheid bij klanten en medewerkers, het klachtenmanagement...

Tegen januari 2010 zal de FOD Personeel en Organisatie in alle diensten een inventaris opmaken van de huidige instrumenten van goed beheer. Dit zal resulteren in een foto of nulmeting met betrekking tot welke instrumenten al zijn ingevoerd, sinds wanneer en welke er op korte termijn zijn gepland. De bevindingen worden via een rapport aan de Ministerraad bezorgd. Deze rapportering zal ook de volgende fase concretiseren waarin de FOD Personeel en Organisatie de invoering en het gebruik van meetinstrumenten en -methodes zoals bvb kostprijsberekening, balanced score cards, boordtabellen... binnen de diensten zal ondersteunen. In functie van het resultaat van de eerste twee fasen, zal een werkgroep onderzoeken vanaf wanneer kan gestart worden met het afsluiten en opvolgen van gekwantificeerde efficiëntiepacten.

De FOD Personeel en Organisatie zal hierin bovendien het voorbeeld geven door een aantal van haar bestaande kern- en ondersteunende processen te optimaliseren en door een aantal nieuwe processen te creëren. Bijzonder aandacht zal hierbij gaan naar het aanbieden van strategische opleidingstrajecten, het organiseren van de werving- en selectieprocessen op basis van SLA's of *Service Level Agreements*, het verder responsabiliseren en empoweren van de diensten met betrekking tot werving en selectie, het afsluiten van een bestuursovereenkomst, het in kaart brengen van de management- en ondersteunende processen, het invoeren van interne controle en kwaliteitsmanagement, het gebruik van modellen voor de allocatie van personeel en budget en het uitbouwen van processen voor het relatiebeheer met de klanten.

Voor elk van deze procesverbeteringen of -creaties, zal vooraf duidelijk bepaald worden wat de verwachte resultaten en efficiëntiewinsten zijn. Deze manier van werken zal in de volgende jaren worden aangehouden om systematisch alle processen van de FOD Personeel en Organisatie te verbeteren.

résultats: la modernisation et la création de processus de management, de support et de processus clés, existants ou nouveaux, la mise en œuvre d'instruments de mesure et de pilotage, les grands projets d'informatisation, la mesure de la satisfaction des clients et des collaborateurs, la gestion des plaintes, ...

D'ici le mois de janvier 2010, le SPF Personnel et Organisation dressera dans tous les services l'inventaire des instruments actuels en matière de bonne gestion. Cela permettra d'avoir un cliché, ou une mesure-zéro, quant à savoir quels instruments ont déjà été mis en place, depuis quand et quels instruments sont prévus à court terme. Les résultats seront communiqués au Conseil des Ministres sous forme de rapport. Ce rapportage viendra concrétiser la phase suivante, où le SPF Personnel et Organisation assurera le support de l'instauration et de l'utilisation d'instruments et de méthodes de mesure, comme par exemple le calcul des coûts, les Balanced Scorecards, les tableaux de bord, ... au sein des services. Selon les résultats des deux premières phases, un groupe de travail déterminera le moment à partir duquel pourraient commencer la conclusion et le suivi des pactes d'efficience quantifiés.

En outre, dans ce cadre, le SPF Personnel et Organisation donnera l'exemple par l'optimisation de quelques-uns de ses processus clés et processus de support existants et par la création d'une série de nouveaux processus. À cet égard, on s'attachera en particulier à proposer des trajets de formation stratégiques, à organiser des processus de sélection et de recrutement sur la base de SLA ou *Service Level Agreements*, à responsabiliser davantage et veiller à l'empowerment des services en matière de sélection et de recrutement, à conclure un contrat d'administration, à dresser la carte des processus de management et des processus de support, à instaurer le contrôle interne et la gestion de la qualité, à utiliser des modèles pour l'allocation du personnel et du budget et à développer des processus pour la gestion des relations avec les clients.

Les résultats visés et les gains d'efficience seront clairement définis d'avance pour chacune de ces améliorations ou créations de processus. Cette méthode de travail sera maintenue au cours des prochaines années, afin de pouvoir procéder à l'amélioration systématique de tous les processus du SPF Personnel et Organisation.

4. Realiseren van de pilootfase in het kader van de bestuursovereenkomsten

Momenteel wordt de relatie tussen de politieke verantwoordelijken en de mandaathouders van de FOD's en POD's, alsook tussen de mandaathouders onderling, geformaliseerd in management- en/of ondersteuningsplannen. De inhoud, vorm en genese van deze plannen zijn onvoldoende eenduidig geëxpliciteerd in de regelgeving, wat leidt tot een wildgroei aan plannen met sterk variërende kwaliteit. Een problematische aansturing en opvolging van de administratie op alle niveaus door het gebrek aan duidelijk bepaalde en overlegde doelstellingen, te weinig transparantie en een beperkte managementruimte zijn slechts enkele van de belangrijkste ziektesymptomen. De 15 Openbare Instellingen van Sociale Zekerheid (OISZ) en ook de meeste overheidsbedrijven vervullen al enkele jaren hun opdrachten op basis van bestuursovereenkomsten. eHealth, de openbare instelling die een veilige informatie-uitwisseling wil bevorderen tussen alle actoren in de gezondheidszorg, heeft sinds kort deze groep vervoegd.

Deze bestuursovereenkomsten bevatten de belangrijkste afspraken tussen de minister(s) en zijn/haar administratie over de te behalen doelstellingen tijdens de legislatuur, de wijze waarop ze moeten bereikt worden, het geheel van de middelen dat hiervoor wordt ingezet en de toewijzing ervan in functie van de prioriteiten, alsook de modaliteiten voor de opvolging en de evaluatie van hun realisatie. Ze zijn het resultaat van een overlegproces tussen gelijkwaardige partners; maar het primaat van de politiek blijft algemeen gelden. In ruil voor een concreet resultaatengagement en verzekerde transparantie, krijgen de overheidsmanagers meer autonomie over de uitvoering en de inzet van middelen.

Het regeerakkoord wil de praktijk van de bestuursovereenkomsten veralgemenen voor alle federale overheidsdiensten door te stellen dat: *“De voogdijminister maakt met de overheidsinstellingen bestuursovereenkomsten die concrete doelstellingen bevatten en die worden bijgestuurd indien de voorwaarden gedurende de looptijd eenzijdig door de overheid worden gewijzigd. De voorzitters van hun kant bekomen een grotere vrijheid inzake het personeelsbeleid en de overheidsopdrachten en het budgettair kader van hun organisatie. Door de invoering van de interne audit verschuift de a priori-controle door de Inspectie van Financiën naar een steekproefsgewijze a posteriori-controle.”*

De FOD Personeel en Organisatie kan vanuit zijn expertise en ondersteunende rol een belangrijke

4. Réaliser la phase pilote dans le cadre des contrats d'administration

À l'heure actuelle, la relation entre les responsables politiques et les titulaires de mandat des SPF et des SPP, ainsi qu'entre les titulaires de mandat eux-mêmes, est formalisée dans des plans de management et/ou de support. Le contenu, la forme et la genèse de ces plans ne sont pas explicités de manière suffisamment uniforme dans la législation, ce qui donne lieu à une prolifération de plans d'une qualité fort variable. Une direction et un suivi problématiques de l'administration à tous les niveaux en raison de l'absence d'objectifs clairement concertés et définis, une transparence trop faible et une marge de manœuvre managériale restreinte ne sont que quelques-uns des symptômes les plus importants. Les 15 Institutions publiques de Sécurité sociale (IPSS) et aussi la plupart des entreprises publiques accomplissent leurs missions sur la base de contrats d'administration depuis plusieurs années déjà. eHealth, l'institution publique qui entend promouvoir un échange d'informations sécurisé entre tous les acteurs dans le domaine des soins de santé, a rejoint ce groupe depuis peu.

Ces contrats d'administration comprennent les accords principaux conclus entre le(s) ministre(s) et son/leur administration sur les objectifs à atteindre en cours de législature, sur la manière dont ces objectifs doivent être réalisés, sur l'ensemble des moyens à mettre en œuvre à cet effet et sur l'affectation de ceux-ci en fonction des priorités, de même que sur les modalités de suivi et d'évaluation de leur réalisation. Ils sont le résultat d'un processus de concertation entre partenaires égaux; mais la primauté du politique reste d'application. En échange d'une obligation de résultat concrète et de la garantie de transparence, les managers publics reçoivent une plus grande autonomie quant à l'investissement et la mise en œuvre des moyens.

L'accord de gouvernement entend généraliser la pratique des contrats d'administration pour tous les services publics fédéraux en précisant ceci: *“Le ministre de tutelle conclut des contrats d'administration avec les institutions publiques, qui contiennent des objectifs concrets et qui seront ajustés si les conditions font l'objet de modifications unilatérales de la part de l'autorité publique pendant la durée de la convention. Les présidents, de leur côté, recevront une plus grande liberté en matière de politique du personnel et de marchés publics et de gestion budgétaire de leur organisation. Par l'instauration de l'audit interne, le contrôle a priori de l'Inspection des Finances évolue vers un contrôle a posteriori sur base d'échantillons.”*

Le SPF Personnel et Organisation peut, sur la base de son expertise et de son rôle de support, apporter

bijdrage leveren aan dit proces. De opdrachten van de OISZ en de overheidsbedrijven en de dynamiek die hun werkomgevingen kenmerkt, zijn nu eenmaal anders van aard dan deze van de FOD's en POD's. Dit maakt een eenvoudige knip- en plakbeweging onmogelijk. De beoogde veralgemening vraagt een belangrijke cultuur- en attitudeverandering bij de managers van de FOD's en de POD's, de actoren van de budgettaire controle en de politiek verantwoordelijken. Zo moeten de managers bvb kunnen aantonen dat ze voldoende processen van organisatiebeheersing en audit hebben opgezet of aan het opzetten zijn in hun organisatie, die het realiseren van de doelstellingen en het beperken van de ermee gepaard gaande risico's verzekeren op een transparante manier. Wanneer de diensten hierin een zeker maturiteitsniveau hebben bereikt, moet het mogelijk zijn om de voorafgaande controles van bepaalde managementbeslissingen te vervangen door controles achteraf.

Omwille van deze belangrijke cultuuromslag is geopteerd om vanuit het domein Ambtenarenzaken de invoering van de bestuursovereenkomsten te ondersteunen via het opstarten van een aantal pilootprojecten binnen het huidige regelgevend kader. De FOD Personeel en Organisatie heeft zelf een piloottraject opgestart in februari 2009 en zal over een voorlopige bestuursovereenkomst beschikken vanaf november 2009. Andere diensten zullen ondersteund worden in hun traject vanaf het najaar van 2009. Het is de bedoeling om maximaal lessen te trekken uit deze ervaringen, om van daar uit een gedragen en meer gestandaardiseerde ondersteuningsmethodologie te ontwikkelen en een nieuw regelgevend kader uit te werken in nauwe samenwerking en overleg met ondermeer de minister van Begroting, de Regeringscommissaris bevoegd voor de interne audit, de Inspectie van Financiën en de Colleges van de Voorzitters en van de Leidende Ambtenaren.

une large contribution à ce processus. Il en est ainsi, les missions des IPSS et des entreprises publiques et la dynamique qui caractérise leur environnement de travail, sont d'une autre nature que celles des SPF et SPP. Il est donc impossible de procéder par une simple opération de "copier-coller". La généralisation visée demande un changement de culture et d'attitude important de la part des managers des SPF et SPP, des acteurs du contrôle budgétaire et des responsables politiques. Ainsi, les managers doivent par exemple pouvoir prouver qu'ils ont mis en place, ou qu'ils mettent en place, suffisamment de processus en matière de gestion de l'organisation et d'audit au sein de leur organisation, garantissant ainsi la réalisation des objectifs et la diminution des risques y afférents de manière transparente. Quand les services auront atteint un niveau de maturité suffisant en ce domaine, il doit être possible de remplacer les contrôles *ex ante* de certaines décisions managériales par des contrôles *a posteriori*.

En raison de ce changement de culture important, il a été décidé de supporter l'instauration des contrats d'administration à partir du domaine de la fonction publique en mettant sur pied une série de projets pilotes dans le cadre réglementaire actuel. Le SPF Personnel et Organisation a lui-même lancé un trajet pilote en février 2009 et disposera d'un contrat d'administration provisoire à partir de novembre 2009. D'autres services seront soutenus dans leur trajet à partir de l'automne 2009. L'objectif est de tirer des leçons de ces expériences, afin de pouvoir développer ensuite une méthodologie de support soutenue et davantage standardisée, et élaborer un nouveau cadre réglementaire en étroite collaboration et en concertation avec, notamment, le ministre du Budget, le commissaire du gouvernement pour l'audit interne, l'Inspection des Finances et les Collèges des Présidents et des Fonctionnaires Dirigeants.

5. Opzetten van een geïntegreerd programma voor leiderschap- en managementontwikkeling

De nood aan en vraag naar ontwikkeling van leidinggevendenden, zowel op gebied van leiderschap als management, zijn aanwezig op het individuele niveau en het op niveau van de organisaties in de federale overheid. Heel wat diensten hebben daarom eigen leiderschapsprogramma's opgezet. Voor een centrale entiteit als de FOD Personeel en Organisatie stelt zich dan uitdaging om te bepalen welke meerwaarde er moet gecreëerd worden om vanuit een transversale dimensie dit proces te ondersteunen en welke de finaliteit ervan moet zijn. Een ambitieuze keuze is gemaakt, om een programma te ontwikkelen dat kwaliteitsgroei vanuit een gemeenschappelijk waardenkader centraal stelt. Het zal een geïntegreerd en onderbouwd programma voor leiderschap- en managementontwikkeling zijn, dat bestaat uit aangepaste trajecten voor 3 doelgroepen van leidinggevendenden: de beginnende en/of de operationele managers, de tactische managers en/of het middenkader en de strategische managers en/of het topmanagement.

De achterliggende visie vertrekt vanuit het idee dat modern publiek leiderschap geen resultaat op zich is, maar dat het een noodzakelijke hefboom is om een gewenste overheidscultuur te bereiken. Deze constructief georiënteerde cultuur is opgebouwd rond meer algemene waarden en principes zoals mens- en relatiegerichtheid, werken op resultaten, de verhouding tussen prestatie en motivatie, klantgerichtheid... en wil complementair en/of overkoepelend zijn aan de verschillende organisatieculturen van de diensten. Het feit dat de trajecten deze cultuur ondersteunen vertaalt zich in hun modulaire structuur. Elk traject loopt over een tweetal jaren en bevat telkens een verplicht gedeelte dat rond de gemeenschappelijke waarden is opgebouwd, een optioneel gedeelte waarbij voor elke deelnemer aansluiting wordt gezocht bij haar of zijn ontwikkelingsbehoeften op gebied van functionele kennis, persoonlijke ontwikkeling en/of strategische impact en tenslotte een gedeelte rond deelname aan netwerken en doorlopen van een integratieoefening waarbij de opgedane kennis in een praktijksituatie wordt toegepast. Leiderschapontwikkeling is namelijk geen zaak van het opleiden van 1 individu, maar het moet leiden tot een gedragsverandering die zowel een impact heeft op de directe werkomgeving en de houding van de medewerkers als op de ontwikkeling van de organisatie en het personeel op middellange termijn.

Het is belangrijk om te onthouden, dat dit programma geen louter verhaal is van het afstemmen van vraag en aanbod. De persoonlijke ontwikkelingsbehoeften, de situatie van de betrokkene met betrekking tot de positie in de loopbaancyclus (instroom, doorstroom en zelfs

5. Elaborer un programme intégré de développement du leadership et du management

Le besoin et la demande en matière de développement des dirigeants, tant dans le domaine du leadership que dans celui du management, sont présents au niveau individuel et au niveau des organisations au sein de l'administration fédérale. Nombreux sont les services qui ont, dès lors, mis en place leurs propres programmes de leadership. Pour une entité centrale, telle que le SPF Personnel et Organisation, se pose alors le défi de déterminer quelle est la plus-value à créer pour supporter ce processus dans une dimension transversale, et quelle doit en être la finalité. Un choix ambitieux a été fait, qui consiste à développer un programme qui se concentre sur l'accroissement de la qualité à partir d'un cadre de valeurs communes. Il s'agira d'un programme intégré de développement du leadership et du management, qui se compose de trajets adaptés aux trois groupes cibles de dirigeants: les managers débutants et/ou opérationnels, les managers tactiques et/ou le cadre moyen, et les managers stratégiques et/ou le topmanagement.

La vision sous-jacente part de l'idée qu'un leadership public moderne n'est pas un résultat en soi, mais qu'il s'agit d'un levier indispensable pour atteindre la culture publique souhaitée. Cette culture constructive s'articule autour de valeurs et de principes plus généraux tels que l'orientation vers l'humain et le relationnel, l'orientation résultats, la relation entre prestation et motivation, l'orientation client, ... et elle se veut complémentaire et/ou coupole par rapport aux différentes cultures organisationnelles dans les services. Le support de cette culture par les trajets se traduit par la structure modulaire de ceux-ci. Chaque trajet court sur une période de deux ans et comprend toujours une partie obligatoire, basée sur les valeurs communes, une partie optionnelle où, pour chaque participant, on recherche une adéquation à ses besoins de développement dans le domaine des connaissances fonctionnelles, du développement personnel et/ou de l'impact stratégique, et enfin une partie axée sur la participation à des réseaux et la réalisation d'un exercice d'intégration où les acquis sont appliqués dans une situation pratique. En effet, le développement du leadership n'est pas une question de formation d'un individu, mais il doit donner lieu à un changement de comportement qui a un impact à la fois sur l'environnement de travail direct et l'attitude des collaborateurs, et sur le développement de l'organisation et du personnel à moyen terme.

Il est important de garder à l'esprit que ce programme n'est pas une simple opération d'ajustement entre l'offre et la demande. Les besoins personnels en matière de développement, la situation de l'intéressé concernant sa position dans le cycle de la carrière (arrivée, évolution et

uitstroom), de roldiversiteit die kenmerkend is voor haar of zijn leidinggevende functie (manager en/of leider en/of expert en/of beleidsadviseur en/of...), de aard van de doelgroep waartoe de functie behoort... zijn allemaal bepalend voor de inhoud van het traject. Daarom wordt er maximaal aansluiting gezocht bij de resultaten van bestaande instrumenten en methoden zoals de ontwikkelcirkels, de persoonlijke ontwikkelingsplannen, het competentie management, de 360°-evaluaties... Dit zijn randvoorwaarden en zelfs voorafgaande vereisten om tot een zinvol inhoudelijk traject te komen. Daarvoor wordt gekapitaliseerd op de bestaande producten en diensten van de FOD Personeel en Organisatie: het opleidingsaanbod van het OFO, het leiderschapsprogramma Vitruvius... en zullen in de volgende jaren nieuwe modules ontwikkeld worden, om eventuele lacunes op te vullen. Op die manier wordt een divers (ook in termen van werken leervormen), maar toch coherent geheel bekomen.

Het is duidelijk dat het ambitieniveau van dit initiatief kan gelabeld worden als "hoog". Daarom zal de realisatie van het programma gefaseerd gebeuren, met het oog op het starten van de eerste trajecten vanaf september 2010. In tussentijd wordt er uiteraard blijvend geïnvesteerd in leiderschapontwikkeling via de hierboven vermelde bestaande initiatieven, zoals bvb de 2e cyclus van het Vitruvius-programma, dat in de toekomst deel zal uitmaken van het geïntegreerd programma voor leiderschap- en managementontwikkeling.

même départ), la diversité des rôles qui caractérise sa fonction dirigeante (manager et/ou dirigeant et/ou expert et/ou conseiller stratégique et/ou ...), la nature du groupe cible dont relève la fonction ... sont autant de facteurs déterminants pour le contenu du trajet. C'est la raison pour laquelle on recherche une adhésion maximale par rapport aux résultats des instruments et méthodes existants tels que les cercles de développement, les plans individuels de développement, la gestion des compétences, les évaluations à 360°, ... Ce sont des conditions, voire même des prérequis pour aboutir à un trajet sensé sur le plan contenu. À cet effet, on capitalise sur les produits et services existants du SPF Personnel et Organisation: l'offre de formations de l'IFA, le programme de leadership Vitruvius, ... et on développera de nouveaux modules à l'avenir afin de combler les lacunes éventuelles. Cela permettra d'obtenir un ensemble varié (aussi en termes de formats d'apprentissage et de travail), mais qui reste néanmoins cohérent.

Il est évident que le niveau d'ambition de cette initiative peut être qualifié d'"élevé". C'est pourquoi la réalisation de ce programme se déroulera par phases, avec un lancement des premiers trajets prévu à partir de septembre 2010. Dans l'intervalle, il faut bien entendu continuer à investir dans le développement du leadership par le biais des initiatives existantes précitées, comme par exemple le deuxième cycle du programme Vitruvius, qui à l'avenir fera partie intégrante du programme intégré de développement du leadership et du management.

6. Verbeteren van het mandaatsysteem

In 2009 hebben verschillende werkgroepen zich gebogen over die aspecten van het mandaatsysteem, die in 2008 als verbeterpunten zijn geïdentificeerd. Ze hebben pistes uitgewerkt en leidende principes geformuleerd om het geheel te optimaliseren. De verbetervoorstellen van de werkgroepen zijn geïntegreerd in een ontwerp van koninklijk besluit, waarover momenteel wordt onderhandeld. De bedoeling is om in 2010 te kunnen starten met de operationalisering, zodat het nieuwe mandaatsysteem vanaf juni 2010 in werking treedt.

Zo is de laatste jaren een dalende trend vastgesteld in het aantal kandidaten voor managementfuncties, maar ook in het aantal geschikt bevonden kandidaten. Het proces van de bekendmaking van de vacatures moet toelaten dat voor iedere functie het juiste doelpubliek wordt bereikt en dit vraagt telkens om een specifieke en doelgerichte communicatie naar potentiële individuele kandidaten of kandidatengroepen. Ook de efficiëntie van de selectieprocedures moet verbeterd worden, zowel wat betreft het proces op zich als de inhoudelijke aspecten. Het nieuwe selectieproces moet verzekeren dat kandidaten die (nog) niet over de cruciale competenties voor de betrokken functie beschikken, niet onnodig een intensief en kostelijk selectieproces moeten doorlopen. De aanpassingen moeten kaderen in een totaalaanpak waarin het opsporen en gericht ontwikkelen van talent centraal staan. Feedback geven aan de kandidaten en het aansluitend aanbieden van ontwikkelingsplan zijn hiervoor essentieel. Op die manier gaat het geïdentificeerde talent en potentieel niet verloren na de selectie. Ten slotte moet het aangepaste selectieproces, samen met eventuele andere maatregelen, leiden tot een hogere mobiliteit van de managers. Op een soepele manier moeten zij kunnen overstappen naar een andere functie binnen dezelfde of zelfs een lagere functieklasse.

Verder is bekeken of de principes van het model functie-competentie-weging, dat gebruikt wordt voor functies van het niveau A in de federale overheid, kunnen toegepast worden op de managementfuncties. Het hanteren van eenzelfde model is transparanter, zorgt voor meer samenhang en biedt een betere basis om de interne en externe marktconformiteit van de functies op te volgen. Een laatste verbeteropportunity is de evaluatie van de mandaathouders. Deze moet meer geprofessionaliseerd worden. Vandaag staat dit proces teveel op zich en is er te weinig sprake van een integrale benadering waarbij evaluatie ook een hefboom moet zijn voor de verdere ontwikkeling van de betrokken managers via trajecten voor leiderschap- en managementontwik-

6. Améliorer le système de mandats

En 2009, plusieurs groupes de travail se sont penchés sur les aspects du système des mandats qui avaient été identifiés en 2008 comme points d'amélioration. Ces groupes de travail ont dégagé des pistes et formulé des principes directeurs afin d'optimiser l'ensemble. Les propositions d'amélioration des groupes de travail ont été intégrées dans un projet d'arrêté royal, qui est en cours de négociation. L'objectif est de pouvoir lancer l'opérationnalisation en 2010, afin que le nouveau système des mandats puisse entrer en vigueur en juin 2010.

Ainsi a-t-on constaté ces dernières années une tendance à la baisse dans le nombre de candidats aux fonctions de management, mais aussi dans le nombre de candidats jugés aptes. Le processus de publication des offres d'emploi doit permettre de toucher le bon public cible pour chaque fonction, et cela demande, à chaque fois, une communication spécifique et ciblée sur les candidats individuels ou groupes de candidats potentiels. L'efficacité des procédures de sélection doit aussi être améliorée, tant en ce qui concerne le processus en soi qu'en ce qui concerne les aspects liés au contenu. Le nouveau processus de sélection doit garantir que les candidats qui ne disposent pas (encore) des compétences cruciales pour la fonction à pourvoir ne suivent pas inutilement un processus de sélection intensif et coûteux. Les adaptations doivent s'inscrire dans le cadre d'une approche globale, qui met au centre des préoccupations, la détection et le développement ciblé des talents. À cet effet, il est essentiel de donner un feedback aux candidats et de leur proposer ensuite un plan de développement. Ainsi, le talent et le potentiel identifiés ne seront pas perdus après la sélection. Enfin, le processus de sélection adapté, de pair avec d'autres mesures éventuelles, doit donner lieu à une plus grande mobilité des managers. Ils doivent pouvoir, avec souplesse, transiter vers une autre fonction dans la même classe de fonctions ou même dans une classe de fonctions inférieure.

On a, par ailleurs, examiné si les principes du modèle "fonction-compétence-pondération", qui est utilisé pour les fonctions du niveau A au sein de l'administration fédérale, peut être appliqué aux fonctions de management. L'utilisation d'un même modèle est plus transparente, garantit une meilleure cohérence et établit une meilleure base pour assurer le suivi de la conformité des fonctions par rapport au marché interne et externe. Une dernière opportunité d'amélioration est l'évaluation des titulaires de mandat. Celle-ci doit être davantage professionnalisée. Aujourd'hui, ce processus repose trop sur lui-même et n'est pas assez axé sur une approche intégrale où l'évaluation doit aussi être un levier pour le futur développement des managers concernés par le

keling. De opbouw van het proces moet bovendien van die aard zijn dat het flexibel aanpasbaar is in functie van nieuwe ontwikkelingen zoals bvb het invoeren van bestuursovereenkomsten.

7. Verbeteren van de loopbaan en opstarten van de pilootfase loopbaanoriëntering

Het loopbaansysteem van de ambtenaren is de basis voor het voeren van een geïntegreerd personeelsbeleid. Het moet een solide geheel zijn, dat voldoende perspectief biedt aan de medewerkers, hen motiveert maar ook stimuleert om zich verder te ontwikkelen en om verantwoordelijkheid op te nemen. Het moet bovendien de toets van de marktconformiteit kunnen doorstaan.

Het huidige systeem staat vandaag onder druk. Het loopbaanmechanisme dat er voor zorgt dat medewerkers financieel evolueren door het slagen in één of meerdere gecertificeerde opleidingen krijgt veel kritiek. De impact zelf van deze opleidingen op de loopbaanontwikkeling wordt als te groot ervaren en er wordt geen rekening gehouden met het dagdagelijks functioneren van de medewerker. Er is een sterk demotiverend effect wanneer iemand de competentietoelage niet krijgt of zelf verliest bij het niet-slagen van de afsluitende test van de opleiding. De zowel omvangrijke als omslachtige praktische organisatie van de tientallen opleidingen confronteren het OFO met een enorme en complexe werklast. Op dit laatste punt heeft het OFO in de voorbije jaren zeer hard gewerkt, soms zelfs ten koste van haar andere kerntaken, om de kwaliteit te verbeteren en garanderen in termen van tijdigheid en inhoudelijke correctheid. Niettegenstaande deze belangrijke inspanningen om de operationele haalbaarheid te verzekeren, moet men de huidige werking van dit loopbaanmechanisme ter discussie durven stellen met het oog op het ontwikkelen van een meer evenwichtig loopbaansysteem.

De nood aan verandering is ook tot uiting gekomen tijdens de gesprekken met de syndicale organisaties in het kader van het sectoraal akkoord 2009-2010. Een aantal krachtlijnen zijn geformuleerd die aan de basis moeten liggen van een nieuwe loopbaan. Het herwaarderen van de horizontale loopbaanevolutive, namelijk binnen eenzelfde niveau of klasse, is een eerste aandachtspunt. Er zal onderzocht worden of het aantal weddenschalen binnen deze grenzen voldoende is en of eventuele schaalverhogingen nog voldoende motiveerend werken. Ook zullen de overgangsmodaliteiten om naar een hogere weddenschaal over te gaan worden herzien. In de horizontale loopbaanevolutive moeten de evaluatie van het dagelijkse werk en de hiervoor vereiste competenties een rol spelen. Dit is vandaag niet het geval en het zal zonder twijfel de nodige inspanningen en

biais de trajets de développement du leadership et du management. L'ajustement du processus doit en outre être flexible de manière à pouvoir être adapté en fonction des nouveaux développements tels que, par exemple, l'instauration de contrats d'administration.

7. Améliorer la carrière et lancer la phase pilote orientation de la carrière

Le système de la carrière des fonctionnaires est à la base de la conduite d'une politique du personnel intégrée. Ce doit être un ensemble solide, qui offre une perspective suffisante aux collaborateurs, les motive, mais qui les stimule aussi à se développer et à prendre des responsabilités. Il doit en outre pouvoir passer le test de la conformité au marché.

Le système actuel est aujourd'hui sous pression. Le mécanisme des carrières qui prévoit que les collaborateurs évoluent financièrement en réussissant une ou plusieurs formations certifiées est sujet à de nombreuses critiques. L'impact même de ces formations sur le développement de la carrière est jugé trop important, on ne tient pas compte du fonctionnement quotidien du collaborateur. Il y a un effet très démotivant lorsque quelqu'un ne reçoit pas ou perd l'allocation de compétence en cas d'échec au test clôturant la formation. Et l'organisation pratique, à la fois volumineuse et compliquée, des dizaines de formations confronte l'IFA à une charge de travail complexe et énorme. A ce sujet, l'IFA a fourni un travail intensif ces dernières années, parfois même au détriment de ses autres tâches principales, en vue de garantir et améliorer la qualité en termes de respect des délais et de correction au niveau du contenu. Malgré ces efforts importants visant à garantir la faisabilité opérationnelle, il faut oser remettre en question le fonctionnement actuel de ce mécanisme des carrières en vue de développer un système de carrières plus équilibré.

Le besoin de changement a aussi été exprimé lors des entretiens avec les organisations syndicales dans le cadre de l'accord sectoriel 2009-2010. Plusieurs lignes de force ont été formulées pour constituer la base d'une nouvelle carrière. La revalorisation de l'évolution horizontale des carrières, à savoir dans un même niveau ou une même classe, est un premier point d'attention. On examinera si le nombre d'échelles de traitement dans ces limites est suffisant et si d'éventuelles augmentations d'échelle ont encore un effet suffisamment motivant. Les modalités d'accès à une échelle de traitements supérieure seront également révisées. L'évaluation du travail quotidien et les compétences requises pour accomplir ce travail doivent jouer un rôle dans l'évolution horizontale des carrières. Ce n'est pas le cas aujourd'hui et cela demandera indubitablement,

professionaliteit vragen van de stafdiensten P&O en de leidinggevenden met betrekking tot het correct en tijdig toepassen van het evaluatieproces en het begeleiden van de medewerkers in hun loopbaan.

De hervorming van het loopbaansysteem past in een bredere evolutie naar meer responsabilisering van de diensten en managers. In deze context zal de FOD Personeel en Organisatie haar ondersteunende rol blijven opnemen door het ontwikkelen van de nodige instrumenten en het voorzien van de nodige begeleiding. Een methodiek om de processen van het nieuwe loopbaansysteem op te volgen en te auditeren krijgt hierin zijn plaats. Voor het einde van 2009 start het overleg met de syndicale organisaties over de verschillende aspecten van de hervorming.

Zoals hierboven al is vermeld, vervult de leidinggevende een cruciale rol in het proces van de loopbaanbegeleiding. Zij of hij heeft vaak niet alleen het beste zicht op de competenties van de medewerkers, maar kan zich ook een goed beeld vormen van eventuele mogelijkheden in de toekomst. De gesprekken die plaatsvinden in het kader van de ontwikkelcirkels zijn de ideale gelegenheid om met medewerkers over hun loopbaan te praten. De leidinggevenden moeten hierin ondersteund worden, niet in de laatste plaats doordat in programma's voor leiderschap- en managementontwikkeling de nodige aandacht aan deze aspecten wordt besteed.

Daarnaast moet loopbaanbegeleiding worden uitgebouwd als deelproces van een integraal personeelsbeleid, waarbij alle partners in de HR-organisatie betrokken zijn: de medewerker zelf, haar of zijn leidinggevende, de stafdienst P&O en de FOD Personeel en Organisatie. Elk partner moet zijn rol vervullen en er kan op verschillende pistes tegelijkertijd gewerkt worden. Naast het blijven investeren in de ontwikkelcirkels, kan de interne mobiliteit gestimuleerd worden door de mogelijkheden van de interne arbeidsmarkt maximaal te benutten en uit te spelen, kunnen trajecten voor individuele loopbaanbegeleiding en/of groepstrajecten worden ontwikkeld...

de la part des services d'encadrement P&O et des dirigeants, les efforts et le professionnalisme adéquats pour appliquer correctement et en temps voulu le processus d'évaluation et l'accompagnement des collaborateurs dans leur carrière.

La réforme du système des carrières s'inscrit dans une évolution plus large vers une plus grande responsabilisation des services et des managers. Dans ce contexte, le SPF Personnel et Organisation continuera à assumer son rôle de support, par le développement des instruments nécessaires et l'offre d'encadrement indispensable. Une méthodologie de suivi et d'audit des processus du nouveau système des carrières y sera intégrée. D'ici la fin 2009 débutera la concertation avec les organisations syndicales concernant les différents aspects de la réforme.

Comme il a été précisé ci-dessus, le dirigeant joue un rôle crucial dans le processus d'accompagnement de la carrière. Non seulement, c'est lui qui, souvent, a la meilleure image des compétences des collaborateurs, et qui peut également se forger une image correcte des possibilités pour l'avenir. Les entretiens qui ont lieu dans le cadre des cercles de développement sont l'occasion idéale d'aborder le sujet de la carrière avec les collaborateurs. Les dirigeants doivent être soutenus dans ce cadre, en particulier parce que les programmes de développement du leadership et du management accordent l'attention nécessaire à ces aspects.

En outre, l'accompagnement de la carrière doit être envisagé comme un sous-processus d'une politique du personnel intégrale, impliquant tous les partenaires de l'organisation RH: le collaborateur lui-même, son dirigeant, le service d'encadrement P&O et le SPF Personnel et Organisation. Chaque partenaire doit remplir son rôle et plusieurs pistes peuvent être suivies en même temps. Outre la poursuite de l'investissement dans les cercles de développement, la mobilité interne peut être stimulée en exploitant et en utilisant au maximum les possibilités du marché du travail interne, on peut développer des trajets individuels et/ou de groupe pour l'accompagnement de la carrière, ...

8. Afstemmen van een vereenvoudigd en geactualiseerd statuut op een modern personeelsbeleid

Het vereenvoudigen en aanpassen van het ambtenarenstatuut aan een modern personeelsbeleid is een constante in de opeenvolgende beleidsnota's. In 2008 en 2009 gebeurt dit telkens via een koninklijk besluit dat een aantal precieze, maar toch essentiële, ingrepen doorvoert. De belangrijkste inhoudelijke accenten van het besluit van 2008 zijn ondermeer het afschaffen van de vakklasse zodat een grotere jobrotatie mogelijk wordt, de externe werving voor functies op niveau A2 mogelijk maken, het responsabiliseren van het lijnmanagement met betrekking tot het erkennen van de klasseanciënniteit en de stage, het uitbreiden van de valorisatie van in de privésector gepresteerde diensten en het vereenvoudigen van de berekening inzake geldelijke anciënniteit. De onderhandelingen over het besluit van 2009 lopen momenteel. Het richt zich op het wegwerken van een hele reeks kleinere onduidelijkheden in het statuut, alsook op het invoeren van een systeem dat rekening houdt met de erkenning van verworven competenties als toegangsticket tot selecties en het herbekijken van de organisatie van selectieprocedures die moeten beantwoorden aan continue personeelsbehoeften.

Deze besluiten zijn uiteraard een stap in de goede richting en ook de volgende jaren zullen er besluiten komen die zich inschrijven in dit elan. Parallel moet het statuut echter op een meer fundamentele wijze herbekken worden. Analoot aan andere verbeterprojecten is het noodzakelijk om op korte termijn te kunnen beschikken over een voldoende consistent beeld van de huidige situatie, waarna de grote principes worden vastgelegd voor het uittekenen van de toekomstige situatie. Deze wordt dan stapsgewijs geïmplementeerd op middellange tot lange termijn.

Concreet betekent dit dat tegen eind 2010 de tientallen besluiten, waarover het statuut vandaag versnipperd is, worden geïnventariseerd en samengebracht in één basisbesluit of een beperkt aantal basisbesluiten (codificatie). In een volgende fase zullen dan initiatieven genomen worden om het geheel verder te vereenvoudigen en om ervoor te zorgen dat het een dynamisch personeelsbeleid ondersteunt. Intensief overleg met de syndicale organisaties zal hier uiteraard aan voorafgaan.

8. Harmoniser un statut simplifié et actualisé avec une politique de personnel moderne

La simplification et l'adaptation du statut des agents de l'État à une politique moderne en matière de personnel est une constante dans les notes de politique générale successives. En 2008 et 2009, cela s'est fait, à chaque fois, par le biais d'un arrêté royal prévoyant la réalisation d'actions précises, mais cependant essentielles. Les principaux accents de l'arrêté de 2008 en termes de contenu sont, notamment, la suppression de la classe de métiers de manière à permettre une plus grande rotation d'emplois, la possibilité de recruter en externe pour des fonctions au niveau A2, la responsabilisation du management de ligne concernant la reconnaissance de l'ancienneté de classe et le stage, l'élargissement de la valorisation des services prestés dans le secteur privé et la simplification du calcul de l'ancienneté pécuniaire. Les négociations relatives à l'arrêté de 2009 sont en cours. Elles s'orientent vers la suppression de toute une série de petites imprécisions dans le statut, ainsi que vers l'instauration d'un système qui tient compte de la reconnaissance de compétences acquises comme ticket d'entrée aux sélections, et la révision de l'organisation des procédures de sélection qui doivent répondre à des besoins en personnel continus.

Ces arrêtés représentent évidemment un pas dans la bonne direction et ces prochaines années, d'autres arrêtés s'inscriront encore dans cet élan. Parallèlement à cela, le statut doit cependant être révisé de manière plus fondamentale. Par analogie avec d'autres projets d'amélioration, il est indispensable de pouvoir disposer à court terme d'une image suffisamment consistante de la situation actuelle, suite à quoi les grands principes seront définis pour élaborer la situation future. L'implémentation sera progressive, et se fera à moyen et à long terme.

Concrètement, cela signifie que, d'ici fin 2010, les dizaines d'arrêtés parmi lesquels le statut est actuellement morcelé seront inventoriés et rassemblés en un seul et unique arrêté de base, ou un nombre limité d'arrêtés de base (codification). Dans une prochaine phase les initiatives nécessaires seront prises pour simplifier davantage l'ensemble et pour assurer que cet ensemble soutienne une politique du personnel dynamique. Ceci sera évidemment précédé d'une concertation approfondie avec les organisations syndicales.

9. Investeren in de verdere uitbouw van het welzijns- en diversiteitsbeleid

Elke werkgever moet in zijn organisatie een beleid opzetten dat het welzijn van de medewerkers bij de uitvoering van hun taken bewaakt en bevordert. Dergelijk welzijnsbeleid kent een dubbele doelstelling. Enerzijds moet het beroepziekten en arbeidsongevallen voorkomen en anderzijds moet het de delicate verhouding tussen mens en arbeid in kaart brengen, opvolgen en streven naar het bereiken van een juist evenwicht. In functie van de aard van de arbeidsactiviteiten en het aantal betrokken personen, worden verbeteracties geïdentificeerd die bijdragen tot een hoger welzijnsniveau. Dit betekent dat er een grote rol is weggelegd voor de diensten zelf om hun welzijnsbeleid uit te bouwen. Het welzijnsplan 2009-2011, dat is ontwikkeld door de FOD Personeel en Organisatie, wil hen daarbij ondersteunen door te voorzien in begeleiding van trajecten, het uitwisselen van goede ervaringen en het verspreiden van informatie via publicaties, Fedweb en netwerking.

Het verzuimbeleid en verzuimmanagement sluiten hierbij aan. Strikt genomen betekent verzuimmanagement het beheren van afwezigheid. Dit is niet alleen essentieel voor het welzijn van de medewerkers, door het aan het licht brengen van de diepere problematiek wordt een betere oplossing op langere termijn beoogd en wordt er preventief gewerkt, maar ook voor het goed functioneren van de organisaties. Onterechte afwezigheid gaat gepaard met een hoge directe kost (de persoon is effectief niet aan het werk) en indirecte kost (de omgeving moet de afwezigheid compenseren). Om een degelijk management te realiseren zal er op diverse niveaus moeten gewerkt worden, van het strategische tot het operationele niveau, en moet het verzuimbeleid integraal onderdeel uitmaken van het personeelsbeleid (centraal en decentraal).

Vanuit de optiek dat je eerst over voldoende cijfers en historiek van cijfers moet beschikken vooraleer je gericht kunt optreden, is er in 2006 voor gekozen om in eerste instantie het controleproces voor afwezigheden te implementeren. Medex, het Bestuur van de Medische Expertise van de FOD Volksgezondheid, de FOD Personeel en Organisatie, 5 pilotadministraties en een externe dienstverlener hebben dit transversale proces vorm gegeven. Vandaag beschikt Medex over een applicatie waarin de federale diensten de afwezigheid van hun medewerkers registreren. Op basis daarvan wordt een nationaal netwerk van controleartsen aangestuurd om op het terrein controles uit te voeren. Een 53-tal

9. Investir dans le développement ultérieur de la politique de bien-être et de diversité

Chaque employeur doit mettre en place au sein de son organisation une politique de contrôle et de promotion du bien-être des collaborateurs lors de l'exécution de leurs tâches. Ce type de politique du bien-être poursuit un double objectif. D'une part, elle vise à prévenir les maladies professionnelles et les accidents du travail et d'autre part, elle vise à faire état de la relation délicate qui existe entre l'être humain et le travail, à en assurer le suivi et à rechercher un juste équilibre. En fonction de la nature des activités professionnelles et du nombre de personnes concernées, des actions d'amélioration contribuant à un meilleur niveau de bien-être sont identifiées. Cela signifie que les services eux-mêmes ont un rôle important à jouer dans le développement de leur politique du bien-être. Le plan Bien-être 2009-2011, développé par le SPF Personnel et Organisation, entend les soutenir en leur proposant un encadrement des trajets, l'échange d'expériences et la diffusion d'information par le biais de publications, FedWeb et les réseaux.

La politique d'absentéisme et la gestion de l'absentéisme s'inscrivent dans ce cadre. Au sens strict, gestion de l'absentéisme signifie gestion des absences. C'est essentiel non seulement pour le bien-être des collaborateurs, car en clarifiant la problématique de manière approfondie, il est possible d'atteindre une meilleure solution à plus long terme et d'effectuer un travail préventif, mais c'est essentiel aussi pour le bon fonctionnement des organisations. Les absences injustifiées vont de pair avec un coût direct (la personne n'est pas au travail) et un coût indirect (l'entourage doit compenser l'absence) élevés. Pour mettre en place une gestion sérieuse, il convient de travailler à différents niveaux, depuis le niveau stratégique jusqu'au niveau opérationnel, et il faut que la politique d'absentéisme fasse partie intégrante de la politique du personnel (au niveau central et au niveau décentralisé).

Partant de l'optique qu'il faut d'abord disposer de chiffres suffisants et d'un historique des chiffres avant de pouvoir intervenir, il a été décidé en 2006 de procéder, en premier lieu, à l'implémentation du processus de contrôle des absences. Medex, l'Administration de l'Expertise médicale du SPF Santé publique, le SPF Personnel et Organisation, 5 administrations pilotes et un prestataire de services externe ont modelé ce processus transversal. Aujourd'hui, Medex dispose d'une application où les services fédéraux enregistrent les absences de leurs collaborateurs. Sur cette base, un réseau national de médecins-contrôle est chargé de réaliser des contrôles sur le terrain. Cinquante-trois services ont aujourd'hui

diensten heeft vandaag zijn gegevens in de applicatie gecontroleerd en gevalideerd. Zij vormen de basis voor het berekenen van de afwezigheidscijfers en -indicatoren.

Zo bedroeg het voorlopige ziekteverzuimpercentage voor de 53 organisaties 5,14% in september 2009. Deze onvolledigheid bemoeilijkt de kwalitatieve analyse of inhoudelijke uitdieping en de verdere kwantitatieve analyse van de cijfers. Dergelijke analyses maken het mogelijk om zowel op federaal niveau, als per klantorganisatie, de meest voorkomende ziektebeelden en achterliggende oorzaken te identificeren, om tendensen af te leiden... en moeten het verzuimbeleid onderbouwen. Correcte en volledige data die op tijd beschikbaar zijn, zijn hiervoor van essentieel belang.

De opbouw van het transversale controleproces, de moeilijkheden op gebied van dataverzameling, -validatie en analyse en het getrapte verzuimbeleid vragen een optimale en volledige samenwerking van de klantorganisaties, Medex, de FOD Personeel en Organisatie en de FOD Volksgezondheid. Niettegenstaande dat er enorme vooruitgang is geboekt sinds 2006, kan moeilijk gesteld worden dat er vandaag een geïntegreerd verzuimbeleid is, dat deel uitmaakt van het integrale personeelsbeleid. Het overhevelen van de opdrachten van Medex met betrekking tot het medische toezicht op de federale ambtenaren naar de FOD Personeel en Organisatie, wordt in dit opzicht ernstig onderzocht. In afwachting van de resultaten van het onderzoek wordt de voogdij over Medex gezamenlijk opgenomen door de Ministers van Volksgezondheid en Ambtenarenzaken. In het begin van 2010 zal een gezamenlijk voorstel tot integratie uitgewerkt worden, dat aan de Ministerraad wordt voorgelegd.

Het actieplan 2009-2010, dat is ontwikkeld door de diversiteitscellen van de FOD Personeel en Organisatie en Selor, bevat meerdere doelstellingen voor het beleid inzake diversiteit. Er is een achterliggende dubbele ambitie, die enerzijds de leidinggevendenden wil aanmoedigen om een eigen beleid te ontwikkelen in hun organisatie en hen wil sensibiliseren rond het principe van gelijkheid van kansen op de werkvloer en die anderzijds een niet-discriminerende instroom van talent in de federale overheid wil verzekeren. Redelijke aanpassingen doorvoeren aan de selectieprocedures voor personen met een handicap of een leerprobleem en het gebruik van niet-discriminerende testen die regelmatig op verschillende aspecten worden gescreend, zijn enkele van de concrete acties die daartoe zijn opgenomen in het plan.

contrôlé et validé leurs données dans l'application. Ces données constituent la base du calcul des chiffres et des indicateurs en matière d'absentéisme.

Ainsi, le pourcentage provisoire en matière d'absentéisme pour les 53 organisations s'élevait à 5,14% en septembre 2009. Le caractère incomplet de ces chiffres vient alors compliquer l'analyse qualitative des chiffres, à savoir une analyse approfondie sur le fond, de même qu'une analyse quantitative des chiffres plus poussée. De telles analyses permettent d'identifier les maladies les plus fréquentes et les causes sous-jacentes, de définir des tendances, ... et ce, à la fois au niveau fédéral et au niveau de l'organisation cliente. Ces analyses doivent également étayer la politique de l'absentéisme. À cet égard, il est essentiel de pouvoir disposer en temps voulu de données correctes et complètes.

Le développement du processus de contrôle transversal, les difficultés en matière de collecte, validation et analyse des données, et la politique de l'absentéisme échelonnée nécessitent une collaboration optimale et complète des organisations clientes, de Medex, du SPF Personnel et Organisation et du SPF Santé publique. Malgré les progrès considérables enregistrés depuis 2006, on peut difficilement affirmer qu'il y a aujourd'hui une politique d'absentéisme intégrée, qui fait partie de la politique du personnel intégrale. Le transfert des missions de Medex concernant le contrôle médical des fonctionnaires fédéraux au SPF Personnel et Organisation, sera examiné avec sérieux à cet effet. Dans l'attente des résultats de cet examen, la tutelle sur Medex est exercée conjointement par les Ministres de la Santé publique et de la Fonction publique. Le début de l'année 2010 verra l'élaboration d'une proposition d'intégration commune, laquelle sera soumise au Conseil des Ministres.

Le plan d'action 2009-2010, développé par les cellules Diversité du SPF Personnel et Organisation et Selor, poursuit plusieurs objectifs dans le cadre de la politique de la diversité. Il y a une double ambition sous-jacente, qui vise d'une part à encourager les dirigeants à développer une politique propre au sein de leur organisation et à les sensibiliser sur le principe de l'égalité des chances sur le lieu de travail, et qui veut d'autre part, assurer l'afflux de talent au sein de l'administration fédérale sur une base non discriminatoire. Les aménagements raisonnables réalisés dans le cadre des procédures de sélection pour les personnes handicapées ou les personnes qui sont confrontées à un problème d'apprentissage, et l'utilisation de tests non discriminatoires qui font régulièrement l'objet d'un screening sur différents aspects, sont quelques exemples d'actions concrètes prises à cet effet dans le cadre de ce plan.

Een goede instroom en overtuigde leidinggevenden volstaan echter niet. Er moet over gewaakt worden dat het principe van gelijkheid van kansen in alle facetten van het personeelsbeleid wordt gerespecteerd en dat alle medewerkers worden gestimuleerd om dit principe en het wederzijdse respect te onderschrijven. De samenwerking tussen de diversiteitsverantwoordelijken in de organisaties en de FOD Personeel en Organisatie blijft een belangrijke troef om een coherent beleid te voeren dat overal ingang vindt.

Een specifiek aandachtspunt betreft de personen met een handicap. Op 5 maart 2007 is een koninklijk besluit gepubliceerd waarin wordt gesteld dat elke dienst voor minstens 3% van zijn personeelseffectief, personen met een handicap moet tewerkstellen. Een begeleidingscommissie is opgericht om de realisatie van deze doelstelling op te volgen. Ze heeft een driedubbele opdracht: het rapporteren aan de Regering over de tewerkstellingsituatie van personen met een handicap in de federale overheid, het formuleren van aanbevelingen en het evalueren van de inspanningen van de diensten om de 3%-doelstelling te bereiken. Met het oog op het uitvoeren van een nulmeting rond de tewerkstellingsgraad van personen met een handicap, is een vragenlijst ontwikkeld die zal worden afgenomen bij alle medewerkers. Eind 2009 zullen de resultaten worden opgenomen in een rapport en zullen op basis van de bevindingen aanbevelingen worden gedaan. Dit moet het denkproces voeden over mogelijke pistes om de tewerkstelling van personen met een handicap te verhogen, rekening houdend met verschillende dimensies: de evolutie van de administratie, de kenmerken van de arbeidsmarkt en de gezochte profielen en de werkelijke wil om personen met een handicap te integreren in de samenleving.

Toutefois, il ne suffit pas de faire affluer les talents et d'avoir des dirigeants convaincus. Il faut aussi veiller à ce que le principe de l'égalité des chances soit respecté sous toutes les facettes de la politique du personnel, et que tous les collaborateurs soient stimulés à souscrire à ce principe ainsi qu'à celui du respect mutuel. La collaboration entre les responsables diversité au sein des organisations et le SPF Personnel et Organisation reste un atout important pour mener une politique cohérente qui doit se généraliser.

Un point d'attention spécifique concerne les personnes handicapées. Le 5 mars 2007 a été publié un arrêté royal qui précise que chaque service doit occuper au moins 3% de personnes handicapées dans son effectif du personnel global. Une commission d'accompagnement a été créée pour assurer le suivi de la réalisation de cet objectif. Cette commission a une triple mission: rapporter au Gouvernement au sujet de la situation de l'emploi des personnes handicapées au sein de l'administration fédérale, formuler des recommandations et évaluer les efforts consentis par les services pour atteindre l'objectif de 3%. En vue de procéder à une mesure-zéro du taux d'occupation des personnes handicapées, un questionnaire a été développé pour être soumis à tous les collaborateurs. Les résultats seront consignés dans un rapport à la fin 2009 et des recommandations seront formulées sur la base de ces résultats. Le processus de réflexion sur les pistes à envisager pour augmenter l'emploi des personnes handicapées sera ainsi alimenté dans différentes dimensions: l'évolution de l'administration, les caractéristiques du marché du travail et des profils recherchés, et la volonté réelle d'intégrer les personnes handicapées dans la société.

De negen bovenstaande beleidsprioriteiten zullen in 2010 de agenda bepalen. Daarnaast wordt de transversale dialoog met de syndicale organisaties verder gezet. Deze verloopt sinds 2008 in een zeer constructieve sfeer. Met het sectoraal akkoord 2007-2008 is een eerste belangrijke mijlpaal bereikt. Op 29 september 2009 is dan opnieuw een sectoraal akkoord afgesloten, ditmaal voor de periode 2009-2010. Het weerspiegelt een goed evenwicht tussen de eisen die zijn geformuleerd door de syndicale organisaties en de voornemens van de overheid om de werking van de administratie te verbeteren. Vanaf oktober 2009 start de operationalisering, zodat nog voor het einde van dat jaar en zeker vanaf begin 2010 de eerste resultaten tastbaar en zichtbaar zijn.

2010 is ook het jaar waarin ons land het voorzitterschap van de Europese Unie opneemt. Met betrekking tot het domein Ambtenarenzaken, worden momenteel de inhoudelijke pistes vastgelegd voor de komende 18 maanden, zoals daar zijn: een performante overheid, de relatie tussen de politiek en het topmanagement, de diversiteit in de overheid... In december 2009 zal het landentrio Spanje-België-Hongarije zich er definitief over uitspreken. Deze pistes bieden allen mogelijkheden om ons land in 2010 op de kaart te zetten, door gerichte bijdragen te leveren aan de werkgroepen en de vooruitgang van het meer globale proces te faciliteren en via het organiseren van een evenement.

De minister van Ambtenarenzaken,

Steven VANACKERE

Les neuf priorités politiques mentionnées ci-dessus détermineront l'agenda en 2010. De plus, le dialogue transversal avec les organisations syndicales sera poursuivi. Depuis 2008, celui-ci se déroule dans un climat très constructif. L'accord sectoriel 2007-2008 a permis de franchir une première étape importante. Le 29 septembre 2009, un nouvel accord sectoriel a été conclu, cette fois pour la période 2009-2010. Cet accord reflète un bon équilibre entre les exigences formulées par les organisations syndicales et les intentions du gouvernement pour améliorer le fonctionnement de l'administration. L'opérationnalisation de cet accord débutera à partir du mois d'octobre 2009, afin que les premiers résultats soient tangibles et visibles dès la fin de cette année et certainement au début de l'année 2010.

2010 est aussi l'année où la Belgique assumera la présidence de l'Union européenne. Pour la Fonction publique, les pistes en ce qui concerne le contenu pour les 18 mois à venir sont actuellement en train d'être fixées. Il s'agit, entre autres, d'une administration performante, de la relation entre la politique et le topmanagement, de la diversité au sein de l'administration... En décembre 2009 le trio de pays "Espagne-Belgique-Hongrie" se prononcera définitivement à ce sujet. Toutes ces pistes offrent la possibilité de promouvoir notre pays en 2010, en fournissant des contributions ciblées aux groupes de travail, en facilitant la progression du processus plus global, et en organisant un événement.

Le ministre de la Fonction publique,

Steven VANACKERE