

BELGISCHE KAMER VAN
VOLKSVERTEGENWOORDIGERS

24 januari 2026

BELEIDSNOTA (*)

Ambtenarenzaken

CHAMBRE DES REPRÉSENTANTS
DE BELGIQUE

24 janvier 2026

NOTE DE POLITIQUE GÉNÉRALE (*)

Fonction publique

Zie:

Doc 56 **1282/ (2025/2026)**:
001 tot 027: Beleidsnota's.

(*) Overeenkomstig artikel 111 van het Reglement.

Voir:

Doc 56 **1282/ (2025/2026)**:
001 à 027: Notes de politique générale.

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

02945

N-VA	: Nieuw-Vlaamse Alliantie
VB	: Vlaams Belang
MR	: Mouvement Réformateur
PS	: Parti Socialiste
PVDA-PTB	: Partij van de Arbeid van België – Parti du Travail de Belgique
Les Engagés	: Les Engagés
Vooruit	: Vooruit
cd&v	: Christen-Democratisch en Vlaams
Ecolo-Groen	: Ecologistes Confédérés pour l'organisation de luttes originales – Groen
Anders.	: Anders.
DéFI	: Démocrate Fédéraliste Indépendant
ONAFH/INDÉP	: Onafhankelijk-Indépendant

Afkorting bij de nummering van de publicaties:		Abréviations dans la numérotation des publications:	
DOC 56 0000/000	Parlementair document van de 56 ^e zittingsperiode + basisnummer en volgnummer	DOC 56 0000/000	Document de la 56 ^e législature, suivi du numéro de base et numéro de suivi
QRVA	Schriftelijke Vragen en Antwoorden	QRVA	Questions et Réponses écrites
CRIV	Voorlopige versie van het Integraal Verslag	CRIV	Version provisoire du Compte Rendu Intégral
CRABV	Beknopt Verslag	CRABV	Compte Rendu Analytique
CRIV	Integraal Verslag, met links het definitieve integraal verslag en rechts het vertaalde beknopt verslag van de toezpraken (met de bijlagen)	CRIV	Compte Rendu Intégral, avec, à gauche, le compte rendu intégral et, à droite, le compte rendu analytique traduit des interventions (avec les annexes)
PLEN	Plenum	PLEN	Séance plénière
COM	Commissievergadering	COM	Réunion de commission
MOT	Moties tot besluit van interpellaties (beigekleurig papier)	MOT	Motions déposées en conclusion d'interpellations (papier beige)

INTRODUCTIE

EEN COHERENTE EN EFFICIËNTE OVERHEID TEN DIENSTE VAN DE BURGER

Reorganisatie van bevoegdheden

Onze federale overheid is gebouwd op stevige fundamenteën, erkende expertise en een sterk engagement van zijn personeel.

Om de kwaliteit van het overheidsoptreden verder te verbeteren, is het echter noodzakelijk om de efficiëntie en coherentie ervan te versterken.

Het federale regeerakkoord voorziet in dit kader in een structurele en ambitieuze hervorming van de federale administratie.

Er wordt een structuurhervorming ingezet met als doel de verkokering radicaal tegen te gaan. Met deze doelstelling voor ogen zal een concentratieoefening gebeuren door fusie of integratie van de federale overheidsdiensten (FOD).

Ik ben ervan overtuigd dat een doorgedreven integratie of, waar aangewezen, fusie van organisaties met gelijkaardige opdrachten de samenhang van het overheidsoptreden zal versterken en de overheid beter zal uitrusten om toekomstige uitdagingen het hoofd te bieden binnen de huidige budgettaire context.

Het is essentieel om een inhoudelijke samenhang tussen de betrokken organisaties te waarborgen. Dit impliceert een duidelijke structurering rond de prioritaire thema's en een betere afstemming van de beschikbare expertise.

Uitvoering gevend aan bovenstaande tekende ik een eerste kader uit voor de reorganisatie van de FOD en POD dat eind 2025 door de Ministerraad werd goedgekeurd:

- heroriëntering van de FOD Kanselarij naar haar ondersteunende rol ten aanzien van de Eerste minister, waarbij de reglementaire teksten uiterlijk op 1 juni 2026 moeten worden afgerond en de functionele implementatie uiterlijk op 31 december 2026 moet plaatsvinden;

- integratie van de Dienst Vreemdelingenzaken, het CGVS, Fedasil en de Raad voor Vreemdelingenbetwistingen in één enkele FOD Migratie, waarbij de

INTRODUCTION

UNE GESTION PUBLIQUE COHÉRENTE ET EFFICIENTE AU SERVICE DES CITOYENS

Une réorganisation des compétences

Notre administration fédérale possède des bases solides, des compétences reconnues et un engagement fort de ses agents.

Afin d'améliorer encore la qualité de l'action publique, un renforcement de l'efficacité, de la cohérence et du pilotage stratégique s'avère toutefois nécessaire.

Dans ce contexte, l'accord du gouvernement prévoit une réforme structurelle et ambitieuse de l'administration fédérale.

Une réforme structurelle sera initiée dans le but de lutter radicalement contre le cloisonnement. Dans cette optique, un exercice de concentration aura lieu par le biais de la fusion ou de l'intégration des services publics fédéraux (SPF).

Je suis convaincue qu'une intégration poussée ou, le cas échéant, une fusion d'organisations aux missions similaires renforcera la cohérence de l'action gouvernementale et permettra à l'administration de mieux faire face aux défis futurs dans le contexte budgétaire actuel.

Il est essentiel d'assurer une cohérence de fond entre les organisations impliquées. Cela implique une structuration claire autour de thèmes prioritaires et un meilleur alignement de l'expertise disponible.

En application de ce qui précède, j'ai élaboré un premier cadre pour la réorganisation des SPF et SPP qui a été approuvé par le Conseil des ministres à la fin de l'année 2025:

- réorientation du SPF Chancellerie vers son rôle de soutien auprès du Premier ministre, avec des textes réglementaires à finaliser d'ici le 1^{er} juin 2026 et une mise en œuvre fonctionnelle d'ici le 31 décembre 2026;

- intégration de l'Office des Étrangers, du CGRA, de Fedasil et du Conseil du contentieux des étrangers dans un seul SPF Migration, les textes réglementaires devant

reglementaire teksten uiterlijk op 1 juni 2026 moeten worden afgerond en de functionele invoering uiterlijk op 31 december 2026 moet plaatsvinden;

- integratie van de POD Maatschappelijke Integratie in de FOD Sociale Zekerheid. De voorzitters van de FOD Sociale Zekerheid en de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg zullen, tegen 31 maart 2026, in overleg met de betrokken stakeholders, een operationeel actieplan uitwerken met een tijdschema voor de fusie van hun FOD's;

- integratie van de POD Wetenschapsbeleid als een specifieke directie in de FOD Economie, met uitzondering van de ondersteunende diensten van de wetenschappelijke instellingen, en van Belnet in de FOD BOSA, waarbij de reglementaire teksten uiterlijk op 1 juni 2026 moeten worden afgerond en de functionele integratie in 2028 moet plaatsvinden;

- de federale wetenschappelijke instellingen, worden gegroepeerd in twee entiteiten met een autonoom boekhoudkundig beheer (in plaats van tien afzonderlijke instellingen): "Aarde en Ruimte" en "Kunst en Erfgoed". Deze instellingen zullen worden ondersteund door een specifieke ondersteunende dienst, ressorterend onder de FOD BOSA, waarbij rekening gehouden met hun specifieke loopbanen en opdrachten en die hen de nodige flexibiliteit en autonomie garandeert bij de uitvoering van hun taken.

De voorzitter van de POD Wetenschapsbeleid krijgt de opdracht om tegen 31 maart 2026 en in overleg met de betrokken stakeholders een volledig uitgewerkt operationeel actieplan inclusief tijdslijn voor te stellen dat aan de ministerraad zal worden voorgelegd.

De tweede fase van de reorganisatie zal worden geformuleerd ondersteund door de kerntakenanalyse in overleg met elke bevoegde voogdijminister. Deze oefening beoogt ook te bepalen in welke mate overheidsmiddelen worden ingezet voor taken die daadwerkelijk nuttig zijn voor de burgers en welke taken thematisch met elkaar zijn verbonden zodat zij in één en dezelfde dienst kunnen worden geïntegreerd.

In 2025 werd, als eerste stap, in samenwerking met de minister van Begroting, het college van de voorzitters en de inspectie van financiën een volledige kaart van de taken het federale landschap opgesteld.

In 2026 zal er minstens een voorstel worden uitgewerkt voor de volgende doelstellingen:

être finalisés pour le 1^{er} juin 2026 et la mise en œuvre fonctionnelle devant avoir lieu pour le 31 décembre 2026;

- intégration du SPP Intégration sociale dans le SPF Sécurité sociale, les textes réglementaires devant être finalisés pour le 1^{er} juin 2026. Les présidents du SPF Sécurité sociale et du SPF Emploi, travail et concertation sociale, en concertation avec les parties prenantes concernées, élaboreront, d'ici le 31 mars 2026, un plan d'action opérationnel assorti d'un calendrier pour la fusion de leurs SPF;

- intégration du SPP Politique scientifique en tant que direction spécifique dans le SPF Économie, à l'exclusion des services de soutien des établissements scientifiques, et de Belnet intégrés dans le SPF BOSA, les textes réglementaires devant être finalisés pour le 1^{er} juin 2026 et l'intégration fonctionnelle devant avoir lieu en 2028;

- les établissements scientifiques fédéraux seront regroupées en deux entités dotées d'une gestion comptable autonome (au lieu de 10 institutions distinctes): "Terre et Espace" et "Arts et Patrimoine". Ces institutions seront soutenues par un service d'appui spécifique, sous l'égide du SPF BOSA, tenant compte de leurs carrières et missions spécifiques et leur garantissant la flexibilité et l'autonomie nécessaires dans l'exécution de leurs tâches.

Le président du SPP Politique scientifique sera chargé de proposer, pour le 31 mars 2026 et en consultation avec les parties prenantes concernées, un plan d'action opérationnel complet, assorti d'un calendrier, à soumettre au Conseil des ministres.

La deuxième phase de la réorganisation sera formulée sur la base de l'analyse des missions essentielles, en concertation avec chaque ministre de tutelle. Cet exercice vise également à déterminer dans quelle mesure les ressources publiques sont allouées à des tâches qui sont réellement utiles aux citoyens et quelles sont les tâches relevant des mêmes thématiques afin qu'elles puissent être intégrées dans un seul et même service.

En 2025, comme première étape, une carte complète des missions du paysage fédéral a été établie en collaboration avec le ministre du Budget, le Collège des Présidents et l'Inspection des Finances.

D'ici 2026, au moins une proposition sera élaborée pour les objectifs suivants:

- Herstructurering van de federale overheidsdiensten met een socio-economisch karakter, met als doel sterke, coherente en burgergerichte polen te creëren, gebaseerd op synergie, budgettaire impact en transversaliteit.

In de loop van de maand januari zal een eerste voorstel met betrekking tot de oprichting van een sociale pool aan de ministerraad worden voorgelegd.

De overige resultaten van deze analyse, met name wat betreft de federale overheidsdiensten met een sociaal en economisch karakter in brede zin met als doel maximaal synergiën te bekomen en zo een sterke overheidsdienst inzake sociale zaken te creëren en anderzijds een gemeenschappelijk en efficiënt beleid inzake economie, energie en transport vorm te geven., worden ten laatste op 3 februari 2026 aan de Ministerraad voorgelegd.

Bij de begrotingscontrole van 2026 worden de resultaten van deze kerntakenanalyse geïntegreerd in de begroting.

EEN OVERHEID DIE HAAR MIDDELEN OPTIMAAL INZET EN WAARDEERT

Centralisatie van ondersteunende diensten

Het federale regeerakkoord voorziet eveneens in een centralisatie van de ondersteunende diensten. Deze oefening in rationalisering en harmonisering van ondersteunende processen zal de efficiëntie verbeteren, rekening houdend met de specifieke kenmerken van elke administratie.

Ik kies voor een strategie van maximale centralisatie, gebaseerd op de principes van gedeelde diensten, met de nadruk op de kwaliteit van de dienstverlening en klantgerichtheid.

Ik zal met de minister van Begroting, en in samenwerking met elk college van voorzitters en, in voorkomend geval, na overleg met de bevoegde toezichthoudende ministers, uiterlijk tegen de begrotingscontrole 2026 een voorstel doen voor de centralisatie en/of de synergiën van hun ondersteunende diensten. Dit voorstel zal rekening houden met kosten-batenanalyses.

Deze analyses betreffen:

1. Centralisatie van ondersteunende diensten voor entiteiten met minder dan 500 personeelsleden, met uitzondering van de OISZ.

- Restructurer les services publics fédéraux à caractère socio-économique, dans le but de créer des pôles forts, cohérents et orientés vers les citoyens, basés sur la synergie, l'impact budgétaire et la transversalité.

Une première proposition concernant la création d'un pôle social sera soumise au Conseil des ministres dans le courant du mois de janvier.

Les autres résultats de cette analyse, notamment en ce qui concerne les services publics fédéraux à caractère social et économique au sens large seront soumis au Conseil des ministres pour le 3 février 2026 au plus tard, dans le but d'une part d'obtenir un maximum de synergies et de créer ainsi un service public fort en matière sociale et, d'autre part, d'élaborer une politique commune et efficace en matière d'économie, d'énergie et de transport,

Lors de l'examen du contrôle budgétaire 2026, les résultats de cette analyse des missions essentielles seront intégrés dans le budget.

UNE ADMINISTRATION QUI OPTIMISE ET VALORISE SES RESSOURCES

Une centralisation des services de support

L'accord de gouvernement prévoit également la centralisation des services de soutien. Cet exercice de rationalisation et d'harmonisation des processus d'appui se fera dans l'optique de renforcer l'efficacité tout en tenant compte des spécificités de chaque administration.

J'opte pour une stratégie de centralisation maximale basée sur les principes des services partagés en mettant l'accent sur la qualité des services et l'orientation client.

Avec le ministre du Budget, et en collaboration avec chaque collège des présidents, je proposerai, le cas échéant, et après concertation avec les ministres de tutelle compétents, un projet de centralisation et/ou de synergies de leurs services d'appuis au plus tard pour le contrôle budgétaire 2026. Ce projet tiendra compte des analyses coûts-bénéfices réalisées.

Ces analyses concernent:

1. La centralisation des services de soutien pour les entités de moins de 500 agents (hors IPSS).

Alle ondersteunende processen worden gecentraliseerd bij de FOD BOSA en bij het Federaal Agentschap voor Gebouwen en Facilitaire Diensten, en de overeenkomstige VTE's en budgetten worden overgedragen, conform de structuren voortvloeiend uit de reorganisatie.

2. De ondersteunende diensten van entiteiten van meer dan 500 VTE worden gerationaliseerd om een verhouding te bereiken die aansluit bij de erkende standaarden ter zake.

De FOD BOSA krijgt de opdracht de samenhang en efficiëntie binnen federale organisaties te waarborgen. Hij zal toezien op de standaardisering van praktijken en tools, optimalisering van processen door dubbel werk te vermijden en schaalvoordelen te realiseren, en de professionalisering van beheer door concentratie van expertise. Dit laat entiteiten zich volledig concentreren op kerntaken, met gespecialiseerde ondersteuning.

De invoering van gedeelde diensten zal een gestructureerde dienstencatalogus omvatten, *Service Level Agreements* die de verantwoordelijkheden en verwerkingstermijnen vastleggen, evenals een governance die transparantie en sturing van de prestaties waarborgt.

In dit kader wil ik dat PersoPoint nu al een alternatief voorstelt voor zijn huidige model van administratief beheer van personeels- en loondata.

Dit alternatief houdt in dat de focus volledig komt te liggen op de terbeschikkingstelling van loonmotordiensten, om extra investeringen in diverse loonmotoren bij federale diensten te beperken en de PersoPoint-centralisatie rond één loonmotor te behouden. Het overleg met de Centrale Loonadministratie van de RSZ wordt voortgezet in dit kader.

Ter voorbereiding zal PersoPoint de loonmotor PersoPay aanpassen en de bijbehorende processen en procedures ontwikkelen.

3. De oprichting van een gezamenlijke en gecoördineerde structuur op het gebied van ICT. De transversaliteit van digitalisering vereist de ontwikkeling van een centrale structuur, die verantwoordelijk is voor het coördineren van de digitaliseringswerkzaamheden van de federale administratie. Overeenkomstig het Regeerakkoord, ligt de overkoepelende digitale strategie in handen van de FOD BOSA. Een businesscase voor de oprichting van deze centrale structuur – het zogenaamde Digitaal Agentschap – zal voor het einde van het jaar worden voorgelegd.

Tous les processus de soutien sont centralisés au SPF BOSA et à l'Agence fédérale des Bâtiments et des Services facilitaires et les ETP et budgets correspondants sont transférés conformément aux structures résultant de la réorganisation.

2. Les services d'appui des entités de plus de 500 ETP sont rationalisés afin d'atteindre un ratio conforme aux standards reconnus en la matière.

Le SPF BOSA aura pour mission de garantir la cohérence et l'efficacité au sein des organisations fédérales. Il veillera à standardiser les pratiques et outils, à optimiser les processus en évitant les doublons et en réalisant des économies d'échelle, ainsi qu'à professionnaliser la gestion grâce à la concentration des expertises. Cela permettra aux entités de se concentrer pleinement sur leur cœur de métier, tout en bénéficiant d'un soutien spécialisé.

La mise en place des services partagés inclura un catalogue de services structuré, des *Service Level Agreements* qui définissent les responsabilités et les délais de traitement ainsi qu'une gouvernance garantissant la transparence et le pilotage de la performance.

Dans ce cadre, je souhaite que PersoPoint propose déjà une alternative à son modèle actuel de gestion administrative des données du personnel et de rémunération.

Celle-ci consistera à se concentrer exclusivement sur la mise à disposition des services du moteur de paie, afin de limiter au maximum les investissements supplémentaires dans différents moteurs de paie au sein des services publics fédéraux et de maintenir la centralisation opérée par PersoPoint autour d'un moteur unique. La concertation avec le Service central des salaires de l'ONSS se poursuit dans cette optique.

En préparation de cette alternative, PersoPoint adaptera le moteur de paie PersoPay et élaborera les processus et procédures afférents.

3. La création d'une structure mutualisée et coordonnée dans le domaine des TIC. La transversalité de la numérisation nécessite le développement d'une structure centrale, avec pour responsabilité de coordonner les travaux de numérisation de l'administration. Conformément à ce qui est indiqué dans l'Accord de gouvernement, la stratégie numérique faitière est aux mains du SPF BOSA. Un business case dédié à la création de cette structure centrale – dite Agence digitale – sera soumise avant la fin de l'année.

Het Digitaal Agentschap zal worden opgebouwd en gestructureerd rond zes bouwstenen:

- Governance en sturing;
- Cloudstrategie;
- Hergebruik en standaardisatie van bedrijfs- en IT-componenten;
- Cybersecurity;
- Externe IT-consultancy;
- Datastrategie.

BELNET wordt geïntegreerd als ABDA en ondergebracht bij de DG Vereenvoudiging en Digitalisering van de FOD BOSA, met als doel op termijn het Digitale Agentschap te vormen, verbonden aan de FOD BOSA.

4. De Regie der Gebouwen wordt het Federaal Agentschap voor Gebouwen en Facilitaire Diensten. Haar opdrachten worden herzien en omvatten voortaan een aankoopcentrale voor overheidsopdrachten voor werken, evenals de uitbouw van facilitaire diensten voor gebouwen. De VTE's die momenteel binnen de federale diensten belast zijn met processen rond facilitaire diensten, worden overgeheveld naar het Federaal Agentschap voor Gebouwen en Facilitaire Diensten. Het agentschap beheert de uitbesteding van deze facilitaire diensten en integreert de kosten ervan in de terbeschikkingstelling van kantooroppervlakten aan zijn klantorganisaties.

5. Onverminderd het respect voor de onafhankelijkheid en autonomie van deze instellingen, wordt een analyse en een voorstel geformuleerd inzake synergieën voor gebouwen, facilitaire diensten en IT-diensten voor de regulatoren, de Ombudsman en de instanties die staatsgeschillen behandelen.

6. Oprichting van een Federaal Competentiecentrum voor Overheidsopdrachten, met inbegrip van de invoering van een federaal certificeringssysteem.

Het College van voorzitters van de OISZ zal uiterlijk tegen 31 maart 2026 een project inzake centralisatie en synergie ter beslissing aan de ministerraad voorleggen.

Een PMO-team (*Project Management Office*) werd eind 2025 binnen de FOD BOSA opgericht ter ondersteuning van de aansturing van de verschillende fasen van de reorganisatie ondersteund door en in samenwerking met de federale taskforce, een interne expertisepool voor en door ambtenaren opgericht.

L'Agence digitale, sera construite et axée autour de six building blocks:

- Gouvernance et pilotage;
- Cloud stratégie;
- Réutilisation et standardisation des composants métiers et IT;
- Cybersécurité;
- Consultance externe IT;
- Data stratégie.

BELNET est intégré en tant que SACA et rattaché à la DG Simplification et Digitalisation du SPF BOSA pour, à terme constituer l'Agence Digitale rattachée au SPF BOSA.

4. La Régie des Bâtiments devient l'Agence fédérale des Bâtiments et des Services facilitaires. Ses missions sont revues et comprennent désormais une centrale d'achat pour les marchés publics de travaux ainsi que la mise en place de services facilitaires pour les bâtiments. Les ETP actuellement en charge des processus relatifs aux services facilitaires au sein des services fédéraux sont transférés à l'Agence fédérale des Bâtiments et des Services facilitaires. L'agence gère la sous-traitance de ces services facilitaires et intègre leurs coûts dans la mise à disposition des surfaces de bureaux à ses organisations clientes.

5. Sans préjudice du respect de l'indépendance et de l'autonomie de ces institutions, une analyse et une proposition sont formulées concernant les synergies en matière de bâtiments, de services facilitaires et de services informatiques pour les régulateurs, le Médiateur et les instances chargées du contentieux de l'État.

6. La création d'un Centre fédéral de compétences en marchés publics au sein du SPF BOSA, incluant l'introduction d'un système fédéral de certification.

Le Collège des présidents des IPSS soumettra pour le 31 mars 2026 au conseil des ministres un projet de centralisation et de synergies.

Une équipe PMO (*Project Management Office*) a été mise en place au sein du SPF BOSA fin 2025 afin de soutenir le pilotage des différentes phases de la réorganisation, avec le soutien et en collaboration avec la taskforce fédérale, un pool d'expertise interne mise en place pour et par des fonctionnaires.

Deze expertisepools kunnen dan uitgroeien tot een inhouse consultancy netwerk met het oog op een geleidelijke afbouw van de afhankelijkheid van externe consultancy voor het beheer van verandering en projecten.

Richting schaalvoordelen in aankopen

In 2026 zal mijn federaal aankoopbeleid resoluut de nadruk op de versterking van de rol van de aankoopcentrale leggen.

In 2025 identificeerde de aankoopcentrale verschillende transversale contracten voor alle overheidsdiensten, zoals postdiensten en de leasing of aankoop van emissievrije voertuigen. Deze nieuwe dossiers zullen in 2026 het bestaande aanbod aanvullen.

Op mijn verzoek heeft de Regie der Gebouwen een grondige analyse van haar contractenportefeuille uitgevoerd. Deze analyse identificeerde korte-, middel- en langetermijnopportunities, voorgelegd aan het Strategisch Federaal Aankoopoverleg, waarbij de eerste procedure nog dit jaar wordt opgestart.

De aankopen blijven te versnipperd, met parallelle aankopen, verschillende producten voor dezelfde behoefte, verlies van onderhandelingskansen en problemen met de integratie en samenhang van aangekochte oplossingen.

Om dit aan te pakken, zorgt een wetgevend of reglementair initiatief ervoor dat de ION, OISZ en FWI meer gebruikmaken van de gemeenschappelijke contracten van de FOD BOSA. Elke entiteit moet actief bijdragen zodat het federale aankoopbeleid een hefboom voor performantie, integratie en goed bestuur wordt.

In dat perspectief zal ik begin 2026 een haalbaarheidsstudie voor een competentiecentrum voor overheidsopdrachten binnen de FOD BOSA voorstellen, op basis van een kosten-batenanalyse en een duidelijk dienstenaanbod.

In dit centrum wordt een pool gecertificeerde aankopers opgericht om federale aanbestedende overheden te ondersteunen bij overheidsopdrachten.

Dankzij deze structuur zullen alle publieke entiteiten kunnen rekenen op deskundige en gecoördineerde ondersteuning, de bundeling van aankopen bevorderen, goede praktijken standaardiseren en een echte cultuur van excellentie en professionalisering in de aankoopfunctie binnen de federale overheid ontwikkelen.

Ces pools d'expertise pourront ensuite se développer pour former un réseau de consultants internes, dans le but de réduire progressivement la dépendance à l'égard de la consultance externe pour la gestion du changement et des projets.

Vers des économies d'échelle pour les achats

En 2026, ma politique fédérale d'achats mettra résolument l'accent sur le renforcement du rôle de la centrale d'achats.

En 2025, la centrale d'achats a identifié plusieurs contrats transversaux pour tous les services publics tels que les services postaux, ou le leasing et achat de véhicules zéro émissions. Ces nouveaux dossiers viendront compléter l'offre existante en 2026.

À ma demande, la Régie des Bâtiments a procédé à une analyse approfondie de son portefeuille de contrats. Celle-ci a identifié des opportunités à court, moyen et long terme, soumises au Réseau de concertation stratégique des achats fédéraux, avec le lancement de la première procédure dès cette année.

Les achats restent trop fragmentés, entraînant des acquisitions parallèles, des produits différents pour un même besoin, et des pertes d'opportunités de négociation ainsi que des problèmes d'intégration et de cohérence dans les solutions acquises.

Pour y remédier, une initiative législative ou réglementaire garantira que les OIP, IPSS et ESF utiliseront davantage les contrats communs du SPF BOSA. Chaque entité devra contribuer activement afin que la politique fédérale d'achats devienne un levier de performance, d'intégration et de bonne gouvernance.

Toujours dans cette optique je proposerai début 2026 une étude de faisabilité pour un centre de compétences en matière d'achats publics au sein du SPF BOSA, incluant une analyse coûts/bénéfices ainsi qu'une offre de services claire.

Dans ce centre, un pool d'acheteurs certifiés sera créé afin de donner appui aux adjudicateurs fédéraux dans la passation des marchés publics.

Grâce à cette structure, toutes les entités publiques pourront bénéficier d'un appui expert et coordonné, favoriser la mutualisation des achats, standardiser les bonnes pratiques et développer une véritable culture d'excellence et de professionnalisation dans la fonction achats au sein de l'administration fédérale.

Versterking van innovatie

De overheden worden geconfronteerd met toenemende uitdagingen: digitale transitie, klimaatverandering en geopolitieke spanningen.

Innovatie is cruciaal om snelle, duurzame en gepaste oplossingen te ontwikkelen. Dankzij innovatiegerichte overheidsopdrachten kunnen deze oplossingen worden getest, toegepast en verspreid vóór ze kritiek worden.

Binnen het competentiecentrum procurement wordt een strategische aanpak uitgerold om innovatie in de publieke sector te stimuleren, de ontwikkeling van nieuwe technologieën te bevorderen, duurzaamheid te promoten en het ondernemersecosysteem te versterken.

Deze aanpak steunt op drie pijlers:

- de competenties van federale aankopers versterken om innovatie in aankopen te integreren;
- innovatieve overheidsopdrachten federaal harmoniseren en coördineren;
- de toegang voor innovatieve kmo's vergemakkelijken en hun groei ondersteunen.

De federale organisaties zullen eveneens worden begeleid bij het proactief identificeren van opkomende trends (*trendspotting*), evenals bij het co-creëren van concrete en operationele oplossingen die inspelen op hun strategische uitdagingen.

Deze begeleiding zal sensibiliseringsacties omvatten, het delen van goede praktijken en het faciliteren van netwerking met actoren uit het innovatieve ecosysteem.

Aanvullend zal de *Federal Innovation Award*, die in 2026 wordt georganiseerd, voorbeeldige initiatieven in de kijker zetten, experimentatie aanmoedigen en de zichtbaarheid versterken van innovatieve projecten die door overheidsdiensten en hun partners worden gedragen.

Administratieve vereenvoudiging

Administratieve processen voor overheidsopdrachten blijven complex. Om die processen voor gebruikers en ondernemingen te vereenvoudigen, werd het e-Procurementportaal opgezet, met billijke toegang voor alle ondernemingen, inclusief kmo's.

Sinds 2023 is het platform geoptimaliseerd om aan gebruikersbehoeften en evolutie van wetgevend en technologisch kader te volden. Het wordt stapsgewijs een totale oplossing voor de hele overheidsopdrachtencyclus.

Renforcement de l'innovation

Les administrations font face à des défis croissants: transition numérique, changement climatique et tensions géopolitiques.

L'innovation est cruciale pour développer des solutions rapides, durables et adaptées. Les marchés publics axés sur l'innovation permettent de tester, adopter et diffuser ces solutions avant qu'elles ne deviennent critiques.

Au sein du centre de compétences procurement, une approche stratégique sera déployée pour stimuler l'innovation dans le secteur public, favoriser l'émergence de nouvelles technologies, promouvoir la durabilité et renforcer l'écosystème entrepreneurial.

Cette démarche repose sur trois axes:

- renforcer les compétences des acheteurs fédéraux pour intégrer l'innovation dans les achats;
- harmoniser et coordonner les marchés publics innovants au niveau fédéral;
- faciliter l'accès des PME innovantes et soutenir leur développement.

Les organisations fédérales seront également accompagnées dans l'identification proactive des tendances émergentes (*trendspotting*), ainsi que sur la co-conception de solutions concrètes et opérationnelles répondant à leurs défis stratégiques.

Cet accompagnement inclura des actions de sensibilisation, de partage de bonnes pratiques et de mise en réseau avec les acteurs de l'écosystème innovant.

En complément, le *Federal Innovation Award*, organisé en 2026, viendra valoriser les initiatives exemplaires, encourager l'expérimentation et renforcer la visibilité des projets innovants portés par les administrations et leurs partenaires.

Simplification administrative

Les processus administratifs des marchés publics restent complexes. Pour les simplifier pour les utilisateurs et les entreprises, le portail e-Procurement a été mis en place, garantissant un accès équitable à toutes les entreprises, y compris les PME.

Depuis 2023, la plateforme a été optimisée pour tenir compte des besoins des utilisateurs et de l'évolution du cadre législatif et technologique, et devient progressivement une solution complète couvrant l'ensemble du

In 2024-2025 werden nieuwe modules uitgerold: Uniform Europees Aanbestedingsdocument, documentgenerator en procesassistent.

In 2026 worden op basis van gebruikersfeedback verbeteringen ingevoerd, waaronder een bibliotheek met standaardclausules om de opmaak en opvolging van standaarddocumenten te vereenvoudigen. De functionaliteiten inzake overeenkomstbeheer worden ook uitgebreid, in overleg met FOD Financiën en andere betrokken FOD's.

Het gebruik van het platform is sterk toegenomen, met een datavolume dat tot 250 % hoger ligt, waardoor investeringen nodig zijn om de performantie en continuïteit van de dienstverlening te waarborgen. Tegelijk wordt de performante rapporteringsomgeving, die in 2025 werd opgezet, in 2026 uitgebreid met nieuwe datasets en rapporten op basis van bijdragen van de stakeholders.

Externe consultancy

De federale overheid doet massaal beroep op externe consultancy. Deze afhankelijkheid veroorzaakt:

- een verzwakking van de interne expertise;
- een gebrek aan continuïteit en kennisoverdracht;
- een grotere blootstelling aan de risico's van belangenconflicten en "draaideurpraktijken";
- structureel hoge budgettaire kosten.

België staat niet alleen: de Europese Commissie en UNESCO vragen de lidstaten de afhankelijkheid van externe consultants te verminderen. Maar ons land kan een voorbeeld worden van "good practice" dankzij een proactief beleid. Samen met de minister van Begroting heb ik UNESCO de opdracht gegeven een plan van aanpak voor te stellen om de interne competenties te versterken.

In 2026 zal ik een gestructureerd actieplan uitvoeren, rond vier pijlers, om de interne consultancy te versterken:

- definiëren en aansturen: ik zorg ervoor dat het consultancybegrip uniform wordt, stel een federaal strategisch kader vast en monitor systematisch het gebruik. Een centrale, volledige inventaris van consultancydiensten voor de federale staat inclusief IT wordt opgesteld;

cycle des marchés publics. En 2024-2025, de nouveaux modules ont été déployés: document unique de marché européen, générateur de documents et assistant de processus.

En 2026, des améliorations basées sur les retours des utilisateurs seront introduites, dont une bibliothèque de clauses types pour faciliter la création et le suivi des documents standards. Les fonctionnalités de gestion des contrats seront également étendues, en concertation avec le SPF Finances et les autres SPF concernés.

L'usage de la plateforme a fortement augmenté, avec un volume de données jusqu'à 250 % supérieur, nécessitant des investissements pour maintenir la performance et la continuité du service. Parallèlement, un environnement de reporting performant, mis en place en 2025, sera enrichi en 2026 avec de nouveaux jeux de données et rapports basés sur les contributions des parties prenantes.

Consultance externe

La fonction publique fédérale recourt massivement à la consultance externe. Cette dépendance entraîne:

- un affaiblissement de l'expertise interne;
- un manque de continuité et de transfert de connaissances;
- une exposition accrue aux risques de conflits d'intérêts et de pratiques de type "revolving door";
- des coûts budgétaires structurellement élevés.

La Belgique n'est pas isolée: la Commission européenne et l'UNESCO appellent les États membres à réduire la dépendance aux consultants externes. Mais notre pays peut devenir un exemple en matière de "good practice", grâce à une politique proactive. Avec le ministre du Budget j'ai donné instruction à UNESCO de proposer un plan d'approche pour le renforcement des compétences internes.

En 2026, je mettrai en œuvre un plan d'action structuré autour de quatre piliers pour renforcer la consultance interne:

- définir et piloter: je veillerai, en concertation avec mes collègues-ministres, à uniformiser la notion de consultance, à établir un cadre stratégique fédéral et à monitorer systématiquement son utilisation. Un inventaire centralisé et exhaustif des prestations de consultance y compris IT réalisées au profit de l'État fédéral sera établi;

- interne capaciteit opbouwen: ik zal een federaal consultantennetwerk opstarten, mechanismen voor de kennisdeling ontwikkelen;

- organiseren en bundelen: ik zal de IT-opdrachten centraliseren binnen het Digitale Agentschap en de overheidsopdrachten voor werken binnen het Facilitaire Agentschap. Er worden uses-cases AI ontwikkeld om profielen en processen te versterken;

- evalueren en rapporteren: ik zal concrete doelstellingen naar een afbouw van externe consultancy vastleggen, een jaarverslag uitbrengen en de gerealiseerde besparingen en performantiewinsten becijferen.

Mijn doel is niet alleen externe consultancy te verminderen, maar ook de soevereiniteit, de competenties en de geloofwaardigheid van de administratie te versterken. Zo wordt de staat een duurzame speler die zijn strategische keuzes beheerst en de samenleving bij grote transitieën begeleidt.

Evidence based en datagedreven HR-beleid

Het gebruik van betrouwbare gegevens in de beleidsvorming wordt steeds belangrijker.

Daarom geef ik de opdracht om de ontwikkeling van het federale HR-data- en analyseplatform verder uit te bouwen en te versterken. Dit gebeurt in nauw overleg met de gebruikers, zodat het platform beter aansluit bij de behoeften van de diensten die HR-gegevens nodig hebben.

Er wordt sterker ingezet op een centralisering van alle beschikbare HR-gegevens in de vorm van een HR data analyse act zodat aan de hand van deze gegevens voorspellende beslissingen kunnen worden genomen zoals het plannen van personeelsbehoeften, tijdig ontwikkelen van competenties voor de toekomst en het beter anticiperen op verschuivingen in werklust.

Tijdens deze uitbreiding bied ik het hoofd aan enkele uitdagingen, zoals het verbeteren van de datakwaliteit, het vermijden van dubbele registraties ("only once") en het veilig gebruiken van authentieke bronnen, bijvoorbeeld voor taalattesten of persoonsgegevens zoals het rijksregisternummer.

Er zal verder worden gewerkt aan een gestroomlijnde uitwisseling van informatie, duidelijke afspraken over databeheer en een hogere interoperabiliteit tussen systemen binnen de FOD BOSA. Zo verzekeren we dat

- construire des capacités internes: je lancerai la création d'un réseau fédéral de consultants, développerai des mécanismes de partage de connaissances;

- organiser et mutualiser: je renforcerai le cadre des marchés IT et centraliserai, lorsque c'est pertinent, certains marchés dans l'agence digitale et les marchés de travaux dans l'agence facilitaire. Des uses-cases IA sont en cours d'élaboration afin de renforcer certains profils et processus;

- évaluer et rendre compte: je fixerai des objectifs précis de réduction du recours externe, publierai un rapport annuel et chiffrerai les économies et gains de performance obtenus.

Mon objectif n'est pas seulement de diminuer la consultance externe mais de renforcer la souveraineté, les compétences et la crédibilité de l'administration, afin de faire de l'État un acteur durable capable de maîtriser ses choix stratégiques et d'accompagner la société dans ses grandes transitions.

Politique RH fondées et axées sur des données probantes

L'utilisation de données fiables dans l'élaboration des politiques devient de plus en plus importante.

C'est pourquoi je donne pour mission de poursuivre et de renforcer le développement de la plateforme fédérale de données et d'analyse RH. Cette évolution se fait en étroite concertation avec les utilisateurs, afin que la plateforme réponde mieux aux besoins des services qui ont recours aux données RH.

L'accent est mis davantage sur la centralisation de toutes les données RH disponibles sous la forme d'un HR data analyse act, afin de pouvoir prendre des décisions prédictives, par exemple pour planifier les besoins en personnel, développer à temps les compétences de demain ou mieux anticiper les fluctuations de la charge de travail.

Au cours de cette expansion, je relèverai des défis, tels que l'amélioration de la qualité des données, l'évitement des doubles encodages ("only once") et l'utilisation sécurisée de sources authentiques, par exemple pour les attestations linguistiques ou pour des données personnelles comme le numéro de registre national.

Je poursuivrai les travaux visant à assurer un échange d'informations plus fluide, des accords clairs en matière de gestion des données et une meilleure interopérabilité entre les systèmes au sein du SPF Bosa. De

gegevens maar één keer moeten worden ingevoerd en toch overal beschikbaar zijn.

We zetten meer in op het analyseren van beleid en trends om beleidsbeslissingen te ondersteunen.

In 2025 werd een rapport opgesteld over de belangrijkste HR-trends binnen de federale administratie en werd een marktanalyse van loon- en arbeidsvoorwaarden uitgevoerd. Ik herhaal deze studie in 2026.

Dit vormt een stevige basis om te evolueren naar een marktconforme verloning voor contractuele functies met het oog op de uitvoering van regeerakkoord.

Verder werden de eindrapporten van twee projecten opgeleverd: *Reborn* (herstel van burn-out) en *Feddiverse* (federale diversiteit) die eveneens een basis vormen voor het beleid, enerzijds het welzijnsbeleid en anderzijds het diversiteits- en inclusiebeleid.

In 2026 zal ik voorafgaande impactanalyses uitvoeren binnen verschillende thema's. onder meer rond de impact van AI op de arbeidsmarkt, de afstemming met de privésector, de pensioenhervorming en de annualisering van de arbeidstijd.

Daarnaast zal ik onderzoeken of het wenselijk is om deze ex-ante-impactanalyses verplicht te maken voor elke hervorming met een transversaal karakter en met sterke interacties tussen meerdere beleidsdomeinen. Het doel is om reeds in een vroeg stadium de mogelijke verbeterpunten van een project te identificeren, zodat de doeltreffendheid, de coherentie en de uitvoering op het terrein kunnen worden versterkt.

Binnen "*Science for Policy*" bekijken we kansen in programma's zoals Horizon Europa (de impact van AI op de arbeidsmarkt) en de TSI-steun (*technical support instrument* van de Europese Commissie) voor publieke hervormingen.

Daarnaast zal ik een federaal netwerk voor *Evidence-Informed Policy Making* oprichten, gebaseerd op de aanbevelingen van de OESO, om zo een afstemming te verzekeren met de praktijken in de Europese landen. Dit netwerk zal ook rekening houden met de bestaande mechanismen en initiatieven, om een betere complementariteit te garanderen en overlapping te vermijden.

cette manière, nous garantissons que les données ne doivent être encodées qu'une seule fois tout en restant accessibles partout.

Je mettrai davantage l'accent sur l'analyse des politiques et des tendances afin de soutenir les décisions politiques.

En 2025, un rapport sur les principales tendances RH a été établi au sein de la fonction publique fédérale, ainsi qu'une analyse du marché en matière de rémunérations et de conditions de travail. Je répèterai cette étude en 2026.

Cela constitue une base solide pour évoluer vers une rémunération conforme au marché pour les fonctions contractuelles en vue de la mise en œuvre de l'accord de gouvernement.

Les rapports finaux de deux projets ont également été communiqués: *Reborn* (rétablissement après burn-out) et *Feddiverse* (diversité fédérale). Ils constituent eux aussi une base pour les politiques, d'une part pour la politique de bien-être, et d'autre part pour la politique de diversité et d'inclusion.

En 2026, je réaliserai des analyses d'impact préalables dans différentes thématiques. notamment sur l'impact de l'IA sur le marché du travail, l'harmonisation avec le secteur privé, la réforme des pensions et l'annualisation du temps de travail.

Par ailleurs, j'examinerai l'opportunité de rendre obligatoires ces analyses d'impact ex ante pour toute réforme présentant un caractère transversal et des interactions fortes entre plusieurs domaines de politique publique. L'objectif est de permettre, en amont, l'identification des points d'amélioration d'un projet afin d'en renforcer l'efficacité, la cohérence et la mise en œuvre sur le terrain.

Dans le cadre de "*Science for Policy*", nous examinons les opportunités offertes par des programmes tels qu'Horizon Europe et le soutien TSI (*technical support instrument* de la Commission européenne) pour les réformes publiques.

De plus, je mettrai en place un réseau fédéral pour le *Evidence-Informed Policy Making*, fondé sur les recommandations de l'OCDE afin d'assurer un alignement avec les pratiques des pays européens. Ce réseau prendra également en compte les dispositifs et initiatives existants, de manière à garantir une meilleure complémentarité et à éviter les doublons.

Tot slot zal ik de deelname van de Belgische federale administratie aan het EUPAN-netwerk en aan de OESO (in het bijzonder op het vlak van innovatie en openbaar management) blijven ondersteunen.

Digitalisering van de loonadministratie als motor voor prestaties

In 2025 rondde PersoPoint verschillende projecten af, waaronder de uitschakeling van de oude loonmotor.

PersoPoint heeft ook de implementatie van het fietslease-systeem in zijn toepassingen afgerond. De integratie met de externe operator wordt afgerond en het systeem kan begin 2026 worden gelanceerd.

Ten slotte zal PersoPoint, voor de klanten die hiervoor gekozen hebben, vanaf 2026 instaan voor het verzamelen van de gegevens voor de jaarlijkse monitoring van personen met een handicap (CIPH), via de specifieke rapportering die hiervoor werd opgezet.

Dit jaar wil ik dat PersoPoint verdergaat met de implementatie van belangrijke maatregelen die gericht zijn op het optimaliseren van zijn werking als gedeelde dienst voor het beheer van personeels- en loonadministratie.

De focus blijft liggen op een kwaliteitsvol en gecentraliseerd beheer van personeelsdossiers en een tijdige, correcte loonuitbetaling voor federale medewerkers, met bijkomende inspanningen om synergie, efficiëntie en klantvriendelijkheid te verhogen:

- met een nieuwe aanpak worden de beheerprocessen geleidelijk en maximaal geautomatiseerd, met als doel de verwerkingstijden te verkorten en de risico's op fouten te beperken. PersoPoint bekijkt hoe bepaalde werkprocessen te vereenvoudigen op basis van bestaande technologische platformen. De analyse van de concrete mogelijkheden en randvoorwaarden is lopende en wordt tegen het einde van het jaar afgerond;

- de optimalisatie van de systemen wordt voortgezet, met bijzondere aandacht voor de technische upgrade van de nieuwe loonmotor tegen 2027 en voor de invoering van bijkomende automatische mechanismen die voortdurend de kwaliteit van de gegevens voor het loonbeheer controleren. Deze upgrade is afhankelijk van het afsluiten van een contract voor de vereiste specifieke licenties. Het interne IT-departement van BOSA heeft in september het initiatief genomen om via gezamenlijke workshops de behoeften te definiëren en een overheidsopdracht voor te bereiden voor PersoPoint en de andere DG's. Deze collectieve aanpak geniet de voorkeur omdat ze technische moeilijkheden en integratieproblemen

Enfin, je continuerai à soutenir la participation de l'administration fédérale belge au réseau EUPAN et à l'OCDE (spécifiquement en matière d'innovation et de management public)

La numérisation de la gestion de paie comme moteur de la performance

En 2025, PersoPoint a finalisé différents projets dont la mise hors service de l'ancien moteur salarial.

PersoPoint a également finalisé l'implémentation du leasing vélo dans ses applications. L'intégration avec l'opérateur externe est en cours de finalisation et le système pourra être lancé dès le début de l'année 2026.

Finalement, pour les clients qui en ont fait le choix, la collecte des données pour le monitoring annuel des personnes en situation de handicap (CIPH) sera faite à partir de 2026 par PersoPoint via le rapportage dédié qui a été mis en place.

Cette année, je souhaite que PersoPoint continue la mise en place des mesures importantes visant à optimiser son fonctionnement en tant que service partagé pour l'administration du personnel et des salaires.

L'accent reste mis sur une gestion de qualité et centralisée des dossiers du personnel et sur le paiement des salaires en temps voulu et de manière correcte pour les collaborateurs fédéraux, avec des efforts supplémentaires pour augmenter la synergie, l'efficacité et la convivialité:

- en adoptant une nouvelle approche, les processus de gestion seront progressivement automatisés autant que possible, dans le but de réduire les délais de traitement et de limiter les risques d'erreurs. PersoPoint étudie la possibilité de simplifier certains processus de travail en s'appuyant sur les plateformes technologiques déjà utilisées. Une analyse des opportunités concrètes et des conditions préalables est en cours et devrait être finalisée d'ici la fin de l'année;

- l'optimisation des systèmes sera poursuivie avec une attention particulière pour la mise à niveau technique du nouveau moteur salarial d'ici 2027 et pour l'implémentation de mécanismes automatiques supplémentaires contrôlant de manière continue la qualité des données nécessaires à l'administration des salaires. Cette mise à niveau dépend de la conclusion d'un contrat pour les licences spécifiques nécessaires. En septembre, le département informatique interne de BOSA a lancé une initiative visant à organiser des ateliers communs afin de définir les besoins et de préparer un marché public pour PersoPoint ainsi que pour les autres directions générales (DG). Cette approche collective est privilégiée,

vermijdt. Op basis van dit initiatief kan de upgrade eind 2026 beginnen;

- de ontwikkeling van het unieke portaal – de centrale toegangspoort tot alle diensten van PersoPoint – en van een nieuwe, mobiel toegankelijke gebruikersinterface wordt opgestart om de toegankelijkheid, gebruiksvriendelijkheid en efficiëntie van de aangeboden diensten te versterken;

- er wordt een koppeling gemaakt met de e-Box voor het verzenden van loonfiches en aangetekende brieven voor terugvorderingen.

Het gebruik van een AI-chatbot wordt eveneens onderzocht, waarbij een interne afstemming over technologische keuzes noodzakelijk is.

Een optimaal gebruik van digitalisering en digitale vaardigheden

Een optimaal gebruik van digitalisering en sterke digitale vaardigheden is essentieel in een moderne en efficiënte administratie.

Digitale vaardigheden helpen federale ambtenaren om vlotter samen te werken, sneller en nauwkeuriger te werken, betere digitale dienstverlening te bieden, en veilig en verantwoord om te gaan met gegevens en nieuwe technologieën. Ze maken de overheid wendbaarder én toegankelijker.

In 2026 wordt een proefproject opgestart rond de evaluatie en certificering van de digitale vaardigheden van federale ambtenaren. Dit gaat gepaard met de ontwikkeling van leermodule waarmee medewerkers hun digitale competenties verder kunnen versterken, zodat iedereen beschikt over het niveau dat nodig is voor de taken van vandaag en morgen.

Ik zal de opleidingen Connectoo en Connectoo+ verbeteren, die tot doel hebben de vaardigheden van eerstelijnsmedewerkers op het gebied van digitale inclusie te versterken. Ik zal deze programma's blijven promoten en het actieve engagement van de medewerkers blijven aanmoedigen. Om hun impact te vergroten en beter in te spelen op de noden op het terrein, zal ik de mogelijkheid onderzoeken om Connectoo voor bepaalde profielen verplicht te maken, op basis van de studie die dit jaar werd opgestart.

Er worden leermodule ontwikkeld om de federale ambtenaren voor te bereiden op een effectieve, ethische en veilige toepassing van artificiële intelligentie, door hen bewust te maken van goede praktijken,

car elle permet d'éviter les difficultés techniques et les problèmes d'intégration. Sur la base de cette initiative, la mise à niveau pourra commencer fin 2026;

- le développement du portail unique, point d'accès unique pour tous les services de PersoPoint, et d'une nouvelle interface utilisateur accessible sur mobile seront initiés afin de renforcer l'accessibilité, la convivialité et l'efficacité des services proposés aux clients;

- une connexion avec l'e-Box sera établie pour l'envoi des fiches de paie et les courriers recommandés pour les recouvrements.

L'utilisation d'un chatbot AI sera également examinée, un alignement interne étant nécessaire quant aux choix technologiques à faire.

Une utilisation optimale de la digitalisation et des compétences numériques

Une utilisation optimale de la numérisation et de solides compétences numériques est essentielle pour une administration moderne et efficace.

Les compétences numériques aident les agents fédéraux à collaborer plus aisément, à travailler plus rapidement et plus précisément, à offrir de meilleurs services numériques, ainsi qu'à gérer les données et les nouvelles technologies de manière sûre et responsable. Elles rendent l'administration plus agile et plus accessible.

En 2026, un projet pilote sera lancé autour de l'évaluation et de la certification des compétences numériques des fonctionnaires fédéraux. Cela s'accompagne du développement de modules d'apprentissage permettant aux collaborateurs de renforcer leurs compétences numériques, afin que chacun dispose du niveau requis pour les tâches d'aujourd'hui et de demain..

J'améliorerai les formations Connectoo et Connectoo+, qui visent à renforcer les compétences des agents de première ligne en matière d'inclusion numérique. Je continuerai à promouvoir ces programmes et à encourager l'engagement actif des agents. Afin d'amplifier leur impact et mieux répondre aux besoins du terrain, j'évaluerai l'opportunité de rendre Connectoo obligatoire pour certains profils, sur base de l'étude lancée cette année.

Des modules d'apprentissage seront développés afin de préparer les fonctionnaires fédéraux à une utilisation efficace, éthique et sécurisée de l'intelligence artificielle, en les sensibilisant aux bonnes pratiques,

verantwoordelijkheden en kwesties met betrekking tot gegevensbescherming en systeembeveiliging.

Tot slot wordt het identificeren en valoriseren van de beschikbare competenties binnen de federale overheid mogelijk gemaakt via de online leeromgeving Talent Belgium. Hierdoor worden digitale vaardigheden en andere talenten beter zichtbaar en inzetbaar.

EEN OVERHEID DIE INVESTEERT IN HAAR TALENTEN EN NIEUWE TALENTEN AANTREKT VIA EEN INCLUSIEF, SAMENHANGEND EN VERANTWOORD HR BELEID

Inzetten op efficiënte selecties en certificering

In een krappe arbeidsmarkt moeten we sneller, slimmer en gericht rekruteren om kritieke functies en knelpuntberoepen tijdig in te vullen.

Daarom lanceer ik in 2026 meer proefprojecten die het potentieel en de competenties van kandidaten meten, naast de klassieke diplomavooraarden. Zo vergroten we als overheid de kandidatenpool en verhogen we de kans om snel geschikt talent te vinden voor kerntaken en kritieke functies.

Om dringende noden op te vangen en op crisissen te anticiperen, voeren we fastlane-selecties voor contractuele aanwervingen in. Deze flexibele procedure verkort de doorlooptijden aanzienlijk en maakt het mogelijk om sneller in te spelen op acute personeelsbehoeften. Bovendien schaf ik de verplichte publicatie in het Belgisch Staatsblad af, wat het proces verder moet versnellen.

Ik investeer verder in online testing en proctoring, waardoor selecties vlotter verlopen en toegankelijker worden, onder meer voor kandidaten met een handicap of beperkte mobiliteit.

Daarnaast wordt een uitgebreider testportfolio ontwikkeld om beter te kunnen inspelen op specifieke profielen en competenties die nodig zijn voor toekomstige uitdagingen.

Ik zet een grote stap in de digitalisering van rekrutering en selectie. Artificiële intelligentie wordt ingezet om het aanwervingsproces te vereenvoudigen, de matching te

aux responsabilités et aux enjeux liés à la protection des données et à la sécurité des systèmes.

Enfin, l'identification et la valorisation des compétences disponibles au sein de l'administration fédérale sont rendus possibles grâce à l'environnement d'apprentissage en ligne Talent Belgium. Cela permet de rendre les compétences numériques et autres talents plus visibles et mieux mobilisables.

UNE ADMINISTRATION QUI INVESTIT DANS SES TALENTS ET ATTIRE DE NOUVEAUX TALENTS GRÂCE À UNE POLITIQUE RH INCLUSIVE, COHÉRENTE ET RESPONSABLE

Miser sur des sélections efficaces et les certifications

Dans un marché du travail tendu, nous devons recruter plus rapidement, plus intelligemment et de manière plus ciblée afin de pourvoir en temps opportun les postes critiques et les métiers en pénurie.

C'est pourquoi je lancerai en 2026 davantage de projets pilotes visant à évaluer le potentiel et les compétences des candidats, en plus des conditions classiques liées aux diplômes. En tant qu'administration publique, nous élargissons ainsi le vivier de candidats et augmentons les chances de trouver rapidement les talents adaptés aux tâches essentielles et aux fonctions critiques.

Afin de répondre aux besoins urgents et d'anticiper les crises, nous mettons en place des sélections accélérées pour les recrutements contractuels. Cette procédure flexible réduit considérablement les délais et permet de répondre plus rapidement aux besoins urgents en personnel. De plus, je supprime l'obligation de publication au Moniteur belge, ce qui devrait accélérer encore le processus.

Je continue à investir dans les tests et proctoring en ligne, ce qui rend les sélections plus fluides et plus accessibles, notamment pour les candidats avec un handicap ou à mobilité réduite.

En outre, un portefeuille de tests plus complet est en cours d'élaboration afin de mieux répondre aux profils et compétences spécifiques nécessaires pour relever les défis futurs.

Je franchis une étape importante dans la numérisation du recrutement et de la sélection. L'intelligence artificielle est utilisée pour simplifier le processus de

verbeteren en de kandidatenervaring te versterken. De eerste resultaten zullen al in 2026 zichtbaar zijn.

Om het juiste talent aan te trekken, investeren wordt er ingezet op doelgroepgerichte employer branding, met gepersonaliseerde campagnes die gericht zijn op schaarse profielen en kritieke functies. Bovendien wil ik de samenwerking met de onderwijswereld versterken door het studentenstage-aanbod verder uit te rollen voor alle federale diensten via werkenvoor.be.

Voor mandaatselecties wordt het volledige proces in 2026 verder herzien, geharmoniseerd en geoptimaliseerd op basis van de evaluatie van 2025.

Parallel werken we aan de voorbereidingen voor selectie en rekrutering binnen een gedeelde dienst, in het kader van de centralisatie van ondersteunende diensten. Hierbij wordt een duidelijke cartografie van de regelgeving opgesteld en wordt specifieke aandacht besteed aan een betere klant- en kandidatenervaring.

Tot slot zal ik actief aan de slag gaan met de nieuwe voorstellen om het aanwervingsproces verder te vereenvoudigen, te versnellen en te moderniseren van het netwerk van directeurs Personeel en Organisatie, zodat we de federale overheid uitrusten met de flexibiliteit die nodig is om talent tijdig aan te trekken en te behouden. Een actieplan zal worden opgesteld en uitgevoerd vanaf 2026.

Behouden van talent en mobiliteit

Steeds meer aandacht gaat naar potentieel, talenten, interesses en competenties van personen.

Om mobiliteit binnen de organisaties te bevorderen, gaat de aandacht naar medewerkers die van functie willen veranderen of hun loopbaan willen heroriënteren. Hiertoe kunnen verschillende instrumenten worden ingezet, zoals de ComboPath-trajecten. In 2025 werd een nieuw traject gelanceerd, waarvan de implementatie in 2026 wordt voortgezet.

In 2026 wordt, ter ondersteuning van de lopende hervormingen, het kader voor de ComboPath-trajecten herzien om sterker te focussen op heroriëntatie en versterking van interne competenties. Tegelijk wordt het regelgevend kader verder uitgebouwd om verschillende keuzemogelijkheden te bieden aan de doelgroepen, zowel extern, intern, federaal als interfederaal.

Tegelijk wordt een module ontwikkeld om talenten beter te kunnen identificeren met behulp van artificiële

recrutement, améliorer la mise en correspondance et renforcer l'expérience des candidats. Les premiers résultats seront visibles dès 2026.

Afin d'attirer les talents adéquats, nous investissons dans une stratégie de marque employeur ciblée, avec des campagnes personnalisées axées sur les profils rares et les fonctions critiques. De plus, je souhaite renforcer la collaboration avec le monde de l'enseignement en développant l'offre de stages étudiants pour tous les services fédéraux via travaillerpour.be.

En ce qui concerne les sélections de mandats, l'ensemble du processus sera révisé, harmonisé et optimisé en 2026 sur la base de l'évaluation de 2025.

Parallèlement, nous travaillons à la préparation de la sélection et du recrutement au sein d'un service partagé, dans le cadre de la centralisation des services de soutien. À cet effet, une cartographie claire de la réglementation sera établie et une attention particulière sera accordée à l'amélioration de l'expérience des clients et des candidats.

Enfin, je m'attellerai activement aux nouvelles propositions visant à simplifier, accélérer et moderniser davantage le processus de recrutement du réseau des directeurs Personnel et Organisation, afin de doter l'administration fédérale de la flexibilité nécessaire pour attirer et retenir les talents en temps opportun. Un plan d'action sera élaboré et mis en œuvre à partir de 2026.

Rétention des talents et mobilité

De plus en plus d'attention est portée sur le potentiel, les talents, les intérêts et les compétences des personnes.

Afin de favoriser la mobilité au sein des organisations, l'attention est dirigée vers les personnes souhaitant changer d'emploi, de fonction ou réorienter leur carrière. À cette fin, différents instruments peuvent être utilisés, tels que les parcours ComboPath. En 2025, un nouveau trajet a été lancé, et sa mise en œuvre se poursuivra en 2026.

En 2026, et pour soutenir les réformes en cours, le cadre des parcours ComboPath sera révisé afin de mettre davantage l'accent sur la réorientation et le renforcement des compétences internes. Parallèlement, le cadre réglementaire continuera d'être développé pour offrir plusieurs choix aux groupes cibles potentiels, qu'ils soient externes, internes, fédéraux ou interfédéraux.

Parallèlement, un module est développé pour mieux identifier les talents grâce à l'intelligence artificielle et

intelligentie, de afhankelijkheid van externe consultancy te verminderen en de mobiliteit binnen federale overheid te versterken.

De federale crisisreserve telt nu 368 actieve vrijwilligers. Elk kreeg de kans om een op maat gemaakte opleiding te volgen.

Verder werden de initiatieven van *Special Federal Forces*, *Talent Exchange* verder versterkt via een geïntegreerd communicatieplan en verduidelijkte webpagina's over tijdelijke mobiliteit en tijdelijke opdrachten, alsook via de overname van de coördinatie van het *Talent Exchange*-netwerk. Deze acties beogen de mogelijkheden van interne mobiliteit en mutaties maximaal te benutten.

In 2026 wordt de capaciteit van het loopbaancentrum verhoogd om maximale re-integratie en heroriëntatie te bevorderen, en wordt de toolbox uitgebreid.

In 2025 werd het nieuwe competentiemodel in alle HR-processen ingevoerd. Er werd een nieuwe onderhoudsgolf van de functiewegingen georganiseerd en de tool CartoFed werd gelanceerd voor het beheer, de opmaak en contextualisering van functiebeschrijvingen. De eerste federale organisaties werden eveneens geïntegreerd in de nieuwe versie van het platform voor evaluatiecycli.

In 2026 wordt het programma rond functiefamilies en competenties voor morgen afgerond met het oog op een hogere mobiliteit en verhoogde loopbaanflexibiliteit.

In het kader van de opbouw van een permanente leercultuur wordt de feedbackcultuur verder versterkt en breder uitgerold binnen de federale overheid. Ook de integratie en transitie van de volgende golf federale organisaties naar de nieuwe versie van het evaluatiesysteem wordt afgerond.

Talent management, leren en ontwikkelen

In 2025 werd een leercultuur en -strategie ontwikkeld in de federale overheidsorganisaties. Daartoe werd een nieuw netwerk opgezet met HR-opleidingsverantwoordelijken.

In samenwerking met dit netwerk wordt een meerlagige leerstrategie ontwikkeld. Een methodologie en tools werden ter beschikking gesteld van de opleidingsverantwoordelijken voor het opstellen van globale ontwikkelingsplannen, en er werden werkgroepen opgestart om de kwaliteit van deze plannen te verbeteren.

ainsi réduire la dépendance à la consultance externe et renforcer la mobilité dans l'administration fédérale.

La réserve fédérale de crise compte désormais 368 volontaires actifs, chacun ayant eu la possibilité de suivre une formation sur mesure.

Les initiatives des Forces fédérales spéciales et de *Talent Exchange* ont été renforcées grâce à un plan de communication intégré, à des pages web clarifiées sur la mobilité et les missions temporaires, ainsi qu'à la reprise de la coordination du réseau *Talent Exchange*. Ces actions visent à exploiter pleinement les possibilités offertes par la mobilité interne et les mutations.

En 2026, la capacité du centre de carrière sera augmentée pour favoriser la réintégration maximale et la réorientation, et la boîte à outils y sera élargie.

En 2025, le nouveau modèle de compétences a été généralisé dans tous les processus RH. Une nouvelle vague de maintenance des pondérations de fonctions a été organisée et l'outil CartoFed a été lancé pour gérer, rédiger et contextualiser les descriptions de fonctions. Les premières organisations fédérales ont également été intégrées dans la nouvelle version de la plateforme relative aux cycles d'évaluation.

En 2026, le programme "Familles de fonctions et compétences pour demain" sera finalisé dans le but d'accroître la mobilité et de créer une plus grande flexibilité de carrière.

Dans le cadre de la mise en place d'une culture d'apprentissage permanente, la culture du feedback sera renforcée et davantage déployée au sein du gouvernement fédéral. L'intégration et la transition de la vague suivante des organisations fédérales vers la nouvelle version du système d'évaluation sont également en cours d'achèvement.

Gestion des talents, apprendre et développer

En 2025, le développement d'une culture et d'une stratégie d'apprentissage au sein des différentes organisations du gouvernement fédéral a été initié. À cette fin, un nouveau réseau a été créé avec les responsables de formation des services RH.

En collaboration avec ce réseau, une stratégie d'apprentissage multi-niveaux est en cours de mise en place. Une méthodologie et des outils ont été mis à disposition des responsables de formation pour l'élaboration de plans de développement globaux, et des groupes de travail ont été lancés afin d'améliorer la qualité de ces plans.

Deze aanpak zal de uitvoering van de leerstrategie versterken, een beter overzicht van gemeenschappelijke uitdagingen bieden en een stevige basis vormen voor een federaal antwoord met duidelijke prioriteiten.

Tegelijkertijd wordt de interne expertise inzake leren en ontwikkelen verder ontwikkeld. Verschillende groepen volgden reeds de nieuwe vorming inzake opleidingskunde voor HR-medewerkers die een duidelijk referentiekader voor leren en ontwikkelen biedt.

Samen met het netwerk Leren & Ontwikkelen wordt een echte leercultuur binnen de federale overheid bevorderd. Dit thema stond centraal tijdens een studiedag in 2025, en in 2026 worden deze inspanningen voortgezet met de nadruk op kennis- en ervaringsdeling tussen de federale organisaties.

Deze initiatieven gaan gepaard met de geleidelijke uitrol van het nieuwe gemeenschappelijke platform *TalentBelgium*. Dankzij dit platform kunnen FOD BOSA en federale organisaties een gecentraliseerd en gede-centraliseerd opleidingsaanbod aanbieden, met optimaal beheer van inschrijvingen, sessies en opvolging. De eerste pilootorganisaties werden in 2025 geïntegreerd.

In 2026 wordt de “*Talent*”-module uitgerold om competenties binnen de federale overheid te registreren en identificeren, terwijl onboarding van nieuwe organisaties doorgaat.

Er wordt bijzondere aandacht besteed aan de ontwikkeling van een relevant en aangepast opleidingsaanbod, vooral in digitale vaardigheden, testing en certificering van verworven competenties.

In 2025 werd een scholingsbeding ingevoerd om individuele opleidingen te omkaderen. Dit beding beschermt de investeringen van de organisaties, valoriseert intern verworven competenties en verbetert de kwaliteit van de dienstverlening.

In 2026 komt meer nadruk op de ontwikkeling van een begeleidings- en opleidingsaanbod, vooral om organisaties te helpen hun communicatie duidelijker en preciezer te maken.

Leiderschapsontwikkeling & Top management

In tijden van permanente verandering is er nood aan ondersteunend en wendbaar leadership. Hiervoor werd

Cette démarche permettra de renforcer la mise en œuvre de la stratégie d'apprentissage, d'obtenir une meilleure vue d'ensemble des défis communs et de disposer d'une base solide pour formuler une réponse fédérale avec des priorités claires.

Parallèlement, le développement de l'expertise interne en matière d'apprentissage et de développement se poursuit. Plusieurs groupes ont déjà suivi la nouvelle formation en ingénierie de formation destinée aux collaborateurs RH, offrant un cadre de référence clair pour soutenir l'apprentissage et le développement.

Avec le réseau Apprendre & Développer, la promotion d'une véritable culture de l'apprentissage au sein du gouvernement fédéral est poursuivie. Ce thème a été mis à l'honneur lors d'une journée d'étude en 2025, et en 2026, ces efforts seront poursuivis avec un accent sur le partage des connaissances et des expériences entre les organisations fédérales.

Ces initiatives s'accompagnent du déploiement progressif de la nouvelle plateforme commune *TalentBelgium*. Cette plateforme permet au SPF BOSA et aux organisations fédérales de proposer aux collaborateurs une offre de formation centralisée et décentralisée, tout en assurant une gestion optimale des inscriptions, des sessions et du suivi. Les premières organisations pilotes y ont été intégrées en 2025.

En 2026, le module “*Talent*” sera déployé afin de permettre l'enregistrement et l'identification des compétences présentes au sein de l'administration fédérale, tandis que l'onboarding de nouvelles organisations se poursuivra.

Une attention particulière est également accordée à la construction d'une offre de formation pertinente et adaptée, notamment dans les domaines du numérique, du testing et de la certification des compétences acquises.

En 2025, une clause d'écolage a été introduite pour encadrer le suivi des formations individuelles. Elle vise à protéger l'investissement des organisations, à valoriser les compétences acquises en interne et à améliorer la qualité des services.

En 2026, l'accent sera davantage mis sur le développement d'une offre d'accompagnement et de formation, notamment pour aider les organisations à améliorer la clarté et la précision de leur communication.

Développement du leadership et Top Management

Dans cette période de changements permanents, un leadership agile et solidaire est nécessaire. À cette fin,

er ingezet op het begeleiden van de topmanagers, vooral door een aangepaste 360°-feedbacktool met nieuwe vragenlijsten afgestemd op het nieuwe competentiemodel.

Hierbij wordt er ook internationaal samengewerkt en benchmarks uitgevoerd zowel met onze directe buurlanden Luxemburg en Nederland, als in Europees verband.

Bovendien werd de evaluatie van topmanagers herzien en wordt een transitie gemaakt naar een tweejaarlijkse evaluatie vanuit het oogpunt van de administratieve vereenvoudiging. Hiervoor werden nieuwe templates en documenten ter beschikking gesteld.

In 2026 blijft de focus op competentieontwikkeling in leiderschap en veranderingsmanagement op niveau van topmanagers en leidinggevend. Functionele tweetaligheid wordt ingevoerd voor alle federale topmanagers.

Een seminarie voor topmanagers met Luxemburgse tegenhangers volgt, evenals een tweede summerschool na de succesvolle ervaring met de summerschool voor topmanagement Nederland/België in 2025.

Strategische personeelsplanning

De uitwerking van een meerjarige strategische personeelsplanning gekoppeld aan het strategisch plan van elke organisatie, is aan de gang. Dit strategisch personeelsplan wordt verder aangevuld met een globaal ontwikkelingsplan per organisatie en een algemene leerstrategie voor de federale overheid met onder andere aandacht voor digital skills.

In 2025 is er een wetenschappelijk onderzoek gestart rond de impact van de arbeidsmarkt en de technologische ontwikkelingen op de functies met een verwacht eindrapport tegen het einde van het jaar. Er werd een werkgroep opgericht in co-creatie met verschillende federale HR-diensten, en fiches met tools en methodes zijn in voorbereiding. Een methodologische gids en praktische tools werden ter beschikking gesteld voor het opstellen van een globaal ontwikkelingsplan, en er werden discussiegroepen opgestart om de uitwisseling te bevorderen.

In 2026 zullen op basis van de eerste analyses en opleveringen vanuit de werkgroep Strategische personeelsplanning en de bijkomende onderzoeksprojecten bijkomende acties worden bepaald om de methoden en instrumenten (*toolkit*) ter beschikking te stellen ter

l'accompagnement des top managers a été renforcé, notamment par le développement d'un outil de feedback à 360° adapté, incluant de nouveaux questionnaires alignés sur le nouveau modèle de compétences.

Cela implique également une coopération internationale et la réalisation de benchmarks tant avec nos voisins directs, le Luxembourg et les Pays-Bas, qu'au niveau européen.

En outre, l'évaluation des Top managers a été revue et une transition vers une évaluation bisannuelle est en cours dans le cadre de la simplification administrative. De nouveaux modèles et documents ont été mis à disposition à cette fin.

En 2026, l'accent sera poursuivi sur le développement des compétences en leadership et en gestion du changement au niveau des top managers et des dirigeants. Le bilinguisme fonctionnel sera mis en place pour tous les cadres supérieurs fédéraux.

Un séminaire sera organisé pour les cadres supérieurs en collaboration avec leurs homologues luxembourgeois, et une deuxième université d'été sera tenue, à la suite du succès de l'université d'été organisée en 2025 pour les cadres supérieurs des Pays-Bas et de Belgique.

Planification stratégique du personnel

L'élaboration d'un plan stratégique pluriannuel en matière de personnel, en lien avec le plan stratégique de chaque organisation, est en cours. Ce plan stratégique de personnel est complété par un plan de développement global par organisation et par une stratégie d'apprentissage générale pour l'administration fédérale, accordant une attention particulière aux compétences numériques.

En 2025, une étude scientifique sur l'impact du marché du travail et des évolutions technologiques sur les fonctions a été lancée, dont le rapport final est attendu pour la fin de l'année. Un groupe de travail a été créé en co-création avec plusieurs services RH fédéraux, et des fiches présentant des outils et méthodes sont en cours d'élaboration. Un guide méthodologique et des outils pratiques ont été mis à disposition pour l'élaboration d'un plan de développement global, et des groupes de discussion ont été organisés afin de stimuler les échanges.

En 2026, sur base des premières analyses et des résultats du groupe de travail sur la planification stratégique des ressources humaines et des projets de recherche supplémentaires, les actions à entreprendre seront définies afin de mettre à disposition les méthodes

ondersteuning van de verschillende fases van een effectieve strategische personeelsplanning.

Regelgeving

In 2025 werd een opstart gedaan van de uitvoering van het regeerakkoord om van contractuele werving de regel te maken binnen de federale overheid. Daar de gezagsfuncties worden uitgesloten van deze regel werd beslist om de parameters en de criteria vast te leggen van wat precies een gezagsfunctie is. Een eerste ontwerp werd voor advies voorgelegd aan de drie colleges en het netwerk van P&O-directeurs na aftoetsing binnen de verschillende beleidscellen. Mijn administratie is nu aan de slag met deze adviezen om in de 1^e helft van 2026 met een voorontwerp van wet naar de Ministerraad te gaan.

Ik werk aan de voorbereiding van een nieuw sociaal akkoord dat verder borduurt op het voorakkoord dat in de vorige legislatuur werd afgesloten met de representatieve vakbonden zoals voorzien in het regeerakkoord.

Het reglementair kader voor fietslease werd verder uitgediept en de overheidsopdracht werd gelanceerd opdat alle federale medewerkers de mogelijkheid krijgen om hier gebruik van te maken vanaf 2026.

Er zijn verder nog reglementaire initiatieven genomen rond het afschaffen van de verplichte pensionering van ambtenaren bij het bereiken van de wettelijke pensioenleeftijd, het reglementair vastleggen van de brugdagen, de verplichting van tewerkstelling van personen met een handicap, arbeidsongevallen... waarvan de voltooiing voorzien is in de loop van 2026.

Daarnaast zullen nog andere maatregelen worden uitgevoerd: de harmonisering van de verlofstelsels (loopbaanonderbreking en tijdskrediet) tussen de publieke en de private sector, in samenwerking met de bevoegde minister, evenals regelgevende aanpassingen voor de erkenning van ervaringsdeskundigen. Wat het teletreinwerk betreft, zullen er analysetrajecten worden opgestart.

Samen met de ministers van Werk, Zelfstandigen, Sociale Zaken en Administratieve Vereenvoudiging zullen wij eind juli 2026 een wetsontwerp voorleggen dat een kader vastlegt voor het familiekrediet, als recht van het kind, dat verlofrechten en bijhorende uitkeringen vastlegt die de ouders kunnen opnemen ongeacht hun professioneel statuut en opgedeeld is in een geboortekrediet, een ouderschapsverlof en een aanvullend verlof.

et les outils (boîte à outils) nécessaires pour soutenir les différentes phases de la planification stratégique efficace des ressources humaines.

Règlementation

En 2025, la mise en œuvre de l'accord de gouvernement visant à faire du recrutement contractuel la règle au sein du gouvernement fédéral a été lancée. Les fonctions d'autorité étant exclues de cette règle, il a été décidé de définir les paramètres et les critères permettant de déterminer précisément ce qu'est une fonction d'autorité. Un premier projet a été soumis pour avis aux trois collèges et au réseau des directeurs des ressources humaines après avoir été examiné par les différentes cellules politiques. Mon administration travaille actuellement sur ces avis afin de présenter un avant-projet de loi au Conseil des ministres au cours du premier semestre 2026.

Je travaille à la préparation d'un nouvel accord social, qui s'appuie sur le préaccord conclu lors de la législature précédente avec les organisations syndicales représentatives, comme prévu dans l'accord de gouvernement.

Le cadre réglementaire pour le leasing de vélos a été approfondi et, en 2025, le marché public a été lancé afin que tous les membres du personnel fédéral puissent en bénéficier à partir de 2026.

D'autres initiatives réglementaires ont été prises concernant la suppression de la retraite obligatoire des fonctionnaires atteignant l'âge légal de la pension, la fixation réglementaire des jours de pont, l'obligation d'employer des personnes en situation de handicap, les accidents du travail, etc. Leur mise en œuvre est prévue dans le courant de l'année 2026.

En outre, d'autres mesures seront mises en œuvre: l'harmonisation des régimes de congés (interruptions de carrière et crédits-temps) entre secteurs public et privé avec le Ministre compétent, ainsi que des ajustements réglementaires pour la reconnaissance des experts du vécu. En ce qui concerne le télétravail, des travaux d'analyse seront lancés.

En collaboration avec les ministres de l'Emploi, des Indépendants et des Affaires sociales et de la Simplification administrative, nous présenteront fin juillet 2026 un avant-projet de loi établissant un cadre pour le crédit familial, en tant que droit de l'enfant. Celui-ci définit les droits aux congés et les allocations y afférentes que les parents peuvent prendre, quel que soit leur statut professionnel, et est composé d'un crédit de naissance, d'un congé parental et d'un congé complémentaire.

Als eerste stap in de geleidelijke invoering van het familiekrediet als recht van het kind, wordt een extra week naar keuze moederschapsrust/geboorteverlof ingevoerd per kind, op te nemen door één van beide partners ongeacht het professionele statuut.

Bovendien is er de introductie van flexi-jobs in de publieke sector, een initiatief genomen samen met de minister van Werk, en het stopzetten van de mogelijkheid om ziektedagen op te sparen.

Tijdens het conclaaf heeft de regering eveneens beslist dat elke werkgever dient te beschikken over een deugdelijk systeem waarmee de door iedere werknemer gepresteerde dagelijkse en wekelijkse arbeidstijd op een objectieve, betrouwbare en toegankelijke manier kan worden geregistreerd. Samen met de minister van werk zal ik werk maken van een voorontwerp van wet hieromtrent.

Diversiteit en Inclusie

Inclusie kun je niet bij besluit vastleggen: ze wordt opgebouwd met concrete middelen en een duidelijke politieke wil. Te veel talenten blijven uitgesloten door een gebrek aan een inclusieve organisatiecultuur, aanpassingen of een adequate erkenning. Mijn prioriteit is van de federale overheid een voorbeeldwerkgever te maken waar iedereen, ongeacht zijn of haar capaciteiten, ten volle kan bijdragen tot het algemeen belang. Ik werk rond drie assen inzake inclusie, namelijk gender, handicap en leeftijd.

Om de gelijkheid tussen vrouwen en mannen binnen de federale overheid te versterken, volg ik een gestructureerde aanpak gebaseerd op transparantie, analyse en concrete actie. Het rapport 2025, dat ik aan de FOD BOSA heb gevraagd op te stellen, toont aan dat de gecorrigeerde loonkloof stabiel blijft op 7%, onthult een glazen plafond vanaf niveau A2 en bevestigt vooruitgang op niveau C. Op basis hiervan zal ik ervoor zorgen dat het rapport 2026 alle diensten en personeelscategorieën omvat, zodat een nog completer en representatiever beeld ontstaat.

Tegelijkertijd zal ik een genderactieplan uitvoeren met meetbare doelstellingen en jaarlijkse opvolging van indicatoren, inclusief leiderschap, professionele mobiliteit en de toegang van vrouwen tot verantwoordelijke functies, onder meer via het TopSkills-programma. Ik wil ook de beleidsmaatregelen voor de combinatie van werk en privé versterken, met name op het gebied van flexibel werken en thematische verlofregelingen.

Dans une première étape de l'introduction progressive du crédit familial comme droit de l'enfant, une semaine supplémentaire de repos de maternité/de congé de naissance, à prendre au choix par l'un des deux partenaires indépendamment de leur statut professionnel, sera instaurée par enfant.

En plus il y a l'introduction des flexi-jobs dans le secteur public, une initiative prise ensemble avec le ministre de l'Emploi et l'arrêt de la possibilité d'épargner des jours de maladie.

Lors du conclave, le gouvernement a également décidé que chaque employeur est tenu de mettre en place un système adéquat permettant d'enregistrer la durée du temps de travail quotidien et hebdomadaire effectué par chaque travailleur de manière objective, fiable et accessible. En collaboration avec le ministre de l'Emploi, je vais travailler à l'élaboration d'un avant-projet de loi à ce sujet.

Diversité & Inclusion

L'inclusion ne se décrète pas: elle se construit, avec des moyens concrets et une volonté politique affirmée. Trop de talents restent aujourd'hui écartés faute de culture organisationnelle inclusive, d'aménagements ou de reconnaissance adéquate. Ma priorité est de faire de l'administration fédérale un employeur exemplaire où chacun, quelles que soient ses capacités, peut contribuer pleinement à l'intérêt général. Je travaille sur 3 axes en matière d'inclusion, à savoir le genre, le handicap et l'âge.

Afin de renforcer l'égalité entre les femmes et les hommes au sein de la fonction publique fédérale, je poursuis une démarche structurée fondée sur la transparence, l'analyse et l'action concrète. Le rapport 2025, que j'ai demandé au SPF BOSA de produire, montre que l'écart salarial corrigé reste stable à 7 %, révèle un plafond de verre à partir du niveau A2, et confirme des progrès au niveau C. Sur cette base, je veillerai à ce que le rapport 2026 inclue l'ensemble des services et catégories de personnel, afin d'offrir une vision encore plus complète et représentative.

Parallèlement, je mettrai en œuvre un plan d'action genre comprenant des objectifs mesurables et un suivi annuel des indicateurs, renforcerai le leadership inclusif, la mobilité professionnelle et l'accès des femmes aux postes à responsabilités, notamment via le programme TopSkills. J'entends également consolider les politiques de conciliation vie privée–vie professionnelle, notamment en matière de travail flexible et de congés thématiques.

Een belangrijke strategische pijler betreft de Europese richtlijn inzake loonklooftransparantie, die strengere verplichtingen introduceert: communicatie van loon-schalen vóór indiensttreding, recht op informatie, regelmatige rapportering, collectieve evaluaties en controlemethoden. Daarnaast wil ik de omzetting ervan in de publieke sector begeleiden door interne maatregelen voor transparantie en opvolging te versterken, om niet alleen wettelijke naleving te waarborgen, maar ook een echte en duurzame verbetering van de loongelijkheid te realiseren. Ik zal contact opnemen met de bevoegde ministers om een coherente en ambitieuze omzetting in de hele arbeidswereld te ondersteunen.

Ten tweede moeten in het kader van het inclusiebeleid vier hefboomen de toegang tot en het behoud van tewerkstelling van personen met een handicap binnen de federale overheid versterken.

1. Toetreding tot het openbaar ambt

In 2025 werden opnieuw meer specifieke selecties georganiseerd voor personen met een handicap, wat heeft bijgedragen tot een grotere diversiteit in de aanwervingen binnen de federale overheid.

De overheidsdiensten moeten voortaan hun inclusieve aanwervingsplan versterken en systematischer gebruikmaken van de laureatenlijsten van deze selecties.

Er werd een ontwerp van koninklijk besluit opgesteld tot wijziging van dat van 6 oktober 2005, om potentiële belemmeringen voor de aanwerving van personen met een handicap weg te nemen en de naleving van het quotum van 3% in de federale overheid te versterken.

2. Redelijke aanpassingen

Er bestaat al een kader voor de aanpassing van werkposten, dat werd gemoderniseerd om ergonomische, organisatorische en digitale aanpassingen mogelijk te maken.

In 2026 wordt een federaal expertisecentrum voor redelijke aanpassingen opgericht om de diensten te ondersteunen en goede praktijken te bundelen.

3. Beter identificatie om beter te kunnen handelen

Er werd een nieuwe geautomatiseerde rapporteringsmodule gelanceerd voor een betrouwbaardere opvolging van gegevens over handicap. De volgende stap is de invoering van een semi-geautomatiseerde monitoring samen met de Kruispuntbank.

Un axe stratégique majeur concerne la directive européenne sur la transparence salariale, qui introduit des obligations renforcées: communication des grilles salariales avant embauche, droit à l'information, reporting régulier, évaluations collectives et mécanismes de contrôle. En complément, je souhaite accompagner sa transposition pour ce qui concerne le secteur public en renforçant les mesures internes de transparence et de suivi, afin de garantir non seulement la conformité réglementaire, mais aussi une amélioration réelle et durable de l'égalité salariale. Je prendrai contact avec les ministres compétents pour soutenir une transposition cohérente et ambitieuse dans l'ensemble du monde du travail.

Deuxièmement, dans le cadre de la politique d'inclusion, 4 leviers doivent renforcer l'accès et le maintien à l'emploi des personnes en situation de handicap au sein de la fonction publique fédérale.

1. Entrée dans la fonction publique

En 2025, encore plus de sélections spécifiques ont été organisées pour les personnes en situation de handicap, permettant de diversifier les recrutements au sein de l'administration fédérale.

Les administrations devront désormais renforcer leur plan de recrutement inclusif et recourir plus systématiquement aux listes de lauréats issues de ces sélections.

Un projet d'arrêté royal modifiant celui du 6 octobre 2005 a été rédigé afin de supprimer les obstacles potentiels à l'embauche de personnes en situation de handicap et de renforcer le respect du quota de 3 % dans la fonction publique fédérale.

2. Aménagements raisonnables

Un cadre d'aménagement des postes de travail existe déjà et a été modernisé pour permettre des adaptations ergonomiques, organisationnelles ou numériques.

En 2026, un centre fédéral d'expertise sur les aménagements raisonnables sera mis en place pour accompagner les services et mutualiser les bonnes pratiques.

3. Meilleure identification pour mieux agir

Un nouveau module de reporting automatisé a été lancé pour un suivi plus fiable des données liées au handicap. La prochaine étape consistera à mettre en place un monitoring semi-automatisé avec la banque de carrefour.

Er wordt ook een analyse uitgevoerd om de haalbaarheid te evalueren van een intern erkenningssysteem voor personeelsleden met een chronische aandoening, met het oog op de aanpassing van arbeidsomstandigheden en individuele ondersteuning.

4. Partnerschappen en inclusieve overheidsopdrachten

Er werd een lijst van maatwerkbedrijven gepubliceerd om federale aankopers te sensibiliseren en te informeren. De samenwerking met gespecialiseerde verenigingen en de Commissie voor Personen met een Handicap (CIPH) wordt versterkt om de tewerkstelling van neurodiverse personen te ondersteunen.

Om deze vier hefboomen te ondersteunen en de geleverde inspanningen in de kijker te zetten, wordt de cofinanciering van de inclusieprojecten voor 2025 afgerond en wordt de projectoproep voor 2026 binnenkort gelanceerd. In 2026 wordt bijzondere aandacht besteed aan inclusieprojecten die gericht zijn op de tewerkstelling van personen met een handicap.

Ten derde wordt, om de participatie van jongeren op de arbeidsmarkt te versterken, extra steun verleend aan mentorinitiatieven voor jonge werkzoekenden. Deze initiatieven bevorderen overdracht van ervaring, gepersonaliseerde begeleiding en duurzame toegang tot werk, in het bijzonder voor jongeren uit ondervertegenwoordigde groepen.

Daarnaast wordt het strategisch meerjarenplan inzake diversiteit en inclusie gepubliceerd. Het zal dienen als referentiekader voor de operationele plannen van de komende jaren, om een coherente, meetbare en duurzame aanpak van het federale beleid inzake gelijke kansen te waarborgen.

Welzijn en preventie op het werk

Het welzijn van de medewerkers is een sleutelement om als overheid goed en efficiënt te kunnen presteren.

Als minister van Ambtenarenzaken hecht ik dan ook bijzonder veel belang aan mentaal welzijn en welzijn op het werk.

Die aandacht is des te noodzakelijker aangezien het recentste Medex-rapport bevestigt dat het aantal afwezigheden om psychische redenen of aan stress gerelateerde oorzaken blijft stijgen. Deze afwezigheden vertegenwoordigen inmiddels 43,7% van alle ziektedagen, het hoogste cijfer ooit geregistreerd.

Une analyse sera également menée afin d'évaluer la faisabilité d'un système de reconnaissance interne pour les agents atteints de maladies chroniques, dans une perspective d'adaptation des conditions de travail et de soutien individualisé.

4. Partenariats et achats publics inclusifs

Une liste des entreprises adaptées a été publiée afin de sensibiliser et informer les acheteurs publics. La collaboration avec les associations spécialisées et la CIPH sera renforcée pour soutenir la mise à l'emploi des personnes neurodiverses.

Afin de soutenir ces 4 leviers et de mettre en lumière les efforts investis, le cofinancement des projets d'inclusion pour 2025 est en cours de finalisation et l'appel à projets pour 2026 sera lancé prochainement. En 2026, une attention particulière sera accordée aux projets d'inclusion axés sur l'emploi des personnes en situation de handicap.

Troisièmement, afin de renforcer la participation des jeunes au marché du travail, un soutien accru sera accordé aux initiatives de mentorat destinées aux jeunes chercheurs et chercheuses d'emploi. Ces dispositifs favorisent la transmission d'expérience, l'accompagnement personnalisé et l'accès durable à l'emploi, en particulier pour les jeunes issus de groupes sous-représentés.

Par ailleurs, le plan stratégique pluriannuel en matière de diversité et d'inclusion sera publié. Il servira de cadre de référence pour les plans opérationnels des années à venir, afin d'assurer une approche cohérente, mesurable et durable de la politique fédérale en matière d'égalité des chances.

Bien-être et prévention au travail

Le bien-être des agents constitue un élément clé pour permettre à l'administration fédérale de fonctionner de manière efficace et performante.

En tant que ministre de la Fonction publique, j'accorde dès lors une importance toute particulière au bien-être mental et au bien-être au travail.

Cette attention est d'autant plus nécessaire que le rapport le plus récent de Medex confirme que le nombre d'absences pour des raisons psychiques ou liées au stress continue d'augmenter. Ces absences représentent désormais 43,7 % de l'ensemble des jours de maladie, soit le chiffre le plus élevé jamais enregistré.

De oorzaken van deze problematiek zijn divers en verschillen van organisatie tot organisatie en van persoon tot persoon. Emotionele belasting, werkdruk, administratieve verplichtingen, verlies aan autonomie of zingeving en individuele factoren spelen hierbij een rol. Bovendien gaat het niet om een louter Belgisch of aan de overheid gelinkt fenomeen: sinds de Covid-19-pandemie is de situatie wereldwijd verslechterd.

Elke werkgever, en dus ook elke federale organisatie, draagt een duidelijke verantwoordelijkheid om te waken over het welzijn van zijn personeelsleden. De FOD BOSA stelt hiervoor verschillende instrumenten en ondersteuningsmaatregelen ter beschikking, maar deze moeten beter worden benut en vooral zichtbaar en toegankelijk zijn voor medewerkers.

Zo blijkt uit de RE-BORn-studie dat 61% van de medewerkers met een burn-outverleden nooit gebruik heeft gemaakt van bestaande instrumenten, vaak door een gebrek aan informatie of vertrouwen.

Deze studie had als doel aanbevelingen te formuleren om burn-outgerelateerd absentisme te voorkomen, sneller in te grijpen bij vroege signalen en een duurzame re-integratie na langdurige afwezigheid te verzekeren. Vooral op het vlak van secundaire en tertiaire preventie zijn bijkomende inspanningen nodig.

In dat kader werd in 2025 een netwerk rond disability management opgericht, met een sterke focus op de ontwikkeling van een specifiek opleidingsaanbod en de certificering van disability managers.

Er is evenwel nood aan verdere structurering en een duidelijke afbakening van rollen en verantwoordelijkheden, die momenteel worden vastgelegd in een omzendbrief.

Tegen 2028 moet elke federale organisatie beschikken over minstens één re-integratie-expert (*disability manager*), die zowel individuele begeleiding als structurele opvolging zal verzekeren.

Daarnaast werden in 2025 verschillende leeractiviteiten georganiseerd rond omgaan met agressie op het werk, waaronder opleidingen en toolkits, en werden meerdere podcasts opgenomen rond uiteenlopende thema's in het kader van welzijn op het werk.

In 2026 zal verder worden geïnvesteerd in sensibilisering en in de versterking van het leer- en opleidingsaanbod inzake welzijn. Leiderschap speelt hierbij een centrale rol:

Les causes de cette problématique sont multiples et varient d'une organisation à l'autre ainsi que d'une personne à l'autre. La charge émotionnelle, la pression de travail, les obligations administratives, la perte d'autonomie ou de sens, ainsi que des facteurs individuels y jouent un rôle. Il ne s'agit par ailleurs pas d'un phénomène exclusivement belge ou propre au secteur public: la situation s'est détériorée à l'échelle mondiale depuis la pandémie de Covid-19.

Chaque employeur, et donc chaque organisation fédérale, porte une responsabilité claire en matière de bien-être de ses agents. Le SPF BOSA met à disposition divers instruments et mesures de soutien, mais ceux-ci doivent être davantage exploités et surtout rendus visibles et accessibles pour les agents.

Ainsi, l'étude RE-BORn révèle que 61 % des agents ayant connu un burn-out n'ont jamais eu recours aux instruments existants, souvent en raison d'un manque d'information ou de confiance.

Cette étude visait à formuler des recommandations afin de prévenir l'absentéisme lié au burn-out, d'intervenir plus rapidement face aux signaux précoces et de garantir une réintégration durable après une absence de longue durée. Des efforts supplémentaires sont notamment attendus dans les domaines de la prévention secondaire et tertiaire.

Dans ce contexte, un réseau consacré au disability management a été mis en place en 2025, avec un accent marqué sur le développement d'une offre de formation spécifique et sur la certification des disability managers.

Il subsiste toutefois un besoin de structuration supplémentaire et de clarification des rôles et responsabilités, actuellement formalisées dans une circulaire en cours d'élaboration.

D'ici 2028, chaque organisation fédérale devra disposer d'au moins un expert en réintégration (*disability manager*), chargé tant de l'accompagnement individuel que du suivi structurel.

Par ailleurs, plusieurs activités d'apprentissage ont été organisées en 2025 autour de la gestion de l'agressivité au travail, notamment des formations et des boîtes à outils. Plusieurs podcasts ont également été réalisés, abordant diverses thématiques liées au bien-être au travail.

En 2026, les investissements se poursuivront en matière de sensibilisation ainsi que dans le renforcement de l'offre de formation et d'apprentissage relative au

studies tonen aan dat ondersteunend leiderschap een directe impact heeft op burn-outpreventie, vroegtijdige detectie en succesvolle re-integratie.

Daarom is het de bedoeling dat tegen eind 2026 elke manager een opleiding “ondersteunend leiderschap” heeft gevolgd, aanvullend op het bestaande vormingsaanbod voor alle medewerkers.

Ook vroegtijdig ingrijpen blijft cruciaal. Het *Federal Administration BurnOut Treatment Program* heeft zijn effectiviteit aangetoond in het verminderen van stress-, depressie- en burn-outsymptomen. Er zullen bijkomende maatregelen worden genomen om het gebruik en de toegankelijkheid van dit programma te versterken.

Parallel hieraan werd in 2025 binnen Empreva, de gemeenschappelijke interne dienst voor preventie op het werk, verder geïnvesteerd in de uitbouw van een solide governance met een raad van beheer en een dagelijks bestuur. Het aantal aangesloten organisaties is toegenomen en er werd fors ingezet op de implementatie van modules van het digitaal risicobeheerssysteem Vario.

In 2026 zal de volledige implementatie van dit systeem worden afgerond, gekoppeld aan gerichte informatie- en trainingssessies, met als doel het preventiebeleid en het beheer van geïdentificeerde risico's verder te versterken.

Tot slot wil ik binnen de federale administratie een duurzaam en coherent re-integratiebeleid uitbouwen. Daarbij wordt een netwerk van 41 gespecialiseerde coaches ingezet om progressieve werkhervattingen te begeleiden.

Het verminderen van burn-outgerelateerd absentisme is een duidelijke doelstelling. Dit is een ambitieuze uitdaging, maar door gerichte preventie, sterk leiderschap, tijdige interventie en voldoende middelen wil ik hier blijvend werk van maken.

Ik bezorg ook een visienota aan de Ministerraad met een overzicht van de reeds bestaande maatregelen rond langdurige zieken, met een luik rond preventie en remediëring, in samenwerking met de minister van Sociale Zaken. Hierin zal eveneens opgenomen staan welke elementen uit het plan rond langdurig zieken (golf 3 en 4) nog dienen ontplooid te worden, met een timing van de implementatie ervan. Daarnaast zal er ook een luik gewijd worden aan de gevolgen van de hervormingen in het kader van de afschaffing van het opbouw en van het ziektekapitaal en de stopzetting van het ziektepensioen.

bien-être. Le leadership joue à cet égard un rôle central: les études démontrent qu'un leadership soutenant a un impact direct sur la prévention du burn-out, la détection précoce et la qualité de la réintégration.

C'est pourquoi l'objectif est que, d'ici la fin de l'année 2026, chaque manager ait suivi une formation en “leadership soutenant”, en complément de l'offre de formation déjà disponible pour l'ensemble des agents.

L'intervention précoce demeure également essentielle. Le *Federal Administration BurnOut Treatment Program* a démontré son efficacité dans la réduction des symptômes liés au stress, à la dépression et au burn-out. Des mesures concrètes seront prises afin de renforcer son utilisation et d'en améliorer l'accessibilité.

Parallèlement, en 2025, Empreva, le service interne commun pour la prévention au travail, a poursuivi le développement d'une gouvernance solide, avec un conseil d'administration et un comité de direction. Le nombre d'organisations affiliées a augmenté et des investissements importants ont été réalisés dans la mise en œuvre de modules du système numérique de gestion des risques Vario.

En 2026, la mise en œuvre complète de ce système sera finalisée, accompagnée de séances ciblées d'information et de formation, dans le but de renforcer davantage la politique de prévention et la gestion des risques identifiés.

Enfin, je souhaite développer au sein de l'administration fédérale une politique de réintégration durable et cohérente. À cette fin, un réseau de 41 coaches spécialisés sera mobilisé pour accompagner les reprises progressives du travail.

La réduction de l'absentéisme lié au burn-out constitue un objectif clair. Il s'agit d'un défi ambitieux, mais par une prévention ciblée, un leadership fort, une intervention en temps utile et des moyens adéquats, je souhaite m'y engager de manière durable.

Je remettrai au Conseil des ministres aussi une note de vision présentant un aperçu des mesures déjà existantes en matière de malades de longue durée, avec un volet consacré à la prévention et à la remédiation, en collaboration avec le ministre des Affaires sociales. Ce document précisera également les éléments du plan relatif aux malades de longue durée (vagues 3 et 4) qui doivent encore être déployées, avec un calendrier de mise en œuvre. En outre, un volet sera consacré aux conséquences des réformes dans le cadre de la suppression de l'accumulation du capital maladie et de la suppression de la pension de maladie.

Duurzame ontwikkeling

1. Bijdrage aan de Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen

Ik sluit mij volledig aan bij de internationale verbintenis van België om de doelstellingen voor duurzame ontwikkeling (SDG's) voor 2030 in haar eigen beleid te integreren.

Mijn visie en mijn strategische aanpak sluiten volledig aan bij onderstaande prioriteiten:

- SDG 4 – Kwaliteitsonderwijs;
- SDG 5 – Gendergelijkheid;
- SDG 8 – Waardig werk en economische groei;
- SDG 9 – Industrie, innovatie en infrastructuur;
- SDG 10 – Ongelijkheid verminderen;
- SDG 12 – Verantwoorde consumptie en productie;
- SDG 16 – Vrede, justitie en sterke publieke diensten;
- SDG 17 – Partnerschap om doelstellingen te bereiken.

2. Bijdrage om de kloof te dichten

De rationaliseringsoefening van de federale diensten sluit in het bijzonder aan bij subdoelstelling (8.2) die streeft naar een hogere economische productiviteit door diversificatie, technologische modernisering en innovatie, met een focus op sectoren met een hoge toegevoegde waarde en een hoge werkgelegenheidsintensiteit. Door de centralisatie en een sterkere bundeling van aankopen wil ik duurzame praktijken in overheidsopdrachten bevorderen, in lijn met nationale beleidsprioriteiten en doelstellingen (SDG 12.7).

Het gebruik van een enkel platform past perfect binnen de ambitie om de efficiëntie van overheidsinstellingen te verbeteren en ze transparanter en verantwoordelijker te maken (SDG 16.6).

De optimalisatie van het HR-beleid op basis van *evidence-based* methodes en PersoPoint draagt eveneens bij aan de verwezenlijking van SDG (16.6).

Het gebruik van AI en tools zoals *Talent Belgium* creëert een inclusievere en eerlijkere werkomgeving, in lijn met SDG 10.3, dat streeft naar gelijke kansen en de vermindering van ongelijkheden, onder meer door het

Développement durable

1. Contribution aux Objectifs de développement durables

Je m'inscris pleinement dans l'engagement international de la Belgique de transposer, dans ses propres politiques, les objectifs de développement durable (SDG's) pour 2030.

Ma vision et mes orientations stratégiques pour la fonction publique répondent aux priorités suivantes:

- SDG 4 – Éducation de qualité,
- SDG 5 – Égalité entre les sexes;
- SDG 8 – Travail décent et croissance économique;
- SDG 9 – Industrie, innovation et infrastructure;
- SDG 10 – Réduction des inégalités;
- SDG 12 – Consommation et production responsables;
- SDG 16 – Paix, justice et institutions efficaces;
- SDG 17 – Partenariats pour la réalisation des objectifs

2. Contribution pour combler les écarts

Dans le cadre de la rationalisation des services, je rejoins plus particulièrement la cible (8.2) visant à parvenir à un niveau élevé de productivité économique par la diversification, la modernisation technologique et l'innovation, notamment en mettant l'accent sur les secteurs à forte valeur ajoutée et à forte intensité de main-d'œuvre. Par la centralisation et la mutualisation accrue des achats, j'entends contribuer à promouvoir des pratiques durables dans le cadre de la passation des marchés publics, conformément aux politiques et priorités nationales (cible 12.7).

L'utilisation d'une plateforme unique s'inscrit parfaitement dans la volonté d'améliorer l'efficacité des institutions publiques et les rendre plus responsable et transparentes (cible 16.6).

L'optimisation des politiques RH basées sur des données probantes et de PersoPoint participe également à l'atteinte de la cible (16.6).

L'utilisation de l'IA et d'outils tels que *Talent Belgium* contribue à un environnement de travail plus inclusif et équitable, en ligne avec la cible (10.3) qui vise à assurer l'égalité des chances et réduire l'inégalité des résultats,

eliminieren van discriminerende wetten, beleidsmaatregelen en praktijken en het bevorderen van rechtvaardige regelgeving.

Het afronden van de implementatie van het fietsleaseplan, draagt bij aan SDG (11.2), die tegen 2030 streeft naar veilige, toegankelijke en betaalbare vervoerssystemen voor iedereen. Dit omvat onder andere het verbeteren van de verkeersveiligheid en de ontwikkeling van openbaar vervoer, met bijzondere aandacht voor de behoeften van kwetsbare personen, vrouwen, kinderen, personen met een handicap en ouderen.

Deze actie draagt ook bij aan doelstelling (13.2), die oproept tot de integratie van klimaatmaatregelen in nationaal beleid, strategieën en plannen.

Het inzetten en bevorderen van interne expertise kan de transparantie (16.6), de onafhankelijkheid van beslissingen (16.7) en de efficiëntie van de overheidsdiensten verbeteren.

De programma's voor een betere professionele integratie en behoud van talent en de bevorderingen van gelijke kansen sluiten volledig aan bij SDG 4 – "Kwaliteitsonderwijs", en meer bepaald de doelstelling (4.4) "Het aantal jongeren en volwassenen met relevante vaardigheden voor werkgelegenheid verhogen" en doelstelling (10.3) "Gelijke kansen verzekeren en ongelijkheden verminderen".

Het feit dat men een aantrekkelijke werkgever is en competitieve arbeidsvoorwaarden biedt die gebaseerd zijn op de markt, houdt verband met de doelstellingen (8.5), (8.6) en (8.8). Door aantrekkelijke en competitieve arbeidsvoorwaarden aan te bieden, draagt de publieke sector bij aan kwaliteitsvolle werkgelegenheid, de motivatie van werknemers en duurzame economische groei.

Het aanbieden van arbeidsvoorwaarden op basis van objectieve en eerlijke criteria bevordert inclusie en gelijke kansen en vermindert ongelijkheden (doelstelling 10.3).

Door beleidsmaatregelen te integreren die het welzijn bevorderen, zoals een goede balans tussen werk en privéleven of maatregelen voor gezondheid op het werk, en door mechanismen in te voeren om het werk aan te passen aan de capaciteiten van oudere werknemers, draag ik bij aan de bevordering van gezondheid en welzijn, zoals beoogd in doelstelling (3.4).

Tot slot draag ik, door te investeren in overleg en samenwerking op nationaal en Europees niveau, bij aan doelstelling (17.17), die erop gericht is om publieke en publiek-private partnerschappen en partnerschappen

notamment en éliminant les lois, politiques et pratiques discriminatoires et en promouvant l'adoption de lois, politiques et mesures adéquates en la matière.

La finalisation de la mise en œuvre du régime de leasing vélo contribue à la cible (11.2) qui vise d'ici à 2030, assurer l'accès de tous à des systèmes de transport sûrs, accessibles et viables, à un coût abordable, en améliorant la sécurité routière, notamment en développant les transports publics, une attention particulière devant être accordée aux besoins des personnes en situation vulnérable, des femmes, des enfants, des personnes handicapées et des personnes âgées.

Ainsi que la cible (13.2) qui vise à intégrer des mesures relatives aux changements climatiques dans les politiques, stratégies et plans nationaux.

L'utilisation et la promotion des compétences internes peut améliorer (16.6) la transparence, (16.7) l'indépendance décisionnelle et l'efficacité des administrations publiques.

Les initiatives contribuent à une meilleure intégration professionnelle et à la rétention des talents tout en favorisant l'égalité des chances et la formation continue s'inscrivent dans le SDG 4 – "Éducation de qualité", et plus particulièrement dans la cible (4.4) "Augmenter le nombre de jeunes et d'adultes disposant de compétences adaptées à l'emploi" et (10.3) "Assurer l'égalité des chances et réduire les inégalités".

Le fait d'être un employeur attractif et d'offrir des conditions de travail compétitives basées sur le marché est en lien avec les cibles (8.5), (8.6) et (8.8): en proposant des conditions de travail attractives et compétitives, la fonction publique contribue à l'emploi de qualité, à la motivation des travailleurs et à une croissance économique durable.

Offrir des conditions de travail basées sur des critères objectifs et équitables favorise l'inclusion et l'égalité des chances et réduit les inégalités (cible 10.3).

En incluant des politiques favorisant le bien-être, comme un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée ou des mesures de santé au travail et en mettant en place des dispositifs pour adapter le travail aux capacités des travailleurs en fin de carrière, je participe à la promotion de la santé et du bien-être visée par la cible (3.4).

Enfin, en investissant dans la concertation et la collaboration au national et au niveau européen, je contribue à la cible (17.17) qui vise à encourager et promouvoir les partenariats publics, les partenariats public-privé et les

met het maatschappelijk middenveld aan te moedigen en te bevorderen, voortbouwend op opgedane ervaring en toegepaste financieringsstrategieën op dit gebied.

De minister belast met Ambtenarenzaken,

Vanessa Matz

partenariats avec la société civile, en faisant fond sur l'expérience acquise et les stratégies de financement appliquées en la matière.

La ministre chargée de la Fonction publique,

Vanessa Matz