

BELGISCHE KAMER VAN
VOLKSVERTEGENWOORDIGERS

11 december 2015

**ONTWERP VAN ALGEMENE
UITGAVENBEGROTING**

voor het begrotingsjaar 2016

ADVIES

**over sectie 04 — FOD Personeel en
Organisatie**

VERSLAG

NAMENS DE COMMISSIE
VOOR DE BINNENLANDSE ZAKEN, DE ALGEMENE
ZAKEN EN HET OPENBAAR AMBT
UITGEBRACHT DOOR
DE HEER **Franky DEMON**

INHOUD

I. Inleidende uiteenzetting van de heer Steven Vandeput, minister van Defensie, belast met Ambtenarenzaken	3
II. Bespreking.....	9
A. Vragen en opmerkingen van de leden.....	9
B. Antwoorden van de minister.....	19
C. Replieken	26
III. Advies.....	27

Zie:

Doc 54 1352/ (2015/2016):

001: Ontwerp van Algemene Uitgavenbegroting (eerste deel).
002: Ontwerp van Algemene Uitgavenbegroting (tweede deel).
003: Amendementen.
004: Addendum.
005: Amendement.
006 tot 015: Verslagen.
016: Amendement.
017 tot 029: Verslagen.

CHAMBRE DES REPRÉSENTANTS
DE BELGIQUE

11 décembre 2015

**PROJET DU BUDGET GÉNÉRAL
DES DÉPENSES**

pour l'année budgétaire 2016

AVIS

**sur la section 04 — SPF Personnel et
Organisation**

RAPPORT

FAIT AU NOM DE LA COMMISSION
DE L'INTÉRIEUR, DES AFFAIRES GÉNÉRALES ET DE LA
FONCTION PUBLIQUE
PAR
M. **Franky DEMON**

SOMMAIRE

I. Exposé introductif de M. Steven Vandeput, ministre de la Défense, chargé de la Fonction publique	3
II. Discussion	9
A. Questions et observations des membres	9
B. Réponses du ministre.....	19
C. Répliques	26
III. Avis	27

Voir:

Doc 54 1352/ (2015/2016):

001: Projet du Budget général de dépenses (première partie).
002: Projet du Budget général de dépenses (deuxième partie).
003: Amendements.
004: Addendum.
005: Amendement.
006 à 015: Rapports.
016: Amendement.
017 à 029: Rapports.

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

Voorzitter/Président: Brecht Vermeulen

A. — Vaste leden / Titulaires:

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

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

B. — Plaatsvervangers / Suppléants:

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

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

VB Filip Dewinter
DéFI Olivier Maingain
PP Aldo Carcaci

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

Afkortingen bij de nummering van de publicaties:

DOC 54 0000/000: *Parlementair document van de 54^e zittingsperiode +
basisnummer en volgnummer*
QRVA: *Schriftelijke Vragen en Antwoorden*
CRIV: *Voorlopige versie van het Integraal Verslag*
CRABV: *Beknopt Verslag*
CRIV: *Integraal Verslag, met links het definitieve integraal verslag
en rechts het vertaald beknopt verslag van de toespraken
(met de bijlagen)*

PLEN: *Plenum*
COM: *Commissievergadering*
MOT: *Moties tot besluit van interpellaties (beigekleurig papier)*

Abréviations dans la numérotation des publications:

DOC 54 0000/000: *Document parlementaire de la 54^e législature, suivi
du n° de base et du n° consécutif*
QRVA: *Questions et Réponses écrites*
CRIV: *Version Provisoire du Compte Rendu intégral*
CRABV: *Compte Rendu Analytique*
CRIV: *Compte Rendu Intégral, avec, à gauche, le
compte rendu intégral et, à droite, le compte rendu
analytique traduit des interventions (avec les an-
nexes)*

PLEN: *Séance plénière*
COM: *Réunion de commission*
MOT: *Motions déposées en conclusion d'interpellations
(papier beige)*

Officiële publicaties, uitgegeven door de Kamer van volksvertegenwoordigers

Bestellingen:
Natieplein 2
1008 Brussel
Tel. : 02/ 549 81 60
Fax : 02/549 82 74
www.dekamer.be
e-mail : publicaties@dekamer.be

De publicaties worden uitsluitend gedrukt op FSC gecertificeerd papier

Publications officielles éditées par la Chambre des représentants

Commandes:
Place de la Nation 2
1008 Bruxelles
Tél. : 02/ 549 81 60
Fax : 02/549 82 74
www.lachambre.be
courriel : publications@lachambre.be

Les publications sont imprimées exclusivement sur du papier certifié FSC

DAMES EN HEREN,

Uw commissie heeft sectie 04 — FOD Personeel en Organisatie van het ontwerp van algemene uitgavenbegroting voor het begrotingsjaar 2016, alsook de bijbehorende verantwoording en beleidsnota (respectievelijk DOC 54 1352/001, 1353/005 en 1428/013) besproken tijdens haar vergadering van 1 december 2015.

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

De heer Steven Vandeput, minister van Defensie, belast met Ambtenarenzaken, herinnert eraan dat de federale overheidsdiensten op een kostenefficiënte manier kwaliteitsvolle prestaties moeten leveren voor de burgers en de ondernemingen. Daarnaast moet de federale overheid een dynamische organisatie zijn waar het goed werken is. Ambtenaren moeten trots kunnen zijn op hun werk; dan zal de samenleving het werk van de overheidsdiensten ook meer appreciëren. Dat kan alleen maar wanneer de burgers en de bedrijven voelen dat de overheid efficiënt werkt en hun snelle en eenvoudige ondersteuning biedt.

Deze doelstellingen moeten worden verwezenlijkt in de context van de besparingen waarin het Regeerakkoord van 9 oktober 2014 heeft voorzien. In dat verband legt de minister de klemtoon op de zes volgende krachtlijnen:

— Werken aan een efficiënte en slankere organisatie

Op de Ministerraad van 17 juli 2015 werd beslist de gemeenschappelijke interne doorlichtingsdienst (GIAD) op te richten. Het dossier was al sinds 2007 geblokkeerd. De integratie van de bestaande doorlichtingsdiensten is een noodzakelijke voorwaarde voor de vereenvoudiging van de vele bestaande en soms ondoorzichtige interne controles. De centralisatie zorgt voor meer professionalisme, meer objectiviteit en kortere doorlooptijden.

Tevens verwijst de minister naar het project PersoPoint voor een centrale personeels- en loonadministratie. Die centralisering zal geleidelijk worden ingesteld. De eerste klanten (de FOD Economie, de horizontale FOD's, de POD Maatschappelijke Integratie, de FOD Mobiliteit en de centrale diensten van de FOD Justitie) zullen worden bediend vanaf 2016.

Voorts wordt werk gemaakt van een eenvormig en eenvoudig kader voor centraal gecoördineerde federale aankopen, met duidelijk uitgewerkte aankoopprocedures en —processen. Door het samen aankopen van

MESDAMES, MESSIEURS,

Votre commission a examiné la section 04 — SPF Personnel et Organisation, du projet du budget général des dépenses pour l'année budgétaire 2016, y compris la justification et la note de politique générale (DOC 54 n^{os} 1352/1, 1353/5 et 1428/13) au cours de sa réunion du 1^{er} décembre 2015.

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

M. Steven Vandeput, ministre de la Défense, chargé de la Fonction publique, rappelle que les services publics fédéraux doivent fournir des prestations qualitatives et rentables aux citoyens et entreprises. Le gouvernement fédéral doit être une organisation dynamique, où il fait bon travailler. Il faut que les fonctionnaires puissent être fiers de leur travail. La société pourra ainsi apprécier davantage le travail des services publics. Ce qui ne sera possible que si les citoyens et les entreprises sentent que le gouvernement travaille efficacement et leur offre un soutien rapide et correct.

Ces objectifs doivent être réalisés dans le contexte d'économie prévu dans l'Accord gouvernemental du 9 octobre 2014. Dans ce contexte, le ministre souhaite mettre l'accent sur les six axes suivants.

— Œuvrer à une organisation efficace et affinée

Durant le Conseil des ministres du 17 juillet 2015, il a été décidé de créer le service commun d'audit interne (SCAI). Le dossier était déjà bloqué depuis 2007. L'intégration des services d'audit existants est une condition nécessaire pour la simplification des nombreux contrôles internes existants et parfois opaques. La centralisation induira plus de professionnalisme, plus d'objectivité et des délais plus courts.

Le ministre évoque également le projet Persopoint pour une administration centrale du personnel et des salaires. Cette centralisation sera progressive. Les premiers clients — à savoir le SPF Économie, les SPF horizontaux, le SPP Intégration Sociale, le SPF Mobilité et les services centraux du SPF Justice — seront servis dès 2016.

On travaillera à un cadre uniforme et simple pour les achats fédéraux coordonnés au niveau central avec des procédures et processus d'achat clairement établis. En achetant ensemble les biens et services via

goederen en diensten via opdrachtcentrales worden meer schaalvoordelen bereikt en worden transactiekosten voorkomen.

Bovendien wordt voortgewerkt om het *e-Procurement*-systeem gebruiksvriendelijker te maken. Met betrekking tot de offertes wordt ernaar gestreefd sneller tot een volledige digitalisering te komen dan door de Europese richtlijnen wordt opgelegd, alsook meer sociale en duurzaamheidsclausules in de bestekken op te nemen. De minister zal actie ondernemen om meer startende ondernemingen en kmo's bij de zaak te betrekken, dankzij de vereenvoudiging van de procedures en een betere communicatie (onder meer via *roadshows*).

— Werken aan een modern personeelsbeleid

De minister merkt op dat op middellange termijn een fundamentele hervorming van het statuut nodig is. Het bijna 100 jaar oude statutair kader is door de vele wijzigingen steeds ondoorzichtiger geworden. Het aanvankelijke doel van het statuut was de objectiviteit inzake werving en dienstverlening, alsook de inperking van politieke inmenging te garanderen. Beide basisdoelstellingen van het statuut zijn relevant en noodzakelijk. Vandaag is het statuut echter te vaak onderdeel van een te complexe loopbaanplanning. Dat komt tevens doordat het contractueel statuut nooit als een volwaardig statuut werd uitgewerkt.

Op korte termijn voorziet de minister in aanpassingen van de bestaande personeelsformatie. Tevens heeft hij initiatieven genomen in verband met thuiswerk, individuele verlofplanning, jobmobiliteit en enkele verouderde aspecten van het statuut.

De wijziging van de regeling inzake de organisatie van de arbeidstijd en van de vrije tijd moet leiden tot meer maatwerk en meer flexibiliteit. Een reglementswijziging is weliswaar een noodzakelijke vereiste, maar het is niet de enige. Als de ambtenaar meer flexibiliteit en vrijheid krijgt, draagt hij ook meer verantwoordelijkheid. Zulks vereist dat hij zijn attitude aanpast.

Bovendien heeft de minister opdracht gegeven een aanpassing van de regeling inzake uitzendwerk voor te bereiden. Uitzendwerk biedt immers een oplossing voor situaties waarin een tijdelijke verhoging van de werklast ontstaat die intern niet snel genoeg kan worden opgevangen (bijvoorbeeld de asielcrisis).

Op korte termijn zullen bovendien enkele gerichte en noodzakelijke vereenvoudigingen van het statuut worden doorgevoerd. Die vereenvoudigingen zouden

des centrales de marchés pour services fédéraux, des économies d'échelle sont réalisées et des coûts de transaction sont évités.

Enfin, des efforts seront poursuivis pour rendre le système d'e-procurement plus convivial. Sur le plan des offres, la volonté est de réaliser la numérisation complète plus rapidement que le délai prescrit par les directives européennes et d'intégrer un plus grand nombre de clauses sociales et de durabilité dans les cahiers de charge. Les start-ups et les PME seront plus impliquées grâce à la simplification des procédures et une meilleure communication (notamment via des *road-shows*).

— Œuvrer à une politique du personnel moderne

Le ministre souligne qu'une réforme fondamentale du statut s'impose à moyen terme. Le cadre statutaire a pratiquement 100 ans et est devenu de plus en plus opaque suite aux nombreux changements. Le but original du statut était de garantir l'objectivité du recrutement et du service, et la restriction de l'ingérence politique. Ces deux objectifs de base du statut sont plus que jamais nécessaires et d'actualité. Aujourd'hui, le statut fait trop souvent partie d'une planification de carrière trop complexe. Ceci est en partie dû au fait que la carrière contractuelle n'a jamais été développée comme un statut à part entière.

À court terme, le ministre prévoit des adaptations au cadre existant. Il a également pris des initiatives en matière de travail à domicile, de planning individuel de congé, de mobilité et autour de quelques aspects archaïques du statut.

La modification du règlement de l'organisation du temps de travail et du temps libre doit donner lieu à davantage de travail sur mesure et à plus de flexibilité. Une modification réglementaire est une condition nécessaire, mais ce n'est pas la seule. Avec une flexibilité plus grande et plus de liberté, il y a aussi plus de responsabilité. Et cela nécessite, de la part du fonctionnaire, une attitude adaptée.

Le ministre a en outre été chargé de préparer la modification du règlement pour le travail intérimaire. Le travail intérimaire offre en effet une solution pour certaines situations où la charge de travail est temporairement augmentée, et ne peut pas être assumée suffisamment rapidement en interne (par exemple, la crise migratoire).

À court terme, quelques simplifications ciblées et nécessaires seront également apportées au statut. Ces simplifications devraient permettre de déléguer des

het mogelijk moeten maken bevoegdheden te delegeren aan de voorzitter van het Directiecomité, overplaatsingen binnen dezelfde federale overheidsdienst te faciliteren, een zieke medewerker dichterbij huis te laten werken, de vacatureprocedures binnen de diensten te digitaliseren, overbodige rapportering te schrappen enzovoort.

De mogelijkheden van interne mobiliteit tussen en binnen de diverse FOD's en POD's worden sterk uitgebreid om de organisatie flexibeler en wendbaarder te maken. De ambtenaar moet op bepaalde tijdstippen in zijn loopbaan (tijdelijk) kunnen kiezen voor ander, lichter of minder werk, dan wel voor een combinatie van de drie.

Sinds dit jaar is het evaluatiebeheerprogramma binnen de federale regering op kruissnelheid gekomen. Dat programma zal worden opgevolgd en zal worden aangepast als dat nodig mocht blijken.

— *Responsabiliseren en managementautonomie geven*

De nieuwe bestuursovereenkomsten betekenen een grote stap in de richting van autonomie en responsabilisering van het topmanagement van de federale overheidsdiensten. Deze akkoorden tussen de politieke overheid en het management hebben betrekking op de doelstellingen die tijdens de volgende drie jaar van de regeerperiode moeten worden bereikt. Het betreft onder andere de middelen die worden aangewend, de opvolging van de doelstellingen en de eindevaluatie.

De bestuursovereenkomsten zijn niet meer vrijblijvend en vormen de basis voor de jaarlijkse evaluatie van de mandaathouders. Zij zorgen voor een geïntegreerd strategisch kader dat het onderling overleg en samenwerking tussen de politiek en de administratie ondersteunt.

Op 12 mei 2015 is een einde gekomen aan de sinds september 2014 geldende aanwervingsstop. De verschillende federale overheidsdiensten zijn voortaan zelf verantwoordelijk voor het beheer van hun personeelsenvelopen. Vanaf nu moeten dus niet alleen de FOD's, maar ook alle POD's, parastatalen en socialezekerheidsinstellingen monitoren op basis van dezelfde methodes en afspraken. Voor het eerst zal een omvattend beeld ontstaan van het federale overheidsperoneel en de daaraan gekoppelde financiën en vooruitzichten.

Het principe van de personeelsenvelopen zal tot alle overheidsdiensten worden uitgebreid, in samenspraak met de bevoegde ministers of staatssecretarissen. De

compétences au Président du Comité de direction, de faciliter les mutations au sein même du service public fédéral, de permettre à une personne malade de travailler plus près de chez elle, de numériser les procédures d'offres d'emploi au sein des services, de supprimer les rapports inutiles, etc.

Les possibilités de mobilité interne entre les divers SPF et SPP et au sein de ceux-ci seront considérablement étendues pour rendre l'organisation plus flexible et plus maniable. La possibilité d'opter (temporairement), à certains moments de sa carrière, pour une autre tâche, un autre emploi plus léger ou moins de travail — ou pour une combinaison des trois — doit être offerte à tous les fonctionnaires.

Depuis cette année, le programme de gestion des évaluations a atteint sa vitesse de croisière au sein du gouvernement fédéral. Ce programme fera l'objet d'un monitoring et sera adapté si nécessaire.

— *Responsabiliser et donner une autonomie de management*

Les nouveaux contrats d'administration impliquent un grand pas en avant vers l'autonomie et la responsabilisation du top management des services publics fédéraux. Ces accords entre les autorités politiques et le management concernent les objectifs à réaliser les trois prochaines années de cette législature. Il s'agit notamment des moyens utilisés, du suivi des objectifs et de l'évaluation finale.

Les contrats d'administration ne sont plus optionnels et forment la base de l'évaluation annuelle des titulaires de mandats. Ils offrent un cadre stratégique intégré, soutenant la concertation et la collaboration mutuelles entre la politique et l'administration.

Le gel des recrutements en vigueur depuis septembre 2014 a pris fin le 12 mai dernier. Les différents services publics fédéraux sont dorénavant responsables de la gestion de leurs enveloppes pour le personnel. Cela veut dire qu'à partir de maintenant, non seulement les SPF, mais aussi les SPP, parastataux et instituts de sécurité sociale, doivent faire leur monitoring sur la base des mêmes méthodes et accords. Pour la première fois, nous aurons une vue globale du personnel du gouvernement fédéral, des finances et des perspectives associées.

Le principe des enveloppes pour le personnel sera étendu à tous les services publics, en concertation avec les ministres ou secrétaires d'État compétents. Les

overheidsorganisaties moeten hun personeelsplanning voortaan invullen binnen de beschikbare enveloppen, en niet langer binnen wat de formatie maximaal mogelijk maakt. Bovendien wordt de procedure om inzake personeelsbewegingen een beleid op maat te voeren, sterk vereenvoudigd. Het zwaartepunt van de personeelsbeslissingen, zoals aanwervingen, bevorderingen of interne bewegingen, komt zo bij de overheidsdiensten zelf te liggen in plaats van op het politieke niveau.

— *Betere dienstverlening en meer toegevoegde waarde bieden*

Vanuit het “Federaal plan klantgerichtheid 2016” wenst de minister de federale overheidsdiensten te stimuleren om via klantenbevragingen de efficiëntie van hun dienstverlening te verbeteren. Daarvoor zal hij duidelijke kwaliteitsstandaarden vastleggen (*service level agreements*) en de nodige ondersteuning bieden om via een opvolging van het klachtenmanagementrapport bepaalde verbeteracties te realiseren, waarbij in 2016 de focus zal liggen op klantenonthaal.

De nadruk zal tevens worden gelegd op het wegwerken van verschillende vormen van verspilling, alsook op het verbeteren van de dienstverlening aan de burger. Processen die geen meerwaarde hebben, moeten overigens worden geschrapt.

In samenwerking met de staatssecretaris bevoegd voor administratieve vereenvoudiging werd een doelstelling gedefinieerd om de voortgang van de implementatie van de *only once*-wet te kunnen opvolgen. Dat zal gebeuren via de rapportering in het kader van de bestuursovereenkomsten. Daarbij zal een *only once*-score worden toegekend aan elke federale overheidsdienst.

Hoewel binnen en buiten de regering veel goede ideeën over innovatie de ronde doen, leiden zij bij gebrek aan een duidelijk raamwerk niet altijd tot praktische resultaten. In samenspraak met de staatssecretaris voor Administratieve Vereenvoudiging zal de minister die situatie trachten te verhelpen.

Ook de door het Regeerakkoord geplande invoering van de functionele tweetaligheid is voor de minister een kwestie van efficiëntie, goed bestuur en klantgerichtheid. Rechtstreeks en begrijpelijk communiceren met de medewerkers en hen kunnen evalueren in hun moedertaal, is een vorm van elementair respect en komt de interne werking van de overheidsdienst en de dienstverlening alleen maar ten goede. De daartoe noodzakelijke taaltesten worden door Selor ontwikkeld.

organisations publiques devront dorénavant réaliser le planning de leur personnel dans le cadre des enveloppes disponibles, et pas dans ce que le cadre autorise au maximum. En outre, la procédure pour mettre en œuvre une politique sur mesure pour les mouvements de personnel sera fortement simplifiée. Le point central pour les décisions relatives au personnel, comme les recrutements, les promotions ou les mouvements internes, sera situé dans les administrations mêmes et plus, au niveau politique.

— *Offrir un meilleur service et davantage de plus-value*

Partant du “Plan fédéral orientation client 2016”, le ministre entend encourager les services publics fédéraux à améliorer l’efficacité de leurs services. C’est pourquoi il définira des normes de qualité claires (*service level agreements*) et offrira le soutien nécessaire pour mettre en œuvre des actions d’amélioration via un suivi du rapport de gestion des plaintes, en mettant l’accent sur l’accueil des clients en 2016.

L’accent sera également mis sur l’élimination de toute forme de gaspillage et l’amélioration du service offert au citoyen. Les procédures qui n’apportent pas de plus-value doivent par ailleurs être supprimées.

En collaboration avec le secrétaire d’État chargé de la simplification administrative, un objectif a été défini pour pouvoir suivre de manière structurée la progression de la mise en œuvre de la loi *only-once*. Ce qui s’effectuera via le rapport prévu dans le cadre des contrats d’administration. Un score *only-once* sera attribué dans ce cadre à chaque service public fédéral.

Bien que de nombreuses et bonnes idées circulent en matière d’innovation dans et en dehors du gouvernement, elles n’aboutissent pas toujours à des résultats pratiques en raison de l’absence d’un cadre clair. Le ministre tentera de remédier à cette situation en collaboration avec le secrétaire d’État, chargé de la simplification administrative.

Aux yeux du ministre, l’instauration du bilinguisme fonctionnel prévue dans l’Accord de gouvernement est aussi une question d’efficacité, de bonne administration et d’orientation client. Communiquer de manière directe et compréhensible avec les collaborateurs et pouvoir les évaluer dans leur langue maternelle constitue une forme de respect élémentaire et ne fait que favoriser le fonctionnement interne du service public et la qualité des services. Les tests de langues nécessaires à cet effet seront développés par le Selor.

— *Gerichter leren, beter opleiden*

Gelet op de beperking van de middelen en de verhoogde aandacht voor efficiëntie is het zaak opleiding en ontwikkeling anders te organiseren. De uitdagingen waarvoor de federale overheid staat, vereisen immers dat de organisaties en hun werknemers in hun ontwikkeling investeren. De jobinhoud en de vereiste competenties zullen veel sneller veranderen dan vroeger. De opleidingsmogelijkheden zullen daar beter op moeten inspelen. Dat is een duidelijke opdracht voor het Opleidingsinstituut van de Federale Overheid (OFO). De aangeboden opleidingsmogelijkheden moeten relevant, doelgericht en kwaliteitsvol zijn opdat de personeelsleden efficiënt in hun loopbaan vooruit kunnen gaan.

Om die reden werd een traject afgelijnd om het Opleidingsinstituut van de Federale Overheid te moderniseren. Het opleidingsaanbod zal worden afgestemd op de nieuwe noden die ontstaan door de wijzigingen in de organisatie, de wijze van dienstverlening, de digitalisering, de verhoogde focus op klantgerichtheid, de efficiëntere taakverdeling en de cultuuromslag. Verder zal het OFO inzetten op thematische clusters van opleidingen rond het voorkomen van psychosociale problemen, *lean management*, digitalisering enzovoort.

Het uitdoven van de gecertificeerde opleidingen zal voor meer capaciteit en middelen zorgen. Daardoor zal het OFO zich kunnen wijden aan nieuwe taken die door de functieveranderingen en de nieuwe accenten van het overheidsbeleid ontstaan.

— *Waarden uitdragen en een voorbeeld geven*

Integriteit, transparantie en onkreukbaarheid zijn essentiële eigenschappen van goed bestuur. In samenwerking met de minister van Begroting zal de minister onderzoeken welke stappen nog nodig zijn om tot een efficiënter beleid te komen rond integriteitsmanagement, goed bestuur en deontologie. Een werkzaam integriteitsbeleid kan alleen maar functioneren wanneer aan de ambtenaren de mogelijkheid wordt geboden om via verschillende kanalen verbetermogelijkheden te signaleren.

Klokkenluiders signaleren wantoestanden en dragen zo bij tot een beter bestuur van onze overheidsdiensten. Ze kunnen dit alleen maar indien zij gegarandeerd volledige bescherming krijgen. De minister is voornemens om aan de vertrouwenspersonen Integriteit en aan de federale ombudsman meer slagkracht en initiatiefrecht te verlenen om ervoor te zorgen dat de drempel voor de ambtenaren lager wordt. Tevens moet erover worden

— *Apprendre de manière ciblée, mieux former*

Compte tenu de la diminution des moyens et de la volonté d'augmenter l'efficacité, il est essentiel d'organiser autrement la formation et le développement. Les défis que doit relever l'administration fédérale nécessitent que les organisations et leurs collaborateurs investissent dans leur développement. Le contenu de l'emploi et les compétences requises vont évoluer plus rapidement que par le passé. Il est donc nécessaire d'adapter les possibilités de formation à cette tendance. Il s'agit d'une mission pour l'Institut de Formation de l'administration fédérale (IFA). Les possibilités de formation offertes doivent être pertinentes, ciblées et qualitatives pour permettre au personnel d'avancer de manière efficace.

C'est pour cette raison qu'un trajet a été défini pour moderniser l'Institut de formation de l'administration fédérale (IFA). L'offre de formations sera adaptée aux nouveaux besoins dans le contexte des changements opérés dans l'organisation, de la prestation des services, de la numérisation, de l'importance accrue du client, de la répartition plus efficace des tâches et du changement culturel. L'IFA réalisera aussi des clusters thématiques de formations autour de la prévention des problèmes psychosociaux, du *lean management*, de la numérisation, etc.

La suppression progressive des formations certifiées fournira davantage de capacité et de moyens. L'IFA pourra ainsi se consacrer à de nouvelles tâches issues du changement de fonctions et des nouveaux accents de la politique gouvernementale.

— *Promouvoir nos valeurs et donner l'exemple*

Intégrité, transparence et incorruptibilité constituent les caractéristiques essentielles d'une bonne administration. En collaboration avec la ministre du Budget, le ministre examinera quelles mesures doivent encore être prises pour accroître l'efficacité de la politique en matière d'intégrité, de bonne administration et de déontologie. Une politique d'intégrité efficace ne peut fonctionner que si nos fonctionnaires ont la possibilité de communiquer des suggestions d'amélioration via différents canaux.

Les donneurs d'alerte signalent les situations à problème et contribuent ainsi à une meilleure administration de nos services publics. Ils ne peuvent toutefois le faire que si une protection complète leur est garantie. Le ministre entend donner aux personnes de confiance Intégrité et au médiateur fédéral plus de force de frappe et de liberté d'initiative afin que le seuil pour les fonctionnaires soit abaissé. Il conviendra également de veiller

gewaakt dat dit klokkenluiderstatuut niet kan worden misbruikt voor eigen gewin.

De federale overheid voert een genderneutraal beleid. Voor het eerst kan worden meegedeeld dat 33 % van de leidinggevenden vrouwen zijn. De combineerbaarheid van arbeid en gezin wordt verder opgevolgd. Ook aandacht voor ouderen wordt opgenomen in het federale diversiteitsplan. In samenspraak met de staatssecretaris bevoegd voor Gelijke Kansen zal de minister ervoor zorgen dat alle vacatureprofielen van de federale overheid genderneutraal zullen worden geformuleerd.

Voorts wenst de minister een positief en volwaardig inclusief beleid te voeren voor personen met een beperking. Die initiatieven zijn met name gericht op aangepaste werkcondities en op communicatie. Selor werd ermee belast om in samenwerking met de onderwijsinstellingen voor die doelgroep specifieke jobbeurzen te organiseren. Via een projectoproep zal voor de nodige cofinanciering kunnen worden gezorgd ten behoeve van overheidsdiensten die in werkplekaanpassingen willen voorzien. Ten slotte zal ook de impact van de sociale clausules in overheidsbestekken worden geëvalueerd.

Om al deze acties rond diversiteit beter te coördineren werd een Stuurgroep Diversiteitmanagement opgericht. Deze groep zal voorzien in de planning en opvolging van de geplande diversiteitsacties. De minister verwijst in dat verband naar de diversiteitsopleidingen voor rekruteerders bij Selor en naar de aandacht voor beter toegankelijke selectieprocedures.

Tot besluit beklemtoont de minister dat de acties die hij heeft geschetst de essentie van zijn beleid voor 2016 vormen en dat ze getuigen van de regeringsambitie om een voortrekker van verandering te zijn. Hij wil werk maken van een efficiënter beheer van de middelen, minder en eenvoudiger processen, procedures en regels, meer vrijheid en verantwoordelijkheid en een moderne loopbaaninvulling voor de ambtenaren. Hij wil ervoor zorgen dat de ambtenaren trots zijn op hun belangrijke sociale rol.

De beleidsnota is een uitwerking van het regeerakkoord maar is ook meer dan dat. De afgelopen maanden is op constructieve wijze samengewerkt met de leidinggevende ambtenaren. Het document is in co-creatie met hen ontstaan, op basis van verregaande oefeningen rond gemeenschappelijke visies en individuele acties. De minister wenst hen daarom te bedanken voor het verlenen van kennis en input aan dit veranderingstraject.

à ce que le statut de lanceur d'alerte ne soit pas utilisé abusivement à des fins d'intérêts personnels.

Le gouvernement fédéral applique une politique de genre neutre. Il peut être précisé pour la première fois que 33 % des fonctions dirigeantes sont assumées par des femmes. Le ministre continue de suivre de près les possibilités de combiner le travail et la famille. Une attention pour les seniors est également prévue dans le plan de diversité fédéral. En collaboration avec la secrétaire d'État à l'Égalité des chances, le ministre veillera à ce que tous les profils pour les offres d'emploi du pouvoir fédéral soient formulés de manière neutre en termes de genre.

De même, le ministre souhaite mener une politique positive et pleinement inclusive pour les personnes ayant un handicap. Ces initiatives visent notamment des conditions de travail adéquates et la communication. Selor a été chargé d'organiser des salons de l'emploi spécifiques pour ce groupe cible, en collaboration avec les instituts d'enseignement. Un appel à projets permettra d'assurer le co-financement pour les services publics qui souhaitent procéder à des adaptations de postes de travail. Enfin, l'impact des clauses sociales dans les cahiers des charges publics sera également évalué.

Une commission d'experts Gestion de la diversité a été constituée pour mieux coordonner toutes ces actions autour de la diversité. Ce groupe s'occupera du planning et du suivi des actions prévues de diversité. Le ministre renvoie à cet égard aux formations à la diversité pour les recruteurs au Selor et à l'attention portée à la meilleure accessibilité des procédures de sélection.

En conclusion, le ministre souligne que les actions qu'il a esquissées constituent l'essence de sa politique pour 2016 et témoignent de l'ambition du gouvernement d'être un pionnier du changement. Il souhaite œuvrer pour une gestion plus efficace des moyens, des procédures, des règles ainsi que des processus plus simples et moins nombreux, pour plus de liberté et de responsabilité et pour un développement de carrière moderne pour des fonctionnaires. Il entend faire en sorte que les fonctionnaires soient fiers de leur rôle social qui est important.

La note de politique est fondée sur l'accord de gouvernement, mais elle va plus loin. Ces derniers mois, il y a eu une collaboration constructive avec les fonctionnaires dirigeants. Le document est le fruit de leur contribution, sur la base d'exercices approfondis autour de visions communes et d'actions individuelles. Le ministre souhaite les remercier d'avoir apporté leurs connaissances à ce trajet de changement.

II. — BESPREKING

A. Vragen en opmerkingen van de leden

De heer Christoph D'Haese (N-VA) verwijst naar de bespreking van de beleidsverklaring van de minister: van bij de aanvang van de regeerperiode heeft de fractie waartoe de spreker behoort, gepleit voor een doeltreffender overheid. Men kan niet om de vaststelling heen dat de administratie lang boven haar stand heeft geleefd en dat de dienstverlening aan het cliënteel soms te wensen overliet. De tijd was rijp om te zorgen voor meer doeltreffendheid, meer klantgerichtheid en kwaliteitsvollere dienstverlening.

Bij het aantreden van de minister hadden de vakorganisaties een aantal rampscenario's geschetst betreffende het federaal beleid inzake het openbaar ambt, terwijl dat beleid er alleen maar op gericht was de doeltreffendheid van de procedures te verhogen in een efficiënte omgeving, die op de moderne behoeften is afgestemd. De spreker herinnert eraan dat Nederland en Duitsland erin slagen doeltreffender te zijn met aanmerkelijk kleinere overheidsdiensten.

Een succesfactor is een efficiënte en effectieve organisatie, waarbij gekeken wordt op welke domeinen alle federale overheidsdiensten kunnen samenwerken. Hierbij wordt er verwezen naar een vereenvoudiging van de interne controle door een Gemeenschappelijke Interne Auditdienst, maar ook een centrale personeels- en loonadministratie en gecoördineerde aankopen. Hoe staat het met de Gemeenschappelijke Interne Auditdienst?

In de beleidsnota wordt de “redesign” van de overheidsdiensten beschreven als een essentiële stap in het proces naar een meer efficiënte en slankere overheid. Tot nog toe is er echter weinig concreets bekend. Kan de minister zijn stappenplan verduidelijken?

Een andere belangrijke factor in de modernisering van de overheidsbedrijven is het invoeren van een modern personeelsbeleid, waarbij een grotere autonomie van het management en een responsabilisering van het personeel belangrijke bouwstenen zijn.

Dat betekent dat er een cultuur- en mentaliteitswijziging nodig zijn. Verantwoording afleggen, flexibeler werken, probleemoplossende attitudes, openheid, klantgerichtheid, maar ook minder opgelegde regels, zelfreflectie en zelfkritiek zijn daarbij belangrijke elementen.

II. — DISCUSSION

A. Questions et observations des membres

M. Christoph D' Haese (N- VA) se réfère à la discussion de l'exposé d'orientation générale du ministre: dès le début de la législature, le groupe auquel l'intervenant appartient a plaidé en faveur d'une autorité plus efficace. Force est de constater que pendant longtemps, l'administration a vécu au-dessus de ses moyens et que le service à la clientèle laissait parfois à désirer. Il était temps d'accroître l'efficacité, le souci de la clientèle et la qualité du service.

Lors de l'entrée en fonction du ministre, les organisations syndicales avaient esquissé un certain nombre de scénarios catastrophes concernant la politique fédérale en matière de fonction publique alors que cette politique ne visait qu'à accroître l'efficacité des procédures de travail dans un environnement performant, adapté aux besoins modernes. L'intervenant rappelle à cet égard que les Pays-Bas et l'Allemagne parviennent à être plus efficaces avec des services publics nettement plus réduits.

Une organisation efficace et effective est un facteur de réussite, le but étant d'examiner dans quels domaines tous les services publics fédéraux peuvent collaborer. Il est renvoyé à ce sujet à une simplification du contrôle interne par un service d'audit interne commun, mais également une administration salariale et de personnel centrale et des achats coordonnés. Où en est-on en ce qui concerne le service d'audit interne commun?

La note de politique générale décrit le “redesign” des services publics comme une étape essentielle du processus menant à une autorité plus efficace et dégraissée. Jusqu'à présent, on ne connaît guère de mesures concrètes? Le ministre peut-il préciser son plan par étapes?

Un autre facteur important de la modernisation des entreprises publiques est l'instauration d'une politique du personnel moderne, reposant essentiellement sur une autonomie accrue du management et une responsabilisation du personnel.

Cela signifie qu'un changement de culture et de mentalité s'impose. Le rapportage, la flexibilité au travail, les attitudes axées sur les solutions, l'ouverture, le souci de la clientèle, mais aussi la réduction des règles imposées, l'autoréflexion et l'autocritique sont des éléments importants à cet égard.

Een modern beleid houdt ook in dat er gerichte en noodzakelijke opleidingen nodig zijn, net als het continu bijscholen om een betere dienstverlening te bieden en een meerwaarde te betekenen voor de organisatie.

Deze responsabilisering past in de beleidsverklaring in het kader van de efficiëntie en het goed bestuur. Maar hoe kan deze vrijheid worden gerijmd met politieke controle? Zijn er negatieve gevolgen wanneer bepaalde doelstellingen niet gehaald worden? Met andere woorden, worden de doelstellingen aan de evaluatie gekoppeld?

De heer D'Haese verwijst daarna naar het eenvoudige personeels- en loonbeleid. Elke overheidsdienst biedt bepaalde afzonderlijke interne diensten (HR-diensten, aankoopdiensten, ICT-diensten enzovoort). Een gedreven samenwerking en synergie kunnen voordelen opleveren.

Anderzijds is een efficiënt loonbeleid eveneens een belangrijk instrument. De spreker moet vaststellen dat enorm veel profielen gekoppeld zijn aan een rits van weddenschalen. Dat leidt vaak tot frustratie en het gevoel van een ongelijke behandeling bij personeelsleden met een zelfde profiel hebben maar werkzaam in een andere dienst. Worden ook stappen voorbereid om op dat terrein tot een rationalisering en optimalisering te komen?

In de privésector wordt al veel ondernomen op het vlak van een duurzaam personeelsbeleid. Haalbaar werk en langer werken gaan hand in hand. Welke maatregelen treft de minister op dat vlak? Sluiten die maatregelen aan bij de plannen van de minister bevoegd voor Werk?

De federale regering heeft ambitieuze besparingsdoelstellingen. Een modern en efficiënt overheidsapparaat zal ongetwijfeld meer middelen vrijmaken.

De spreker heeft vernomen dat de Vaste Commissie voor Taaltoezicht (VCT) sinds geruime tijd niet meer wordt uitgenodigd als waarnemer op de door Selor georganiseerde taalexamens. Nochtans moeten op grond van artikel 12, tweede lid, van het koninklijk besluit van 4 augustus 1969 tot regeling van de rechtstoestand van de Voorzitter en van de leden van de Vaste Commissie voor Taaltoezicht en tot regeling van deze werking waarnemers worden gezonden naar de door Selor georganiseerde taalexamens.

Ook in de recente jaarverslagen van het VCT kon de heer D'Haese, behalve het toezicht op de taalexamens

Une politique moderne suppose également des formations ciblées et nécessaires, tout comme la formation continue afin d'offrir un meilleur service et d'apporter une plus-value à l'organisation.

Dans l'exposé d'orientation politique, cette responsabilisation s'inscrit dans le cadre de l'efficacité et de la bonne gouvernance. Comment cette liberté peut-elle toutefois être conciliée avec le contrôle politique? La non-réalisation de certains objectifs entraîne-t-elle des conséquences négatives? En d'autres termes, les objectifs sont-ils liés à l'évaluation?

M. D'Haese renvoie ensuite à la politique salariale et de personnel uniforme. Chaque service public offre certains services internes distincts (services RH, services d'achat, services ICT, etc). Il peut être avantageux de renforcer la collaboration et la synergie.

D'autre part, une politique salariale efficace constitue aussi un instrument important. Force est cependant de constater, selon l'intervenant, qu'un grand nombre de profils sont liés à toute une série d'échelles salariales. Cela donne souvent lieu à de la frustration et à un sentiment d'inégalité de traitement chez les membres du personnel ayant un profil identique mais travaillant dans un autre service. Des démarches sont-elles aussi en cours de préparation en vue de parvenir à une rationalisation et à une optimisation sur ce terrain?

Dans le secteur privé, de nombreuses démarches sont déjà entreprises en vue de développer une politique du personnel durable. La faisabilité du travail et le fait de travailler plus longtemps vont de pair. Quelles mesures le ministre prend-il sur ce plan? Ces mesures s'inscrivent-elles dans le prolongement des projets du ministre qui a l'Emploi dans ses attributions?

Le gouvernement fédéral poursuit des objectifs d'économie ambitieux. Un appareil d'État moderne et efficace permettra indubitablement de libérer plus de moyens.

L'intervenant a appris que, depuis un certain temps déjà, la Commission permanente de contrôle linguistique (CPCL) n'est plus invitée en tant qu'observatrice aux examens linguistiques organisés par le Selor. Pourtant, sur la base de l'article 12, alinéa 2, de l'arrêté royal du 4 août 1969 fixant le statut du président et des membres de la Commission permanente de Contrôle linguistique et organisant le fonctionnement de celle-ci, des observateurs doivent être envoyés aux examens linguistiques organisés par le Selor.

Dans les rapports annuels récents de la CPCL, M. D'Haese n'a pas non plus trouvé trace de

georganiseerd in de taalgrensgemeenten, geen bevindingen terugvinden.

Kan de minister bevestigen dat Selor geen waarnemers van het VCT meer uitnodigt op deze taalexamens? Indien dat wel het geval is, kan de minister de cijfers van de laatste twee jaren bezorgen van de taalexamens waarop een waarnemer van het VCT aanwezig was? Indien niet, wat gaat de minister doen om ervoor te zorgen dat het VCT zijn wettelijke taken kan uitvoeren?

Mevrouw Nawal Ben Hamou (PS) merkt op dat de beleidsnota grotendeels aansluit bij die welke in 2014 werd verdedigd. Het is dan ook logisch dat bepaalde belangrijke punten bezorgdheid wekken bij de fractie van de spreekster.

De minister stelde vorig jaar al een grondige hervorming van het statuut in uitzicht. Kan hij precieze informatie geven over de stand van zaken van dat project?

Men kan er niet omheen dat de minister in zijn beleidsnota heel vaag blijft. Zo luidt het dat "(h)et hoog tijd (wordt) om na te denken over een vereenvoudiging van het statuut en een toepassing daar waar de functie dat echt vereist" (DOC 54 1428/013, blz. 17). Zouden er functies bestaan waarvoor "objectiviteit van werving en dienstverlening" niet noodzakelijk zouden zijn? Of functies waar "inperking van politieke inmenging" niet welgekomen zou zijn?

De spreekster begrijpt overigens dat men het humanresourcesbeheer flexibeler wil maken, maar is sceptisch wanneer zij kijkt naar de middelen die daartoe ter beschikking worden gesteld. Is de afschaffing van het begrip "personeelsformatie" niet vooral een middel om de onderbezetting van het overheidspersoneel te verhullen? De minister schijnt bovendien liever een beroep te doen op uitzendwerk dan mensen in dienst te nemen met een arbeidsovereenkomst. De spreekster is van mening dat deze aantasting van het statuut het openbaar ambt uiteindelijk zeer kwetsbaar zal maken.

In dat verband wekt het discours over de responsabilisering van het topmanagement de indruk dat men de politiek niet langer verantwoordelijk wil stellen voor de gevolgen van de forse bezuinigingsmaatregelen inzake personeel.

Men zou uit de beleidsnota kunnen afleiden dat de minister de integriteit van de ambtenaren in twijfel trekt. Wordt die beschuldiging gestaafd met nauwkeurige feiten, veroordelingen of een significant aantal klachten?

constatations, en dehors du contrôle des examens linguistiques organisés dans les communes de la frontière linguistique.

Le ministre peut-il confirmer que le Selor n'invite plus d'observateurs de la CPCL à ses examens linguistiques? Dans le cas contraire, le ministre peut-il fournir, pour ces deux dernières années, le nombre d'examens linguistiques au cours desquels un observateur de la CPCL était présent? Sinon, que fera le ministre pour veiller à ce que la CPCL puisse exécuter ses tâches légales?

Mme Nawal Ben Hamou (PS) observe que la note de politique générale reste pour l'essentiel dans la ligne de celle qui a été défendue en 2014. Il est donc logique que certains points importants suscitent, auprès du groupe auquel elle appartient, certaines inquiétudes.

Le ministre annonçait déjà l'année dernière une réforme profonde du statut. Peut-il donner des précisions concernant l'état d'avancement de ce projet?

Force est de constater que le ministre reste très évasif dans sa note de politique générale. On peut notamment y lire qu' "il est grand temps de réfléchir à une simplification et à une application du statut, là où la fonction le requiert vraiment" (DOC 54 1428/013, p.17). Y aurait-il des fonctions où "l'objectivité du recrutement et du service" ne serait pas nécessaire? Des fonctions où la "restriction de l'ingérence du politique" ne serait pas de bon aloi?

Par ailleurs, si elle peut comprendre la volonté d'assouplir la gestion des ressources humaines, l'intervenante se dit sceptique quant aux moyens mis en avant pour ce faire. La suppression de la notion de cadre n'est-elle pas surtout un moyen de masquer la mise en sous-effectif de l'administration? Le ministre semble en outre vouloir privilégier le recours au travail intérimaire plutôt que de recourir aux contractuels. L'intervenante estime que cette attaque contre le statut aboutit à fragiliser de manière extrême la fonction publique.

Dans ce contexte, le discours relatif à la responsabilisation du top management paraît témoigner de la volonté de déresponsabiliser le politique quant aux effets des coupes budgétaires décidées en matière de personnel.

A la lecture de la note de politique générale, l'on pourrait croire que le ministre remet en cause l'intégrité des fonctionnaires. Cette accusation est-elle étayée par des faits précis, des condamnations ou un nombre de plaintes significatif?

Ten slotte kondigt de minister ook aan dat hij procedures “die geen toegevoegde waarde hebben” wil afschaffen (DOC 54 1428/013, blz. 21). Kan hij aangeven wie die procedures zal evalueren, en enkele voorbeelden geven? Hoe — en binnen welke termijn — zal de impact van die afschaffing worden geëvalueerd?

Mevrouw Katja Gabriëls (Open Vld) onderstreept dat Open Vld volledig achter de beoogde doelstelling staat, met name het bevorderen van dynamische federale overheidsdiensten die kwaliteitsvolle prestaties leveren voor burgers en ondernemingen, en dat op een kostenefficiënte manier met minder regels en slimmere organisatievormen en processen.

De minister verwijst vaak in zijn nota naar de zorg voor efficiëntie en winsten. Hij wil ook de verspilling aanpakken. Volgens de spreekster zijn de bestuursovereenkomsten in deze context inderdaad zeer belangrijk. Hebben alle overheidsdiensten al een bestuursovereenkomst getekend met hun voogdijminister? Werden in deze bestuursovereenkomsten efficiëntiedoelstellingen opgenomen? Zullen de overheidsdiensten in de bestuursovereenkomst worden geresponsabiliseerd inzake het beheer van gebouwen? Kan de minister een overzicht geven van de belangrijkste lopende efficiëntieprojecten?

In zijn nota verwijst de minister naar het Federaal plan klantgerichtheid. Is dat plan al klaar en kan de commissie er kennis van nemen?

De beleidsnota verwijst opnieuw terecht naar het *only once*-principe. Open Vld is een grote voorstander van het beginsel dat burgers en ondernemingen maar één keer dezelfde informatie moeten geven aan de overheid. Er is ook maar één overheid, met verschillende lagen. Mevrouw Gabriëls vraagt hoe de samenwerking tussen de federale en de regionale dienstenintegratoren — en met de Vlaamse in het bijzonder — verloopt. Wie is vertegenwoordigd in welke integrator? Op welke manier verloopt de samenwerking met de lokale overheden? Worden zij daarbij betrokken?

Inzake diversiteit wordt verwezen naar acties die daartoe bijdragen (gender, personen met een handicap, enz.). Er zou ook een becijferde doelstelling voor de federale overheid vastgelegd worden betreffende personen met een migratieachtergrond. In de verantwoording van de begroting valt echter te lezen dat tijdens de laatste jaren geen projecten zijn gelanceerd die de gelijkheid tussen mannen en vrouwen beogen, en dat er ook geen zijn gepland. Kan de minister een overzicht geven van de acties voor 2016? Is het streefcijfer al gekend? Met welke concrete maatregelen wil men de doelstelling

Enfin, le ministre annonce également sa volonté de supprimer des procédures “n’apportant pas de plus-value” (DOC 54 1428/013, p.21). Peut-il préciser qui réalisera l’évaluation de ces procédures et donner quelques exemples? Comment — et dans quel délai — l’impact de cette suppression sera-t-elle évaluée?

Mme Katja Gabriëls (Open Vld) souligne que l’Open Vld soutient totalement l’objectif visé, à savoir promouvoir des services publics fédéraux dynamiques, qui fournissent des services de qualité aux citoyens et aux entreprises et ce, de manière efficace en termes de coûts, avec moins de règles et des formes organisationnelles et des processus plus judicieux.

Dans sa note, le ministre réitère fréquemment son souci d’être efficace et d’engranger des bénéfices. Il veut également faire la chasse au gaspillage. Selon l’intervenante, les contrats d’administration revêtent effectivement une importance capitale dans ce contexte. Tous les services publics ont-ils déjà signé un contrat d’administration avec leur ministre de tutelle? Ces contrats englobent-ils des objectifs d’efficacité? Vont-ils responsabiliser les services publics en matière de gestion des bâtiments? Le ministre pourrait-il récapituler les principaux projets en cours portant sur l’efficacité?

La note du ministre évoque le “Plan fédéral Orientation client”. Ce plan est-il déjà prêt et la commission peut-elle en prendre connaissance?

La note de politique générale évoque de nouveau à juste titre le principe du “*only once*”. L’Open Vld est un fervent défenseur du principe selon lequel les citoyens et les entreprises ne doivent fournir une même information à l’administration qu’une seule fois. Il n’y a aussi en fait qu’une seule administration faite de plusieurs couches. Mme Gabriëls demande comment se déroule la coopération entre les intégrateurs de services fédéraux et régionaux — et flamands en particulier. Qui est représenté au sein de quel intégrateur? Et la coopération avec les pouvoirs locaux? Ces derniers sont-ils associés à ce niveau?

En ce qui concerne la diversité, la note évoque des actions qui y contribuent (genre, personnes handicapées, etc.). Un objectif chiffré serait également imposé à l’autorité fédérale concernant les personnes issues de l’immigration. Dans la justification du budget, on lit toutefois que ces dernières années, aucun projet n’a été lancé pour promouvoir l’égalité hommes-femmes et qu’aucun projet n’est prévu dans le futur. Le ministre pourrait-il résumer les actions prévues en 2016? L’objectif chiffré est-il déjà connu? Quelles sont les mesures concrètes prévues pour y parvenir? Tous

bereiken? Halen alle overheidsdiensten inmiddels de 3 %-norm voor personen met een handicap?

De spreekster merkt in dit verband op dat positieve discriminatie ook discriminatie is. Zullen die maatregelen blijven bestaan na het behalen van de quota?

Een van de prioriteiten van de federale regering betreft de optimalisatie van de federale overheid (*redesign*). Het is de bedoeling om de organisatiestructuur van de federale overheid te optimaliseren. De nieuwe structuur zou een substantiële vermindering van het aantal entiteiten (FOD's, Openbare Instellingen voor sociale zekerheid, enz.) inhouden. Kan de minister een stand van zaken geven? Wat is de einddoelstelling? Hebben de bevoegde ministers al een integratievoorstel voor de POD's aan de Ministerraad voorgelegd? In welke structuur worden de diverse POD's geïntegreerd?

Tot slot verwijst mevrouw Gabriëls naar het project Fedoclean. Dat project beoogt stapsgewijs alle onderhoudspersoneel van de federale overheid samen te brengen en de contracten voor onderhoudsdiensten door privéfirma's te centraliseren, teneinde de werking efficiënter te maken en besparingen te realiseren. In de loop van 2015 werd Fedoclean operationeel. Er zijn nog steeds maar twee FOD's die hun onderhoudspersoneel hebben overgedragen. Hoe komt het dat nog geen enkele extra FOD in het systeem is gestapt? Is een uitbesteding dan nog steeds goedkoper?

De heer Alain Top (sp.a) wijst erop dat de minister een beleidsnota en begroting voorlegt die focust op besparingen, efficiëntiewinsten en innovatie. Efficiëntiewinsten kunnen uiteraard heel kosten- en tijdsbesparend zijn. De spreker is dan ook voorstander van het inzetten op meer efficiëntie, en op innovatie om deze efficiëntie te bekomen. Dergelijke initiatieven zijn echter veel minder evident in de praktijk dan op papier. Hij hoopt bijgevolg dat er voldoende evaluaties en bijsturingen worden voorzien zodat de efficiëntiewinsten ook daadwerkelijk worden geboekt.

Bovendien moet het budgettair kader toelaten om voldoende te innoveren en investeren. Er wordt aanzienlijk bespaard op werking en investeringen. In die omstandigheden is het zeker geen evidentie om voor voldoende innovatie te zorgen.

les services publics ont-ils appliqué, dans l'intervalle, la norme de 3 % de personnes handicapées dans leur effectif?

L'intervenante observe à cet égard que la discrimination positive est aussi une forme de discrimination. Ces mesures seront-elles maintenues une fois le quota atteint?

L'optimisation (*redesign*) des pouvoirs publics fédéraux est l'une des priorités du gouvernement fédéral. L'intention est d'optimiser la structure organisationnelle des pouvoirs publics fédéraux. La nouvelle structure devrait entraîner une réduction substantielle du nombre d'entités (SPF, institutions publiques de sécurité sociale, etc.). Le ministre pourrait-il indiquer l'état d'avancement de ce projet? Quel en est l'objectif ultime? Les ministres compétents ont-ils déjà soumis une proposition d'intégration des SPP au Conseil des ministres. Dans quelle structure les différents SPP seront-ils intégrés?

Enfin, Mme Gabriëls évoque le projet Fedoclean. Ce projet vise à réunir par étapes tout le personnel de nettoyage de l'administration fédérale ainsi qu'à centraliser les contrats pour les services de nettoyage effectués par des firmes privées afin d'augmenter l'efficacité et de réaliser des économies. Fedoclean a entamé ses activités dans le courant de l'année 2015. Seuls deux SPF ont transféré leur personnel de nettoyage. Pourquoi aucun autre SPF n'a-t-il rejoint ce système? La sous-traitance est-elle dès lors toujours moins chère?

M. Alain Top (sp.a) indique que le ministre a déposé une note de politique et un budget axés sur les économies, les gains d'efficacité et l'innovation. Naturellement, les gains d'efficacité permettent de réduire fortement les coûts, et de gagner du temps. Dès lors, l'intervenant est favorable aux investissements en faveur d'une plus grande efficacité et aux innovations qui permettent d'obtenir cette efficacité. Toutefois, ces initiatives sont beaucoup moins faciles à réaliser en pratique que sur papier. Dès lors, il espère qu'un nombre suffisant d'évaluations et de corrections ont été prévues pour que les gains d'efficacité puissent réellement avoir lieu.

En outre, le cadre budgétaire doit permettre de réaliser suffisamment d'innovations et d'investissements. Or, des économies considérables sont effectuées en matière de fonctionnement et d'investissements. Dans ces circonstances, il n'est certainement pas évident d'innover suffisamment.

Efficiëntiemaatregelen zijn uiteraard belangrijk. De beleidsnota verwijst in dat verband naar de oprichting van een gemeenschappelijke interne auditdienst, een doorstart van de gemeenschappelijke loonadministratie en de efficiëntere gezamenlijke aankoop van goederen en diensten door de verschillende federale overheidsdiensten. Hoe ver staan de initiatieven daarover? Volgens de beleidsnota zal de centrale loonadministratie begin 2016 worden opgestart. Zijn de andere initiatieven reeds tot uitvoering gebracht? De oprichting van de gemeenschappelijke interne auditdienst werd goedgekeurd op 17 juli 2015. Is de auditdienst intussen reeds operationeel? Werden er in 2015 reeds groepsaankopen gedaan? Nemen de verschillende departementen er aan deel? Hoe zal de interne auditdienst zich verhouden tot Defensie? Wat gebeurt er met het geheime karakter van de informatie binnen Defensie?

Voorts gaat de spreker in op de aangekondigde hervorming van het statuut: welke timing heeft de minister daarbij voor ogen? Worden de vakorganisaties bij de werkzaamheden betrokken?

In 2015 kwam het programma om evaluaties te beheren op kruissnelheid. De beleidsnota stelt dat de administratie enige tijd nodig zal hebben om met het nieuwe gegeven om te leren gaan. Volgt na een bepaalde inlooperperiode de evaluatie van het systeem?

De beleidsnota stelt voorts dat er een traject wordt afgelijnd om het Opleidingsinstituut van de Federale Overheid (OFO) te moderniseren en de organisatie wendbaarder te maken. Het opleidingsaanbod dient te worden afgestemd op de nieuwe noden die ontstaan door de wijziging van de organisatie, de wijze van dienstverlening, de digitalisering, enz. Verder zal het OFO inzetten op thematische clusters van opleidingen rond het voorkomen van psychosociale problemen, *lean management*, digitalisering, enz. Kan de minister de timing en de budgettaire impact daarvan toelichten?

In de beleidsnota onderstreept de minister bovendien: “De federale overheid moet een spiegel van de samenleving zijn. Onze acties rond diversiteit en inclusie dragen hiertoe bij” (DOC 54 1428/013, blz. 23). Welke inspanningen werden het voorbije jaar reeds geleverd? Welke resultaten werden daarbij geboekt?

Met betrekking tot de diversiteit verheugt de spreker zich erover dat er initiatieven worden genomen om genderneutrale vacatureprofielen op te stellen. De inspanningen leveren duidelijk resultaten op: 33 % van de leidinggevenden is een vrouw. We mogen ons hiermee niet tevreden stellen, en er moeten blijvende

Les mesures visant l'efficacité sont naturellement importantes. Sur ce point, la note de politique évoque la création d'un service d'audit interne commun, la relance de l'administration salariale commune et un achat groupé plus efficace des biens et services par les différents services publics fédéraux. Quel est l'état d'avancement des initiatives dans ce domaine? La note de politique indique que l'administration salariale commune sera mise en place début 2016. Les autres initiatives ont-elles déjà été mises en œuvre? La création d'un service d'audit interne commun a été approuvée le 17 juillet 2015. Ce service est-il déjà opérationnel aujourd'hui? Y-a-t-il déjà eu des achats groupés en 2015? Les différents départements y participent-ils? Comment le service d'audit interne s'articulera-t-il par rapport à la Défense? Qu'en est-il du caractère confidentiel des informations au sein de la Défense?

L'orateur aborde ensuite le thème de la réforme annoncée du statut: quel calendrier le ministre a-t-il prévu à cet effet? Les organisations syndicales seront-elles associées aux travaux?

En 2015, le programme de gestion des évaluations a atteint sa vitesse de croisière. La note de politique générale souligne que l'administration aura besoin d'un certain temps pour se familiariser avec cette nouvelle donnée. Après une période de rodage, le système fera-t-il l'objet d'une évaluation?

En outre, la note de politique générale souligne par ailleurs qu'un trajet sera défini pour moderniser l'Institut de formation de l'administration fédérale (IFA) et rendre l'organisation plus maniable. L'offre de formations sera adaptée aux nouveaux besoins dans le contexte des changements opérés dans l'organisation, de la prestation des services, de la numérisation, etc. L'IFA réalisera aussi des clusters thématiques de formations autour de la prévention des problèmes psychosociaux, du *lean management*, de la numérisation, etc. Le ministre peut-il fournir des précisions quant au calendrier et à l'impact budgétaire?

Dans la note de politique générale, le ministre a également souligné: “Le gouvernement fédéral doit être un miroir de la collectivité. Et nos actions axées sur la diversité et l'inclusion y contribuent.” (DOC 54 1428/013, p. 23). Quels efforts ont-été fournis l'année dernière? Quels sont les résultats obtenus?

Concernant la diversité, l'orateur se réjouit des initiatives qui ont été prises pour rédiger des profils pour les offres d'emploi formulés de manière neutre en termes de genre. Les efforts consentis ont donné des résultats probants: 33 % des fonctions dirigeantes sont assumées par des femmes. Nous ne pouvons nous satisfaire

inspanningen worden voorzien. Daarnaast vermeldt de beleidsnota dat de optie van telewerken wordt bekeken. Ook dat kan een positieve stimulans zijn voor het aantal vrouwen op de werkvloer.

Mevrouw Vanessa Matz (cdH) stelt vast dat de beleidsnota verschillende lovenswaardige voornemens bevat. Niemand kan immers iets hebben tegen doelstellingen als modernisering, vereenvoudiging en doeltreffendheid. Feit is echter dat de minister heel vaag blijft over de wijze waarop hij die doelstellingen concreet wenst in te vullen.

Een jaar na zijn aantreden mocht van hem wel wat preciezere informatie worden verwacht. De spreekster zou graag wat meer vernemen over het “eenvormig en eenvoudig kader” voor de groepsaankopen, over de hervorming van het statuut en over de manier waarop hij de doelstellingen van het “Federaal plan klantgerichtheid” denkt te zullen verwezenlijken. Wat dit laatste betreft, benadrukt mevrouw Matz dat de term “klanten” volgens haar niet erg geschikt is; ze zou liever horen spreken van “gebruikers van de openbare diensten”.

Vervolgens verwijst de spreekster naar de discussie over de beleidsnota “Kanselarij”, tijdens welke de eerste minister aangaf het jammer te vinden dat de selectieprocedures voor de personeelsleden van het Centrum voor Cybersecurity zo lang duren en dat die procedures niet aangepast zijn aan de gezochte profielen. Zal de procedure worden herbekeken? Kan Selor de selectieprocedure beter afstemmen op de gezochte profielen?

Voor het overige verwelkomt mevrouw Matz de oprichting van de gemeenschappelijke interne auditdienst, waar het Rekenhof in zijn opmerkingen van 2014 op aanstuurde.

Kan de minister ten slotte aangeven volgens welk tijdspad het PersoPoint-project zal worden uitgevoerd?

De heer Denis Ducarme (MR) is het volstrekt oneens met de analyse van mevrouw Matz. De beleidsnota geeft juist aan dat een aantal horden werden genomen en stelt een duidelijke tijdslijn vast voor het verwezenlijken van de beoogde doelstellingen.

Als voorbeeld noemt de spreker de oprichting van de gemeenschappelijke auditdienst. Om de dienst ambtenarenzaken te moderniseren zijn dergelijke projecten nodig. Door de oprichting van een gemeenschappelijke loonadministratie en een aankoopcentrale kunnen schaalvoordelen worden gerealiseerd en kan de organisatie efficiënter worden gemaakt.

de ces résultats et devons continuer à poursuivre les efforts. En outre, la note de politique générale mentionne que l’option du télétravail sera examinée. Cette dernière peut également être un incitant positif pour le nombre de femmes au travail.

Mme Vanessa Matz (cdH) observe que la note de politique générale contient bon nombre d’intentions louables. Nul ne peut en effet s’opposer aux objectifs de modernisation, de simplification et d’efficacité qui sont mis en avant. Force est de constater toutefois que le ministre reste très vague quant à la manière dont il entend concrétiser ces objectifs.

Un an après son entrée en fonction, on était en droit d’attendre de lui qu’il fournisse des informations plus précises. L’intervenante demande au ministre de donner quelques précisions sur le “cadre uniforme et simple” pour les achats groupés, sur la réforme du statut ainsi que sur la manière dont il compte concrétiser les objectifs du Plan d’orientation clients. Sur ce dernier point, Mme Matz souligne combien la notion de “clients” lui paraît inadaptée: il lui paraîtrait préférable de parler d’ “usagers des services publics”.

L’intervenante évoque ensuite la discussion de la note de politique générale “Chancellerie” au cours de laquelle le premier ministre a regretté la longueur des procédures de sélection des membres du personnel du Centre pour la Cybersécurité ainsi que l’inadéquation de ces procédures aux profils recherchés. Une réforme de la procédure est-elle prévue? Le Selor a-t-il la capacité d’adapter la procédure de sélection aux profils recherchés?

Pour le reste, Mme Matz salue la création du Service commun d’audit interne que la Cour des comptes appelait de ses vœux dans ses observations en 2014.

Enfin, le ministre peut-il préciser selon quel calendrier le projet Persopoint sera mis en œuvre?

M. Denis Ducarme (MR) ne partage nullement l’analyse de Mme Matz. La note de politique générale démontre au contraire qu’une série d’obstacles ont déjà pu être franchis et établit clairement une ligne du temps pour la réalisation des objectifs poursuivis.

A titre d’illustration, l’intervenant cite la création du Service commun d’audit. La modernisation de la fonction publique passe par de telles réalisations. La mise sur pied d’une administration salariale commune et d’une centrale d’achats permettra de réaliser des économies d’échelle et d’augmenter l’efficacité de l’organisation.

De heer Ducarme wijst erop dat de MR-fractie de belangenbehartiging van de ambtenaren zéér ter harte neemt. Hij vindt het dan ook een goede zaak dat de minister, om zijn hervormingen tot een goed einde te brengen, samenwerkt met de ambtenaren.

Die hervormingen moeten immers eendrachtig kunnen worden gerealiseerd. Op termijn zullen daar niet enkel de burgers beter van worden, maar ook de ambtenaren, dankzij de maatregelen ter bevordering van de interne mobiliteit, het welzijn op het werk, het telewerk of soepelere werkuren. Door het beroepsleven beter af te stemmen op het privéleven, zullen bovendien meer vrouwen op verantwoordelijke posities kunnen worden aangesteld.

De spreker waardeert in het bijzonder de passages in de beleidsnota over de waarden. Binnen het openbaar ambt moeten waarden volgens hem centraal staan.

Het diversiteitsbeleid vindt de heer Ducarme zeer belangrijk. Hij vraagt hoe de minister ervoor zal zorgen dat het openbaar ambt een afspiegeling vormt van de samenleving en daarbij tegelijk het gelijkheidsprincipe in acht neemt, aangezien het aspect verschil niet mag primeren op de competentie. Tot slot benadrukt hij de meerwaarde voor de administratie om personen met een beperking in dienst te nemen. Zij willen immers nog sterker aantonen tot wat ze in staat zijn.

De heer Servais Verherstraeten (CD&V) onderschrijft de in de beleidsnota vermelde doelstellingen: een efficiënte organisatie, een toekomstgericht personeelsbeleid, meer managementautonomie en verantwoordelijkheid voor de leidinggevende ambtenaren, een betere dienstverlening en processen, een beleid van levenslang leren en de ambitie om als federale overheid een voorbeeldfunctie voor de samenleving te vervullen. Het zijn principes die ook door de voorgangers van de minister de leidraad vormden in het beleid inzake het federale openbaar ambt.

Ondanks het selectieve vervangingsbeleid en de budgettaire context moet er ruimte zijn voor een modern HR-beleid en voor de verdere modernisering van het openbaar ambt, onder meer door middel van de verdere informatisering en aangepaste werkprocessen die de efficiëntie van de geleverde diensten moeten verhogen.

In die zin is het dus goed dat er een zekere continuïteit in het beleid zit. Op sommige vlakken wordt ook een

M. Ducarme rappelle que le groupe MR est extrêmement attaché à la défense des fonctionnaires. Il salue dès lors l'approche du ministre qui privilégie, pour mener à bien ses réformes, la collaboration avec les fonctionnaires. Il faut en effet veiller à ce que ces évolutions puissent être produites dans un esprit de concorde.

Celles-ci bénéficieront à terme non seulement aux citoyens mais également aux fonctionnaires grâce aux mesures favorisant la mobilité interne, le bien-être au travail, le travail à domicile ou encore des horaires de travail plus souples. Une meilleure conciliation de la vie professionnelle avec la vie privée permettra en outre d'augmenter le nombre de femmes occupant des postes à responsabilité.

L'intervenant apprécie particulièrement les passages de la note de politique générale relatifs aux valeurs. Il lui paraît que la fonction publique doit pouvoir être un vecteur de valeurs.

Concernant la politique de diversité dont il souligne l'importance, M. Ducarme demande comment le ministre va s'assurer que la fonction publique puisse être le miroir de la collectivité tout en respectant le principe d'égalité puisqu'idéalement, la différence ne doit pas primer sur la compétence. Enfin, il souligne la plus-value pour l'administration de recruter des personnes souffrant d'un handicap. Celles-ci ont encore plus à cœur de montrer leurs capacités.

M. Servais Verherstraeten (CD&V) souscrit aux objectifs énoncés dans la note de politique générale, à savoir: une organisation efficace, une politique du personnel axée sur l'avenir, davantage d'autonomie de *management* et de responsabilités pour les fonctionnaires dirigeants, une meilleure prestation de services et de meilleures procédures, une politique d'apprentissage continu et l'ambition de jouer, en tant qu'autorité fédérale, un rôle d'exemple pour la collectivité. Ces objectifs étaient déjà des principes directeurs de la politique menée par les prédécesseurs du ministre en matière de fonction publique.

En dépit de la politique de remplacement sélective et du contexte budgétaire, il faut prévoir une certaine marge pour une politique de ressources humaines moderne et pour la poursuite de la modernisation de la fonction publique, qui passera notamment par une informatisation accrue et des mécanismes de travail adaptés, l'objectif étant d'améliorer l'efficacité des services fournis.

L'intervenant se félicite dès lors qu'une certaine continuité se dessine dans la politique. Plusieurs

aantal veranderingen in het vooruitzicht gesteld. Jammer genoeg werden weinig of geen concrete doelstellingen geformuleerd voor heel wat van die punten.

De beleidsnota kondigt de oprichting van een horizontale pijler aan tijdens deze legislatuur. Kan de minister een concrete timing meedelen? Gelet op de evolutie van het overheidsapparaat sinds Copernicus is een denkoefening eveneens nodig wat de verticale pijler en de POD's betreft.

Wat de hervormingen van het statuut betreft, stelt de minister in de beleidsnota het volgende: "het wordt hoog tijd om na te denken over een vereenvoudiging van het statuut en een toepassing daar waar de functie dat echt vereist (...) vandaag is het statuut veel te vaak onderdeel van een te complexe carrièreplanning bij de ambtenaar. Dat komt mede omdat voor de contractueel nooit een volwaardige loopbaan werd uitgewerkt.". Wat zijn de plannen en de doelstellingen van de minister daaromtrent?

Er wordt terecht opgemerkt dat voor de contractuele tewerkstelling nooit een volwaardige carrièreplanning is uitgewerkt. Welke initiatieven wenst de minister daarover te nemen? Heeft hij ook een bepaalde tijdsspanne voor ogen?

Rond de mogelijkheden van interne mobiliteit wil de minister ook verdere stappen zetten. Zal het initiatief bij de individuele ambtenaar of bij de leidinggevende liggen?

Een ander actiepoint is de responsabilisering van het management. Daarbij wordt onder meer verwezen naar de nieuwe bestuursovereenkomsten die werden uitgewerkt. Kan de minister een overzicht geven van de ingediende managementplannen? Hoe zal men daar verder mee omgaan? Als er geen afspraken rond de voorgestelde managementplannen worden gemaakt met de voogdij, wat zullen de gevolgen zijn op de evaluatie van de plannen en bijgevolg ook de managers?

De heer Verherstraeten vraagt zich af waarom de beleidsnota de in het vooruitzicht gestelde "redesign" van de federale administratie niet vermeldt. Dat is des te merkwaardig omdat het project een heel belangrijke impact op de begroting voor de komende jaren moet hebben. Voor 2016 zou dat honderden miljoenen euro besparingen moeten opleveren met een groeipad tot in 2019, wanneer het 550 miljoenen euro moet opbrengen.

Hervormingen hebben enkel een kans op slagen als die ook voor een stuk "bottom up" gebeurt. Dat

changements sont par ailleurs proposés dans certains domaines, mais pour beaucoup de ces points, le ministre ne formule malheureusement que peu ou pas d'objectifs concrets.

La note de politique générale annonce la création d'un pilier horizontal au cours de cette législature. Le ministre pourrait-il communiquer un calendrier concret en la matière? Eu égard à l'évolution de l'appareil d'État depuis la réforme Copernic, une réflexion s'impose également pour ce qui est du pilier vertical et des SPP.

En ce qui concerne les réformes du statut, la note de politique générale précise qu'"il est grand temps de réfléchir à une simplification et à une application du statut, là où la fonction le requiert vraiment. Aujourd'hui, le statut fait trop souvent partie d'une planification de carrière trop complexe du fonctionnaire. Ceci est en partie dû au fait que la carrière contractuelle n'a jamais été développée à part entière.". Quels sont les projets et objectifs du ministre en la matière?

Il est exact qu'aucune planification de carrière à part entière n'a jamais été définie pour l'emploi contractuel. Quelles initiatives le ministre entend-il prendre à cet égard, et dans quel délai?

Le ministre souhaite également enregistrer des avancées en ce qui concerne les possibilités de mobilité interne. L'initiative reviendra-t-elle en la matière au fonctionnaire individuel ou au fonctionnaire dirigeant?

Un autre point d'action est la responsabilisation du management. À cet égard, il est notamment fait référence aux nouveaux contrats d'administration qui ont été élaborés. Le ministre peut-il donner un aperçu des plans de management qui ont été élaborés? Quelle suite y donnera-t-on? Si l'on ne conclut pas d'accord avec la tutelle sur les plans de management proposés, quelles en seront les conséquences sur l'évaluation des plans et, par conséquent, des managers également?

M. Verherstraeten se demande pourquoi la note de politique générale ne mentionne pas le "redesign" de l'administration fédérale envisagé. Cette omission est d'autant plus étonnante que le projet aura un impact très important sur le budget des prochaines années. Pour 2016, cela devrait permettre de réaliser des centaines de millions d'euros d'économies avec un objectif de croissance jusqu'en 2019, lorsque cette mesure rapportera 550 millions d'euros.

Les réformes ne peuvent être couronnées de succès que si elles s'opèrent, pour partie, "de la base vers le

was een van de belangrijkste tekortkomingen van de Copernicushervorming. Als de basis niet wordt betrokken bij veranderingsprocessen, zijn die laatste gedoemd om te mislukken. Bovendien is er binnen het openbaar ambt heel wat kennis en ervaring aanwezig. Het komt er op aan daar veel meer gebruik van te maken, en de input en betrokkenheid van het personeel dan ook te valideren. Het gebeurt te vaak dat de inbreng vanuit de administraties door mensen die hun nek uitsteken, wordt weggemaaid. Dat staat in schril contrast met de doelstelling om het management meer verantwoordelijkheid en autonomie te geven. De grootste fout zou zelfs zijn om — net zoals bij Copernicus — dure consultants in te huren die daarna de mosterd bij de administraties moeten halen. De spreker hoopt dat de federale regering niet in diezelfde val zal lopen.

Wat is de stand van zaken betreffende de “redesign”? Hoe zullen de vooropgestelde budgettaire doestellingen worden gehaald? Is er al een budget voorzien voor de inbreng van externe consultants?

Op welke manier zal een “bottom up” benadering worden bewerkstelligd?

Er zijn binnen de administratie reeds enkele initiatieven genomen rond een mogelijke “redesign”. In welke mate worden die initiatieven gestimuleerd en bij het geheel van de hervorming betrokken? Wordt bijvoorbeeld voorzien in een platform waarbij dergelijke initiatieven gedeeld kunnen worden of gebruik kan worden gemaakt van goede praktijken?

De minister verwijst in zijn beleidsnota tevens naar de oprichting van de Gemeenschappelijke Interne Auditdienst. Hoe zal de selectieprocedure verlopen voor de bestuurders van die dienst? Hoe verhoudt de interne auditdienst zich ten opzichte van de taken van het Rekenhof, van de minister van Begroting en van de Inspectie van Financiën?

Wie houdt toezicht op de interne auditdienst? Zal dat het auditcomité van de federale overheid zijn? Zo niet, wie dan wel?

In zijn beleidsnota kondigt de minister zijn voornemen aan om voor de leidende ambtenaren een waarde-kader te ontwikkelen, dat naast een deontologische code kan bestaan. Kan de minister daaromtrent wat uitleg geven en toelichten hoe hij van plan is dat kader bindend te maken?

Ten aanzien van de diversiteit zijn de door de minister genoemde voorbeelden niet nieuw. De diversiteitsop-leidingen en de maatregelen om de toegankelijkheid van de selectieprocedures te bevorderen bestaan al

sommet”. C’était une des principales lacunes de la réforme Copernic. Si la base n’est pas associée aux changements, ceux-ci sont condamnés à l’échec. En outre, la fonction publique recèle beaucoup de compétences et d’expérience. Il faut en faire un beaucoup plus grand usage et, dès lors, valider l’apport et la participation du personnel. Trop souvent, on néglige les contributions émanant des administrations, attitude qui est aux antipodes de l’objectif visant à donner davantage de responsabilités et d’autonomie au management. L’erreur la plus grossière serait même — à l’instar de ce qui a été fait lors de la réforme Copernic — de faire appel à des consultants fort onéreux qui, ensuite, doivent chercher leurs informations auprès de l’administration. L’intervenant espère que le gouvernement fédéral ne commettra pas la même erreur.

Où en est le “redesign”? Comment atteindra-t-on les objectifs budgétaires fixés? A-t-on déjà prévu un budget pour le recours à des consultants externes?

De quelle façon concrétisera-ton l’approche “de la base vers le sommet”?

Au sein de l’administration, des initiatives ont déjà été prises à propos d’un éventuel “redesign”. Dans quelle mesure ces initiatives sont-elles stimulées et associées à la globalité de la réforme? Prévoit-on, par exemple, une plate-forme permettant de partager de telles initiatives ou de prendre connaissance des bonnes pratiques?

Dans sa note de politique générale, le ministre renvoie à la création d’un service d’audit interne commun. Comment la procédure de sélection sera-t-elle organisée pour les dirigeants de ce service? Où se situera le service d’audit interne par rapport aux missions de la Cour des comptes, du ministre du Budget et de l’Inspection des Finances?

Qui contrôlera le service d’audit interne? Sera-ce le Comité d’audit de l’administration fédérale? Dans la négative, qui alors?

Dans sa note de politique générale, le ministre annonce son intention de développer un cadre de valeurs pour les fonctionnaires dirigeants, pouvant coexister avec un code déontologique. Le ministre peut-il donner quelques explications à ce sujet et préciser comment il entend rendre ce cadre de valeurs contraignant?

Concernant la diversité, les exemples concrets cités par le ministre ne sont pas des nouveautés. Les formations en diversité et les mesures favorisant l’accessibilité des procédures de sélection existent déjà depuis

enige tijd. Wat zijn dan ook de voor 2016 geplande concrete acties?

Tot slot vraagt de spreker hoe het staat met de overdracht van personeel in het kader van de uitvoering van de Zesde Staatshervorming. Men mag niet vergeten dat het personeel van die overdracht geen nadeel mag ondervinden, qua bezoldiging noch qua statuut. Niets rechtvaardigt immers dat het een prijs moest betalen voor een politieke keuze. Toch is de spreker verontrustende informatie ter ore gekomen: sommige naar de Vlaamse Gemeenschap overgedragen ambtenaren zouden bepaalde voordelen zijn verloren (met name hun maaltijdcheques). In sommige gevallen zouden zelfs contractuele personeelsleden zijn ontslagen. Kan de minister die informatie bevestigen?

B. Antwoorden van de minister

— *Uitdragen van waarden*

Volgens de minister moet de federale administratie op dit vlak model staan: ze moet een moderne organisatie zijn die is gebaseerd op een sokkel van solide waarden. Om dat doel te bereiken en zoals hij sinds zijn aantreden altijd heeft gedaan, heeft de minister gekozen voor overleg met de leidende ambtenaren en met de personeelsleden, via werkgroepen. De responsabilisering van de leidende ambtenaren impliceert dat ze bij dit soort reflectie worden betrokken. De minister is voor de rest geen groot voorstander van de standaardisatie van de bepleite waarden. Hij stelt tot slot mevrouw Ben Hamou gerust: de beleidsnota impliceert op geen enkele wijze dat de ambtenaren corrupt zouden zijn. De term “onkreukbaarheid” is in de Franse vertaling een verkeerde keuze. Het gaat om de integriteit van de ambtenaar.

— *Redesign*

Ter herinnering: het doel van “*redesign*” is van de administratie een moderne organisatie te maken. Dat project wordt door de hele regering gedragen en gecoördineerd door de eerste minister. De “*redesign*”, die qua ontwerp haaks staat op de Copernicushervorming, is opgebouwd rond zes specifieke projecten: centraal gecoördineerde federale aankopen, de inning van de overheidsontvangsten, het vastgoedbeheer door de regering, operationele uitmuntendheid op het gebied van veiligheid, operationele uitmuntendheid op het gebied van gezondheid, en de integratie van de dienstverleningsprocessen in de verticale FOD's en andere federale overheidsdiensten (horizontale integratie).

un certain temps. Quelles sont dès lors les actions concrètes prévues en 2016?

Enfin, l'intervenant demande où en est le transfert du personnel dans le cadre de l'exécution de la Sixième réforme de l'État. Pour rappel, les membres du personnel ne pouvaient être lésés dans le cadre de ce transfert, que ce soit en termes de rémunération ou de statut. Rien ne justifiait en effet qu'il doive payer le prix d'un choix politique. Or, l'intervenant a eu vent d'informations inquiétantes: des agents transférés à la Communauté flamande auraient perdu certains avantages (et notamment leurs chèques repas). Dans certains cas, des agents contractuels auraient même été licenciés. Le ministre peut-il confirmer ces informations?

B. Réponses du ministre

— *promotion des valeurs*

Concernant la promotion des valeurs, le ministre indique que l'administration fédérale doit servir de modèle: elle doit être une organisation moderne basée sur un cadre de valeurs solides. Pour réaliser cet objectif et comme il l'a toujours fait depuis son entrée en fonction, le ministre privilégie une concertation avec les fonctionnaires dirigeants et les agents au travers de groupes de travail. La responsabilisation des fonctionnaires dirigeants implique qu'ils soient associés à ce type de réflexion. Le ministre se dit pour le reste, peu favorable, à la normalisation des valeurs prônées. Enfin, il rassure Mme Ben Hamou: la note de politique générale ne sous-entend nullement que des fonctionnaires seraient corrompus. Le terme “incorruptibilité” dans la version française est sans doute mal choisi. C'est bien l'intégrité du fonctionnaire qui est visée.

— *“redesign”*

Pour rappel, le “*redesign*” a pour objectif de faire de l'administration une organisation moderne. Ce projet est porté par l'ensemble du gouvernement et est coordonné par le premier ministre. Le “*redesign*”, conçu de manière diamétralement opposée à la réforme Copernic, est axé sur six projets précis à savoir des achats fédéraux coordonnés de façon centralisée, la perception des recettes publiques, la gestion des actifs immobiliers du gouvernement, l'excellence opérationnelle dans le domaine de la sécurité, l'excellence opérationnelle dans le domaine de la santé, l'intégration des processus de services au sein des SPF verticaux et d'autres services publics fédéraux (intégration horizontale).

Alleen het project gecoördineerde aankopen valt integraal onder de bevoegdheid van de minister. De integratie van de dienstverleningsprocessen in de verticale FOD's en andere federale overheidsdiensten is een gedeelde bevoegdheid.

Het zwaartepunt van de reflectie ligt duidelijk in de werkgroepen bestaande uit ambtenaren met specifieke ervaring en kennis. De minister benadrukt dat de samenstelling van die werkgroepen politiek neutraal is, hoewel ze door de regering is gevalideerd.

De werkgroepen die verantwoordelijk zijn voor de gebieden die onder de bevoegdheid van de minister vallen, zijn al begonnen met hun werkzaamheden in verband met de afbakening van het activiteitsgebied en de te behalen doelstellingen. Voorts is de keuze om voor specifieke aspecten een beroep te doen op externe deskundigen, een beslissing van de werkgroepen. Dat is een fundamenteel verschil met de Copernicushervorming.

De minister heeft er vertrouwen in dat die methodologie tot tastbare resultaten zal leiden.

— *Gemeenschappelijke interne auditdienst*

Het koninklijk besluit tot oprichting van de gemeenschappelijke interne auditdienst moet binnenkort aan de Ministerraad worden voorgelegd.

Op de vraag naar de afstemming van die nieuwe dienst op de interne auditdiensten en de Inspectie van Financiën, antwoordt de minister dat het belangrijk is overlappingen te voorkomen. Men zal met de Inspectie van Financiën en het Rekenhof een protocol moeten sluiten.

Afgezien daarvan is de minister voorstander van het principe van de “single audit”. Zodra een audit is gerealiseerd, lijkt het hem overbodig een andere te bestellen. Men moet op zijn minst uitgaan van de bevindingen van de eerste audit. Dat principe wordt trouwens al bij de Vlaamse Gemeenschap toegepast.

De modaliteiten tot aansluiting van de interne auditdienst van Defensie bij de gemeenschappelijke interne auditdienst zullen worden vastgelegd worden overeenkomstig de beslissing van de Ministerraad van 17 juli 2015, en dat binnen een termijn van één jaar na de oprichting ervan, en in nauw overleg met de respectieve verantwoordelijken van die diensten. Deze aanpak wordt verantwoord door het hoge maturiteitsniveau van de interne auditdienst van Defensie, erkend

Seul le projet d'achats coordonnés relève intégralement des compétences du ministre. L'intégration des processus de services au sein des SPF verticaux et d'autres services publics fédéraux constitue une compétence partagée.

Le centre de gravité de la réflexion est clairement placé au sein des groupes de travail constitués de fonctionnaires bénéficiant d'une expérience et de connaissances spécifiques. Le ministre insiste sur le fait que la composition de ces groupes de travail, bien que validée par le gouvernement, est neutre politiquement.

Les groupes de travail chargés des domaines relevant de la compétence du ministre ont déjà débuté leurs travaux concernant la détermination du champ d'activité et des objectifs à atteindre. Par ailleurs, le choix de faire appel pour certains aspects précis à des experts externes relève des groupes de travail. Il s'agit là d'une différence fondamentale avec la réforme Copernic.

Le ministre se dit confiant que cette méthodologie permettra d'atteindre des résultats tangibles.

— *Service commun d'audit interne*

L'arrêté royal portant création du Service commun d'audit interne devrait être présenté prochainement au Conseil des ministres.

À la question relative à l'articulation des missions de ce nouveau Service avec celles des services d'audit interne et de l'Inspection des finances, le ministre souligne l'importance d'éviter les doubles emplois. Un protocole devra être conclu avec l'Inspection des Finances et la Cour des comptes.

Cela étant, le ministre se dit partisan du principe du “single audit”. À partir du moment où un audit a déjà été réalisé, il lui paraît en effet superflu d'en commander un autre. Il convient à tout le moins de partir des conclusions du premier audit. Ce principe est d'ailleurs déjà implémenté au niveau de la Communauté flamande.

Les modalités du rattachement du service d'audit interne de la Défense au service d'audit interne commun seront fixées conformément à la décision du Conseil des ministres du 17 juillet 2015 et ce, dans un délai d'un an à compter de sa création et en étroite concertation avec les responsables respectifs de ces services. Cette procédure est justifiée par le haut niveau de maturité du service d'audit interne de la Défense, reconnu par la Cour des comptes et le Comité d'audit

door het Rekenhof en het Auditcomité van de federale overheid (ACFO), alsook door de specificiteit van de te auditeren omgeving.

Wat het behandelen van geheime informatie betreft, blijven de bepalingen van de wetten van 11 december 1998 betreffende de classificatie en de veiligheidsmachtigingen, veiligheidsattesten en veiligheidsadviezen, en van 11 april 1994 betreffende de openbaarheid van bestuur van toepassing.

De opdracht van de interne auditdienst werd vastgelegd in het koninklijk besluit van 17 augustus 2007 betreffende de interne auditactiviteiten binnen sommige diensten van de federale uitvoerende macht. Samengevat wordt de betrouwbaarheid van het interne controlesysteem geëvalueerd via interne auditactiviteiten die opgevat en uitgevoerd worden op basis van een onafhankelijke, objectieve, systematische en methodologische aanpak. De interne auditactiviteiten beogen de activiteiten, processen, procedures en structuren die onder het gezag vallen van de leidinggevende. Voor Defensie gaat het bijgevolg om de CHOD (*Chief of Defence*). Het koninklijk besluit stelt bovendien dat de interne audit ingericht dient te worden conform de kwaliteitscriteria bepaald door het "*Institute of Internal Audit*" (IIA). De interne auditactiviteiten hebben geen betrekking op de evaluatie van personen. De beslissing van de Ministerraad van 17 juli 2015 bevestigt de rol van de interne audit: "Interne audit gaat de betrouwbaarheid, de goede werking, de doelmatigheid en de effectiviteit van de interne controlesystemen na. Het management beschikt hierdoor over een instrument dat de effectiviteit van de interne controle beoordeelt en, indien nodig, verbeteringsvoorstellen doet."

— Hervorming van het statuut

Zoals de minister al heeft onderstreept, geeft hij de voorkeur aan samenwerking en dialoog met de betrokken diensten en aan informeel overleg met de vakbonden, waarmee hij tot dusver goede betrekkingen onderhoudt.

Het lijkt hem vanzelfsprekend dat een hervorming van het statuut noodzakelijk is. In de loop der jaren is het statuut almaar ondoorzichtiger en omvangrijker geworden. Geleidelijk aan is de essentie zelf ervan, *in casu* de neutraliteit van de ambtenaren waarborgen, uit beeld verdwenen. Het statuut moet de ambtenaren voldoende evolutiemogelijkheden bieden, en aan de leidend ambtenaren enige armslag verschaffen die hen in staat stelt de juiste mensen op de juiste plek te plaatsen. De bepalingen die de verwezenlijking van die doelstellingen belemmeren, moeten worden afgeschaft.

de l'administration fédérale (CAAF), ainsi que par la spécificité de l'environnement à auditer.

S'agissant du traitement d'informations secrètes, les dispositions des lois des 11 décembre 1998 relative à la classification et aux habilitations, attestations et avis de sécurité et du 11 avril 1994 relative à la publicité de l'administration restent d'application.

La mission du service d'audit interne est définie dans l'arrêté royal du 17 août 2007 concernant les activités d'audit interne au sein de certains services de l'administration fédérale. En résumé, la fiabilité du système de contrôle interne est évaluée par le biais d'audits internes conçus et réalisés selon une approche indépendante, objective, systématique et méthodologique. Les audits internes visent les activités, les procédures, les processus et les structures relevant de l'autorité du fonctionnaire dirigeant. Pour la Défense, il s'agit par conséquent du CHOD (*Chief of Defence*). L'arrêté royal dispose en outre que l'audit interne doit être organisé conformément aux normes de qualité établies par l'*Institute of Internal Auditors* (IIA). Les activités d'audit interne ne concernent pas l'évaluation de personnes. La décision du Conseil des ministres du 17 juillet 2015 confirme le rôle de l'audit interne: "L'audit interne garantit la réalisation effective, efficiente, économe et éthique des objectifs de l'organisation, le respect de la législation et de la réglementation et la fiabilité des données du rapportage financier et opérationnel. Pour pouvoir évaluer si le contrôle interne fonctionne de manière correcte, le management dispose de l'audit interne qui évalue le système de contrôle interne et formule au besoin des propositions d'amélioration."

— Réforme du statut

Comme il l'a déjà souligné, le ministre privilégie la collaboration et le dialogue avec les services concernés ainsi qu'une concertation informelle avec les syndicats avec lesquels il entretient jusqu'à présent de bonnes relations.

Il lui paraît évident qu'une réforme du statut s'impose. Au fil des ans, celui-ci est devenu de plus en plus opaque et volumineux. Peu à peu, on a perdu de vue l'essence même du statut qui était de garantir la neutralité des agents. Le statut doit offrir aux agents suffisamment de possibilités d'évolution et aux fonctionnaires dirigeants une certaine latitude leur permettant de placer les bonnes personnes au bon endroit. Il convient de supprimer les dispositions qui constituent un frein pour réaliser ces objectifs.

Momenteel worden een aantal koninklijke besluiten uitgewerkt, teneinde te zorgen voor een betere regeling van materies die thans op onbevredigende wijze worden geregeld en die worden overgelaten aan het oordeel van de betrokken diensten (tuchtprocedure, thuiswerk enzovoort). Na ontvangst van het advies van de Raad van State zal over die besluiten nog in het Comité B overleg worden gepleegd.

De minister wil echter geen stappenplan meedelen, want dat is de beste manier om zijn doelstellingen niet te bereiken.

De minister staat open voor samenwerking met de lokale overheden, ook al overweegt hij in dit stadium niet om iets concreets te ondernemen. Het lijkt hem prioritair een inventaris op te maken zijn eigen noden.

De minister stelt dat hij de ambitie heeft cijferdoelstellingen vast te leggen. Hij moedigt de diensten aan om daarin zo ver mogelijk te gaan. Daarnaast veronderstelt de modernisering dat men kiest voor doeltreffende procedures en dat de voorbeelden van *best practices* algemeen ingang vinden. In dat verband verwijst hij naar de *Lean Academy*.

— *Gecertificeerde opleidingen*

Dienaangaande geeft de minister aan dat maatregelen werden genomen om de achterstand weg te werken. Pro memorie: op 1 januari 2015 stonden 13 500 mensen op een wachtlijst. Vandaag zijn het er nog 4 800. De sociale partners hebben zich tevreden getoond met de manier waarop voortgang is gemaakt.

— *Bestuursovereenkomsten*

Er moet aan worden herinnerd dat een bestuursovereenkomst wordt gesloten tussen een minister en de diensten waarvoor hij bevoegd is. Op dat vlak is de bevoegdheid van de met Ambtenarenzaken belaste minister beperkt tot de afkondiging van bepaalde basisbeginselen welke bij die overeenkomsten in acht dienen te worden genomen, te weten: verbeterde efficiëntie en lagere kosten, administratieve vereenvoudiging, verbeterde klantgerichtheid, duurzame ontwikkeling, bevordering van gelijke kansen, verbetering van de interne controle en van de interne doorlichting, alsmede samenwerking met andere diensten. Daarnaast werden binnen het P&O-netwerk begeleidingsvergaderingen georganiseerd om bijstand te verlenen aan wie met de redactie van die bestuursovereenkomsten is belast. Elke minister zou tegen 31 december 2015 een bestuursovereenkomst moeten hebben gesloten. Daarbij zal het bestuur zich ertoe moeten verbinden

Une série d'arrêtés royaux sont en cours d'élaboration pour mieux régler des matières qui actuellement sont régies de manière insatisfaisante et qui sont laissées à la discrétion des services concernés (procédure disciplinaire, travail à domicile...). Après réception de l'avis du Conseil d'État, ces arrêtés feront encore l'objet d'une concertation au sein du Comité B.

Le ministre ne souhaite toutefois pas communiquer de feuille de route car il s'agirait de la meilleure manière de ne pas atteindre ses objectifs.

Le ministre est ouvert à une collaboration avec les autorités locales même s'il n'envisage pas d'action concrète à ce stade. Il lui paraît prioritaire d'inventorier ses propres besoins.

Le ministre énonce qu'il ambitionne d'arrêter des objectifs chiffrés. Il encourage les services à aller le plus loin possible. En outre, la modernisation suppose que l'on privilégie des procédures efficaces et que l'on généralise les exemples de bonnes pratiques. Il se réfère à ce sujet à la *Lean Academy*.

— *Formations certifiées*

Concernant les formations certifiées, le ministre indique que des mesures ont été prises pour résorber l'arriéré. Pour rappel, le 1^{er} janvier 2015, 13 500 personnes se trouvaient sur une liste d'attente. Aujourd'hui, il y en a encore 4 800. Les partenaires sociaux se sont montrés satisfaits de la manière dont on a fait avancer les choses.

— *Contrats d'administration*

Pour rappel, un contrat d'administration est conclu entre un ministre et les services qui relèvent de sa compétence. Dans ce domaine, la compétence du ministre chargé de la Fonction publique se borne à énoncer certains principes de base que doivent respecter ces contrats à savoir: l'amélioration de l'efficacité et la réduction des coûts, la simplification administrative, l'amélioration de l'orientation client, le développement durable, la promotion de l'égalité des chances, l'amélioration du contrôle interne et de l'audit interne et la collaboration avec d'autres services. En outre, au sein du réseau P&O, des réunions d'accompagnement ont été organisées pour assister ceux chargés de la rédaction de ces contrats d'administration. Chaque ministre devrait avoir conclu un contrat de gestion d'ici le 31 décembre 2015. L'administration devra s'y engager à respecter certains indicateurs clés de performance. Ces indicateurs serviront de base pour l'évaluation à

bepaalde sleutelindicatoren inzake prestaties in acht te nemen. Die indicatoren zullen als grondslag dienen voor de evaluatie die de bevoegde minister zal moeten verrichten. De loutere inachtneming van het aan het bestuur toegewezen begrotingskader zal dus niet langer het belangrijkste evaluatiecriterium zijn. Momenteel lijken verschillende betrokken besturen al behoorlijk ver met dat proces te zijn gevorderd; bij sommige ministeriële kabinetten is dat kennelijk niet het geval. De minister zal hun een brief sturen om hen te herinneren aan de naderende *deadline* van 31 december 2015. Zodra die overeenkomsten worden ingediend, zullen ze worden gescreend en zal aan de Ministerraad een verslag worden voorgelegd.

— *Federaal Plan Klantgerichtheid*

In verband met het Federaal Plan Klantgerichtheid stelt de minister voor om het daar later opnieuw over te hebben. De tenuitvoerlegging van dat plan onderstelt een nieuwe aanpak van het bestuur. In 2016 zal de klemtoon op klantenopvang liggen.

— *Diversiteit*

Aangaande de maatregelen ter bevordering van de diversiteit klopt het dat de diversiteitsopleidingen voor rekruteerders bij Selor op papier al bestonden. Nu is het echter de bedoeling daar concreet vorm aan te geven.

Voorts erkent de minister dat positieve discriminatie inderdaad kan worden beschouwd als een vorm van discriminatie. Niettemin zijn ondanks de vele verwezenlijkte acties de vooropgestelde doelen nog niet bereikt. De spreker verwacht van de werkgroepen nieuwe voorstellen.

— *Fedoclean*

Fedoclean is nog niet zo aantrekkelijk als beoogd; de dienst is immers minder concurrentieel dan externe ondernemingen. Daarom aarzelen bepaalde diensten er een beroep op te doen. De minister zal zich erover beraden hoe hij die diensten meer kan aanzetten tot het inschakelen van Fedoclean.

Hetzelfde probleem dreigt zich voor te doen met betrekking tot de groepsaankopen van bijvoorbeeld laptops. Bepaalde entiteiten krijgen betere voorwaarden dan andere. Het lijkt de minister daarentegen wel een haalbare kaart voordeel te doen op het vlak van overheidsopdrachten of van de opvolging van de leveringen.

laquelle devra procéder le ministre de tutelle. Le simple respect du cadre budgétaire assigné à l'administration ne sera donc plus le principal critère d'évaluation. Pour l'instant, les différentes administrations concernées semblent déjà assez loin dans le processus, ce qui ne semble pas être le cas de certains cabinets ministériel. Le ministre leur adressera un courrier afin de leur rappeler l'imminence de la date butoir du 31 décembre 2015. Dès que ces contrats seront déposés, ils feront l'objet d'un screening et un rapport sera présenté au Conseil des ministres.

— *Plan fédéral Orientation clients*

Concernant le plan fédéral Orientation clients, le ministre propose d'en reparler ultérieurement. La mise en œuvre de ce plan suppose une nouvelle approche de la part de l'administration. En 2016, on mettra l'accent sur l'accueil du client.

— *Diversité*

Concernant les mesures favorisant la diversité, il est exact que des formations à la diversité pour les recruteurs chez Selor existaient déjà sur papier. Mais l'objectif est maintenant de les concrétiser.

Le ministre reconnaît par ailleurs que la discrimination positive peut en effet être considérée comme une forme de discrimination. Cela étant, bien que de nombreuses actions aient été réalisées, on n'a pas encore atteint les objectifs fixés. L'intervenant attend des groupes de travail de nouvelles propositions.

— *Fedoclean*

L'attractivité de Fedoclean n'est pas encore ce qu'elle devrait être: il est exact qu'elle n'est pas aussi concurrentielle que des firmes externes. Dès lors, certains services sont réticents à y faire appel. Le ministre réfléchira à la manière de rendre le recours à Fedoclean plus contraignant.

Le même problème risque de se poser en matière d'achats communs pour des laptops, par exemple. Certaines conditions sont plus avantageuses pour certaines entités que pour d'autres. Par contre, il lui paraît possible de réaliser des gains en matière de marché publics ou de suivi des livraisons.

— *Evaluaties*

De minister geeft toe dat het evaluatiebeheerprogramma voor verbetering vatbaar is. Hij herinnert eraan dat de evaluatie niet bedoeld is om te sanctioneren, maar moet worden gehanteerd als een instrument om het personeelsbeleid te moderniseren en de ambtenaren te helpen beter te functioneren. Sommige leidinggevende ambtenaren zijn weliswaar de mening toegedaan dat de evaluatie tijdrovend is, maar de minister beschouwt de evaluatie als een essentieel onderdeel van hun taken.

— *Opleidingsinstituut*

Wat de modernisering van het Opleidingsinstituut betreft, beklemtoont de minister dat dankzij de verminderde achterstand inzake gecertificeerde opleidingen nieuwe capaciteit en budget vrijkomen, zodat het opleidingsaanbod beter kan worden afgestemd op de nieuwe noden. Daartoe moet het Opleidingsinstituut de verschillende diensten bevragen om naar hun verwachtingen te peilen.

— *Aanwervingsprocedures*

In antwoord op de vraag van mevrouw Matz inzake het Belgisch Centrum voor Cyberveiligheid geeft de minister aan dat hij zich bewust is van de problemen die de langdurige aanwervingsprocedures met zich brengen. De huidige regeling vloeit voort uit een keuze die in het verleden werd gemaakt. Bovendien moet tevens rekening worden gehouden met de beroepstermijnen, waardoor de aanwervingsprocedure langer duurt. Niettemin verklaart de minister zich bereid zich te beraden over een wijziging van het systeem. In dat verband is het probleem dat de balans moet worden gehandhaafd tussen de objectiviteit van de selectie en het streven die procedure te bespoedigen.

Met betrekking tot het aantrekken van personeel voor het Centrum voor Cyberveiligheid rijst een bijkomend probleem door het soort van tests dat Selor voor de IT-functies gebruikt (de zogenaamde “postbakoefening”). De kandidaten met het profiel dat voor het Centrum wordt gezocht (hackers), scoren slecht op dergelijke tests.

— *Functionele tweetaligheid*

Met betrekking tot de functionele tweetaligheid houdt de minister zich aan de bepalingen van het Regeerakkoord. In dat verband wil hij een pragmatische aanpak hanteren die kan leiden tot een oplossing, in overleg met de betrokkenen. Hij verkiest dan ook geen welbepaald tijdpad voorop te stellen.

— *Evaluations*

Concernant l'évaluation du programme d'évaluation, le ministre reconnaît que le système n'est pas parfait et est susceptible d'améliorations. Il rappelle que le but de l'évaluation n'est pas de sanctionner. Elle doit constituer un instrument de modernisation de la politique du personnel et aider les agents à s'améliorer. Certes, certains fonctionnaires dirigeants estiment que le travail d'évaluation est chronophage. Le ministre juge toutefois que l'évaluation constitue un aspect essentiel de leurs missions.

— *Institut de formation*

En ce qui concerne la modernisation de l'Institut de formation, le ministre souligne que la diminution de l'arriéré en matière de formations certifiées, permet de libérer de nouvelles capacité et des budgets permettant de mieux adapter l'offre de formation aux nouveaux besoins. L'Institut de formation devra, pour ce faire, interroger les différents services afin d'identifier leurs attentes.

— *Procédures de recrutement*

À la question de Mme Matz relative au Centre de cybersécurité, le ministre répond qu'il est conscient des problèmes résultant de la longueur des procédures de recrutement. Le système actuel est le résultat d'un choix qui a été opéré par le passé. En outre, il faut également tenir compte des délais de recours qui ont pour conséquence d'allonger la durée de la procédure. Cela dit, il se dit prêt à réfléchir à une modification du système, la difficulté étant de garantir l'équilibre entre l'objectivité du recrutement et la volonté d'accélérer la procédure.

Concernant les recrutements du personnel pour le Centre de cybersécurité, une difficulté supplémentaire résulte du type de tests utilisés par Selor pour les fonctions IT (les tests “bac à courrier”). Les candidats ayant le profil recherché pour le Centre (hackers) réalisent de mauvais scores à ce type de tests.

— *Bilinguisme fonctionnel*

Concernant le bilinguisme fonctionnel, le ministre s'en tient à ce qui est prévu dans l'Accord de gouvernement. Il souhaite adopter à cet égard une approche pragmatique permettant de dégager une solution en concertation avec les personnes concernées. Il préfère dès lors ne pas s'enfermer dans un calendrier précis.

— *Overheveling van personeel ingevolge de Zesde Staatshervorming*

De minister gaat in op het vraagstuk van de overheveling van personeel ingevolge de Zesde Staatshervorming. Met betrekking tot de problemen waarnaar de heer Verherstraeten heeft verwezen, geeft de minister aan dat het hem als federaal minister van Ambtenarenzaken niet toekomt enig initiatief ter zake te nemen. De deelstaten moeten voortaan toezien op de belangen van het overgehevelde personeel. De minister heeft begrip voor bepaalde individuele gevallen waarvan aangegeven wordt dat deze achteruit zouden gaan. Niettemin gaat hij ervan uit dat het verlies van bepaalde voordelen wordt gecompenseerd door andere voordelen.

— *Vaste Commissie voor Taaltoezicht*

Wat de Vaste Commissie voor Taaltoezicht (VCT) betreft, blijkt het inderdaad zo te zijn dat Selor artikel 19, eerste lid, van het koninklijk besluit van 8 maart 2001 tot vaststelling van de voorwaarden voor het uitreiken van de bewijzen omtrent de taalkennis voorgeschreven bij artikel 53 van de wetten op het gebruik van de talen in bestuurszaken samengevat op 18 juli 1966, niet meer toepast. Dat artikel bepaalt het volgende: “Aan de Vaste Commissie voor Taaltoezicht (VCT) wordt door de Afgevaardigd bestuurder van het Selectiebureau van de Federale Overheid, per brief, kennis gegeven van de aard, de plaats, de datum en het uur van de taalexamen die hij organiseert.” De computergestuurde en mondelinge taaltests worden namelijk sinds een aantal jaren door Selor georganiseerd volgens de “ongoing”-methode. Dat houdt in dat het de kandidaten zijn die zichzelf via hun “Mijn Selor”-account inschrijven voor de taaltest van hun keuze, en dat volgens de timing en de uren vastgelegd door Selor enerzijds en volgens hun eigen beschikbaarheid anderzijds.

De tests vinden nagenoeg elke dag plaats tijdens meerdere dagelijkse sessies: het is dus onmogelijk om de Vaste Commissie voor Taaltoezicht (VCT) per brief in te lichten over het verloop van elke test. Uit navraag blijkt het zo te zijn dat de Vaste Commissie voor Taaltoezicht (VCT) geenszins de bedoeling heeft om alle taalexamen te controleren. Zo heeft het bijvoorbeeld geen zin om computergestuurde taaltesten te controleren. Anders is het uiteraard gesteld met de mondelinge taaltesten. Daarom heeft de minister de opdracht gegeven aan zijn beleidscel om zo snel mogelijk de betrokken leidinggevenden samen te brengen met het oog op het afsluiten van een protocol tussen Selor en de VCT, waarin afspraken worden vastgelegd met betrekking tot de controle op de mondelinge taaltesten. Verder dient het protocol eveneens in een regeling te voorzien rond het betrekken

— *Transfert du personnel suite à la Sixième réforme de l'État*

Le ministre aborde la problématique du transfert du personnel suite à la Sixième réforme de l'État. Concernant les problèmes évoqués par M. Verherstraeten, il rappelle qu'en tant que ministre fédéral de la Fonction publique, il ne lui appartient pas de prendre une quelconque initiative à ce sujet. Ce sont les entités fédérées qui doivent dorénavant veiller aux intérêts du personnel transféré. Le ministre comprend la préoccupation exprimée pour certains cas individuels pour lesquels il y aurait un recul. Il pense néanmoins que la perte de certains avantages est compensée par d'autres.

— *Commission permanente de contrôle linguistique*

En ce qui concerne la Commission permanente de contrôle linguistique (CPCL), il semble en effet que le Selor n'applique plus l'article 19, alinéa 1^{er}, de l'arrêté royal du 8 mars 2001 fixant les conditions de délivrance des certificats de connaissances linguistiques prévus à l'article 53 des lois sur l'emploi des langues en matière administrative coordonnées le 18 juillet 1966. Cet article dispose ce qui suit: “La Commission permanente de Contrôle linguistique est informée par lettre de l'Administrateur délégué du Bureau de sélection de l'Administration fédérale de la nature, du lieu, de la date et de l'heure des examens linguistiques qu'il organise.” Depuis quelques années, les examens linguistiques, qui sont des épreuves orales et informatisées, sont organisés par le Selor selon la méthode *ongoing*. Cela implique que ce sont les candidats qui s'inscrivent, via leur compte “Mon Selor” pour l'examen linguistique de leur choix, et ce, selon les dates et heures fixées par le Selor d'une part, et selon leurs propres disponibilités d'autre part.

Les tests ont lieu quasiment tous les jours au cours de plusieurs sessions: il est donc impossible d'informer la Commission permanente de contrôle linguistique (CPCL) par lettre du déroulement de chaque test. Renseignements pris, il n'entre aucunement dans les intentions de la Commission permanente de contrôle linguistique de contrôler tous les examens linguistiques. C'est ainsi qu'elle n'entend, par exemple, pas contrôler les tests linguistiques informatiques. Il en va bien entendu autrement des tests linguistiques oraux. Aussi le ministre a-t-il chargé sa cellule stratégique de réunir les dirigeants concernés dans les meilleurs délais en vue de la conclusion d'un protocole entre le Selor et la CPCL, afin de prendre des accords concernant le contrôle des tests linguistiques oraux. Le protocole doit par ailleurs contenir une clause relative à la participation

van de VCT bij de ontwikkeling van nieuwe taaltesten of bij een wijziging van een bestaande taaltest. Dat zal de VCT toelaten na te gaan of een bepaalde test wel overeenkomt met het te beoordelen taalniveau. Een dergelijke werkwijze ondervangt ook enigszins de onmogelijkheid om alle taalexamens te controleren.

C. Replieken

De heer Servais Verherstraeten (CD&V) geeft aan dat hij zich ook kan vinden in het *single audit*-principe. Toch denkt hij dat het in de huidige stand van zaken niet toepasbaar is. Er zal dus altijd een voorafgaande controle plaatsvinden.

Wat de groepsaankopen betreft, denkt de spreker dat het niet onnuttig zou zijn een strenger kader op te leggen en hij stelt voor overleg te plegen met de gewesten (bijvoorbeeld over de contracten inzake elektriciteitslevering).

Voor het overige neemt de heer Verherstraeten nota van de uiterste datum voor het sluiten van de bestuursovereenkomsten, namelijk 31 december 2015. Om de in die overeenkomsten bepaalde doelstellingen te kunnen verwezenlijken, moeten de leidinggevende ambtenaren voldoende middelen ter beschikking hebben.

Wat het diversiteitsbeleid betreft, is positieve discriminatie volgens hem een noodzakelijk kwaad; anders kunnen de verschillende vormen van discriminatie niet worden weggewerkt. Er moeten nog veel inspanningen gebeuren om de integratie van personen met een beperking en van allochtonen te bevorderen.

Inzake de functionele tweetaligheid geeft de heer Verherstraeten aan dat hij geduld heeft, maar dat het volgens hem nu toch tijd is om vooruit te gaan.

Wat ten slotte de Zesde Staatshervorming en de daaruit voortvloeiende personeelsoverplaatsing betreft, is het geenszins de bedoeling zich te mengen in individuele dossiers. Het nieuwe statuut van het overgeplaatste personeel behoort weliswaar niet meer tot de bevoegdheid van de minister, maar niets belet hem zijn ongerustheid te kennen te geven aan de betrokken instanties, temeer daar het probleem zich slechts in één landsgedeelte lijkt voor te doen, namelijk Vlaanderen.

de la CPCL au développement de nouveaux tests linguistiques ou à une modification du test linguistique existant. Cela permettra à la CPCL de vérifier si un test donné correspond effectivement au niveau linguistique à évaluer. Une telle méthode de travail compense aussi d'une certaine manière l'impossibilité de contrôler tous les examens linguistiques.

C. Répliques

M. Servais Verherstraeten (CD&V) indique qu'il peut également souscrire au principe de "single audit". Il ne pense toutefois pas qu'il puisse s'appliquer dans l'état actuel des choses. Il y aura donc toujours dans un premier temps un contrôle *a priori*.

Concernant les achats groupés, l'intervenant pense qu'il ne serait pas inutile d'imposer un cadre plus contraignant et suggère par ailleurs de se concerter avec les régions (par exemple pour les contrats de fourniture d'électricité).

Pour le reste, M. Verherstraeten prend note de la date butoir du 31 décembre 2015 pour la conclusion des contrats d'administration. La poursuite des objectifs fixés dans ces contrats d'administrations suppose que les fonctionnaires dirigeants aient la garantie de disposer des moyens suffisants à leur réalisation.

Concernant la politique de diversité, il estime que la discrimination positive est un mal nécessaire et est essentielle si l'on veut supprimer les différentes formes de discrimination. De nombreux progrès doivent encore être réalisés pour favoriser l'intégration des personnes avec un handicap et celle des allochtones.

Sur la question du bilinguisme fonctionnel, M. Verherstraeten souligne qu'il peut faire preuve de patience mais juge néanmoins que l'heure est venue d'avancer.

Enfin, concernant la Sixième réforme de l'État et le transfert du personnel subséquent, il ne s'agit nullement d'intervenir dans des dossiers individuels. Certes, le nouveau statut du personnel transféré ne relève plus du ministre, mais rien ne l'empêche de communiquer ses inquiétudes aux autorités concernées, d'autant plus que le problème ne semble se poser que dans une région du pays à savoir du côté flamand.

III. — ADVIES

De commissie brengt met 10 stemmen en 4 onthoudingen een gunstig advies uit over sectie 04 — FOD Personeel en Organisatie van het ontwerp van algemene uitgavenbegroting voor het begrotingsjaar 2016.

De rapporteur,

Franky DEMON

De voorzitter a.i.,

Philippe PIVIN

III. — AVIS

La commission émet, par 10 voix et 4 abstentions, un avis favorable sur la section 04 — SPF Personnel et Organisation du projet du budget général des dépenses pour l'année budgétaire 2016.

Le rapporteur,

Franky DEMON

Le président a.i.,

Philippe PIVIN