

BELGISCHE KAMER VAN
VOLKSVERTEGENWOORDIGERS

26 september 2016

**DE REDESIGN VAN DE FEDERALE
ADMINISTRATIE**

**Gedachtewisseling met de minister van
Defensie, belast met Ambtenarenzaken**

VERSLAG

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

INHOUD

Blz.

I. Uiteenzetting van de minister van Defensie, belast met Ambtenarenzaken	3
II. Vragen en opmerkingen van de leden	10
III. Antwoorden van de minister	13
IV. Replieken	16

CHAMBRE DES REPRÉSENTANTS
DE BELGIQUE

26 septembre 2016

**LE REDESIGN DE
L'ADMINISTRATION FÉDÉRALE**

**Échange de vues avec le ministre de la
Défense, chargé de la Fonction publique**

RAPPORT

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

SOMMAIRE

Pages

I. Exposé du ministre de la Défense, chargé de la Fonction publique	3
II. Questions et observations des membres	10
III. Réponse du ministre	13
IV. Répliques	16

**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, Annemie Turtelboom, Vincent Van Quickenborne
Hans Bonte, Alain Top
Wouter De Vriendt, Stefaan Van Hecke
Christian Brotcorne, Isabelle Poncelet

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

VB	Filip Dewinter
DéFI	Olivier Maingain
PP	Aldo Carcaci

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

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 annexes)
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
Tél. : 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 tijdens haar vergadering van 14 juni 2016 met de minister van Defensie, belast met Ambtenarenzaken, een gedachtewisseling gehouden over de *redesign* van de federale administratie.

I. — UITEENZETTING VAN DE MINISTER VAN DEFENSIE, BELAST MET AMBTENARENZAKEN

De heer Steven Vandeput, minister van Defensie, belast met Ambtenarenzaken, legt uit dat de federale regering er niet voor heeft gekozen om voor de redesign van de federale administratie een dure studie te bestellen bij een consultancybedrijf. In plaats daarvan werd geopteerd voor heel concrete veranderingstrajecten op grond van de ideeën en de noden van de mensen op het terrein. Dat is de beste werkmethode om de ambities (klantentevredenheid, efficiëntiewinsten, tevredenheid van de werknemers) ook daadwerkelijk te kunnen waarmaken.

A. Governance

De minister gaat vooreerst in op het thema van de *governance*. Op dat vlak werd gekozen voor een vrij vlakke organisatiestructuur. De Ministerraad draagt daarin uiteraard de politieke verantwoordelijkheid. Daarnaast is er een stuurgroep die is samengesteld uit de leden van het kernkabinet, aangevuld met de rechtstreeks betrokken ministers (zijnde de ministers van Begroting, Ambtenarenzaken, Financiën, Justitie en Sociale Zaken), en onder het voorzitterschap staat van het kabinet van de eerste minister. Het gaat dus om een breed gedragen hervorming. De stuurgroep overlegt maandelijks en heeft de volgende taken:

- het valideren van de bevindingen en het sturen van de trajectgroepen;
- het evalueren van de verschillende trajecten;
- een tweemaandelijks rapportering aan de Ministerraad;
- het zoeken van oplossingen voor knelpunten en het voorbereiden van de nodige wetgevende initiatieven;
- het toekennen van budgetten voor de externe ondersteuning van de trajecten.

Totnogtoe werden zes projectdomeinen of trajecten bepaald (zie verder).

MESDAMES, MESSIEURS,

Votre commission a consacré sa réunion du 14 juin 2016 à un échange de vues avec le ministre de la Défense, chargé de la Fonction publique, concernant le *redesign* de l'administration fédérale.

I. — EXPOSÉ DU MINISTRE DE LA DÉFENSE, CHARGÉ DE LA FONCTION PUBLIQUE

M. Steven Vandeput, ministre de la Défense, chargé de la Fonction publique, explique que pour le redesign de l'administration fédérale, le gouvernement fédéral n'a délibérément pas commandé d'étude coûteuse à une entreprise de consultance mais a plutôt opté pour des trajets d'amélioration très concrets basés sur les idées et les besoins des personnes actives sur le terrain. C'est le meilleur moyen d'arriver à concrétiser réellement les ambitions de la réforme (satisfaction des "clients", efficacité accrue, satisfaction des travailleurs).

A. Gouvernance

Le ministre aborde tout d'abord le thème de la gouvernance. Il a, de ce point de vue, opté pour une structure d'organisation relativement plane, dont la responsabilité politique incombe évidemment au Conseil des ministres. Par ailleurs, un groupe de pilotage est créé, composé de membres du cabinet restreint et complété par les ministres directement concernés (à savoir les ministres du Budget, de la Fonction publique, des Finances, de la Justice et des Affaires sociales). Ce groupe de pilotage est placé sous la présidence du cabinet du premier ministre. Il s'agit donc d'une réforme largement soutenue. Le groupe de pilotage se réunit chaque mois et a les tâches suivantes:

- validation des conclusions et orientation des groupes de trajet;
- évaluation des différents trajets;
- rapportage bimestriel au Conseil des ministres;
- recherche de solutions et préparation des initiatives législatives nécessaires;
- allocation de budgets pour le soutien externe aux trajets.

Jusqu'à présent, six domaines de projet ou trajets ont été définis (voir plus loin).

Tijdens het overleg van de stuurgroep op 12 juli 2016 zal nog een zevende project worden voorgesteld.

Het feit dat de projecten voortvloeien uit de noden en de ideeën van de diensten zelf, houdt in dat zij meteen ook gedragen worden door de betrokken administratie. Dat is van essentieel belang voor dit veranderingsproject.

Onder de stuurgroep valt de programmagroep. Binnen die groep gebeurt de coördinatie van de verschillende trajectgroepen. Hij is samengesteld uit een programmadirecteur en zijn adjunct, een PMO (*Project Management Office*) manager, een budgetmanager en een verantwoordelijke voor de overheidsopdrachten. Hij vergadert elke twee weken. Maandelijks is er ook een overlegmoment met de betrokken trajectmanagers. Tot zijn takenpakket behoort de bewaking van de gebruikte methodologie, het coördineren en sturen van de verschillende trajecten, het beheer van de voornaamste uitdagingen en de rapportering aan de stuurgroep over de vooruitgang van de trajectgroepen.

De verschillende trajectgroepen worden gesponsord door de betrokken vakminister. Het zwaartepunt van elke trajectgroep bevindt zich evenwel bij de domein-experten. Dat zijn de technici van de betrokken administratie. Zij staan zelf in voor de uitwerking van het project. Indien zij vaststellen dat er nood is aan externe expertise doen zij in eerste instantie een beroep op de stuurgroep. Verder telt elke trajectgroep een trajectmanager. De overlegmomenten vinden plaats in functie van de noden van elk projectplan.

De minister benadrukt dat elke trajectgroep dezelfde methodologie hanteert. Die begint bij een visietekst die door de trajectgroep zelf wordt uitgewerkt. De tekst wordt vervolgens gevalideerd op het niveau van de programmagroep, de stuurgroep en de Ministerraad. Op basis daarvan worden de verschillende deelprojecten gedefinieerd en uitgewerkt. Dit alles geeft aan dat het zwaartepunt van de *redesign* bij de trajectgroepen ligt. De projecten worden dus van onderuit gedragen. Dat is van essentieel belang voor het succes van het plan als geheel.

De rol van de vakministers bestaat erin om hun politieke steun te verlenen aan de projecten die onder hun bevoegdheid vallen. Zoals al aangegeven, valideren ook zij de weerhouden prioriteiten, en dat in functie van de inhoud van het regeerakkoord. Zij dienen ook goedkeuring te verlenen aan de hen voorgelegde *deliverables*.

Au cours de la concertation du groupe de pilotage du 12 juillet 2016, un septième projet sera présenté.

Le fait que les projets découlent des besoins et des idées des services eux-mêmes impliquent qu'ils sont soutenus par l'administration concernée, ce qui est d'une importance essentielle pour ce projet de changement.

Le groupe de programme dépend du groupe de pilotage et s'occupe de la coordination des différents groupes de trajet. Il est composé d'un directeur de programme et de son adjoint, d'un PMO (*Project Management Office*) manager, d'un budget manager et d'un responsable des marchés publics. Le groupe de programme se réunit toutes les deux semaines, et se concerta tous les mois avec les traject managers concernés. Il est chargé de surveiller la méthodologie utilisée, de coordonner et de piloter les différents trajets, d'assurer la gestion des enjeux de haut niveau et de faire rapport des avancées des groupes de trajet au groupe de pilotage.

Les différents groupes de trajet sont sous la responsabilité du ministre compétent concerné. Le centre de gravité de chaque groupe de trajet se situe cependant au niveau des experts dans le domaine, à savoir les techniciens de l'administration concernée. Ce sont eux qui sont responsables de l'élaboration du projet. S'ils constatent qu'une expertise externe est nécessaire, ils font d'abord appel au groupe de pilotage. Chaque groupe de trajet compte aussi un traject manager. Les moments de concertation ont lieu en fonction des besoins de chaque projet.

Le ministre souligne que chaque groupe de trajet utilise la même méthodologie. La première étape est l'élaboration d'un texte de vision du trajet par le groupe de trajet lui-même. Ce texte est ensuite validé par le groupe de programme, le groupe de pilotage et le Conseil des ministres. C'est sur cette base que les différents sous-projets sont définis et élaborés. Tout cela montre que le centre de gravité du *redesign* se situe au niveau des groupes de trajet. Les projets sont donc soutenus par la base, ce qui est essentiel pour la réussite du plan dans son ensemble.

Le rôle des ministres de tutelle est d'apporter un soutien politique aux projets qui entrent dans leur domaine de compétence. Comme il a déjà été souligné, les ministres valident également les priorités retenues, et ce, en fonction du contenu de l'accord de gouvernement. Il leur appartient également d'approuver les "*deliverables*" qui leur sont soumis.

B. De zes trajecten en hun departementen

De zes trajecten die op dit ogenblik zijn bepaald, en hun verantwoordelijke vakminister(s) zijn de volgende:

- centraal gecoördineerde aankopen (minister Vandeput);
- inning van overheidsinkomsten (minister Van Overtveldt);
- beheer van het vastgoedpatrimonium (minister Jambon);
- operationele excellentie binnen het beleidsdomein Veiligheid (ministers Jambon en Geens);
- operationele excellentie binnen het beleidsdomein Gezondheid (minister De Block);
- de nieuwe horizontale entiteit (minister Vandeput).

1. Traject 1 – Centraal gecoördineerde federale aankopen

Op korte termijn zal dankzij *quick wins* het belang van de gegroepeerde aankopen worden aangetoond. Op middellange termijn zal een hybride, gecentraliseerde en op samenwerking gebaseerde organisatie worden uitgebouwd, die berust op de volgende aspecten:

- overleg: een doeltreffend federaal overleg inzake aankopen uitbouwen, met een duidelijk mandaat dat duidelijk steun geniet, alsook de optimalisatie van de collectieve aankopen bewerkstelligen waarbij het de bedoeling is het optimale prijsvoordeel te verkrijgen, zorgen voor meer doeltreffendheid bij de aanbestedende overheid, alsmede uitvoering geven aan innoverende alomvattende oplossingen zonder dat daarbij sprake is van een verstoring van de marktwerking;
- een planning: de kopers en hun belanghebbenden binnen een hybride structuur doen bepalen wat de behoeften zijn van elke entiteit, *in casu* via een methodische aanpak, een duidelijke afbakening van de functies en verantwoordelijkheden, alsook transparantie wat de resultaten betreft;
- een rationalisatie doorvoeren met 1) de terbeschikkingstelling van een geïntegreerd, eenvormig en uitwisselbaar elektronisch *end-to-end*-aankoopproces; 2) een efficiënte regelgeving, waarbij de hindernissen voor de inschrijvers en de aanbestedende overheden zo veel mogelijk zijn weggewerkt; 3) intelligentere, doeltreffendere, duurzamere en goedkopere aankopen; en 4) een inventaris van het gehele aankoopproces.

B. Les six trajets et leurs départements respectifs

Les six trajets qui ont été définis à ce jour, ainsi que leur(s) ministre(s) de tutelle, sont les suivants:

- les achats fédéraux coordonnés de façon centralisée (ministre Vandeput);
- la perception des recettes publiques (ministre Van Overtveldt);
- la gestion du patrimoine immobilier des pouvoirs publics (ministre Jambon);
- l'excellence opérationnelle dans le domaine de la sécurité (ministres Jambon et Geens);
- l'excellence opérationnelle dans le domaine de la santé (ministre De Block);
- la nouvelle entité horizontale (ministre Vandeput)

1. Trajet 1 – les achats fédéraux coordonnés de façon centralisée

À court terme, grâce à des *quick wins*, l'intérêt des achats groupés sera démontré. À moyen terme, une organisation hybride centralisée et basée sur la collaboration sera mise en place, qui repose sur les éléments suivants:

- la concertation: le développement d'une concertation fédérale en matière d'achats efficace avec un mandat et une adhésion clairs, et l'optimisation des achats collectifs où l'on vise à obtenir l'avantage optimal en matière de prix, l'augmentation de l'efficacité auprès du pouvoir adjudicateur et la mise en œuvre de solutions globales innovantes, sans distorsion du marché;
- un planning: l'identification des besoins au sein d'une structure hybride de chaque entité par les acheteurs et leurs parties prenantes par le biais d'une approche méthodique, la délimitation claire des rôles et des responsabilités et la transparence en ce qui concerne les résultats;
- une rationalisation: avec 1) une mise à disposition d'un processus d'achat *end-to-end* électronique, intégré, uniforme et interchangeable, 2) une réglementation performante, où les obstacles pour les soumissionnaires et pouvoirs adjudicateurs ont été éliminés au maximum, 3) des achats plus intelligentes, efficaces, durables et à meilleur prix, et 4) un inventaire de l'ensemble du processus d'achat.

De stand van zaken voor dit traject is de volgende: tijdens het overleg van de stuurgroep van 21 april 2016 werd de visienota gevalideerd. Tijdens de daaropvolgende vergadering op 24 mei 2016 werden de prioriteiten voor de *quick wins* gevalideerd, en werd goedkeuring verleend voor de uitwerking van nieuwe *quick wins*. Die laatste zullen tijdens het overleg op 14 juni 2016 worden gevalideerd. Tegelijk staat ook de uitwerking van de overheidsopdracht voor de externe ondersteuning op de agenda.

Hoewel het de bedoeling is dat de *redesign* vooral op de lange termijn voordelen moet opleveren, wordt dus ook gekeken hoe op de korte termijn al bepaalde financiële winsten (*quick wins*) kunnen worden geboekt. Het gaat dan bijvoorbeeld over het budget voor de buitenlandse reizen, over het organiseren van gezamenlijk drukwerk, over de postbedeling of over het financieel model voor het *eProcurement*. Andere voorbeelden zijn de aankoop en het onderhoud van de brandblusapparaten, of de samenwerking rond het aanbod van vergaderlokalen.

2. Traject 2 – Inning van overheidsontvangsten

Het is de bedoeling schaalvoordelen te creëren. De centralisatie van de inning en van de invordering, waarbij de Algemene Administratie van de Inning en de Invordering van de Federale Overheidsdienst Financiën kan optreden als *Shared Service Center*.

Er zal een burgerrekening – één enkele rekening voor de schulden en de schuldvorderingen – worden gecreëerd. Er komt ten behoeve van de administratie en de burger een digitalisering van de dossiers, met een elektronische handtekening en elektronische betalingen (*ePayment*).

De *quick wins* zijn onder meer te vinden bij de oude schulden, de onbetaalde schulden en de strafrechtelijke geldboeten.

De stuurgroep van 24 mei 2016 heeft de visienota gevalideerd. De validatie van de gedetailleerde beschrijving van de deelprojecten zal plaatsvinden tijdens de vergadering van 14 juni 2016.

3. Traject 3 – Beheer van het vastgoedpatrimonium van de overheid

Dit traject heeft betrekking op:

— de centralisatie, de normering en de regulering van de kantooroppervlaktes;

L'état d'avancement actuel des travaux pour ce trajet est le suivant: lors de la réunion du groupe de pilotage du 21 avril 2016, la note de vision a été validée. Au cours de celle qui a suivi, le 24 mai 2016, le groupe de pilotage a validé les priorités relatives aux *quick wins* existants et a également approuvé l'élaboration de nouveaux *quick wins*. Ces derniers seront validés au cours de la réunion du 14 juin 2016. L'élaboration du marché public pour le soutien externe est également inscrite à l'ordre du jour de cette réunion.

Bien que le *redesign* vise surtout des avantages à long terme, on examine donc aussi les manières de réaliser des gains financiers à court terme (*quick wins*). Il s'agit, par exemple, du budget consacré aux voyages à l'étranger, du regroupement des travaux d'impression, de la distribution du courrier ou du modèle financier lié à l'*eProcurement*. D'autres exemples sont l'achat et l'entretien d'extincteurs, ou la collaboration sur le plan de la mise à disposition de locaux de réunion.

2. Trajet 2 – la perception des recettes publiques

Il s'agit ici de la création d'économies d'échelle. La centralisation de la perception et du recouvrement où l'Administration générale de la Perception et du Recouvrement du Service public fédéral Finances peut intervenir comme *Shared Service Center*.

Un compte citoyen – un compte unique pour les dettes et les créances – sera créé. Il y aura une numérisation pour l'administration et le citoyen pour les dossiers numériques, avec une signature électronique et les paiements électroniques (*ePayment*).

Les *quick wins* se situent entre autres au niveau des anciennes dettes, des dettes impayées et des amendes pénales.

Le groupe de pilotage du 24 mai 2016 a validé la note de vision. La validation de la description en détails des sous-projets aura lieu lors de la réunion du 14 juin 2016.

3. Trajet 3 – gestion du patrimoine immobilier des pouvoirs publics

Ce trajet concerne:

— la centralisation, le recours à des normes et la réglementation en ce qui concerne les surfaces de bureau;

- de creatie van een beslissingstool ter staving van huurvoorstellen;
- het besparen op huurkosten;
- de aankoop en verkoop van gebouwen;
- de inrichting en terbeschikkingstelling van satellietruimtes;
- de optimalisatie van de klantenrelatie, met inbegrip van een proces rond responsabilisering.

Op dit ogenblik moet worden vastgesteld dat er federale overheidsdiensten zijn die door zelf geboekte efficiëntiewinsten vaststellen minder ruimte nodig te hebben dan wat beschikbaar is. Zij kunnen thans niet worden beloond voor dergelijke inspanningen, en dat omwille van de geldende huurcontracten of het eigenaarschap. Die winsten gaan bijgevolg deels verloren.

Op 24 mei 2016 valideerde de stuurgroep de visienota, en op 14 juni 2016 volgt normaliter de goedkeuring van de uitwerking van de deelprojecten en het budgettair rendement.

4. Traject 4 – Operationele excellentie in het domein Veiligheid

Er zullen efficiëntiewinsten worden geboekt door:

- de duur van bepaalde processen in te korten;
- bepaalde operationele processen van de veiligheidsketen beter af te stellen;
- schaalvoordelen te creëren (bijvoorbeeld gedeeld beheer) of door een en ander op schaal te brengen (zoals een controlecentrum op *supraprovinciaal* echelon).

De stuurgroep zal de visienota op 14 juni 2016 valideren. De vergadering van 12 juli 2016 zal worden besteed aan de validatie van de gedetailleerde beschrijving van de deelprojecten en van het budgettair rendement.

5. Traject 5 – Operationele excellentie in het domein Gezondheid

Het is de bedoeling te komen tot een rationalisering aan de hand van een meer beleidsmatige en beheersmatige coherentie binnen een geïntegreerd netwerk van de acht gezondheidszorgadministraties, zijnde de FOD VVVL (Volksgezondheid, Veiligheid van de Voedselketen en Leefmilieu), het RIZIV (Rijksinstituut voor ziekte- en invaliditeitsverzekering),

- la création d'un outil de décision pour étayer les propositions en matière de loyer;
- la réalisation d'économies au niveau des loyers;
- l'achat et la vente de bâtiments;
- l'aménagement et la mise à disposition d'espaces de travail satellites;
- l'optimisation de la relation avec le client, en ce compris le processus de responsabilisation.

Actuellement, force est de constater que, grâce à des gains d'efficacité qu'ils ont eux-mêmes réalisés, certains services publics fédéraux ont besoin de moins d'espace que celui qui est mis à leur disposition. Pour le moment, ils ne peuvent pas être récompensés pour leurs efforts, en raison des contrats de location en vigueur ou du fait qu'ils sont propriétaires du bâtiment. Ces gains sont donc partiellement perdus.

Le 24 mai 2016, le groupe de pilotage a validé la note de vision, et le 14 juin 2016, l'élaboration des sous-projets et le rendement budgétaire devraient normalement être approuvés.

4. Trajet 4 – l'excellence opérationnelle dans le domaine de la sécurité

Des gains d'efficience seront réalisés en:

- réduisant la durée de certains processus;
- ajustant mieux certains processus opérationnels de la chaîne de sécurité;
- créant des économies d'échelle (par ex. la gestion partagée) ou par une mise à l'échelle (comme un centre de contrôle au niveau *supraprovincial*).

Le groupe de pilotage validera la note de vision le 14 juin 2016. La réunion du 12 juillet 2016 sera dédiée à la validation de la description en détails des sous-projets et du rendement budgétaire.

5. Trajet 5 – Excellence opérationnelle dans le domaine de la Santé

L'objectif est de parvenir à une rationalisation en essayant de parvenir à plus de cohérence en matière de politique et de gestion au sein d'un réseau intégré composé des huit autorités sanitaires, à savoir le SPF SPSCAE (Santé publique, sécurité de la chaîne alimentaire et environnement), l'INAMI (Institut national d'assurance maladie invalidité), l'AFMPS (Agence fédérale des

het FAGG (Federaal Agentschap voor Geneesmiddelen en Gezondheidsproducten), het KCE (Federaal Kenniscentrum voor de Gezondheidszorg), de CDZ (Controledienst voor de ziekenfondsen en de landsbonden van ziekenfondsen), de HZIV (Hulpkas voor Ziekten en Invaliditeitsverzekering), het WIV (Wetenschappelijk Instituut Volksgezondheid) en het *eHealth*-platform.

Efficiëntiewinsten zullen kunnen worden geboekt aan de hand van een herschikking van de opdrachten en door de verbetering van de afstemming en de samenwerking tussen de instellingen.

Tijdens de stuurgroepvergadering van 14 juni 2016 zal de visienota worden gevalideerd, en hetzelfde zal gebeuren voor de detaillering van de deelprojecten en het budgettair rendement tijdens het overleg op 12 juli 2016.

6. Traject 6 – De nieuwe horizontale entiteit

Dit traject heeft betrekking op de samensmelting van de vier ondersteunende organisaties tot één, uit drie pijlers bestaande horizontale entiteit die wordt gekenmerkt door een productenstructuur, waarop een organisatie per project zal worden geënt.

Het betreft de hergroepering van de ondersteunende functies bij twee pijlers: het steundienstencentrum en de strategische coördinatie:

— de pijler 'steundienstencentrum', die over de nodige mate van autonomie beschikt gelet op het doel van zijn opdracht, en die mede wordt beheerd door de interne cliënten (laatstgenoemden worden in het beheersorgaan afgevaardigd door de drie colleges);

— de pijler 'strategische coördinatie', die wordt ondersteund door een adviesorgaan bestaande uit vertegenwoordigers van de drie colleges.

De nieuwe interne entiteit zal over een interne steundienst beschikken.

Er komt een *governance*-structuur met een gemeenschappelijk directiecomité dat verantwoordelijk wordt voor de organisatie, de sturing en de coördinatie van de nieuwe entiteit; voorts komt er voor elke pijler een met de leiding belast *management team*.

Een lijst van diensten zal de basisdiensten expliciteren, waarbij een dienstverleningsgarantie geldt.

Dit traject is op dit ogenblik wellicht het verst gevorderd. Het is dan ook de bedoeling om op 1 januari 2017 te starten met de nieuwe horizontale

médicaments et des produits de santé), le KCE (Centre fédéral d'expertise des soins de santé), l'OCM (Office de contrôle des mutualités et des unions nationales de mutualités), la CAAMI (Caisse auxiliaire d'assurance maladie-invalidité), l'ISP (Institut scientifique de Santé publique) et la plate-forme *eHealth*.

Des gains d'efficacité pourront être réalisés en réorganisant les missions et en améliorant la coordination et la coopération entre ces institutions.

La note de vision sera validée lors de la réunion du groupe de pilotage du 14 juin 2016, et il en ira de même pour les détails des sous-projets et le rendement budgétaire lors de la concertation du 12 juillet 2016.

6. Trajet 6 – la nouvelle entité horizontale

Ce trajet porte sur la fusion des quatre organisations d'appui en une entité horizontale composée de trois piliers et caractérisée en tant qu'organisation par une structure de produits, sur laquelle se greffera une organisation par projet.

Il s'agit du regroupement des fonctions d'appui en deux piliers: le centre de services d'appui et la coordination stratégique:

— le pilier centre de services d'appui qui dispose du degré d'autonomie nécessaire en raison de la finalité de sa mission et qui est cogéré par les clients internes, délégués par les trois collèges dans l'organe de gestion;

— le pilier coordination stratégique qui est soutenu par un organe consultatif composé de représentants des trois collèges.

La nouvelle entité interne disposera d'un service d'appui interne.

Il y aura une structure de gouvernance avec un comité de direction commun responsable de l'organisation, du pilotage et de la coordination de la nouvelle entité et, pour chaque pilier, un management team en charge de la direction.

Un catalogue de services explicitera les services de base avec une garantie de service.

Ce trajet est probablement celui où les travaux sont les plus avancés pour l'instant. L'objectif est dès lors de lancer la nouvelle entité horizontale le 1^{er} janvier 2017.

entiteit. De integratie moet niet gezien worden als een revolutie, maar als een evolutie.

Op intern vlak vond op 25 januari 2016 een welkomstmoment plaats voor de PersoPointmedewerkers. Op 9 mei 2015 was er een succesvolle *meet and greet* voor de medewerkers van de vier horizontale organisaties, die resulteerde in een *kick-off* voor de tien werkgroepen op 17 mei 2016.

De stuurgroep valideerde de visienota op 21 april 2016, en zal tijdens de vergadering van 24 mei 2016 kennis nemen van de stand van zaken.

Wat de planning betreft, licht de minister voor het interne luik toe dat tijdens de tweede helft van juni *feedbacklunches* plaatsvinden voor de medewerkers van de vier horizontale organisaties.

Op 14 juni en op 12 juli 2016 zal de stuurgroep telkens de stand van zaken van het traject vernemen.

C. Betrokkenheid van de medewerkers

De minister benadrukt tot slot dat een aantal randvoorwaarden essentieel is bij het uitrollen van de *rede-sign*. De eerste randvoorwaarde is de betrokkenheid van werknemers in kwestie. Om te kunnen komen tot een efficiënte overheid die dichterbij staat tot de klanten en die beschikt over enthousiaste medewerkers is het van het grootste belang dat de trajecten gedragen worden door de medewerkers zelf.

Uiteraard gaat een groot veranderingsproject steeds gepaard met enige ongerustheid op het terrein. Tegelijk heerst er ook vertrouwen, en die is gesteund op de wetenschap dat de trajecten daadwerkelijk van onderuit kunnen groeien. Dat laatste maakt precies dat het project alle kansen op slagen heeft.

D. Budgettair rendement

De federale regering heeft aan het project een budgettair rendement opgelegd in het kader van de financiering van de *tax shift*. Dat rendement is ambitieus doch haalbaar.

Het project wordt breed gedragen binnen de regering. Op grond van de validatie van de deelprocessen en

L'intégration ne doit pas être considérée comme une révolution, mais comme une évolution.

En interne, un drink de bienvenue a été organisé pour les collaborateurs de PersoPoint le 25 janvier 2016. Le 9 mai 2015 s'est déroulée une séance d'accueil et de rencontre à l'intention des collaborateurs des quatre organisations horizontales. Cette séance a été couronnée de succès et a débouché sur une réunion de lancement regroupant les dix groupes de travail le 17 mai 2016.

Le groupe de pilotage a validé la note de vision le 21 avril 2016 et prendra connaissance de l'état d'avancement des travaux au cours de la réunion du 24 mai 2016.

En ce qui concerne la planning, le ministre explique que pour le volet interne, des déjeuners "*feedback*" seront organisés durant la deuxième quinzaine de juin à l'intention des collaborateurs des quatre organisations horizontales.

Les 14 juin et 12 juillet 2016, le groupe de pilotage prendra chaque fois connaissance de l'état d'avancement du trajet.

C. Implication des collaborateurs

Le ministre insiste enfin sur le fait qu'il est indispensable qu'un certain nombre de conditions soient réunies pour mettre en place la réforme proposée. La première de ces conditions est l'implication des travailleurs concernés. Si l'on veut une administration efficace, plus proche du citoyen et peuplée de collaborateurs enthousiastes, il est extrêmement important que les trajets soient soutenus par les collaborateurs eux-mêmes.

Tout grand projet de réforme suscite naturellement une certaine inquiétude sur le terrain. Mais, en même temps, il règne une certaine confiance, fondée sur la conviction que les trajets peuvent réellement se développer depuis la base. C'est précisément cet élément qui fait en sorte que le projet a toutes les chances de réussir.

D. Rendement budgétaire

Pour ce projet, le gouvernement fédéral a imposé un rendement budgétaire dans le cadre du financement du *tax shift*. Ce rendement est ambitieux mais réaliste.

Le projet est largement soutenu au sein du gouvernement. Les affectations budgétaires définitives seront

de begrote rendementen zullen de definitieve toewijzingen van de allocaties gebeuren. Uit de notificaties van de begrotingscontroles blijkt duidelijk dat vóór de begrotingsopmaak voor 2017 een evaluatie zal worden uitgevoerd van het rendement. Zo nodig zal de federale regering de nodige bijkomende initiatieven nemen. In tussentijd worden nog steeds trajecten geïnitieerd. De minister heeft eerder al gewezen op een zevende traject.

E. Bestuursovereenkomsten

De minister gaat tot slot in op de koppeling van het project aan de rest van zijn beleid binnen het domein Ambtenarenzaken. De grote slaagkans van het project heeft immers ook te maken met de samenhang ervan met de andere beleidsinitiatieven.

De eerste beleidsmaatregel van de minister was de opstart van het principe van de bestuursovereenkomsten. Voor het eerst werden er tussen de verschillende federale overheidsdiensten en de minister bindende contracten opgesteld. In dat document wordt duidelijk gesteld wat de minister verwacht van een bepaalde overheidsdienst. De evaluatie van de leidinggevend ambtenaar is gesteund op die verwachtingen. Het zal voor de leidinggevende van belang zijn de dienstverlening toe te spitsen op de kerntaken van zijn dienst, en voor de ondersteunende taken veeleer een beroep te doen op het centrale aanbod van de horizontale entiteit. Aan de hand van die organisatiestructuur kan echt werk worden gemaakt van een efficiëntere overheid die dichter bij haar klanten staat en steunt op tevreden werknemers.

II. — VRAGEN EN OPMERKINGEN VAN DE LEDEN

De heer Christoph D'Haese (N-VA) merkt op dat omtrent het "openbaar ambt" nog altijd veel – vaak foute – vooroordelen heersen.

Het *redesign*-project heeft tot doel de overheidsdiensten een nieuwe adem te geven, met dien verstande dat een realistische aanpak wordt voorgestaan.

Voorts heeft de minister voor een andere benadering dan die in het verleden gekozen, opdat dit project de steun kan krijgen van de ambtenaren op wie het betrekking heeft. Kan de minister uitleggen hoe die benadering de jongste maanden verliep? Hoe verhouden de *redesign* en de bestuursovereenkomsten zich tot elkaar?

effectuées sur la base de la validation des processus partiels et des rendements estimés. Il ressort des notifications des contrôles budgétaires qu'il faudra procéder à une évaluation du rendement *avant* la confection du budget 2017. Le cas échéant, le gouvernement fédéral prendra les initiatives supplémentaires nécessaires. Dans l'intervalle, le lancement de trajets se poursuit. Le ministre a d'ailleurs déjà évoqué la possibilité d'un septième trajet.

E. Contrats d'administration

Le ministre évoque pour conclure les liens entre le projet et le reste de sa politique en matière de fonction publique. La haute probabilité de succès du projet est en effet également liée à sa cohérence avec les autres initiatives menées dans le même domaine de compétences.

La première mesure prise par le ministre dans ce domaine a été de lancer le principe des contrats d'administration. Pour la première fois, des contrats contraignants ont été passés entre le ministre et les différents services publics fédéraux. Chacun de ces contrats indique clairement ce que le ministre attend du SPF concerné. L'évaluation du fonctionnaire dirigeant est basée sur ces attentes. Pour le dirigeant, il sera donc important de faire en sorte que les services prestés s'articulent autour des missions de base de son département, tandis que pour les missions de soutien, il fera plutôt appel à l'offre centralisée des services de l'entité horizontale. Grâce à une telle structure d'organisation, il sera réellement possible de se diriger vers une administration plus efficace et plus proche du citoyen, et avec un personnel plus satisfait.

II. — QUESTIONS ET OBSERVATIONS DES MEMBRES

M. Christoph D'Haese (N-VA) observe que la fonction publique fait toujours l'objet de nombreux préjugés souvent erronés.

Le projet de *redesign* vise à insuffler un nouveau dynamisme aux services publics, tout en privilégiant une approche réaliste.

Le ministre a en outre choisi une approche différente de celle du passé de manière à ce que ce projet puisse être soutenu par les fonctionnaires qu'il concerne. Peut-il expliquer comment cette approche a été suivie les derniers mois? Comment s'articulent le *redesign* et les contrats d'administration?

Kan de minster voorts bevestigen dat de *redesign* van de overheidsdiensten een gunstige begrotingsimpact zal hebben?

Mevrouw Julie Fernandez Fernandez (PS) vraagt zich af of zij na de uiteenzetting van de minister gerustgesteld dan wel ongerust moet zijn. Het sinds de aanvang van de regeerperiode aangekondigde reorganisatieplan bevat immers maar weinig concrete elementen.

De spreekster herinnert eraan dat zij bij het regeringsplan al enig voorbehoud heeft geformuleerd: de verantwoordelijkheid voor de reorganisatie van de diensten en het beheer van de lineaire bezuinigingen liggen volledig bij de FOD-voorzitters. Volgens haar ware het dan ook wenselijk die voorzitters te horen. Bovendien heeft het ACOD al aan de kaak gesteld dat aan deze hervorming geen sociaal overleg vooraf is gegaan.

Mevrouw Fernandez Fernandez constateert dat zij niet de enige is die zich vragen stelt. In de Commentaar en opmerkingen bij de ontwerpen van Staatsbegroting voor het begrotingsjaar 2016 plaatst ook het Rekenhof vraagtekens bij het cijfer betreffende de door de regering naar voren geschoven efficiëntiewinsten. In 2016 zou de *redesign* immers 100 miljoen euro moeten opleveren. Het Rekenhof geeft aan dat het voor vier projecten nota's heeft ontvangen, echter zonder enige berekening in verband met de efficiëntiewinsten of de uitgavenkredieten (behalve dan een besparing in 2016 van 1,7 miljoen euro op centraal gecoördineerde aankopen van sommige goederen en diensten). De enige zekerheid betreft het uitgavenkrediet van 10 miljoen euro dat is ingeschreven onder de interdepartementale provisie voor "externe expertise". Kan de minister, aangezien de tenuitvoerlegging van de *redesign* grotendeels op de ambtenaren rust, uitleggen waaraan dat bedrag zal worden besteed?

Kan de minister preciseringen verstrekken over het tijdspad en over de methode? Zijn er wetswijzigingen nodig, of is hij voornemens alleen via koninklijke besluiten op te treden?

Welke impact zal de *redesign* hebben op de werkgelegenheid in de overheidsdiensten, met name op het aantal voltijdse equivalenten?

In zijn beleidsverklaring beklemtoonde de minister dat de informatisering van de administratie de overwogen rationalisering pijnloos zou doen verlopen. Kan hij de voor informatica-investeringen toegekende bedragen preciseren?

Par ailleurs, le ministre peut-il confirmer que le *redesign* des services publics aura un impact positif sur le budget?

Mme Julie Fernandez Fernandez (PS) se demande si elle doit être rassurée ou inquiète à la suite de l'exposé du ministre. Le plan de réorganisation, qui est annoncé depuis le début de la législature, ne contient en effet que peu d'éléments concrets.

L'intervenante rappelle avoir déjà formulé certaines réserves quant au projet du gouvernement: la responsabilité de la réorganisation de l'administration et la gestion des réductions budgétaires linéaires reposent entièrement sur les épaules des présidents des SPF. Elle estime dès lors qu'il serait opportun d'entendre lesdits présidents. Par ailleurs, la CGSP a déjà eu l'occasion de dénoncer l'absence de concertation sociale ayant précédé cette réforme.

Mme Fernandez Fernandez constate qu'elle n'est pas la seule à se poser des questions: dans ses commentaires et observations sur les projets du budget de l'État pour l'année budgétaire 2016, la Cour des comptes s'interroge également sur le chiffre relatif aux gains d'efficacité mis en avant par le gouvernement: pour 2016, le *redesign* devrait en effet rapporter 100 millions d'euros. La Cour des comptes dit avoir reçu des notes pour quatre projets, lesquelles ne mentionnent toutefois aucun calcul, en ce qui concerne les gains d'efficacité ou les crédits de dépenses, exception faite d'une économie en 2016 de 1,7 millions d'euros pour des achats coordonnés de façon centralisée de certains biens et services. La seule certitude concerne le crédit de dépenses de 10 millions d'euros inscrit sous la provision interdépartementale pour "une expertise externe". Dans la mesure où la mise en œuvre du *redesign* repose en grande partie sur les fonctionnaires, le ministre peut-il expliquer à quoi ce montant sera dédié?

Le ministre peut-il donner quelques précisions concernant le calendrier et la méthode? Des modifications législatives sont-elles nécessaires ou entend-il agir uniquement par voie d'arrêtés royaux?

Quel sera l'impact du *redesign* sur l'emploi au sein de la fonction publique et notamment sur le nombre d'équivalents temps plein?

Dans sa note d'orientation, le ministre soulignait que l'informatisation de l'administration rendrait indolore la rationalisation envisagée. Pourrait-il préciser les montants des investissements informatiques consentis?

De heer Franky Demon (CD&V) vindt het positief dat de minister blijk geeft van ambitie. Wel herinnert hij eraan dat de rationalisatie-inspanningen van het openbaar ambt al onder de vorige regeerperiode waren aangevat, in overleg met de vakbonden en de betrokken administraties. Voorts heeft de Zesde Staatshervorming geleid tot de overdracht van bepaalde bevoegdheden en tot een overheveling van een deel van het personeel. Die verschuivingen maken een reorganisatie noodzakelijk, om de doeltreffendheid van de federale overheidsdiensten te versterken.

Ofschoon de spreker het uiterst belangrijk vindt de vakbonden vroeg genoeg bij dat reorganisatieproces te betrekken, acht hij het voorbarig een beroep te doen op consultingbureaus. Nu al is echter een budget uitgetrokken om de inschakeling van externe deskundigen te financieren. Kan de minister nader toelichten wat het doel is van de opdracht waarmee zij zullen worden belast? In welke mate wordt de expertise van de administratie benut bij de tenuitvoerlegging van de diverse trajecten?

Hoe staat het met het tijdpad van de tenuitvoerlegging van die trajecten?

Zullen ten slotte de begrotingsdoelstellingen worden gehaald die aan het *redesign*-project worden gekoppeld in het kader van de financiering van de *taxshift*? Welk bedrag is al bespaard?

Mevrouw Sabien Lahaye-Battheu (Open Vld) staat achter de doelstelling om de dienstverlening aan de burgers te verbeteren en de uitgaven terug te dringen. Men kan echter niet om de vaststelling heen dat de ambities neerwaarts werden bijgesteld.

Blijft de geraamde uitgavendaling identiek aan die welke vermeld stond in de begrotingstabellen van 2015?

Waarvoor zullen de 10 miljoen euro van de interdepartementale provisie voor externe expertise bestemd zijn?

In het kader van de optimalisatie van de overheid was in uitzicht gesteld dat de vier bestaande horizontale federale overheidsdiensten (FOD's) in één horizontale entiteit zouden worden geïntegreerd om de ondersteunende functies samen te brengen. Bovendien werd de programmatorische overheidsdiensten (POD's) verzocht om, met het oog op hun integratie, ten behoeve van de Ministerraad voorstellen te formuleren. Hebben de bevoegde ministers die voorstellen meegedeeld aan de Ministerraad?

M. Franky Demon (CD&V) juge positif que le ministre fasse preuve d'ambition. Il rappelle toutefois que les efforts de rationalisation de la fonction publique avaient déjà été entamés sous la précédente législature, en concertation avec les syndicats et les administrations concernées. Par ailleurs, la Sixième réforme de l'État a entraîné le transfert de certaines compétences ainsi que d'une partie du personnel. Ces glissements rendent une réorganisation nécessaire afin de renforcer l'efficacité des services publics fédéraux.

S'il lui paraît essentiel d'impliquer les syndicats suffisamment tôt dans ce processus de réorganisation, l'intervenant estime toutefois prématuré de recourir à des bureaux de consultance. Or, un budget est d'ores et déjà prévu pour financer le recours à des experts externes. Le ministre peut-il préciser l'objet de la mission qui leur sera confiée? Dans quelle mesure, l'expertise de l'administration est-elle valorisée dans la mise en œuvre des divers trajets?

Qu'en est-il du calendrier de mise en œuvre de ces trajets?

Enfin, les objectifs budgétaires assignés au projet de *redesign* dans le cadre du financement du *taxshift* seront-ils atteints? Quel est le montant des économies déjà réalisées?

Mme Sabien Lahaye-Battheu (Open Vld) partage l'objectif d'améliorer la qualité du service aux citoyens et de diminuer les dépenses. Force est toutefois de constater que les ambitions ont été revues à la baisse.

L'estimation de la diminution des dépenses restait-elle identique à celle qui figurait dans les tableaux budgétaires de l'année 2015?

Quelle sera la destination des 10 millions d'euros de la provision interdépartementale pour une expertise externe?

Dans le cadre de l'optimisation des pouvoirs public, il était prévu d'intégrer les quatre services publics fédéraux (SPF) horizontaux existants dans une entité horizontale en vue de rassembler les fonctions d'appui. Par ailleurs, les services publics de programmation (SPP) étaient invités à formuler des propositions au Conseil des ministres en vue de leur intégration. Les ministres compétents ont-ils communiqué ces propositions au Conseil des ministres?

Ook de heer Alain Top (sp.a) kan zich terugvinden in de doelstellingen die werden vastgelegd voor het *redesign*-project van de federale administratie. Dat project moet er immers toe strekken de doeltreffendheid te verhogen van de administratie, die voorts transparant en klantgericht moet functioneren.

De minister heeft uitgelegd dat hij de steun wilde krijgen van de medewerkers van de federale administraties. Daartoe volstaat het niet louter het project voor te stellen: in een vroegere projectfase moet voorrang worden gegeven aan overleg met de vakbonden en aan de betrokkenheid van de ambtenaren. Bovendien volstaat het niet de trajecten uit te stippelen waaromheen de *redesign* is uitgewerkt, maar moeten ook de verschillende stadia van die trajecten en de nagestreefde doelstellingen nauwkeurig in alle bijzonderheden worden omschreven. In dat verband constateert de heer Top dat, hoewel de minister enkele deadlines heeft gepreciseerd, dit alles behalve voor alle vooropgestelde trajecten het geval is. Hij verzoekt hem dan ook die leemte weg te werken, opdat de betrokken administraties en het Parlement de tenuitvoerlegging van dit project kunnen volgen.

Zoals ook anderen vóór hem hebben gedaan, verwijst de spreker ten slotte naar de commentaar en opmerkingen van het Rekenhof, waarin twijfels rijzen omtrent het cijfer van de door de regering naar voren geschoven efficiëntiewinsten (100 miljoen euro). De regering is echter bij die raming gebleven. Is dat realistisch?

Quid, ten slotte, met de voor externe expertise uitgetrokken 10 miljoen euro? Voor welk traject zullen die worden aangewend? Wat is het doel daarvan?

De heer Aldo Carcaci (PP) vraagt wanneer en hoe de kwantitatieve en kwalitatieve evaluatie van de overwogen hervorming zal worden verricht.

Zal overigens traject 1 (centraal gecoördineerde federale aankopen) worden afgestemd op traject 3 (beheer van het vastgoedpatrimonium)? De spreker verwijst in dat verband naar de rol van de Regie der Gebouwen.

III. — ANTWOORDEN VAN DE MINISTER

De minister bevestigt dat de clichés in verband met het openbaar ambt weliswaar hardnekkig zijn, maar dat hij van plan is daar een einde aan te maken.

Het is van essentieel belang dat het project voor de *redesign* van de federale administratie de steun krijgt van haar ambtenaren. Dat is de hoeksteen van de hervorming. Die steun staat of valt niet alleen met de betrokkenheid van de leidinggevende ambtenaren, maar

M. Alain Top (sp.a) adhère lui aussi aux objectifs assignés au projet de *redesign* de l'administration fédérale. Ce projet doit en effet viser à renforcer l'efficacité de l'administration, qui doit en outre fonctionner de manière transparente et être orientée vers le citoyen.

Le ministre a expliqué qu'il souhaitait obtenir l'adhésion des collaborateurs des administrations fédérales. Pour ce faire, la simple présentation du projet ne suffit pas: il faut au contraire privilégier en amont la concertation syndicale et l'implication des agents. En outre, il ne suffit pas de définir les trajets autour desquels le *redesign* est conçu mais il convient également de détailler précisément les différentes étapes de ces trajets et les objectifs poursuivis. M. Top constate à cet égard que si le ministre a précisé quelques échéances, tel est loin d'être le cas pour tous les trajets envisagés. Il l'invite dès lors à remédier à cette lacune de manière à ce que les administrations concernées ainsi que le Parlement puisse suivre la mise en œuvre de ce projet.

Enfin, comme d'autres avant lui, l'intervenant se réfère aux commentaires et observations de la Cour des comptes qui mettait en doute le chiffre relatif aux gains d'efficacité mis en avant par le gouvernement (100 millions d'euros). Le gouvernement a toutefois maintenu cette estimation. Est-ce réaliste?

Qu'en est-il des dix millions d'euros réservés à l'expertise externe? Pour quel trajet y aura-t-on recours? Quel en est l'objectif?

M. Aldo Carcaci (PP) demande quand et comment s'effectuera l'évaluation quantitative et qualitative de la réforme envisagée?

Par ailleurs, y aura-t-il une articulation entre le trajet 1 (achats fédéraux coordonnés de façon centralisée) et le trajet 3 (gestion du patrimoine immobilier)? L'intervenant se réfère à cet égard au rôle de la Régie des Bâtiments.

III. — RÉPONSE DU MINISTRE

Le ministre confirme que les clichés relatifs à la fonction publique ont la vie dure mais il entend bien y mettre un terme.

Il est essentiel que le projet de *redesign* de l'administration fédérale emporte l'adhésion de ses agents. Il s'agit là de la pierre angulaire de la réforme. Ce soutien passe par l'implication des fonctionnaires dirigeants mais également par celle des fonctionnaires qui font

ook met die van de ambtenaren die van de werkgroepen deel uitmaken. Er wordt trouwens voorrang gegeven aan geregelde contacten met de ambtenaren. Ter illustratie legt de minister uit dat in januari 2016 een dag werd uitgetrokken voor de ontvangst van de voor het *Persopoint*-project ingezette ambtenaren; doel daarvan was hen beter in te schakelen in de POD, die op termijn zou moeten opgaan in de nieuwe horizontale entiteit.

Mevrouw Fernandez Fernandez had kritiek op de regering omdat die de last van de tenuitvoerlegging van het project volledig zou afwentelen op de voorzitters van de FOD's. De minister wil een en ander nuanceren: het is niet de bedoeling alle verantwoordelijkheid op de voorzitters af te wentelen, maar wel die mensen vertrouwen te schenken. Zij zijn immers de meest geschikte personen om oplossingen voor te stellen en om op realistische wijze doelstellingen te halen. Die oplossingen werden trouwens bekrachtigd door de informele conferentie van de FOD-voorzitters.

Voor het overige is de minister gewonnen voor sociaal overleg. Het komt echter de regering, en niet de vakbonden toe de toekomstige federale administratie te organiseren. Gelet op het voorgaande geeft de minister aan dat regelmatig informele contacten met de vakbonden plaatsvinden in de marge van de vergaderingen van het Comité B, en dat hun de nodige informatie wordt verstrekt zodra een project een rechtstreekse weerslag heeft op het personeel. In het proces worden ook overlegmomenten met de rechtstreeks betrokken ambtenaren ingelast. In elk geval constateert de minister dat de stakingen van de afgelopen maanden bij de overheidsdiensten niet de *redesign* als dusdanig opnieuw ter discussie willen stellen, maar dat ze een uiting zijn van het verzet tegen de door de regering besliste bezuinigingen.

Op de vraag over de onderlinge afstemming van de in het kader van de *redesign* doorgevoerde projecten en de bestuursovereenkomsten antwoordt de minister dat dergelijke overeenkomsten een aantal specifieke criteria in verband met de *redesign* moeten bevatten.

Er waren ook opmerkingen en vragen over de begroting. Ter zake geeft de minister aan er vertrouwen in te hebben; elke trajectgroep moet ieder voor zich zijn eigen doelstellingen vastleggen. Niettemin zal volgens hem het bedrag van 100 miljoen euro dat de Ministerraad in april jongstleden vooropstelde, hoogstwaarschijnlijk worden gehaald. In juli 2016 zal het budgettaire rendement van de *redesign* opnieuw worden geëvalueerd.

Hoewel het zwaartepunt van de *redesign* bij de stuurgroepen ligt, kan men niet anders dan vaststellen dat intern niet altijd alle antwoorden beschikbaar zijn.

partie intégrante des groupes de travail. Des contacts réguliers sont par ailleurs privilégiés avec les agents. À titre d'illustration, le ministre explique qu'en janvier 2016, une journée a été consacrée à l'accueil des agents affectés au projet Persopoint afin de favoriser leur intégration au sein du SPF P&O, destiné à terme à se dissoudre dans la nouvelle entité horizontale.

Concernant la critique de Mme Fernandez Fernandez selon laquelle le gouvernement a transféré la charge de mettre en œuvre le projet entièrement aux présidents des SPF, le ministre entend la nuancer: il ne s'agit pas de transférer toute la responsabilité aux présidents mais bien de leur faire confiance. Ils sont en effet les mieux placés pour présenter des solutions et atteindre des objectifs de manière réaliste. Ces solutions sont par ailleurs avalisées par la conférence informelle des présidents des SPF.

Pour le reste, le ministre se dit favorable à la concertation sociale. Il appartient toutefois au gouvernement et non aux syndicats d'organiser la future administration fédérale. Cela étant, le ministre explique que des contacts informels ont lieu régulièrement avec les syndicats en marge des réunions du comité B et que les informations nécessaires leur sont données dès qu'un projet influe directement sur le personnel. Dans le processus, on introduit également des moments de concertation avec les agents directement concernés. Le ministre constate en tout état de cause que les grèves survenues ces derniers mois au sein de la fonction publique ne tendent pas à remettre en cause le *redesign* en tant que tel mais s'opposent aux économies budgétaires décidées par le gouvernement.

À la question relative à l'articulation entre les projets menés dans le cadre du *redesign* et les contrats d'administration, le ministre répond que ces contrats doivent inclure une série de critères spécifiques liés au *redesign*.

Concernant les remarques et questions relatives au budget, le ministre se dit confiant: chaque groupe de travail doit, chacun pour ce qui le concerne, fixer ses propres objectifs. Il lui paraît néanmoins plus que probable que le montant des 100 millions d'euros, derrière lequel le Conseil des ministres s'est retranché en avril dernier, sera atteint. Le rendement budgétaire du *redesign* fera l'objet d'une nouvelle évaluation en juillet 2016.

Si le centre de gravité du *redesign* se situe au sein des groupes de pilotage, force est de constater qu'on ne dispose pas toujours en interne de toutes les réponses.

Dat is ook de reden waarom een krediet van 10 miljoen euro werd vrijgemaakt om de inschakeling van externe expertise te financieren. Die expertise dient om in het kader van diverse trajecten concrete begeleiding mogelijk te maken. Er is dus geenszins sprake van dat volstrekt nutteloze, abstracte studies zouden worden besteld.

Op de externe expertise zal een beroep worden gedaan voor de uitwerking van het hybride aankoopmodel (traject 1), om de processen binnen de stuurgroep te begeleiden in het kader van de oprichting van de nieuwe horizontale entiteit (traject 6), of nog om de strategische positie en de rol van een beheerder van het overheidsvastgoed in een Europese context te analyseren (traject 3). Zonder al te veel uit te weiden over de toekomst van de onder de minister van Veiligheid en Binnenlandse Zaken ressorterende Regie der Gebouwen, benadrukt de minister dat een reflectie aan de gang is over de toekomstige rol van de Regie, die op termijn een *facility manager* zou kunnen worden voor de federale overheid of haar diensten zelfs aan anderen zou kunnen aanbieden.

Met betrekking tot het tijdspad meent de minister dat hij in zijn uiteenzetting welomschreven bijzonderheden heeft verstrekt over het tijdspad van de verschillende trajecten, de validatie van de visienota's en de toekomstige planning voor de deelprojecten. Het staat buiten kijf dat amper één jaar na de aankondiging van de *redesign* nu al veel vooruitgang is geboekt.

Vervolgens verwijst de minister naar de opmerking van de heer Demon over de Zesde Staatshervorming en de daaruit voortvloeiende personeelsoverhevelingen. Ter zake stipt hij aan dat er geen rechtstreeks verband met de *redesign* bestaat. Wel zouden die overhevelingen in aanmerking kunnen komen bij de rationalisatie die wordt overwogen in het kader van traject 5 over de volksgezondheidsinstellingen.

Op de vraag van mevrouw Lahaye-Battheu over de integratie van de overheidsdiensten bevestigt de minister bovendien dat de integratie van de programmatorische overheidsdiensten (POD's) wel degelijk zal plaatsvinden. Daar die onder de bevoegdheid van andere regeringsleden valt, kan hij daarover echter geen verdere details verstrekken. Niettemin is hij bereid om indien nodig zijn collegae ondersteuning door zijn diensten te bieden om die integratie te vergemakkelijken. Voor het overige is het fout te stellen dat de ambities neerwaarts werden bijgesteld. Vanaf 1 januari 2017 zal het aantal entiteiten bij de federale administratie substantieel afnemen, iets wat voorheen nooit is gebeurd. Al evenmin komt het de minister toe zich uit te spreken over het budgettaire rendement van de verschillende trajecten. Desalniettemin onderstreept hij dat het *redesign*-project

C'est la raison pour laquelle un crédit de 10 millions d'euros a été prévu pour financer le recours à l'expertise externe. Cette expertise est destinée à permettre un accompagnement concret dans le cadre de divers trajets. Il n'est donc nullement question de commander des études abstraites sans aucune utilité.

Il sera fait appel à l'expertise externe pour l'élaboration du modèle hybride d'achat (trajet 1), pour accompagner les processus au sein du groupe de pilotage dans le cadre de la création de la nouvelle entité horizontale (trajet 6) ou encore pour analyser la position stratégique et le rôle d'un gestionnaire immobilier public dans un contexte européen (trajet 3). Sans s'étendre trop sur l'avenir de la Régie des bâtiments qui relève du ministre de la Sécurité et de l'Intérieur, le ministre souligne qu'une réflexion est en cours sur le rôle futur de la Régie qui pourrait devenir à terme un "*facility manager*" pour les autorités fédérales, voire offrir ses services à d'autres.

Concernant le calendrier, le ministre estime avoir donné des détails précis au cours de son exposé concernant l'état d'avancement des différents trajets, la validation des notes de vision et le planning à venir pour ce qui est des sous-projets. Il est indéniable qu'à peine un an après l'annonce du *redesign*, de nombreux progrès ont d'ores et déjà été enregistrés.

Se référant à la remarque de M. Demon concernant la Sixième réforme de l'État et le glissement de personnel qu'elle a entraîné, le ministre indique qu'il n'y a pas de lien direct avec le *redesign*. Ces glissements de personnel pourraient toutefois entrer en ligne de compte dans le cadre de la rationalisation envisagée dans le cadre du trajet 5 relatif aux institutions de soins de santé.

En outre, à la question de Mme Lahaye-Battheu concernant l'intégration des services publics, le ministre confirme que l'intégration des services publics de programmation (SPP) aura bien lieu. Dans la mesure où celle-ci relève de la compétence d'autres membres du gouvernement, il ne peut toutefois donner plus de détails à ce sujet. Il se dit néanmoins prêt à offrir à ses collègues, si nécessaire, le soutien de ses services pour faciliter ladite intégration. Pour le reste, il est erroné de dire que les ambitions ont été revues à la baisse. Dès le 1^{er} janvier 2017, on assistera à une diminution substantielle du nombre d'entités au sein de l'administration fédérale, ce qui n'était jamais arrivé par le passé. Il n'appartient pas non plus au ministre de se prononcer sur le rendement budgétaire des différents trajets. Il souligne néanmoins que le projet de *redesign* ne porte

geen afbreuk doet aan de bij de aanvang van de regeerperiode gesloten begrotingsovereenkomsten.

Aangaande de evaluatie herinnert de minister eraan dat die maandelijks wordt verricht door de stuurgroepen. Om de twee maanden wordt ook verslag uitgebracht bij de Ministerraad, die aldus de nodige beleidsbeslissingen kan treffen. In 2019 zal de alomvattende evaluatie kunnen plaatshebben van alles wat zal zijn verwezenlijkt.

Ten slotte bevestigt de minister dat de trajecten onderling op elkaar worden afgestemd. Daarom ook werd een programmagroep opgericht. Sommige in het kader van een traject genomen beslissingen zouden immers een weerslag kunnen hebben op andere trajecten, bijvoorbeeld mocht in het kader van traject 3 worden beslist het gebouwenonderhoud tot één geheel samen te voegen. Zulks zou moeten gebeuren in samenhang met traject 1 (centraal gecoördineerde federale aankopen).

IV. — REPLIEKEN

Mevrouw Julie Fernandez Fernandez (PS) begrijpt niet waarom de regering het budgettair rendement van de *redesign* pas in juli 2016 zal evalueren, terwijl de begrotingsaanpassing inmiddels al zal hebben plaatsgevonden.

Voorts denkt de spreekster dat de *redesign* niet bevorderlijk is voor de kwaliteitsvolle overheidsdienst waarop de gebruikers recht hebben.

Ook mevrouw Fernandez Fernandez heeft vertrouwen in de ambtenaren van de overheidsdiensten en in de voorzitters van de FOD's. Gelet op het voorgaande kan er evenwel geen sprake van zijn op die voorzitters beleidsverantwoordelijkheid af te wentelen.

Zij beklemtoont nogmaals dat overleg met de vakbonden noodzakelijk is.

Hoe zullen ten slotte de voor externe *consultancy* bestemde 10 miljoen euro worden gespreid? Zal een beroep worden gedaan op één enkel consultingbureau, dan wel op meerdere bureaus, naar gelang van het traject?

In verband met dat laatste aspect antwoordt de minister dat niet met één alomvattende consultingcontract zal worden gewerkt, maar wel met afzonderlijke contracten, met inachtneming van de regelgeving betreffende de overheidsopdrachten.

pas préjudice aux accords budgétaires arrêtés au début de la législature.

En ce qui concerne l'évaluation, le ministre rappelle que celle-ci se fait mensuellement par les groupes de pilotage. Tous les deux mois, il est également fait rapport au Conseil des ministres qui peut de la sorte prendre les décisions politiques qui s'imposent. En 2019, il pourra être procédé à l'évaluation globale de ce qui aura été réalisé.

Enfin, le ministre confirme l'existence d'une articulation entre les trajets, raison pour laquelle un groupe de programme a été constitué. En effet, certaines décisions prises dans le cadre d'un trajet pourrait impacter d'autres trajets. Tel serait le cas par exemple si, dans le cadre du trajet 3, on décidait de globaliser l'entretien des bâtiments. Ceci devrait se faire en lien avec trajet 1 (achats fédéraux coordonnés de façon centralisée).

IV. — RÉPLIQUES

Mme Julie Fernandez Fernandez (PS) ne comprend pas pourquoi le gouvernement n'évaluera le rendement budgétaire du *redesign* qu'en juillet 2016, alors que l'ajustement budgétaire aura entretemps déjà eu lieu.

D'autre par, l'intervenante pense que ce *redesign* n'est pas de nature à favoriser le service public de qualité auquel ont droit ses usagers.

Mme Fernandez Fernandez a elle aussi confiance dans les agents de la fonction publique et dans les présidents des SPF. Cela étant, il ne peut être question de se décharger sur ces derniers d'une responsabilité politique.

Elle insiste à nouveau sur la nécessaire concertation syndicale à privilégier.

Enfin, comment les 10 millions d'euros affectés à la consultance externe seront-ils ventilés? Fera-t-on appel à un seul bureau ou, au contraire, à plusieurs selon le trajet?

Le ministre répond sur ce point que l'on ne travaillera pas via un contrat global de consultance, mais bien par contrats séparés, en respectant la réglementation relative aux marchés publics.

In verband met traject 3 (regulering van de kantooroppervlakten, verkoop en aankoop van gebouwen enzovoort) pleit *de heer Koenraad Degroote (N-VA)* voor meer overleg met de Regie der Gebouwen, teneinde verspilling van middelen (zoals in het verleden al te vaak het geval is geweest) zo veel mogelijk te voorkomen.

De heer Franky Demon (CD&V) betreurt dat de minister stelselmatig verwijst naar zijn collegae in de federale regering. Volgens de spreker zou hij, als minister van Ambtenarenzaken, een eigen visie moeten hebben op het openbaar ambt en op de aanpak die er moet zijn.

Ten slotte vindt het lid dat omzichtig moet worden gehandeld bij de inschakeling van externe consulting-bureaus, waarvan de lijvige rapporten heel vaak in een lade belanden. Soms is het verrijkender intern advies in te winnen, of zelfs de gebruikers omtrent hun verwachtingen te bevragen.

Volgens *de heer Alain Top (sp.a)* is het op grond van de antwoorden van de minister niet mogelijk geweest volledige duidelijkheid te krijgen in verband met de verwachte begrotingsresultaten. De minister stelt weliswaar dat hij erop vertrouwt dat het bedrag van 100 miljoen euro zal worden gehaald, maar hij legt daarvoor geen enkel concreet gegeven op tafel.

Voorts is de betrokkenheid van de ambtenaren van heel groot belang en een *conditio sine qua non* voor het welslagen van het project. Volgens de heer Top wordt met dat aspect momenteel te weinig rekening gehouden.

De rapporteur,

Eric THIÉBAUT

De voorzitter,

Brecht VERMEULEN

Concernant le trajet 3 (régulation des surfaces de bureaux, vente et acquisitions de bâtiments...), *M. Koenraad Degroote (N-VA)* plaide pour une concertation accrue avec la Régie des bâtiments de manière à éviter au maximum le gaspillage de moyens comme cela a trop souvent été le cas par le passé.

M. Franky Demon (CD&V) regrette que le ministre renvoie systématiquement à ses collègues du gouvernement fédéral. Il lui paraît en effet qu'en tant que ministre de la Fonction publique, il devrait avoir une vision propre sur la fonction publique et sur l'approche à privilégier.

Enfin, l'intervenant estime qu'il faut faire preuve de prudence lors du recours à des bureaux de consultance externe dont les rapports volumineux atterrissent bien souvent dans les tiroirs. Il est parfois plus enrichissant de consulter en interne voire d'interroger les usagers sur leurs attentes.

M. Alain Top (sp.a) estime que les réponses du ministre n'ont pas permis de faire toute la clarté sur les résultats budgétaires attendus. Le ministre se dit confiant que les 100 millions d'euros seront atteints mais il ne produit aucun élément concret.

En outre, l'implication des fonctionnaires est essentielle et constitue une condition indispensable de la réussite du projet. M. Top est d'avis que pour l'instant, cet élément est insuffisamment pris en compte.

Le rapporteur,

Eric THIÉBAUT

Le président,

Brecht VERMEULEN