

BELGISCHE KAMER VAN  
VOLKSVERTEGENWOORDIGERS

5 november 2008

**ALGEMENE BELEIDSNOTA (\*)**

**Minister van Ambtenarenzaken en  
Overheidsbedrijven**

DEEL AMBTENARENZAKEN

INHOUD

|                                               |   |
|-----------------------------------------------|---|
| A. Inleiding .....                            | 3 |
| B. Acht beleidsdoelstellingen voor 2008 ..... | 4 |
| C. Beleidsnota Ambtenarenzaken 2009 .....     | 9 |

Voorgaande documenten:

Doc 52 **1529/ (2008/2009):**  
001 tot 016: Beleidsnota's.

(\*) Met toepassing van artikel 111 van het Reglement.

CHAMBRE DES REPRÉSENTANTS  
DE BELGIQUE

5 novembre 2008

**NOTE DE POLITIQUE GÉNÉRALE (\*)**

**Ministre de la Fonction publique et des  
Entreprises publiques**

PARTIE FONCTION PUBLIQUE

SOMMAIRE

|                                              |   |
|----------------------------------------------|---|
| A. Introduction .....                        | 3 |
| B. Huit objectifs politiques pour 2008 ..... | 4 |
| C. Note de politique Fonction publique ..... | 9 |

Documents précédents:

Doc 52 **1529/ (2008/2009):**  
001 à 016: Notes de politique générale.

(\*) En application de l'article 111 du Règlement.

|              |   |                                                                         |  |  |
|--------------|---|-------------------------------------------------------------------------|--|--|
| cdH          | : | centre démocrate Humaniste                                              |  |  |
| CD&V         | : | Christen-Democratisch en Vlaams                                         |  |  |
| Ecolo-Groen! | : | Ecologistes Confédérés pour l'organisation de luttes originales – Groen |  |  |
| FN           | : | Front National                                                          |  |  |
| LDD          | : | Lijst Dedecker                                                          |  |  |
| MR           | : | Mouvement Réformateur                                                   |  |  |
| N-VA         | : | Nieuw-Vlaamse Alliantie                                                 |  |  |
| Open Vld     | : | Open Vlaamse liberalen en democraten                                    |  |  |
| PS           | : | Parti Socialiste                                                        |  |  |
| sp.a+VI.Pro  | : | Socialistische partij anders + VlaamsProgressieven                      |  |  |
| VB           | : | Vlaams Belang                                                           |  |  |

  

|                                                   |                                                                                                                                                                                         |                                                      |                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Afkortingen bij de nummering van de publicaties : |                                                                                                                                                                                         | Abréviations dans la numérotation des publications : |                                                                                                                                                                                                             |
| DOC 52 0000/000 :                                 | Parlementair document van de 52 <sup>e</sup> zittingsperiode + basisnummer en volgnummer                                                                                                | DOC 52 0000/000 :                                    | Document parlementaire de la 52 <sup>ème</sup> législature, suivi du n° de base et du n° consécutif                                                                                                         |
| QRVA :                                            | Schriftelijke Vragen en Antwoorden                                                                                                                                                      | QRVA :                                               | Questions et Réponses écrites                                                                                                                                                                               |
| CRIV :                                            | Voorlopige versie van het Integraal Verslag (groene kaft)                                                                                                                               | CRIV :                                               | Version Provisoire du Compte Rendu intégral (couverture verte)                                                                                                                                              |
| CRABV :                                           | Beknopt Verslag (blauwe kaft)                                                                                                                                                           | CRABV :                                              | Compte Rendu Analytique (couverture bleue)                                                                                                                                                                  |
| CRIV :                                            | Integraal Verslag, met links het definitieve integraal verslag en rechts het vertaald beknopt verslag van de toespraken (met de bijlagen)<br>(PLEN: witte kaft; COM: zalmkleurige kaft) | CRIV :                                               | Compte Rendu Intégral, avec, à gauche, le compte rendu intégral et, à droite, le compte rendu analytique traduit des interventions (avec les annexes)<br>(PLEN: couverture blanche; COM: couverture saumon) |
| PLEN :                                            | Plenum                                                                                                                                                                                  | PLEN :                                               | Séance plénière                                                                                                                                                                                             |
| COM :                                             | Commissievergadering                                                                                                                                                                    | COM :                                                | Réunion de commission                                                                                                                                                                                       |
| MOT :                                             | moties tot besluit van interpellaties (beigekleurig papier)                                                                                                                             | MOT :                                                | Motions déposées en conclusion d'interpellations (papier beige)                                                                                                                                             |

  

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

## DEEL AMBTENARENZAKEN

Samen op weg naar kwaliteitsvolle en kwaliteitsgerichte overheidsdiensten

### A. Inleiding

In de beleidsnota 2008 zijn krijtlijnen uitgezet om in deze legislatuur te werken aan kwaliteitsvolle en -gerichte overheidsdiensten. Vier grote resultaatgebieden zijn geïdentificeerd voor het beleid. Ze worden kort herhaald omdat ze uiteraard ook het kader vormen voor de beleidsnota 2009.

Door het versterken van de bestaande goede praktijken, in combinatie met het geven van nieuwe impulsen, wordt gewerkt aan alerte en proactieve federale overheidsdiensten:

1. die de huidige en toekomstige behoeften en verwachtingen van hun klanten kennen, erop anticiperen en zich hiernaar organiseren;
2. die de prioriteiten vertalen in duidelijke doelstellingen en verantwoordelijkheden en die op een kostenefficiënte manier naar de beoogde resultaten en effecten toewerken;
3. die een aantrekkelijke en innoverende werkgever zijn door een dynamisch en motiverend personeelsbeleid;
4. die intern en over hun grenzen heen optimaal samenwerken om de resultaatdoelstellingen te bereiken.

Aan de hand van 12 legislatuurdoelstellingen voor de periode 2008-2011 en 42 operationele doelstellingen, die een horizon van 1 tot 2 jaar hebben, worden deze resultaatgebieden geconcretiseerd. Acht operationele doelstellingen zijn geselecteerd als prioriteit voor 2008, 12 voor 2009.

Vooraleer in te gaan op de prioriteiten voor 2009, wordt hieronder een overzicht gegeven van de verwezenlijkingen in 2008. Ze zijn het resultaat van een constructieve en intensieve samenwerking tussen alle sleutelpartners: de medewerkers en het management van de FOD Personeel en Organisatie, de voorzitters en administrateurs-generaal, de vakbonden, de stafdirecteurs P&O en de directeurs Personeel,... Ik wil daarom alle betrokkenen uitdrukkelijk bedanken voor hun inzet en engagement en ik ben ervan overtuigd dat dit partnerschap ook de volgende jaren zijn vruchten zal afwerpen.

## DEEL FONCTION PUBLIQUE

Ensemble vers des services publics de qualité et orientés vers la qualité

### A. Introduction

La note de politique générale 2008 trace des lignes directrices visant à réaliser au cours de cette législature des services publics de qualité et orientés vers la qualité. Quatre grandes finalités ont été identifiées pour la politique. Celles-ci sont brièvement rappelées étant donné qu'elles constituent également le cadre de la note de politique générale 2009.

Renforcer les bonnes pratiques existantes, tout en donnant de nouvelles impulsions, contribue à créer des services publics fédéraux alertes et proactifs:

1. qui connaissent les besoins actuels et futurs de leurs clients, ainsi que leurs attentes, les anticipent, et s'organisent en fonction de ceux-ci;
2. qui traduisent les priorités politiques en objectifs de résultats clairs et en responsabilités, et qui travaillent pour atteindre les résultats et les effets souhaités en gérant les coûts de manière efficiente;
3. qui sont un employeur attractif et innovant, grâce à une politique de gestion du personnel dynamique et motivante;
4. qui collaborent de façon optimale, aussi bien en interne qu'au-delà de leurs frontières, pour atteindre leurs objectifs de résultat.

Ces finalités sont concrétisées à l'aide de 12 objectifs de législature pour la période de 2008 à 2011 et de 42 objectifs opérationnels ayant un horizon de 1 à 2 ans. Huit de ces objectifs opérationnels ont été sélectionnés en tant que priorités pour 2008, 12 pour 2009.

Avant de passer aux priorités pour 2009, voici tout d'abord un aperçu des réalisations en 2008. Elles sont le résultat d'une collaboration constructive et intensive entre tous les partenaires clés: les collaborateurs et le management du SPF Personnel et Organisation, les présidents et les administrateurs généraux, les syndicats, les directeurs d'encadrement P&O et les directeurs des services du Personnel,... C'est pourquoi, je désire remercier explicitement toutes les personnes intéressées pour leur implication et leur engagement et je suis convaincue que ce partenariat portera également ses fruits au cours des prochaines années.

## B. Acht beleidsdoelstellingen voor 2008

### 01. Het ontwikkelen van een geïntegreerd klachtenmanagement

Klanten hebben recht op een goede dienstverlening en dus ook op de mogelijkheid om te reageren als deze niet voldoet. Een klacht is een nuttig en bruikbaar signaal dat aanleiding kan geven tot het verbeteren van de publieke dienstverlening. Een degelijk klachtenmanagement is bijgevolg een kwaliteitskenmerk van een klantgerichte en lerende organisatie. Op federaal niveau bestonden er al enkele initiatieven, maar er was en is vooral nood aan een uniforme, geïntegreerde en voldoende zichtbare aanpak.

Vanuit deze optiek is een model van klachtenprocedure ontwikkeld, dat het klachtenmanagement structureel inbedt in de organisatie en op een duidelijke wijze de rollen en verantwoordelijkheden van de verschillende actoren afbakent. Meerdere federale overheidsdiensten hebben op basis hiervan een 1<sup>e</sup>-lijnsproces opgezet of hun initiatief gestroomlijnd: Selor, FOD Mobiliteit en Vervoer, FOD Sociale Zekerheid, FOD Binnenlandse Zaken, FOD Volksgezondheid, POD Maatschappelijke Integratie, RSZ, RIZIV, RJV, Fedasil, KMSKB en KIK. In het voorjaar van 2009 wordt deze groep van voortrekkers vervolledigd met: FOD Economie, RSVZ en FBZ. Voor de ondersteuning van de verschillende klachtencoördinatoren is het Federaal Netwerk Klachtenmanagement opgestart.

De zichtbaarheid is bevorderd door het creëren van een uniek logo voor het klachtenmanagement. Dit wordt gaandeweg geïntegreerd in de communicatiekanalen en -instrumenten (belgium.be, websites van de diensten, elektronische en geschreven correspondentie,...). Via interne en externe media wordt uitvoerig over de realisaties gecommuniceerd.

Een evaluatie, inclusief een effectmeting, van de bovenstaande aanpak is gepland in mei 2009. Die gebeurt in samenwerking met de federale ombudsdiensten en moet leiden tot het optimaliseren van de aanpak en het identificeren van acties voor de verdere verspreiding en integratie van het klachtenmanagement.

### 02. Het stimuleren van een goed werkend sociaal overleg

Op 9 juli 2008 is het sectoraal akkoord 2007-2008 afgesloten voor de federale overheid. Dit is op een minimum van tijd kunnen gebeuren door de constructieve houding en inzet van alle betrokken partijen. Dertien punten zijn opgenomen in het akkoord: verhoging van

## B. Huit objectifs politiques pour 2008

### 01. Le développement d'une gestion des plaintes intégrée

Les clients ont droit à une bonne prestation de services et donc également à la possibilité de réagir en cas d'insatisfaction. Une plainte représente un signal nécessaire et utile, pouvant inciter à l'amélioration des services publics. Une gestion des plaintes sérieuse est par conséquent une caractéristique de qualité d'une organisation orientée vers les clients et pratiquant une culture d'apprentissage. Quelques initiatives existaient déjà au niveau fédéral mais il fallait et il faut avant tout adopter une approche uniforme, intégrée et suffisamment visible.

C'est dans cette optique qu'a été développé un modèle de procédure des plaintes, qui intègre la gestion des plaintes de manière structurelle dans l'organisation et délimite clairement les rôles et les responsabilités des différents acteurs. Plusieurs services publics fédéraux ont créé un processus de 1<sup>ère</sup> ligne ou ont rationalisé leur initiative sur cette base: Selor, SPF Mobilité et Transports, SPF Sécurité sociale, SPF Intérieur, SPF Santé publique, SPP Intégration sociale, ONSS, INAMI, ONVA, Fedasil, MRBAB et IRPA. Ce groupe de pionniers sera complété au printemps 2009 par: SPF Economie, INASTI et FMP. Le Réseau fédéral Gestion des Plaintes a été lancé pour soutenir les différents coordinateurs de plaintes.

La visibilité a été favorisée par la création d'un logo unique pour la gestion des plaintes. Ce logo est progressivement intégré dans les canaux et instruments de communication (belgium.be, sites web des services, correspondance électronique et écrite,...). Les réalisations sont communiquées par l'intermédiaire de médias internes et externes.

Une évaluation de l'approche précitée, en ce compris un mesurage de ses effets, en collaboration avec les services fédéraux de médiation est prévue en mai 2009. Cette évaluation doit permettre d'optimiser l'approche et d'identifier les actions pour la diffusion et l'intégration ultérieures de la gestion des plaintes.

### 02. La stimulation d'une concertation sociale active

Le 9 juillet 2008, l'accord sectoriel 2007-2008 a été conclu pour l'administration fédérale. Cela a pu se faire en un minimum de temps grâce à l'attitude constructive et à l'engagement de toutes les parties intéressées. Treize points ont été repris dans l'accord: l'augmentation

de eindejaarstoelage en de taalpremies, aanpassingen van alle besluiten over de integratie van de vroegere bijzondere graden in de niveaus A-B-C-D, aanpassingen op korte termijn aan de gecertificeerde opleidingen, gewaarborgd behoud en de uitbreiding van de toekenning van de competentiepremie, aanpassingen in het competentiemeetsysteem voor ICT-deskundigen, verhoging van de wedde van de medewerkers keuken/schoonmaak, bevorderen van de toegang tot ICT-beroepen, dienstvrijstellingen voor 2009, inventaris van de toelagen, premies en vergoedingen, aanpassing van de controle op ziekteverzuim en herintegratie van personen met een ernstige ziekte of een aandoening met langdurig karakter, toekenning van 29 verlofdagen op 55 jaar en 30 op 60 jaar en herwaardering van de kilometervergoeding.

Aan het akkoord is een kalender voor de concrete uitvoering gekoppeld. Voor een aantal van de 13 punten betekent dit het opmaken van de nodige koninklijke besluiten. Hun redactie, overlegging en validatie lopen momenteel. Voor andere punten zijn initiatieven genomen door de administratie.

Zo moet een pakket van maatregelen een inhaalmanoeuvre toelaten in de organisatie van de gecertificeerde opleidingen vanaf begin 2009. Door het ontwikkelen van meer generieke opleidingen voor alle niveaus, kunnen grotere groepen deelnemen. De toepassing van andere leervormen, zoals e-leren, wordt opgedreven. Er zijn al bijkomende docimologen aangeworven, zodat de periode tussen de test en het communiceren van het resultaat aanzienlijk verkort. Ook zal onderzocht worden, welke de mogelijkheden zijn om voor alle niveaus externe gecertificeerde opleidingen open te stellen. Voor de medewerkers die de pensioenleeftijd naderen, komt er een opleiding die zich specifiek richt op kennisoverdracht. De organisatie van deze opleiding zal op continue basis gebeuren.

Er wordt momenteel ook een exhaustieve inventaris opgemaakt van alle premies, uitkeringen en vergoedingen die worden betaald in de federale overheid. Dit moet toelaten om de verschillende bestaande regimes te uniformeren, een aantal algemene principes vast te leggen en te komen tot een eenduidige definiëring van de prestaties die aanleiding geven tot de betaling van een premie, uitkering of vergoeding. Deze algemene principes kunnen worden opgenomen in een koninklijk besluit, nadat ze zijn overlegd en goedgekeurd door alle betrokken partijen, inclusief de sociale partners.

Op die manier wordt het voor een voorzitter van het directiecomité, of zijn afgevaardigde, mogelijk om in

de la prime de fin d'année et des primes linguistiques, les adaptations de tous les arrêtés sur l'intégration des anciens grades particuliers dans les niveaux A-B-C-D, les adaptations à court terme des formations certifiées, le maintien garanti et l'extension de l'octroi de la prime de compétence, des adaptations au système des mesures de compétences à l'attention des experts ICT, l'augmentation du traitement des collaborateurs cuisine/nettoyage, la promotion de l'accès aux métiers ICT, les dispenses de service pour 2009, l'inventaire des allocations, primes et indemnités, l'adaptation du contrôle de l'absentéisme et la réintégration des malades chroniques, l'octroi de 29 jours de congé dès 55 ans et de 30 jours dès 60 ans et la révision de l'indemnité kilométrique.

Un calendrier est associé à l'exécution concrète de ces points. Pour certains des ces 13 points cela implique la rédaction des arrêtés royaux nécessaires. Leur rédaction, leur négociation et leur validation sont actuellement en cours. Pour d'autres points, des initiatives ont été prises par l'administration.

Un ensemble de mesures doit permettre de rattraper les retards dans l'organisation des formations certifiées à partir de début 2009. Le développement d'un plus grand nombre de formations génériques pour tous les niveaux, devra permettre la participation de plus grands groupes. L'application d'autres formes d'apprentissage, comme l'e-apprentissage, sera encouragée. Des docimologues supplémentaires ont déjà été engagés, afin que le délai entre le test et la communication du résultat soit considérablement réduit. On examinera également quelles sont les possibilités d'ouvrir des formations certifiées externes pour tous les niveaux. Pour les collaborateurs qui approchent de l'âge de la pension, une formation spécifique axée sur le transfert des connaissances, sera développée. Cette formation sera organisée sur une base continue.

On procédé actuellement à l'établissement d'un inventaire exhaustif de toutes les primes, allocations et autres indemnités qui sont payées au sein de l'administration fédérale. Cela doit permettre d'uniformiser les différents régimes existants, de fixer un certain nombre de principes généraux et d'aboutir à une définition univoque des prestations qui donnent lieu au paiement d'une prime, d'une allocation ou d'une indemnité. Ces principes généraux peuvent figurer dans un arrêté royal après avoir fait l'objet d'une concertation et avoir été approuvés par toutes les parties concernées, en ce compris les partenaires sociaux.

Cela permettra ainsi à un président du comité de direction, ou à son délégué, de déterminer en fonction

functie van de organisatiebehoefte te bepalen welke van de algemene principes voor zijn of haar diensten van toepassing worden gemaakt. Dit zal kunnen gebeuren, zonder dat hiervoor telkens een apart besluit moet worden genomen. De mogelijkheid om in specifieke regimes te voorzien, voor categorieën die niet in het algemene besluit zijn opgenomen, blijft behouden. Dit zal echter gebeuren binnen de budgettaire enveloppe van de betrokken dienst.

Ten slotte is in de schoot van het comité A is een werkgroep opgericht die de optimalisering van de sociale dialoog binnen de publieke sector onderzoekt.

### 03. Het herwerken van het mandaatsysteem

Op basis van een diepgaande analyse van het huidige mandaatsysteem zijn een aantal verbeterpunten geïdentificeerd: de aantrekkelijkheid van de mandaatfuncties moet worden verhoogd zodat een grote instroom van kandidaten verzekerd blijft, het functiebeschrijvings-, competentie- en wegingsmodel dient meer consistent te zijn met de modellen die gebruikt worden voor de niveaus A-B-C-D, de selectieprocedures kunnen geoptimaliseerd worden, de autonomie en de evaluatie van de mandaathouders moet gedefinieerd worden in de context van de invoering van de bestuursovereenkomsten, er is een beslissing nodig met betrekking tot het managementniveau N-2 en maatregelen voor de ontwikkeling en de mobiliteit van de mandaathouders zijn momenteel nagenoeg onbestaande. In de volgende maanden zullen werkgroepen worden opgezet rond de verschillende thema's. In punt 4 van de beleidsprioriteiten 2009 wordt de aanpak verder toegelicht.

### 04. Het reglementeren van de functionele tweetaligheid en het promoten van de tweetaligheid

De hoogte van de taalpremies is vastgesteld in 1991 en is sindsdien niet meer herzien. Het sectoraal akkoord 2007-2008 voorziet een verhoging op 1 december 2008 volgens twee criteria: de moeilijkheidsgraad van het taalexamen en het niveau van de begunstigde. De mogelijkheid zal onderzocht worden voor het toekennen van een premie voor de kennis van een andere taal dan de nationale talen, voor zover de kennis van deze taal noodzakelijk is voor de uitoefening van de functie van de betrokken persoon. Er wordt in dit kader ook overlegd met verschillende dovenorganisaties en -experts voor het erkennen en certificeren van de Vlaamse en Frans-Belgische gebarentaal.

In afwachting van een bij koninklijk besluit vastgelegde regeling voor de functionele tweetaligheid van de federale leidinggevendenden, is het besluit voor de aanduiding van tweetalige adjuncten verlengd tot 30 juni 2009.

des besoins de l'organisation quels principes généraux sont applicables à ses services. Cela pourra se faire sans devoir prendre à chaque fois un arrêté distinct. La possibilité de prévoir des régimes spécifiques pour des catégories qui ne relèvent pas de l'arrêté général est maintenue. Cela se fera néanmoins dans le cadre de l'enveloppe budgétaire du service concerné.

Finalement, un groupe de travail qui examine l'optimisation du dialogue social dans le secteur public a été créé au sein du comité A.

### 03. La révision du système de mandat

Un certain nombre de points d'amélioration ont été identifiés sur base d'une analyse approfondie du système de mandat actuel: le côté attractif des fonctions de mandat doit être accru afin d'assurer un afflux important de candidats, le modèle de description de fonction, de compétences et de pondération doit permettre une cohérence plus importante avec les modèles qui sont utilisés pour le niveau A, les procédures de sélection peuvent être optimisées, l'autonomie et l'évaluation des titulaires de mandat doivent être redéfinies dans le contexte de l'introduction des contrats de gestion, une décision est nécessaire en ce qui concerne le niveau de management N-2. De plus, des mesures pour le développement et la mobilité des titulaires de mandat sont quasi inexistantes pour l'instant. Des groupes de travail relatifs aux différents thèmes seront créés au cours des prochains mois. L'approche est exposée de manière plus détaillée au point 4 des priorités politiques 2009.

### 04. La réglementation du bilinguisme fonctionnel et la promotion du bilinguisme

Le niveau des primes linguistiques a été fixé en 1991 et n'a plus été revu depuis lors. L'accord sectoriel 2007-2008 prévoit une augmentation au 1<sup>er</sup> décembre 2008 selon deux critères: le degré de difficulté de l'examen linguistique et le niveau du bénéficiaire. On examinera la possibilité d'octroyer une prime pour la connaissance d'une autre langue que les langues nationales, pour autant que la connaissance de cette langue soit nécessaire pour l'exercice de la fonction de la personne intéressée. Une concertation est également menée dans ce cadre avec différents experts et organisations de sourds pour la reconnaissance et la certification du langage gestuel flamand et français belge.

Dans l'attente d'une réglementation fixée par arrêté royal pour le bilinguisme fonctionnel des dirigeants fédéraux, l'arrêté pour la désignation d'adjoints bilingues est prolongé jusqu'au 30 juin 2009.

### 05. Het opzetten van een pilootproject voor de ontwikkeling van het middenkader

Modern publiek leiderschap is een noodzakelijke hefboom voor een dynamische en klantgerichte overheidscultuur. Er is behoefte aan leiders die flexibel met de complexe dynamiek binnen hun organisatie kunnen omgaan, die hun medewerkers kunnen inspireren, motiveren en ontwikkelen, maar die hun ook vertrouwen kunnen geven en in staat stellen om zelfstandig te werken.

Het transdepartementaal leiderschapsprogramma Vitruvius beoogt de ontwikkeling van een dergelijk integraal leiderschap in de federale overheidsdiensten. In homogene leergroepen van telkens 12 personen zullen in totaal 216 personen kunnen deelnemen aan het programma, in 3 cycli die worden georganiseerd in de periode 2008 tot 2011. De eerste cyclus start in oktober 2008. Het doelpubliek zijn de leidinggevenden en stafmedewerkers leiderschapsontwikkeling. Een alumniwerking en een transversaal lerend netwerk zullen deze dynamiek verder ondersteunen.

In 2009 zal bovendien onderzocht worden, hoe dit pilootprogramma zinvol kan verbreed worden naar een ruimer doelpubliek. Concreet kan er bijvoorbeeld gedacht worden aan het aansluiten van de bestaande leiderschapsopleidingen die worden georganiseerd door het OFO.

### 06. Het voorstellen van een koninklijk besluit met 10 concrete maatregelen voor de vereenvoudiging van het statuut

Een ontwerp van koninklijk besluit, dat enkele reglementaire bepalingen vereenvoudigt, bevindt zich momenteel in de finale fase (advies van de Raad van State). Enkele belangrijke veranderingen zijn: de benoeming in een vakklasse wordt vervangen door een benoeming in een klasse, stagiairs van niveau A staan onder leiding van de betrokken directeur van de stafdienst P&O en vallen onder de bevoegdheid van de FOD waar ze zijn toegelaten als stagiair, de afgevaardigd bestuurder van Selor kan voor selecties ambtenaren van buiten Selor aanstellen en hen onder toezicht het voorzitterschap van selectiecommissies toevertrouwen, het beheer van de wervingsreserves valt onder de verantwoordelijkheid van de afgevaardigd bestuurder van Selor, aanwervingen kunnen gebeuren in de klasse A2 indien de betrokken functie is ingedeeld in deze klasse, de erkenning van de klassenanciënniteit wordt een bevoegdheid van de voorzitter van het directiecomité of zijn afgevaardigde, de lijst van de in aanmerking komende diensten wordt grondig vereenvoudigd, de mogelijkheid om diensten die

### 05. Le lancement d'un projet pilote pour le développement du cadre moyen

Un *leadership* public moderne est le levier indispensable pour réaliser une culture de l'administration dynamique et orientée-client. Il y a un besoin de dirigeants capables de gérer de manière flexible la dynamique complexe au sein de leur organisation, d'inspirer, motiver et développer leurs collaborateurs, mais qui peuvent également leur donner confiance et leur permettre de travailler de manière indépendante.

Le programme de développement du *leadership* transdépartemental Vitruvius vise le développement d'un tel *leadership* intégral dans les services publics fédéraux. Un total de 216 personnes, réparties en groupes homogènes de 12 personnes, pourront participer à ce programme, à raison de 3 cycles qui seront organisés durant la période de 2008 à 2011. Le premier cycle a débuté en octobre 2008. Le public cible est composé des dirigeants et des collaborateurs de staff développement du *leadership*. Les participants des cycles successifs et un réseau transversal d'apprentissage soutiendront également cette dynamique.

En 2009, on examinera en outre comment étendre de manière judicieuse ce programme pilote à un public cible plus large. Concrètement, on peut par exemple penser à une liaison avec les formations existantes organisées par l'IFA en matière de *leadership*.

### 06. La présentation d'un arrêté royal comportant 10 mesures concrètes pour la simplification du statut

Un projet d'arrêté royal simplifiant quelques dispositions réglementaires se trouve actuellement dans sa phase finale (avis du Conseil d'État). Quelques-uns des changements les plus importants sont: la nomination dans une classe de métiers est remplacée par une nomination dans une classe, les stagiaires de niveau A se trouvent sous la direction du directeur du service d'encadrement P&O concerné et relèvent de la compétence du SPF où ils sont admis en tant que stagiaires, l'administrateur délégué de Selor peut désigner des fonctionnaires externes à Selor pour des sélections et leur confier, sous contrôle, la présidence de commissions de sélection, la gestion des réserves relève de la responsabilité de l'administrateur délégué de Selor, des recrutements peuvent se faire dans la classe A2 si la fonction concernée est répartie dans cette classe, la reconnaissance de l'ancienneté de classe devient une compétence du président du comité de direction ou de son délégué, la liste des services admissibles est simplifiée de manière approfondie, la possibilité de valoriser

in de privésector zijn gepresteerd te valoriseren wordt uitgebreid tot alle niveaus en valt onder de verantwoordelijkheid van de FOD van het betrokken personeelslid en ten slotte wordt de berekening van de geldelijke anciënniteit vereenvoudigd. Deze hervormingen staan in het teken van het vereenvoudigen van het statuut en het promoten van het verantwoordelijkheidsbesef in de federale diensten.

Aansluitend hierop, zal in het 2<sup>e</sup> semester van 2009 een meer globaal project voor de vereenvoudiging en actualisering van het statuut starten. Dit project loopt over meerdere jaren. In een 1<sup>e</sup> fase zal het merendeel van de tientallen koninklijke besluiten, die vandaag betrekking hebben op het statuut, worden samengebracht in gecoördineerde tekst (een codex), gebundeld in 1 of 2 algemene besluiten. Dit moet de publicatie ervan mogelijk maken in het 1<sup>e</sup> semester van 2010.

### **07. Het uittekenen en implementeren van een nieuwe structuur voor de FOD P&O**

Een lerende organisatie ontwikkelt haar strategie op basis van de huidige en toekomstige evoluties in haar omgeving. De structuur wordt daarop afgestemd. De vraag van klantorganisaties naar geïntegreerde P&O-oplossingen, naar inspraak en participatie, naar kennisoverdracht en empowerment, naar garanties op vlak van kwaliteit, naar een optimaal wervings- en selectieproces, naar strategische opleidingstrajecten, ... de ontwikkeling van nieuwe activiteiten zoals e-HR, een *shared service* voor personeelsadministratie, ... zijn enkele van de uitdagingen die vragen om een aangepaste strategie en structuur van de FOD P&O, gedragen door het managementteam en de medewerkers. De nieuwe voorzitter van de FOD P&O heeft, sinds zijn aanstelling op 1 juli 2008, gewerkt aan een blauwdruk voor de organisatie. Op basis daarvan zijn in het najaar enkele belangrijke sleutelfuncties opengesteld. Dit moet toelaten om in 2009 de nieuwe structuur op volle kracht uit te rollen.

### **08. Het creëren van een unieke bron voor beleidsinformatie op het gebied van ambtenarenzaken**

De Pdata-oplossing verzamelt algemene persoonsgegevens over de 85.000 medewerkers van de 75 federale diensten, op basis van een zesmaandelijks rapportering door de diensten (het aantal medewerkers opgedeeld naar geslacht, leeftijd, taalrol, statuut, niveau, functiefamilie, ...). Aan de hand van deze gegevens worden statistieken berekend en ter beschikking gesteld op de website [www.pdata.be](http://www.pdata.be).

des services qui ont été prestés dans le secteur privé est étendue à tous les niveaux et relève de la responsabilité du SPF du membre du personnel intéressé et enfin, le calcul de l'ancienneté pécuniaire est simplifié. Ces réformes se trouvent sous le signe de la simplification du statut et de la promotion du sens des responsabilités dans les services publics fédéraux.

Faisant suite à ceci, au cours du second semestre de 2009, un projet plus global sera mis sur pied pour la simplification et l'actualisation du statut. Ce projet court sur plusieurs années. Dans une première phase, la majorité des dizaines d'arrêtés royaux qui ont trait aujourd'hui au statut seront rassemblés en un texte coordonné (un codex), qui se présentera sous forme d'un ou deux arrêtés généraux. Cela doit permettre d'en assurer la publication au cours du 1<sup>er</sup> semestre de 2010.

### **07. Le développement et l'implémentation d'une nouvelle structure pour le SPF P&O**

Une organisation apprenante développe sa stratégie sur base des évolutions actuelles et futures de son environnement. La structure est harmonisée en conséquence. La demande des organisations de clients de solutions P&O intégrées, de droit de parole et de participation, de transfert de connaissances et «d'empowerment», de garanties sur le plan de la qualité, d'un processus de recrutement et de sélection optimal, de trajets de formation stratégiques, ... le développement de nouvelles activités telles que e-HR, un «*shared service*» pour l'administration du personnel, ... sont quelques-uns des défis qui requièrent une stratégie et une structure adaptées du SPF P&O, portées par l'équipe de management et les collaborateurs. Le nouveau président du SPF P&O a préparé, depuis sa désignation le 1<sup>er</sup> juillet 2008, un projet pour l'organisation. Quelques fonctions clés importantes ont été ouvertes à l'automne sur cette base, ce qui doit permettre de déployer la nouvelle structure à plein régime en 2009.

### **08. La création d'une source unique pour l'information relative à la politique au niveau de la fonction publique**

La solution Pdata collecte des données du personnel générales sur les 85.000 collaborateurs des 75 services fédéraux, sur base d'un rapportage semestriel par les services (le nombre de collaborateurs répartis par sexe, âge, rôle linguistique, statut, niveau, famille de fonctions, ...). Des statistiques sont calculées à l'aide de ces données et mises à disposition sur le site web [www.pdata.be](http://www.pdata.be).

Na analyse van Pdata is gebleken dat de kwaliteit van de rapportering en het opvolgingsysteem aanzienlijk kunnen verbeterd worden. Hiertoe zijn al enkele acties ondernomen. Zo heeft de voorzitter van de FOD P&O zijn collega's gesensibiliseerd om erop toe te zien dat de rapportering door hun diensten tijdig en volledig gebeurt. Dit is cruciaal in het kader van de beleidsvoorbereiding. Vanaf 2009 zal de werking van Pdata worden geïntegreerd via de module «Basisadministratie» van het project e-HR. Dit is een informaticaoplossing voor de ondersteuning van de P&O-processen, die ondermeer het verbeteren van de efficiëntie van het personeelsbeheer en de inzet van medewerkers in de stafdiensten P&O beoogt. In de module «Basisadministratie» zullen de betrokken diensten rechtstreeks hun personeelsgegevens beheren, waardoor het mogelijk wordt om relevante informatie direct te genereren met een hoger detail- en kwaliteitsniveau.

De inspanningen die door de FOD P&O zijn geleverd op het gebied van het verzamelen van juiste en correcte gegevens, hebben ook geleid tot de ontwikkeling van een instrument dat de mogelijke uitstroom van personeel wegens pensionering in kaart kan brengen voor de periode 2008 tot 2020.

### **C. Beleidsnota Ambtenarenzaken 2009**

Een aantal van de prioriteiten voor het werkjaar 2009 bouwen uiteraard voort op de verwezenlijkingen in 2008. Zoals hierboven is vermeld, worden acties die nog niet volledig zijn afgerond in eerste instantie voltooid of verder gezet. 12 operationele doelstellingen zijn bijkomend geselecteerd voor 2009.

#### **01. Het verder integreren en optimaliseren van de klantentevredenheidsenquêtes en gebruikerscharters**

Sinds 2006 biedt de FOD P&O ondersteuning aan haar klantorganisaties voor het meten van de tevredenheid van hun klanten. Dit heeft geleid tot een tiental projecten in de periode 2006 tot 2008. Deze metingen gebeuren op vrijwillige basis, aangezien er geen reglementair kader is. Hierbij wordt uitgegaan van een olievlekprincipe: door het opstarten en realiseren van goede praktijken in enkele diensten, zal de vlek verder uitdeinen.

In 2009 is het nodig dat dit beleid een stap verder gaat. Een grondige analyse van de toepassing en impact van deze metingen moet gebeuren. Dit kan alleen op basis van een goede informatie-uitwisseling tussen de betrokken diensten en de FOD P&O over hun ervaringen met deze instrumenten, de acties die zijn voortgevloeid uit

Après analyse de Pdata, il est apparu que la qualité du rapportage et le système de suivi pouvaient être considérablement améliorés. Quelques actions ont déjà été entreprises à cet effet. C'est ainsi que le président du SPF P&O a sensibilisé ses collègues afin qu'ils veillent à ce que leurs services effectuent un rapportage complet et à temps. Ceci est d'une importance cruciale dans le cadre de la préparation de la politique. A partir de 2009, le fonctionnement de Pdata sera intégré via le module «Administration de base» du projet e-HR. Il s'agit d'une solution informatique pour le support des processus P&O, qui vise notamment l'amélioration de l'efficacité de la gestion du personnel et l'engagement des collaborateurs dans les services d'encadrement P&O. Dans le module «Administration de base» les services intéressés géreront directement leurs données du personnel, ce qui permet de générer directement des informations pertinentes avec un niveau de détail et de qualité plus élevé.

Les efforts qui ont été fournis par le SPF P&O sur le plan de la collecte de données exactes et correctes, ont également mené au développement d'un instrument qui permet de cartographier les départs éventuels de personnel pour mise à la retraite pour la période de 2008 à 2020.

### **C. Note de politique Fonction publique 2009**

Un certain nombre de priorités pour l'année 2009 se développent sur base des réalisations de 2008. Les actions qui n'ont pas été complétées seront d'abord finalisées ou continuées, comme indiqué ci-dessus. 12 priorités politiques complémentaires ont été identifiées pour 2009.

#### **01. La poursuite de l'intégration et de l'optimisation des enquêtes de satisfaction des clients et des chartes d'utilisateurs**

Depuis 2006, le SPF P&O offre à ses organisations clientes un support pour la mesure de la satisfaction de leurs clients. Ceci a abouti à une dizaine de projets au cours de la période 2006 à 2008. Ces mesures se font sur une base volontaire, étant donné qu'il n'y a pas de cadre réglementaire. On part ici du principe de la tache d'huile: en lançant et en réalisant des bonnes pratiques dans quelques services, le principe s'étendra.

En 2009, il est indispensable que cette politique progresse. Il faut une analyse approfondie de l'application et de l'impact de ces mesures. Ceci ne peut se faire que sur base d'un bon échange d'informations entre les services intéressés et le SPF P&O quant à leurs expériences avec ces instruments, les actions qui ont résulté

de metingen, de impact op de kwaliteit van de dienstverlening en de tevredenheid van de klanten, de noodzaak aan periodieke metingen,... Uit deze analyse moeten algemene lessen worden getrokken, die zowel nuttig zijn voor het identificeren van verdere beleidsstappen, als voor het stimuleren van diensten die vandaag nog geen metingen uitvoeren. Specifiek moet hierbij aandacht gaan naar mogelijkheden tot benchmarking en de mate waarin periodieke metingen van klanttevredenheid in de context van bestuursovereenkomsten en charters kunnen worden ingepast.

Een gelijkaardige vaststelling is er met betrekking tot de aanpak van de gebruikerscharters. De federale overheidsdiensten hebben de voorbije jaren het algemeen charter voor een klantvriendelijke overheid omgezet in een specifiek charter voor hun organisatie. Een transversale analyse van deze instrumenten dringt zich ook hier op in 2009. Hebben ze geleid tot concrete acties, op welke manier zijn ze gecommuniceerd naar de burgers, kennen de burgers de charters, hoe wordt ervoor gezorgd dat het levende documenten zijn, wat is het juiste moment en de juiste frequentie om het engagement te vernieuwen, is er specifieke aandacht voor een laagdrempelig klantencontact...? Het antwoord op deze vragen moet toelaten om de charters te optimaliseren, alsook om hun integratie met andere instrumenten zoals tevredenheidsmetingen, klachtenmanagement, bestuursovereenkomsten,... te verbeteren. Op die manier kan er sprake zijn van een werkelijk coherente klantgerichtheid.

De FOD P&O heeft in 2008 een nieuw raamcontract afgesloten voor een periode van 3 jaar, waardoor diensten de telefonische bereikbaarheid van hun front office, of cellen administratieve ondersteuning, kunnen laten meten en analyseren door een externe dienstverlener. Op basis van de conclusies kunnen verbeteracties worden geformuleerd. In de periode 2003 tot 2006 hebben 7 diensten ingetekend op de eerste editie van het raamcontract. Begin oktober 2008 zijn al 8 nieuwe metingen gepland. Dit raamcontract biedt ook mogelijkheden in het kader van de nieuwe of geactualiseerde klachtenprocedures.

Met betrekking tot de organisatie van een federale infolijn, is in 2008 overleg opgestart tussen de beleidsdomeinen van de eerste minister, Ambtenarenzaken en Vereenvoudigen. Een visienota wordt momenteel geconcretiseerd door de diensten van de Kanselarij, die het vertrekpunt zal zijn van een functionele analyse in de 1<sup>e</sup> helft van 2009.

des mesures, l'impact sur la qualité de la prestation de services et la satisfaction des clients, la nécessité de mesures périodiques,... Des leçons générales doivent être tirées de cette analyse, qui sont utiles tant pour identifier les étapes politiques ultérieures que pour stimuler des services qui, encore aujourd'hui, n'effectuent pas encore de mesures. Il faut spécifiquement accorder de l'attention ici aux possibilités de benchmarking et à la mesure dans laquelle des mesures périodiques de la satisfaction des clients peuvent être intégrées dans le contexte des contrats de gestion et des chartes.

Une constatation similaire peut se faire en ce qui concerne l'approche des chartes d'utilisateurs. Les services publics fédéraux ont traduit la charte pour une administration à l'écoute des usagers dans des charters spécifiquement pour leurs organisations au cours des années précédentes. Une analyse transversale de ces instruments s'impose également en 2009. Ont-ils mené à des actions concrètes, de quelle manière ont-ils été communiqués aux citoyens, les citoyens connaissent-ils les chartes, comment veille-t-on à ce que ce soient des documents vivants, quel est le bon moment et la bonne fréquence pour renouveler l'engagement, y a-t-il une attention spécifique pour un contact accessible à tous les clients...? La réponse à ces questions doit permettre d'optimiser les chartes ainsi que d'améliorer leur intégration avec d'autres instruments tels que des mesures de satisfaction, la gestion des plaintes, des contrats de gestion... On peut parler ainsi d'une orientation clients réellement cohérente.

Le SPF P&O a conclu en 2008 un nouveau contrat cadre pour une période de 3 ans, qui permet à des services de faire mesurer l'accessibilité téléphonique de leur front office ou de cellules de support administratif et de la faire analyser par un prestataire de services externe. Des actions d'amélioration peuvent être formulées sur base des conclusions effectuées. Au cours de la période 2003 à 2006, 7 services ont adhéré à la première édition du contrat cadre. 8 nouvelles mesures ont déjà été prévues début octobre 2008. Ce contrat cadre offre aussi des possibilités dans le cadre des procédures de plainte nouvelles ou actualisées.

En ce qui concerne l'organisation d'une ligne d'info fédérale, une concertation a démarré en 2008 entre les domaines politiques du premier ministre, la Fonction publique et la Simplification. Une note de vision est concrétisée en ce moment par les services de la Chancellerie, à partir de laquelle une analyse fonctionnelle peut se réaliser dans la première moitié de 2009.

## 02. Het ontwikkelen van een concept voor de bestuursovereenkomsten en opstarten van de 1<sup>e</sup> piloten

Via het afsluiten van een bestuursovereenkomst, geven de betrokken minister(s) en administratie(s) een contractueel karakter aan hun partnerschap. De overheidsdiensten gaan een resultaatverbintenis aan met de politiek, op basis van eenduidige en meetbare objectieven, resultaatindicatoren en een doorgedreven evaluatie. Ze krijgen daartoe de nodige autonomie inzake het beheer van de werkings-, investerings- en personeelsmiddelen. De politieke verantwoordelijken engageren zich om de middelen te verzekeren en om intensief in interactie te treden met de administratie over de impact van beleidskeuzes en -wijzigingen.

De 15 OISZ, Openbare Instellingen van Sociale Zekerheid, genieten al een grotere autonomie op basis van dergelijke bestuursovereenkomsten. Deze zijn progressief ingevoerd vanaf 2002 en momenteel is de derde generatie in voorbereiding. Hun ervaringen zullen een belangrijke rol spelen in de veralgemening van de bestuursovereenkomsten naar de gehele federale overheid. Dit betekent niet dat de oplossing voor de OISZ met een eenvoudige knip-en-plak-beweging wordt overgenomen. Een aanpak op maat van de FOD's en POD's is noodzakelijk. De kerntaken van de OISZ bestaan voornamelijk uit uitvoerings- of productieopdrachten, daar waar die van de FOD's en POD's in grote mate beleidsgebonden zijn. Dit bepaalt uiteraard de aard van het engagement dat worden vastgelegd in het contract.

In de tweede helft van 2008 is een conceptnota opge maakt. Deze zal in de komende maanden met de sleutelpartners worden besproken, zodat een doorwrochte en gedragen aanpak wordt bereikt. Een belangrijke verantwoordelijkheid is hier weggelegd voor de topleidinggeven, de FOD B&B, het kabinet Begroting, de Inspectie van Financiën en de FOD P&O. Vanaf deze basis kan in de loop van 2009 worden gestart met de eerste projecten. De FOD P&O heeft zich al geëngageerd als piloot.

### 03. Het anticiperen op de vergrijzing

De veranderende arbeidsmarkt is één van de grootste uitdagingen van dit moment. Zowel ondernemingen als overheden vinden nog maar moeilijk geschikt personeel. Bovendien zal maar liefst 40% van de federale ambtenaren in de komende 10 jaar met pensioen gaan. Daarom is het belangrijk dat een proactief beleid wordt ontwikkeld rond de uitstroom omwille van pensionering.

## 02. Le développement d'un concept pour les contrats de gestion et lancement des 1<sup>ers</sup> pilotes

En concluant un contrat de gestion, le(s) ministre(s) et l'administration (les administrations) intéressé(s) donnent un caractère contractuel à leur partenariat. Les services publics passent un engagement de résultat avec le politique, sur base d'objectifs univoques et mesurables, d'indicateurs de résultats et d'une évaluation poussée. Ils reçoivent à cet effet l'autonomie nécessaire en matière de gestion des moyens de fonctionnement, d'investissement et de personnel. Les responsables politiques s'engagent à assurer les moyens et à entrer intensivement en interaction avec l'administration sur l'impact des choix et changements de politique.

Les 15 IPSS, Institutions publiques de Sécurité sociale, bénéficient déjà d'une plus grande autonomie sur base de tels contrats de gestion. Ceux-ci ont été progressivement introduits depuis 2002 et la troisième génération est actuellement en préparation. Leurs expériences joueront un rôle important dans la généralisation des contrats de gestion vers l'ensemble de l'administration fédérale. Cela ne signifie pas que la solution des IPSS est reprise par un simple «copier-coller». Une approche sur mesure est nécessaire pour les SPF et les SPP. Les tâches clés des IPSS consistent principalement en des missions d'exécution ou de production alors que celles des SPF et des SPP sont en grande partie liées à la politique. Ceci détermine évidemment la nature de l'engagement qui est conclu dans le contrat.

Une note conceptuelle a été élaborée au cours de la deuxième moitié de 2008. Celle-ci sera discutée avec les partenaires clés au cours des prochains mois de façon à atteindre une approche solide et portée. Une responsabilité importante est réservée ici aux top-managers, au SPF B&CG, au cabinet du Budget, à l'Inspection des Finances et au SPF P&O. Les premiers projets peuvent être lancés au cours de 2009 à partir de cette base. Le SPF P&O s'est déjà engagé en tant que pilote.

### 03. Anticiper le vieillissement

Le marché du travail fluctuant constitue l'un des principaux défis de ce moment. Tant les entreprises que les services publics trouvent encore difficilement du personnel approprié. En outre, 40% des fonctionnaires fédéraux partiront à la retraite au cours des 10 prochaines années. C'est pourquoi, il est important d'élaborer une politique proactive en matière de départs à la retraite.

Een eerste voorwaarde daartoe is het beschikken over correcte cijfers. Vanaf begin 2008 is het verzamelen en het op punt stellen van de cijfers een absolute prioriteit geweest. Dankzij de inspanningen van de FOD P&O is een zeer duidelijk beeld gevormd van het aantal ambtenaren dat is tewerkgesteld binnen het federaal administratief openbaar ambt en dat de komende jaren zal uitstromen omwille van pensionering.

Om te anticiperen op de vergrijzing van de federale overheidsdiensten, zal actie moeten ondernomen worden op meerdere punten, om de juiste balans te bereiken tussen het aantrekken en laten instromen van voldoende en geschikte nieuwe medewerkers, het motiveren en kostenefficiënt inzetten van de huidige medewerkers en het begeleiden van de mensen die uitstromen door pensionering.

Concreet zijn de uitdagingen: ervoor zorgen dat de kennis en expertise die vandaag in de overheid aanwezig is, morgen ook nog beschikbaar is, de leidinggevenden van morgen opleiden en voorbereiden, zich profileren op de arbeidsmarkt als een aantrekkelijke werkgever, het optimaliseren van de selectieprocedures, het vergroten van de mobiliteit, het ontwikkelen van de competenties van de medewerkers door continue opleiding en vorming en het moderniseren van het statuut. Deze uitdagingen komen in de andere beleidsdoelstellingen ook aan bod omdat ze niet enkel kaderen in de problematiek van de vergrijzing, maar ook elementen zijn die kaderen in de derde beleidsas, namelijk een aantrekkelijke en innoverende werkgever zijn door een dynamisch en motiverend personeelsbeleid.

Daarnaast moeten de federale overheidsdiensten ook een doordacht, selectief en doelgericht vervangingsbeleid voeren voor de uitstroom van medewerkers wegens pensionering. Dit vervangingsbeleid moet rekening houden met de reële functionele behoeften van de organisaties. Zo kan de uitstroom op lagere niveaus bijvoorbeeld gedeeltelijk geheroriënteerd worden naar een instroom op hogere niveaus. Het vervangingsbeleid moet hand in hand gaan met een vermindering van de globale personeelskosten. Het verhogen van de kostenefficiëntie, houdt echter ook in dat er tegelijkertijd verder wordt geïnvesteerd in de informatisering van de overheidsactiviteiten en in de optimalisering van de werkomgeving.

Tenslotte zijn de bestuursovereenkomsten in deze materie ook een belangrijke hefboom. Eén van de voornaamste randvoorwaarden om de realisatie van de doelstellingen te verzekeren, is een strategische en meerjarige personeelsplanning voor de contractuele periode, waarbij objectief kan vastgesteld worden welke de reële personeelsbehoeften zijn. In die zin kunnen

Pour ce faire, il faut disposer en premier lieu de chiffres corrects. Depuis le début de l'année 2008, la collecte et la mise au point des chiffres a été une priorité absolue. Les efforts du SPF P&O ont permis d'obtenir une image très nette du nombre de fonctionnaires qui sont occupés au sein de la fonction publique administrative fédérale et qui partiront à la retraite au cours des prochaines années.

Pour anticiper le vieillissement des services publics fédéraux, il faudra entreprendre des actions à différents niveaux afin d'établir le bon équilibre entre: attirer et faire affluer suffisamment de nouveaux collaborateurs adéquats, motiver et impliquer d'une manière efficace en termes de coûts les collaborateurs actuels et accompagner les personnes qui partent à la retraite.

Il s'agit concrètement des défis suivants: veiller à ce que les connaissances et l'expertise qui existent aujourd'hui dans l'administration soient encore disponibles demain, former et préparer les dirigeants de demain, se profiler sur le marché du travail en tant qu'employeur attractif, optimiser les procédures de sélection, accroître la mobilité, développer les compétences des collaborateurs par une formation continue et moderniser le statut. Ces défis sont également abordés dans les autres objectifs politiques parce qu'ils ne s'inscrivent pas uniquement dans le cadre de la problématique du vieillissement mais qu'ils sont aussi des éléments qui font partie du troisième axe politique, à savoir être un employeur attractif et innovant par une politique de personnel dynamique et motivante.

D'autre part, les services publics fédéraux doivent également mener une politique de remplacement réfléchie, sélective et ciblée pour les départs à la retraite de collaborateurs. Cette politique de remplacement doit tenir compte des besoins fonctionnels réels des organisations. C'est ainsi par exemple que les départs aux niveaux inférieurs peuvent par exemple être partiellement réorientés vers un afflux aux niveaux supérieurs. La politique de remplacement doit aller de pair avec une réduction des frais de personnel globaux. L'augmentation de l'efficacité en termes de coûts implique toutefois aussi la poursuite des investissements dans l'informatisation des activités des services publics et dans l'optimisation de l'environnement de travail.

Enfin, les contrats de gestion constituent également un levier important dans cette matière. Une des principales conditions préalables pour assurer la réalisation des objectifs est un plan de personnel stratégique et pluriannuel pour la période contractuelle, permettant de déterminer de manière objective quels sont les besoins réels en personnel. Dans ce sens, les mesures prises

de maatregelen die worden genomen, verschillen van dienst tot dienst in functie van hun strategie, maar wel in lijn blijven met de genomen beleidsoptie van heroriëntering en kostenreductie. De door de FOD P&O ontwikkelde informaticatoepassing SEPP (Standaard voor Elektronische Personeelsplanning) kan de federale overheidsdiensten ondersteunen in hun operationele en strategische personeelsplanning. In 2009 worden de eerste SEPP-toepassingen op maat van de klantorganisaties ontwikkeld en geïmplementeerd.

#### 04. Het herzien van het mandaatsysteem

In de stand van zaken over de verwezenlijkingen in 2008 is hierboven al ingegaan op de belangrijkste verbeterpunten. Zeven thematische werkgroepen focussen op: de aantrekkelijkheid van deze functies, de functiebeschrijving, het achterliggend competentiemodel en de weging, de optimalisering van de selecties, de evaluatie van mandaathouders in de context van een bestuurs-overeenkomst, het managementniveau N-2, de mobiliteit en de ontwikkeling van de mandaathouders. Deze werkgroepen krijgen de opdracht een concrete oplossing uit te werken voor deze thema's en de implementatie voor te bereiden binnen een geïntegreerd geheel: een voorstel van aangepaste regelgeving, de ontwikkeling van de nodige instrumenten,... Vanaf midden 2009 moeten de eerste resultaten klaar zijn voor overleg.

#### 05. Het implementeren van de module «Basisadministratie»

Wat het stimuleren van de efficiëntie en de resultaatgerichtheid van de personeelsprocessen betreft, is het e-HR-project cruciaal. Het is een totaaloplossing voor de automatisering van de personeelsadministratie en het strategisch beheer van de HR van de federale overheid. In 2009 start de implementatie van de eerste module: de «Basisadministratie». Ze vormt het fundament voor alle andere modules: een loonmotor voor de berekening van de lonen, een interface voor aangiften en financiële boekingen in het ondersteunend ICT-platform voor de nieuwe rijkscomptabiliteit «Fedcom», toepassingen voor de ontwikkelcirkels en competentiebeheer, een interfaces met de systemen van het OFO en Selor, een strategische rapporteringsmodule «*Business Intelligence*»,... Deze laatste zorgt voor de overzetting van de statistieken van Pdata naar de nieuwe technologie van het e-HR-systeem.

In 2009 ligt de klemtoon op het geïntegreerde en elektronische beheer van de personeelsgegevens en op het opzetten van een basisrapportering. Door de automatisering van repetitieve administratieve taken komen middelen vrij, die in de toekomst kunnen worden ingezet op taken met een hogere strategische meerwaarde. Zo

peuvent différer de service à service en fonction de leur stratégie mais elles doivent toutefois rester alignées sur l'option politique prise de réorientation et de réduction des coûts. L'application informatique SEPP (Support électronique au Plan de personnel) développée par le SPF P&O peut soutenir les services publics fédéraux dans leur plan de personnel opérationnel et stratégique. En 2009, les premières applications SEPP seront développées et implémentées à la mesure des organisations de clients.

#### 04. Révision du système des mandats

Les principaux points d'amélioration ont déjà été abordés ci-dessus, dans l'état de la situation des réalisations en 2008. Sept groupes de travail thématiques se focalisent sur: le caractère attrayant de ces fonctions, la description de fonction, le modèle de compétences sous-jacent et la pondération, l'optimisation des sélections, l'évaluation des titulaires de mandat dans le contexte d'un contrat de gestion, le niveau de management N-2, la mobilité et le développement des titulaires de mandat. Ces groupes de travail ont pour mission de développer une solution concrète pour ces thèmes et de préparer leur implémentation dans le cadre d'un ensemble intégré: une proposition de réglementation adaptée, le développement d'instruments,... Les premiers résultats doivent être prêts mi-2009 pour être soumis à la concertation.

#### 05. L'implémentation du module «Administration de base»

Le projet e-HR est crucial en ce qui concerne la stimulation de l'efficacité et de l'orientation résultats des processus de personnel. Il s'agit d'une solution totale pour l'automatisation de l'administration du personnel et la gestion stratégique des RH de l'administration fédérale. En 2009 débutera l'implémentation du premier module: «Administration de base». Il constitue le fondement de tous les autres modules: un moteur salarial pour le calcul des salaires, un interface pour les déclarations et les enregistrements financiers dans la plate-forme de soutien pour la nouvelle comptabilité de l'Etat Fedcom, des applications pour les cercles de développement et la gestion des compétences, un interface avec les systèmes de gestion de l'IFA et du Selor, un module de rapportage stratégique «*Business Intelligence*»,... Ce dernier permet de transposer les statistiques de Pdata vers la nouvelle technologie du système e-HR.

En 2009, l'accent est mis sur une gestion intégrée et électronique des données de personnel et l'élaboration d'un rapportage de base. L'automatisation de tâches administratives répétitives permet de libérer des moyens qui seront engagés à l'avenir pour des tâches ayant une plus-value stratégique plus élevée. Une préparation de

wordt een optimale beleidsvoorbereiding op basis van ken- en stuurgetallen mogelijk. Via een systeem van self service kunnen medewerkers eigenhandig een aantal gegevens aanpassen. Door het verdwijnen van de lokale HR-systemen, verminderen de ICT-kosten (onderhoud en licenties) van de betrokken organisaties.

De implementatie van de «Basisadministratie» verloopt gegroepeerd: de 4 horizontale FOD's en de POD Maatschappelijke Integratie in maart, de FOD's Sociale Zekerheid, Mobiliteit en Vervoer, WASO en de Centrale Diensten en Justitiehuisen van de FOD Justitie in juni, de FOD Financiën en de Gevangenen in oktober en de FOD's Economie, Buitenlandse Zaken, Binnenlandse Zaken en de POD Wetenschapsbeleid in december. Elke opstart wordt telkens voorafgegaan door een testperiode en opleiding voor de eindgebruikers. De volgende stappen in het e-HR-project zijn de uitbreiding van de module «*Business Intelligence*» met strategische rapportering en de implementatie van de modules «Tijdsbeheer» en «Verloning».

#### **06. Het verder uitbouwen van het diversiteits- en welzijnsbeleid**

De interpersoonlijke verschillen aangaande etnische afkomst, geslacht, leeftijd, gezondheid,... zijn een bron van rijkdom voor de samenleving, de arbeidsmarkt en de administraties. Een beleid op het gebied van diversiteit beperkt zich niet tot het beheer van de zichtbare verschillen, maar wil rekening houden met de competenties en aspiraties van iedere persoon. Daarbij wordt gestreefd naar een optimale inzet van alle competenties van de ambtenaren, om op die manier de prestaties en de resultaten van de diensten te verbeteren. De overheid heeft hierin een voorbeeldfunctie.

In eerste instantie moet een niet-discriminerende instroom in het federaal ambt verzekerd worden. Selor levert hiervoor al jaren inspanningen: opleidingen voor externe en interne partners met betrekking tot het aspect diversiteit in selecties, redelijke aanpassingen aan selectieprocedures voor personen met een handicap of een leerstoornis, analyseren van de testen op mogelijke belemmeringen voor kansengroepen,... Deze acties zullen verder verfijnd en uitgebreid worden in 2009.

Een pilootproject om de EVC-logica (eerder verworven competenties) te integreren in een bevorderingsprocedure voor ICT-deskundigen, is opgestart in het najaar van 2008. Hierbij wordt in de eerste plaats nagegaan of de instrumenten die in het kader van de overgangsprocedure worden gebruikt, potentieel hebben om EVC ingang

la politique plus optimale sur base d'indicateurs et d'objectifs chiffrés devient ainsi possible. Les collaborateurs peuvent adapter eux-mêmes un certain nombre de données par l'intermédiaire d'un système de self service. Etant donné la disparition des systèmes RH locaux, les frais ICT (entretien et licences) des organisations intéressées diminuent.

L'implémentation de l'«Administration de base» se déroule de manière groupée: les 4 SPF horizontaux et le SPP Intégration sociale en mars, les SPF Sécurité sociale, Mobilité et Transports, Travail et Emploi et les Services centraux et les Maisons de justice du SPF Justice en juin, le SPF Finances et les Prisons en octobre et les SPF Économie, Affaires étrangères, Intérieur et le SPP Politique scientifique en décembre. Chaque lancement est précédé d'une période de test et d'une formation pour les utilisateurs finaux. Les prochaines étapes dans le projet e-HR sont l'extension du module «*Business Intelligence*» avec rapportage stratégique et l'implémentation des modules «Gestion de temps» et «Rémunération».

#### **06. Le développement ultérieur de la politique de diversité et de bien-être**

Les différences interpersonnelles en matière d'origine ethnique, de sexe, d'âge, de santé,... sont une source de richesse pour la société, le marché du travail et les administrations. Une politique dans le domaine de la diversité ne se limite pas à la gestion de différences visibles mais vise principalement une politique de personnel qui tient compte des compétences et des aspirations de chaque personne. On vise à cet égard l'engagement optimal de l'ensemble des compétences des fonctionnaires afin d'améliorer ainsi les prestations et les résultats des services. L'administration joue ici une fonction d'exemple.

Il faut en première instance assurer un afflux non-discriminatoire dans la fonction publique. Selor fournit depuis des années des efforts dans ce domaine: formations pour des partenaires externes et internes en matière de diversité, adaptations raisonnables de procédures de sélection pour les personnes souffrant d'un handicap ou d'un trouble d'apprentissage, analyse des tests en ce qui concerne des entraves éventuelles pour des groupes cibles,... Ces actions seront raffinées et élargies en 2009.

Un projet pilote visant à intégrer la logique CAA (compétences acquises antérieurement) dans une procédure de promotion pour les experts ICT, a été lancé à l'automne 2008. Ce projet examine tout d'abord si les instruments qui sont utilisés dans le cadre de la procédure transitoire possèdent le potentiel pour intégrer CAA

te doen vinden in het selectiegebeuren. Dit zou mogelijk worden vanaf 2009. In punt 10 van de beleidsprioriteiten 2009 wordt de EVC-piste in detail toegelicht.

Met het oog op het beter bereiken van allochtone geïnteresseerden, of geïnteresseerden van allochtone afkomst, heeft Selor het voorbije jaar geïnvesteerd in de ontwikkeling van ethnocommunicatie en netwerking. In 2009 is er een eerste concrete sleutelactie: de «Toer van België». Samen met allochtone belangenorganisaties en toeleidingsorganisaties zullen in enkele grote Belgische steden informatiesessies georganiseerd worden, waar ook de mogelijkheid wordt geboden om kennis te maken met selectietests buiten een selectiecontext.

Om de kloof tussen de burgers, en dus ook mensen in armoede, en de federale overheid te verkleinen, is in 2005 gestart met een pilootproject ervaringsdeskundigen in armoede en sociale uitsluiting. Deze personen hebben een voltijds contract bij de POD Maatschappelijke Integratie, maar vervullen hun dagtaak in een andere federale overheidsdienst. Door hun ervaring wordt het mogelijk om het perspectief van mensen in armoede binnen te brengen en de toegankelijkheid van de overheid te verbeteren. 9 federale diensten hebben al een dergelijke ervaringsdeskundige in dienst genomen. Selor, waar direct contact met de burgers/klanten inherent is aan een groot deel van de activiteiten, zal aansluiten bij deze groep vanaf 2009.

Naast het verzekeren van een niet-discriminerende instroom, blijft de ondersteuning door de FOD P&O van de diversiteitsverantwoordelijken in de federale diensten een belangrijke hefboom voor het beleid. Een aangepaste methodologie zal worden ontwikkeld, voor de opmaak van organisatiespecifieke diversiteitsplannen. Een praktische handleiding zal daarbij een hulpmiddel zijn voor de betrokkenen op het terrein. Deze wordt zodanig opgesteld dat de diversiteitsplannen, die zich hierop baseren, zullen beantwoorden aan de vereisten die worden gesteld voor het behalen van het Label Gelijkheid Diversiteit van de FOD WASO. Het uitwerken van de handleiding en het testen via enkele pilootprojecten, is gepland in het najaar van 2008. Een finale versie zal beschikbaar zijn vanaf 2009. Verder zullen de netwerkvergaderingen en de thematische sessies worden voortgezet. Het zijn fora voor de uitwisseling van kennis en goede praktijken.

Andere geplande initiatieven zijn de publicatie van een gids met goede praktijken, het verder integreren van diversiteit in de OFO-opleidingen, de organisatie van specifieke workshops voor interne opleiders, diverse communicatie- en sensibilisatieacties en de verdere samenwerking met expertorganisaties zoals het

dans le domaine de la sélection. Ceci serait possible à partir de 2009. La piste CAA est exposée de manière détaillée sous le point 10 des priorités politiques 2009.

Afin de mieux atteindre les intéressés allochtones ou d'origine allochtone, Selor a investi, au cours de l'année passée, dans le développement d'une communication ethnique et du réseautage. En 2009, une première action clé concrète aura lieu: le «Tour de Belgique». Des sessions d'information seront organisées dans quelques grandes villes belges, en collaboration avec des organisations représentatives et accompagnatrices des allochtones. Ces sessions offriront également la possibilité de se familiariser avec des tests de sélection en dehors d'un contexte de sélection.

Afin de combler le fossé entre les citoyens, et donc également les gens qui vivent dans la pauvreté, et l'administration fédérale, un projet pilote «médiateurs de terrain en matière de pauvreté et d'exclusion sociale» a été lancé en 2005. Ces personnes ont un contrat à temps plein auprès du SPP Intégration sociale, mais accomplissent leur tâche journalière au sein d'un autre service public fédéral. Leur expérience permet d'intégrer le point de vue des personnes précarisées et d'améliorer l'accessibilité de l'administration. 9 services fédéraux ont conclu cet engagement. Selor, où le contact direct avec les citoyens/clients est inhérent à la majeure partie des activités, s'associera à ce groupe à partir de 2009.

Hormis le fait d'assurer un afflux non discriminatoire, le support accordé par le SPF P&O aux responsables de la diversité dans les services fédéraux reste un levier important de la politique. Une méthodologie adaptée sera développée pour l'élaboration de plans de diversité spécifiques à l'organisation. Un manuel pratique constituera à cet effet un outil précieux pour les intéressés sur le terrain. Ce manuel sera rédigé de telle manière que les plans de diversité établis sur cette base répondront aux exigences qui sont posées pour l'obtention du Label Égalité Diversité du SPF ETCS. Le développement du manuel et le testing via quelques projets pilotes sont prévus à l'automne 2008. Une version finale sera disponible à partir de 2009. Pour le reste, les réunions de réseau et les sessions thématiques seront poursuivies. Il s'agit de forums pour l'échange de connaissances et de bonnes pratiques.

D'autres initiatives prévues sont la publication d'un guide de bonnes pratiques, la poursuite de l'intégration de la diversité dans les formations IFA, l'organisation d'ateliers spécifiques pour les formateurs internes, diverses actions de communication et de sensibilisation et la poursuite de la collaboration avec des organisations

Instituut voor de Gelijkheid van Vrouwen en Mannen en het Centrum voor Gelijkheid van Kansen en voor Racismebestrijding.

Ook werd een nieuwe projectoproep gelanceerd naar alle federale diensten, voor het indienen van diversiteitsprojecten tegen augustus 2008. Er is daarbij specifiek op aangedrongen om de projecten te kaderen binnen het algemeen HR-beleid en om aandacht te besteden aan het quotum voor personen met een handicap. De FOD P&O co-financiert tot 50% deze projecten, maar biedt ook ondersteuning voor de opvolging ervan. 12 aanvragen van de federale overheidsdiensten worden momenteel geëvalueerd, waarvan de uitvoering is voorzien in 2009: aanpassingen van informatica en arbeidsplaatsen, sensibilisatie en communicatie,...

Zeer bijzondere aandacht zal in het komende werkjaar gaan naar de tewerkstelling van personen met een handicap. Het koninklijk besluit van 5 maart 2007, voorziet een quotum van 3% voor personen met een handicap tegen 2010. Een begeleidingscommissie wordt samengesteld, die jaarlijks de geleverde inspanningen van de diensten zal evalueren, hierover een verslag opmaakt en zo nodig aanbevelingen formuleert voor het beleid. Bijkomend wordt een gemeenschappelijke procedure geïmplementeerd voor het verzamelen van gegevens over personen met een handicap binnen het federaal personeel. Op basis van deze informatie kan de realisatie van het quotum worden opgevolgd. De bescherming van de levenssfeer staat hierbij uiteraard voorop.

Verder worden specifieke begeleidingstrajecten voor leidinggevenden en hun teams opgestart, zodat eventuele belemmerende factoren voor de integratie van een persoon met een handicap op de werkvloer tot een minimum worden herleid. Een 10-tal begeleidingsprojecten zijn gepland in 2009. Personen met een handicap die recentelijk in dienst zijn getreden, en leidinggevenden, zullen worden uitgenodigd om actief deel te nemen aan focusgroepen. Hierbij wordt er ook beroep gedaan op de ondersteuning door expertorganisaties.

De voorbije jaren is geïnvesteerd in een geïntegreerde verzuimaanpak. De sleutelpartners in dit project zijn de FOD Volksgezondheid – Dienst Medische Expertise, de FOD P&O, de Stafdiensten P&O en een externe dienstverlener. In de eerste plaats is ingezet op het lanceren van een gebalanceerd controlebeleid voor afwezigheden wegens ziekte. Software is ontwikkeld om aan de hand van algoritmes controles te genereren, in functie van het globaal aantal ééndagsziekten, meerdaagse ziekten en de verzuimhistoriek van de medewerkers. Momenteel komen deze controles op kruissnelheid en

d'experts telles que l'Institut pour l'Égalité des Femmes et des Hommes et le Centre pour l'Égalité des chances et la Lutte contre le racisme.

Un nouvel appel à projets a également été lancé à tous les services fédéraux pour l'introduction de projets de diversité pour fin août 2008. A cet effet, on a spécifiquement insisté pour que les projets s'inscrivent dans le cadre de la politique RH générale et respectent le quota des personnes handicapées. Le SPF P&O co-finance ces projets jusqu'à 50% mais offre également un support pour leur suivi. 12 demandes des services publics fédéraux sont actuellement évaluées et leur exécution est prévue en 2009: adaptations informatiques et adaptations de lieux de travail, sensibilisation et communication,...

Une attention toute particulière sera consacrée au cours de la prochaine année aux personnes handicapées. L'arrêté royal du 5 mars 2007 prévoit un quota de 3% pour les personnes souffrant d'un handicap d'ici 2010. Une commission d'accompagnement est constituée. Celle-ci évaluera annuellement les efforts fournis par les services, établira ensuite un rapport et formulera le cas échéant des recommandations pour la politique. En outre, une procédure commune sera implémentée pour la collecte de données sur les personnes handicapées au sein du personnel fédéral. La réalisation du quota pourra être suivie sur base de cette information. La protection de la vie privée constitue évidemment une priorité dans ce contexte.

De plus, des trajets d'accompagnement spécifiques seront lancés pour les dirigeants et leurs équipes afin de réduire au maximum les facteurs éventuels qui pourraient entraver l'intégration d'une personne handicapée sur le lieu de travail. Une dizaine de projets d'accompagnement sont prévus en 2009. Les personnes handicapées qui sont entrées récemment en service et les dirigeants seront invités à participer activement à des groupes de discussion. Il est également fait appel à cet effet au support d'organisations d'experts.

Un investissement a été fait au cours des dernières années dans le développement d'une approche intégrée de l'absentéisme. Les partenaires clés dans ce projet sont le SFF Santé publique – Service Expertise médicale, le SPF P&O, les Services d'encadrement P&O et un prestataire de services externe. On a commencé tout d'abord par le lancement d'une politique équilibrée de contrôle des absences pour maladie. Un logiciel a été développé pour générer des contrôles à l'aide d'algorithmes, en fonction du nombre global de maladies d'un jour, de maladies de plusieurs jours et de l'historique de

sluiten steeds meer federale overheidsdiensten zich aan op het systeem.

Ook is een transversale verzuimprocedure uitgewerkt die steunt op twee pijlers: een verzuimaudit (kwantitatieve analyse van de cijfers en kwalitatieve analyse van de verzuimoorzaken) en een verzuimaanpak. Verschillende instrumenten zijn daartoe ontwikkeld: een inventaris van veelgestelde vragen, een verzuimkalender, een brochure ziekteverzuim, specifieke richtlijnen voor leidinggevers, aangepaste opleidingen, een toepassing voor de berekening van verzuimkosten,...

In 2009 wordt dit beleid voortgezet. De belangrijkste acties zijn: de aansluiting van alle federale overheidsdiensten, het toekennen van een groter gewicht aan de individuele verzuimhistoriek voor het genereren van controles, de verspreiding van de instrumenten via het netwerk van de HR-verantwoordelijken, het voeren van kwalitatieve verzuimaudits, het ontwikkelen van organisatiespecifieke actieplannen met ondersteuning door de FOD P&O,...

Bijkomend worden, in het kader van een effectief welzijnsbeleid, in 2009 pilootprojecten opgezet op het vlak van «Anders gaan werken» en het voeren van een «Levensfasenbewust personeelsbeleid». Voor de uitwerking van hun jaaractieplannen op gebied van welzijn, kunnen de HR-verantwoordelijken een beroep doen op de steun van de FOD P&O. In de metingen van personeelstevredenheid worden aspecten van psychosociale belasting geïntegreerd.

Inzake gender mainstreaming, zullen in samenwerking met het Instituut voor de Gelijkheid van Vrouwen en Mannen, sensibilisatieacties worden opgezet. Dit moet leiden tot concrete acties in de diensten. De voorbije jaren is al gewerkt aan gelijke kansen, maar dit zal blijvend aandacht vragen. Zo kan bezwaarlijk worden gesteld dat er een gelijke vertegenwoordiging is van vrouwen en mannen in de hogere niveaus. Felink, het netwerk binnen de overheid met focus op vrouwen, is een andere belangrijke sleutelpartner inzake gender mainstreaming. Via haar werking geeft het impulsen aan het beleid. De actieve ondersteuning van Felink wordt voortgezet, ook op financieel gebied.

## **07. Het uitrollen en verruimen van het Vitruvius-programma**

In het overzicht van de verwezenlijkingen in 2008, is al ingegaan op het programma Vitruvius. In de periode

l'absentéisme des collaborateurs. Ces contrôles atteignent actuellement leur vitesse de croisière et de plus en plus de services publics adhèrent au système.

Une procédure d'absentéisme transversale a également été développée sur base de deux piliers: un audit de l'absentéisme (analyse quantitative des chiffres et analyse qualitative des motifs d'absence) et une approche de l'absentéisme. Plusieurs instruments ont été développés à cet effet: un inventaire des questions fréquemment posées, un calendrier de l'absentéisme, une brochure relative à l'absentéisme, des directives spécifiques pour les dirigeants, des formations adaptées, une application pour le calcul du coût de l'absentéisme,...

Cette politique sera poursuivie en 2009. Les principales actions sont: l'affiliation ultérieure de tous les services publics fédéraux, l'octroi d'un poids plus important à l'historique de l'absentéisme individuel pour la génération de contrôles, la diffusion des instruments via le réseau des responsables RH, l'organisation d'audits d'absentéisme qualitatifs, le développement de plans d'action spécifiques à l'organisation avec le soutien du SPF P&O,...

En outre, dans le cadre d'une politique de bien-être effective, des projets pilotes seront organisés en 2009 sur le plan de «Travailler autrement» et de la réalisation d'une «Gestion du personnel en fonction des phases de la vie». Pour le développement de leurs plans d'action annuels sur le plan du bien-être, les responsables RH peuvent faire appel à l'appui du SPF P&O. Des aspects de charge psychosociale seront intégrés dans les mesures de la satisfaction du personnel.

En matière de gender mainstreaming, des actions de sensibilisation seront menées en collaboration avec l'Institut pour l'Égalité des Femmes et des Hommes. Ceci doit aboutir à des actions concrètes dans les services. Il est vrai que l'égalité des chances est une matière qui a reçu beaucoup d'attention au cours des dernières années mais cette attention devra rester constante. C'est ainsi que l'on peut difficilement dire que les hommes et les femmes sont représentés de manière égale dans les niveaux supérieurs. Felink, le réseau de l'administration qui met les femmes au premier plan, est un autre partenaire clé important en matière de gender mainstreaming. Il donne des impulsions à la politique par le biais de son fonctionnement. Le support actif de Felink est poursuivi, aussi sur le plan financier.

## **07. Le déroulement et l'élargissement du programme Vitruvius**

Le programme Vitruvius a déjà été abordé dans l'aperçu des réalisations en 2008. Au cours de la période

2008 tot 2011, zullen in totaal 216 personen deelnemen aan een intensief vormings- en begeleidingstraject voor modern leiderschap. Zij worden hierbij ondersteund door interne en externe experts van topniveau. De FOD P&O is verantwoordelijk voor de coördinatie van het programma en zal op termijn uitgroeien tot een kenniscentrum op het gebied van publiek leiderschap. Het potentieel van Vitruvius moet verruimd worden, naar formules die toegankelijker zijn voor een nog bredere doelgroep. Dit kan al gedeeltelijk, doordat het raamcontract van het programma de klantorganisaties de mogelijkheid biedt om een eigen traject te bestellen. In 2009 moet worden nagegaan hoe de ontsluiting van Vitruvius naar het ruime middenkader, dus met inbegrip van leidinggevend van de niveaus B-C-D, kan georganiseerd worden. Omdat dit een zeer brede doelgroep is, vormen de bestaande leiderschapsopleidingen van het OFO hiertoe een belangrijke hefboom. Het zal erop aankomen om de verschillende leiderschapsprogramma's op elkaar af te stemmen, vanuit een gemeenschappelijke visie, met oog voor de inzet van aangepaste leervormen. De ontwikkelingsnoden van en de complementariteit met de bestaande initiatieven in de individuele diensten moeten daarbij het uitgangspunt zijn.

Daarnaast zal ook actie ondernomen worden voor de ontwikkeling van het topmanagement. De werkgroep «Mobiliteit en ontwikkeling van de mandaathouders», die opstart in het kader van de herziening van het mandaatsysteem, zal zich hierover buigen en nagaan welk aanbod en welke formules nodig zijn voor dit niveau van leidinggevend.

## 08. De pilootfase loopbaanoriëntering

De tijd dat ambtenaren op het einde van hun loopbaan hetzelfde werk deden als toen ze zijn gestart, is al lang voorbij. Het verhogen van de inzetbaarheid van de medewerkers wordt steeds belangrijker in functie van de evoluties op de arbeidsmarkt en de veranderende behoeften van de diensten. Een medewerker heeft zelf uiteraard een belangrijke rol te spelen wat betreft de eigen ontwikkeling en de sturing van zijn of haar loopbaan, maar een goede werkgever dient dit proces mee te ondersteunen. Het voeren van een degelijk loopbaanbeleid heeft voordelen voor het individu, de organisatie en hun onderlinge relatie: de inzetbaarheid van de medewerkers verhoogt, ze hebben meer plezier in het werk, zijn meer tevreden over hun loopbaan en hebben minder de intentie om de organisatie te verlaten. Het draagt bovendien bij tot de positionering van de werkgever op de arbeidsmarkt, er kan worden ingespeeld op veranderende organisatiebehoeften, het stimuleert de interne arbeidsmarkt en bevordert de snelheid van de

de 2008 à 2011, un total de 216 personnes participeront à un trajet de formation et d'accompagnement intensif pour un leadership moderne. Elles seront soutenues pendant ce trajet par des experts internes et externes de top niveau. Le SPF P&O est responsable de la coordination du programme et deviendra à terme un centre de connaissances dans le domaine du leadership public. Le potentiel de Vitruvius doit être élargi vers des formules plus accessibles à un public cible encore plus étendu. Ceci est déjà possible en partie, étant donné que le contrat cadre du programme offre aux organisations de clients la possibilité de commander leur propre trajet. En 2009, il faudra examiner comment organiser l'ouverture de Vitruvius au cadre moyen élargi, donc y compris les dirigeants des niveaux B-C-D. Étant donné qu'il s'agit là d'un groupe cible fort étendu, les formations de l'IFA existant en matière de leadership constituent un levier fort important à cet effet. Il y aura lieu également d'accorder les différents programmes de management entre eux, au départ d'une vision commune, en vue de la mise en œuvre de formes d'apprentissage adaptées. Les besoins en développement des initiatives actuelles dans les services individuels et leur complémentarité doivent ici constituer le point de départ.

De plus, une action sera également entreprise pour le développement du top management. Le groupe de travail «Mobilité et développement des mandataires», qui est lancé dans le cadre de la révision du système des mandats se penchera sur ce sujet et examinera quelles sont l'offre et les formules nécessaires pour ce niveau de dirigeants.

## 08. La phase pilote orientation de la carrière

Le temps où les fonctionnaires faisaient le même travail à la fin de leur carrière qu'au moment où ils ont débuté est révolu depuis longtemps. L'accroissement de la disponibilité des collaborateurs devient toujours plus importante en fonction des évolutions sur le marché du travail et des besoins fluctuants des services. Bien que chaque collaborateur soit lui-même le principal responsable pour mener son propre développement et sa propre carrière, tout bon employeur a pour mission de soutenir ses collaborateurs sous la forme d'un accompagnement de la carrière. La conduite d'une politique des carrières sérieuse présente des avantages pour l'individu, l'organisation et leur relation mutuelle: la disponibilité des collaborateurs augmente, ils éprouvent plus de plaisir à travailler, ils sont moins fatigués après le travail, ils sont plus satisfaits de leur carrière et ont moins l'intention de quitter l'organisation. Cette politique contribue en outre au positionnement de l'employeur sur le marché du travail, permet de répondre à des

selectieprocedures, doordat medewerkers minder kans hebben om verkeerde keuzes te maken.

Medewerkers die met loopbaanvragen zitten, moeten hiermee in eerste instantie terecht kunnen bij hun leidinggevende en/of personeelsdienst.

Leidinggevendenden hebben een goed zicht op de sterke en minder sterke competenties van hun medewerkers en daarmee ook op hun toekomstmogelijkheden. Tijdens de functionerings- en planningsgesprekken in het kader van de Ontwikkelcirkels, moet een medewerker de kans krijgen om met de leidinggevende over zijn of haar loopbaan te praten.

De personeelsdienst vormt het aanspreekpunt voor medewerkers die om welke reden dan ook, met een loopbaanvraag zitten en dit liever niet met hun functionele chef willen bespreken. De stafdiensten P&O hebben een duidelijk beeld van de eventuele mogelijkheden binnen de eigen organisatie en vormen een belangrijke schakel binnen het retentiebeleid van de organisatie. Bovendien spelen ze een belangrijke rol in de communicatie rond interne loopbaanmogelijkheden.

In 2009 wordt vooral op deze interne loopbaanoriëntering gewerkt. De FOD P&O zal de personeelsdiensten begeleiden in het toepassen van de bestaande instrumenten in een dergelijke loopbaancontext, zoals het competentiemodel, de functiecartografie, een 360° *feedback*,...

Verder zal een gemengde werkgroep de behoefte aan bijkomende instrumenten voor interne loopbaanoriëntatie analyseren, alsook voor loopbaanoriëntatie die het niveau van de individuele organisatie overstijgt. Beide dimensies moeten uitgewerkt zijn tegen het einde van 2009.

## 09. Het integreren van de EVC-logica

Bij de bespreking van de aanpak om de vergrijzing te anticiperen is al gewezen op de uitdaging die een veranderende arbeidsmarkt met zich meebrengt en op de noodzaak om een proactief beleid te voeren. Zowel ondernemingen als overheden vinden nog moeilijk geschikt kwalitatief personeel. Dit stelt zich nog scherper voor bepaalde knelpunt domeinen, zoals bvb. functies op het gebied van ICT en boekhouden. Volgens de OESO wordt de vergrijzing het belangrijkste probleem van België. Zelfs als de vijftigers meer worden geactiveerd, zullen de problemen niet opgelost zijn. Gaandeweg verkleint de groep jongeren die zich aandient op de

behoeften van de organisatie fluctueren, stimuleer de interne arbeidsmarkt, beperk de externe departen en favoriseer de snelheid van de selectieprocedures aangezien het gegeven is dat de medewerkers minder risico lopen om verkeerde keuzes te maken.

Les dirigeants et les services du personnel devraient en premier lieu être capables d'aider les collaborateurs qui ont des questions sur leurs carrières.

Les dirigeants ont une bonne vue sur les compétences fortes et moins fortes de leurs collaborateurs et de ce fait sur leur potentiel futur. Pendant les entretiens de fonctionnement et de planification, dans le cadre du Cercle de Développement, un collaborateur doit avoir l'opportunité de discuter avec son chef de sa carrière.

Le service du personnel est le point de contact pour les collaborateurs qui, pour n'importe quelle raison, ont une question sur leur carrière et qui ne veulent pas en discuter avec leur chef. Les services d'encadrement P&O ont une image claire sur des possibilités éventuelles au sein de l'organisation et forment un maillon important dans le cadre de la politique de rétention de l'organisation. En plus, ils jouent un rôle important dans la communication des opportunités internes de carrière.

En 2009 l'accent est mis sur cette orientation de carrière interne. Le SPF P&O accompagnera les services du personnel dans l'application des instruments existants dans un contexte de carrière, comme le modèle de compétences, la cartographie des fonctions, le *feedback* 360°,...

De plus un groupe de travail mixte analysera les besoins en matière d'instruments supplémentaires pour l'orientation de carrière interne, ainsi que pour l'orientation de carrière qui dépasse le niveau de l'organisation individuelle. Ces deux dimensions doivent être établies pour la fin de 2009.

## 09. L'intégration de la logique CAA

Les défis qui sont amenés par un marché du travail changeant et la nécessité de mener une politique proactive dans ce cadre, ont déjà été abordés dans l'approche pour l'anticipation du vieillissement. Tant les entreprises que les services publics trouvent encore difficilement du personnel de qualité approprié. Ce problème se pose de manière encore plus aiguë pour certains domaines en pénurie, comme par exemple des fonctions liées à l'ICT et à la comptabilité. L'OCDE estime que le vieillissement de la population représente le plus gros problème de la Belgique. Même si on active les plus de 50 ans, les problèmes ne seront pas résolus. Le nombre de jeunes

arbeidsmarkt, ten opzichte van de groep die de pensioenleeftijd bereikt. Waar Wallonië en Brussel in de nabije toekomst nog kunnen rekenen op een groeiende instroom, is dit voor Vlaanderen niet langer het geval. Integendeel, vanaf 2010 zakt de potentiële instroom verder, terwijl de potentiële uitstroom nu al uitdeint. Toch zal ook de vergrijzing toenemen in Wallonië en Brussel. Een bijkomende vaststelling is dat een aantal jongeren nog altijd geen of slechts een diploma van een lager niveau hebben. Deze uitdagingen vragen om gepaste oplossingen en zullen bepalend zijn voor de strategie van Selor in de komende jaren.

De piste van de eerder verworven competenties (EVC) houdt in dat kandidaten die niet over een gepast diploma beschikken, maar wel over de noodzakelijke competenties, de kans krijgen om deel te nemen aan selectieprocedures. Dit kan gebeuren aan de hand van een zogenaamde «instapkaart». Deze kan worden behaald via het slagen in een door Selor georganiseerde testsessie en is een toegangsticket voor de eigenlijke selectie. Binnen de testprocedure zullen de competenties gemeten worden die corresponderen met het vereiste diplomaniveau van de selectie. Dit kan gaan van algemene generieke competenties (als equivalentie voor een bepaald niveau, bijvoorbeeld niveau C) tot eerder vaktechnische competenties (bijvoorbeeld specifieke selecties ICT, administratief assistent,...). Er wordt gestreefd naar een continu proces, waarbij de testsessies worden aangeboden op vaste tijdstippen.

In het najaar van 2008 is binnen de federale overheid een EVC-pilootproject opgestart in het kader van een overgangsprocedure naar niveau B, in de graad van ICT-deskundige, voor ambtenaren van niveau C. Deze doelstelling is ook opgenomen in het sectoraal akkoord 2007-2008. Elke statutaire ambtenaar van niveau C, die meent te beschikken over competenties verworven op het vlak van ICT, eventueel naast diploma's, kan zich inschrijven voor een certificeringsproef (op basis van een ontwikkelingstraject) bij Selor. Indien hij of zij hierin slaagt, wordt er toegangsrecht verleend tot de eigenlijke overgangselectie. De lessen die hieruit worden getrokken, moeten het mogelijk maken om de EVC-logica in een breder veld toe te passen vanaf 2009. In eerste instantie wordt hierbij gedacht aan wervings- en bevorderingsselecties voor informaticaberoepen en andere knelpuntberoepen. Uiteraard moet dit alles in een duidelijk juridisch kader gebeuren.

arrivant sur le marché du travail va peu à peu diminuer, par rapport au nombre de départs à la retraite. Alors que la Wallonie et Bruxelles peuvent encore compter dans un proche avenir sur un afflux croissant de personnel, tel n'est plus le cas pour la Flandre. Au contraire, à partir de 2010, l'afflux potentiel diminuera encore tandis que les départs potentiels s'étendent déjà. Le vieillissement prendra toutefois aussi de l'ampleur en Wallonie et à Bruxelles. On constate par ailleurs que, encore aujourd'hui, de nombreux jeunes ne possèdent pas de diplôme ou ne sont en possession que d'un diplôme de niveau inférieur. Ces défis demandent des solutions appropriées et seront déterminants pour la stratégie de Selor au cours des prochaines années.

La piste des compétences acquises antérieurement (CAA) implique que les candidats qui ne disposent pas d'un diplôme approprié mais bien des compétences nécessaires ont la possibilité de participer à des procédures de sélection. Ceci peut se faire à l'aide d'une «carte d'accès». Celle-ci peut être obtenue par l'intermédiaire de la réussite d'une session de test organisée par Selor et constitue un ticket d'entrée pour la sélection proprement-dite. La procédure de test permettra de mesurer les compétences qui correspondent au niveau de diplôme requis de la sélection. Cela peut aller de compétences génériques générales (comme équivalence pour un niveau déterminé, par exemple niveau C) jusqu'à des compétences plutôt spécialisées (par exemple sélections spécifiques ICT, assistant administratif,...). Il serait idéal de choisir un processus continu dans le cadre duquel les sessions de test sont présentées à des moments fixes.

À l'automne 2008, un projet pilote CAA a été lancé au sein de l'administration fédérale, dans le cadre d'une procédure d'accession au niveau B, au grade d'expert ICT, pour les agents de niveau C. Cet objectif a également été repris dans l'accord sectoriel 2007-2008. Chaque agent statutaire de niveau C qui estime disposer de compétences acquises dans le domaine ICT, outre éventuellement des diplômes, peut s'inscrire à une épreuve certificative (sur base d'un trajet de développement) auprès de Selor. S'il réussit, un droit d'accès à la sélection d'accession proprement-dite lui est accordé. Les leçons tirées doivent permettre d'appliquer la logique CAA dans un champ plus large à partir de 2009. On pense en première instance ici à des sélections de recrutement et de promotion pour des métiers informatiques et d'autres métiers en pénurie. Tout ceci doit évidemment se dérouler dans un cadre juridique clair.

### 10. Een constructief sociaal overleg en het afsluiten van een sectoraal akkoord 2009-2010

In het sectoraal akkoord 2007-2008 is het engagement aangegaan om de gesprekken op te starten die dienen te leiden tot een sectoraal akkoord 2009-2010, binnen de twee maand volgend op de neerlegging van de eisenbundels door de vakorganisaties.

Daarnaast zal een grondige evaluatie gebeuren van de rechtspositie van de contractuele medewerkers in overleg met de sociale partners.

Ook de impact van de gecertificeerde opleidingen moet herbekeken worden. Ze zijn momenteel de sleutelcomponent in de loopbaanevoluitie van de ambtenaren. Terecht krijgt competentieontwikkeling een centrale plaats in de loopbaan, maar de vraag is of het systeem in zijn huidige vorm op lange termijn houdbaar blijft en op welke manier een koppeling met de ontwikkelcirkels mogelijk is. Tijdens de eerste helft van 2009 zal in overleg een grondige analyse gebeuren. De acties om het geheel bij te sturen, kunnen dan opstarten vanaf de tweede helft van 2009.

### 11. Het optimaliseren van het wervings- en selectieproces

Bij het toelichten van de EVC-logica, is al ingegaan op de enorme uitdagingen die een steeds krappere arbeidsmarkt en een toenemende vergrijzing met zich meebrengen. Kunnen beschikken over processen die toelaten om voldoende en kwaliteitsvolle kandidaten te werven en selecteren, met een minimale doorlooptijd, is cruciaal. Zonder de inspanningen van het verleden te willen minimaliseren, moet toch gesteld worden dat de federale overheidsdiensten in de komende jaren enkele versnellingen hoger moeten schakelen. Alle partners moeten hun verantwoordelijkheid opnemen in de optimalisatie van het wervings- en selectieproces. Daarom zal maximaal worden ingezet op het strategisch partnerschap tussen Selor en de andere federale overheidsdiensten.

De voornaamste doelstellingen zijn daarbij: het herbekeken van het selectieproces om te komen tot een generiek basisproces voor elk type van selectie, het evolueren van massale tijdsgebonden procedures naar een concept van continue screening van talent, het ontwikkelen van een methodologie voor het certificeren van de stafdiensten P&O, het afsluiten van partnerships en/of SLA's (*Service Level Agreements*) met gecertificeerde klanten op basis van een effectieve tweerichtingslogica, de uitbouw van *stakeholdermanagement* (incl. een raad van *stakeholders*), de erkenning van eerder verworven

### 10. Une concertation sociale constructive et la conclusion d'un accord sectoriel 2009-2010

Dans l'accord sectoriel 2007-2008, l'engagement a été pris de lancer les négociations devant mener à un accord sectoriel 2009-2010, dans les deux mois suivant l'introduction des cahiers de revendications par les organisations syndicales.

En outre, la position juridique des collaborateurs contractuels sera soumise à une évaluation approfondie en concertation avec les partenaires sociaux.

L'impact des formations certifiées doit également être revu. Elles constituent à présent la composante clé de l'évolution de la carrière des fonctionnaires. C'est à juste titre que le développement des compétences se voit attribuer une position centrale dans la carrière, mais il convient de vérifier si le système dans sa forme actuelle reste tenable à long terme et de quelle manière on peut établir un pont vers les cercles de développement. Au cours du premier semestre de 2009, une analyse approfondie sera réalisée en concertation. Les actions correctrices pourront alors être initiées à partir du second semestre de 2009.

### 11. L'optimisation du processus de sélection et de recrutement

Dans les commentaires relatifs à la logique CAA, les défis énormes qu'entraînent un marché du travail toujours plus étroit et un vieillissement croissant ont déjà été expliqués. Il est crucial de pouvoir disposer de processus qui permettent de sélectionner et de recruter des candidats de qualité en suffisance, dans un délai minimum. Sans vouloir minimaliser les efforts consentis par le passé, il faut tout de même affirmer que les services publics fédéraux doivent passer à la vitesse supérieure au cours des prochaines années. Tous les partenaires doivent prendre leurs responsabilités dans l'optimisation du processus de sélection et de recrutement. C'est la raison pour laquelle nous investirons au maximum dans le partenariat stratégique entre Selor et les autres services publics fédéraux.

Les principaux objectifs sont les suivants: la révision du processus de sélection en fonction d'un processus générique de base pour chaque type de sélection, l'évolution de procédures fortement liées au facteur temps vers un concept de screening continu du talent, le développement d'une méthodologie pour la certification des services d'encadrement P&O, la conclusion de partenariats et/ou de SLA (*Service Level Agreement*) avec des clients certifiés sur la base d'une logique bidirectionnelle effective, le développement d'un *Stakeholder Management* (en ce compris un Conseil de *Stakeholders*), la

competenties via instapkaarten en vrijstellingen, het optimaliseren van de selectieprocedure voor mandaathouders, een dienst na verkoop, het herzien van het reservebeheer, de overgang van een cv-databank naar een evolutieve databank van kandidaten met gecertificeerde competenties, het realiseren van een auditdatabank voor de kwaliteit en effectiviteit van de procedures, het creëren van een uniek dossier per kandidaat, de online publicatie van vacatures, het mailen van kandidaten wanneer hun profiel overeenstemt met nieuwe vacatures, het ontwikkelen van een instrument voor interfederale mobiliteit, het opzetten van lokale test- en oriëntatiecentra in de buurt van talent, het responsabiliseren van de klantorganisaties op het gebied van certificatie, eigen financiële inbreng, hun profilering als aantrekkelijke werkgever, retentiebeleid, raming en planning van de behoeften,...

## 12. Het ontwikkelen van een duurzaam federaal aankoopbeleid

De overheid kan belangrijke besparingen realiseren door het voeren van een gericht aankoopbeleid. Midden 2002 is het Federaal Aankoopbureau opgeheven met het oog op de decentralisatie van de aankoopfunctie en de verdere responsabilisering van de individuele diensten. Binnen de FOD P&O zijn twee kleinere diensten blijven bestaan: FOR (Fod Overschrijdende Raamcontracten), die de realisatie van de raamcontracten verzekert, en ABA (Aankoopbeleid en Advies) dat een adviserende en ondersteunende functie heeft inzake overheidsopdrachten. Later is een bijkomende dienst e-Procurement opgericht, die instaat voor de automatisering van alle fasen van het aankoopproces: de publicatie van de opdrachten, het elektronisch indienen en openen van offertes, het plaatsen van bestellingen in een catalogus (pilootfase), de elektronische veilingen (vanaf eind 2009), het evalueren van offertes en toekennen van een opdracht (vanaf eind 2009) en het factureren en betalen (in ontwikkeling via Fedcom). Deze drie diensten vervullen hun opdrachten in nauwe samenwerking met de verschillende decentrale aankoopverantwoordelijken, de POD Duurzame Ontwikkeling en de Afdeling Overheidsopdrachten van de Kanselarij van de eerste minister.

De automatisering van het aankoopproces geeft concreet uitvoering aan een belangrijke prioriteit van de Europese Unie. In de verklaring van Manchester (2006) staat namelijk dat elke lidstaat tegen 2010 100% van de informaticamodules voor *e-Procurement* moet kunnen aanbieden en er moet op toezien dat 50% van de transacties voor overheidsopdrachten boven de Europese drempel ook daadwerkelijk elektronisch gebeurt. Het is evident dat hierop prioritair wordt ingezet.

reconnaissance de compétences acquises ailleurs par le biais de cartes d'accès et de dispenses, l'optimisation de la procédure de sélection pour les titulaires de mandat, un service après-vente, la révision de la gestion des réserves, la transition d'une banque de données de CV vers une banque de données évolutive de candidats ayant des compétences certifiées, la réalisation d'une banque de données audit pour la qualité et l'effectivité des procédures, la création d'un dossier unique par candidat, la publication en ligne des offres d'emploi, l'envoi d'un e-mail aux candidats lorsque leur profil correspond à de nouvelles offres d'emploi, le développement d'un instrument pour la mobilité interfédérale, la mise en place de centres d'orientation et de test locaux à proximité des talents, la responsabilisation des organisations clientes dans le domaine de la certification, d'un apport financier propre, de leur profilage en tant qu'employeur attractif, de la politique de rétention, de l'estimation et la planification des besoins,...

## 12. Le développement d'une politique d'achats fédérale durable

L'administration peut réaliser des économies importantes en menant une politique d'achats ciblée. A la mi-2002, le Bureau fédéral d'Achats a été supprimé en vue d'une décentralisation de la fonction d'achat et de la responsabilisation des services individuels. Au sein du SPF P&O, deux services de plus petite taille continuent d'exister: CMS (Contrats Multi SPF), qui assure la réalisation des contrats-cadres, et CPA (Conseil et Politique d'achats) qui remplit une fonction de conseil et de support en ce qui concerne les marchés publics. Un service supplémentaire a été créé plus tard, à savoir le service e-Procurement, qui est chargé de l'automatisation des marchés: le dépôt et l'ouverture électroniques des offres, le placement des commandes (phase pilote), les enchères électroniques (à partir de fin 2009), l'évaluation des offres et l'octroi d'un marché (à partir de fin 2009) et la facturation et le paiement (en cours de développement via Fedcom). Ces trois services accomplissent leurs missions en étroite collaboration avec les différents responsables des achats décentralisés, le SPP Développement durable et la section Marchés publics de la Chancellerie du premier ministre.

L'automatisation du processus d'achat donne une suite concrète à une priorité importante de l'Union Européenne. Dans la déclaration de Manchester (2006), il est repris que chaque état membre devrait pouvoir offrir 100% des modules informatiques de *e-Procurement* en 2010 et veiller à que 50% des marchés publics qui dépassent le seuil européen soient effectués par voie électronique. L'investissement dans ce domaine est évidemment prioritaire.

Daarnaast kan het federaal aankoopbeleid verder versterkt worden vanuit een geïntegreerde visie. Een moderne aankoopfunctie is een sleutelpartner voor overheden en ondernemingen, die zich kenmerkt als een strategische en professionele speler, die maximaal inzet op kostenefficiëntie, automatisering en klantgerichtheid en die over de grenzen heen samenwerkt met alle belanghebbenden.

Belangrijke doelstellingen daarvoor zijn: het ontwikkelen van een methodologie en instrumenten voor de strategische planning van de aankopen (ook over de grenzen van de dienst heen), de verzameling en analyse van centrale data en statistieken over het aankoopbeleid en de effecten ervan, het voeren van een actieve marketing, het opzetten van focusgroepen met klanten, het identificeren van expertisecusters voor het opmaken van bestekken, het realiseren van gezamenlijke aankopen voor en met bepaalde subgroepen van klanten, het voeren van periodieke klantentevredenheidsenquêtes, het optimaliseren van het *Facility Management*, de samenwerking met beheerscontrole, het opzetten van een systeem voor de borging van de kwaliteit van de overheidsopdrachten,...

Het belang van het ontwikkelen en realiseren van een geïntegreerde visie op het aankoopproces kan moeilijk worden overschat, met het oog op de kostenefficiëntie en optimale werking van de overheidsdiensten.

### Tot slot

Mijn beleid «Samen op weg naar kwaliteitsvolle en kwaliteitsgerichte overheidsdiensten» is gesteund op 4 grote pijlers of resultaatgebieden:

1. Klantgeoriënteerde overheidsdiensten;
2. Verantwoordelijke, efficiënte en resultaatgerichte overheidsdiensten;
3. Een aantrekkelijke, dynamische en innoverende werkgever;
4. Een geïntegreerde overheid.

En outre, la politique fédérale d'achats peut être davantage renforcée par une vision intégrée. Une fonction d'achat moderne est un partenaire clé des autorités et des entreprises, qui se caractérise comme un acteur stratégique et professionnel, qui mise tout sur l'efficacité des coûts, l'automatisation et l'orientation client et qui travaillent avec tous les intéressés au-delà des frontières des services.

Les objectifs les plus importants à cette fin sont: le développement d'une méthodologie et d'instruments pour la planification stratégique des achats (aussi au-delà des frontières du service), le rassemblement et l'analyse de données centrales et de statistiques relatives à la politique d'achats et à ses effets, mener un marketing plus actif, la mise en place de focus groups avec des clients, l'identification de clusters d'expertise pour l'établissement de cahiers spéciaux des charges, la réalisation d'achats communs pour et avec certains sous-groupes de clients, la réalisation d'enquêtes périodiques sur la satisfaction des clients, la possibilité de mener des enchères électroniques, la nouvelle structure du SPF P&O, l'optimisation du *Facility Management*, la collaboration avec le contrôle de gestion, la mise en place d'un système pour la garantie de la qualité des marchés publics,...

L'importance du développement et de la réalisation d'une vision intégrée du processus d'achats peut difficilement être surestimée, dans la perspective de l'efficacité des coûts et du fonctionnement optimal des services publics.

### En conclusion

Ma politique intitulée «Ensemble vers des services publics de qualité et orientés vers la qualité» est basée sur 4 piliers ou finalités:

1. Des services publics orientés-clients;
2. Des services publics responsables, efficaces et orientés résultats;
3. Un employeur attractif, dynamique et innovant;
4. Une fonction publique intégrée.

In 2009 onderneem ik actie op de volgende domeinen:

1. Het verder integreren en optimaliseren van de klanttevredenheidsenquêtes en gebruikerscharters;
2. Het ontwikkelen van een concept voor de bestuurs-overeenkomsten en opstarten van de 1e piloten;
3. Het anticiperen op de vergrijzing;
4. Het herzien van het mandaatsysteem;
5. Het implementeren van de module «Basisadministratie» van het e-HR-systeem;
6. Het verder uitbouwen van het diversiteits- en welzijnsbeleid;
7. Het uitrollen en verruimen van het Vitruvius-programma;
8. De pilootfase loopbaanoriëntering;
9. Het integreren van de EVC-logica (eerder verworven competenties);
10. Een constructief sociaal overleg en het afsluiten van een sectoraal akkoord 2009-2010;
11. Het optimaliseren van het wervings- en selectieproces;
12. Het ontwikkelen van een duurzaam federaal aankoopbeleid.

*De Minister van Ambtenarenzaken en  
Overheidsbedrijven,*

Inge VERVOTTE

En 2009, mes actions porteront sur les domaines suivants:

1. La poursuite de l'intégration et de l'optimisation des enquêtes de satisfaction des clients et des chartes d'utilisateurs;
2. Le développement d'un concept pour les contrats de gestion et le lancement des 1<sup>ers</sup> pilotes;
3. L'anticipation du vieillissement;
4. La révision du système des mandats;
5. L'implémentation du module «Administration de base» du système e-HR;
6. La poursuite du développement de la politique de diversité et de bien-être;
7. La mise en œuvre et l'élargissement du programme Vitruvius;
8. La phase pilote orientation de la carrière;
9. L'intégration de la logique CAA (compétences acquises antérieurement);
10. Une concertation sociale constructive et la conclusion d'un accord sectoriel 2009-2010;
11. L'optimisation du processus de sélection et de recrutement;
12. Le développement d'une politique d'achats fédérale durable.

*La Ministre de la Fonction publique et des  
Entreprises publiques,*

Inge VERVOTTE