

CHAMBRE DES REPRÉSENTANTS
DE BELGIQUE

10 décembre 2021

PROJET DE LOI**contenant le Budget général des dépenses
pour l'année budgétaire 2022****AVIS****sur la Section 06 – SPF Stratégie et
Appui
(*partim*: Fonction publique)****RAPPORT**FAIT AU NOM DE LA COMMISSION
DE L'INTÉRIEUR,
DE LA SÉCURITÉ, DE LA MIGRATION ET
DES MATIÈRES ADMINISTRATIVES
PAR
MMES **Julie CHANSON** ET **Eva PLATTEAU****SOMMAIRE**

Pages

I. Exposé introductif de la vice-première ministre et ministre de la Fonction publique, des Entreprises publiques, des Télécommunications et de la Poste	3
II. Discussion	3
A. Questions et observations des membres	3
B. Réponses de la ministre	30
III. Avis	42

*Voir:*Doc 55 **2292/ (2021/2022)**:01: Projet de loi.
002: Amendements.
003 et 004: Rapports.
005: Amendements.
006 à 009: Rapports.BELGISCHE KAMER VAN
VOLKSVERTEGENWOORDIGERS

10 december 2021

WETSONTWERP**houdende de Algemene uitgavenbegroting
voor het begrotingsjaar 2022****ADVIES****over Sectie 06 – FOD Beleid en
Ondersteuning
(*partim*: Ambtenarenzaken)****VERSLAG**NAMENS DE COMMISSIE
VOOR BINNENLANDSE ZAKEN,
VEILIGHEID, MIGRATIE EN
BESTUURSZAKEN
UITGEBRACHT DOOR
DE DAMES **Julie CHANSON** EN **Eva PLATTEAU****INHOUD**

Blz.

I. Inleidende uiteenzetting van de vice-eersteminister en minister van Ambtenarenzaken, Overheidsbedrijven, Telecommunicatie en Post	3
II. Bespreking.....	3
A. Vragen en opmerkingen van de leden.....	3
B. Antwoorden van de minister	30
III. Advies.....	42

*Zie:*Doc 55 **2292/ (2021/2022)**:001: Wetsontwerp.
002: Amendementen.
003 et 004: Verslagen.
005: Amendementen.
006 tot 009: Verslagen.

05897

**Composition de la commission à la date de dépôt du rapport/
Samenstelling van de commissie op de datum van indiening van het verslag**
Président/Voorzitter: Ortwin Depoortere

A. — Titulaires / Vaste leden:

N-VA	Sigrid Goethals, Yngvild Ingels, Koen Metsu
Ecolo-Groen	Julie Chanson, Simon Moutquin, Eva Platteau
PS	Hervé Rigot, Daniel Senesael, Eric Thiébaud
VB	Ortwin Depoortere, Dries Van Langenhove
MR	Philippe Pivin, Caroline Taquin
CD&V	Franky Demon
PVDA-PTB	Nabil Boukili
Open Vld	Tim Vandenput
Vooruit	Bert Moyaers

B. — Suppléants / Plaatsvervangers:

Christoph D'Haese, Joy Donné, Darya Safai, Yoleen Van Camp
N ., Wouter De Vriendt, Claire Hugon, Stefaan Van Hecke
Khalil Aouasti, Hugues Bayet, André Flahaut, Ahmed Laaouej
Frank Troosters, Tom Van Grieken, Hans Verreyt
Denis Ducarme, Philippe Goffin, Florence Reuter
Jan Briers, Nahima Lanjri
Gaby Colebunders, Greet Daems
Katja Gabriëls, Marianne Verhaert
Ben Segers, Anja Vanrobaeys

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

cdH	Vanessa Matz
INDEP	Emir Kir
ONAFH	Emir Kir

N-VA	: Nieuw-Vlaamse Alliantie
Ecolo-Groen	: Ecologistes Confédérés pour l'organisation de luttes originales – Groen
PS	: Parti Socialiste
VB	: Vlaams Belang
MR	: Mouvement Réformateur
CD&V	: Christen-Democratisch en Vlaams
PVDA-PTB	: Partij van de Arbeid van België – Parti du Travail de Belgique
Open Vld	: Open Vlaamse liberalen en democraten
Vooruit	: Vooruit
cdH	: centre démocrate Humaniste
DéFI	: Démocrate Fédéraliste Indépendant
INDEP-ONAFH	: Indépendant - Onafhankelijk

Abréviations dans la numérotation des publications:		Afkorting bij de numerering van de publicaties:	
DOC 55 0000/000	Document de la 55 ^e législature, suivi du numéro de base et numéro de suivi	DOC 55 0000/000	Parlementair document van de 55 ^e zittingsperiode + basisnummer en volgnummer
QRVA	Questions et Réponses écrites	QRVA	Schriftelijke Vragen en Antwoorden
CRIV	Version provisoire du Compte Rendu Intégral	CRIV	Voorlopige versie van het Integraal Verslag
CRABV	Compte Rendu Analytique	CRABV	Beknopt Verslag
CRIV	Compte Rendu Intégral, avec, à gauche, le compte rendu intégral et, à droite, le compte rendu analytique traduit des interventions (avec les annexes)	CRIV	Integraal Verslag, met links het definitieve integraal verslag en rechts het vertaald beknopt verslag van de toespraken (met de bijlagen)
PLEN	Séance plénière	PLEN	Plenum
COM	Réunion de commission	COM	Commissievergadering
MOT	Motions déposées en conclusion d'interpellations (papier beige)	MOT	Moties tot besluit van interpellaties (beigekleurig papier)

MESDAMES, MESSIEURS,

Votre commission a examiné la section 06 – SPF Stratégie et Appui (*partim*: Fonction publique) du projet de budget général des dépenses pour l'année budgétaire 2022, y compris la justification et la note de politique générale (DOC 55 2292/001, 2293/007 et 2294/010), au cours de ses réunions des 23 novembre et 7 décembre 2021.

**I. — EXPOSÉ INTRODUCTIF
DE LA VICE-PREMIÈRE MINISTRE ET
MINISTRE DE LA FONCTION PUBLIQUE,
DES ENTREPRISES PUBLIQUES,
DES TÉLÉCOMMUNICATIONS ET DE LA POSTE**

Mme Petra De Sutter, vice-première ministre et ministre de la Fonction publique, des Entreprises publiques, des Télécommunications et de la Poste, commente les lignes de force qui sous-tendent sa politique pour 2022, et qui sont détaillées dans sa note de politique générale (DOC 55 2294/018, pp. 3-20).

II. — DISCUSSION

A. Questions et observations des membres

Mme Sigrid Goethals (N-VA) renvoie à l'affirmation de la note de politique générale selon laquelle l'ensemble des citoyens et des entreprises belges ont droit à des services publics accessibles, simples, effectifs et efficaces. Le groupe N-VA est d'accord avec ce principe.

L'intervenante passe ensuite en revue une série de thèmes abordés dans la note de politique générale.

1. Des services de qualité

En effet, une administration qui veut avoir du sens demain doit miser sur l'innovation. C'est pourquoi Nido a été mis en place au cours de la législature précédente. L'objectif était de stimuler l'innovation au sein de l'administration. La ministre entend rechercher activement des synergies au sein de l'administration afin de mettre en place des projets transversaux innovants. Le Centre de services "Procurement" développera également un *business case* pour examiner comment améliorer l'efficacité dans le cadre des marchés publics.

La ministre peut-elle donner un aperçu des réalisations de Nido? Quelles synergies recherche-t-il? Quel *business case* le Centre de services Procurement développera-t-il

DAMES EN HEREN,

Uw commissie heeft sectie 06 – FOD Beleid en Ondersteuning (*partim*: Ambtenarenzaken) van het ontwerp van algemene uitgavenbegroting voor het begrotingsjaar 2022, met inbegrip van de verantwoording en de beleidsnota (DOC 55 2292/001, 2293/007 en 2294/010), besproken tijdens haar vergaderingen van 23 november en 7 december 2021.

**I. — INLEIDENDE UITEENZETTING
VAN DE VICE-EERSTEMINISTER EN
MINISTER VAN AMBTENARENZAKEN,
OVERHEIDSBEDRIJVEN,
TELECOMMUNICATIE EN POST**

Mevrouw Petra De Sutter, vice-eersteminister en minister van Ambtenarenzaken, Overheidsbedrijven, Telecommunicatie en Post, licht de krachtlijnen toe die aan de basis zullen liggen van haar beleid voor 2022, en die uitgebreid zijn neergelegd in haar algemene beleidsnota (DOC 55 2294/018, blz. 3-20).

II. — BESPREKING

A. Vragen en opmerkingen van de leden

Mevrouw Sigrid Goethals (N-VA) verwijst naar de stelling uit de beleidsnota dat alle Belgische burgers en ondernemingen recht hebben op een toegankelijke, eenvoudige, effectieve en efficiënte publieke dienstverlening. Met dat uitgangspunt is de N-VA-fractie het eens.

De sprekerster overloopt vervolgens een aantal thema's uit de beleidsnota.

1. Kwaliteitsvolle dienstverlening

Een overheid die morgen van betekenis wil zijn, moet inderdaad inzetten op innovatie. Daarom werd in de vorige regeerperiode het Nido opgericht. De bedoeling was innovatie binnen de overheid te stimuleren. De minister wil actief op zoek gaan naar synergiën binnen de overheid om te komen tot transversale innovatieve projecten. Het Dienstencentrum Procurement zal ook een *business case* ontwikkelen om te zien hoe beter kan worden gewerkt in het kader van de overheidsopdrachten.

Kan de minister een overzicht geven van de realisaties van het Nido sinds de oprichting? Naar welke synergiën gaat zij op zoek? Welke *business case* zal

exactement? Quelle forme ce modèle d'achat innovant fédéral stratégique revêtira-t-il? Quelles formes de collaboration seront-elles recherchées en 2022?

Dans le cadre d'une administration efficace, des marchés publics efficaces sont essentiels. En 2021, le modèle de coopération actuel a été évalué au moyen d'une analyse SWOT. L'arrêté royal du 22 décembre 2017 sera remplacé par un meilleur système en fonction des résultats de cette analyse.

La ministre pourrait-elle commenter les résultats de l'analyse SWOT? Sous quelle forme le nouveau système d'achats fédéraux se présentera-t-il concrètement? Grâce à quelles mesures concrètes la ministre entend-elle simplifier les procédures, accélérer les attributions et réduire les charges administratives tant pour l'administration que pour les entreprises?

Par ailleurs, la ministre prévoit d'accorder une attention accrue à la durabilité dans le cadre de ces marchés publics centralisés.

Un plan d'action devrait accroître la confiance entre les PME et les pouvoirs publics. La justification du budget comporte six mesures concernant la dimension de genre dans ces marchés publics. Quelles sont les modifications qui ont déjà été approuvées ou apportées concernant les lois sur les marchés publics et les contrats de concession? A-t-on tenu compte d'un surcoût éventuel pour les produits durables à 100 %? Comment le plan d'action permettra-t-il d'accroître la confiance entre les PME et les pouvoirs publics? L'intervenante demande des précisions quant à la mise en œuvre de cette dimension de genre.

Une réflexion est en cours sur la création d'un service de médiation pour les achats fédéraux. Un *business case* sera présenté afin de déterminer la pertinence d'un tel service. Quelles seront les tâches et les compétences de ce service de médiation?

En ce qui concerne les enquêtes, la note de politique générale indique que l'on travaille sur des solutions plus modernes qui permettent de "prendre le pouls" de manière plus continue afin que les organisations puissent réagir rapidement et de manière adéquate aux changements. Sur quelles solutions travaille-t-on concrètement? À quels changements les organisations doivent-elles réagir rapidement et de manière adéquate?

het Dienstencentrum Procurement precies ontwikkelen? Hoe zal dit strategisch federaal innovatief aankoopmodel eruit zien? Wat zijn de doelstellingen? Naar welke samenwerkingsvormen wordt gezocht in 2022?

Binnen een efficiënte overheid zijn efficiënte aanbestedingen belangrijk. In 2021 werd het huidige samenwerkingsmodel geëvalueerd aan de hand van een SWOT-analyse. Het koninklijk besluit van 22 december 2017 zal in functie van de resultaten van deze analyse worden vervangen door een beter systeem.

Kan de minister de resultaten van de SWOT-analyse toelichten? Hoe zal het beter systeem van federale aankopen er concreet uitzien? Hoe zorgt het huidige systeem voor tijdverlies en een gebrek aan schaalvergroting? Met welke concrete maatregelen wil de minister komen tot eenvoudigere procedures, snellere gunningen en lagere administratieve lasten voor zowel overheid als de bedrijfswereld?

Daarnaast is het de bedoeling om bij deze gecentraliseerde overheidsopdrachten meer aandacht te besteden aan duurzaamheid.

Een actieplan moet het vertrouwen tussen de kmo's en de overheid vergroten. In de verantwoording bij de begroting staan zes maatregelen met betrekking tot de genderdimensie in deze overheidsopdrachten. Welke wijzigingen aan de wetten betreffende de overheidsopdrachten en de concessieovereenkomsten zijn reeds goedgekeurd of doorgevoerd? Werd rekening gehouden met mogelijke meerkosten van de 100 % duurzame producten? Op welke manier zal het actieplan het vertrouwen tussen de kmo's en de overheid vergroten? Kan meer uitleg worden verschaft bij de uitvoering van die genderdimensie?

Er wordt tevens bekeken op welke manier een ombudsdienst voor federale aankopen zou kunnen worden opgezet. Hiertoe zal een *business case* worden voorgelegd om de opportuniteit hiervan te bepalen. Wat zullen de taken en bevoegdheden van deze ombudsdienst zijn?

Inzake enquêtes wordt gewerkt aan modernere oplossingen die een meer continue "vinger aan de pols" vooropstellen zodat organisaties snel en adequaat op veranderingen kunnen inspringen. Aan welke oplossingen wordt concreet gewerkt? Op welke veranderingen moeten de organisaties snel en adequaat inspringen?

2. Une politique RH durable, inclusive, axée sur l'humain et enthousiasmante

L'autorité fédérale a l'ambition de devenir un employeur de référence. En ce qui concerne le recrutement, une attention particulière est accordée aux fonctions critiques, ainsi qu'à la modernisation et à la réduction des délais des procédures de recrutement. Cette situation n'est pas propre aux pouvoirs publics. Dans le secteur privé également, on met tout en œuvre aujourd'hui pour maintenir les entreprises en activité.

La ministre a-t-elle une vision concrète du nombre de départs qui auront lieu au cours de la prochaine décennie? Profitera-t-elle de l'occasion pour réformer l'autorité fédérale dans le but d'en faire plus avec moins?

La ministre annonce qu'elle déploiera des efforts spécifiques pour faire en sorte que la communication atteigne tous les groupes cibles de la société. Les premières campagnes visant à pourvoir aux vacances d'emploi dans les fonctions critiques dans les secteurs de l'informatique et des soins seront lancées cet automne.

La ministre pourrait-elle commenter les lignes directrices de la stratégie de communication? En quoi consistent les travaux préparatoires menés en 2021? Que signifie l'affirmation selon laquelle les efforts atteindront leur vitesse de croisière en 2022? Quels efforts concrets va-t-on fournir l'année prochaine?

Le "rebranding" du bureau de sélection de l'administration fédérale est en cours. La ministre pourrait-elle expliquer de quelle façon ce bureau sera réformé?

La note indique qu'en ce qui concerne les fonctions critiques et les fonctions stratégiques, on travaillera avec des partenaires privés pour trouver des candidats supplémentaires qui souhaitent participer à la procédure de sélection. De quels partenaires privés s'agit-il? Comment la procédure de sélection pour les fonctions critiques pourra-t-elle être menée concrètement dans un délai d'une journée? Comment dérogera-t-on aux exigences en matière de diplôme? A-t-on prévu des budgets à cet effet? L'intervenante demande des précisions quant au passage annonçant la mise en œuvre d'expériences utilisant des canaux supplémentaires pour identifier de manière proactive les candidats appropriés pour la sélection des top managers.

Afin d'assurer un recrutement rapide et flexible, la ministre fera en sorte que le SPF BOSA soit soutenu par le biais d'un comité scientifique de consultation renouvelé. La ministre pourrait-elle préciser comment

2. Een duurzaam, inclusief, mensgericht en enthousiasmerend HR-beleid

De federale overheid wil een referentiewerkgever worden. Op het vlak van de instroom is er speciale aandacht voor knelpuntfuncties, en voor de modernisering en de verkorting van de aanwervingsprocedures. Die situatie geldt niet enkel voor de overheid. Ook in de private sector is het momenteel alle hens aan dek is om de bedrijfsvoering operationeel te houden.

Heeft de minister een concreet zicht op de uitstroom het komende decennium? Zal zij van deze gelegenheid gebruik maken om de federale overheid te hervormen met de doelstelling om meer te doen met minder?

De minister wil specifieke inspanningen doen om de communicatie tot bij alle doelgroepen in de maatschappij te brengen. Dit najaar starten de eerste campagnes voor knelpuntberoepen in de IT en de zorg.

Kan de minister de krachtlijnen van de communicatiestrategie toelichten? Welk voorbereidend werk werd geleverd in 2021? Wat mag worden begrepen onder de stelling dat de inspanningen in 2022 op kruissnelheid komen? Welke inspanningen worden volgende jaar concreet geleverd?

Er wordt ook werk gemaakt van de *rebranding* van het selectiebureau van de federale overheid. Kan worden toegelicht op welke manier het selectiebureau zal worden hervormd?

Voor knelpuntfuncties en strategische functies zal worden gewerkt met private partners om extra kandidaten te vinden die aan de selectieprocedure willen deelnemen. Met welke private partners zal worden samengewerkt? Hoe zal de selectieprocedure voor knelpuntfuncties binnen een dag concreet in zijn werk gaan? Hoe zal worden afgeweken van de diplomavereisten? Zijn daarvoor budgetten voorzien? Kan meer duiding worden gegeven bij het experiment dat de minister wil opzetten waarbij extra kanalen worden gebruikt om geschikte kandidaten proactief te identificeren voor topselecties?

Om een snelle en flexibele rekrutering te realiseren, laat de minister de FOD BOSA ondersteunen door een vernieuwd wetenschappelijk adviescomité. Kan zij toelichten op welke manier dit vernieuwd wetenschappelijk

ce comité préparera l'autorité fédérale aux défis de demain? Et quels sont ces défis?

3. *Travailler à la diversité*

En 2021, la ministre signera une Charte de la diversité avec les fonctionnaires dirigeants. L'intervenante demande des précisions concernant les principes présidant à cette charte. Comment la ministre compte-t-elle faire en sorte que l'"*inclusion by design*" soit le principe suivi dans ce cadre? Pourrait-elle expliquer ce principe plus en détail?

Il est de plus en plus difficile d'atteindre l'objectif de 3 % de personnes handicapées au sein du personnel. Un plan stratégique intégré devrait contribuer à remédier à cette situation.

La ministre pourrait-elle expliquer quelles sont les lignes directrices de ce plan stratégique intégré? Quelles actions concrètes compte-t-elle prendre pour atteindre l'objectif précité? Quels sont les obstacles structurels au recrutement et à l'entrée en service des intéressés?

La ministre estime de manière intuitive que les personnes issues de l'immigration sont sous-représentées au sein de l'autorité fédérale. Ceci est effectivement impossible à analyser, faute de données. Comment ces personnes seront-elles définies? Quelles actions concrètes la ministre compte-t-elle entreprendre? A-t-elle l'intention de recourir à la discrimination positive?

4. *Garantir des carrières intéressantes*

Afin de permettre des carrières flexibles et dynamiques, il faut urgemment évaluer et actualiser le modèle de compétences actuel pour faire de la place à de nouvelles compétences et mieux anticiper les compétences qui seront requises de la part des collaborateurs à l'avenir.

En quoi le modèle actuel est-il défaillant? Quelles sont les modifications à apporter? Comment la ministre entend-t-elle consacrer le droit à la formation dans le système d'évaluation? Comment entend-t-elle permettre aux collaborateurs contractuels d'obtenir un emploi statutaire?

Ensuite, la ministre souhaite réduire les formalités administratives du système d'évaluation et instaurer une véritable culture du *feed back*, en concertation avec l'ensemble des parties prenantes. Quelles mesures entend-t-elle prendre pour y parvenir? La ministre pourrait-elle exposer le nouveau système qu'elle instaurera en 2022? Concrètement, quelles seront les différences avec le système actuel?

adviescomité de federale overheid zal voorbereiden op de uitdagingen van morgen? Wat zijn die uitdagingen?

3. *Werken aan diversiteit*

In 2021 gaat de minister een "charter Diversiteit" ondertekenen met de leidende ambtenaren. Kan de minister de principes van het charter Diversiteit toelichten? Op welke manier wil zij ertoe komen dat "*inclusion by design*" als principe wordt gehanteerd? Kan zij dat principe concreet toelichten?

Het streefdoel om 3 % van het personeelsbestand in te vullen met mensen met een beperking wordt steeds moeilijker. Een geïntegreerd strategisch plan moet helpen om daar verandering in te brengen.

Kan de minister de krachtlijnen uiteenzetten van het geïntegreerd strategisch plan? Welke concrete acties gaat zij ondernemen om het streefdoel te halen? Wat zijn de structurele drempels bij de aanwerving en indiensttreding?

Intuïtief voelt de minister aan dat mensen met een migratie-achtergrond ondervertegenwoordigd zijn bij de federale overheid. Het is inderdaad niet mogelijk om dat te analyseren bij gebrek aan gegevens. Hoe zullen deze personen dan worden gedefinieerd? Welke concrete acties zal de minister ondernemen? Zal er worden gewerkt met positieve discriminatie?

4. *Een interessante loopbaan garanderen*

Om een flexibele en dynamische loopbanen mogelijk te maken, moet het huidige competentiemodel dringend worden geëvalueerd en geactualiseerd om ruimte te maken voor nieuwe competenties en beter in te spelen op de capaciteiten die morgen worden verwacht van de medewerkers.

Waar schiet het huidige model tekort? Welke aanpassingen zijn nodig? Op welke manier wil de minister het recht op opleiding en training verankeren in het evaluatiesysteem? Hoe wil zij contractuele medewerkers laten instromen in een statutaire loopbaan?

Voorts wil de minister de administratieve last van het evaluatiesysteem verminderen en een heuse feedback-cultuur installeren en in overleg met alle stakeholders. Met welke maatregelen wil zij dat doen? Kan de minister het nieuwe systeem dat ze gaat invoeren in 2022 toelichten? Waar zijn de concrete verschillen met het huidige systeem?

La ministre souhaite également limiter le nombre de mandats dans la même fonction. En outre, elle analyse spécifiquement la problématique des intérimaires. Quelles possibilités envisage-t-elle pour résoudre le problème posé par les intérimaires durant les périodes d'affaires courantes au niveau fédéral?

Une vision claire du leadership a été élaborée en 2021 et sera mise en œuvre en 2022, en tenant compte des différentes compétences requises à chaque niveau de direction. La ministre pourrait-elle expliquer ce point plus en détail?

En 2022, la ministre souhaite également poser les premiers jalons d'une plus grande flexibilité en matière de rémunération, qui permettra aux collaborateurs de disposer d'une plus grande autonomie dans leur package salarial. Quels suppléments salariaux issus du secteur privé ont prouvé leur utilité et dans quelle mesure pourraient-ils être appliqués au sein de la fonction publique fédérale? Comment la ministre fera-t-elle en sorte que la flexibilisation des rémunérations soit budgétairement neutre pour l'administration comme pour la sécurité sociale?

5. Garantir des carrières saines

Une vision à long terme sera définie pour Empreva en fonction des besoins des services publics. La ministre pourrait-elle exposer les grandes lignes de cette vision à long terme? Quels sont les besoins? Grâce à quelles mesures la ministre entend-elle inciter les fonctionnaires à bouger suffisamment? Quand le plan fédéral relatif à la résilience psychologique sera-t-il présenté? Où en est ce dossier?

Le système trop rigide de réintégration au sein de l'administration fédérale sera revu. Les modifications réglementaires nécessaires à cet effet seront mises en place et des initiatives seront lancées. Par ailleurs, la pension de maladie sera revue. Concrètement, quels sont les plans de la ministre? La ministre partage-t-elle le point de vue selon lequel il serait préférable de supprimer le système archaïque de la pension de maladie des fonctionnaires et de le remplacer par un système d'assurance-maladie, comme dans le secteur privé?

6. Le regard tourné vers l'extérieur

La ministre souhaite stimuler la coopération et mener activement des synergies pour améliorer le fonctionnement interne des pouvoirs publics. À quoi ces efforts ressembleront-ils concrètement? Quels sont les objectifs

De minister wil tevens het aantal mandaten in dezelfde functie beperken. Daarnaast wordt specifiek gekeken naar de problematiek van de uitzendkrachten. Welke mogelijkheden ziet zij om het probleem van de uitzendkrachten door de federale periodes van lopende zaken op te lossen?

Er werd in 2021 aan een duidelijke leiderschapsvisie gewerkt die in 2022 wordt geïmplementeerd met aandacht voor de diverse competenties nodig op elk leidinggevend niveau. Kunt dit even worden toegelicht?

In 2022 wil de minister eveneens de eerste stappen zetten naar een grotere flexibiliteit binnen de verloning, waarbij medewerkers meer autonomie krijgen binnen hun verloningspakket. Welke loonsupplementen uit de private sector hebben hun nut bewezen en in welke mate kunnen die in de federale overheid worden toegepast? Op welke manier zal zij ervoor zorgen dat flexibilisering van de verloning budgetneutraal is voor zowel de overheid als de sociale zekerheid?

5. Een gezonde loopbaan garanderen

Voor Empreva wordt een langetermijnvisie bepaald in overeenstemming met de behoeften van de overheidsdiensten. Kan de minister de hoofdlijnen van de langetermijnvisie toelichten? Welke zijn die behoeften? Met welke maatregelen wil zij de ambtenaren aanzetten om voldoende te bewegen? Wanneer wordt het federaal plan mentale veerkracht voorgesteld? Wat is de stand van zaken?

Het te rigide systeem van de re-integratie binnen de federale overheid wordt herzien. De nodige reglementaire wijzigingen worden hiertoe opgezet en initiatieven opgestart. En het ziektepensioen wordt herbekeken. Wat zal er concreet gebeuren? Deelt de minister het standpunt dat het verouderde systeem van ziektepensioen bij ambtenaren beter wordt afgeschaft en vervangen door een systeem van ziekteverzekering zoals in de privésector?

6. De blik naar buiten gericht

De minister wil samenwerking stimuleren en actief synergiën opzetten om de interne werking te verbeteren. Welke zijn deze inspanningen? Wat zijn de concrete verbeteringsdoelstellingen? Op welke manier wil zij

d'amélioration concrets? Comment la ministre entend-elle s'y prendre pour intensifier le partenariat avec le Collège des présidents des comités de direction, le développeur et l'ancrer dans la réglementation?

Ensuite, la ministre souhaite également coopérer avec les autres niveaux de pouvoir de notre pays pour parvenir à des politiques plus cohérentes et analyser les possibilités existantes. Quelles possibilités examinera-t-elle avec les autres niveaux de pouvoir en ce qui concerne notamment la mobilité, la réintégration et la réorientation? Comment entamera-t-elle le dialogue qu'elle souhaite mener et quelle forme prendra-t-il concrètement? Selon elle, quelles sont les synergies envisageables?

On travaille progressivement, et en fonction de la volonté des autres niveaux de pouvoir, à l'élaboration d'une plateforme où chaque niveau de pouvoir pourra publier des offres d'emploi. Où en est ce dossier?

Au-delà de nos frontières, la ministre souhaite établir des partenariats avec des pays européens amis. Elle élaborera des initiatives concrètes à cet égard en 2022. De quelles initiatives s'agira-t-il et quels sont les objectifs concrets poursuivis à cet égard? Quels nouveaux partenariats la ministre cherche-t-elle activement à conclure?

Il existe parallèlement l'ambition de clore la présidence belge du Comité du Dialogue social par un accord sur les lignes directrices de la politique en matière de bien-être, de déconnexion et de télétravail. Quelles lignes directrices la ministre souhaite-t-elle à cet égard dans l'accord? Quelle sera la plus-value de cet accord pour la Belgique?

En 2022, un document de réflexion sera publié afin d'accroître la capacité des fonctionnaires à mettre en œuvre une politique scientifiquement fondée. Quelles seront les lignes de force de cette note de réflexion? Quelles initiatives concrètes sont en chantier à cet égard?

L'ambition est de conclure un plan RSE (responsabilité sociale des entreprises), à l'automne 2021, pour les institutions publiques fédérales en formulant des ODD (objectifs de développement durable). Quelles seront les lignes de force et les objectifs concrets de ce plan RSE? Quelle seront les modalités du contrôle de sa mise en œuvre?

La circulaire régissant le parc automobile de l'administration fédérale sera actualisée à l'automne 2021 en vue de tendre vers la norme de zéro émission en 2026 (idéalement plus tôt). Comment la ministre souhaite-t-elle atteindre cet objectif? Estime-t-elle judicieux de faire rouler des voitures électriques grâce à de l'énergie

het partnerschap intensifiëren, verder uitbouwen en reglementair verankeren?

Verder zoekt de minister naar samenwerking met de andere overheidsniveaus in het land om tot meer coherentie in het beleid te komen en opportuniteiten te onderzoeken. Welke opportuniteiten zoekt zij op het vlak van onder meer mobiliteit, re-integratie en heroriëntering met de andere overheden? Hoe zal zij de dialoog opstarten en verder concreet gestalte geven? Welke synergiën zijn volgens haar mogelijk?

Er wordt stapsgewijs en in functie van de andere bevoegdheidsniveaus gewerkt aan een platform waar iedereen vacatures kan plaatsen. Wat is de stand van zaken daarvan?

Over de landsgrenzen heen wil de minister partnerschappen opzetten met bevriende Europese landen. In 2022 zal zij hierrond concrete initiatieven opzetten. Over welke initiatieven gaat het en wat zijn de concrete doelstellingen? Naar welke nieuwe partnerschappen wil zij actief op zoek gaan?

Er is tevens de ambitie om het Belgische voorzitterschap van het *Social Dialogue Committee*, af te sluiten met een akkoord over krachtlijnen voor beleid rond welzijn, deconnectie en telewerk. Welke krachtlijnen wil de minister daaromtrent in het akkoord? Welke meerwaarde zal dit akkoord hebben voor België?

In 2022 zal een visienota worden gelanceerd om de capaciteit van de ambtenaren om wetenschappelijk onderbouwd beleid te implementeren te verhogen. Wat worden de krachtlijnen van deze visienota? Welke concrete initiatieven staan daarover in de steigers?

Het is de ambitie om in het najaar 2021 een MVO-plan (Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen) af te sluiten voor de federale overheidsinstellingen, met een formulering van SDG-doelstellingen (*Sustainable Development Goals*). Wat zijn de krachtlijnen en concrete doelstellingen van dit MVO-plan? Op welke manier zal worden toegezien op de uitvoering ervan?

De omzendbrief die het federale wagenpark regelt, wordt in het najaar van 2021 vernieuwd met het oog op een zero-emissie in 2026, en liefst nog sneller. Op welke manier wil de minister dat bereiken? Acht zij het dan zinvol elektrische wagens te laten rijden op energie van CO₂ uitstotende gascentrales? Wat moet

produite dans des centrales au gaz émettant du CO₂? Que faut-il entendre par une approche ambitieuse en matière d'infrastructure de recharge électrique?

En 2021, une nouvelle réglementation a été mise en œuvre, transformant ainsi les contrats d'administration en plans stratégiques plus modernes, ce qui passe notamment par l'élaboration d'objectifs transversaux pour l'ensemble des services publics fédéraux. De quelle manière ces objectifs transversaux ont-ils été transformés en plans stratégiques plus modernes? Quels sont ces objectifs transversaux?

La note de politique générale prête en outre attention au dialogue social. Pour autant, le mécontentement monte parmi les syndicats de la fonction publique. Ils n'ont plus obtenu de revalorisation des barèmes depuis 2002 et attendent ces derniers mois les discussions budgétaires afin de pouvoir reprendre les négociations relatives à un treizième mois et l'octroi de chèques-repas. Ils ont constaté que la ministre n'a pas réussi à obtenir les budgets nécessaires. Cette dernière l'a confirmé mais continuerait toutefois à y travailler. Peut-elle expliquer pourquoi les militaires obtiennent des chèques repas et pas les fonctionnaires fédéraux? Est-elle également en mesure de préciser le motif pour lequel ces fonctionnaires fédéraux auraient également droit à ces chèques repas? Leur finalité n'est-elle pas d'être une forme d'intervention de l'employeur pour les travailleurs qui ne peuvent pas manger sur le lieu de travail?

7. *Un fonctionnement interne efficace et durable*

En 2022 et 2023, les derniers et principaux services publics fédéraux rejoindront PersoPoint. Quelles sont actuellement les réactions à ce sujet des organisations clientes? Quels sont les dysfonctionnements? Quelle forme le nouveau modèle de services doit-il prendre? La ministre souhaite poser les premiers jalons d'une planification stratégique proactive du personnel, nécessaire en raison de l'évolution du paquet de missions des services publics.

La Cour des comptes a examiné, dans le cadre d'une enquête (menée dans 23 administrations), la question de savoir si les organisations publiques ont adopté une approche stratégique de leur gestion du personnel, et la question de savoir si, en plus du monitoring budgétaire, elles sont également attentives à la planification du personnel. La ministre va examiner la manière d'établir le lien entre les plans du personnel et la planification des besoins immobiliers de la Régie des Bâtiments. Quelles premières mesures la ministre souhaite-t-elle prendre pour tendre vers une planification stratégique proactive du personnel? Les questions fondamentales sur le fonctionnement des institutions publiques fédérales

verstaan worden onder een ambitieuze aanpak inzake de laadpaleninfrastructuur?

In 2021 werd nieuwe reglementering gelanceerd die de bestuursovereenkomsten omvormde tot strategische plannen met een modernere inslag. Een onderdeel daarvan is de opmaak van transversale doelstellingen over de federale overheidsdiensten heen. Op welke manier werden deze omgevormd tot strategische plannen met een modernere inslag? Welke zijn die transversale doelstellingen?

Voorts besteedt de beleidsnota aandacht voor de sociale dialoog. Niettemin borrelt er ongenoegen op bij de vakbonden van het openbaar ambt. Zij kregen geen herwaardering meer van de weddeschalen sinds 2002 en wachten de jongste maanden de begrotingsbesprekingen af om de onderhandelingen over een dertiende maand en de toekenning van de maaltijdcheques te kunnen hervatten. Ze hebben vastgesteld dat de minister de nodige budgetten niet uit de brand heeft kunnen slepen. Zij heeft dat bevestigd maar zou er wel aan voortwerken. Kunt zij uitleggen waarom de militairen wel maaltijdcheques krijgen en de federale ambtenaren niet? Kunt zij eveneens toelichten waarom die federale ambtenaren ook recht zouden hebben op die maaltijdcheques? Zijn die niet bedoeld als tussenkomst van de werkgever voor werknemers die niet op het werk kunnen eten?

7. *Een efficiënte en duurzame interne werking*

In 2022 en 2023 zullen de laatste en grootste federale overheidsdiensten in PersoPoint instappen. Welke signalen worden daarover thans opgevangen van de klantenorganisaties? Wat loopt er fout? Hoe moet het nieuwe dienstverleningsmodel eruitzien? De minister wil de eerste stappen zetten naar een proactieve strategische personeelsplanning. De evolutie van het takenpakket van overheidsdiensten maakt dat inderdaad noodzakelijk.

Het Rekenhof heeft via een enquête (bij 23 besturen) onderzocht of en in welke mate overheidsorganisaties hun personeelsmanagement strategisch benaderen en naast de budgettaire monitoring ook oog hebben voor personeelsplanning. De minister gaat onderzoeken hoe de link kan worden gemaakt tussen de personeelsplannen en de behoeftenplannen inzake vastgoed van de Regie der Gebouwen. Welke eerste stappen wil de minister zetten naar een proactieve strategische personeelsplanning? Wordt er nagedacht over de fundamentele vragen over de werking van de federale overheidsinstellingen? Wordt werk gemaakt van een kerntakenplan en van efficiëntieplannen? Wordt de impact van de vergrijzing berekend?

sont-elles examinées? Prépare-t-on un plan relatif aux tâches essentielles et des plans relatifs à l'efficacité? L'impact du vieillissement est-il calculé? Il n'en est nullement question dans la note de politique générale. Comment la ministre pourra-t-elle établir un lien entre les plans du personnel et la planification des besoins alors qu'elle n'aborde guère la planification stratégique du personnel?

La transposition de la directive européenne 2019/1937 dans le secteur public fédéral est en cours et il s'agit d'une priorité pour la ministre. Le cadre réglementaire existant y sera intégré et renforcé.

De nombreux projets peuvent être lancés en 2022 et ultérieurement en soutien de la politique fédérale d'intégrité. Comment la transposition de la directive se déroule-t-elle? Est-il possible de collaborer efficacement avec le Médiateur fédéral? La ministre respectera-t-elle l'échéance européenne? Quels projets va-t-on lancer pour soutenir la politique d'intégrité fédérale?

8. Budget justifié

La presse indique que la ministre portera l'indemnité de télétravail de 20 à 50 euros par mois. Cependant, chacun sait que le déficit budgétaire fédéral atteint un sommet cette année et qu'il atteindra même un niveau sans précédent l'année prochaine. Le groupe de l'intervenante estime que le gouvernement fédéral crée ainsi un déséquilibre et organise une concurrence déloyale vis-à-vis d'autres employeurs publics et du secteur privé.

Le gouvernement flamand alloue, dans le cadre du travail hybride, une indemnité de 20 euros par mois pour la connexion Internet et, dans des contrats cadres, pour du matériel ergonomique pour le travail à domicile.

Dans le secteur privé, seuls 6 % des employeurs versent une indemnité de télétravail. Ce sont précisément ces entreprises qui, aujourd'hui, ont déjà tant de mal à trouver des candidats adéquats et ce sont ces entreprises et ces travailleurs qui versent les charges sociales et l'impôt des personnes physiques indispensables pour pouvoir financer les coûts supplémentaires auxquels est confrontée l'autorité fédérale.

Mme Eva Platteau (Ecolo-Groen) souligne que la pandémie de COVID-19 n'a fait que démontrer davantage l'importance de disposer d'une administration publique performante et efficace. Les fonctionnaires fédéraux en sont l'incarnation et leur engagement et leur expertise sont cruciaux pour en assurer le bon fonctionnement. L'importance des domaines stratégiques de la fonction publique ne peut donc pas être sous-estimée.

In de beleidsnota is daar allemaal geen spoor van te bekennen. Hoe wil de minister die link maken tussen de personeelsplannen en de behoeftenplannen als er van een strategische personeelsplanning amper sprake is?

De omzetting van de Europese richtlijn 2019/1937 in de federale publieke sector is aan de gang en is voor de minister een prioriteit. Het bestaand reglementair kader zal daarin worden geïntegreerd en versterkt.

In 2022 en later kunnen tal van projecten worden opgestart ter ondersteuning van het federale integriteitsbeleid. Hoe verloopt de omzetting van de richtlijn? Kan vlot worden samengewerkt met de Federale Ombudsman? Zal de minister de Europese deadline halen? Welke projecten zullen worden opgestart ter ondersteuning van het federale integriteitsbeleid?

8. Verantwoorde begroting

De pers meldt dat de minister de thuiswerkvergoeding zal verhogen van 20 naar 50 euro per maand. Tegelijk is er de wetenschap dat het federale begrotingstekort dit jaar piekt en volgend jaar zelfs naar een ongezien niveau zal pieken. De fractie van de spreekster is van mening dat de federale regering daarmee een ongelijk speelveld creëert en een deloyale concurrentie organiseert ten opzichte van andere publieke werkgevers en de private sector.

De Vlaamse overheid voorziet in het kader van hybride werken een vergoeding van 20 euro per maand voor de internetverbinding en in raamcontracten voor ergonomisch materieel voor thuiswerk.

In de private sector betaalt slechts 6 % van de werkgevers een thuiswerkvergoeding. Het zijn net die bedrijven die het vandaag al zeer moeilijk hebben om geschikte kandidaten te vinden en het zijn die bedrijven en werknemers die de sociale lasten en personenbelasting betalen die nodig zijn om de extra kosten bij de federale overheid te kunnen betalen.

Mevrouw Eva Platteau (Ecolo-Groen) benadrukt dat de COVID-19-crisis het belang van een performante en efficiënte overheid alleen maar meer heeft aangetoond. Federale ambtenaren belichamen die overheid en hun inzet en expertise zijn cruciaal voor een goed functionerende overheid. Het belang van beleidsdomein ambtenarenzaken mag dus niet onderschat worden.

La ministre a souvent exprimé son attachement aux fonctionnaires. Il est rafraîchissant d'entendre la ministre de la Fonction publique parler de la sorte. Les fonctionnaires ne sont pas réduits à un poste budgétaire, mais sont considérés comme les leviers d'un service public performant.

Le gouvernement doit prendre les devants en matière de politique du personnel et de développement organisationnel. Heureusement c'est aussi l'ambition de la ministre. La crise du coronavirus a montré que pour beaucoup de professions, le télétravail est une carte jouable, à condition qu'il soit bien encadré. Les fonctionnaires qui ont dû travailler à domicile l'année dernière ont fait preuve de souplesse et de flexibilité pour garantir la continuité du service public. Il est important que la ministre continue de miser sur la digitalisation et sur un travail indépendant du temps et du lieu. Cette voie peut contribuer à mieux combiner vie professionnelle et vie privée et au bien-être des fonctionnaires. Le télétravail a également un impact sur la mobilité.

En ce qui concerne la motivation du personnel, trois choses sont très importantes: les contacts (les travailleurs doivent avoir la possibilité de venir sur le lieu de travail), l'autonomie (un choix personnel et une flexibilité dans la planification des jours de travail à domicile) et la compétence (soutenir les compétences numériques). Ces trois éléments se retrouvent dans les ambitions de la ministre.

La qualité du service ne peut toutefois pas pâtir du télétravail. Il va sans dire que l'accessibilité des services au citoyen doit rester garantie.

La ministre reconnaît en outre l'importance de recruter des talents. Nous sommes confrontés à un marché du travail étriqué. La ministre veut donc s'employer à accélérer les sélections en s'intéressant particulièrement aux fonctions critiques. Il est intéressant de noter que la note de politique générale met l'accent sur l'amélioration de l'expérience du candidat. Il est vrai que si un candidat a vécu une expérience négative lors d'une procédure de sélection, il pourrait être dissuadé de solliciter pour une autre fonction publique. Une procédure de sélection est en quelque sorte la carte de visite de l'administration: par conséquent, elle ne peut être trop bureaucratique ou trop longue.

En ce qui concerne le souci de communication envers les groupes cibles, Mme Platteau partage la vision selon laquelle la fonction publique doit être représentative de la population. C'est pourquoi elle se réjouit que la ministre veuille donner une base plus solide à la politique fédérale de diversité. L'expertise en matière de diversité

De minister heeft al vaak gezegd een hart voor ambtenaren te hebben. Het is verfrissend om zoiets van de minister van ambtenarenzaken te horen. Ambtenaren worden niet gereduceerd tot een kostenpost, maar als een hefboom voor een goede publieke dienstverlening.

De overheid moet het voortouw nemen op vlak van het personeelsbeleid en de organisatieontwikkeling. Gelukkig is dat ook de ambitie van de minister. De coronacrisis heeft aangetoond dat thuiswerk voor veel beroepen een haalbare kaart is, mits het goed wordt omkaderd. De ambtenaren die het afgelopen jaar van thuis uit hebben moeten werken, hebben wendbaarheid en flexibiliteit aan de dag gelegd om de continuïteit van de dienstverlening te garanderen. Het is van belang dat de minister wil blijven inzetten op de digitalisering en het tijd- en plaatsonafhankelijk werken. Dat kan bijdragen aan een betere combinatie van werk en gezin en aan het welzijn van de ambtenaren. Thuiswerk heeft ook een impact op de mobiliteit.

Als het gaat om de motivatie van personeel zijn drie zaken erg belangrijk: verbinding (er moet een kans zijn om op de werkvloer te komen), autonomie (een eigen keuze en flexibiliteit in het plannen van thuiswerkdagen) en competentie (het ondersteunen van de digitale vaardigheden). Die drie elementen komen terug in de ambities van de minister.

Bij het thuiswerk mag de kwaliteit van de dienstverlening daar niet onder lijden. Het spreekt voor zich dat de toegankelijkheid van de diensten voor de burger gegarandeerd moet blijven.

De minister erkent tevens het belang van de instroom van talent. We kampen met een krappe arbeidsmarkt. Daarom wil de minister werk maken van snellere selecties, met specifieke aandacht voor knelpuntfuncties. Interessant in de beleidsnota is de aandacht voor de verbetering van de kandidaatervaring. Het klopt dat een negatieve ervaring met een selectieprocedure een kandidaat kan afschrikken om te solliciteren voor een andere functie bij de overheid. Een selectieprocedure is als het ware het visitekaartje van de overheid en mag dus niet te bureaucratisch zijn of te lang aanslepen.

In verband met de zorg voor de communicatie naar doelgroepen deelt mevrouw Platteau de visie dat het ambtenarenkorps representatief moet zijn voor de bevolking. Daarom is zij verheugd dat de minister het federaal diversiteitsbeleid een stevigere fundering wil geven. De expertise inzake diversiteit en inclusie zal beter worden

et d'inclusion sera mieux organisée, mais des budgets seront également prévus pour soutenir les projets en la matière.

Les efforts déployés pour recruter des personnes issues de l'immigration ou des personnes handicapées sont également à saluer. L'élaboration d'une définition réglementaire des personnes issues de l'immigration devrait permettre de vérifier la représentation des personnes issues de l'immigration de manière fondée. Il s'agit d'une approche très intéressante dont d'autres domaines stratégiques pourront également s'inspirer.

En ce qui concerne le recrutement de personnes handicapées, la note de politique générale indique que l'objectif de 3 % est difficile à atteindre mais qu'il ne sera pas abandonné pour autant. Des ajustements raisonnables et des formes d'emploi plus flexibles sont notamment envisagés. Les possibilités élargies de travailler à domicile pourraient également constituer un obstacle pour ce groupe-cible. En outre, il est examiné si des dérogations par rapport aux exigences de diplôme peuvent accroître la diversité afin que les candidats talentueux aient leurs chances.

L'égalité des genres doit également rester un point d'attention. La ministre souhaite poursuivre les projets existants qui encouragent et soutiennent les femmes ayant des ambitions de management afin de briser davantage le plafond de verre.

Mme Platteau ne trouve pas d'emblée, dans la note de politique générale, les informations relatives aux départs des travailleurs plus âgés. Dans quelle mesure ces départs posent-ils encore problème, par exemple en matière de perte d'expertise?

L'intervenante s'intéresse ensuite à la politique de bien-être au sein de l'autorité fédérale. Ce bien-être tient très à cœur à la ministre. À travers le prisme, par exemple, du burnout ou de la maladie de longue durée, le bien-être constitue un défi sociétal important. Le gouvernement affiche l'ambition de remédier à ce problème. À cet égard, il convient que l'autorité fédérale, en sa qualité d'employeur, montre l'exemple. Cela implique notamment d'accorder de l'attention à la prévention (éviter que des agents tombent malades et s'absentent) et à la réintégration de ceux qui ont été absents longtemps. Il convient d'avoir pour objectif que les carrières permettent aux agents de travailler jusqu'à 65 ans. Le comité scientifique consultatif que la ministre entend créer à cet effet peut apporter une grande contribution à cet égard. L'investissement dans le leadership est également un facteur de succès important pour atteindre cet objectif.

georganiseerd, maar tevens worden budgetten voorzien om diversiteitsprojecten te ondersteunen.

Voorts vallen ook de inspanningen toe te juichen om mensen met een migratie-achtergrond of mensen met een beperking in dienst te kunnen nemen. Het opstellen van een reglementaire definitie van mensen met een migratie-achtergrond moet toelaten om op een gefundeerde manier de vertegenwoordiging na te gaan van personen met een migratie-achtergrond. Dat is een erg interessante insteek waar ook andere beleidsdomeinen zullen kunnen van leren.

In verband met de aanwerving van mensen met een beperking stelt de beleidsnota dat het streefdoel van 3 % moeilijk te bereiken valt, doch niet wordt losgelaten. Er wordt onder meer nagedacht over redelijke aanpassingen en flexibelere vormen van tewerkstelling. De verruimde mogelijkheden van thuiswerk kunnen ook voor deze doelgroep misschien drempelverlagend zijn. Voorts wordt gekeken of afwijkingen van de diplomavereisten de diversiteit kan verhogen om talenten kansen te geven.

Ook gendergelijkheid moet blijvend aandacht krijgen. De minister wil de bestaande projecten die vrouwen met managementambities aanmoedigen en ondersteunen, verder zetten om zo het glazen plafond verder te doorbreken.

Mevrouw Platteau vindt in de beleidsnota niet meteen informatie terug over de uitstroom van oudere werknemers. In welke mate stelt dit nog steeds een probleem, bijvoorbeeld op het vlak van het verlies van expertise?

Vervolgens besteedt de spreker aandacht aan het welzijnsbeleid binnen de federale overheid. Dat welzijn ligt de minister nauw aan het hart. In het licht van bijvoorbeeld burn-out of langdurige ziekte is het welzijn een belangrijke maatschappelijke uitdaging. Deze regering heeft de ambitie om iets te doen aan de problematiek. De federale overheid moet op dat vlak als werkgever een voorbeeldrol op zich nemen. Dat houdt onder meer in dat aandacht moet uitgaan naar preventie (voorkomen dat mensen ziek worden en uitvallen) en naar re-integratie van personen die lange tijd zijn geweest. Het doel moet zijn te zorgen voor duurzame loopbanen die het haalbaar maken voor mensen om tot 65 jaar kunnen werken. Het wetenschappelijk adviescomité dat de minister hiervoor wil oprichten kan daar een belangrijke bijdrage aan leveren. Ook het investeren in leiderschap is in dit verhaal een belangrijke succesfactor.

En ce qui concerne les marchés publics, la ministre souhaite améliorer et rendre plus efficaces les procédures d'adjudication. Une attention sera accordée à l'amélioration de l'accès des PME et des entrepreneurs locaux aux marchés publics, et il sera veillé à une politique d'achat plus durable, tendant vers un objectif de 100 % d'achats durables. L'attention accordée à la durabilité se reflète également dans le plan de mobilité des fonctionnaires. La ministre entend inciter plus de fonctionnaires à opter, dans leurs déplacements domicile-lieu du travail, pour les transports en commun ou le vélo. À cet effet, elle élaborera une véritable politique en faveur du vélo. Ensuite, elle entend rendre le parc automobile fédéral plus durable en visant l'objectif d'émissions zéro en 2026. Ces éléments sont importants pour le groupe Ecolo-Groen.

En guise de conclusion, Mme Platteau déclare que la ministre a réussi à marquer un tournant dans ce domaine politique en veillant à une communication positive au sujet des fonctionnaires tout en nourrissant des ambitions et des attentes élevées en matière d'efficacité et de performance. Elle prouve qu'elle est la bonne personne à la bonne place pour mettre en pratique les valeurs de l'autorité fédérale – intérêt général, professionnalisme, respect, confiance et responsabilité sociétale.

M. Daniel Senesael (PS) souligne que la fonction publique est d'une importance capitale pour le groupe PS. Il partage l'opinion selon laquelle il est essentiel de disposer d'une administration fédérale performante au service de l'ensemble des citoyens. Pour ce faire, l'État doit offrir aux femmes et aux hommes qu'il emploie des conditions de travail optimales et adaptées à leur époque. C'est le service public qui est en jeu.

Les enjeux en la matière ne manquent pas en cette période de transition et concernent l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle, la mobilité, l'attractivité salariale ou encore la formation continue... Il faut par ailleurs tenir compte des conséquences de la crise sanitaire et des nouvelles technologies en termes d'organisation du travail tant pour les agents que pour les citoyens dans leurs relations avec l'État.

L'importance et la variété des fonctions au sein de nos services publics fédéraux sont à la fois un atout et un défi.

L'intervenant passe ensuite en revue les questions que suscite la lecture de la note de politique générale.

Il salue le fait que la ministre accorde une attention particulière au dialogue social. Comme elle, le groupe PS est d'avis qu'il s'agit d'un élément fondamental de notre

Op het vlak van de overheidsopdrachten wil de minister zorgen voor betere en efficiëntere procedures van aanbestedingen. Aandacht zal uitgaan naar de verbetering van de toegang van kmo's en lokale ondernemers tot overheidsopdrachten, en er wordt zorg besteed aan een duurzamer aankoopbeleid, met 100 % duurzame aankopen als streefdoel. De aandacht voor duurzaamheid wordt tevens weerspiegeld in het mobiliteitsplan van de ambtenaren. De minister wil meer ambtenaren voor woon-werk verkeer in het openbaar vervoer of op de fiets krijgen. Zij gaat daarvoor een echt fietsbeleid uitwerken. Voorts wil zij het federale wagenpark verduurzamen door te streven naar zero-emissie in 2026. Voor de Ecolo-Groen-fractie zal dat belangrijke elementen.

Mevrouw Platteau besluit dat de minister erin geslaagd is om voor een kentering te zorgen binnen dit beleidsdomein door de zorg voor een positieve communicatie over ambtenaren gepaard te laten gaan met hoge ambities en verwachtingen inzake efficiëntie en performantie. Zij bewijst dat zij de juiste vrouw op de juiste plaats is om de waarden van de federale overheid – algemeen belang, professionalisme, respect, vertrouwen en maatschappelijke verantwoordelijkheid – in de praktijk te brengen.

De heer Daniel Senesael (PS) benadrukt dat het openbaar ambt van kapitaal belang is voor de PS-fractie. Hij is het ermee eens dat het uitermate belangrijk is te kunnen beschikken over een performante federale administratie die ten dienste staat van alle burgers. Daartoe moet de Staat zijn personeel optimale en aan de huidige tijd aangepaste werkomstandigheden bieden. De openbare dienstverlening staat op het spel.

Het ontbreekt wat dat betreft in deze overgangperiode niet aan uitdagingen op het vlak van het evenwicht tussen werk en privéleven, mobiliteit, aantrekkelijke lonen, permanente opleiding enzovoort. Voorts moet rekening worden gehouden met de gevolgen van de gezondheidscrisis en van de nieuwe technologieën voor de organisatie van de arbeid, zowel voor de ambtenaren als voor de burgers in hun betrekkingen met de Staat.

De hoeveelheid en de diversiteit van de functies binnen de federale openbare diensten vormen tegelijk een troef en een uitdaging.

De spreker overloopt vervolgens de vragen die de lezing van de beleidsnota oproept.

Het stemt hem tevreden dat de minister bijzondere aandacht besteedt aan de sociale dialoog. Net als de minister is de PS-fractie van mening dat die dialoog een

modèle social et sociétal. Les services publics se doivent d'en faire un élément central de leur fonctionnement.

De quelle manière la ministre compte-t-elle élaborer et mettre en œuvre "l'accord social pluriannuel" évoqué dans sa note (DOC 55 2294/010, p. 19)?

Comme il l'a déjà dit, un des grands enjeux est lié au télétravail et à l'équilibre travail/vie privée. L'évolution du travail au sein de la fonction publique a été accélérée par les mesures sanitaires. Depuis le 1^{er} janvier de cette année et jusqu'au mois d'août, les fonctionnaires fédéraux ont pu bénéficier d'une prime complémentaire de 20 euros/mois pour le télétravail. Depuis la rentrée, cette prime ne semble cependant plus octroyée. Or, le télétravail dans la fonction publique a été plus que vivement encouragé. Dans sa note, la ministre se réfère aux préparatifs qui ont été menés en 2021 en vue de moderniser le cadre réglementaire en étroite concertation avec les organisations syndicales. Ce cadre réglementaire actualisé sera publié dans les mois à venir avant d'être pleinement mis en œuvre en 2022. La presse de ce 23 novembre relate par ailleurs, que la prime pour le télétravail sera portée à 50 euros. La ministre peut-elle donner des précisions sur le calendrier et l'impact budgétaire de cette mesure? Des dispositions complémentaires seront-elles prises compte tenu de la décision du Comité de concertation de rendre le télétravail à nouveau obligatoire? Comment compte-t-elle favoriser le travail hybride? Une concertation aura-t-elle lieu avec la ministre de l'Économie et du Travail?

Le télétravail suppose également qu'une véritable politique soit mise en œuvre en matière de droit à la déconnexion et d'ergonomie. La ministre peut-elle détailler les initiatives qu'elle compte prendre à ce sujet en 2022 et quels moyens budgétaires elle compte y consacrer?

La ministre évoque, dans sa note de politique générale la responsabilité sociétale de l'administration ainsi que la fonction d'exemple qu'elle doit assumer. Que recouvre le "budget mobilité" qu'elle entend mettre en place? Celui-ci fera-t-il l'objet d'une concertation avec les syndicats?

La modernisation de l'environnement de bureaux et leur mise en conformité aux normes actuelles sont essentielles tant pour les travailleurs que pour les citoyens mais aussi du point de vue environnemental. Une concertation sera-t-elle organisée avec le secrétaire d'État en charge de la Régie des bâtiments? Quelle sera la position défendue par la ministre dans ce cadre?

fundamenteel aspect van ons sociaal en maatschappelijk model is en dat de overheidsdiensten die dialoog een centrale plaats in hun werking moeten geven.

Hoe wil de minister het "meerjarig sociaal akkoord" waarnaar in haar beleidsnota wordt verwezen (DOC 55 2294/010, blz. 19) uitwerken en uitvoeren?

Zoals de spreker al heeft gezegd, heeft één van de grote uitdagingen betrekking op het telewerk en op het evenwicht tussen werk en privéleven. Door de gezondheidsmaatregelen is de evolutie van het werk binnen het openbaar ambt een versnelling hoger gegaan. Van 1 januari tot en met augustus 2021 hebben de federale ambtenaren een bijkomende premie van 20 euro/maand voor telewerk gekregen. Sinds september blijkt die premie niet langer te worden toegekend, hoewel telewerk bij de overheid heel sterk wordt aanbevolen. In haar beleidsnota verwijst de minister naar de voorbereidende werkzaamheden in 2021 met het oog op de modernisering van het reglementaire raamwerk in nauw overleg met de vakbonden. Dat bijgewerkte reglementaire raamwerk zal in de komende maanden worden bekendgemaakt, waarna het in 2022 in werking zal treden. In de pers van vandaag, 23 november 2021, staat overigens te lezen dat de premie voor telewerk zal worden opgetrokken naar 50 euro. Kan de minister verduidelijkingen geven over het tijdspad en over de budgettaire weerslag van die maatregel? Zullen er aanvullende maatregelen worden genomen naar aanleiding van de beslissing van het Overlegcomité om telewerk opnieuw verplicht te maken? Hoe wil de minister hybride werken bevorderen? Zal overleg worden gepleegd met de minister van Economie en Arbeid?

Telewerk vereist ook een heus beleid rond het recht om offline te zijn en rond ergonomie. Kan de minister meer details kwijt over de initiatieven die ze in dat verband in 2022 wil nemen en over de budgettaire middelen die ze daarvoor wil uittrekken?

De minister heeft het in haar beleidsnota over de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de administratie en over de voorbeeldrol die ze moet opnemen. Wat houdt het door haar beoogde "mobiliteitsbudget" in? Zal daarover met de vakbonden worden overlegd?

De modernisering van de kantooromgeving en de aanpassing ervan aan de huidige normen zijn niet alleen heel belangrijk voor zowel de werknemers als de burgers, maar ook voor het milieu. Zal er overleg worden gepleegd met de staatssecretaris bevoegd voor de Regie der Gebouwen? Welk standpunt zal de minister in dat verband voorstaan?

M. Senesael aborde ensuite la question importante du recrutement plus rapide pour certaines fonctions critiques, stratégiques ou ultraspécialisées (services de renseignements, personnel civil de la Défense ou profils techniques). Dans sa note de politique générale, la ministre de la Défense fait part de son intention d'examiner, en concertation avec la ministre de la Fonction publique, de quelle manière les procédures de recrutement du SELOR, jugées actuellement trop longues, pourraient être simplifiées. Quelles sont les ambitions de la ministre et quel est le calendrier? Dans sa note de politique générale, elle indique que "les procédures de recrutement des fonctions critiques peuvent être menées en continu et dans un délai d'une journée" (DOC 55 2194/010, p. 6). Comment conciliera-t-on les impératifs de rapidité et la nécessité de trouver les bons profils? Pourrait-elle donner des explications concernant la plateforme numérique qui devrait à terme permettre d'aider les organisations "clientes" à fonctionner de manière plus autonome en matière de recrutements?

Concernant la politique de diversité, l'intervenant rappelle que la lutte contre toutes les discriminations est évidemment essentielle. Quels que soient son genre, son orientation sexuelle ou son origine, chacun(e) a sa place au sein de la fonction publique et les discriminations doivent sévèrement être combattues. Les services publics doivent être représentatifs de notre société. La ministre évoque son ambition de professionnaliser et de rendre cohérente la politique fédérale en la matière. Peut-elle donner un aperçu de ses initiatives à ce sujet et des budgets qui y seront alloués? Elle se réfère également à la Charte diversité signée en 2021 et au soutien financier dont cette initiative bénéficiera de la part du SPF BOSA. L'intervenant demande si la ministre travaillera de concert avec le ministre Dermagne, qui entend améliorer la législation en matière d'inspection sociale pour faciliter les tests de situation en matière de discrimination à l'emploi.

La note de politique générale fait état de la difficulté d'atteindre l'objectif de recrutement de 3 % de personnes avec un handicap au sein du personnel. M. Senesael rappelle que plusieurs mesures du plan d'action fédéral porté par la ministre Lalieux concernent la fonction publique. De quelle manière la ministre y donnera-t-elle suite? Selon quel calendrier?

L'intervenant aborde ensuite le droit à la formation dont il est question dans la note. La formation adéquate du début à la fin de carrière est un élément central en termes de services aux citoyens mais aussi de motivation et de rétention au sein de la fonction publique. Lutter dans ce cadre contre le fossé numérique est également essentiel. La ministre peut-elle expliquer comment elle

Vervolgens bespreekt de heer Senesael het belangrijke thema van een snellere werving voor bepaalde knelpuntfuncties, strategische functies en ultragespecialiseerde functies (bij de inlichtingendiensten, het burgerlijk personeel van Defensie of inzake technische profielen). In haar beleidsnota kondigt de minister van Defensie aan dat ze in overleg met de minister van Ambtenarenzaken wil onderzoeken hoe de wervingsprocedures bij SELOR, die thans te lang worden bevonden, zouden kunnen worden vereenvoudigd. Wat zijn in dat verband de ambities van de minister en welk tijdpad zou daarbij van toepassing zijn? In haar beleidsnota geeft ze aan dat "Procedures voor knelpuntfunctie (...) continu en binnen een dag [kunnen] worden afgenomen." (DOC 55 2194/010, blz. 6). Hoe zullen de eisen inzake snelheid worden verzoend met de noodzaak de juiste profielen te vinden? Kan ze meer uitleg geven over het digitaal platform dat de "klantorganisaties" op termijn de mogelijkheid moet bieden op het vlak van de aanwervingen autonomer te functioneren?

Wat het diversiteitsbeleid betreft, wijst de spreker erop dat de strijd tegen alle vormen van discriminatie uiteraard van cruciaal belang is. Eenieder heeft, ongeacht zijn geslacht, seksuele geaardheid of afkomst, een plaats binnen het openbaar ambt en discriminatie moet krachtadig worden bestreden. De overheidsdiensten moeten de spiegel van de samenleving zijn. De minister geeft aan dat ze de ambitie heeft het federaal beleid ter zake te professionaliseren en samenhangend te maken. Kan ze een overzicht geven van haar initiatieven ter zake en van de budgetten die ervoor zullen worden uitgetrokken? Ze verwijst tevens naar het "charter Diversiteit" dat ze nog in 2021 zal ondertekenen en naar de financiële steun die dat initiatief van BOSA zal krijgen. De spreker vraagt of de minister zal samenwerken met minister Dermagne, die de wetgeving inzake sociale inspectie wil verbeteren teneinde praktijktests op het vlak van discriminatie op de arbeidsmarkt gemakkelijker te kunnen uitvoeren.

In de beleidsnota wordt aangegeven dat het moeilijk is om bij de werving de doelstelling van 3 % personeelsleden met een handicap te halen. De heer Senesael wijst erop dat meerdere maatregelen van het federaal actieplan van minister Lalieux betrekking hebben op het openbaar ambt. Hoe zal de minister daaraan gevolg geven en volgens welk tijdpad?

De spreker gaat vervolgens nader in op het recht op opleiding waarvan in de beleidsnota sprake is. Een gepaste opleiding van het begin tot het einde van de loopbaan is van cruciaal belang voor de dienstverlening aan de burgers maar ook voor de motivatie en het behoud van het personeel binnen het openbaar ambt. In dat verband is het ook van wezenlijk belang dat de

envisage le *coaching* dont elle parle dans sa note et comment le concilier avec la réalité du télétravail?

Les services publics doivent continuer à jouer le rôle d'ascenseur social. L'intervenant salue la volonté de la ministre de développer le système d'accès au niveau A pour notamment inclure la reconnaissance des compétences acquises antérieurement. Il demande des précisions complémentaires à ce sujet.

M. Senesael rappelle que de manière globale, l'utilisation abusive dans notre pays des contrats temporaires est un fléau pour les droits des travailleurs. La BNB constate une augmentation régulière de la proportion de contrats temporaires parmi les nouvelles embauches. Qu'en est-il, pour 2022, du recours à l'intérim dans la fonction publique? La ministre annonce que cette problématique sera analysée de manière spécifique mais peut-elle en dire plus à ce sujet?

La ministre peut-elle également préciser ses intentions concernant l'introduction de la flexibilité en matière de rémunération, la réintégration après une maladie de longue durée ou encore la pension de maladie?

Concernant le chapitre relatif aux marchés publics et à la durabilité, l'intervenant rappelle que la Chambre a adopté, en 2017, une proposition de résolution déposée par le groupe PS visant à promouvoir le commerce équitable et la campagne "Faites de la Belgique le pays du commerce équitable (DOC 54 2496/005). Ce texte incitait notamment les pouvoirs publics et les entreprises publiques à privilégier les produits équitables et les produits locaux et durables et à privilégier, pour les vêtements officiels, l'utilisation de vêtements qui répondent aux principes de l'Accord sur la protection contre les incendies et la sécurité des bâtiments au Bangladesh. La Présidente de la Chambre a également fait de la durabilité et du respect des normes sociales et environnementales des priorités dans le cadre du fonctionnement de l'Assemblée. Quelles sont les ambitions de la ministre à ce propos? Qu'en est-il par ailleurs des mesures visant à améliorer l'accessibilité des marchés publics pour les PME et les *start-ups*? Des contacts seront-ils pris avec les Régions à cette fin?

La ministre annonce la création d'un Service de médiation. Le groupe PS juge cette question centrale et a d'ailleurs pris une initiative à ce sujet en ce qui concerne la police et qui est actuellement en discussion au sein de la commission. Concrètement, quels sont les budgets et les moyens humains qui y seront affectés?

digitale kloof wordt aangepakt. Kan de minister uitleggen hoe zij de *coaching* opvat waarvan in haar beleidsnota sprake is en hoe ze dat wil verzoenen met de realiteit van het telewerk?

De openbare diensten moeten hun rol als instrument voor sociale promotie blijven spelen. De spreker is ermee ingenomen dat de minister de regeling om tot niveau A toegang te krijgen wil uitbouwen teneinde onder meer de erkenning van de eerder verworven competenties in aanmerking te nemen. Hij verzoekt om nadere toelichting op dit punt.

De heer Senesael stipt aan dat het over het geheel bekeken buitensporige gebruik in ons land van tijdelijke arbeidsovereenkomsten de rechten van de werknemers fnuikt. De NBB stelt vast dat het aantal nieuwkomers die met een tijdelijke arbeidsovereenkomst in dienst worden genomen, gestaag toeneemt. In welke mate zal in 2022 bij de overheid een beroep worden gedaan op uitzendarbeid? De minister geeft aan dat dit vraagstuk specifiek zal worden geanalyseerd, maar de spreker vraagt of zij er alvast meer over kwijt kan.

Kan de minister ook nader ingaan op haar intenties omtrent de invoering van verloningsflexibiliteit, re-integratie na langdurige ziekte alsook het ziektepensioen?

Met betrekking tot het hoofdstuk inzake overheidsopdrachten en duurzaamheid herinnert de spreker eraan dat de Kamer in 2017 een door de PS-fractie ingediend voorstel van resolutie heeft aangenomen ter promotie van fair trade en van de campagne "Maak van België het Land van de Fair Trade" (DOC 54 2496/005). Bij die tekst werden met name de overheid en de overheidsbedrijven ertoe aangespoord om voorrang te geven aan eerlijke en aan lokale en duurzame producten en om voor officiële kledij bij voorrang gebruik te maken van kleding die voldoet aan de principes van het akkoord van Bangladesh inzake brand- en gebouwveiligheid. Voorts heeft de Voorzitster van de Kamer van duurzaamheid en van de inachtneming van de sociale en milieunormen speerpunten gemaakt van de werking van de Assemblée. Welke ambities koestert de minister op dit vlak? Hoe staat het voorts met de maatregelen om de overheidsopdrachten voor kmo's en voor start-ups toegankelijker te maken? Zal daartoe contact met de gewesten worden gelegd?

De minister stelt de oprichting van een ombudsdienst in uitzicht. De PS-fractie vindt dit een essentiële kwestie en heeft ter zake al een initiatief genomen met betrekking tot de politie, dat momenteel in commissie wordt besproken. Meer concreet vraagt de spreker welke budgetten en personele middelen daartoe zullen worden vrijgemaakt.

L'intervenant souligne encore l'importance d'un cadre législatif applicable aux lanceurs d'alerte. La ministre annonce à ce sujet la transposition de la directive européenne 2019/1937 du Parlement européen et du Conseil du 23 octobre 2019 sur la protection des personnes qui signalent des violations du droit de l'Union et l'intégration dans cette transposition du cadre réglementaire actuel en matière d'atteinte à l'intégrité. Qu'en est-il? Peut-elle également expliquer comment le cadre déontologique sera modernisé?

La question de la cybercriminalité et de la protection des services publics contre ce phénomène est d'une importance capitale. Une cyberattaque peut paralyser nos services publics – et donc le fonctionnement de l'État – et mettre en danger les données sensibles des citoyens et des institutions. Il s'agira d'ailleurs d'un point essentiel de la Stratégie nationale de sécurité qui sera bientôt adoptée par le gouvernement. Quels sont les priorités (aspects techniques, formations, etc.) et les budgets prévus par la ministre en la matière? Une collaboration est-elle prévue avec les autres services compétents dans ce domaine?

Enfin, l'intervenant salue la volonté de la ministre de participer à la politique globale de notre pays en matière de développement et de solidarité internationale. Il renvoie à ce sujet à la proposition de résolution, initiée par le groupe PS et adoptée par la Chambre, qui vise à renforcer le partenariat entre la Coopération au développement et la Défense dans le cadre d'une approche globale (DOC 55 0985/005). Cette approche globale est essentielle pour la cohérence des politiques et la réalisation de plusieurs ODD. Les différentes administrations de notre pays peuvent jouer un rôle dans cette approche, avec l'appui d'Enabel et en partenariat avec les pays tiers. Il demande dès lors de disposer d'une liste des initiatives existantes ou à venir.

M. Frank Troosters (VB) s'abstient d'énumérer les nombreux termes et expressions anglais qui émaillent, comme l'année passée, la note de politique générale de la ministre. Il citera toutefois le Nido ("Nurturing Ideas, Developing Opportunities"). Il constate que derrière ces mots se cache la volonté de la ministre de stimuler l'innovation au sein de l'administration et en particulier d'œuvrer pour un modèle d'achat stratégique fédéral innovant. Elle annonce à ce propos le recrutement d'un *program manager*. Dans quel délai ce recrutement aura-t-il lieu? Quel sera son profil de compétences?

De spreker benadrukt voorts het belang van een wetgevingsraamwerk voor de klokkenluiders. In dit verband geeft de minister aan dat richtlijn 2019/1937 van het Europees Parlement en de Raad van 23 oktober 2019 inzake de bescherming van personen die inbreuken op het Unirecht melden, zal worden omgezet en dat de bestaande regelgeving inzake aantasting van de integriteit in die omzettingstekst zal worden verwerkt. Hoe staat het daarmee? Kan zij tevens aangeven hoe het deontologisch kader bij de tijd zal worden gebracht?

Het vraagstuk van de cybercriminaliteit en van de bescherming van de overheidsdiensten tegen dat fenomeen is van het grootste belang. Een cyberaanval kan onze openbare diensten – en dus de werking van de Staat – lamleggen en de kritieke gegevens van burgers en instellingen in gevaar brengen. Dit onderwerp is overigens een essentieel onderdeel van de nationale veiligheidsstrategie die de regering weldra zal aannemen. Welke prioriteiten (technische aspecten, opleidingen enzovoort) en budgetten stelt de minister ter zake in uitzicht? Zal worden samengewerkt met de andere diensten die op dit punt bevoegd zijn?

Tot slot is de spreker ermee ingenomen dat de minister wil meewerken aan het alomvattende beleid van ons land inzake ontwikkeling en internationale solidariteit. In dit verband verwijst hij naar de door de Kamer aangenomen resolutie waarvoor de PS-fractie het voortouw had genomen en die oproept tot versterking van het partnerschap tussen Ontwikkelingssamenwerking en Defensie, in het raam van een alomvattende benadering (DOC 55 0985/005). Die alomvattende benadering is essentieel om coherente beleidsmaatregelen te kunnen nemen en om meerdere SDG's te kunnen verwezenlijken. De verschillende administraties van ons land kunnen bij die aanpak een rol spelen, met de steun van Enabel en in partnerschap met de derde landen. Hij verzoekt dan ook om een lijst van de bestaande of toekomstige initiatieven.

De heer Frank Troosters (VB) zal er zich van weerhouden alle Engelse woorden en uitdrukkingen waar de beleidsnota van de minister, zoals vorig jaar overigens, bol van staat op te sommen. Eentje noemt hij toch: Nido ("Nurturing Ideas, Developing Opportunities"). Die woorden weerspiegelen volgens de spreker de wil van de minister om innovatie bij de administratie te bevorderen en in het bijzonder om voor een innoverend federaal strategisch aankoopmodel te ijveren. In dat verband geeft zij aan dat een *program manager* in dienst zal worden genomen. Binnen welke termijn zal die persoon in dienst worden genomen? Aan welk competentieprofiel dient die persoon te beantwoorden?

La ministre met l'accent sur les fonctions critiques et sur la nécessité de moderniser et de réduire les délais des procédures de recrutement. Quelles sont les principales fonctions critiques? Qu'est-ce qui ne fonctionne pas dans le cadre de la procédure actuelle?

La note de politique générale fait également mention de campagnes de communication, d'un "*rebranding*" du bureau de sélection de l'administration fédérale ou encore du déploiement d'outils numériques. Ces initiatives suffiront-elles pour pallier la difficulté de trouver des candidats pour ces fonctions critiques?

En matière de diversité, il est question de professionnalisation et de cohérence de la politique fédérale en la matière, de la signature d'une Charte ou encore de la désignation d'un responsable "diversité". Quel est le calendrier envisagé? Quels seront le profil de fonction et les compétences attendues de ce responsable "diversité"?

Un soutien financier de BOSA et des projets de diversité sont également évoqués. De quels projets s'agit-il et compte tenu de l'actualité récente, de quelles garanties dispose-t-on que ce soutien financier sera utilisé à bon escient?

Comment la ministre compte-t-elle mettre en œuvre le principe "*inclusion by design*"?

L'intervenant se réjouit de lire que le volet "égalité des genres" évolue positivement. Il s'inquiète toutefois de l'aveu de la ministre concernant la difficulté d'atteindre le quota de recrutement de 3 % de personnes handicapées. Cet aveu semble quelque peu en contradiction avec le plan d'action fédéral handicap présenté récemment qui annonce un certain nombre de mesures en matière de fonction publique. Qu'en est-il?

Le groupe auquel l'intervenant appartient se veut attentif à la question de la diversité mais est résolument opposé aux quotas. Il estime en effet que tout recrutement doit avant tout être basé sur les compétences des candidats. M. Troosters se dit persuadé qu'il y a certainement, parmi les personnes en situation de handicap, suffisamment de personnes qui disposent des compétences requises.

Enfin, toujours en ce qui concerne le chapitre de la diversité, l'intervenant insiste pour que l'équilibre linguistique soit respecté au sein de l'administration, de même d'ailleurs que les lois linguistiques.

La ministre veut en outre garantir une carrière intéressante aux collaborateurs de l'administration fédérale.

De minister legt de nadruk op de kritieke functies en op de noodzaak te moderniseren en de termijnen van de aanwervingsprocedures te verkorten. Wat zijn de voornaamste kritieke functies? Waar schort het aan in de bestaande procedure?

De beleidsnota verwijst eveneens naar communicatiecampagnes, naar een *rebranding* van het selectiebureau van de federale overheid, alsook naar de uitrol van digitale toepassingen. Zullen die initiatieven volstaan om het probleem te verhelpen dat zo moeilijk kandidaten voor die kritieke functies worden gevonden?

Inzake diversiteit is er sprake van professionalisering en van een samenhangend federaal beleid ter zake, van de ondertekening van een charter alsook van de aanstelling van een "diversiteitsverantwoordelijke". Welk tijdpad zal hierbij worden gevolgd? Aan welk functieprofiel en aan welke competenties zal die "diversiteitsverantwoordelijke" moeten beantwoorden?

Ook een financiële ondersteuning van BOSA en diversiteitsprojecten komen in de beleidsnota aan bod. Om welke projecten gaat het en, de recente actualiteit indachtig, welke garanties zijn er dat die financiële steun weldoordacht zal worden aangewend?

Hoe zal de minister het *inclusion by design*-principe in de praktijk brengen?

Het verheugt de spreker in de beleidsnota te lezen dat het aspect "gendergelijkheid" gunstig evolueert. Wel baart het hem zorgen dat de minister toegeeft dat het moeilijk is het aanwervingsquotum van 3 % mensen met een beperking daadwerkelijk te halen. Die beaming lijkt wat in tegenspraak te zijn met het onlangs voorgestelde "federaal actieplan handicap", dat bepaalde maatregelen met betrekking tot het openbaar ambt in uitzicht stelt. Hoe zit dat precies?

De fractie waartoe de spreker behoort, betracht weliswaar aandacht voor het diversiteitsvraagstuk, maar is resoluut gekant tegen quota. Volgens haar moeten alle rekruteringen in de eerste plaats immers op de vaardigheden van de kandidaten berusten. De heer Troosters is ervan overtuigd dat er onder de personen met een handicap zeker genoeg mensen zijn die over de vereiste vaardigheden beschikken.

Nog steeds in verband met het diversiteitshoofdstuk dringt de spreker er ten slotte op aan dat het taalevenwicht binnen de administratie zou worden geëerbiedigd (net zoals de taalwetten trouwens).

De minister wil voorts een interessante loopbaan garanderen voor de medewerkers van de federale

Pour ce faire, il ne suffit pas de prévoir de la formation, du coaching ou de prendre des mesures favorisant le bien-être au travail. Un aspect important est également de garantir une rémunération attractive. Or, si un effort budgétaire a été consenti en faveur du personnel de la Défense, tel n'est pas le cas pour les autres agents de la fonction publique. Comment la paix sociale pourrait-elle être garantie?

Comment garantir la position concurrentielle des autorités publiques face au secteur privé en particulier afin de trouver des candidats pour les fonctions critiques?

L'intervenant se réfère à la prime de 50 euros qui sera désormais allouée aux fonctionnaires fédéraux qui travaillent au moins quatre jours par mois à la maison. La ministre croit-elle en la pérennité du télétravail? Qu'en est-il des fonctionnaires dont la fonction est incompatible avec le télétravail?

M. Troosters constate que le contenu de la note politique générale est relativement similaire à celle de 2020 en ce qui concerne les marchés publics et la volonté de les rendre plus accessibles aux PME. Où en est-on dans le développement de la plateforme *e-procurement*?

Il prend par ailleurs note de l'ambition de stimuler la coopération avec d'autres niveaux de pouvoir et ce, au-delà des frontières belges. Peut-elle détailler les objectifs de cette coopération et donner quelques exemples concrets des projets poursuivis dans ce cadre?

Quelle est la plus-value pour notre pays de projets de coopération, tels que celui qui concerne la Tunisie?

Enfin, concernant le développement d'une infrastructure de recharge électrique dans les bâtiments publics fédéraux, des synergies sont-elles également envisagées avec des partenaires du secteur privé?

M. Philippe Pivin (MR) souligne que l'administration publique se doit d'être exemplaire, voire irréprochable. Dans une société en mouvement comme la nôtre, elle doit prendre l'initiative et s'adapter aux changements mais aussi être efficace et au service et à l'écoute de ses usagers.

La crise sanitaire, dont l'impact économique est important, impose aux services publics de fonctionner avec transparence et rapidité et d'être accessibles.

La fonction publique a été très sollicitée et ce, de façon inédite depuis un an et demi. Elle doit mettre en

overheid. Om dat te bereiken, volstaat het niet in opleiding of coaching te voorzien dan wel maatregelen te nemen ter bevordering van het welzijn op het werk. Een aantrekkelijke bezoldiging garanderen, is evenzeer een belangrijk aspect. Terwijl voor het defensiepersoneel een budgettaire inspanning is geleverd, is dat echter niet het geval voor de andere ambtenaren. Hoe zal de sociale vrede kunnen worden gewaarborgd?

Hoe kan ten aanzien van de privésector de concurrentiepositie van de overheid worden gegarandeerd, inzonderheid om kandidaten voor de knelpuntfuncties te vinden?

De spreker verwijst naar de premie van 50 euro die voortaan zal worden toegekend aan de federale ambtenaren die ten minste vier dagen per maand thuis werken. Geloof de minister in de bestendigheid van telewerk? Hoe staat het met de ambtenaren van wie het ambt onverenigbaar is met telewerken?

De heer Troosters constateert dat de inhoud van de beleidsnota vrij gelijklopend met die van 2020 is als het gaat om de overheidsopdrachten en om het streven om die toegankelijker te maken voor de kmo's. Hoever staat het met de ontwikkeling van het *e-procurement* platform?

Verder neemt het lid nota van de ambitie om de samenwerking met andere machtsniveaus te stimuleren, ook buiten de Belgische landsgrenzen. Kan de minister de doelstellingen van die samenwerking nader toelichten en enkele concrete voorbeelden verstrekken van projecten die in dat verband worden beoogd?

Wat is de toegevoegde waarde voor ons land van samenwerkingsprojecten zoals dat in verband met Tunesië?

Ten slotte verwijst de spreker naar de uitbouw van elektrische oplaadinfrastructuur in de federale openbare gebouwen. Worden er dienaangaande ook synergievormen met partners uit de privésector overwogen?

De heer Philippe Pivin (MR) beklemtoont dat het overheidsbestuur voorbeeldig en zelfs onberispelijk dient te zijn. In een samenleving in beweging zoals de onze moet het het initiatief nemen en zich niet alleen aan de veranderingen aanpassen, maar ook doeltreffend zijn en ten dienste staan van zijn gebruikers en naar die burgers luisteren.

De gezondheidscrisis, die een forse economische impact heeft, vereist dat de overheidsdiensten transparant en snel werken en toegankelijk zijn.

Van de overheidsdiensten is veel gevergd, en het afgelopen anderhalf jaar op een nooit eerder geziene

œuvre les décisions de soutien économique indispensables ainsi que les mesures relatives aux conditions de travail et de vie dans l'espace public tout en faisant fonctionner la coordination interfédérale.

Elle n'est toutefois pas à l'abri de certaines résistances et d'inertie.

L'intervenant souhaite des précisions complémentaires concernant les actions concrètes annoncées par la ministre.

Dans le cadre de la mise en œuvre de Nido (*"Nurturing Ideas, Developing Opportunities"*), la ministre peut-elle donner un aperçu des mesures concrètes planifiées pour stimuler l'innovation dans les différentes strates de l'administration ainsi que des expériences menées en leur sein, par exemple, en matière de marchés publics et de politique d'achat?

L'intervenant évoque ensuite le défi des ressources humaines et la nécessité de continuer à "dépoussiérer" l'image de l'administration. La ministre dit vouloir une administration où les fonctionnaires sont fiers de travailler et qui suscite la confiance des citoyens et des entreprises. Dans ce cadre, elle souhaite simplifier les procédures de recrutement et revaloriser l'image générale des services de sélection. Quels seront les grands axes des campagnes de communication à venir? Par ailleurs, en quoi consiste le *"rebranding"* du bureau de sélection de l'administration fédérale? L'identité externe va-t-elle changer? Quelles seront les différences entre la plateforme qui permettra à tous les niveaux de pouvoir de publier des offres d'emploi et le site Internet actuel du SELOR?

La ministre annonce également des changements en ce qui concerne le processus de sélection. Comment accélérera-t-on les recrutements pour prévenir les vacances d'emploi tout en améliorant l'expérience du candidat? Ces changements sont-ils déjà opérationnels? Quels seront les leviers et les pistes envisagés pour trouver des candidats pour les fonctions critiques?

La ministre entend également miser sur le coaching et l'accompagnement de carrière. Les améliorations envisagées concernent-elles toutes les catégories de fonctionnaires? Quelles actions planifie-t-elle par ailleurs pour augmenter la flexibilité qu'elle présente comme un défi.

Concernant le bien-être physique du personnel, l'intervenant note la volonté de la ministre de mettre en œuvre une politique de lutte contre la sédentarité des

manier. Zij moeten concreet uitvoering geven aan de onontbeerlijke beslissingen met het oog op economische ondersteuning, alsmede aan de maatregelen in verband met de arbeids- en levensomstandigheden in de openbare ruimte, waarbij zij tegelijk de interfederale coördinatie moeten doen functioneren.

Zij zijn echter niet immuun voor sommige vormen van weerstand en inertie.

De spreker verzoekt om nadere bijzonderheden over de door de minister aangekondigde concrete acties.

Kan de minister in verband met de tenuitvoerlegging van *Nurturing Ideas, Developing Opportunities* (Nido), een overzicht geven van de geplande concrete maatregelen om innovatie in de verschillende lagen van de administratie te bevorderen alsook van de daarin verrichte experimenten, bijvoorbeeld inzake overheidsdrachten en inzake aankoopbeleid?

De spreker gaat vervolgens in op de uitdaging inzake *human resources* en op de noodzaak om het imago van de overheid "op te poetsen". De minister stelt het volgende: "Samen bouwen we verder aan een overheid waar ambtenaren fier zijn om voor te werken en waar burgers en ondernemingen in kunnen vertrouwen.". Daartoe beoogt ze de wervingsprocedures te vereenvoudigen en voorziet ze in een opwaardering van het algemene imago van de selectiediensten. Wat zullen de krachtlijnen zijn van de toekomstige communicatiecampagnes? Waarin bestaat voorts de *rebranding* van het selectiebureau van de federale overheid? Zal de externe identiteit veranderen? Wat zullen de verschillen zijn tussen het platform waarop alle beleidsniveaus vacatures zullen kunnen plaatsen en de huidige website van Selor?

De minister kondigt ook aan dat het selectieproces zal veranderen. Hoe zal men de indienstnemen versnellen om te voorkomen dat banen oningevuld blijven en tegelijkertijd de ervaring van de kandidaat verbeteren? Werden die veranderingen al doorgevoerd? Welke hefbomen en mogelijkheden worden overwogen om kandidaten te vinden voor de knelpuntfuncties?

De minister beoogt ook in te zetten op coaching en loopbaanbegeleiding. Betreffen die in uitzicht gestelde verbeteringen alle categorieën van ambtenaren? Welke acties plant de minister voorts om de door haar als een uitdaging voorgestelde flexibiliteit te doen toenemen?

Inzake het fysieke welzijn van het personeel wijst de spreker erop dat de minister het zittende werk van de ambtenaren beoogt aan te pakken en dat ze het volgende

fctionnaires et d'identifier et de généraliser, pour ce faire, les meilleures pratiques. Concernant le bien-être mental, la ministre peut-elle indiquer qui sera chargé de l'élaboration du plan fédéral pour la résilience psychologique et quel sera le calendrier de travail? Quel type d'experts seront associés à ces travaux? Quelles sont les actions concrètes qui seront menées au sein de l'administration pour lutter contre l'isolement et la dépression?

Peut-elle par ailleurs préciser ses intentions en ce qui concerne le télétravail et la réforme du cadre réglementaire qui s'y rapporte?

L'intervenant se dit interpellé par le constat formulé par la ministre concernant la difficulté d'atteindre l'objectif de recrutement de 3 % de personnes avec handicap. Quelles en sont les raisons et quelles mesures concrètes contiendra le plan stratégique intégré annoncé par la ministre pour remédier à ce problème?

Concernant le fonctionnement interne de l'administration, l'accent est mis sur l'accessibilité et l'efficacité de la procédure relative aux marchés publics. La ministre peut-elle lever le voile sur le nouveau système d'achats fédéraux qui sera mis en place pour tenir compte de l'analyse SWOT récemment réalisée par le SPF BOSA?

L'accessibilité aux marchés publics pour les PME et les start-ups est d'autant plus importante que la mondialisation et les règles européennes biaisent parfois la saine concurrence entre les acteurs économiques et imposent des exigences variables en matière sociale et environnementale. Quelles sont les grandes lignes du plan d'action commun fédéral élaboré par les cellules stratégiques et les services publics fédéraux concernés pour garantir cette meilleure accessibilité?

La ministre indique que des efforts de formation et de sensibilisation seront réalisés afin de renforcer les connaissances et l'expertise des fonctionnaires dans le domaine de la cybersécurité. Il s'agit d'un enjeu majeur compte tenu des attaques récentes ayant frappé certains services publics. Suite au Conseil national de sécurité ayant suivi ces attaques, quelles sont les mesures de renforcement qui sont prévues pour l'ensemble de l'administration? Des moyens supplémentaires sont-ils libérés à cette fin? Une analyse comparative a-t-elle été réalisée pour examiner ce qui se fait dans les pays voisins à ce sujet?

Concernant le rôle d'exemple que doit jouer l'administration, la ministre fait part de son ambition, avec la ministre en charge du développement durable, de

aangeeft: "De *best practices* binnen de organisaties worden geïdentificeerd en waar mogelijk veralgemeend en ondersteund.". Kan de minister betreffende het geestelijk welzijn aangeven wie belast zal zijn met de uitwerking van het federaal plan voor psychologische veerkracht en wat het voorgenomen tijdspad is? Welke deskundigen zullen daarbij worden betrokken? Welke concrete acties zullen binnen de overheidsdiensten worden ondernomen om isolement en depressie tegen te gaan?

Kan ze voorts haar bedoelingen toelichten inzake telewerk en de hervorming van de regelgeving dienaangaande?

De spreker is erg verbaasd over de vaststelling van de minister inzake de moeilijkheid om het streefdoel om 3 % van het personeelsbestand in te vullen met mensen met een beperking te verwezenlijken. Wat zijn de oorzaken daarvan en welke concrete maatregelen zal het door de minister aangekondigde geïntegreerd strategisch plan omvatten om daar verandering in te brengen?

Inzake de interne werking van de overheid ligt de nadruk op de toegang tot en de doeltreffendheid van de overheidsopdrachtenprocedure. Kan de minister al iets zeggen over het nieuwe regeling voor federale aankopen die zal worden ingevoerd om rekening te houden met de onlangs door de FOD Beleid en Ondersteuning uitgevoerde SWOT-analyse?

De toegang tot de overheidsopdrachten voor de kmo's en de startende ondernemingen is des te belangrijker omdat de globalisering en de Europese regels de gezonde concurrentie tussen de economische spelers soms verstoren en daarbij veranderlijke sociale en ecologische eisen stellen. Wat zijn de hoofdlijnen van het door de betrokken beleidscellen en federale overheidsdiensten uitgewerkte federaal gemeenschappelijk actieplan om die betere toegang te waarborgen?

De minister wijst erop dat inspanningen op het gebied van opleiding en bewustmaking zullen worden geleverd om onder de ambtenaren de kennis en de deskundigheid inzake cyberveiligheid aan te scherpen. Gelet op de recente aanvallen op bepaalde overheidsdiensten is zulks een zeer belangrijke uitdaging. In welke aanscherpende maatregelen voor de hele overheid wordt voorzien als resultaat van de op die aanvallen volgende Nationale Veiligheidsraad? Zullen daartoe extra middelen worden vrijgemaakt? Werd een vergelijkend onderzoek uitgevoerd om na te gaan hoe de buurlanden zulks aanpakken?

In verband met de voorbeeldrol van de overheid deelt de minister mee dat ze dit najaar samen met de minister van Duurzame Ontwikkeling een MVO-plan

conclure un plan RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) pour les institutions publiques fédérales cet automne. Ce projet est-il en cours de réalisation? Quels sont les objectifs poursuivis dans le cadre des objectifs de développement durable?

M. Franky Demon (CD&V) souligne l'importance des fonctionnaires pour le fonctionnement de l'autorité fédérale. Comme tout le monde, ils doivent également pouvoir à nouveau télétravailler au maximum, ce qui requiert évidemment des mesures adaptées. Le groupe de l'intervenant s'est dès lors réjoui de constater que le budget prévoit 10 millions d'euros de moyens supplémentaires à cet effet. Ces moyens permettront à la ministre d'appliquer uniformément l'indemnité existante de 20 euros par mois pour l'utilisation d'une connexion internet privée à partir du 1^{er} janvier 2022 et de pouvoir allouer une indemnité forfaitaire de 30 euros par mois dès qu'un agent télétravaille 4 jours par mois. L'obligation de télétravailler peut évidemment aussi avoir une incidence considérable sur le bien-être mental des fonctionnaires. La ministre y accorde également de l'attention dans sa note de politique générale. À cet égard, elle travaille actuellement sur plusieurs initiatives, par exemple, sur l'ancrage réglementaire du droit à la déconnexion. Compte tenu de l'état actuel de l'épidémie, l'intervenant estime en tout cas qu'il convient d'avancer plus rapidement sur ce point.

La ministre peut-elle donner un aperçu des mesures et des plans d'actions qui sont déjà actuellement en vigueur pour veiller à la santé mentale des fonctionnaires, en particulier aussi dans le cadre du télétravail? Étant donné qu'il est à nouveau obligatoire de télétravailler quatre jours sur cinq, se hâtera-t-elle de prendre des initiatives supplémentaires concernant le bien-être mental, comme l'inscription du droit à la déconnexion?

Un autre aspect important de la note de politique générale concerne la diversité au sein des corps de fonctionnaires. En la matière, nous sommes loin d'être dans la bonne voie. Au contraire, nous connaissons un recul. L'autorité a pour objectif d'occuper des personnes handicapées à raison de 3 % de son effectif. Nous apprenions début octobre que les personnes handicapées ne représentaient en 2020 que 1,22 % des effectifs, autant qu'en 2019, mais moins qu'en 2018. Seuls deux services publics atteignent l'objectif. En outre, 44,57 % des agents handicapés sont âgés de 55 ans ou plus. Des actions s'imposent donc si l'autorité souhaite respecter ses propres objectifs.

La Commission d'accompagnement pour le recrutement de personnes avec handicap dans la fonction publique fédérale a déjà formulé la recommandation d'œuvrer à un plan stratégique afin d'augmenter le taux

(Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen) zal sluiten voor de federale openbare instellingen. Wordt dit project afgerond? Welke doelstellingen worden beoogd in het kader van de duurzame- ontwikkelingsdoelstellingen?

De heer Franky Demon (CD&V) stipt het belang aan van de ambtenaren voor de werking van de federale overheid. Net als iedereen moeten ook zij opnieuw maximaal telewerken. Dat vraagt uiteraard om gepaste maatregelen. De fractie van de spreker stelde daarom tevreden vast dat de begroting hiervoor 10 miljoen euro aan extra middelen voorziet. Daarmee zal de minister de bestaande vergoeding van 20 euro per maand voor het gebruik van een privéinternetaansluiting uniform kunnen toepassen vanaf 1 januari 2022, en een extra forfaitaire vergoeding van 30 euro per maand kunnen toekennen vanaf wanneer men 4 dagen per maand heeft thuisgewerkt. Het verplichte telewerk kan uiteraard ook een enorme impact hebben op het mentale welzijn van de ambtenaren. De minister besteedt daaraan ook aandacht in haar beleidsnota. Zij is hieromtrent bezig met een aantal initiatieven, bijvoorbeeld het reglementair verankeren van het recht op deconnectie. Gezien de huidige status van de pandemie is de spreker alvast de mening toegedaan dat hierop versneld ingezet dient te worden.

Kan de minister een overzicht geven van de maatregelen en de actieplannen die vandaag reeds in voege zijn om te waken over de mentale gezondheid van de ambtenaren, specifiek ook in het kader van het telewerken? Aangezien telewerk opnieuw verplicht is voor 4 dagen van de 5, zal zij versneld werk maken van het nemen van bijkomende initiatieven rond het mentaal welzijn, zoals het inschrijven van het recht op deconnectie?

Een ander belangrijk aspect in de beleidsnota betreft de diversiteit binnen het ambtenarenkorps. We zijn op dat vlak nog lang niet op de goede weg. Integendeel, we gaan er nog op achteruit. De overheid heeft de doelstelling om 3 % van het personeelsbestand in te vullen met personen met een handicap. Begin oktober raakte bekend dat we in 2020 op een schamele 1,22 % zaten, evenveel als in 2019, maar minder dan in 2018. Slechts twee overheidsdiensten halen de doelstelling. Daar komt nog bij dat 44,57 % van de medewerkers met een handicap 55 jaar of ouder is. Actie dringt zich dus op als de overheid zich wil conformeren aan haar eigen doelstellingen.

De Begeleidingscommissie voor de aanwerving van personen met een handicap in het federaal openbaar ambt deed alvast de aanbeveling om werk te maken van een strategisch plan om de tewerkstellingsgraad van

d'emploi de personnes handicapées dans la fonction publique. La ministre a repris cette recommandation dans sa note de politique générale. Elle évoque également le fait de miser sur des formes d'emploi plus flexibles, d'adapter les instruments existants aux tests de compétence et d'effectuer des aménagements raisonnables sur le lieu du travail. Toutes ces initiatives peuvent évidemment être saluées. Cependant, les recommandations de la Commission d'accompagnement vont plus loin. Au total, il s'agit de 12 recommandations concrètes. La ministre fera-t-elle de son mieux pour tenter de traduire et de mettre en œuvre ces recommandations? Par ailleurs, évoquera-t-elle ce sujet avec la commission d'accompagnement? Pour le CD&V, il est indispensable d'inverser la tendance à temps pour pouvoir atteindre ses propres objectifs.

La ministre veut mettre tout autant l'accent sur un recrutement plus performant. Il s'agit effectivement d'un objectif nécessaire à la lumière des signaux indiquant que la méthode actuelle du Selor n'arrange souvent pas du tout les choses. Dans sa note de politique générale, la ministre esquisse déjà une série de lignes directrices pour la réforme du processus de sélection et pointe certains problèmes, comme la nécessité d'accroître l'efficacité de ce processus. Cela concerne, par exemple, les délais des procédures. Le budget prévoit en tout cas déjà des moyens à cet effet. Pour 2022, le montant est de 3 millions d'euros. La ministre pourrait-elle indiquer concrètement le délai dans lequel elle espère mettre en place une nouvelle procédure de sélection?

Par ailleurs, M. Demon tient à revenir sur le soi-disant *redesign* de l'administration. Pour le CD&V, il s'agissait d'un point d'attention important du gouvernement suédois, mais le ministre compétent a engrangé trop peu d'avancées dans ce domaine à l'époque. Dans l'accord de la Vivaldi, l'objectif suivant figurait parmi les objectifs visant à améliorer les services fournis par l'administration: "Une structure simplifiée, notamment par une rationalisation du nombre d'institutions et de processus horizontaux et de services généraux." Dans la note de politique générale, l'intervenant lit en tout cas que la ministre travaille, dans ce cadre, sur des initiatives en matière de marchés publics conclus par l'administration et de cybersécurité. On ne retrouve toutefois pas grand-chose sur la simplification des structures. La ministre continuera-t-elle à mettre l'accent sur ce dossier? Peut-on s'attendre à d'autres initiatives à cet égard?

Enfin, l'accord de gouvernement mentionnait également la transposition, dans les délais, de la directive européenne 2019/1937 sur la protection des personnes qui signalent des violations du droit de l'Union ainsi que sa mise en œuvre au sein du secteur public fédéral. La date ultime de transposition est le 21 décembre 2021.

personnes met een handicap in het federaal openbaar ambt te verhogen. Die aanbeveling neemt de minister over in haar beleidsnota. Zij heeft het ook over het inzetten op flexibele vormen van tewerkstelling, het aanpassen van het bestaande instrumentarium van competentietesten en over redelijke aanpassingen op de werkvloer. Dat alles valt uiteraard toe te juichen. De aanbevelingen van de Begeleidingscommissie gaan echter verder. In totaal gaat het om 12 concrete aanbevelingen. Zal de minister deze aanbevelingen maximaal trachten om te zetten en uit te voeren? Zal zij hierover met de begeleidingscommissie verder in gesprek gaan? Voor CD&V is het absoluut noodzakelijk om de kar tijdig te keren opdat de eigen doelstellingen kunnen worden behaald.

De minister wil evenzeer inzetten op een performantere rekrutering. Dat is inderdaad een noodzakelijk streven in het licht van de signalen dat de huidige manier van werken bij Selor de zaken vaak allerm minst vooruithelpt. De minister schetst in haar beleidsnota alvast een aantal krijtlijnen voor de hervorming van het selectieproces en legt de vinger op een aantal pijnpunten, zoals de noodzaak om de efficiëntie van het selectieproces te verhogen. Het gaat dan bijvoorbeeld om de doorlooptijden. In de begroting worden hiervoor dan ook alvast middelen voorzien. Voor 2022 gaat het om 3 miljoen euro. Kan de minister concreet aangeven binnen welke termijn zij hoopt te kunnen komen tot een nieuwe selectieprocedure?

Verder wenst de heer Demon in te gaan op de zogenaamde *redesign* van de overheid. Dat was voor CD&V een belangrijk aandachtspunt in de Zweedse regering, waar toen door de bevoegde minister te weinig rond is gebeurd. In het Vivaldi-akkoord werd bij de doelstellingen om de dienstverlening door de overheid te verbeteren de volgende doelstelling opgenomen: "Een vereenvoudigde structuur, met een rationalisering van onder meer het aantal instellingen en horizontale processen en facilitaire diensten." In de beleidsnota leest de spreker alvast dat de minister in dit kader werk maakt van initiatieven rond de aanbestedingen door de overheid en rond cyberveiligheid. Over de vereenvoudiging van de structuren is evenwel niet meteen iets terug te vinden. Blijft de minister ook daarop inzetten? Mogen hieromtrent nog initiatieven worden verwacht?

Tot slot werd in het regeerakkoord ook de tijdige omzetting van de richtlijn 2019/1937 inzake de bescherming van personen die inbreuken op het Unierecht melden, alsook de implementatie ervan in de federale publieke sector. De uiterste datum voor de omzetting is 21 december 2021. Die lijkt de minister dus niet te gaan halen.

Il semble que la ministre ne puisse pas respecter cette échéance. La note de politique générale précise toutefois que cette transposition constitue pour elle une priorité, sans toutefois indiquer le calendrier. La ministre pourrait-elle par conséquent donner une indication à ce sujet?

Mme Maria Vindevoghel (PVDA-PTB) souligne que les fonctionnaires jouent un rôle important dans la société et méritent par conséquent tout le soutien et le respect.

Les fonctionnaires doivent pouvoir et oser travailler de manière indépendante du monde politique. Cela implique qu'ils doivent parfois, dans l'intérêt de la société, prendre des décisions qui vont à l'encontre de leurs supérieurs nommés politiquement. La nomination statutaire est une condition de cette indépendance. On songera par exemple aux inspecteurs de l'environnement qui ont récemment témoigné anonymement dans le magazine *Pano* sur la *VRT* à propos du manque de personnel et des coupes budgétaires, mais aussi des jeux d'influence politiques. Ces fonctionnaires ont reçu l'ordre de ne pas effectuer certains devoirs d'enquête et ont été menacés s'ils n'obtempéraient pas. Ces pratiques n'ont pas leur place dans la société actuelle.

Bien qu'il s'agisse dans ce cas précis de fonctionnaires flamands, il serait sans doute également possible de trouver des témoignages similaires au sein de la fonction publique fédérale. Les partis de nombreux intervenants précédents sont partiellement responsables de la diminution du nombre de nominations statutaires. L'intervenante estime qu'il est judicieux de rappeler la raison d'être de la nomination statutaire, à savoir permettre aux fonctionnaires de s'exprimer librement et, partant, de s'opposer si nécessaire à leurs supérieurs lors de la prise de décision. Chez Skeyes, un technicien a par exemple été forcé de s'opposer au point de vue des compagnies aériennes pour s'assurer que des avions puissent décoller de manière sécurisée pour les passagers et le personnel de bord.

Comment la ministre envisage-t-elle l'avenir de la nomination statutaire? Ce type de nomination a-t-elle encore sa place au sein de la fonction publique? Quel pourcentage ces nominations représentent-elles encore aujourd'hui au sein de la fonction publique fédérale? Comment la ministre peut-elle garantir que les fonctionnaires contractuels sont en mesure de travailler sans subir de pressions politiques?

Dans sa note de politique générale, la ministre se montrait encore optimiste au sujet de la fin de la pandémie. La réalité est aujourd'hui bien plus sombre. Comment les fonctionnaires fédéraux sont-ils mobilisés dans le cadre de la lutte contre la pandémie? Existe-t-il un plan global

In de beleidsnota stelt zij evenwel dat het voor haar een prioriteit is, doch zonder te spreken over de timing. Kan zij bijgevolg hierover een indicatie geven?

Mevrouw Maria Vindevoghel (PVDA-PTB) stipt aan dat de ambtenaren een belangrijke rol spelen in de maatschappij en bijgevolg alle steun en respect verdienen.

Ambtenaren moeten onafhankelijk van de politiek kunnen en durven werken. Dat houdt in dat zij soms beslissingen moeten nemen die ingaan tegen hun politiek benoemde oversten in het belang van de samenleving. De statutaire benoeming is daarvoor een voorwaarde. Denk maar aan de milieu-inspecteurs die onlangs anoniem getuigden in *Pano* op de *VRT* over personeelstekorten en besparingen, maar ook over politieke beïnvloedingen. Deze ambtenaren kregen de opdracht om bepaalde onderzoeksdata niet uit te voeren en werden bedreigd indien ze dat wel deden. Dat zijn geen toestanden die thuishoren in de huidige maatschappij.

Hoewel het in dit geval om Vlaamse ambtenaren gaat, zijn er ongetwijfeld ook zulke getuigenissen te vinden in de federale diensten. Heel wat partijen van de vorige sprekers zijn mee verantwoordelijk voor de afname van het aantal statutaire benoemingen. Het is goed om de bestaansreden van de statutaire benoeming in herinnering te brengen. Die is er gekomen om ambtenaren de mogelijkheid te geven om vrijuit te kunnen spreken, en dus indien nodig te kunnen ingaan tegen hun oversten bij het nemen van beslissingen. Zo was er bijvoorbeeld bij Skeyes een techniek die is moeten ingaan tegen het standpunt van de luchtvaartmaatschappijen om ervoor te zorgen dat vliegtuigen op een veilige manier konden vertrekken voor de passagiers en het personeel.

Hoe staat de minister tegenover de statutaire benoeming in de toekomst? Is daar nog plaats voor binnen de ambtenarij? Wat is vandaag nog hun aandeel binnen het federale ambtenarenapparaat? Hoe kan zij garanderen dat niet in vast verband benoemde ambtenaren politiek onafhankelijk kunnen werken?

De minister is in haar beleidsnota nog hoopvol over het einde van de pandemie. Inmiddels zorgt de realiteit voor een somberder beeld. Hoe worden de federale ambtenaren ingeschakeld om de pandemie te bestrijden? Bestaat daar een globaal plan voor? Kunnen de

à cet égard? Les fonctionnaires peuvent-ils formuler des suggestions personnelles dans le cadre de la gestion de la crise? Dans l'affirmative, sont-ils écoutés?

Mme Vindevoghel indique que les économies linéaires à hauteur de 2 % se poursuivent sans relâche au sein des services publics, et ce, au beau milieu d'une crise. Ce constat ne cadre pas avec les objectifs fixés par la ministre en matière de performances et d'efficacité.

La ministre souhaite également accorder une plus grande place à l'égalité des genres. Même si l'égalité des genres évolue positivement parmi les fonctionnaires fédéraux, à peine 27 % des fonctions de mandat sont occupées par des femmes. Quel regard la ministre porte-t-elle sur cette situation et quelles leçons en tire-t-elle? Les femmes ont-elles trop peu de chances d'obtenir une promotion? Pourtant, la fonction publique compte plus de femmes que d'hommes.

L'intervenante constate ensuite que la ministre entend apporter une attention particulière au dialogue social. Or, c'est tout le contraire qui se passe sur le terrain. L'intervenante cite à cet égard les actions menées par les services de police et elle fait remarquer que les fonctionnaires fédéraux sont également à bout. Les économies linéaires imposées par le gouvernement Vivaldi s'élèveront à 600 millions d'euros d'ici 2024. Il serait illusoire de penser que de telles économies ne seront pas ressenties. Et les fonctionnaires ne vivent pas dans l'illusion, mais dans un monde bien réel. Leurs salaires n'ont pas été revalorisés depuis 2002. Ils attendent, eux aussi, avec impatience l'octroi d'un treizième mois complet et de titres-repas. Les fonctionnaires sont très en colère à cause des années de coupes et de la stagnation des revenus. M. Johan Lippens, secrétaire de la CSC Services publics, s'est exprimé en ces termes dans *De Tijd*: "Nous étions ravis lorsque Mme De Sutter a annoncé dès son entrée en fonction qu'elle entendait faire des pouvoirs publics un employeur moderne et de conclure un accord sectoriel. Malheureusement, force est de constater que pour l'instant, ses réalisations ne correspondent pas à ce qui avait été annoncé. Le nouveau système d'évaluation nous replonge dans l'époque décrite par la série *"De collega's"*. Et en ce qui concerne les budgets premium promis, on nous a apparemment mis en concurrence avec la police et l'armée lors du conclave budgétaire et c'est la défense qui est sortie gagnante. On tente aujourd'hui de nous faire croire qu'il y aura des opportunités dans le cadre du contrôle budgétaire de 2022, mais les fonctionnaires ont de plus en plus l'impression de s'être fait avoir." (traduction).

Ce sont des mots durs pour la ministre. Comment réagit-elle à ces critiques? N'a-t-elle rien réclamé pour

ambtenaren zelf suggesties doen om de crisis aan te pakken en wordt er naar hen geluisterd?

Mevrouw Vindevoghel stelt dat dat de lineaire besparingen van 2 % in de eigen overheidsdiensten onverminderd worden doorgevoerd, en dat middenin deze crisis. Die vaststelling valt niet te rijmen met de doelstellingen die de minister naar voren schuift rond performantie en efficiëntie.

Voorts wil de minister inzetten op meer gendergelijkheid. Bij de federale ambtenaren evolueert de gendergelijkheid op een positieve manier, doch slechts 27 % van de mandaatfuncties gaat naar vrouwen. Hoe beoordeelt de minister dat, en welke lessen trekt zij daaruit? Krijgen vrouwen te weinig promotiekansen aangeboden? Nochtans zijn er meer vrouwen dan mannen.

Voorts wil de minister aandacht besteden aan de sociale dialoog. Op het terrein is evenwel het tegenovergestelde merkbaar. Er zijn de acties van de politiediensten, en ook de federale ambtenaren zitten op hun tandvlees. De lineaire besparingen bij de diensten die door de Vivaldi-regering worden opgelegd, zullen oplopen tot 600 miljoen euro tegen 2024. Wie denkt dat een dergelijke besparing niet gevoeld zal worden, leeft in een droomwereld. De ambtenaren leven daarentegen in de werkelijkheid. Zij kregen geen herwaardering meer van de weddenschalen sinds 2002. Ook zij wachten ongeduldig op de toepassing van een volledige dertiende maand en de toekenning van maaltijdcheques. Bij de ambtenaren leeft heel wat boosheid omwille van de jarenlange besparingen en het gebrek aan inkomensevolutie. De heer Johan Lippens, secretaris van ACV Openbare Diensten, verwoordde het aldus in *De Tijd*: "Wij waren verheugd toen mevrouw De Sutter bij haar aantreden verkondigde dat ze van de overheid een moderne werkgever wou maken en een sectoraal akkoord wou sluiten. Maar we moeten helaas vaststellen dat haar realisaties voorlopig niet stroken met die woorden. Het nieuwe evaluatiesysteem is een terugkeer naar de tijd van *"De collega's"*. En voor de beloofde premiebudgetten zijn we bij het begrotingsconclaaf blijkbaar samen met de politie en het leger in een pot gegooid, waar Defensie als winnaar is uitgekomen. Men sust ons nu dat er bij de begrotingscontrole van 2022 mogelijkheden komen, maar bij de ambtenaren leeft almaar meer het gevoel dat we bedonderd zijn."

Dat zijn harde woorden aan het adres van de minister. Hoe reageert zij op deze kritiek? Heeft zij dan niets

les fonctionnaires lors des discussions budgétaires? Peut-elle garantir aujourd'hui que des budgets seront libérés pour les fonctionnaires? Ne craint-elle pas que actions ou des grèves de fonctionnaires fédéraux soient menées l'an prochain?

L'intervenante estime que la note de politique générale comporte également des éléments positifs: l'attention portée aux marchés publics durables (politique d'achat), la volonté de se montrer socialement responsable, la mobilité (politique en faveur du vélo), la coopération au développement et le droit à la déconnexion. Elle rappelle toutefois que lorsqu'elle a interrogé le secrétaire d'État en charge de la Régie des bâtiments au sujet du verdissement du parc automobile, celui-ci lui a répondu que la Régie des bâtiments dispose d'une seule voiture électrique et de 26 voitures diesel répondant à l'euro-norme 4. Il y a donc encore beaucoup à faire pour le verdissement du parc automobile.

L'intervenante lit par ailleurs que la volonté d'avoir un effectif composé à 3 % de personnes handicapées constitue un objectif de plus en plus difficile à atteindre. Il est difficile de comprendre pourquoi, aujourd'hui, les personnes handicapées ont si peu d'opportunités sur le marché du travail. Au cours de sa carrière à l'aéroport, Mme Vindevoghel a pu constater qu'un certain pourcentage de personnes handicapées travaillait dans chaque service de l'entreprise. Cela doit redevenir un objectif, même si ce ne sera pas facile en raison de l'externalisation et de la sous-traitance de certains services.

Combien de personnes handicapées travaillent aujourd'hui en tant que fonctionnaire fédéral, et pourquoi exactement devient-il plus difficile d'atteindre la norme des 3 %? Le fait de pouvoir travailler à domicile ne permet-il donc pas à des personnes handicapées de travailler plus facilement dans la fonction publique? Quels sont les obstacles qui font en sorte que cette norme est apparemment hors de portée? Que prévoit la ministre en vue d'atteindre quand même ce pourcentage?

La ministre indique par ailleurs qu'elle sent, de manière intuitive, que les personnes issues de l'immigration sont sous-représentées dans la fonction publique. Il est vrai que l'on ne dispose pas encore de chiffres clairs à ce sujet, ce à quoi la ministre propose de remédier. Mais que fera-t-on une fois qu'on aura ces chiffres? Comment veillera-t-on à ce que ces personnes aient les mêmes chances que les autres? Le groupe de l'intervenante préconise pour sa part la solution de la candidature anonyme. Que pense la ministre de cette idée?

Enfin, Mme Vindevoghel évoque la mesure visant à accorder aux fonctionnaires fédéraux qui travaillent à domicile au moins quatre jours par mois une indemnité

gevaagd voor de ambtenaren tijdens de begrotings-besprekingen? Kan zij thans garanderen dat er alsnog budgetten zullen worden vrijgemaakt voor de ambtenaren? Is zij niet bevreesd voor acties of stakingen bij de federale ambtenaren tijdens het komende werkjaar?

De spreekster ziet ook positieve elementen in de beleidsnota: de aandacht voor duurzame overheidsopdrachten (aankoopbeleid), het opnemen van maatschappelijke verantwoordelijkheden, de mobiliteit (fietsbeleid), de ontwikkelingssamenwerking en het recht op deconnectie. Tegelijk wijst zij op haar bevraging van de staatssecretaris die bevoegd is voor de Regie der Gebouwen over de vergroening van het wagenpark. Daaruit bleek dat de Regie der Gebouwen beschikt over welgeteld één elektrische wagen, en daarnaast 26 dieselwagens met euronorm 4. Het toont aan dat er op het vlak van de vergroening van het wagenpark nog heel wat werk aan de winkel is.

Verder leest de spreekster dat het streefdoel om 3 % van het personeelsbestand in te vullen met mensen met een beperking steeds moeilijker haalbaar is. Het valt moeilijk te begrijpen dat mensen met een beperking tegenwoordig zo weinig kansen krijgen op de arbeidsmarkt. Tijdens haar carrière op de luchthaven was mevrouw Vindevoghel binnen iedere dienst van het bedrijf een bepaald percentage personen met een beperking actief. Dat moet opnieuw een doelstelling worden. Makkelijk zal dat niet zijn omwille van outsourcing en onderaanneming van diensten.

Hoeveel mensen met een beperking werken vandaag als federaal ambtenaar en waarom wordt het precies moeilijker om de 3 %-norm te halen? Werkt het thuiswerk dan niet drempelverlagend voor mensen met een beperking om ook bij de overheid aan de slag te gaan? Welke zijn de drempels die de 3 %-norm blijkbaar onmogelijk maakt? Wat is het plan om dat percentage alsnog te halen?

Verder stelt de minister dat zij intuïtief aanvoelt dat personen met een migratie-achtergrond ondervetengwoordigd zijn in het openbaar ambt. Duidelijke cijfers zijn daarover immers niet voorhanden. Er zal daarom voor cijfers worden gezorgd. Wat zal er echter worden ondernomen op basis van die cijfers? Hoe zal ervoor gezorgd worden dat deze personen evenveel kansen krijgen? De fractie van de spreekster pleit alvast voor het anoniem solliciteren als oplossing. Wat vindt de minister van dat idee?

Tot slot wijst mevrouw Vindevoghel op de maatregel om de federale ambtenaren die minstens vier dagen per maand thuiswerken een maandelijks bedrag te geven

mensuelle de 50 euros. À quels fonctionnaires cette mesure s'appliquera-t-elle? Il s'agira évidemment d'une prime et non d'une augmentation salariale. Ce volet reste donc à mettre en œuvre.

M. Tim Vandenput (Open Vld) souligne que les fonctionnaires fédéraux, avec leurs connaissances et leur orientation client, constituent le capital le plus important de l'autorité fédérale. Il convient dès lors de bien s'occuper d'eux.

Dans sa note de politique générale, la ministre insiste à juste titre sur l'importance du recrutement et de la rétention du personnel. Il s'agit d'un point d'attention important au sein de chaque organisation. Les fonctions critiques et les fonctions stratégiques seront pourvues avec l'aide de partenaires privés. Pour attirer certains profils, non seulement la description de la fonction joue un rôle, mais aussi l'élément de la rémunération. La ministre compte-elle par conséquent prendre des mesures au sujet des barèmes salariaux en vigueur, qui aujourd'hui constituent souvent un obstacle pour attirer les intéressés? Dans les organisations modernes, il arrive que les personnes présentant des compétences spécifiques gagnent plus que leur manager. L'intervenant déduit de ses contacts avec des personnes actives au sein de l'autorité fédérale qu'il n'y a encore que peu de volonté de permettre une telle évolution. Des solutions sont-elles en préparation?

Il importe également pour l'autorité fédérale de posséder de bons managers. Ce sont eux, en effet, qui dirigent les collaborateurs au sein des services, et tout en faisant remonter des signaux concernant les ajustements nécessaires. Si l'autorité fédérale dispose heureusement de tels managers, certaines personnes qui assument ces fonctions n'ont pas vraiment le profil adapté. D'où la nécessité d'un recrutement latéral, c'est-à-dire depuis le secteur privé. Un plan a-t-il été établi concernant les postes qui pourraient bénéficier ce recrutement latéral?

En plus d'attirer des collaborateurs, il importe qu'une organisation parvienne à les maintenir en son sein. Les deux leviers dont elle dispose à cette fin sont le contenu du poste et le salaire. Mais la raison la plus importante pour laquelle des travailleurs quittent une organisation est la mauvaise relation avec leur manager. Un plan a-t-il été établi pour apprendre, entretenir et améliorer les compétences de gestion au sein de l'autorité fédérale?

M. Vandenput évoque enfin l'octroi de la prime de télétravail et l'intervention dans l'achat de matériel ergonomique. Il est très important de viser une égalité maximale dans ce domaine. Comment la ministre entend-elle s'en assurer?

van 50 euro. Voor welke ambtenaren zal dat gelden? Uiteraard gaat het hier om een premie en niet om een loonsopslag. Ook van dat laatste moet dus nog steeds werk worden gemaakt.

De heer Tim Vandenput (Open Vld) stipt aan dat de federale ambtenaren met hun kennis en klantgerichtheid het belangrijkste kapitaal zijn van de federale overheid. Er moet dus goed voor hen worden gezorgd.

De minister wijst in haar beleidsnota terecht op het belang van de instroom en het behoud (retentie) van personeel. Dat is een belangrijk aandachtspunt binnen elke organisatie. Knelpuntberoepen en strategische functies zullen worden ingevuld met behulp van private partners. Bij het aantrekken van bepaalde profielen speelt niet enkel de functiebeschrijving een rol, maar ook het element van de verloning. Zal bijgevolg ook iets worden gedaan aan de geldende loonschalen en die thans vaak een obstakel vormen voor het aantrekken van geïnteresseerden? In moderne organisaties komt het voor dat personen met welbepaalde competenties meer verdienen dan hun manager. Uit gesprekken met personen binnen de federale overheid leidt de spreker af dat er voornamelijk weinig bereidheid aanwezig is om dergelijke zaken mogelijk te maken. Zijn daarvoor oplossingen in de maak?

Het is ook van belang dat de federale overheid beschikt over goede managers. Zij sturen immers de mensen binnen de diensten aan en geven tegelijk signalen over nodige aanpassingen. Gelukkig beschikt de federale overheid over dergelijke managers, al zijn er evenveel personen actief als manager die daarvoor eigenlijk niet geschikt zijn. Vandaar de nood aan een zijdelingse instroom, en dus vanuit de privésector. Werd er een plan opgemaakt over de plaatsen die een dergelijke zij-instroom kunnen gebruiken?

Naast het aantrekken van mensen is ook hen aan boord houden van essentieel belang voor een organisatie. Dat gebeurt aan de hand van de jobinhoud en het salaris. De belangrijkste reden waarom personen een organisatie verlaten, is evenwel de slechte band met hun manager. Werd een plan gemaakt om binnen de federale overheid managementcompetenties aan te leren, te onderhouden en te verbeteren?

Tot slot gaat de heer Vandenput in op de toekenning van de thuiswerkpremie en de tussenkomst in ergonomisch materieel. Het is van groot belang dat op dat vlak naar zo veel mogelijk gelijkheid wordt gestreefd. Hoe denkt de minister daarvoor te zorgen?

M. Bert Moyaers (Vooruit) souligne l'importance d'un service de qualité de la part de l'autorité fédérale. Ainsi, cette autorité échoue lorsqu'elle accorde le chômage temporaire aux travailleurs du secteur culturel, mais que la caisse auxiliaire ne parvient pas à verser cet argent sur leurs comptes en raison de la complexité et de la quantité des dossiers.

Pour offrir un service de qualité, il faut de la numérisation, mais aussi de la simplification administrative et un personnel suffisamment motivé. Il arrive souvent que des fonctionnaires formulent de très bonnes propositions d'amélioration de leurs services mais se heurtent à des murs bureaucratiques. La ministre souhaite continuer à stimuler l'innovation au sein de l'administration en aidant les fonctionnaires à relever leurs défis et en offrant un environnement sûr permettant l'expérimentation intelligente et durable de nouvelles solutions. Dans quelle mesure la ministre pourra-t-elle garantir que cet exercice ne sera pas exclusivement mené entre fonctionnaires dirigeants et que des propositions formulées par leurs subalternes seront également prises en compte dans ce cadre?

En matière de numérisation, il importe de veiller à tout moment à ce que chacun puisse accéder au service. Les pensionnés dont la déclaration d'impôts est simplifiée ne reçoivent plus de documents papier du service des pensions. S'ils peuvent effectivement demander à en recevoir, cette information n'est toutefois disponible que sur Internet. Lorsque des gares ferment, les voyageurs sont obligés de se tourner vers les billets électroniques ou les automates installés à l'arrêt, mais ceux-ci ne fonctionnent pas toujours. C'est pourquoi l'accessibilité d'une administration ne se mesure pas qu'à la possibilité de recevoir des documents papier. Il s'agit aussi d'offrir des services accessibles à proximité.

La ministre entend encourager les marchés publics durables. À la lumière de cette ambition, M. Moyaers renvoie à l'effondrement d'un bâtiment scolaire qui s'est produit à Anvers, où des ouvriers du bâtiment étrangers détachés et employés pour un sous-traitant ont perdu la vie, ou au supplément poids appliqué par B-post pour les colis légers, qui incite certains commerçants à lester leurs colis de jouets avec des cailloux pour éviter de devoir payer ce supplément. Les pouvoirs publics doivent aussi respecter les règles. Comment la ministre parviendra-t-elle à rendre les marchés publics durables, compte tenu de la responsabilité en chaîne?

Il est positif que la ministre ambitionne la modernisation de la politique de recrutement. Mais elle recourt également aux services d'un partenaire privé pour y parvenir. Quel est le budget prévu à cet effet? Cela donne de nouveau l'impression aux fonctionnaires qu'ils

De heer Bert Moyaers (Vooruit) legt de nadruk op het belang van een kwaliteitsvolle dienstverlening van de federale overheid. Zo faalt die overheid wanneer zij de tijdelijke werkloosheid uitbreidt naar cultuurwerkers, maar de hulpkas dat geld door de complexiteit en de hoeveelheid van de dossiers niet op hun rekening krijgt gestort.

Een goede dienstverlening hangt samen met digitalisering, maar ook met de vereenvoudiging van de administratie en met voldoende gemotiveerd personeel. Dikwijls hebben ambtenaren zelf heel goede voorstellen over de verbetering van hun dienstverlening, maar botsen daarmee op bureaucratische muren. De minister wil de innovatie binnen de overheid verder stimuleren door ambtenaren te ondersteunen in hun uitdagingen en door een veilige omgeving te bieden waar slim en duurzaam experimenteren met nieuwe oplossingen mogelijk is. In welke mate kan zij garanderen dat dit geen oefening blijft onder leidinggevenden maar dat voorstellen van ambtenaren van onderuit in deze oefening worden meegenomen?

Bij digitalisering is het belangrijk om er steeds over te waken dat iedereen toegang heeft tot de dienstverlening. Gepensioneerden met een vereenvoudigde belastingaangifte krijgen geen papieren fiche meer van de pensioendienst. Ze kunnen er wel om vragen, doch die informatie is alleen online beschikbaar. Als treinstations worden gesloten, rest je alleen een digitaal ticket of de automaat aan de halte. Maar die blijken niet steeds te werken. Een toegankelijke overheid is daarom meer dan alleen een toegang op papier. Het gaat ook om dienstverlening die dichtbij bereikbaar is.

De minister spreekt over het stimuleren van duurzame overheidsopdrachten. De heer Moyaers verwijst in het licht van die ambitie naar het ingestort schoolgebouw te Antwerpen waar gedetacheerde buitenlandse bouwvakkers van onderaannemers om het leven kwamen of de densiteitstoeslag van B-post voor lichte pakjes waardoor handelaars stenen stoppen bij speelgoed om die toeslag te vermijden. Ook de overheid moet de spelregels naleven. Hoe zal de minister duurzame overheidsopdrachten realiseren, rekening houdend met ketenaansprakelijkheid?

Het is positief dat wordt ingezet op een moderner aanwervingsbeleid. Maar hiervoor wordt ook een private partner aangetrokken. Welk budget wordt daaraan gekoppeld? Het geeft opnieuw het gevoel aan de ambtenaren dat zij zoiets zelf niet aankunnen, terwijl bij hen

ne sont pas en mesure de se charger eux-mêmes de ce type de missions, alors qu'ils ont pourtant de très nombreuses idées novatrices. Il existe par exemple le double trajet chez B-post, qui permet durant un an de travailler tout en décrochant son permis de conduire ou un diplôme. Combien de personnes ont participé à ce trajet? Ce modèle pourrait-il être transposé à d'autres services publics? Il ne faut en effet pas toujours partir du principe qu'un candidat est opérationnel dès son premier jour de travail.

Il existait autrefois des cercles de développement en vertu desquels les augmentations salariales dépendaient de la réussite d'une formation. Seulement, les formations proposées par les pouvoirs publics n'étaient pas adaptées aux besoins. Comment garantir que ces formations dépendent réellement des besoins des fonctionnaires ou de la mobilité entre les services?

La diversité est un point faible de l'administration. Historiquement, cela s'explique par la condition de nationalité. Entre-temps, il existe déjà des propositions plus concrètes pour attirer les personnes issues de l'immigration. Par ailleurs, il y a peut-être beaucoup de femmes dans la fonction publique, mais beaucoup trop peu parmi les fonctions dirigeantes. Des efforts seront-ils faits pour accompagner les femmes et les inciter à participer à des procédures d'évaluation et à investir davantage dans le réseautage professionnel? Il s'agit en effet d'éléments importants pour accroître leurs chances.

Il est bon que des mesures concrètes soient prises en faveur des personnes handicapées. Mais comment va-t-on faire en sorte que l'administration fédérale atteigne elle-même l'objectif de 1 % de places de stage pour les jeunes, sachant que le pouvoir fédéral lui-même impose cet objectif aux entreprises privées?

Par ailleurs, le système d'évaluation est beaucoup trop lourd et ne fonctionne pas. Parfois, les objectifs qu'un fonctionnaire doit atteindre ne sont pas communiqués, alors qu'ils font ensuite bel et bien partie de son évaluation. Il y a aussi trop d'arbitraire. En outre, les perspectives de carrière dans le système d'évaluation s'améliorent à un rythme trop lent, de sorte que des personnes jeunes et motivées stagnent trop longtemps et décident d'aller concrétiser leurs rêves ailleurs. Les autorités locales sont également confrontées au problème actuel de la "chasse aux talents". Comment un nouveau système d'évaluation permettra-t-il d'y remédier? Qu'entend-on par le lien établi avec les objectifs stratégiques? Quel peut être l'impact d'un fonctionnaire de niveau C sur les objectifs stratégiques fixés et mis en œuvre par le dirigeant? Et que faire quand un dirigeant ne veut ou ne peut pas réaliser ces objectifs?

nochtans heel wat frisse ideeën leven. Er is bijvoorbeeld het duaal traject bij bpost, waar je in één jaar naast je werk, je rijbewijs en diploma kan halen. Hoeveel mensen deden hieraan mee? Kan dit model uitgebreid worden naar andere overheidsdiensten? Men mag immers niet altijd vertrekken van het idee dat een kandidaat de eerste dag kant en klaar op het werk staat.

Ooit bestonden er ontwikkelingscirkels waarbij opslag afhankelijk was van het slagen voor een opleiding. Alleen waren de opleidingen die de overheid aanbood niet aangepast aan de noden. Hoe kan worden verzekerd dat die opleidingen echt in functie staan van de vragen van de ambtenaren of van de mobiliteit tussen de diensten?

Diversiteit is een zwak punt bij de overheid. Historisch was dat omwille van de nationaliteitsvereiste. Er zijn inmiddels al meer concrete voorstellen over het aantrekken personen met een migratie -achtergrond. Daarnaast zijn er veel vrouwen bij de overheid, maar veel te weinig in leidinggevende functies. Wordt erop ingezet om vrouwen te begeleiden en aan te zetten tot assessmentprocedures en meer netwerkmomenten? Die zijn immers van belang om hun kansen te vergroten.

Het is goed dat er concrete maatregelen komen ten behoeve van personen met een handicap. Hoe zal er evenwel voor worden gezorgd dat de federale overheid zelf de doelstelling behaalt van 1 % stageplaatsen voor jongeren die ze aan de privébedrijven oplegt?

Ook het evaluatiesysteem is veel te log en werkt niet. Soms worden de doelen die een ambtenaar moet bereiken niet meegedeeld, maar dan wordt er achteraf wel geëvalueerd. Er is ook te veel willekeur. Het loopbaanperspectief in het evaluatiesysteem is eveneens te traag waardoor jonge gemotiveerde krachten te lang vastzitten en hun dromen elders waarmaken. De lokale besturen ervaren evenzeer de aan de gang zijnde "*war on talent*". Hoe zal een nieuw evaluatiesysteem daaraan tegemoetkomen? Wat wordt bedoeld met de verbinding met strategische doelstellingen? Welke impact heeft een ambtenaar van niveau C op de strategische doelstellingen die worden vastgesteld en uitgerold door de leidinggevende? *Quid* wanneer een leidinggevende die doelstellingen niet wil of kan waarmaken?

Une “carrière dynamique”, ça sonne bien et moderne, mais qu’est-ce que cela signifie concrètement? Des aspects liés à la rémunération du secteur privé pourraient-ils être repris et adoptés, et si oui, lesquels? Le ministre des Affaires sociales, M. Vandenbroucke, veut quant à lui limiter les formes alternatives de rémunération, en tout cas pour les personnes dont les revenus sont inférieurs au plafond sur la base duquel sont calculées les prestations de sécurité sociale. Pour ces personnes, une rémunération alternative n’a en effet guère de sens, étant donné qu’elle se révélera beaucoup moins avantageuse en cas de d’accident ou de maladie, ainsi qu’au moment de la retraite.

Dans le secteur privé, le certificat médical d’un jour est supprimé. Les fonctionnaires devront néanmoins toujours introduire un certificat médical dès le premier jour d’absence. Les absences feront en outre l’objet d’un contrôle aléatoire. Le contrôle ne sera donc pas demandé par la direction, qui est pourtant la mieux placée pour savoir qui devrait être contrôlé et quand. Pour les fonctionnaires de bonne foi qui sont rarement malades, cela peut être ressenti comme un manque de confiance. En outre, même les services publics dont les moyens sont réduits devront payer pour tous ces contrôles qu’ils n’ont pas demandés. Ce système ne va-t-il pas entraîner une perte de temps et un gaspillage de moyens?

Certains services publics ont peut-être du personnel excédentaire, mais la plupart de ces services souffrent d’un manque d’effectifs. On investit dans le recrutement d’inspecteurs supplémentaires, c’est-à-dire de fonctionnaires qui rapporteront de l’argent, mais la qualité du service ne devrait pas être compromise. En cas d’afflux de demandes, le système se bloquera, comme à la CAAMI pour les demandes de chômage temporaire. Comment la ministre entend-elle faire en sorte que le personnel soit affecté adéquatement?

Pour conclure, M. Moyaers aborde la question du télétravail. Certains signaux indiquent encore un manque de confiance lorsque le télétravail n’est pas imposé. Une bonne utilisation de la pointeuse entraîne parfois une meilleure évaluation que la fourniture d’un travail de bonne qualité effectué à domicile. Comment la ministre conçoit-elle les formations pour les fonctionnaires dirigeants à cet égard? Il est positif qu’un droit à la déconnexion soit annoncé, mais quelles conséquences celui-ci aura-t-il sur l’indemnité de télétravail, notamment à la lumière de l’augmentation de la facture d’énergie?

B. Réponses du ministre

La ministre déduit un haut degré d’intérêt des nombreuses questions posées. Les suggestions contribueront

Een dynamische loopbaan klinkt super en modern, maar wat betekent dat concreet? Kan men loonelementen uit de private sector overnemen en zo ja, welke? minister van Sociale Zaken Vandenbroucke wil net de alternatieve loonvormen inperken, zeker voor mensen met een laag inkomen onder het plafond waarop socialezekerheidsuitkeringen worden berekend. Voor hen heeft een alternatief loon immers weinig zin, want bij tegenslag of bij pensioen betalen zij hiervoor een prijs.

In de privésector wordt het ziektebriefje voor één dag afgeschaft. Ambtenaren moeten evenwel nog steeds het ziektebriefje vanaf dag 1 indienen. Daar wordt ook een *random* controlesysteem aan gekoppeld. Een dergelijke controle gaat dus niet uit van de directie die het best weet wie wanneer zou moeten worden gecontroleerd. Voor goed menende ambtenaren die weinig ziek zijn komt dit over als een gebrek aan vertrouwen. Ook de overheidsdienst van wie de middelen ingeperkt zijn, moet voor elke controle waarover hij niet zelf beslist betalen. Is een dergelijk systeem geen verspilling van tijd en middelen?

Misschien hebben nog een paar overheidsdiensten te veel personeel, doch de meeste kreunen onder te weinig personeel. Er wordt geïnvesteerd in bijkomende inspecteurs, en dat zijn ambtenaren die geld opbrengen. Maar ook de dienstverlening mag niet in het gedrang komen. Als er toevloed is van aanvragen crasht het systeem zoals bij de hulpkas voor tijdelijke werkloosheid. Hoe zal de minister ervoor zorgen dat personeel op de juiste plekken wordt ingezet?

Tot slot gaat de heer Moyaers in op het telewerk. Er zijn nog steeds signalen over een gebrek aan vertrouwen wanneer het telewerk niet wordt opgelegd. De prikklok juist hanteren, levert soms een betere evaluatie op dan inhoudelijk sterk werk afleveren van thuis uit. Hoe ziet de minister de opleidingen voor leidinggevenden daarin? Het is goed dat er een recht op onbereikbaarheid komt, maar welke gevolgen heeft die voor de telewerkvergoeding, mede in het licht van de stijgende energiefactuur?

B. Antwoorden van de minister

De minister leidt uit de vele vragen van de leden een hoge mate van betrokkenheid af. Hun suggesties leveren

également à l'exécution des ambitions formulées dans la note de politique générale.

Il est exact que la ministre préfère les questions qui ne portent pas sur les modalités d'exécution. En effet, de nombreux éléments de la note de politique générale nécessitent encore une concertation détaillée avec les parties prenantes et avec les acteurs de terrain. Il n'est donc pas possible d'aborder aujourd'hui en détail les modalités d'exécution des ambitions présentées.

Il est également vrai que la note de politique générale regorge à nouveau de termes anglais. Leur remplacement par des synonymes non anglais demeure à l'ordre du jour.

1. *Innovation et durabilité*

Nido, le labo d'innovation du gouvernement, a déjà fait un certain nombre de choses. L'une d'entre elles a été la mise au point d'un outil permettant de gérer les "appels de poche" au numéro d'urgence 112.

Un autre exemple est la plateforme "*Gov Buys Innovation*" (GBI). Les pouvoirs publics et les entrepreneurs innovants peuvent y entrer en contact les uns avec les autres.

L'innovation est certainement abordée selon une approche *bottom-up*. Comme déjà indiqué l'année dernière, il convient d'envisager le développement d'un environnement de type "bac à sable" au sein des pouvoirs publics, où des fonctionnaires créatifs peuvent concrétiser certaines idées innovantes. En effet, ces idées existent.

Le recrutement du *program manager* pour concevoir un modèle d'achat stratégique fédéral innovant est prévu dans un avenir proche. Il devra s'agir d'une personne ayant des compétences dans le domaine des marchés publics, de la gestion de projets et de la concertation avec les parties prenantes. La réglementation permet l'achat d'innovations, mais jusqu'à présent, cette possibilité reste quasiment inutilisée.

L'analyse SWOT du modèle de coopération montre que c'est surtout la distinction entre participants actifs et passifs qui pose problème. Cela conduit à une absence de prise de décision et donc à des affaires qui traînent en longueur. Par conséquent, les organisations ne respectent pas toujours les règles de l'appel d'offres centralisé.

La concertation avec les fonctionnaires dirigeants pour réformer le système est en cours. On investira dans un centre de services "Procurement".

ook een bijdrage bij het uitvoeren van de ambities die in de beleidsnota zijn neergelegd.

Het klopt dat de minister liever geen hoe-vragen krijgt voorgelegd. Heel wat van de elementen uit de beleidsnota vergen immers nog uitgebreid overleg met de stakeholders en met de mensen op het terrein. Alle details over hoe de ambities bereikt zullen worden, kunnen dus op dit ogenblik niet worden aangereikt.

Het klopt evenzeer dat opnieuw heel wat Engelse termen de beleidsnota zijn binnengeslopen. Het blijft een werkpunt om die te vervangen door Nederlandse equivalenten.

1. *Innovatie en duurzaamheid*

Nido, het innovatielab voor de overheid, heeft al een aantal zaken gedaan. Zo was er de ontwikkeling van een tool in de aanpak van het "broekzakbellen" naar het noodnummer 112.

Een ander voorbeeld is het platform "*Gov Buys Innovation*" (GBI- platform). Daar kunnen de overheid en innovatieve ondernemers met mekaar in contact komen.

De omgang met innovatie verloopt zeker *bottom-up*. Zoals reeds vorig jaar opgemerkt, moet worden nagedacht over de ontwikkeling van een *sandbox*-omgeving binnen de overheid waar creatieve ambtenaren aan de slag kunnen om bepaalde innovatie ideeën in de realiteit om te zetten. Die ideeën zijn er immers wel degelijk.

De aanwerving van de *program manager* voor strategisch federaal innovatief aankoopmodel is gepland op korte termijn. Dat zal iemand moeten zijn met competenties op het vlak van aanbestedingen, projectmanagement en stakeholderoverleg. De reglementering laat toe om innovatie aan te kopen, doch die mogelijkheid blijft tot nu toe quasi onbenut.

Uit de SWOT-analyse van het samenwerkingsmodel blijkt dat vooral het onderscheid tussen actieve en passieve deelnemers tot problemen leidt. Dat zorgt ervoor dat er niet beslist wordt en dat dossiers dus te lang aanslepen. De organisaties houden zich bijgevolg niet steeds aan de regels van het gecentraliseerd tenderen.

Het overleg met de leidinggevende ambtenaren om het systeem te hervormen is aan de gang. Er zal worden geïnvesteerd in een dienstencentrum Procurement.

Comment la durabilité occupera-t-elle une place dans la réglementation des marchés publics et comment l'attention portée aux PME y sera-t-elle intégrée? En collaboration avec l'Institut fédéral pour le Développement durable, une liste d'urgences sera établie, comprenant les catégories de produits pour lesquels il y aura un appel d'offres durable. Il est vrai que ces produits peuvent être plus chers. Toutefois, il appartient aux pouvoirs publics de créer des leviers pour le marché en sélectionnant les produits à privilégier sur la base de normes autres que le prix.

En ce qui concerne les PME, un travail de suivi, de sensibilisation et de formation sera réalisé. Il est important d'organiser que les PME et les pouvoirs publics se comprennent mieux, afin que les PME puissent réellement participer aux marchés publics.

Dans le cadre des marchés publics, il convient de mettre en place un dialogue entre les pouvoirs publics et les acteurs du marché. Ce dialogue devra être défini en concertation avec les parties prenantes.

L'objectif du plan RSE est de fixer des engagements concernant le fonctionnement interne des pouvoirs publics et d'examiner comment atteindre les objectifs en matière de durabilité. Une analyse de chaque organisation a déjà été réalisée. Dans une prochaine phase, une concertation sera menée avec les fonctionnaires dirigeants en vue d'un échange de bonnes pratiques.

La circulaire relative au parc automobile fédéral fixera les règles concernant les émissions et les infrastructures de recharge. Les carburants fossiles seront progressivement éliminés du parc automobile fédéral. L'intervention de Mme Vindevoghel montre qu'il y a encore beaucoup à faire dans ce domaine. Une *task force* "bornes de recharge" a déjà été mise en place. L'infrastructure de recharge joue bien entendu un rôle important en la matière. Le SPF BOSA préside la *task force* précitée, qui compte parmi ses membres un certain nombre d'acteurs fédéraux tels que la Régie des bâtiments et le SPF Finances.

Pour ce qui est de l'exemple cité par M. Moyaers concernant le supplément densité de bpost, la ministre renvoie à ce qu'elle a déjà expliqué au sujet l'autonomie de cette entreprise. Du point de vue de la durabilité, un tel supplément n'est certainement pas une bonne idée.

Hoe zal de duurzaamheid in de regelgeving van de overheidsopdrachten worden uitgewerkt, en hoe zal de aandacht voor de kmo's daarin een plaats krijgen? In samenwerking met het Federaal instituut voor Duurzame Ontwikkeling zal een urgentielijst worden opgesteld, met daarop categorieën van producten waarvoor er een duurzame *tendering* komt. Het kan inderdaad zijn dat die producten duurder zijn. De overheid heeft echter de taak om hefboomen te creëren voor de markt door te opteren voor producten die op basis van andere standaarden dan de prijs een voorrang moeten krijgen.

In verband met de kmo's zal gewerkt worden rond monitoring, sensibilisering en opleiding. Het is belangrijk dat de kmo's en de overheid mekaar veel makkelijker vinden en begrijpen zodat de kmo's ook echt kunnen meedoen aan overheidsopdrachten.

Bij overheidsopdrachten moet aandacht uitgaan naar een dialoog tussen de overheid en de markspelers. Die dialoog moet in kaart worden gebracht in overleg met de stakeholders.

Het MVO-plan heeft tot doel om engagementen aan te gaan rond de interne werking van de overheid en om na te gaan hoe de doelstellingen rond duurzaamheid kunnen worden bereikt. Er is al een analyse gebeurd per organisatie. De volgende stap is het overleg met de leidende ambtenaren met het oog op het delen van goede praktijken.

De omzendbrief over het federaal wagenpark zal de regels bepalen op het vlak van de uitstoot en de laadpaalinfrastructuur. Er komt een uitfasering van de fossiele brandstoffen in het federale wagenpark. Uit de tussenkomst van mevrouw Vindevoghel blijkt dat er op dat vlak nog heel wat werk aan de winkel is. Er is reeds een taskforce laadpalen opgestart. De laadpaalinfrastructuur is uiteraard een zeer belangrijk element in het verhaal. De FOD BOSA zit die tasforce voor. Tot de leden behoren een aantal federale spelers, zoals de Regie der Gebouwen en de FOD Financiën.

Wat het voorbeeld van de heer Moyaers over de densiteitstoeslag van bpost betreft, verwijst de minister naar haar eerder uiteengezette standpunt over de autonomie van het bedrijf. Vanuit het oogpunt van de duurzaamheid is een dergelijke toeslag uiteraard allerminst een goed idee.

2. L'administration en tant qu'employeur

On ne peut pas demander aux pouvoirs publics de fournir des efforts toujours plus importants avec toujours moins de moyens. Il faut conserver un équilibre entre les tâches et les moyens qui doivent y être affectés.

Lorsque l'on évoque les fonctions critiques, on pense essentiellement à l'IT et aux fonctions médicales. Bien sûr, la rémunération est un élément qui entre en jeu. L'État va devoir rechercher activement ces profils sur le marché. L'ambition est effectivement de donner un grand coup d'accélérateur aux procédures de recrutement.

Comme dans le secteur privé, placer les bonnes personnes aux bons postes est un exercice complexe pour le secteur public car on assiste actuellement à une guerre des talents.

La stratégie de communication repose sur trois axes: la pertinence sociale, les possibilités d'avancement et l'image de l'employeur qui prend soin de son personnel (en lui donnant l'autonomie nécessaire pour prendre les rênes et en lui assurant un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée). Ces éléments devraient suffire pour attirer les candidats vers un emploi dans le secteur public.

Le "rebranding" devrait remettre en avant le recrutement au sein de l'administration fédérale. L'ensemble du programme de recrutement et de sélection est passé au crible. Ce processus peut également nécessiter un nouveau nom, même s'il est évident que c'est surtout le contenu qui compte.

La collaboration avec les bureaux de sélection privés sera toujours organisée sur la base d'un marché public. Ainsi qu'il a été indiqué, divers canaux sont à l'étude pour attirer les candidats. Des projets pilotes seront développés à cet effet. La manière dont les partenaires privés peuvent être associés aux procédures de sélection sera examinée. L'égalité d'accès à l'administration doit être assurée à tout moment, et donc également en cas de recherche de certains profils.

Dans le comité consultatif scientifique, tous les départements des ressources humaines sont représentés. On dépasse donc largement la simple sélection. Il participera activement à la préparation de la politique.

Le modèle de compétences actuel est dépassé. Il convient de s'intéresser à de nouvelles compétences tournées sur l'avenir, telles que la connectivité et l'esprit d'entreprise. Ces aspects sont importants pour réussir une carrière dans le secteur privé. C'est pourquoi la

2. De overheid als werkgever

Men kan niet steeds meer van de overheid gaan vragen voor steeds minder middelen. De opdrachten en de middelen ervoor moeten in evenwicht zijn.

Wanneer men spreekt over knelpuntfuncties, gaat het voornamelijk om IT en om medische functies. Uiteraard heeft dat met de verloning te maken. De overheid zal actief op de markt op zoek moeten gaan naar die profielen. Het is inderdaad de ambitie om de aanwervingsprocedures van deze profielen zeer snel te laten verlopen.

Net als in de private sector is het voor een overheid een complexe oefening om de juiste mensen op de juiste stoel te krijgen. Er is nu eenmaal een "war on talent" aan de gang.

De communicatiestrategie steunt op drie assen: maatschappelijke relevantie, kans op doorgroeien en het beeld van de werkgever die zorgt voor zijn mensen (die hen de autonomie geeft om aan het stuur te zitten en die zorgt voor een goed evenwicht tussen werk en privé). Die elementen zouden voldoende moeten zijn om mensen aan te trekken voor een job bij de overheid.

De rebranding moet de rekrutering binnen de federale overheid opnieuw scherpstellen. Het gehele programma van rekrutering en selectie wordt onder de loep genomen. Daar hoort wellicht ook een nieuwe naam bij, al spreekt het voor zich dat het vooral om de inhoud moet gaan.

De medewerking van private selectiebureaus zal steeds op grond van een overheidsopdracht worden georganiseerd. Zoals gezegd, worden verschillende kanalen bestudeerd om kandidaten aan te trekken. Dat zal gebeuren aan de hand van pilootprojecten. Er zal worden nagegaan hoe binnen de selectieprocedures private partners kunnen worden ingeschakeld. De gelijke toegang tot de overheid moet wel te allen tijde worden bewaakt, en dus ook wanneer een scouting gebeurt naar bepaalde profielen.

In het wetenschappelijk adviescomité worden alle HR-onderdelen vertegenwoordigd. Het gaat dus veel breder dan enkel de selectie. Er wordt gezorgd voor een actieve betrokkenheid bij de beleidsvoorbereiding.

Het huidige competentiemodel is verouderd. Er moet aandacht uitgaan naar nieuwe competenties die toekomstgericht zijn, zoals connectiviteit en ondernemerschap. Dergelijke aspecten zijn in de privésector belangrijk voor succesvolle carrières. De minister wil dan ook

ministre tient beaucoup à ce qu'ils puissent également mener au succès au sein de l'administration fédérale.

En outre, il est effectivement prévu de limiter le nombre de mandats. Cet aspect doit encore être développé, en concertation avec les partenaires de la coalition. Le nouveau dispositif s'accompagnera de mesures transitoires.

En ce qui concerne la vision du leadership, il s'agit d'organiser un leadership au service de l'organisation, au lieu d'un leadership hiérarchique, attentif à l'inclusion et à la participation (en impliquant davantage les collaborateurs). Il s'agit donc d'une interprétation moderne du management. Cela signifie qu'il faut attirer des collaborateurs qui adhèrent à ce modèle.

La plateforme d'offres d'emploi sera dotée d'un espace client et sera mise à disposition des autres autorités dans le courant de l'année 2022. Chaque employeur peut s'y présenter, publier des témoignages et fournir des informations sur les emplois et les postes vacants.

L'ambition est de simplifier le processus de recrutement. Une modification législative a déjà permis une avancée rapide. L'objectif est d'accorder plus d'autonomie aux SPF dans ce domaine. Ils apprendront à travailler selon les méthodes et les normes du Selor.

Pour développer l'orientation professionnelle, une coopération structurelle sera mise en place avec le centre de carrière.

En ce moment, une étude est menée sur la possibilité de faciliter l'accès aux postes de niveau A. Une piste de réflexion consiste en outre à limiter le nombre de formations universitaires requises, par exemple. Une des options examinées serait de fonctionner sur la base de compétences.

L'organisation du travail intérimaire au sein de l'autorité fédérale est un sujet sensible. En ce moment, cependant, un marché public est en cours concernant le recrutement de personnel intérimaire. Il convient évidemment de respecter la réglementation en vigueur, et l'ensemble du processus se déroule en concertation avec les syndicats.

Pour le surplus, la nomination statutaire reste la norme, et il n'y aura aucune dérogation à cette règle. On examinera même la possibilité d'intégrer les collaborateurs contractuels dans le statut du personnel. Cela ne veut pas dire qu'il n'est pas possible d'envisager une modernisation, en concertation avec les syndicats. Le statut en effet garantit l'indépendance des fonctionnaires.

zeer graag dat die ook binnen de federale overheid tot succes kunnen leiden.

Voorts is er inderdaad het plan om het aantal mandaten te beperken. Dat aspect moet nog worden uitgewerkt in overleg met de coalitiepartners. De nieuwe regeling zal gepaard gaan met overgangsmaatregelen.

Wat de visie op leiderschap betreft, gaat het om het organiseren van een dienend in plaats van een hiërarchisch leiderschap, met aandacht voor inclusie en participatie (mensen meenemen in het verhaal). Het gaat dus om een moderne invulling van management. Dat betekent dat mensen worden aangetrokken die zich inschrijven in dat model.

Het vacatureplatform zal uitgerust worden met een klantenpagina, en zal ter beschikking worden gesteld van de andere overheidsorganisaties, en dat in de loop van 2022. Daarop kan elke werkgever zichzelf voorstellen, getuigenissen plaatsen en informatie over jobs en vacatures ter beschikking stellen.

Het is de ambitie om het aanwervingsproces te vereenvoudigen. Een wetgevende aanpassing heeft reeds voor een *quick win* gezorgd. Er wordt naar gestreefd om de FOD's ter zake meer autonomie te geven. Er zal hen worden aangeleerd om te werken volgens de methodes en de standaarden van Selor.

Voor de uitbouw van de loopbaanbegeleiding zal structureel worden samengewerkt met het loopbaancentrum.

Momenteel loopt een studie rond het vereenvoudigen van de toegang tot functies van niveau A. Daarnaast is er de denkpiste om bijvoorbeeld het aantal vereiste universitaire opleidingen te beperken. Er wordt nagegaan hoe kan worden gewerkt op basis van competenties.

De organisatie van uitzendarbeid binnen de federale overheid is een gevoelig onderwerp. Er loopt momenteel wel een overheidsopdracht rond de aanwerving van uitzendkrachten. Uiteraard dient ter zake de geldende regelgeving te worden nageleefd, en gebeurt dit alles in overleg met de vakorganisaties.

Voorts blijft de statutaire benoeming de norm. Daar zal niet van worden afgeweken. Er zal zelfs worden nagegaan hoe contractuele medewerkers onder het statuut kunnen worden gebracht. Dat betekent niet dat in overleg met de vakorganisaties niet kan worden nagegaan hoe één en ander kan worden gemoderniseerd. Het klopt dat het statuut de onafhankelijkheid van de ambtenaar waarborgt.

L'importance du recrutement latéral a été soulignée à juste titre. C'est aussi la raison pour laquelle l'autorité fédérale recourra aux techniques des "chasseurs de têtes". Il convient également d'envisager une solution de repli dans le cadre de la réforme de la réglementation relative aux mandataires. À la fin de leur mandat, les collaborateurs issus du secteur privé devraient pouvoir occuper un poste intéressant au sein de la fonction publique. Dans le même temps, la vitesse de la procédure doit aussi être accélérée.

Le réseau "*top community*" rassemble des fonctionnaires dirigeants, qui peuvent y échanger leurs expériences et offrir leur soutien. Le réseau peut contribuer à la rétention des managers au sein de la fonction publique.

La ministre croit en outre en une réglementation flexible pour permettre la mobilité du personnel. Certains systèmes alternatifs tels que le "*talent exchange*" ou les "*special federal forces*" permettent également d'effectuer des interventions rapides lorsque c'est nécessaire. Le centre de carrière est l'organisme approprié pour fournir une orientation professionnelle. Un projet de *matching* sera également mis en place avec les candidats présents sur les réserves de recrutement. Les listes seront mises en correspondance avec les postes vacants. Pour l'heure, ce dispositif ne donne pas satisfaction.

3. Rémunération

Assurer la flexibilité de la rémunération est un exercice difficile. La ministre est convaincue qu'il est préférable de payer un traitement en euros, afin de pouvoir prélever des cotisations sociales sur ce salaire. Une rémunération alternative non contributive ne peut être le modèle de base.

Certains éléments peuvent naturellement être envisagés, comme par exemple les chèques-repas, le leasing vélo ou le budget mobilité. Des avantages tels que le leasing vélo seront bien entendu toujours appliqués sur la base du libre choix du fonctionnaire. Le leasing vélo n'entraînera pas de coûts supplémentaires. Cette mesure s'inscrit donc dans les limites de l'enveloppe disponible.

Des discussions seront menées avec Empreva. Par conséquent, aucune information supplémentaire ne peut être fournie pour le moment.

Il a été fait référence au problème de la rémunération des fonctions critiques. La rémunération est un élément important, mais ce n'est pas le seul. Pour l'instant, aucune adaptation structurelle des échelles barémiques n'est prévue. La plus grande prudence s'impose lorsqu'il s'agit de déroger au principe de la rémunération fixe. C'est

Er werd terecht gewezen op het belang van de zijdelingse instroom. Dat is ook de reden waarom de federale overheid gaat headhunen. Er moet ook worden nagedacht over een terugvalpositie in de hervorming van de reglementering voor de mandaathouders. Wie uit de private sector komt, zou na afloop van het mandaat een mooie positie bij de overheid moeten kunnen opnemen. Tegelijk moet ook de snelheid van de procedure worden versneld.

Het netwerk "*top community*" brengt leidinggevenden samen. Er kunnen ervaringen worden uitgewisseld en ondersteuning geboden. Het netwerk kan een bijdrage leveren tot een retentie van managers binnen het federaal ambt.

Voorts gelooft de minister in flexibele reglementering om personeelsmobiliteit toe te laten. Er bestaan ook alternatieve systemen zoals "*talent exchange*" of "*special federal forces*". Die laten toe om waar nodig snel te kunnen schakelen. Het loopbaancentrum is de aangewezen instantie om voor de begeleiding te zorgen. Er zal tevens een matchingproject worden opgezet met de kandidaten uit de wervingsreservelijsten. De lijsten zullen gematcht worden met openstaande vacatures. Op dit ogenblik loopt dat niet zoals het hoort.

3. Verloning

Het zorgen voor flexibiliteit in de verloning is een moeilijke oefening. De minister is ervan overtuigd dat een loon best in euro wordt uitbetaald, zodat daar sociale bijdragen op kunnen worden betaald. Een alternatieve verloning die niet bijdraagt, kan niet het basismodel zijn.

Uiteraard kan wel over een aantal zaken worden nagedacht. Voorbeelden daarvan zijn de maaltijdcheques, de fietsleasing of het mobiliteitsbudget. Elementen als de fietsleasing zullen uiteraard steeds worden toegepast op grond van de vrije keuze van de ambtenaar daarvoor. De fietsleasing zal niet voor meerkosten zorgen. Die maatregel blijft dus binnen de beschikbare enveloppe.

Met Empreva zal in gesprek worden gegaan. Op dit ogenblik kan daarvoor dus nog geen bijkomende informatie worden verschaft.

Er werd verwezen naar de problematiek van de verloning van de knelpuntfuncties. De verloning is een belangrijk element, maar het is niet het enige. Op dit ogenblik wordt geen structurele aanpassing van de loonschalen voorzien. Er moet behoedzaam worden omgesprongen met afwijkingen van het principe van

particulièrement vrai pour les éléments de salaire qui ne contribuent pas à la constitution de droits sociaux.

4. *Formation et évaluation*

Comment s'assurer que les formations correspondent aux besoins? Les services RH et les collaborateurs font des choix à partir parmi l'offre, qu'ils peuvent contribuer à définir en soumettant des demandes de formation.

Le système d'évaluation existant souffre d'un grand formalisme. Trop d'automatismes sont apparus. Pour y remédier, la ministre mettra en place une culture du feedback permanent, avec un dialogue et des objectifs convenus entre les managers et les fonctionnaires. Les syndicats ne seraient guère favorables à ces projets. La ministre est en tout cas ouverte à une nouvelle concertation avec ces deniers.

5. *Diversité*

La proposition de Charte de la diversité pour les fonctionnaires dirigeants est finalisée. Elle doit encore être présentée aux présidents des collèges et sera signée au cours du premier trimestre de 2022.

Le principe "*Inclusion by design*" entraîne que, dès le début et tout au long du processus de sélection, l'attention est portée sur l'inclusion, et qu'il ne suffit pas de vérifier à la fin de la procédure si les critères sont remplis. En ce qui concerne les personnes handicapées, cela signifie, entre autres, que des efforts sont faits pour adapter les procédures, par exemple, pendant les stages ou sur le lieu de travail.

La ministre indique qu'elle-même est également déçue de la proportion de personnes handicapées dans la fonction publique fédérale. C'est aussi un défi très difficile à relever. Le pourcentage est actuellement de 1,22 % et non de 3 %. Si rien n'est fait, ce pourcentage continuera à baisser. Il s'agira de rechercher ces personnes de manière beaucoup plus active, de faciliter leur recrutement et de leur apporter un soutien continu au cours de leur carrière.

En même temps, il faut savoir qu'il y a aussi des personnes handicapées travaillant dans la fonction publique fédérale qui ne disent pas qu'elles sont handicapées et qui souhaitent être recrutées comme tout le monde.

En outre, le recrutement ou la présence de personnes handicapées ou issues de l'immigration n'est pas facile à mesurer. Quelle définition utilise-t-on pour cela? Heureusement, ces données ne figurent pas sur la carte

de la vaste vergoeding. Dat geldt zeker wanneer het gaat om loonelementen die niet bijdragen tot de opbouw van sociale rechten.

4. *Opleiding en evaluatie*

Hoe kan ervoor worden gezorgd dat de opleidingen stroken met de behoeften? HR-diensten en medewerkers maken keuzes uit het aanbod en kunnen dat aanbod zelf mee bepalen en dus aanvragen voor opleidingen indienen.

Het bestaand evaluatiesysteem kampt met heel wat formalisme. Er zijn te veel automatismen ontstaan. In plaats daarvan zal worden gezorgd voor een constante feedbackcultuur met een dialoog en met doelstellingen die worden afgesproken tussen de leidinggevenden en de ambtenaren. De vakorganisaties zouden de plannen geen warm hart toedragen. De minister staat in elk geval open voor verder overleg met hen.

5. *Diversiteit*

Het voorstel van diversiteitscharter voor de leidende ambtenaren is er. Het wordt nog voorgelegd aan de voorzitters van de colleges. De ondertekening zal gebeuren tijdens het eerste trimester van 2022.

"*Inclusion by design*" houdt in dat van in het begin en doorheen het selectieproces aandacht wordt geschonken aan inclusie, en niet louter op het einde ervan wordt nagegaan of de criteria worden behaald. Ten aanzien van personen met een beperking betekent dat onder meer dat werk wordt gemaakt van aanpassingen in de procedures, bijvoorbeeld bij de stages of op de werkvloer.

De minister geeft aan ook zelf ontgoocheld te zijn over het aandeel van personen met een beperking binnen het federaal openbaar ambt. Het is ook een erg moeilijke uitdaging. Het percentage bedraagt momenteel 1,22 % en geen 3 %. Indien niets wordt ondernomen, zal dat percentage blijven dalen. Het zal erop aankomen om veel actiever op zoek te gaan naar deze mensen, hun instroom te faciliteren en blijvend ondersteuning te bieden tijdens de loopbaan.

Tegelijk moet men beseffen dat er ook mensen met een beperking bij de federale overheid werken die dat niet vertellen, en die wensen in te stromen zoals iedereen.

Bovendien is de instroom of de aanwezigheid van personen met een handicap of een migratieachtergrond niet eenvoudig te meten. Welke definitie hanteert men daarvoor? Gelukkig staan zo'n gegevens niet op de

d'identité. Cela rend cependant la mesure et le suivi de ces données un peu plus difficiles. Il s'agit néanmoins d'un chantier sur lequel on va travailler. Il existe bien des chiffres basés sur la nationalité, mais ils ne sont pas très parlants. Il est plus important de déployer une politique active orientée sur les groupes cibles. La candidature anonyme est déjà une pratique courante au sein de la fonction publique fédérale.

L'ambition est de travailler sur la diversité de manière plus structurée. Cela signifie, entre autres, que l'on désignera un "responsable diversité" pour jeter des ponts. La charte de la diversité s'inscrit également dans le cadre du plan stratégique.

En collaboration avec la ministre Lalieux, qui a l'Intégration sociale dans ses attributions, un travail a été effectué sur les objectifs et les critères en matière de diversité. La concertation porte également sur la manière dont davantage de personnes handicapées peuvent être recrutées dans la fonction publique fédérale. Entre-temps, on a aussi lancé un marché public concernant les interprètes en langue des signes.

Des appels à projets sur la diversité seront lancés. Les organisations pourront soumettre des projets avec un cofinancement. Un budget de 150 000 euros sera réservé à cet effet. Si la procédure s'avère trop lourde, on examinera comment la rendre plus simple et plus attrayante.

En ce qui concerne la représentation des femmes dans la fonction publique fédérale, la ministre souligne qu'une étude a été menée et achevée en 2021. Les résultats sont attendus et seront déployés en 2022. L'objectif était et reste d'amener davantage de femmes à occuper des postes de direction. C'est la raison pour laquelle on étudie les obstacles existants. Bien sûr, il s'agit de disposer de certaines compétences. Il faut cependant veiller à ce qu'une sélection puisse être effectuée parmi autant de femmes que d'hommes compétents. Le travail doit donc commencer à la base de la chaîne.

Les autorités fédérales siègent au sein de la Commission d'accompagnement pour le recrutement de personnes avec un handicap dans la fonction publique fédérale. On y mène un dialogue et on y discute des recommandations.

En ce qui concerne l'équilibre linguistique, il existe un cadre linguistique. La réglementation en vigueur en la matière doit être appliquée, et bien sûr, et il convient de contrôler cela. Des actions spécifiques ne sont donc pas nécessaires dans ce domaine.

identiteitskaart. Dat maakt het meten en opvolgen van dergelijke gegevens wel wat moeilijker. Het is niettemin een werf waarop zal worden gewerkt. Er bestaan weliswaar cijfers op basis van de nationaliteit, maar veelzeggend zijn die niet. Het is belangrijker om een actief beleid uit te rollen dat gericht is op de doelgroepen. Het anoniem solliciteren is de reeds geldende praktijk binnen de federale overheid.

Het is de ambitie om op een meer gestructureerde wijze te werken rond diversiteit. Dat houdt onder meer in dat wordt gewerkt met een diversiteitsverantwoordelijke die als bruggenbouwer zal fungeren. Ook het diversiteitscharter kadert binnen het strategisch plan.

In samenwerking met minister Lalieux, bevoegd voor maatschappelijke integratie, werd gewerkt aan doelstellingen en criteria rond diversiteit. Bij het overleg wordt ook bekeken hoe meer personen met een beperking kunnen worden aangetrokken binnen het federaal openbaar ambt. Er loopt inmiddels ook een overheidsopdracht rond het werk van doventolken.

Voor projecten rond diversiteit zullen *calls* worden gelanceerd. Organisaties zullen projecten kunnen indienen met cofinanciering. Daarvoor wordt een budget van 150 000 euro uitgetrokken. Indien de procedure hiervoor te log blijkt, zal bekeken worden hoe een en ander eenvoudiger en aantrekkelijker kan worden gemaakt.

Wat de vertegenwoordiging van vrouwen in het federaal openbaar ambt betreft, wijst de minister erop dat in 2021 een studie werd uitgevoerd en afgerond. De resultaten daarvan worden verwacht en zullen in 2022 worden uitgerold. Het was en blijft een doelstelling om meer vrouwen in leidinggevende functies te laten instromen. Om die reden wordt onderzocht welke barrières dat in de weg liggen. Uiteraard draait het om het hebben van bepaalde competenties. Er moet toch voor gezorgd worden dat een selectie kan gebeuren uit evenveel competente vrouwen als mannen. Het werk moet dus aan de basis van de keten beginnen.

De federale overheid zetelt in de Begeleidingscommissie voor de aanwerving van personen met een handicap. Daar wordt in dialoog gegaan en worden de aanbevelingen besproken.

Voor taalverhoudingen geldt een taalkader. De geldende reglementering daarover dient te worden toegepast, en daar dient uiteraard te worden op toegezien. Specifieke acties zijn op dat vlak dus niet nodig.

6. *Bien-être*

Le plan fédéral pour la résilience psychologique au travail vient d'être lancé. Le plan comporte trois phases: après le lancement d'une campagne, il y a la phase d'initiatives et la phase de consolidation. Une campagne médiatique est importante (phase 1), mais la prise d'initiatives est bien sûr encore plus importante (phase 2). Un certain nombre d'initiatives sont déjà prévues. Il s'agit, par exemple, de former les dirigeants à la prévention (par exemple, à la détection des signes de burn-out). De nombreuses expérimentations auront lieu au cours de la deuxième phase. Les éléments qui fonctionnent bien seront consolidés dans la troisième phase. Les ministres Dermagne, Vandenbroucke et Clarinval coopèrent également et apportent leur soutien à ce plan.

Dans la campagne, les deux slogans suivants seront utilisés: "prenez rendez-vous avec vous-même" (prenez le temps de préserver votre propre bien-être mental) et "prenez rendez-vous avec votre équipe" (parlez-en avec vos collaborateurs et entre vous).

L'évaluation de la pension de maladie est attendue. Il en va de même pour la concertation avec la ministre des Pensions.

Les adaptations nécessaires sont également envisagées pour le télétravail, en particulier dans l'arrêté royal du 22 novembre 2006, qui sera adapté sur le plan législatif à l'ère post-COVID-19.

7. *Réintégration*

Le système de réintégration est en cours de révision. Il est en effet dépassé. À court terme, les seuils réglementaires seront ajustés pour permettre, par exemple, une occupation plus flexible à temps partiel. Il sera également déterminé quelles activités sont autorisées pendant la période d'absence (par exemple, des formations et un accompagnement de carrière).

La ministre fait également référence au plan de "Retour au travail". Ce plan sera également appliqué au sein de la fonction publique fédérale.

Avec le réseau des directeurs P&O, une réforme en profondeur est en préparation. Medex et Empeva y sont également associés.

8. *Maladie*

Les fonctionnaires étaient déjà autorisés à s'absenter deux fois un jour sans certificat médical. Sur la base des

6. *Welzijn*

Het federaal plan mentale veerkracht werd zopas gelanceerd. Het plan kent 3 fases: na de uitrol van een campagne komen er de fase van de initiatieven en die van het consolideren. Een mediacampagne is belangrijk (fase 1), maar uiteraard is het nemen van initiatieven nog belangrijker (fase 2). Een aantal initiatieven zijn reeds gepland. Het gaat bijvoorbeeld om het geven van opleidingen aan leidinggevendenden rond preventie (bijvoorbeeld het opvangen van signalen van burn-out). Tijdens de tweede fase zal heel wat worden geëxperimenteerd. De dingen die goed werken zullen in de derde fase worden geconsolideerd. Ook de ministers Dermagne, Vandenbroucke en Clarinval werken mee en leveren hun ondersteuning aan dit plan.

In de campagne zullen de volgende twee slogans worden gebruikt: "maak afspraak met jezelf" (de tijd nemen om het eigen mentaal welzijn te vrijwaren) en "maak afspraak met je team" (praat erover met je medewerkers en met elkaar).

De evaluatie van het ziektepensioen wordt afgewacht. Hetzelfde geldt voor het overleg met de minister van Pensioenen.

Ook rond telewerken wordt gekeken naar nodige aanpassingen, in het bijzonder het koninklijk besluit van 22 november 2006, dat wetgevend wordt aangepast aan het post-COVID-19-tijdperk.

7. *Re-integratie*

Het systeem van re-integratie wordt herzien. Dat is immers achterhaald. Op korte termijn zullen reglementaire drempels worden aangepast, om bijvoorbeeld te zorgen voor een flexibelere deeltijdse tewerkstelling. Tevens zal worden bepaald wat de toegelaten activiteiten zijn tijdens de afwezigheidsperiode (bijvoorbeeld opleidingen en loopbaanbegeleiding).

De minister verwijst voorts naar het plan "terug naar werk". Dat plan zal ook worden toegepast binnen het federaal ambt.

Samen met het netwerk van P&O-directeurs wordt een grondige hervorming voorbereid. Daar worden ook Medex en Empeva bij betrokken.

8. *Ziekte*

Ambtenaren mochten reeds 2 keer een dag afwezig zijn zonder ziektebriefje. Op basis van de nieuwe regels

nouvelles règles, cela sera désormais possible trois fois par an. Le déploiement de cette mesure sera bien sûr discuté avec les médecins-contrôle.

9. *Collaboration avec les entités fédérées*

Comment ancrer le partenariat, et comment rechercher des opportunités avec d'autres autorités dans le domaine, par exemple, de la mobilité ou de la réintégration? La ministre a déjà mené des discussions, notamment avec le gouvernement flamand. Il est important de voir ce que l'on peut apprendre les uns des autres.

L'instrument de concertation avec les ministres compétents des entités fédérées sera la Conférence interministérielle (CIM). Elle sera convoquée en ce qui concerne le domaine politique de la Fonction publique dans le but de partager les bonnes pratiques.

10. *Objectifs transversaux*

Début 2022, des objectifs transversaux seront fixés dans différents domaines (efficacité énergétique, gestion du personnel, budget, gestion des bâtiments). Le SPF BOSA sera en charge de ce projet. La ministre en discutera ensuite avec ses homologues des autres domaines politiques.

11. *Dialogue social*

Les barèmes n'ont pas encore fait l'objet d'une revalorisation.

Pourquoi les militaires reçoivent-ils des chèques-repas? La Défense a instauré cette mesure sur la base de ses propres ressources, c'est-à-dire dans le cadre de l'enveloppe dont elle dispose. L'impact budgétaire d'une mesure similaire dans la fonction publique fédérale serait d'un autre ordre de grandeur. Pour la fonction publique fédérale, le financement d'une telle mesure doit être demandé dans le cadre de la concertation budgétaire. Au cours des discussions, il été convenu que cette question serait examinée aussi bien pour la police que pour la fonction publique fédérale, lors du contrôle budgétaire. La ministre comprend la déception des partenaires syndicaux. Elle a elle-même participé pendant un an, avec différents groupes de travail, à la préparation d'un accord sectoriel. Le débat sera donc rouvert au moment du contrôle budgétaire. Il est important que cette mesure soit déployée à titre général, et non à titre spécifique pour telle ou telle catégorie de travailleurs, comme ce fut malheureusement le cas pour la Défense.

La ministre a en revanche obtenu une enveloppe substantielle de 10 millions d'euros pour indemniser le télétravail. La ministre précise que le montant de 50 euros

zal dat voortaan 3 keer per jaar kunnen. De uitrol daarvan zal uiteraard worden besproken met de controleartsen.

9. *Samenwerking met de deelstaten*

Hoe kan het partnerschap worden verankerd, en hoe kunnen opportuniteiten worden gezocht met andere overheden op het vlak van bijvoorbeeld mobiliteit of re-integratie? De minister heeft reeds gesprekken gevoerd, onder meer met de Vlaamse overheid. Het is belangrijk om na te gaan wat van mekaar kan worden geleerd.

Het instrument voor het overleg met de bevoegde ministers van de deelstaten zal Interministeriële Conferentie (IMC) zijn. Die zal worden samengeroepen rond het beleidsdomein Ambtenarenzaken, en dat met de bedoeling om goede praktijken te delen.

10. *Transversale doelstellingen*

Begin 2022 zullen op verschillende domeinen (energie-efficiëntie, personeelsbeheer, begroting, gebouwenbeheer) transversale doelstellingen worden vastgelegd. De FOD BOSA zal dat project trekken. Daarna zal de minister dat bespreken met haar ambtsgenoten van de andere beleidsdomeinen.

11. *Sociale dialoog*

De weddenschaal werd nog niet geherwaardeerd.

Waarom ontvangen de militairen maaltijdcheques? Defensie heeft die maatregel ingevoerd met eigen middelen. Dat gebeurt dus binnen de beschikbare enveloppe. De budgettaire impact van een dergelijke maatregel voor het federaal openbaar ambt is van een andere grootorde. Voor het federaal openbaar ambt moet de financiering daarvan worden gevraagd in het kader van het begrotingsoverleg. Daar werd de afspraak gemaakt dat dit aspect voor zowel de politie als voor het federaal ambt zal worden besproken naar aanleiding van de begrotingscontrole. De minister heeft begrip voor de ontgoocheling daarover bij de syndicale partners. De minister heeft zelf aan de hand van werkgroepen een jaar lang meegewerkt aan de voorbereiding van een sectoraal akkoord. Bij de begrotingscontrole zal het debat dus opnieuw worden gevoerd. Het is belangrijk dat een dergelijke maatregel op een algemene wijze wordt uitgerold, en dat niet elk apart, zoals dat bij Defensie jammer genoeg is gebeurd.

Wel heeft de minister alvast een aanzienlijke enveloppe van 10 miljoen euro binnengehaald om het telewerk te vergoeden. Dat bedrag is geen loonopslag. Uiteraard mocht

prévu ne constitue pas une hausse salariale. Elle reconnaît que ce montant pourrait être plus élevé, mais il s'agit selon elle d'une indemnité équitable, qui est en effet passée de 20 euros à 50 euros. Cette indemnité couvre non seulement le coût de la connexion Internet, mais aussi, par exemple, les coûts énergétiques. L'octroi de cette indemnité est subordonné à un critère unique, à savoir que le télétravailleur devra télétravailler au moins quatre jours par mois. La mesure est destinée aux personnes qui exercent une fonction compatible avec le télétravail. Il appartient aux responsables de décider de quelles fonctions il s'agit. Des efforts seront également faits au niveau de l'équipement matériel du télétravailleur (matériel de travail ergonomique). Il est notamment prévu de proposer des réductions sur des articles achetés via Fed+.

Il est exact que, dans le secteur privé, une possibilité de déduction pouvant aller jusqu'à 130 euros a été prévue. Il faut cependant savoir que 6 % seulement des employeurs du secteur privé versent une indemnité aux télétravailleurs. De plus, le montant déductible est généralement très éloigné du montant maximal de 130 euros.

Il est vrai que cette réglementation (indemnité mensuelle de 50 euros) diffère de celle qui s'applique aux autres niveaux de pouvoir. La ministre ne peut qu'espérer que ceux-ci adopteront le même système au profit de leurs fonctionnaires. De telles questions pourront être abordées dans le cadre de la prochaine CIM prévue.

Lors de la concertation sectorielle, il n'est pas uniquement question d'argent, mais aussi du contenu des dossiers, comme, par exemple le droit à la déconnexion. Sur cette question, la ministre coopère avec le ministre du Travail. C'est une priorité. À cet égard, il existe déjà le Centre de carrière ainsi que des conseillers en prévention. Il existe également des formations sur la gestion du stress et la prévention du burn-out. L'impact du télétravail sera également abordé dans ce cadre.

12. Vieillessement

Il est exact que la note de politique générale n'aborde pas la question du vieillissement. La ministre accepte la suggestion de prêter une attention suffisante à cette question. Il s'agit en effet d'un défi majeur pour l'avenir de la fonction publique fédérale. Les organisations devraient en tenir compte dans la planification de leurs besoins et se baser sur cette planification pour travailler de manière proactive et stratégique.

Il faut sensibiliser les différents départements à cette question et également les responsabiliser à cet égard.

het nog meer zijn. Het bedrag van 50 euro per maand is hoe dan ook billijk. De bestaande 20 euro werd dus met 30 euro vermeerderd. Het bedrag van 50 euro dekt niet enkel de kosten van de internetverbinding, maar eveneens bijvoorbeeld de energiekosten. Voor de toekenning van dat bedrag geldt één criterium, namelijk minimaal 4 dagen per maand telewerken. Dat bedrag is bestemd voor personen in telewerkbaar functies. Het is aan de leidinggevenden om te beslissen om welke functies het gaat. Voorts komen er ook inspanningen op het vlak van de materiële uitrusting van de telewerker (ergonomisch werkmaterieel). Zo zal worden gewerkt met kortingen bij aankopen door werknemers via Fed+.

Het klopt dat in de privésector een aftrekpost tot 130 euro is voorzien. Daar staat tegenover dat slechts 6 % van de werkgevers in de privésector iets geven aan hun werknemers. Dat bedrag is bovendien doorgaans ver verwijderd van het maximaal bedrag van 130 euro.

Het is juist dat de regeling van 50 euro niet dezelfde is als die op andere beleidsniveaus. De minister kan enkel hopen dat de regeling door hen wordt overgenomen ten behoeve van hun ambtenaren. Dergelijke zaken kunnen worden aangekaart binnen de voorziene IMC.

In het sectoraal overleg gaat het niet enkel om geld. Het gaat ook om de inhoud van dossiers, zoals het recht op deconnectie. De minister werkt daaromtrent samen met de minister voor Werk. Dat is een prioriteit. Er werd reeds gezorgd voor het loopbaancentrum en voor preventieadviseurs. Er zijn ook opleidingen rond stressbeheer en de preventie van burn-out. Ook de impact van het telewerk zal daarin aan bod komen.

12. Vergrijzing

Het klopt dat de beleidsnota niet ingaat op het aspect van de vergrijzing. De minister neemt de suggestie mee om daar voldoende oog voor te hebben. Dat gegeven is immers een belangrijke uitdaging voor de toekomst van het federaal openbaar ambt. De organisaties dienen daar in hun behoeftenplanning rekening mee te houden en op basis daarvan op proactieve en strategische wijze aan de slag te gaan.

Het komt erop aan om verschillende departementen hierover te responsabiliseren en te sensibiliseren.

Le départ à la retraite de la génération du *baby-boom* va se poursuivre pendant un certain temps. Cela démontre la nécessité d'un exercice de recrutement et de valorisation de la fonction publique en tant qu'employeur, de manière à attirer les jeunes.

De son côté, le SPF BOSA s'efforce de conserver l'expertise et de transférer les connaissances, notamment dans le cadre d'une sorte de tutorat.

13. *Intégrité – Sonneurs d'alerte*

La coopération avec le Médiateur fédéral est très bonne. Il en va de même pour la coopération avec l'Audit fédéral interne. Ils travaillent activement et loyalement à la transposition de la directive européenne 2019/1937. Ils joueront parfaitement leur rôle au niveau des futurs canaux de signalement internes et externes.

Il est exact que le délai de transposition de la directive ne sera pas respecté. La ministre pense toutefois que ce sera chose faite au début de l'année 2022.

14. *Budget*

L'économie linéaire de 2 % a été ramenée entre-temps à 1,1 %.

En pratique, l'économie est encore plus faible, étant donné que du personnel supplémentaire sera recruté. Par ailleurs, la numérisation – y compris le travail à domicile – devrait également apporter des gains d'efficacité. Au final, la situation budgétaire réelle dépendra de la politique menée et de la manière dont il sera concrètement pourvu aux postes vacants.

15. *Régie des bâtiments*

Un examen des dépenses a montré qu'il y a encore de la marge pour une rationalisation sur le plan de l'exploitation des espaces de bureaux. Le secrétaire d'État à la Régie des bâtiments procédera à une évaluation et lancera une sensibilisation autour de cette thématique.

16. *Planification stratégique proactive*

En réponse à la question concernant les étapes prévues de cette planification, la ministre indique qu'elles comportent par exemple l'ensemble des missions de base, ainsi que le lien avec le planning de la Régie des bâtiments.

De uitstroom van de babyboomgeneratie zal nog even aanhouden. Dat toont de noodzaak aan van de oefening rond rekrutering en *employer branding* om jongere mensen aan te trekken.

De FOD BOSA besteedt evenwel aandacht aan het belang van het behoud van expertise en de kennisoverdracht. Het gaat om een soort mentorschap.

13. *Integriteit – Klokkenluiders*

De samenwerking met de Federale Ombudsman verloopt zeer goed. Hetzelfde geldt voor de samenwerking met de Federale Interne Audit. Zij werken op een actieve en loyale wijze mee aan de omzetting van de Europese richtlijn 2019/1937. Zij zullen hun rol perfect spelen op het vlak van de op te zetten interne en de externe meldkanalen.

Het klopt dat deadline voor de omzetting van de richtlijn niet zal worden gehaald. De minister gaat er wel vanuit dat de omzetting begin 2022 wordt gerealiseerd.

14. *Begroting*

De lineaire besparing van 2 % is inmiddels teruggebracht naar 1,1 %.

In de praktijk ligt de besparing zelfs lager, aangezien er bijkomend personeel zal worden aangeworven. Daarnaast moet ook de digitalisering – met inbegrip van het thuiswerk – voor efficiëntiewinsten zorgen. Het te voeren beleid en de concrete invulling van de vacatures zullen mee het eindplaatje bepalen.

15. *Regie der Gebouwen*

Een *spending review* heeft aangetoond dat er nog ruimte voor rationalisering is op het vlak van de kantoorruimte. De staatssecretaris voor de Regie der Gebouwen gaat die met evaluatie aan de slag, en zal rond dit thema sensibiliseren.

16. *Proactieve strategische planning*

Welke stappen zitten in die planning? Het gaat bijvoorbeeld om het kerntakenpakket, en er is de link met de planning van de Regie der Gebouwen.

17. **e-Procurement**

On travaille à l'élaboration d'une feuille de route et à un développement phasé par module. Chaque module fera l'objet d'une refonte. Les premières démonstrations sont déjà en cours. La plateforme doit être prête en 2024.

18. **Cybersécurité**

Une concertation est prévue avec le collège des présidents des services publics fédéraux pour déterminer les actions requises.

Dans les domaines de la sensibilisation, de la formation et de la collaboration, la ministre collaborera elle-même avec d'autres partenaires au sein de l'administration fédérale, par exemple avec le Centre pour la Cybersécurité Belgique (CCB).

19. **Collaboration internationale**

Que peut apporter la collaboration internationale à la Belgique? La collaboration permet d'apprendre les uns des autres. Plusieurs pays font face à des défis similaires. Il peut toujours être utile de savoir ce que font les autres. Par exemple, une aide est accordée à la Tunisie pour le monitoring du budget de l'État et la modernisation de la fonction publique. La collaboration peut également être bénéfique pour celui qui partage son expertise.

III. — AVIS

La commission émet, par 10 voix contre 5, un avis favorable sur la section 06 – SPF Stratégie et Appui (*partim*: fonction publique) du projet de budget général des dépenses pour l'année budgétaire 2022.

Résultat du vote nominatif:

Ont voté pour:

Ecolo-Groen: Eva Platteau, Albert Vicaire, Guillaume Defossé;

PS: Hervé Rigot, Daniel Senesael, Eric Thiébaud;

MR: Philippe Pivin;

CD&V: Franky Demon;

Open Vld: Tim Vandenput;

17. **e-Procurement**

Er wordt gewerkt met een roadmap en gefaseerde uitrol per module. Per module zal voor vernieuwing worden gezorgd. De eerste demo's worden inmiddels gegeven. Het platform moet klaar zijn in 2024.

18. **Cyberveiligheid**

Er komt een overleg met het college van voorzitters van de federale overheidsdiensten om te bepalen welke acties vereist zijn.

De minister zelf zal werken op het vlak van de sensibilisering, de opleiding en de samenwerking met andere partners binnen de federale overheid, zoals het Centrum voor Cybersecurity België (CCB).

19. **Internationale samenwerking**

Wat kan de internationale samenwerking betekenen voor België? Er wordt geleerd van elkaar. Verschillende landen kampen met gelijkaardige uitdagingen. Het kan altijd nuttig zijn om over het muurtje te gaan kijken. Tunesië wordt bijvoorbeeld geholpen bij de monitoring van het overheidsbudget en de modernisering van het overheidsapparaat. Ook diegene die expertise ter beschikking stelt, kan uit de samenwerking zaken leren.

III. — ADVIES

De commissie brengt met 10 tegen 5 stemmen een gunstig advies uit over sectie 06 – FOD Beleid en Ondersteuning (*partim*: Ambtenarenzaken) van het wetsontwerp betreffende de algemene uitgavenbegroting voor het begrotingsjaar 2022.

De naamstemming is als volgt:

Hebben voorgestemd:

Ecolo-Groen: Eva Platteau, Albert Vicaire, Guillaume Defossé;

PS: Hervé Rigot, Daniel Senesael, Eric Thiébaud;

MR: Philippe Pivin;

CD&V: Franky Demon;

Open Vld: Tim Vandenput;

Vooruit: Ben Segers.

Ont voté contre:

N-VA: Sigrid Goethals, Yngvild Ingels, Koen Metsu;

VB: Ortwin Depoortere, Frank Troosters.

Se sont abstenus: nihil.

Les rapporteures,

Julie CHANSON
Eva PLATTEAU

Le président,

Ortwin DEPOORTERE

Vooruit: Ben Segers.

Hebben tegengestemd:

N-VA: Sigrid Goethals, Yngvild Ingels, Koen Metsu;

VB: Ortwin Depoorteren Frank Troosters.

Hebben zich onthouden: nihil.

De rapportrices,

Julie CHANSON
Eva PLATTEAU

De voorzitter,

Ortwin DEPOORTERE