

CHAMBRE DES REPRÉSENTANTS
DE BELGIQUE

7 décembre 2020

PROJET DE LOI**contenant le Budget général des dépenses
pour l'année budgétaire 2021****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
M. Franky DEMON**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	11
A. Questions et observations des membres	11
B. Réponses de la ministre	38
C. Répliques	47
D. Réponses complémentaires	51
III. Avis	52

*Voir:*Doc 55 **1578/ (2020/2021)**:001: Budget général des dépenses.
002: Rapport.
003: Amendements.
004 à 006: Rapports.
007: Amendements.
008 à 010: Rapports.BELGISCHE KAMER VAN
VOLKSVERTEGENWOORDIGERS

7 december 2020

WETSONTWERP**houdende de Algemene uitgavenbegroting
voor het begrotingsjaar 2021****ADVIES****over sectie 06 – FOD Beleid en
Ondersteuning (*partim*: Ambtenarenzaken)****VERSLAG**NAMENS DE COMMISSIE
VOOR BINNENLANDSE ZAKEN,
VEILIGHEID, MIGRATIE EN
BESTUURSZAKEN
UITGEBRACHT DOOR
DE HEER **Franky DEMON****INHOUD****Blz.**

I. Inleidende uiteenzetting van de vice-eersteminister en minister van Ambtenarenzaken, Overheidsbedrijven, Telecommunicatie en Post	3
II. Bespreking.....	11
A. Vragen en opmerkingen van de leden	11
B. Antwoorden van de minister	38
C. Replieken	47
D. Bijkomende antwoorden	51
III. Advies	52

*Zie:*Doc 55 **1578/ (2020/2021)**:001: Algemene uitgavenbegroting.
002: Verslag.
003: Amendementen.
004 tot 006: Verslagen.
007: Amendementen.
008 tot 010: Verslagen.

03632

**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, Stefaan Van Hecke
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
sp.a	Bert Moyaers

B. — Suppléants / Plaatsvervangers:

Christoph D'Haese, Joy Donné, Darya Safai, Yoleen Van Camp
Wouter De Vriendt, Claire Hugon, Eva Platteau, Cécile Thibaut
N ., Khalil Aouasti, Hugues Bayet, 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
sp.a	: socialistische partij anders
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 (beige gekleurd 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 2021, y compris la justification et la note de politique générale (DOC 55 1580/008), au cours de ses réunions des 18 et 25 novembre 2020.

Lors de sa réunion du 18 novembre 2020, la commission a décidé à l'unanimité de ne consacrer qu'une seule discussion à l'exposé d'orientation politique (DOC 55 1610/008), qui porte sur l'ensemble de la législature restante, et à la note de politique générale (DOC 55 1580/008).

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, souligne que la pandémie de COVID-19 confronte la société et le gouvernement à d'énormes défis. Citoyens comme entreprises se retrouvent soudainement à vivre, travailler et évoluer dans un contexte radicalement différent, qui impose des limites et des défis. Tout le monde doit rester à la maison, mais personne ne peut être laissé de côté. Les services publics vitaux doivent rester garantis, même en période de confinement.

La ministre souligne ensuite que la pandémie de COVID-19 exige des pouvoirs publics une action qui ne se limite pas à assurer des soins de santé performants. Les citoyens attendent également d'eux qu'ils définissent un cadre pour les travailleurs qui doivent rester en quarantaine, qui ont des enfants à domicile ou qui perdent leur emploi. Les citoyens attendent aujourd'hui de l'autorité qu'elle leur garantisse un filet de sécurité, un cadre, et un service. En outre, alors que nos services publics ont déjà entrepris un processus constant de digitalisation au cours des dernières décennies, nous accomplissons subitement un pas de géant.

Les services publics et les fonctionnaires fédéraux se sont soudainement retrouvés dans une situation de travail profondément modifiée, à l'instar de beaucoup d'autres organisations et travailleurs dans notre pays.

Néanmoins, dans des circonstances difficiles et en très peu de temps, les fonctionnaires ont assuré la continuité

DAMES EN HEREN,

Uw commissie heeft sectie 06 - FOD Beleid en Ondersteuning (*partim*: Ambtenarenzaken) van het ontwerp van algemene uitgavenbegroting voor het begrotingsjaar 2021, met inbegrip van de verantwoording en de beleidsnota (DOC 55 1580/008), besproken tijdens haar vergaderingen van 18 en 25 november 2020.

De commissie heeft tijdens haar vergadering van 18 november 2020 eenparig beslist één enkele bespreking te wijden aan de beleidsverklaring (DOC 55 1610/008), die de gehele overblijvende regeerperiode bestrijkt, en de algemene beleidsnota (DOC 55 1580/008).

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, stipt aan dat de COVID-19-pandemie de samenleving en de overheid voor enorme uitdagingen stelt. Plots leven, werken en opereren burgers en bedrijven in een abrupt gewijzigde context. Die context limiteert en daagt uit. Iedereen moet thuisblijven, maar niemand mag achterblijven. De broodnodige overheidsdiensten moeten gegarandeerd blijven, ook in tijden van lockdown.

De minister benadrukt dan de COVID-19-pandemie een overheidsoptreden vergt dat veel verder gaat dan een performante gezondheidszorg. De burgers verwachten ook dat de overheid een kader uitwerkt voor werknemers die in quarantaine moeten blijven, die thuisblijvende kinderen hebben, of voor werknemers die hun job verliezen. De burger verwacht dat de overheid vandaag een vangnet, een omkadering, en dienstbaarheid biedt. Verder wordt, waar de publieke dienstverlening de voorbije decennia reeds een gestaag traject van digitalisering doorliep, nu in één klap een gigantische sprong gemaakt.

De federale overheidsdiensten en ambtenaren werden plots met een abrupt gewijzigde werksituatie geconfronteerd, net als vele andere organisaties en werknemers in het land.

De ambtenaren zijn er in moeilijke omstandigheden en in korte tijd in geslaagd de continuïteit van de openbare

des services publics. Alors que le pays traversait une crise sanitaire, la fonction publique fédérale a témoigné d'une grande détermination. La ministre indique que les acteurs politiques sont obligés à faire preuve de modestie, et surtout à exprimer leur gratitude. Elle souhaite de nouveau remercier les fonctionnaires fédéraux. À une époque où cela était absolument essentiel, l'autorité et les citoyens ont en effet pu compter sur l'engagement continu de leurs fonctionnaires.

La crise du COVID-19 pose des défis, mais elle crée aussi des opportunités. L'augmentation du télétravail entraîne par exemple une diminution des déplacements entre le domicile et le lieu de travail. Il en résulte une réduction des embouteillages et des émissions polluantes pour la planète, et plus de temps à la maison pour le fonctionnaire. Cela peut aussi conduire à une utilisation plus efficace des ressources et donc à une réduction des dépenses publiques: un résultat gagnant-gagnant. Selon la ministre il convient donc de tirer les leçons de cette situation difficile et funeste, et de continuer à progresser sur la base de ce qui fonctionne, dans une perspective d'avenir.

Avec les fonctionnaires dirigeants, regards tournés vers l'avenir, nous édifierons une nouvelle culture mettant l'accent sur l'innovation et la flexibilité. Le gouvernement doit jouer un rôle non seulement de régulateur, mais aussi d'innovateur et de moteur de la société. En 2021, la ministre entend, en collaboration avec les fonctionnaires, miser sur la numérisation, tout en prêtant attention à l'accès aux services pour les personnes qui maîtrisent un peu moins le numérique. Le gouvernement sera également un partenaire loyal dans la réalisation du pacte vert pour l'Europe, en facilitant et en ancrant au sein des services publics fédéraux des choix durables, dans lesquels les ambitions en matière de responsabilité sociétale des entreprises joueront un rôle important.

L'engagement social caractérise et motive de nombreux fonctionnaires fédéraux à exercer leur métier. Nous pouvons en être fiers, et mettre cet engagement davantage en avant.

La ministre s'engage à faire en sorte que les fonctionnaires puissent le plus simplement possible convertir leur enthousiasme et leur engagement social en services adéquats. Avec ses collègues ministres de tutelle des différentes institutions publiques, la ministre tient à accroître la fierté des fonctionnaires, qui va au-delà des départements individuels, et à faire en sorte qu'ils puissent effectuer leur travail confortablement et en toute indépendance.

Les réalisations seront en tout cas toujours le fruit d'un travail de groupe. La ministre s'efforcera d'établir une

diensten te waarborgen. Terwijl in het land een gezondheidscrisis heerste, hebben de federale overheidsdiensten blij gegeven van een grote vastberadenheid. De minister geeft aan dat de politieke actoren van bescheidenheid moeten getuigen en vooral hun dankbaarheid moeten uiten. Ze wenst de federale ambtenaren nogmaals te danken. Toen het absoluut van essentieel belang was, hebben de overheid en de burgers op het niet aflatend engagement van hun ambtenaren kunnen rekenen.

De COVID-19-crisis gaat gepaard met uitdagingen, maar creëert ook mogelijkheden. Door de toename van het telewerk is er bijvoorbeeld minder forensenverkeer. Daardoor zijn er minder files en minder vervuillende emissies voor de planeet en brengen de ambtenaren meer tijd thuis door. Dat kan ook leiden tot een doeltreffender gebruik van de middelen en dus tot een vermindering van de overheidsuitgaven: dat is een win-win-resultaat. Volgens de minister moet men lessen trekken uit die moeilijke en rampzalige situatie en moet men voortgang blijven maken op basis van wat werkt, met het oog op de toekomst.

Met de blik gericht op de toekomst, en samen met de leidende ambtenaren, wordt gebouwd aan een nieuwe cultuur van wendbaarheid en van innovatie. De overheid moet niet alleen een rol spelen als regulator, maar ook als innovator en motor van de samenleving. In 2021 wil de minister samen met de ambtenaren inzetten op digitalisering, met aandacht evenwel voor de toegang tot de dienstverlening voor zij die digitaal net iets minder onderlegd zijn. De overheid zal daarnaast ook een trouwe partner zijn in de realisatie van de Europese *Green Deal*, door duurzame keuzes binnen de federale overheidsdiensten te faciliteren en te verankeren, waarbij ambities inzake maatschappelijk verantwoord ondernemen een belangrijke rol zullen spelen.

Maatschappelijk engagement is iets wat vele federale ambtenaren typeert en motiveert om hun job uit te voeren. Dat is iets waarop men best trots mag zijn, en wat meer in de verf mag gezet worden.

De minister verbindt zich ertoe ervoor te zorgen dat de ambtenaren hun enthousiasme en hun engagement op een zo eenvoudig mogelijke manier kunnen omzetten in adequate diensten. Samen met de andere toezichthoudende ministers van de overheidsinstellingen wenst de minister de trots van de ambtenaren te vergroten, die de individuele departementen overstijgt, en ervoor te zorgen dat ze hun werk op een comfortabele wijze en volledig onafhankelijk kunnen uitvoeren.

De verwezenlijkingen zullen in elk geval het resultaat van een groepswerk zijn. De minister zal zorgen voor

bonne collaboration pas seulement avec ses collègues ministres mais aussi avec les fonctionnaires dirigeants et les organisations syndicales. En plus, afin de pouvoir opérer des choix politiques judicieux, ils se baseront toujours sur des connaissances et des données scientifiques et ils utiliseront donc les principes du *evidence based policy*.

La ministre commente ensuite ses projets au niveau du service au public, de la politique du personnel, du fonctionnement interne et du regard tourné vers l'extérieur.

Au niveau du service, la politique s'appuiera sur le principe du *digital first*. Pour garantir un accès continu aux services, le gouvernement investira dans une application intégrée et personnalisée qui permet aux citoyens d'accéder à tous leurs dossiers auprès des autorités. Le projet pilote avec les chatbots continue à être suivi et étoffé. L'e-Box prévue dans l'accord de gouvernement comme point de contact central avec les autorités continuera également d'être développée. Les efforts numériques vont dès lors de pair avec la cartographie des services physiques attendus que l'on devra fournir aux citoyens. En effet, il est toujours important que l'administration reste facilement accessible, aussi pour les personnes qui maîtrisent moins les applications digitales.

Également au niveau de la loi relative aux marchés publics, la ministre poursuivra la numérisation du processus d'achat par de nouveaux investissements dans la plate-forme d'e-procurement, en portant une attention particulière à l'accessibilité des marchés publics pour les PME et les start-up afin de soutenir la force d'innovation du pays. Le but est de simplifier les procédures, afin d'accélérer les procédures d'attribution et de réduire la charge administrative tant pour les autorités publiques que pour les entreprises. On va également intégrer des clauses incitant les fournisseurs à soumettre une offre respectueuse de l'environnement, durable, éthique et socialement responsable.

La ministre ambitionne de mettre en place une politique mieux fondée sur des preuves et d'assurer une plus grande transparence de l'administration vis-à-vis de ses citoyens en rendant davantage de données accessibles au public. Des investissements seront consentis dans la stratégie de communication interne de l'administration fédérale et dans l'information délivrée aux citoyens, aux entreprises et aux médias. En outre, les services publics amélioreront la mise à disposition d'informations, y compris sous forme de données ouvertes, concernant la comptabilité et le budget ainsi que l'environnement RH général pour autant qu'il s'agisse de données non personnelles.

een goede samenwerking met de andere ministers maar ook met de leidinggevende ambtenaren en met de vakbonden. Om oordeelkundige beleidskeuzes te kunnen maken, zullen ze steeds gebaseerd zijn op wetenschappelijke kennis en gegevens en zal dus gebruik worden gemaakt van de beginselen van de *evidence based policy*.

De minister vervolgt met de toelichting van haar beleidsplannen met betrekking tot de publieke dienstverlening, het personeelsbeleid, de interne werking en de blik naar buiten.

Wat de dienstverlening betreft, zal het beleid zich laten leiden door het *digital first*-principe. Om een continue toegang tot de diensten te waarborgen, zal de regering investeren in een geïntegreerde en geïndividualiseerde toepassing waarmee de burgers toegang kunnen hebben tot hun dossiers bij de overheid. Het proefproject met de *chatsbot* wordt voortgezet en uitgebreid. Ook de e-Box waarin het regeerakkoord voorziet als centraal contactpunt met de overheid zal verder worden ontwikkeld. De digitale inspanningen gaan derhalve gepaard met het in kaart brengen van de verwachte fysieke diensten die aan de burgers zullen moeten worden verstrekt. Het is immers nog steeds belangrijk dat de administratieve diensten gemakkelijk toegankelijk blijven, ook voor de mensen die minder vertrouwd zijn met de digitale toepassingen.

Ook inzake de wet betreffende de overheidsopdrachten zal de minister voortgaan met de digitalisering van de aankoopprocedures door nieuwe investeringen in het *e-procurement*-platform, met bijzondere aandacht voor de toegankelijkheid van de overheidsopdrachten voor de kmo's en de startups teneinde de innoverende kracht van het land te steunen. Het doel is het vereenvoudigen van de procedures om de gunningsprocedures te versnellen en de administratieve last te verminderen zowel voor de overheid als voor de ondernemingen. Voorts zullen bedingen worden opgenomen die de leveranciers ertoe aanzetten een offerte in te dienen die milieuvriendelijk, duurzaam, ethisch en maatschappelijk verantwoord is.

De minister mikt op een beter *evidence based* beleid en meer transparantie van de overheid ten opzichte van de burgers, dat zal gecreëerd worden door meer gegevens publiek te maken. Niet alleen wordt geïnvesteerd in de interne communicatiestrategie van de federale overheid en van de informatiestroom naar de burger, de ondernemingen en de media; daarnaast is het de bedoeling dat de overheidsdiensten informatie inzake boekhouding, begroting en HR beter beschikbaar maken, ook als open data, voor zover het gegevens betreft die niet van persoonlijke aard zijn.

En plus, afin de s'assurer que ces initiatives améliorent réellement le niveau de service, des outils de suivi seront développés pour mesurer en permanence la satisfaction des citoyens, des entreprises, ou d'autres clients. Il sera ainsi possible de procéder rapidement à une intervention ou d'effectuer des ajustements rapides.

La ministre souhaite encourager la capacité d'innovation de l'Administration. Convaincue que les meilleures idées viennent souvent des fonctionnaires eux-mêmes, elle veillera à la création d'un *Federal Innovation Award* annuel, attribué au projet ayant le plus grand impact sur les services fournis par l'administration, et pouvant dans l'idéal également être adopté comme meilleure pratique dans d'autres.

Ensuite, la ministre examinera quelles initiatives peuvent être prises par les services publics pour lutter contre la pauvreté dans la société, comme un renforcement du rôle d'experts du vécu en matière de pauvreté au sein de l'administration.

Enfin, la ministre accorde une attention particulière aux accords conclus au niveau international. Les accords sur la politique d'intégrité, y compris la prévention de la fraude et de la corruption, seront mis en œuvre dans le secteur public. Le statut de lanceur d'alerte sera entériné, en assurant la protection des fonctionnaires qui, de bonne foi, dénoncent des faits répréhensibles commis dans leur administration. D'ici la fin 2021, le futur système de signalement au sein de l'Administration fédérale doit être aligné sur la directive européenne sur la protection des personnes qui signalent des violations du droit de l'Union (UE 2019/1937).

La ministre commente ensuite plus en détail ses projets en matière de politique des ressources humaines.

Le talent des fonctionnaires garantit en effet la satisfaction des citoyens. Pour renforcer ce talent, une équipe spéciale sera mise en place qui s'attèlera à renouveler la stratégie d'image de l'employeur (*employer branding*). À cet égard, une attention particulière sera requise pour atteindre les groupes défavorisés, afin de refléter véritablement la très grande diversité de la société; mais la ministre souhaite également rendre la fonction publique attrayante pour des profils spécifiques tels que les professionnels de l'informatique, les médecins et les scientifiques.

Pour répondre aux doléances des candidats et des services publics recruteurs, les procédures de recrutement seront plus efficaces. La numérisation sera accentuée

Om zich ervan te verzekeren dat die initiatieven het dienstverleningsniveau daadwerkelijk verbeteren, zullen bovendien follow up-instrumenten worden ontwikkeld om de tevredenheid van de burgers, van de ondernemingen of van andere klanten voortdurend te meten. Zo zal het mogelijk zijn snel op te treden of bij te sturen.

Omdat de minister de innovatiekracht van de overheid wil aanwakken, en vanuit de overtuiging dat de beste ideeën vaak van de ambtenaren zelf komen, wordt bovendien een jaarlijkse *Federal Innovation Award* opgericht. Deze award zal worden uitgereikt aan het project met de grootste impact op de dienstverlening van de overheid; idealiter een project dat geldt als *best practice* en zo ook in andere overheidsinstellingen kan worden overgenomen.

Vervolgens zal de minister nagaan welke initiatieven door de overheidsdiensten kunnen worden genomen om de armoede te bestrijden, zoals een grotere rol voor de ervaringsdeskundigen inzake armoede binnen de administratie.

Tot slot schenkt de minister bijzondere aandacht aan de op internationaal niveau gesloten akkoorden. De akkoorden inzake integriteitsbeleid, met inbegrip van het voorkomen van fraude en van corruptie, zullen in de overheidssector ten uitvoer worden gelegd. De status van klokkenluider zal worden bekrachtigd en daarbij zal worden gezorgd voor de bescherming van de ambtenaren die, te goeder trouw, laakbare feiten aan de kaak stellen die in hun overheidsdienst worden gepleegd. Tegen eind 2021 moet de aangifteregeling binnen de federale overheidsdiensten in overeenstemming worden gebracht met de Europese richtlijn inzake de bescherming van personen die inbreuken op het Unierecht melden (2019/1937).

Vervolgens geeft de minister nadere toelichting bij haar plannen aangaande het personeelsbeleid.

Talentvolle ambtenaren zorgen immers voor tevreden burgers. Om dat talent beter te bereiken, wordt een speciaal team opgericht dat werk maakt van een vernieuwde *employer branding*. Daarbij is extra aandacht vereist voor het bereiken van kansengroepen, om een waarachtige weerspiegeling van de superdiverse samenleving te bekomen; maar evengoed wenst de minister het openbaar ambt aantrekkelijk te maken voor specifieke profielen zoals IT'ers, geneeskundigen en wetenschappers.

Om aan de grieven van zowel sollicitanten als ook de rekruterende overheidsdiensten tegemoet te komen, worden de aanwervingsprocedures performanter. Er wordt

et l'objectif sera de réduire la durée des procédures de sélection et donc d'accélérer le recrutement. La ministre laisse en outre la place à un plus grand degré de décentralisation des procédures de sélection, tandis que le SPF BOSA continuera à contrôler de manière centralisée la qualité et l'objectivité des procédures, ainsi qu'à fournir les outils unifiés pour ce faire, pour permettre à chaque institution publique de mieux adapter sa politique de recrutement à ses propres besoins sans compromettre le déroulement correct et objectif du recrutement.

Parallèlement au recrutement de nouveaux talents, il convient également de continuer à investir massivement dans le personnel actuel. Pour évaluer le modèle de compétences de l'État, actuellement en cours de révision, il faut se baser sur les connaissances scientifiques les plus récentes. En reliant le principe de l'apprentissage tout au long de la vie à la possibilité d'une planification de carrière flexible au sein de l'administration (au sens large), la fonction publique reste stimulante et attrayante.

Lorsque les fonctionnaires sont demandeurs d'une plus grande mobilité entre les départements, les projets existants, comme *Talent on the move*, seront également évalués. Les possibilités de mobilité en dehors de l'administration fédérale – avec maintien des droits – seront également étudiées. Il s'agit notamment de la mobilité depuis et vers des entreprises publiques, de la coopération avec d'autres niveaux de pouvoir, de la coopération avec des organisations à but non lucratif, etc. Selon la ministre, le partage des connaissances et de l'expertise doit en effet être aussi large que possible.

Si le télétravail est devenu la règle en période de COVID-19, il pourra continuer à alterner avec une présence physique dans les services même après la crise sanitaire. De cette façon, la ministre compte obtenir un résultat gagnant-gagnant, que cela concerne la charge sur l'agent, les coûts supportés par l'employeur, ou encore l'empreinte sur la société et la planète. La ministre fixe l'objectif moyen de deux jours de télétravail par fonctionnaire et par semaine sur une base annuelle. Normaliser et institutionnaliser le télétravail incitent néanmoins à la vigilance quant au droit à la déconnexion et à l'ergonomie du poste de travail.

L'autonomie étant un élément clé de la motivation de nombreux collaborateurs, il convient d'adapter en conséquence la politique des ressources humaines. La ministre indique qu'une nouvelle politique doit en outre être définie en matière de vision du leadership et du *succession management*. De plus, l'intention est d'évoluer vers une culture du feed-back permanent,

ingezet op digitalisering en er wordt tevens een kortere doorlooptijd en dus snellere aanwerving nagestreefd. De minister laat bovendien ruimte voor een grotere mate van decentralisering in de aanwervingsprocedures, terwijl de FOD BOSA wel centraal blijft waken over de kwaliteit en objectiviteit van de procedures, alsook de eengemaakte tools daartoe blijft aanleveren. Op die manier kan elke overheidsinstelling zijn rekruteringsbeleid beter laten aansluiten bij de eigen noden zonder daarbij in te boeten op een correct en objectief verloop van de aanwerving.

Naast het rekruteren van nieuw talent, is het ook van belang om volop in het huidige personeel te blijven investeren. Voor een evaluatie van het huidige competentiemodel van de overheid, dat aan herziening toe is, baseren we ons best op de meest recente wetenschappelijke inzichten. Door het principe van levenslang leren te koppelen aan de mogelijkheid tot flexibele carrièreplanning binnen de (ruime) overheid, blijft het openbaar ambt uitdagend en aantrekkelijk.

Waar ambtenaren vragende partij zijn voor een grotere mobiliteit over de departementen heen, zullen de bestaande projecten, zoals *Talent on the move*, eveneens worden geëvalueerd. Ook de mogelijkheden voor mobiliteit buiten de federale overheid – met behoud van rechten – worden onderzocht. Er kan hierbij gedacht worden aan mobiliteit van en naar overheidsbedrijven, samenwerking met andere bestuursniveaus of samenwerking met non-profitorganisaties. Het delen van kennis en expertise moet immers zo breed mogelijk kunnen, aldus de minister.

Telewerk is in COVID-tijden de norm, maar kan ook na de coronacrisis blijvend worden afgewisseld met fysieke aanwezigheid op de diensten, ook na de gezondheids-crisis. De minister beoogt op die manier een win-win, voor de lasten van de werknemer, de kosten van de werkgever en die voor de samenleving en planeet. De minister stelt de gemiddelde doelstelling voorop van twee thuiswerkdagen per ambtenaar per week op jaarbasis. Bij het normaliseren en institutionaliseren van thuiswerk, blijven we evenwel waakzaam voor het "recht om offline te zijn" en de nood aan ergonomisch werkmateriaal.

Omdat autonomie een sleutelelement is in de motivatie van veel werknemers, moet het personeelsbeleid hieromtrent worden afgestemd. Ook rond leiderschapsvisie en *succession management* is nood aan nieuw beleid. Daarenboven is het de bedoeling te evolueren naar een permanente feedbackcultuur, waar de focus ligt op regelmatige gesprekken tussen leidinggevende

qui met l'accent sur des entretiens réguliers entre le dirigeant et le collaborateur plutôt que sur le respect d'obligations administratives.

En ce qui concerne les mandataires, des efforts seront déployés pour objectiver davantage la procédure de sélection, et un parcours de carrière dynamique sera élaboré, dans lequel l'expertise de management acquise sera prise en compte en cas de changement éventuel de fonction de mandat ou après la fin réussie du mandat. En outre, la diversité parmi les mandataires sera accrue afin de promouvoir la diversification des cadres supérieurs de l'administration. Des efforts seront également réalisés à court terme afin de pourvoir les postes de dirigeants et de mandataires.

Les services publics ayant besoin de fonctionnaires en bonne santé et qui se sentent bien dans leur peau, la ministre déploiera notamment des conseillers en prévention, des coachs en *burn-out* et d'autres approches systématiques. Il sera examiné dans quelle mesure les fonctionnaires en incapacité de travail peuvent être réintégrés en faisant notamment appel à des gestionnaires des incapacités (*disability managers*). Cette approche correspond également à l'ambition de la ministre de rapprocher de l'objectif des 3 % la proportion de personnel handicapé au sein de l'administration fédérale. Le rôle des conseillers en prévention sera également renforcé. Empreva continuera d'être soutenu dans son rôle et la ministre investira également davantage dans l'outil Kitry, qui permet une gestion performante des dossiers médicaux de prévention.

En application de l'accord de gouvernement, la réglementation relative à la fin de carrière au sein de l'administration sera analysée et des initiatives telles que les fins de carrière adoucies, l'emploi à temps partiel et le transfert de connaissances entre les générations seront examinées. On examinera également les possibilités de fin de carrière en dehors de l'Administration en respectant l'emploi statutaire des fonctionnaires.

La ministre affirme que la fonction publique doit refléter le plus fidèlement possible la société. Le passage des femmes et des groupes défavorisés à des fonctions supérieures dans les services publics doit être amélioré. Parallèlement, des efforts de sensibilisation seront déployés pour lever le tabou qui entoure le travail à temps partiel ou certaines formes de congé pour les hommes.

En outre, en concertation avec les partenaires sociaux, les différences pertinentes entre les statutaires et les contractuels seront mises en évidence afin de déterminer une vision pour l'avenir, tout en faisant preuve de

en medewerker in plaats van op het doorlopen van administratieve verplichtingen.

Wat de mandaathouders betreft, worden inspanningen geleverd om de selectieprocedure verder te objectiveren en wordt gewerkt aan een dynamisch loopbaanpad waarbij de opgebouwde managementexpertise in rekening wordt gebracht bij een eventuele verandering van mandaatfunctie of na het succesvol beëindigen van het mandaat. Verder zal de diversiteit binnen de mandaathouders gestimuleerd worden ter bevordering van de diversificatie van het topmanagement van de overheid. Ook worden op korte termijn inspanningen geleverd om de openstaande leidinggevende en mandaatfuncties in te vullen.

Aangezien de overheidsdiensten ambtenaren in goede gezondheid nodig hebben, die zich ook goed voelen, zal de minister in het bijzonder preventieadviseurs en burn-outcoaches inzetten, alsook andere systematische benaderingen toepassen. Er wordt nagegaan in hoeverre arbeidsongeschikte ambtenaren opnieuw geïntegreerd kunnen worden onder meer door het inschakelen van *disability managers*. Dit is tevens in lijn met de doelstelling van de minister om het aandeel personeelsleden met een beperking binnen de federale overheid dichter bij het streefcijfer van 3 % te brengen. Ook de rol van preventieadviseurs wordt opgewaardeerd. Empreva wordt verder ondersteund in zijn rol en de minister ondersteunt ook verdere investeringen in de tool Kitry, die een performant beheer van de medische preventiedossiers mogelijk maakt.

Verder wordt, in uitvoering van het regeerakkoord, de eindeloopbaanregeling binnen de overheid geanalyseerd en worden initiatieven als zachte landingsbanen, deeltijdse tewerkstelling en kennisoverdracht over generaties heen onderzocht. Er wordt ook gekeken welke eindeloopbaanmogelijkheden er zijn buiten de overheid, met respect voor de statutaire tewerkstelling van de ambtenaren.

De minister verklaart dat het openbaar ambt een zo getrouw mogelijke weerspiegeling van de samenleving moet zijn. Er moeten meer vrouwen en mensen uit achtergestelde groepen doorstromen naar hogere functies binnen de overheidsdiensten. Parallel zullen bewustwordingsinspanningen worden geleverd om het taboe rond deeltijds werken of rond bepaalde vormen van verlof voor mannen weg te werken.

Bovendien wordt in samenspraak met de sociale partners in kaart gebracht welke pertinente verschillen er zijn tussen statutairen en contractuelen om een toekomstvisie te kunnen bepalen, met waardering en

considération et de respect pour les deux statuts. Dans le cadre de sa compétence en matière de Fonction publique, la ministre contribuera également de manière constructive à l'ambition du gouvernement fédéral de rapprocher les statuts des employés, des ouvriers et des fonctionnaires. Ce faisant, elle veillera à préserver l'attractivité et l'objectivité de la fonction publique et s'efforcera d'atteindre un niveau de protection élevé.

Afin de garantir l'efficacité et l'efficience de la politique, la ministre étudiera en outre la possibilité de transformer l'actuel comité scientifique consultatif en un comité consultatif général plus large, composé d'experts issus à la fois du monde des entreprises et du monde universitaire, qui aideront les fonctionnaires du SPF BOSA et le monde politique à préparer la politique.

Enfin, la ministre commente ses intentions politiques concernant le fonctionnement interne des pouvoirs publics et la dimension internationale.

Il est primordial de donner le bon exemple. C'est ce que l'autorité devrait faire, y compris en matière de durabilité et de digitalisation. Pour permettre à l'administration chargée de la fonction publique de fonctionner comme une mécanique bien huilée, il est souhaitable d'intégrer toutes les institutions publiques au sein de la plateforme de secrétariat social digitalisée et automatisée *PersoPoint*. La politique de la ministre s'emploiera également à intégrer toutes les administrations dans le nouveau moteur salarial central. L'option de créer un service partagé qui centralise et soutient la comptabilité des plus petites entités au sein de l'administration fédérale sera étudiée.

En matière de durabilité, la ministre travaille entre autres à une politique de consommation et d'approvisionnement énergétique dans les immeubles de bureaux et elle explore un certain nombre d'opportunités et de projets innovants. Les plans de besoins en hébergement des services publics fédéraux tiendront structurellement compte, en concertation avec les employés, de deux jours de télétravail par semaine par fonctionnaire.

Dans le prolongement de ses missions horizontales, la création d'un pilier "facilités" au sein du SPF Stratégie et Appui sera examinée, offrant un ensemble complet de services facilitaires et d'équipements à ses clients, tels que la restauration, les services de maintenance et la surveillance. Dans ces contrats-cadres, une attention particulière sera accordée aux critères qui garantissent la durabilité dans l'exécution des missions.

La ministre s'engage en outre à entamer un dialogue constructif avec les partenaires sociaux et, partant, avec

respect voor de beide statuten. Vanuit de bevoegdheid Ambtenarenzaken zal ook constructief worden meegewerkt aan de ambitie van de federale regering om de statuten van bedienden, arbeiders en ambtenaren dichter bij elkaar te brengen. De minister zal daarbij waken over de aantrekkelijkheid en de objectiviteit van het openbaar ambt en streven naar een hoog beschermingsniveau.

Om de effectiviteit en efficiëntie van dit beleid te verzekeren, wordt daarnaast onderzocht of het huidige wetenschappelijk adviescomité kan opgeschaald worden naar een breder, algemeen adviescomité met experten uit zowel het bedrijfsleven als de academische wereld om mee beleidsvoorbereidend te denken met de ambtenaren van de FOD BOSA en de politieke wereld.

Tot slot licht de minister haar beleidsplannen met betrekking tot de interne werking van de overheid en de internationale blik toe.

Het goede voorbeeld geven staat voorop. Ook op het vlak van duurzaamheid en digitalisering zou de overheid dat moeten doen. Opdat het ambtenarenapparaat als een goed geoliede machine zou kunnen werken, is het wenselijk alle overheidsinstellingen op te nemen in het gedigitaliseerde en geautomatiseerde sociaal-secretariaatsplatform *PersoPoint*. Het beleid van de minister zal ook gericht zijn op de opname van alle overheidsdiensten in de nieuwe centrale loonberekeningsoftware. De mogelijkheid om een gedeelde dienst op te richten voor de centralisatie en de ondersteuning van de boekhouding van de kleinere entiteiten binnen de federale overheidsdiensten zal worden onderzocht.

Inzake duurzaamheid werkt de minister onder meer aan een beleid inzake energieverbruik en -voorziening in de kantoorgebouwen en verkent ze een aantal innovatieve kansen en projecten. In de plannen met betrekking tot de huisvestingsbehoeften van de federale overheidsdiensten zal, in overleg met de werknemers, structureel rekening worden gehouden met twee dagen telewerk per week en per ambtenaar.

Voortbouwend op de horizontale opdrachten van de FOD Beleid en Ondersteuning, zal de oprichting van een facilitaire pijler binnen die dienst worden onderzocht; die zou een totaalpakket van facilitaire diensten en voorzieningen aan zijn klanten aanbieden, bijvoorbeeld catering, onderhoudsdiensten en bewaking. In die raamovereenkomsten zal bijzondere aandacht worden geschonken aan de criteria die een duurzame uitvoering van de opdrachten waarborgen.

De minister engageert zich daarnaast om op een constructieve manier in dialoog te gaan met de sociale

toutes les parties prenantes au sein de l'administration fédérale. En tant que secteur public fédéral, la ministre souhaite assumer son rôle de guide vis-à-vis des citoyens, des entreprises, de la société civile et du monde académique. Elle examinera s'il est possible d'établir des liens de collaboration avec des institutions telles que le VDAB, Actiris et le Forem, le milieu de l'enseignement et le secteur privé. Afin de contribuer à une société plus inclusive, elle recherchera activement des possibilités de coopération avec l'économie sociale de marché. Enfin, elle s'engage à définir des indicateurs clés de performance (KPI) afin d'atteindre les objectifs en matière de prestation de services et de mesurer l'efficacité de la politique du personnel.

Il en va de même du dialogue et de l'échange de connaissances avec les pays voisins et les autres États membres de l'UE. Ainsi qu'il a été souligné précédemment, la Belgique remplira ses obligations européennes, contribuera à la réalisation du Pacte vert pour l'Europe et participera à l'élaboration des critères de référence européens (*benchmarking*). Dans le cadre du dialogue social européen pour les institutions publiques, la Belgique continuera à jouer un rôle de premier plan. En 2021, la Belgique, par l'intermédiaire du SPF BOSA, présidera le comité européen.

La ministre souligne que l'ensemble des citoyens et des entreprises belges ont droit à des services publics simples, effectifs et efficaces. Elle s'engage à veiller sur les fonctionnaires et surtout à les soulager afin qu'ils puissent relever ce défi.

Les pouvoirs publics doivent donner l'exemple. La ministre souhaiterait entamer la transition vers une administration fédérale plus durable et aborder le monde extérieur avec un esprit ouvert afin d'apprendre les uns des autres, et de se renforcer mutuellement. Ensemble, elle souhaiterait construire une administration au sein de laquelle les fonctionnaires sont fiers de travailler et qui suscite la confiance des citoyens et des entreprises.

Il s'agit de construire une administration à laquelle les fonctionnaires seront fiers d'appartenir et où les citoyens et les entreprises occuperont une place centrale. La ministre espère que chacun contribuera à la réalisation de cet objectif. La société dans son ensemble devrait en bénéficier, car le rôle et le bon fonctionnement des pouvoirs publics sont encore plus importants aujourd'hui, en période de pandémie, qu'auparavant.

partners en, bij uitbreiding, alle stakeholders van de federale overheid. Zij wil als federale publieke sector een gidsfunctie opnemen ten aanzien van burgers, bedrijven, het maatschappelijk middenveld en de academische wereld. Er wordt onderzocht welke samenwerkingsverbanden mogelijk zijn met instellingen als de VDAB, Actiris en FOREM, het onderwijsveld en de private sector. Om bij te dragen aan een inclusievere samenleving wordt er ook actief gezocht naar samenwerkingsmogelijkheden met de sociale maateconomie. Het wordt ten slotte een engagement om kritieke prestatie-indicatoren (KPI's) voorop te stellen om de doelstellingen inzake dienstverlening te behalen en de effectiviteit van het personeelsbeleid te meten.

Hetzelfde geldt voor de dialoog en kennisuitwisseling met de buurlanden en andere EU-lidstaten. België voldoet aan de Europese verplichtingen, realiseert mee de Europese *Green Deal* en neemt deel aan Europese benchmarking, zoals eerder toegelicht. Op het vlak van Europese sociale dialoog voor overheidsinstellingen blijft België een voortrekkersrol spelen. België zit in 2021 – via de FOD BOSA – het Europees comité voor.

De minister beklemtoont dat alle Belgische burgers en ondernemingen recht hebben op gebruiksvriendelijke, doelmatige en doeltreffende overheidsdiensten. Zij belooft voor de ambtenaren te zorgen en hen bovenal te "ontzorgen", opdat zij die uitdaging kunnen aangaan.

De overheid moet het goede voorbeeld geven. De minister wil de omslag naar een duurzamere federale overheid maken en de buitenwereld met open blik tegemoet treden, teneinde van elkaar te leren en elkaar sterker te maken. Zij wil samen bouwen aan een overheid die de ambtenaren beroepstrots schenkt en die door de burgers en door de ondernemingen wordt vertrouwd.

Trotse ambtenaren met burgers en bedrijven die centraal staan. De minister hoopt dat iedereen een partner zal zijn om deze doelstelling te realiseren. De samenleving als geheel moet er beter van worden, aangezien de rol en het goed functioneren van de overheid vandaag de dag, in tijden van pandemie, nog belangrijker is dan voorheen.

II. — DISCUSSION

A. Questions et observations des membres

Mme Sigrid Goethals (N-VA) souligne tout d'abord que la fonction publique est un domaine politique important pour son groupe, dès lors que les différents services sont l'emblème du pouvoir fédéral.

La membre souligne que l'exposé d'orientation politique poursuit de nombreuses initiatives de la législature précédente, comme par exemple la plateforme Persopoint, qui peut être considérée comme le secrétariat social des fonctionnaires fédéraux. Le précédent ministre compétent, M. Steven Vandeput, a réussi à fusionner quatre SFP horizontaux en un seul SFP horizontal qui offre un service coordonné et de qualité aux différentes organisations clientes. Mme Goethals se réjouit que la ministre poursuive dans cette voie et essaie d'y intégrer également d'autres organismes publics. Le moteur salarial SAP est un autre exemple d'une initiative introduite par le gouvernement précédent. La tentative de la ministre d'inclure toutes les administrations dans le nouveau moteur salarial est une idée sensée.

Par ailleurs, l'intervenante estime que certains objectifs énoncés dans l'exposé d'orientation politique sont plutôt définis de manière générale, large ou vague. Elle regrette l'absence de projets visant à s'attaquer spécifiquement à certaines questions. En outre, elle fait observer qu'il y a très peu de différence entre la note de politique générale et l'exposé d'orientation politique, alors que les deux documents doivent définir la politique sur une période différente.

Parmi les exemples d'objectifs trop vagues ou trop larges, on citera notamment des objectifs comme "relier le principe de l'apprentissage tout au long de la vie à la possibilité d'une planification de carrière flexible", ce qui était l'un des fers de lance du précédent ministre compétent, et "évaluer les projets existants relatifs à une plus grande mobilité". Quels sont exactement les projets que la ministre examinera? Qu'en fera-t-elle par la suite?

La ministre préconise par ailleurs deux jours de télétravail par semaine sur une base annuelle pour les fonctionnaires. La membre se demande ce que cela implique précisément. La ministre va-t-elle effectivement mettre en œuvre cette mesure? Prendra-t-elle en compte le personnel un peu plus âgé ou les travailleurs dont la situation personnelle ne rend peut-être pas le télétravail si évident?

Si la ministre souhaite mettre en œuvre cette mesure efficacement et tient compte de ces considérations, fera-t-elle également un autre exercice concernant les

II. — BESPREKING

A. Vragen en opmerkingen van de leden

Mevrouw Sigrid Goethals (N-VA) stipt om te beginnen aan dat Ambtenarenzaken voor haar fractie een belangrijk beleidsdomein is, aangezien de verschillende diensten het uithangbord vormen van de federale overheid.

Het lid merkt op dat er in de beleidsverklaring heel wat initiatieven van de vorige legislatuur worden verdergezet, zoals bijvoorbeeld Persopoint, dat kan beschouwd worden als het sociaal secretariaat voor de federale ambtenaren. De vorige bevoegde minister, de heer Steven Vandeput, is erin geslaagd om vier horizontale FOD's te herleiden naar één horizontale FOD die de verschillende klantenorganisaties een gecoördineerde en kwalitatieve dienstverlening biedt. Mevrouw Goethals is verheugd dat de minister dat zal verderzetten en zal trachten andere overheidsinstellingen hier ook in te integreren. De SAP-loonmotor is een ander voorbeeld van een initiatief dat door de vorige regering is ingevoerd. De poging van de minister om alle administraties in de nieuwe loonmotor op te nemen is een verstandig idee.

Anderzijds is de spreekster van mening dat bepaalde doelstellingen in de beleidsverklaring nogal algemeen, ruim of vaag zijn omschreven. Ze betreurt het ontbreken van plannen om bepaalde zaken specifiek aan te pakken. Daarnaast maakt ze de kanttekening dat er erg weinig verschil is tussen de beleidsnota en de beleidsverklaring, terwijl deze twee het beleid over een andere periode moeten uittekenen.

Voorbeelden van een te vage of ruime doelstelling zijn bijvoorbeeld de doelstellingen "levenslang leren koppelen aan een flexibele carrièreplanning", overigens een van de speerpunten van de vorige bevoegde minister, en "bestaande projecten met betrekking tot mobiliteit evalueren". Welke projecten zal de minister dan exact onder de loep nemen? Wat zal ze er daarna verder mee doen?

Daarnaast stelt de minister twee dagen telewerk per week op jaarbasis voorop voor ambtenaren. De spreekster vraagt zich af wat dit precies inhoudt. Zal de minister dit effectief implementeren? Zal zij daarin rekening houden met de iets oudere garde of met werknemers met een persoonlijke situatie die telewerk misschien niet zo vanzelfsprekend maakt?

Indien de minister dit effectief wenst te implementeren en deze overwegingen in acht neemt, zal zij dan ook een andere oefening maken met betrekking tot

infrastructures, par exemple? Si davantage de fonctionnaires travaillent systématiquement davantage à domicile, des gains d'efficacité peuvent également être réalisés. Les moyens ainsi libérés par l'occupation de moins d'espace de bureau et donc par la réduction des coûts de nettoyage et d'entretien, ou par la diminution des indemnités de déplacement, peut être affecté ailleurs et mieux. La ministre y a-t-elle déjà réfléchi?

Il convient également de réfléchir à une compensation de remplacement si le télétravail est préconisé: des indemnités supplémentaires pour le travail à domicile au titre de frais de fonctionnement pour l'énergie consommée et l'achat d'équipements ergonomiques. Qu'en pense la ministre? L'intervenante souligne que les Pays-Bas se sont déjà engagés sur cette voie. La Belgique doit leur emboîter le pas.

M. Bourgeois, en tant qu'ancien ministre-président flamand, a pris plusieurs initiatives sur le télétravail. La membre conseille de se pencher sur les meilleures pratiques de l'administration flamande. Elle fait également remarquer que l'importance du travail présentiel au bureau ne doit pas être sous-estimée. C'est le lieu de rencontre privilégié entre les services et pour les contacts personnels. Les contacts sociaux sur le lieu de travail sont tout aussi importants que le travail presté. Le bien-être des travailleurs doit être au centre des préoccupations. Il ne faut pas se focaliser aveuglément sur le travail à domicile. L'éloignement du bureau ne doit en aucun cas nuire à la qualité du service. Mme Goethals conclut qu'un bon exercice sera nécessaire pour déterminer pour quels profils et quelles fonctions le télétravail est conseillé.

La membre pose par ailleurs quelques questions sur des objectifs plus concrets, tels que "le déploiement de conseillers en prévention et de coaches en burnout". En partie grâce à l'ancien ministre en charge de cette matière, Medex est maintenant en mesure de contrôler plus efficacement les absences pour cause de maladie. Son dernier rapport a montré qu'en 2018, on a enregistré une augmentation des absences pour cause de maladie parmi les fonctionnaires fédéraux. La ministre en affaires courantes, Mme Maggie De Block, a confirmé cette augmentation et a également précisé que les fonctionnaires n'étaient pas nécessairement malades plus souvent, mais plus longtemps. À l'origine on trouve souvent des maladies psychiques, telles que la dépression et le burnout, qui représentent un tiers des jours de maladie des fonctionnaires fédéraux.

Miser sur la prévention chez ces personnes est déjà ce qui se fait aujourd'hui. Il existe également des trajets d'accompagnement et de soins spécialement conçus à cet effet. La ministre parle de coaches en burnout. La membre aimerait savoir dans quelle mesure les

bijvoorbeeld de infrastructuur? Indien meer ambtenaren systematisch meer gaan thuiswerken, kunnen ook daar efficiëntiewinsten worden geboekt. Het geldt dat vrijkomt door minder kantoorruimte te bezetten en bijgevolg ook lagere schoonmaak- en onderhoudskosten, of minder uitbetalingen van verplaatsingsvergoedingen, kan elders en beter besteed worden. Heeft de minister daar reeds over nagedacht?

Verder moet er ook nagedacht worden over een vervangingscompensatie als telewerk wordt vooropgesteld: extra vergoedingen voor thuiswerk als werkingskosten voor de verbruikte energie en de aankoop van ergonomisch materiaal. Hoe staat de minister hiertegenover? De spreker wijst erop dat Nederland hier al mee aan de slag is. België moet nog volgen.

De heer Bourgeois nam als voormalig Vlaams minister-president verscheidene initiatieven rond telewerk. De spreker raadt aan om naar de *best practices* van de Vlaamse administratie te kijken. Ze maakt ook de kanttekening dat het belang van kantoorwerk niet onderschat mag worden. Het is de ontmoetingsplaats bij uitstek tussen diensten en voor persoonlijke contacten. De sociale contacten op de werkvloer zijn even belangrijk als het geleverde werk. Het welzijn van de werknemers dient centraal te staan. Men mag zich niet blindstaren op thuiswerk. De afstand tot het kantoor mag onder geen beding afbreuk doen aan de kwaliteit van de dienstverlening. Mevrouw Goethals concludeert dat er een goede oefening nodig zal zijn om na te gaan voor welke profielen en welke functies dit aan te raden is.

Daarnaast stelt de spreker enkele vragen over concretere doelstellingen, zoals bijvoorbeeld bij "*het inzetten van preventie-adviseurs en burn-outcoaches*". Onder andere dankzij de vorige bevoegde minister kan Medex nu efficiënter controleren op ziekteverzuim. Uit hun laatste rapport bleek dat er in 2018 een stijging in het ziekteverzuim was bij federale ambtenaren. De minister in lopende zaken, mevrouw Maggie De Block, bevestigde die stijging en verduidelijkte ook dat ambtenaren niet per se vaker ziek zijn, maar wel langer. De boosdoeners zijn vaak psychische aandoeningen, zoals bijvoorbeeld depressies en burn-outs, die een derde van de ziektedagen bij federale ambtenaren vertegenwoordigen.

Inzetten op preventie bij zulke personen gebeurt vandaag de dag al. Ook zijn er reeds speciaal ontwikkelde begeleidings- en zorgtrajecten voorhanden. De minister heeft het over burn-outcoaches. De spreker verneemt graag hoe vernieuwend de ideeën van de minister daarin

idées de la ministre sont innovantes en ce domaine. Que fera-t-elle effectivement de plus que ce qui existe déjà aujourd'hui? Comment va-t-elle se concentrer sur ces absences pour cause de maladie? Misera-t-elle par exemple sur un accompagnement spécifique sur mesure du fonctionnaire?

La ministre indique ensuite dans son exposé d'orientation politique qu'elle investira dans la transposition des règles sur la prévention de la fraude et de la corruption dans le secteur public, mais elle ne dit pas un mot du GRECO, le Groupe d'États contre la corruption du Conseil de l'Europe, qui a publié un cinquième rapport d'évaluation sur la Belgique en janvier 2020. Dans ce document, le GRECO a appelé la Belgique à renforcer la transparence, l'intégrité et la responsabilité dans la vie publique, notamment en ce qui concerne les ministres et les membres de leurs cabinets. Malheureusement, la Belgique s'est avérée être le mauvais élève de la classe. Il n'existe pas de politique d'intégrité ni de cadre éthique pour les ministres. L'engagement et la rémunération des membres de leur propre cabinet sont laissés à leur entière discrétion. Il y a, par exemple, peu de règles régissant les incompatibilités, les activités complémentaires ou les cadeaux.

Le GRECO recommande à la Belgique de s'efforcer de rendre plus transparentes les conditions de recrutement et d'emploi de certains cabinets, ainsi que d'élaborer un code de conduite pour les cadres supérieurs, assorti d'un mécanisme de mise en œuvre et d'activités de sensibilisation. En 2021, le GRECO évaluera la mise en œuvre des recommandations faites à la Belgique. La membre est curieuse de connaître les résultats et espère que la Belgique se distinguera alors davantage. Quelles actions la ministre compte-t-elle prendre afin d'y parvenir? Va-t-elle, par exemple, établir un tel code de conduite? Une politique d'intégrité ou un cadre éthique sera-t-il élaboré pour les ministres et leurs cabinets?

En fin de compte, selon l'intervenante, un élément important manque dans l'exposé d'orientation politique et la note de politique générale. Elle explique la recommandation que son groupe a présentée à ce propos (Voir recommandation n° 2, DOC 55 1610/028).

Il est recommandé au gouvernement de mettre en œuvre l'arrêté royal du 24 février 2017 portant exécution de l'article 43ter, § 7, des lois sur l'emploi des langues en matière administrative, ainsi que d'obliger les hauts fonctionnaires et les ministres à respecter ce bilinguisme fonctionnel comme le prescrit la loi du 12 juin 2002 modifiant les lois sur l'emploi des langues en matière administrative.

zijn. Wat zal zij effectief meer doen dan wat vandaag al bestaat? Hoe zal zij focussen op dat ziekteverzuim? Zal er bijvoorbeeld worden ingezet op specifieke begeleiding op maat van de ambtenaar?

Vervolgens vermeldt de minister in haar beleidsverklaring wel dat ze zal investeren in het omzetten van regels rond preventie van fraude en corruptie in de publieke sector, maar rept ze met geen woord over GRECO, de Groep van Staten tegen Corruptie van de Raad van Europa, die in januari 2020 een vijfde evaluatierapport over België heeft gepubliceerd. Daarin riep de GRECO België op om de transparantie, integriteit en verantwoordingsplicht van het publieke leven te versterken, specifiek ten aanzien van ministers en leden van hun privékantoren. België bleek helaas de slechtste leerling van de klas. Er bestaat geen integriteitsbeleid of ethisch kader voor ministers. Het engagement en de bezoldiging van de leden van hun eigen kantoor wordt naar eigen goeddunken bepaald. Er zijn bijvoorbeeld weinig regels voor onverenigbaarheden, bijkomende activiteiten of geschenken.

GRECO beveelt België aan om inspanningen te leveren om de voorwaarden voor aanwerving en tewerkstelling van specifieke kantoren transparanter te maken, alsook om een gedragscode voor hogere kaderleden op te stellen in combinatie met een uitvoeringsmechanisme en bewustmakingsactiviteiten. In 2021 zal GRECO de uitvoering van de aanbevelingen aan België evalueren. De spreker is alvast benieuwd naar de resultaten en hoopt dat België dan beter naar voor komt. Welke acties plant de minister te ondernemen om hieraan tegemoet te komen? Zal ze bijvoorbeeld een dergelijke gedragscode opstellen? Zal een integriteitsbeleid of ethisch kader worden opgesteld voor ministers en hun kabinetten?

Finaal ontbreekt volgens de spreker een belangrijk element in de beleidsverklaring- en nota. Zij licht de aanbeveling toe die haar fractie dienaangaande heeft ingediend (Zie aanbeveling nr. 2, DOC 55 1610/028).

De regering krijgt de aanbeveling om werk te maken van de uitvoering van het koninklijk besluit van 24 februari 2017 houdende de uitvoering van artikel 43ter, § 7, van de wetten op het gebruik van de talen in bestuurszaken, alsook om topambtenaren en ministers te verplichten die functionele tweetaligheid zoals voorgeschreven in de wet van 12 juni 2002 tot wijziging van de wetten op het gebruik van de talen in bestuurszaken na te leven.

Mme Goethals souligne que lors de la précédente législature, sous l'impulsion du ministre Vandeput, des travaux ont été menés sur le bilinguisme fonctionnel des managers des autorités fédérales. La loi qui le prescrit existe déjà depuis 2002, mais n'a jamais été appliquée. En vertu de l'arrêté royal susmentionné, les hauts fonctionnaires disposaient d'un délai maximum de deux ans et demi pour prouver leur bilinguisme fonctionnel en passant un examen linguistique au Selor. Les nouveaux managers devaient le faire dans les six mois. La membre regrette que ce délai strict ait été mis de côté par la première ministre en affaires courantes, Mme Sophie Wilmès, qui a accordé un report.

L'intervenante et son groupe estiment que les dirigeants et les managers des autorités fédérales devraient toujours avoir une maîtrise suffisante de l'autre langue nationale, car ils doivent pouvoir gérer et évaluer leurs collaborateurs dans leur propre langue. Le gouvernement actuel devrait s'engager à contrôler strictement cette situation. Plus généralement, il devrait également veiller à ce que ses propres ministres soient en mesure de respecter ce bilinguisme. Elle espère que la ministre pourra souscrire à l'importance de cette recommandation et l'inclure dans l'exposé d'orientation politique.

Mme Laurence Hennuy (Ecolo-Groen) remercie la ministre pour son exposé qui trace sa vision pour la fonction publique fédérale, dont le premier qualificatif qu'elle cite est la fierté.

La fonction publique fédérale compte aujourd'hui 78 000 agents fédéraux engagés au service de l'intérêt général qui chaque jour accueillent, accompagnent, conseillent et répondent aux attentes des citoyens partout sur le territoire.

Mme Hennuy est également convaincue qu'ils peuvent être fiers de leur engagement. Elle est aussi fière de l'investissement professionnel dont ils font preuve, tous les jours, pour rendre service aux usagers et de leur contribution à la cohésion sociale du pays.

L'intervenante souligne que, pour toutes ces raisons, il est important de consolider le lien de confiance entre les citoyens et les administrations.

Ce lien de confiance se construit au quotidien, par un service de qualité, orienté vers l'utilisateur et porteur des valeurs d'un service public qu'on veut juste, efficace et égalitaire.

L'oratrice fait ensuite le lien avec l'inclusion, qui est le second terme qui mérite d'être souligné dans la déclaration de politique générale. La ministre a indiqué qu'elle

Mevrouw Goethals wijst erop dat tijdens vorige legislatuur onder impuls van toenmalig minister Vandeput werk gemaakt is van de functionele tweetaligheid van managers binnen de federale overheid. De wet die dat voorschreef bestond al sinds 2002, maar werd nooit uitgevoerd. Zittende topambtenaren kregen met het genoemde koninklijk besluit maximaal 2,5 jaar de tijd om hun functionele tweetaligheid te bewijzen via een taalexamen bij Selor. Nieuwe managers moesten dat binnen de zes maanden doen. De spreker betreurt dat die strikte deadline aan de kant werd geschoven door de eerste minister in lopende zaken Sophie Wilmès, die uitstel verleende.

De spreker en haar fractie zijn van mening dat leidinggevenden en managers in de federale overheid de andere landstaal altijd voldoende moeten beheersen, gezien zij hun medewerkers moeten kunnen aansturen en evalueren in hun eigen taal. De huidige regering zou zich er moeten toe verbinden om hier streng op toe te zien. Meer algemeen zou ze er ook voor moeten zorgen dat ook de eigen ministers deze tweetaligheid kunnen naleven. Ze hoopt dat de minister het belang van deze aanbeveling kan onderschrijven en mee zal opnemen in de beleidsverklaring.

Mevrouw Laurence Hennuy (Ecolo-Groen) dankt de minister voor haar beleidsverklaring waarin ze haar visie op de federale overheidsdiensten heeft uiteengezet; het voornaamste daarbij aangehaalde begrip is trots.

Het federaal openbaar ambt telt momenteel 78 000 federale personeelsleden die zich inzetten voor het algemeen belang en die dagelijks, overal op het grondgebied, inspelen op de verwachtingen van de burgers door ze te ontvangen, te begeleiden en te adviseren.

Ook mevrouw Hennuy is ervan overtuigd dat zij trots mogen zijn op hun inzet. Ook zij is trots op de beroepsijver waar zij elke dag blijk van geven om de gebruikers van dienst te zijn en op hun bijdrage tot de sociale cohesie in ons land.

De spreker beklemtoont dat het om al die redenen van belang is de vertrouwensband tussen de burgers en de overheidsdiensten te versterken.

Die vertrouwensband wordt dagelijks opgebouwd via kwaliteitsvolle en op de gebruikers toegespitste dienstverlening die de waarden uitdraagt van een overheidsdienst waarvan men wil dat hij rechtvaardig en doeltreffend is en dat hij iedereen gelijk behandelt.

De spreker legt vervolgens het verband met de inclusieve aanpak; dat is het tweede element in de beleidsverklaring dat verdient te worden beklemtoond. De

“continuera à s’employer à identifier les obstacles qui se posent aux minorités, aux femmes qui souhaitent progresser dans leur carrière et aux groupes défavorisés, notamment en faisant appel à des experts expérimentés dans la lutte contre la pauvreté.”

Cette démarche orientée vers l’usager demande une réelle empathie de la part de l’agent et la diversité est en ce sens une richesse incroyable pour la fonction publique.

La ministre veut une fonction publique comme un miroir de la société: c’est clairement par ce biais qu’elle renforcera la confiance entre les agents et les citoyens.

Ensuite, Mme Hennuy note que la crise du COVID-19 a souligné l’importance d’une administration numérique forte mais elle a aussi joué son rôle de miroir grossissant des failles et a souligné à quel point une frange de la population reste coupée des outils numériques et que cette population a pu ressentir une sorte d’abandon. La transition numérique est évidemment essentielle, mais pour ces publics, l’oratrice met en évidence qu’il faut partager leur attachement à un service public de proximité.

L’État doit être accessible à tous les citoyens, sans distinction. Cela passe par le numérique et par des agents qui sont au plus près des citoyens pour leur apporter des solutions.

Quant au recrutement, l’intervenante pense que la ministre a pleinement saisi les enjeux: rapidité, objectivité et pertinence en faisant confiance aux services décentralisés, qui sont plus près du métier et plus à même de designer un profil de compétence.

À côté du recrutement, la formation continue transversale et la formation spécifique sont des leviers importants tout au long de la carrière et à ce propos, une attention particulière en termes de *gender mainstreaming* doit être apportée à ces parcours, afin que les modalités de formation qui nécessitent beaucoup de travail à domicile, après les heures de travail, ne soient pas défavorables et décourageantes pour les femmes.

Le troisième mot-clé dans la note de politique générale est la “culture du *feed-back*”. Donner du *feed-back* demande de l’honnêteté et du courage, et oblige le dirigeant à objectiver et faire attention à chaque collaborateur individuellement. Et puis, donner du *feed-back* est aussi souligner ce qui a bien fonctionné.

minister heeft aangegeven dat zij blijft “inzetten op het identificeren van drempels voor minderheidsgroepen, vrouwen die hogerop willen en kansengroepen, onder meer door het inschakelen van ervaringsdeskundigen in armoede.”.

Die gebruikersgerichte aanpak vergt echt inlevingsvermogen van het personeelslid. In die zin is diversiteit een ongelofelijke rijkdom voor het openbaar ambt.

De minister wil dat het openbaar ambt de samenstelling van de samenleving weerspiegelt. Het is duidelijk via dat middel dat ze het vertrouwen tussen het overheidspersoneel en de burgers zal versterken.

Mevrouw Hennuy merkt vervolgens op dat de COVID-19-crisis niet alleen het belang van een performante digitale administratie heeft aangetoond, maar ook als een vergrootglas de gebreken beter zichtbaar heeft gemaakt. Ook is door de crisis duidelijk geworden dat een deel van de bevolking geen toegang heeft tot de digitale instrumenten, waardoor die mensen zich in de steek gelaten voelen. De digitale transitie is uiteraard van groot belang, maar de spreekster benadrukt dat bij die doelgroep rekening moet worden gehouden met het feit dat ze gehecht is aan een nabijheidsdienst.

De Staat moet voor alle burgers zonder onderscheid toegankelijk zijn, niet alleen via digitale weg, maar ook via medewerkers die dicht bij de burger staan en hem oplossingen aanreiken.

Wat de werving betreft, heeft de minister volgens de spreekster ten volle begrepen waar het om gaat: snelheid, objectiviteit en relevantie, waarbij vertrouwen moet worden geschonken aan de gedecentraliseerde diensten, die dichter bij hun vakgebied staan en beter kunnen bepalen welk profiel over de nodige competenties beschikt.

Naast de werving bieden ook de permanente transversale vorming en de specifieke vorming gedurende de hele loopbaan belangrijke kansen om hogerop te raken. In dat verband moet bij die opleidingsparcours bijzondere aandacht uitgaan naar *gender mainstreaming*. Op die manier moet worden voorkomen dat vrouwen worden benadeeld en ontmoedigd door opleidingen waaraan thuis, na de werkuren, veel tijd moet worden besteed.

Een derde kernbegrip in de beleidsnota is de “*feedbackcultuur*”. Feedback geven vergt eerlijkheid en moet en verplicht de leidinggevende een objectief standpunt in te nemen en aan elke medewerker individuele aandacht te schenken. Feedback geven houdt ook in dat de positieve punten worden benadrukt.

Clairement, la culture du feedback serait dans le top 3 des priorités de l'intervenante pour la fonction publique. Bien utilisé, c'est un outil formidable de prévention du burnout, du bore-out et des crises psychosociales dans les organisations.

La ministre souligne également l'importance de la stratégie fédérale en matière de data, qui est une politique fondamentale et très chère aux écologistes. Cela doit devenir un outil d'aide à la décision transparente et démocratique. Cela doit aussi contribuer à faire progresser la recherche. Les règles d'accès doivent être connues, transparentes, évolutives, et orientées vers le développement.

Mme Hennuy constate que la politique de la ministre est ambitieuse et qu'elle nécessitera un dialogue permanent et constructif avec les partenaires sociaux et tous les intéressés.

C'est une politique qui apporte une vision à de nombreuses attentes des agents, à qui des efforts ont été demandés depuis longtemps, dont on a collectivement exigé qu'ils s'adaptent aux contraintes budgétaires, aux évolutions technologiques et aux attentes des usagers, sans qu'ils aient toujours eu tous les moyens et tous les leviers pour vivre et accompagner ces changements.

L'intervenante a récemment entendu en commission COVID-19 un dirigeant d'un organisme d'intérêt public déclarer qu'on "travaille trop avec des statutaires et ce n'est pas moderne, ce n'est pas flexible." L'oratrice met en évidence que ce n'est pas avec des clichés et des caricatures que l'on établira un cercle vertueux. Elle souhaite que ce genre de déclarations ne doit plus jamais être entendu.

Pour finir, Mme Hennuy souhaiterait savoir quel sera le premier chantier, la première priorité de la ministre.

La ministre aura le plein soutien du groupe Ecolo-Groen dans la mise en œuvre de ses projets.

M. Daniel Senesael (PS) constate que tant l'exposé que la note de politique générale sont caractérisés par une vision prometteuse de la fonction publique à de nombreux égards. Ils sont également pénétrés de la nécessité de briser l'image que d'aucuns ont trop souvent véhiculée de la fonction publique et lui rendre ses lettres de noblesses.

De feedbackcultuur hoort volgens de spreker ontegensprekelijk tot de top 3 van de prioriteiten voor het openbaar ambt. Indien feedback op de juiste manier wordt benut, is het een schitterende manier om burn-out, bore-out en psychosociale crisissen binnen de organisaties tegen te gaan.

De minister benadrukt ook het belang van de federale datastrategie, een essentieel beleidsdomein dat Ecolo-groen heel na aan het hart ligt. Die strategie moet een middel zijn om gemakkelijker tot transparante en democratische beslissingen te komen. Ze moet ook het onderzoek bevorderen. Men moet vertrouwd zijn met de regels inzake de toegang tot de gegevens. Die regels moeten transparant zijn, alsook vatbaar voor verandering en gericht op de verdere ontwikkeling.

Mevrouw Hennuy stelt vast dat de minister een ambitieus beleid wil voeren, waarvoor permanent en constructief overleg zal moeten worden gepleegd met de sociale partners en alle belanghebbenden.

Het is een beleid waarin een visie wordt ontwikkeld aangaande de vele verwachtingen van de medewerkers, van wie al lange tijd inspanningen worden gevraagd en van wie collectief werd geëist dat ze zich zouden aanpassen aan de budgettaire beperkingen, aan de technologische evolutie en aan de verwachtingen van de gebruikers, zonder dat zij altijd over alle middelen en hefboomen konden beschikken om zich die veranderingen eigen te maken en ze te begeleiden.

In de COVID-19-commissie heeft de spreker recent een leidinggevende van een instelling van openbaar nut horen verklaren dat er te vaak wordt gewerkt met werknemers met het ambtenarenstatuut, wat volgens hem niet modern en flexibel is. De spreker benadrukt dat clichés en karikaturen de zaken er niet op vooruit zullen helpen. Ze hoopt dergelijke uitlatingen nooit meer te moeten horen.

Om af te sluiten vraagt mevrouw Hennuy wat de eerste werf, de eerste prioriteit van de minister wordt.

De minister mag voor de uitvoering van haar projecten rekenen op de volle steun van de Ecolo-Groen-fractie.

De heer Daniel Senesael (PS) stelt vast dat in zowel de beleidsnota als de beleidsverklaring in vele opzichten blijkt wordt gegeven van een hoopgevende visie op het openbaar ambt. De beide teksten zijn ook doordrongen van de noodzaak om komaf te maken met het beeld van het openbaar ambt dat door sommigen al te vaak werd opgehangen, alsook om het openbaar ambt in ere te herstellen.

L'orateur cite Jean Jaurès, qui définissait le service public comme "le patrimoine de ceux qui n'en ont pas". Dans sa fonction, la ministre aura donc la lourde tâche de faire fructifier ce patrimoine commun. L'intervenant constate avec plaisir qu'elle a pleinement conscience de l'importance du dialogue social au sein de l'institution pour atteindre cet objectif. L'orateur ne doute pas que cela se traduira dans chacune des actions que la ministre entreprendra.

M. Senesael précise que les travailleurs dans la fonction publique sont animés d'un idéal de service à la population dans son ensemble. C'est justement une des forces de la fonction publique: servir l'État, c'est-à-dire les citoyens dans toutes leurs dimensions, a du sens, et c'est un motif de légitime fierté pour l'ensemble des agents des administrations.

L'intervenant ajoute qu'associer les organisations de travailleurs aux projets que la ministre portera, les considérer comme pleinement acteurs des évolutions de leur environnement de travail, renforcera cette fierté et ajoutera encore du sens à leurs fonctions.

À ce titre, M. Senesael ne peut donc que saluer l'esprit général qui anime les textes de la ministre. Qu'il s'agisse de l'ambition en matière d'accès à la formation continuée, du renforcement des possibilités de mobilité transversale, de la promotion de la diversité au sein de la fonction publique, ou encore de la volonté d'atteindre le seuil de 3 % de personnes porteuses d'un handicap au sein de la fonction publique – de nombreux points concernant la gestion des ressources humaines rappellent que l'on peut considérer la fonction publique autrement que comme un secteur devant se rapprocher des modèles de l'entreprise privée dans son mode de management. Les voies pour y parvenir feront sans doute encore l'objet de discussions au sein de la commission de l'Intérieur, de la Sécurité, de la Migration et des Matières administratives.

Au regard de ces éléments, l'orateur confirme que son groupe soutiendra l'exposé d'orientation politique et la note de politique générale. Il s'attarde toutefois sur quelques points.

Le premier concerne le télétravail. Les mesures liées à la crise sanitaire ont montré, en effet, que le télétravail est un outil qui peut fonctionner. M. Senesael n'ira sans doute pas jusqu'à dire qu'il est devenu "la norme". Dans l'état actuel des choses, c'est surtout le moyen

De spreker citeert Jean Jaurès, die stelde dat de openbare dienstverlening het vermogen is van hen die geen vermogen hebben. De minister zal dus de lastige taak hebben ervoor te zorgen dat dit gemeenschappelijke vermogen zijn vruchten afwerpt. Het stemt de spreker tevreden dat de minister zich terdege bewust is van het belang van de sociale dialoog binnen de instelling om die doelstelling te verwezenlijken. Hij twijfelt er niet aan dat dit tot uiting zal komen in elk initiatief dat de minister zal nemen.

De heer Senesael benadrukt dat de werknemers van het openbaar ambt worden gedreven door een ideaal van dienstverlening aan de hele bevolking. Dat is net een van de sterktepunten van het openbaar ambt: ten dienste staan van de Staat, met andere woorden van de burgers in al hun aspecten, is zinvol; het is voor alle medewerkers van de overheidsdiensten terecht een reden om trots te zijn.

De spreker voegt eraan toe dat die trots nog zal worden versterkt en de werknemers hun werk nog zinvoller zullen vinden indien de werknemersorganisaties bij de projecten van de minister worden betrokken en indien ze worden gezien als volwaardige spelers in de evolutie van hun werkomgeving.

De heer Senesael kan zich in dat verband alleen maar verheugen over de algemene gedachte die ten grondslag ligt aan het door de minister aangekondigde beleid. Of het nu gaat om de ambitie inzake de toegang tot permanente vorming, de versterking van de mogelijkheden tot transversale mobiliteit, het bevorderen van de diversiteit binnen het openbaar ambt of het streven naar minimum 3 % mensen met een handicap bij de overheid, talrijke aspecten van het humanresources-beleid tonen aan dat het openbaar ambt ook op een andere manier kan worden benaderd dan als een sector die zijn organisatie moet afstemmen op de modellen van de privéonderneming. Hoe dit moet gebeuren zal ongetwijfeld nog het voorwerp van debat zijn in de commissie voor Binnenlandse Zaken, Veiligheid, Migratie en Bestuurszaken.

Gelet op al deze aspecten bevestigt de spreker dat zijn fractie de beleidsverklaring en de beleidsnota zal steunen. Niettemin wil hij op bepaalde punten nader ingaan.

Ten eerste is er het telewerk. De maatregelen die in het raam van de gezondheidscrisis werden genomen, hebben inderdaad aangetoond dat telewerk een doeltreffend instrument kan zijn. De bewering dat telewerken "de norm" is geworden is voor de heer Senesael echter

de garantir la continuité du service public en assurant au mieux la sécurité sanitaire des agents.

L'intervenant est certain que le télétravail peut être une voie vers un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Mais dans l'expérience d'un grand nombre de travailleurs, le premier confinement a montré que le télétravail reste avant tout une forme d'organisation du travail et qu'elle n'est pas nécessairement plus confortable que l'organisation "traditionnelle" de celui-ci.

Cela ne se limite pas à expliquer aux agents que leur lieu de travail se trouve désormais à leur domicile. Le télétravail peut-être un bienfait pour autant que l'on se souvienne que ce mode d'organisation du travail demande un encadrement clair, tant du point de vue législatif que du point de vue des méthodes de gestion dans le chef des cadres dirigeants à tous les échelons de l'organisation.

Elle requiert également de garder à l'esprit que le lieu de travail est aussi un lieu de sociabilité: le lien interpersonnel joue un rôle déterminant pour le fonctionnement d'une organisation, auquel une distanciation institutionnalisée peut nuire. L'intervenant attire l'attention sur la nécessité de prévoir cet encadrement et de doter l'institution des outils nécessaires à ce que la généralisation du travail à distance ne se fasse pas aux dépens des travailleurs et de la séparation entre vie professionnelle et vie privée.

Deuxièmement, M. Senesael lit que la ministre souhaite étudier les possibilités de rémunération "plus flexible". Il aimerait en savoir plus sur ce qu'elle entend par là. En effet, il lui semble que les questions de cet ordre constituent un élément essentiel du statut de la fonction publique. L'orateur entend bien l'idée de rendre l'État "compétitif" dans le recrutement de certains profils très pointus. Il s'interroge toutefois sur les implications concrètes de ce que la ministre propose, d'autant qu'il n'a pas trouvé de réflexion allant dans ce sens dans l'accord de gouvernement. L'intervenant ajoute qu'il ne s'agirait pas d'entrer dans une logique de rémunération qui se calquerait sur les pratiques des entreprises privées. Il serait donc curieux de savoir quelles sont les intentions dans ce domaine.

Troisièmement, l'orateur clarifie qu'il ne s'agit pas pour lui ou pour son groupe d'opposer secteur privé et fonction publique. Ce sont tout simplement des secteurs différents, qui s'inscrivent dans des finalités et donc des logiques différentes. Il ne convient pas de les opposer, mais il n'y a pas forcément de raison de calquer l'un sur l'autre.

ongetwijfeld een brug te ver. In de huidige context is telewerken vooral een manier om de continuïteit van de openbare dienstverlening te waarborgen en tegelijk de gezondheid van de medewerkers optimaal te beschermen.

De spreker is ervan overtuigd dat telewerk een manier kan zijn om het privé en beroepsleven beter in evenwicht te krijgen. De ervaring van een groot aantal werknemers tijdens de eerste lockdown leert echter dat telewerk in de eerste plaats een manier blijft om het werk te organiseren en dat die organisatievorm niet noodzakelijk comfortabeler is dan de "traditionele" werkorganisatie.

Het is veel méér dan gewoon aan de ambtenaren uitleggen dat hun woonst voortaan hun werkplek is. Telewerken kan heilzaam zijn, zolang niet wordt vergeten dat die werkvorm een duidelijk raamwerk vereist, zowel wetgevend als qua management door de leidinggevenden op alle niveaus van de organisatie.

Men moet er ook op bedacht zijn dat de werkplek tevens een plek is waar men sociale contacten heeft: de interpersoonlijke band speelt een bepalende rol in de werking van een organisatie en geïnstitutionaliseerd afstandswerk kan daar afbreuk aan doen. De spreker onderstreept de noodzaak om dat raamwerk te realiseren en om de instellingen de nodige instrumenten aan te reiken opdat de veralgemening van het telewerk niet ten koste gaat van de werknemers en van de scheiding tussen beroeps- en privéleven.

Ten tweede leest de heer Senesael dat de minister de mogelijkheden inzake een "flexibelere verloning" wil onderzoeken. Hij zou graag weten wat ze daarmee bedoelt. Hij is immers van oordeel dat dergelijke kwesties een essentieel onderdeel vormen van het statuut van het openbaar ambt. De spreker begrijpt de achterliggende gedachte om de Staat "aantrekkelijker" te maken met het oog op de werving van bepaalde erg gespecialiseerde profielen. Hij plaatst echter vraagtekens bij de concrete implicaties van wat de minister voorstelt, temeer daar hij in het regeerakkoord geen bespiegelingen in die richting heeft teruggevonden. De spreker voegt eraan toe dat het niet de bedoeling mag zijn een verloningslogica naar het model van de privébedrijven te volgen. Zodoende is hij benieuwd naar de bedoelingen ter zake.

Ten derde verduidelijkt de spreker dat het er voor hem of zijn fractie niet op aankomt de privésector en het openbaar ambt tegen elkaar uit te spelen. Het zijn eenvoudigweg verschillende sectoren, met andere doeleinden en dus verschillende logica's. Het is niet gepast om ze tot opponenten te verheffen, maar al evenmin is het noodzakelijk dat ze elkaar zouden moeten nabootsen.

Dans ce contexte, il s'interroge également sur la commission de consultation scientifique. La ministre explique qu'elle trouverait à se transformer en une "commission de consultation générale et plus large, composée d'experts à la fois issus du monde des entreprises et du monde universitaire, qui aideront les fonctionnaires du SPF BOSA et le monde politique à préparer la politique". Selon l'orateur un regard extérieur est souvent positif dans la construction d'une politique. Mais en l'espèce, est-il pertinent de mettre le monde de l'entreprise sur le même pied que le monde académique? Dans le cadre de la "préparation d'une politique", n'y a-t-il pas un risque de confusion des genres? Comment la ministre envisage-t-elle les choses de ce point de vue, notamment pour garantir qu'une telle démarche ne crée pas un risque de conflits d'intérêts?

Quatrièmement, pour revenir à la question des ressources humaines, M. Senesael souligne qu'il ne faut évidemment pas négliger la question du "top" des administrations. La ministre évoque à cet égard ces points de l'accord de gouvernement: une politique dynamique du personnel pour les titulaires de mandats par le biais notamment:

— de la poursuite de l'objectivation de la procédure de sélection;

— d'un parcours de carrière dynamique dans lequel l'expertise de management acquise sera prise en compte en cas de changement éventuel de mandat ou après la fin positive (et donc pas la prolongation) du mandat.

L'orateur souhaiterait savoir si la ministre peut donner quelques éléments de calendrier en ce qui concerne ce sujet. Quelles concertations sont prévues dans ce domaine avec les autres membres de gouvernement et avec les interlocuteurs sociaux?

Enfin, la ministre évoque également la question d'établir des "indicateurs clefs de performance" pour mesurer l'efficacité du service rendu à la population. Il est certain qu'une politique basée sur la connaissance et les faits nécessitent des indicateurs. Mais en l'occurrence, l'orateur s'interroge sur la nature des indicateurs: certains services rendus aux citoyens ne lui paraissent pas réductibles à une quantité mesurable. Il demande à la ministre d'expliquer plus sur ces indicateurs clefs et la façon dont elle les envisage.

M. Frank Troosters (VB) commence par citer le passage introductif de la note de politique générale (DOC 55 1580/008, p. 3) relatif au respect de l'engagement et de la créativité des fonctionnaires. Il estime que le respect, mais aussi l'expression de l'appréciation et

In dat verband plaatst hij ook vraagtekens bij het wetenschappelijk adviescomité. De minister vindt dat "het huidige wetenschappelijk adviescomité kan opgeschaald worden naar een breder, algemeen adviescomité met experten uit zowel het bedrijfsleven als de academische wereld om mee beleidsvoorbereidend te denken met de ambtenaren van de FOD BOSA en de politieke wereld.". Volgens de spreker heeft een externe kijk vaak positieve gevolgen voor de opbouw van een beleid. Is het in dit geval echter relevant om het bedrijfsleven en de academische wereld op gelijke voet te plaatsen? Bestaat er "beleidsvoorbereidend" geen risico op dubbelzinnigheid? Hoe ziet de minister de zaken vanuit die invalshoek, met name als het erom gaat te waarborgen dat een dergelijke aanpak geen risico op belangenvermenging inhoudt?

Ten vierde benadrukt de heer Senesael, terugkomend op het HR-vraagstuk, dat men de situatie van de topambtenaren van de administraties uiteraard niet uit het oog mag verliezen. In dat verband vermeldt de minister de volgende punten van het regeerakkoord: een dynamisch personeelsbeleid voor de mandaathouders via onder meer:

— het verder objectiveren van de selectieprocedure;

— een dynamisch loopbaanpad waarbij de opgebouwde managementexpertise in rekening wordt gebracht bij een eventuele verandering van mandaatfunctie of na het succesvol beëindigen (en dus niet verlengen) van het mandaat.

De spreker verzoekt de minister om enkele elementen van het desbetreffende tijdspad toe te lichten. In welk overleg wordt ter zake voorzien met de andere regeeringsleden en met de sociale partners?

Tot slot stelt de minister dat KPI's zullen worden uitgewerkt om de aan de bevolking verstrekte dienstverlening op zijn efficiëntie te toetsen. Het staat vast dat een op kennis en feiten berustend beleid indicatoren vereist. In dit geval plaatst de spreker echter vraagtekens bij de aard van die indicatoren: hij is immers van oordeel dat bepaalde aan de burgers verstrekte dienstverlening zich niet tot een meetbare hoeveelheid laat herleiden. Hij verzoekt de minister om die KPI's toe te lichten, evenals haar zienswijze daaromtrent.

De heer Frank Troosters (VB) citeert om te beginnen de inleidende passage uit de beleidsnota (DOC 55 1580/008, blz. 3) over respect voor het engagement en de creativiteit van de ambtenaren. Hij is van mening dat respect, maar ook het uiten van waardering en dank aan de

de la gratitude envers les nombreux fonctionnaires qui, dans les circonstances difficiles actuelles, ont rempli tant bien que mal leurs fonctions, est bien le moins que l'on puisse attendre du gouvernement.

L'intervenant évoque le constat selon lequel "la numérisation ainsi que le travail indépendant du temps et du lieu se sont avérés être des leviers importants à cet égard". Il souligne qu'un gouvernement performant, moderne et efficace, aurait dû être conscient de cet atout et l'avoir mis en œuvre bien avant les circonstances actuelles, en donnant ainsi l'exemple à l'ensemble du monde économique.

L'un des cinq principes mis en avant par la ministre est l'ouverture à l'innovation. L'intervenant regrette qu'une crise majeure telle que celle du COVID-19 ait été nécessaire pour arriver à de telles conclusions.

Le membre cite ensuite le passage dans lequel la ministre veut garantir "à tous les citoyens qu'ils seront en mesure de contacter les autorités de la manière qui leur convient". Il se demande si, par cette intention, la ministre assure également que chaque citoyen sera toujours parfaitement pris en charge dans sa propre langue. Il n'y a en effet rien de plus inconfortable que d'avoir en face de soi quelqu'un qui ne maîtrise pas sa langue. Comment compte-t-elle le garantir?

L'intervenant cite ensuite le passage concernant l'évaluation de la loi relative aux marchés publics (DOC 55 1580/008, p. 4). Il conclut de l'intégration de clauses incitant les fournisseurs à soumettre une offre respectueuse de l'environnement, durable, éthique et socialement responsable que non seulement une évaluation, mais aussi une modification de la loi est prévue.

Bien qu'il soit question d' "incitation", dans la pratique, la faisabilité des exigences introduites pour le prestataire pourrait s'apparenter à une obligation, si l'entreprise ne veut pas rester sur le carreau. Pour M. Troosters, le risque d'une pondération excessive des critères cités est bien réel.

C'est pourquoi il aimerait savoir si des critères objectifs seront prévus pour déterminer si une offre est durable, éthique et socialement responsable. En l'absence de ces critères, l'attribution des marchés publics s'expose à un risque de subjectivité et d'arbitraire.

L'attention portée à l'accessibilité des marchés publics pour les PME et les start-up est une autre ambition que l'intervenant salue. Il est positif que les autorités encouragent l'entrepreneuriat local et supralocal, à condition que, pour les autorités en question, la ponctualité soit

vele ambtenaren die in de huidige niet evidente omstandigheden zich zo goed en zo kwaad als kon van hun taak gekweten hebben, het minste is wat verwacht mag worden.

De spreker gaat in op de vaststelling dat "digitalisering en tijd- en plaatsonafhankelijk werken daarbij belangrijke hefboomen zijn gebleken." Hij wijst erop dat dit binnen een slagkrachtige, moderne en efficiënte overheid al lang vóór de huidige omstandigheden bekend en geïmplementeerd had moeten zijn, als voorbeeld voor de hele ondernemingswereld.

Eén van de vijf principes die de minister naar voren schuift is gerichtheid op vernieuwing. De spreker betreurt dat een grote crisis als COVID-19 nodig was om tot dergelijke inzichten te komen.

Daarnaast haalt het lid de passage aan waarin de minister wil verzekeren "dat elke burger de overheid kan contacteren op een manier waar hij zich comfortabel bij voelt". Hij vraagt zich af of de minister hiermee ook verzekert dat elke burger steeds op perfecte wijze in zijn eigen taal zal bediend worden. Er is immers niets zo oncomfortabel als iemand tegenover je te hebben die de taal niet machtig is. Hoe zal zij dat garanderen?

De spreker citeert vervolgens de passage over de evaluatie van de wet op de overheidsopdrachten (DOC 55 1580/008, blz. 4). Hij concludeert uit de opname van clausules die aanbieders stimuleren een milieubewust, duurzaam ethisch en sociaal verantwoord aanbod te doen, dat er niet enkel een evaluatie, maar ook een wetswijziging wordt gepland.

Hoewel er sprake is van "stimuleren", zou in de praktijk de haalbaarheid van de ingevoerde vereisten voor de aanbieder wel eens kunnen neerkomen op een verplichting, indien men niet uit de boot wil vallen. Het gevaar voor een overmatig gewicht van de aangehaalde criteria lijkt de heer Troosters reëel.

Daarom verneemt hij graag of er een objectieve criteria zullen worden voorzien om te bepalen wanneer voldaan is aan een duurzaam ethisch en sociaal verantwoord aanbod. Zo niet bestaat immers het gevaar van subjectiviteit en willekeur bij de toekenning van overheidsopdrachten.

De aandacht voor de toegankelijkheid van overheidsopdrachten voor kmo's en startups is een ambitie die de spreker dan weer wel toejuicht. Het stimuleren van lokaal en bovenlokaal ondernemerschap door de overheid is een prima zaak voor zover dat diezelfde overheid

fondamentale dans le respect de leurs obligations de paiement envers ces entrepreneurs. Or, dans la pratique, cela fait des années que cette ponctualité n'est pas respectée. L'intervenant souligne que l'on a déjà annoncé à plusieurs reprises, y compris dans l'accord de gouvernement, qu'il serait remédié à ce problème, afin que les entrepreneurs n'aient pas à attendre inutilement longtemps pour percevoir les revenus qui leur sont parfois vitaux.

La ministre formule par ailleurs l'ambition de donner aux fonctionnaires dirigeants des services publics l'autonomie nécessaire pour gérer leur propre institution de manière percutante. L'intervenant cite le passage de la note de politique générale relatif à la stratégie de communication de l'administration fédérale (DOC 55 1580/008, p. 6).

Bien que ces intentions semblent extrêmement louables, M. Troosters souligne que les services publics ne parviennent même pas à fournir leurs notes de politique générale à la Chambre dans les délais, et ce, après que des dizaines d'excellences ont été en charge de la simplification numérique, de la modernisation et de l'informatisation. Il rappelle le retard pris dans le domaine de la politique de Mobilité, sous la responsabilité du ministre compétent, M. Gilkinet, ce qui, selon lui, ne témoigne pas d'une gestion *percutante*. Le membre suggère que la ministre commence la mise en œuvre concrète de ses plans dès que possible. La création d'un *Federal Innovation Award* ne lui semble pas suffisante à cet égard.

L'intervenant évoque ensuite les plans de lutte contre la pauvreté. En coopération avec le SPP Intégration sociale, la ministre réalisera de nouveaux investissements afin de renforcer le rôle d'experts du vécu en matière de pauvreté. Bien que M. Troosters ne s'y oppose pas, il craint que d'autres mesures soient nécessaires.

Il ressort également de la note de politique générale que la ministre examinera quelles autres initiatives peuvent être prises par les services publics pour lutter contre la pauvreté dans la société.

L'intervenant est curieux de savoir quelles seront les initiatives concrètes. Il constate que la lutte contre la pauvreté sera une tâche collective pour le gouvernement. Dans ce contexte, il est favorable à une pension nette d'au moins 1 500 euros après une carrière de 40 ans. Les projets prévus dans l'accord de coalition lui semblent être une version édulcorée.

M. Troosters propose ensuite que la ministre procède à une autre économie possible au sein du gouvernement, plus particulièrement en renonçant aux collaborateurs supplémentaires auxquels les anciens ministres et secrétaires

stiptheid als basisregel hanteert in het nakomen van haar betalingsverplichtingen jegens die ondernemers. In de praktijk blijkt echter dat de overheid hierin al jaren tekort schiet. De spreker wijst erop dat al meermaals, ook in de formatienota, aangekondigd werd dat dit pijnpunt uit de wereld zou geholpen worden, zodat ondernemers niet nodeloos lang dienen te wachten op de voor hen soms noodzakelijke inkomsten.

Voorts wordt de ambitie geuit om de leidende ambtenaren van de overheidsdiensten de autonomie te geven om op een slagkrachtige manier de eigen instelling aan te sturen. De spreker citeert de passage uit de beleidsnota over de communicatiestrategie van de federale overheid (DOC 55 1580/008, blz. 6).

Het klinkt volgens de heer Troosters uitstekend, maar tegelijk wijst hij erop dat de overheidsdiensten er zelfs niet in slagen tijdig hun beleidsbrieven af te leveren aan de Kamer, en dit na tientallen excellenties die bevoegd waren voor digitale vereenvoudiging, modernisering en informatisering. Hij herinnert aan de vertraging voor het beleidsdomein Mobiliteit, onder de verantwoordelijkheid van de bevoegde minister, de heer Gilkinet, wat zijns inziens van weinig slagkracht getuigt. Het lid stelt voor dat de minister zo snel mogelijk start met de concrete uitvoering van haar plannen. Een jaarlijkse *Federal Innovation Award* lijkt de spreker daarvoor niet voldoende.

Vervolgens gaat de spreker in op de plannen inzake armoedebestrijding. In samenwerking met de POD Maatschappelijke Integratie zal de minister investeren in de rol van ervaringsdeskundige armoede. De heer Troosters is daar niet tegen gekant, maar vreest dat er meer nodig zal zijn.

Uit de beleidsnota blijkt voorts dat zou worden bekeken welke andere initiatieven vanuit de overheidsdiensten kunnen worden genomen om armoede in de samenleving te bestrijden.

De spreker is benieuwd te vernemen welke initiatieven dit concreet zullen zijn. Hij stelt vast dat armoedebestrijding een collectieve opdracht zal zijn voor de regering. In deze context is hij voorstander van een netto pensioen van minimaal 1 500 euro na een loopbaan van 40 jaar. De plannen die in het regeerakkoord werden opgenomen lijken hem een verwaterde versie.

De heer Troosters stelt daarnaast voor dat de minister in de regering een andere mogelijke besparing aankaaft, namelijk op de extra medewerkers waarop oud-ministers en -staatssecretarissen beroep op kunnen blijven doen

d'État peuvent continuer à prétendre après l'expiration de leur mandat. Il dénonce le montant de 112 000 euros par an qui est prévu par (ancien) ministre. Pour le gouvernement précédent, cela représente un montant de près de 1,5 million d'euros par an.

L'intervenant invite la ministre à abolir cette réglementation qu'il considère dispendieuse et difficilement justifiable. Il met l'accent sur l'objectif du gouvernement de rétablir la confiance dans la politique et de travailler au renouveau démocratique, et se demande si cet objectif est sincère ou si cela restera une politique d'annonces. Il indique que les personnes en situation de pauvreté ont tout à gagner d'une politique cohérente.

L'intervenant rappelle par ailleurs le grand nombre de ministres ou de secrétaires d'État que compte le gouvernement. Les vingt cabinets qu'il représente coûtent au contribuable beaucoup plus cher qu'auparavant.

Pour le statut de lanceur d'alerte, la ministre se réfère à ce qui a été établi au niveau de l'Union européenne et indique que le statut sera entériné, en assurant la protection des fonctionnaires qui, de bonne foi, dénoncent des faits répréhensibles commis dans leur administration.

L'intervenant demande qui évaluera, dans ce contexte, si un lanceur d'alerte est "de bonne foi". Quelle protection cette réglementation offre-t-elle si les personnes qui l'évaluent sont les mêmes que celles qui font l'objet de la plainte?

M. Troosters cite ensuite le passage de la note de politique générale relatif aux procédures de sélection (DOC 55 1580/008, p. 7). Il demande à la ministre ce qu'elle entend par "groupes vulnérables", quels sont les "facteurs inhibiteurs" en question et ce qu'elle entend exactement par des "méthodes de recrutement plus inclusives".

En ce qui concerne la gestion des ressources humaines, l'administration souhaite améliorer sa position sur le marché du travail par le biais de la stratégie d'image de l'employeur ("*employer branding*"). Une équipe de soutien "horizontale" disposant de compétences à la fois en matière de recrutement et de communication sera mise en place. Une attention particulière sera accordée aux groupes vulnérables afin de mieux intégrer la diversité de la société dans les effectifs en personnel des services publics. L'intervenant a également noté que la ministre a confirmé que la fonction publique devrait refléter au mieux notre société.

Il y a environ 60 % de néerlandophones et 40 % de francophones en Belgique; l'intervenant présume que le cadre du personnel des services publics fédéraux

nadat hun mandaat afloopt. Hij klaagt aan dat een bedrag van 112 000 euro per jaar per (gewezen) excellentie wordt voorzien. Voor de vorige regering betekent dit een bedrag van bijna 1,5 miljoen euro per jaar.

De spreker roept de minister op om deze wat hem betreft geldverslindende en moeilijk te verantwoorden regeling af te schaffen. Hij wijst op de plannen van de regering om het vertrouwen in de politiek te herstellen en om werk te maken van democratische vernieuwing en vraagt zich af of dit gemeend is of bij aankondigingspolitiek blijft. Hij stelt dat mensen in armoede een consequent beleid in dank zullen afnemen.

Daarnaast herinnert de spreker aan het grote aantal ministers of staatssecretarissen in de regering. De daarbij horende twintig kabinetten kosten de belastingbetaler een stuk meer dan voorheen.

Voor het statuut van klokkenluider verwijst de minister naar wat op EU-niveau werd vastgelegd en stelt zij dat het statuut zal worden bevestigd door de bescherming te verzekeren van ambtenaren die te goeder trouw laakbare feiten in hun administratie aan de kaak stellen.

De spreker vraagt wie in dat verband beoordeelt of een klokkenluider "te goeder trouw" is. Welke bescherming biedt dit indien degenen die dit beoordelen dezelfde mensen zijn over wie de klacht gaat?

Vervolgens haalt de heer Troosters de passage in de beleidsnota over de selectieprocedures aan (DOC 55 1580/008, blz. 7). Hij vraagt wat de minister onder kwetsbare groepen verstaat, over welke eventuele afremmende factoren ze het heeft, en wat ze precies bedoelt met inclusievere rekruteringsmethoden.

Inzake HR-beleid wil de overheid zich beter in de arbeidsmarkt zetten door aan zogenaamde *employer branding* te doen. Er wordt een ondersteunend "horizontaal" team samengesteld dat beschikt over competenties inzake aanwerving alsook in communicatie. Er zal daarbij specifieke aandacht uitgaan naar kwetsbare groepen, om de diversiteit van de maatschappij ook in de personeelsbestanden van de overheidsdiensten te incorporeren. De spreker noteerde ook dat de minister bevestigt dat de ambtenarij een zo goed mogelijke weerspiegeling moet vormen van onze samenleving.

Gezien de verhouding van ongeveer 60 % Nederlandstaligen tegenover circa 40 % Franstaligen in België gaat de spreker er bijgevolg van uit dat het

tiendra dorénavant compte de ce ratio. Cela n'est pas le cas aujourd'hui. La ministre demandera-t-elle à l'équipe horizontale de soutien de veiller à ce que le cadre du personnel soit correctement défini en fonction des équilibres linguistiques? Dans l'affirmative, quelles sont les mesures qui seront adoptées à cet effet?

L'intervenant estime qu'il existe depuis des décennies au sein de la fonction publique fédérale des discriminations structurelles bien ancrées dans la loi à l'encontre des Flamands. À cet égard, la fonction publique ne reflète pas fidèlement notre société. La loi sur l'emploi des langues en matière administrative impose via les cadres linguistiques variables certains quotas pour la répartition des fonctions fédérales entre les Flamands et les francophones; or, ces quotas sont clairement discriminatoires à l'égard des Flamands.

L'intervenant souligne que les fonctions supérieures exercées au sein des services centraux et des services d'exécution sont partagées à parts égales, alors que les Flamands représentent environ 60 % de la population.

En ce qui concerne les fonctions inférieures, la répartition des emplois est déterminée selon l'importance respective des régions linguistiques pour chaque service. En pratique, le membre constate qu'il existe de nombreuses distorsions au détriment des fonctionnaires flamands. Ces problèmes pourraient aisément être résolus grâce à une initiative législative.

L'intervenant estime que les Flamands sont désavantagés non seulement dans l'élaboration du cadre linguistique, mais aussi dans son application.

M. Troosters demande à la ministre si elle reconnaît que ce désavantage structurel dont souffrent les néerlandophones dans la répartition des emplois au sein de la fonction publique fédérale n'est pas conforme au principe selon lequel celle-ci doit refléter le plus fidèlement possible notre société.

Dans l'affirmative, peut-on s'attendre à ce que la ministre prenne une initiative législative pour corriger ces distorsions structurelles, afin que les emplois fédéraux soient dorénavant répartis équitablement entre les Flamands et les francophones?

Dans la négative, l'intervenant sera contraint de constater que la ministre et le gouvernement ne traitent pas toutes les discriminations de la même façon.

Un autre aspect abordé par l'intervenant est celui des cadres linguistiques dont doivent disposer tous

personeelskader van de federale overheidsdiensten ook in die zin zullen worden ingevuld. Tot op heden is dat niet het geval. Zal de minister het horizontale ondersteunende team de opdracht geven om tot een correcte invulling van het personeelskader in functie van de taalverhoudingen te komen? Zo ja, welke maatregelen zullen dit zijn?

De spreker is van mening dat er in het federaal openbaar ambt al decennialang een aantal structurele, in de wet ingebakken, discriminaties van Vlamingen bestaan. In dat opzicht is de ambtenarij zijns inziens alvast geen goede weerspiegeling van onze samenleving. De taalwet in bestuurszaken legt via de variërende taalkaders bepaalde quota op voor de verdeling van de federale ambten onder respectievelijk Vlamingen en Franstaligen die flagrant discriminerend zijn voor de Vlamingen.

Hij wijst erop dat de hogere functies in de centrale diensten en de uitvoeringsdiensten paritair worden verdeeld, hoewel de Vlamingen circa 60 % van de bevolking uitmaken.

Voor de lagere betrekkingen wordt de verdeling van de jobs bepaald volgens het wezenlijk belang dat de Nederlandse en Franse taalgebieden respectievelijk voor iedere dienst vertegenwoordigen. In de praktijk stelt het lid vast dat er heel wat scheeftrekkingen ten nadele van de Vlaamse ambtenaren plaatsvinden. Achterpoortjes kunnen gemakkelijk met een wetgevend initiatief afgesloten worden.

De Vlamingen worden volgens hem niet alleen benadeeld bij het opstellen van het taalkader maar bovendien ook bij de toepassing ervan.

De heer Troosters vraagt of de minister het ermee eens is dat deze structurele benadeling van Nederlandstaligen bij de verdeling van de jobs in het federaal openbaar ambt niet overeenstemt met het principe van "een zo goed mogelijke weerspiegeling van onze samenleving".

Zo ja, mag er een wetgevend initiatief van de minister verwacht worden om die structurele scheeftrekkingen recht te zetten, zodat federale jobs voortaan eerlijk verdeeld worden tussen Vlamingen en Franstaligen?

Zo niet, voelt de spreker zich genoodzaakt vast te stellen dat voor de minister en de regering de ene discriminatie niet de andere is.

Een ander aspect dat de spreker aankaart zijn de taalkaders waarover alle federale overheidsdiensten

les services publics fédéraux. Or, certains services ne disposent plus de cadres linguistiques depuis de nombreuses années (l'intervenant cite l'exemple de la SNCB, d'Infrabel, de Bpost, de Proximus, du Théâtre Royal de la Monnaie, du Palais des Beaux-Arts, etc.), ce qui, selon la Commission permanente de contrôle linguistique, constitue "une lourde infraction, l'absence de cadres linguistiques mettant en cause l'essence même de la loi". M. Troosters recommande à la ministre la lecture du rapport annuel de cette Commission.

La ministre a-t-elle l'intention d'obliger ces institutions à élaborer des cadres linguistiques contraignants et, dans l'affirmative, comment et dans quel délai?

Le groupe de l'intervenant soutiendra la recommandation n° 2 du groupe N-VA relative à un emploi des langues correct au sein des services publics, bien qu'il estime qu'il faille aller plus loin dans ce domaine.

L'intervenant se réjouit que la ministre ait l'intention de miser sur une politique de sélection davantage axée sur les compétences. Une équipe interfédérale devra actualiser et affiner le modèle de compétences actuel des pouvoirs publics. Il est même question de réorienter les fonctionnaires dont les compétences ne correspondent plus à leur service actuel. M. Troosters estime que la connaissance des langues est une compétence de base importante. L'application correcte des critères linguistiques lui semble donc être un moyen adéquat pour atteindre l'objectif de promouvoir la mobilité des fonctionnaires entre les différents départements.

L'intervenant cite ensuite le passage de la note de politique générale relatif à l'autonomie (DOC 55 1580/008, p. 9). Si cet objectif est réalisable en pratique (ce dont il n'est pas certain), on ne peut que saluer cette ambition, à condition que la qualité et l'efficacité du service ne soient pas compromises. L'intervenant se demande toutefois comment la ministre compte s'y prendre. À quel type d'instrument pense-t-elle concrètement? Le fait de déterminer dans quelle mesure une équipe ou des fonctionnaires individuels peuvent travailler de manière autonome ne risque-t-il pas de compromettre les relations et la coopération entre les différents services ou équipes? Enfin, qu'entend la ministre par travail autonome?

Autre intention exprimée: déployer des efforts pour objectiver davantage la procédure de sélection des mandataires. M. Troosters y voit une confirmation implicite du fait que l'objectivité ne peut pas actuellement être garantie. La ministre se contente par ailleurs de parler d'efforts. Il ne s'agit pas d'une obligation de résultat. Il n'y a donc pas de promesse claire de réaliser un objectif qui devrait pourtant être considéré comme évident: la mise en place d'une procédure objective dans le cadre

dienen te beschikken. Een aantal diensten beschikt daar echter al vele jaren niet over (de spreker geeft het voorbeeld van de NMBS, Infrabel, Bpost, Proximus, de Koninklijke Muntschouwburg, het Paleis voor Schone Kunsten en andere), wat volgens de Vaste Commissie voor Taaltoezicht "een zware overtreding [is] waarbij de ontstentenis van taalkaders de essentie zelf van de wet in vraag stelt." De heer Troosters beveelt de minister aan om het jaarverslag van de Vaste Commissie voor Taaltoezicht door te nemen.

Is de minister van plan deze instellingen te dwingen taalkaders uit te vaardigen, en zo ja, hoe en binnen welke termijn?

De fractie van de spreker zal de ingediende aanbeveling nr. 2 van de N-VA-fractie inzake het correct gebruik van de taal binnen de overheidsdiensten steunen, hoewel er volgens hem meer nodig is.

Hij is voorts verheugd te lezen dat de minister aandacht zal besteden aan een meer competentiegericht selectiebeleid. Een interfederaal team zal het huidige competentiemodel van de overheid moeten actualiseren en verfijnen. Er is zelfs sprake van de heroriëntatie van ambtenaren van wie de vaardigheden niet meer aansluiten bij hun huidige dienst. De kennis van de taal lijkt de heer Troosters daarbij een belangrijke basisvaardigheid. Het correct toepassen van de taalcriteria lijkt hem dan ook een geschikt middel om de doelstelling tot het bevorderen van de mobiliteit van ambtenaren over de departementen heen te realiseren.

De spreker citeert vervolgens de passage in verband met autonomie uit de beleidsnota (DOC 55 1580/008, blz. 9). Mocht het in de praktijk haalbaar zijn (waarvan hij niet zeker is), dan is het een geweldige zaak zolang de kwaliteit en de efficiëntie van de dienstverlening niet onder druk komt. Hij stelt zich echter de vraag hoe de minister dit ziet. Aan welk soort instrument denkt zij concreet? Zal het bepalen in welke mate een team of individuele ambtenaren autonoom kunnen werken de verhoudingen en samenwerking tussen de verschillende teams of diensten niet onder druk zetten? Wat verstaat de minister ten slotte onder autonoom werken?

Een ander voornemen is om inspanningen te leveren om de selectieprocedure voor mandaathouders verder te objectiveren. De heer Troosters leidt daaruit een impliciete bevestiging af dat objectiviteit momenteel niet gegarandeerd kan worden. Bovendien beperkt de minister zich tot het leveren van inspanningen, wat in de ogen van de spreker geen resultaatsverbintenis is en bijgevolg geen duidelijke belofte voor iets wat de vanzelfsprekendheid zelf zou moeten zijn: een objectieve selectieprocedure

de laquelle la sélection est effectuée sur la base de critères objectifs et indépendants comme, par exemple, l'aptitude ou les qualifications du candidat. L'intervenant en conclut que l'arbitraire ou l'appartenance politique continueront d'être la norme dans le cadre de l'exercice d'un mandat. Il demande d'œuvrer pour éviter que des situations intolérables comme celle qu'on a vécue avec Eurogare, la filiale wallonne de biens immobiliers, puissent encore se produire à l'avenir.

En ce qui concerne les efforts que la ministre entend fournir en vue de rapprocher de l'objectif des 3 % la proportion de personnel handicapé au sein de l'administration fédérale, M. Troosters demande s'il est tenu compte dans ce chiffre des marchés publics confiés à des organisations qui emploient des personnes handicapées.

L'intervenant juge préoccupant que les pouvoirs publics soient contraints de s'imposer des quotas pour pouvoir mener une politique de recrutement correcte. En effet, il serait logique que les personnes handicapées puissent aisément trouver un emploi au sein des pouvoirs publics, et ce, sur la base de leurs compétences. Plutôt que de se lancer dans des discussions symboliques sur les quotas, l'intervenant et son groupe souhaitent que des actions efficaces soient menées pour faciliter l'engagement des personnes handicapées par les pouvoirs publics. Cela signifie qu'il faut investir dans l'accessibilité, dans des équipements adéquats, dans du matériel et dans l'accompagnement et le soutien nécessaires. L'intervenant soutiendra en tout état de cause toute initiative visant à éliminer les discriminations à l'égard des personnes handicapées sur le marché du travail.

Enfin, M. Troosters constate que l'exposé d'orientation politique et la note de politique générale comportent beaucoup de termes impressionnants. Ces textes sont par ailleurs parsemés de références anglaises. L'intervenant se demande si le recours à la terminologie anglaise leur confère un caractère plus professionnel et leur donne plus de poids que si l'on avait utilisé les termes néerlandais équivalents.

Dans ses choix stratégiques, la ministre annonce vouloir se fonder sur des connaissances et des données scientifiques et s'entourer d'une batterie d'experts, de groupes de travail et d'équipes diverses. Un grand nombre de chantiers sont envisagés. Si M. Troosters y voit des points positifs et logiques (recyclage, nouvelles formations, possibilités de carrière), il se demande néanmoins ce que la ministre fera concrètement. Comment pense-t-elle mettre en place un service public efficace et de qualité, tout en tenant compte du bien-être, des besoins et des ambitions du personnel et tout en étant

waarbij een selectie gebeurt op basis van objectieve, onafhankelijke criteria zoals bijvoorbeeld de geschiktheid of kwalificaties van de kandidaat. Hij concludeert dat willekeur of politieke voorkeur bij het invullen van een mandaat in de toekomst verder gangbaar zal blijven. De spreker roept op om er werk van te maken dat wantoestanden zoals bij het Waalse vastgoedfiliaal Eurogare in de toekomst vermeden kunnen worden.

Wat betreft de inspanningen die de minister wil leveren om het aandeel personeelsleden met een beperking binnen de federale overheid dicht bij het streefcijfer van 3 % te brengen, vraagt de heer Troosters of de overheidsopdrachten aan organisaties die personen met een handicap tewerkstellen ook in dat cijfer worden meegerekend.

Het is volgens hem bedenkelijk dat de overheid zichzelf quota moet gaan opleggen teneinde een correct aanwervingsbeleid te kunnen voeren. Het zou immers de logica zelve moeten zijn dat personen met een handicap vlot tewerk kunnen gesteld worden bij de overheid, en dit op basis van hun bekwaamheden. Veel liever dan het te hebben over symbooldiscussies rond quota zouden de spreker en zijn fractie zien dat er effectieve acties zouden ondernomen worden om personen met een handicap gemakkelijk bij de overheid aan de slag te laten gaan. Dit betekent investeren in toegankelijkheid, gepaste accommodatie, materiaal, begeleiding en ondersteuning waar nodig. De spreker staat in ieder geval achter elk initiatief dat de discriminatie van personen met een handicap op de arbeidsmarkt wegwerkt.

Tot slot las de heer Troosters in de beleidsverklaring en beleidsnota veel indrukwekkende termen. Ook het gebruik van Engelse verwijzingen werd niet geschuwd. Hij vraagt zich af of Engelstalige terminologie professioneler en zwaarder klinkt als het Nederlandse equivalent.

In haar beleidskeuzes zal de minister zich in de toekomst baseren op wetenschappelijke inzichten en data, daarbij bijgestaan door een batterij aan experts, werkgroepen en teams. Er wordt heel wat in het vooruitzicht gesteld. De heer Troosters ziet weliswaar positieve en logische punten (bijscholing, nieuwe opleidingen, loopbaanmogelijkheden), maar vraagt zich af wat de minister concreet zal doen. Hoe denkt zij een efficiënte kwaliteitsvolle service van de overheidsdiensten te realiseren, met daarbij oog voor het welzijn, de behoeften en ambities van het personeel, alsook met oog en respect

attentive et en respectant les équilibres linguistiques justes et logiques du cadre du personnel?

Il estime que l'exposé d'orientation politique reproduit pas mal d'éléments de politiques précédentes (par exemple le principe *only once* qui figurait également dans l'exposé d'orientation politique précédent), et que de nombreux points restent vagues, comme les passages consacrés à l'analyse du régime de fin de carrière au sein de l'administration. En ce qui concerne les informations concrètes, l'intervenant reste sur sa faim.

Plus de 40 Excellences ont précédé la ministre. Par conséquent, des services publics efficaces et de qualité auraient dû être une réalité depuis longtemps. Les pouvoirs publics auraient même pu jouer le rôle de lanceur de tendance vis-à-vis de l'entrepreneuriat privé. Cela n'a pas été le cas jusqu'ici, conclut le membre.

Le contenu de l'exposé d'orientation politique et de la note de politique générale n'est pas de nature à convaincre le groupe de l'intervenant que les choses vont changer et que la ministre réussira sa mission de concrétisation des plans stratégiques en matière de fonction publique.

M. Philippe Pivin (MR) aborde tout d'abord la qualité des services. La ministre a souligné avec raison le respect mérité par l'engagement et la créativité des fonctionnaires pour garantir une continuité et une qualité des services.

La ministre indique dès lors qu'elle investira dans une application intégrée et personnalisée. M. Pivin demande comment s'appellera cette application et quand la ministre pense pouvoir la rendre disponible pour la population.

D'autre part, la ministre signale que l'e-Box prévue dans l'accord de gouvernement comme point de contact central avec les autorités continuera également d'être développée.

Il s'agit d'un point également très important pour le Secrétaire d'État à la Digitalisation chargé de la simplification administrative. L'orateur souhaiterait savoir où on est dans le développement de l'e-Box. Il rappelle que certaines personnes maîtrisent moins le numérique et y ont accès plus difficilement. La lecture de la note de politique générale montre que la ministre prendra bien entendu le paramètre de la fracture numérique en compte.

M. Pivin évoque ensuite que le système des contrats d'administration est en cours d'évaluation et sera ensuite transformé en un outil de gestion dynamique. Cela lui semble intéressant, tant le contrat d'administration est

pour de rechtvaardige en logische taalevenwichten in de personeelsinvulling?

Hij is van mening dat de beleidsverklaring heel wat herhaling bevat van eerder beleid (bijvoorbeeld het *only once*-principe dat ook in de vorige beleidsverklaring stond), en dat vele zaken vaag blijven, zoals de passages over het analyseren van de eindeloopbaanregeling binnen de overheid. Inzake concrete info blijft de spreker op mijn honger zitten.

Meer dan 40 excellenties gingen de minister voor. Efficiënte en kwaliteitsvolle overheidsdiensten hadden bijgevolg al lang een feit moeten geweest zijn. De overheid had zelfs de rol van trendsetter voor het privaat ondernemerschap vervuld moeten hebben. Toch is dat allemaal tot op heden nog niet het geval, aldus het lid.

De inhoud van de beleidsverklaring en de beleidsnota is niet van dien aard om de fractie van de spreker te overtuigen dat het dit keer anders zal zijn, dat de minister wel zal slagen in haar missie om de beleidsplannen voor Ambtenarenzaken concreet te realiseren.

De heer Philippe Pivin (MR) gaat allereerst in op de kwaliteit van de dienstverlening. De minister benadrukte terecht dat de ambtenaren respect verdienen voor de aan de dag gelegde inzet en creativiteit om de continuïteit en kwaliteit van de dienstverlening te waarborgen.

Derhalve wijst de minister erop dat ze zal investeren in een geïntegreerde en gepersonaliseerde app. De heer Pivin vraagt hoe die app zal heten en wanneer de minister die ter beschikking van de bevolking beoogt te stellen.

Overigens geeft de minister aan dat de in het regeerakkoord aangekondigde e-Box, die moet dienstdoen als centraal contactpunt met de overheid, ook voort wordt uitgebouwd.

Voor de staatssecretaris voor Digitalisering belast met Administratieve Vereenvoudiging is dit eveneens een erg belangrijk punt. De spreker vraagt hoever het met de uitbouw van de e-Box staat. Hij wijst erop dat sommigen minder digitale vaardigheden hebben en er moeilijker toegang toe hebben. Uit de lezing van de beleidsnota blijkt dat de minister uiteraard rekening zal houden met de digitale kloof.

Vervolgens wijst de heer Pivin erop dat de evaluatie van het systeem van de beheersovereenkomsten aan de gang is en dat het nadien zal worden omgevormd tot een dynamisch beheersinstrument. Dat lijkt hem

un instrument essentiel. Il demande au ministre de préciser sa vision.

Concernant la diminution des surfaces de bureau, M. Pivin souhaiterait également que la ministre apporte plus de précisions sur son intention à cet égard.

La ministre indique qu'une attention particulière sera accordée aux projets qui peuvent également être adoptés comme meilleures pratiques dans d'autres institutions publiques. L'intervenant soutient cette volonté, puisqu'il ne faut pas avancer avec des œillères.

En outre, la ministre ajoute qu'afin de s'assurer que les initiatives prises améliorent réellement le niveau de service, des outils de suivi seront développés pour mesurer en permanence la satisfaction des utilisateurs. Quels sont concrètement ces outils de suivi qu'elle veut développer?

Pour ce qui concerne le deuxième sujet de l'exposé d'orientation politique, la politique des ressources humaines, l'orateur partage l'analyse de la ministre qu'on a besoin de talents. Elle investira donc dans un recrutement plus performant notamment en convoquant une équipe horizontale disposant de compétences à la fois en matière de recrutement et de communication. L'orateur souhaiterait savoir si la ministre peut déjà donner plus de précisions. S'agit-il d'une équipe recrutée en interne ou de consultants externes?

M. Pivin ajoute ensuite une remarque concernant le télétravail. Lorsqu'il est pratiqué dans une situation sanitaire normale (hors COVID-19), le télétravail est de nature à favoriser un bon équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée. Il faut toutefois être attentif à certains éléments: la ministre rappelle très justement d'ailleurs qu'il faut veiller aux conditions ergonomiques minimales et aux moments de déconnexion pour le travail à domicile, en effet parce qu'on ne doit pas sous-estimer le phénomène d'addiction qui est apparemment en train de se développer.

L'intervenant souligne également qu'il soutient la ministre pour la promotion des femmes à des fonctions supérieures dans les services publics.

Il s'interroge ensuite concernant la Commission scientifique de consultation que la ministre veut transformer en une commission de consultation générale. Peut-elle apporter des précisions sur cette commission "nouvelle version"? Pourquoi est-ce que cette transformation est nécessaire? Quelles sont les difficultés rencontrées par

intéressant, want de beheersovereenkomst is een essentieel instrument. Hij vraagt de minister om haar visie te preciseren.

Over de inkrimping van de kantooroppervlakte wenst de heer Pivin eveneens dat de minister haar intenties dienaangaande nader zou toelichten.

De minister geeft aan dat bijzondere aandacht zal "gaan naar projecten die als *best practice* ook in andere overheidsinstellingen kunnen worden overgenomen" (DOC 55 1580/008, blz. 6). De spreker steunt dat voorstellen, omdat men geen voortgang mag maken met oogkleppen op.

Tevens voegt de minister daar het volgende aan toe: "Om te verzekeren dat de initiatieven die we nemen ook daadwerkelijk het dienstverleningsniveau verbeteren, worden monitoringtools ontwikkeld die continu de tevredenheid van de gebruiker (...) meten." (*ibidem*). Welke zijn concreet die monitoringtools die zij wil ontwikkelen?

Met betrekking tot het tweede onderwerp van de beleidsverklaring, het HR-beleid, is de spreker het eens met de analyse van de minister dat er talenten nodig zijn. Zij zal dan ook investeren in een efficiëntere werving, met name door een horizontaal team bijeen te brengen dat vaardigheden bezit inzake rekrutering én communicatie. De spreker wenst te vernemen of de minister al nadere toelichting kan verstrekken. Betreft het een intern of extern team?

De heer Pivin voegt daar vervolgens een opmerking aan toe over telewerk. Wanneer in een normale gezondheidssituatie (zonder COVID-19) aan telewerk wordt gedaan, kan zulks een goede balans tussen werk en privéleven bevorderen. Er moet echter aandacht gaan naar bepaalde elementen; de minister wijst er namelijk zeer terecht op dat moet worden gezorgd voor de op zijn minst benodigde ergonomische omstandigheden en voor afmeldmomenten bij het thuiswerken. Verslaving, een verschijnsel dat zich kennelijk in dit verband aan het ontwikkelen is, mag immers niet worden onderschat.

Daarnaast beklemtoont de spreker dat hij de minister zijn steun toezegt in haar streven naar méér vrouwen in hogere posities bij de overheidsdiensten.

Vervolgens vraagt hij zich af hoe het staat met het wetenschappelijk adviescomité dat de minister tot een algemeen adviescomité wil omvormen. Zou zij nadere toelichting kunnen verstrekken over die "nieuwe versie" van dat comité? Waarom is die omvorming nodig? Met welke moeilijkheden kampt het huidige comité en

la commission actuelle et les limites de son action qui motivent cette transformation?

Enfin, avec le regard tourné vers l'extérieur, la ministre indique que la politique de l'administration sera comparée à celle des pays européens afin d'identifier les meilleures pratiques.

Il se pose la question si on a déjà fait, dans le passé, une étude comparative du fonctionnement de l'administration avec les différents pays européens. Le cas échéant, quels en sont les enseignements? Des indicateurs clés de performance sont-ils déjà utilisés aujourd'hui? Qu'en est-il de la collaboration avec les administrations publiques des pays voisins dans le cadre européen? Comment se déroule concrètement le partage de bonnes pratiques au niveau européen? De manière informelle ou dans un cadre plus institutionnel?

M. Franky Demon (CD&V) se réjouit que la note de politique générale et l'exposé d'orientation politique traduisent le degré d'ambition nécessaire pour renforcer la fonction publique sous la prochaine législature. Il s'agit d'un renforcement interne, qui passe notamment par le fait que le personnel se voit offrir des possibilités de carrière attrayantes, mais aussi externe, à destination des citoyens. C'est une bonne chose car encore trop souvent, certaines personnes rencontrent des problèmes de communication avec les autorités publiques. L'intervenant le déplore, car le cliché du fonctionnaire a fait son temps. En ce sens, il soutient pleinement l'idée que les fonctionnaires peuvent, dans leur écrasante majorité, se sentir fiers.

M. Demon se réjouit de la volonté de renforcer la digitalisation. Il est important qu'à notre époque, les citoyens puissent joindre l'administration par voie électronique. D'autre part, il rappelle que pour des tas de raisons, des tas de gens n'ont pas accès au numérique. Et ceux-ci ne sont pas uniquement des personnes âgées, mais d'autres groupes souvent fragilisés qui n'y ont pas accès ou ne peuvent se le permettre. Il faut donc maintenir d'autres canaux, plus accessibles. L'intervenant est rassuré que la ministre insiste également sur ce point important dans son exposé d'orientation politique.

La Suédoise ambitionnait un *redesign* de l'administration. M. Demon regrette que l'ancien ministre en charge de ce dossier n'ait pratiquement rien fait. L'actuel accord de gouvernement épingle également ce point. Pour améliorer la qualité du service public, l'un des objectifs est de réaliser "une structure simplifiée, notamment par une rationalisation du nombre d'institutions et de processus horizontaux et des services généraux." Selon M. Demon, cet objectif n'apparaît pas de prime abord dans l'exposé d'orientation politique et la note de politique générale de

welke limieten bij het optreden ervan verantwoordend die omvorming?

Met de blik naar de buitenwereld gewend, geeft de minister tot slot aan dat het beleid van de administratie met dat van de Europese landen zal worden vergeleken om de *best practices* te bepalen.

De vraag rijst of in het verleden al een vergelijkende studie is verricht van de werking van de administratie ten opzichte van de verschillende Europese landen. Zo ja, welke lessen kunnen daaruit worden getrokken? Zijn er vandaag al performantie-kernindicatoren in gebruik? Hoe staat het in Europees verband met de samenwerking met de overheidsadministraties van de buurlanden? Hoe verloopt concreet de uitwisseling van *good practices* op Europees niveau? Informeel of binnen een meer institutioneel kader?

De heer Franky Demon (CD&V) is verheugd dat de beleidsnota en beleidsverklaring de nodige ambitie uiten om het openbaar ambt de komende legislatuur te versterken. Het gaat om een interne versterking, door onder andere goede loopbaanmogelijkheden te voorzien voor de personeelsleden, maar ook extern naar de burgers toe. Dat is een goede zaak, want nog al te vaak ondervinden sommige mensen problemen in hun communicatie met de overheid. De spreker betreurt dit, aangezien het clichébeeld van de ambtenaar al lang tot het verleden behoort. In die zin staat hij volledig achter het idee dat de overgrote meerderheid van de ambtenaren fierheid mag uitstralen.

De heer Demon juicht toe dat er verder wordt ingezet op digitalisering. Het is belangrijk dat burgers in deze tijd via digitale weg hun toegang tot de overheid vinden. Anderzijds herinnert hij eraan dat heel wat mensen om tal van redenen hun weg niet vinden in de digitale wereld. Het gaat daarbij niet enkel om ouderen, maar ook om andere vaak kwetsbare groepen die geen toegang hebben of kunnen betalen. Andere, meer klassieke toegangen moeten dus ook bewaard worden. De spreker is gerustgesteld dat de minister dit belangrijke punt ook aanhaalt in haar beleidsverklaring.

De Zweedse regering had de ambitie om tot een *redesign* van de overheid over te gaan. De heer Demon betreurt dat de toenmalige bevoegde minister daar weinig tot niets voor heeft gedaan. Het huidige regeerakkoord raakt dit punt ook aan. Een van de doelstellingen om de kwaliteit van de dienstverlening van de overheid te verbeteren, is gericht op "een vereenvoudigde structuur, met een rationalisering van onder meer het aantal instellingen en horizontale processen en facilitaire diensten." De heer Demon vindt dit op het eerste gezicht niet terug

la ministre. Comment la ministre entend-elle réaliser cet objectif de l'accord de gouvernement et dans quel délai?

Une autre ambition du passé était de codifier le statut du personnel. Aujourd'hui, cette codification est éparpillée dans de nombreux arrêtés royaux. L'intervenant estime que dans un souci de clarté, il serait bon de tout regrouper en un statut unique. La ministre estime-t-elle cette codification utile? Envisage-t-elle de la mettre en œuvre et, dans l'affirmative, dans quel délai?

Mme Maria Vindevoghel (PVDA-PTB) est très attachée au secteur public, tant du point de vue du service à la population, que de celui d'un statut attrayant pour les fonctionnaires. Elle soutiendra les initiatives visant à améliorer ces deux aspects. Le fait que la fonction publique ait perdu 30 000 collaborateurs au cours des dix dernières années préoccupe l'intervenante.

La membre constate que la secrétaire d'État De Bleeker veut réaliser une économie linéaire de 2 % sur les frais de fonctionnement et de personnel. Cela signifie que de bonnes propositions risquent d'être compromises par manque de budget. Quels en seront les effets pour les fonctionnaires et le service aux citoyens? La ministre approuve-t-elle des économies linéaires aussi problématiques?

S'agissant du travail à domicile, Mme Vindevoghel épingle la combinaison travail-vie de famille. Un autre souci est celui des coûts. La ministre envisage-t-elle une indemnité supplémentaire? Voit-elle une opportunité dans la libération des espaces de bureaux? La membre approuve le fait qu'une bonne concertation avec les organisations syndicales est importante, comme le souligne l'exposé d'orientation politique.

S'agissant du débat sur les fins de carrière, Mme Vindevoghel demande également des clarifications. Quelles sont les idées de la ministre face à ceux qui ne sont plus en mesure d'exercer leur emploi par exemple?

La membre est également favorable aux nominations définitives. Un fonctionnaire doit parfois pouvoir aller à contre-courant pour garantir le service public et la sécurité. Elle espère donc un statut fixe pour tous ceux qui travaillent dans l'administration.

En outre, elle demande des précisions sur la rémunération flexible. Elle espère que celle-ci n'entraînera pas de perte de salaire.

Ensuite, Mme Vindevoghel aborde la décentralisation des recrutements afin de mieux répondre aux besoins des institutions. La ministre ne risque-t-elle pas de

in de beleidsverklaring en beleidsnota van de minister. Hoe en op welke termijn zou de minister dit punt uit het regeerakkoord uitvoeren?

Een andere ambitie uit het verleden was de codificatie van het personeelsstatuut. Nu is dit versnipperd over tal van koninklijke besluiten. Ter wille van de duidelijkheid lijkt het de spreker geen slecht idee om dit samen te brengen in één enkel statuut. Is de minister van mening dat een dergelijke codificatie nuttig zou zijn? Is zij dan ook van plan om dit uit te voeren en zo ja, op welke termijn?

Mevrouw Maria Vindevoghel (PVDA-PTB) hecht veel belang aan de openbare sector, zowel aan de dienstverlening voor de bevolking als aan een goed statuut voor het personeel. Ze zal initiatieven met betrekking tot de verbetering van beide aspecten steunen. De afbouw van het ambtenarenapparaat met 30 000 mensen tijdens de voorbije tien jaar nopen de spreekster tot bezorgdheid.

Het lid stelt vast dat staatssecretaris De Bleeker een lineaire besparing van 2 % wil doorvoeren op de werkings- en personeelskosten. Dit betekent dat goede voorstellen in het gedrang komen door een gebrek aan budget. Wat zullen gevolgen zijn voor de ambtenaren en de dienstverlening voor de burgers? Gaat de minister akkoord met dergelijke problematische lineaire besparingen?

Inzake thuiswerk wijst mevrouw Vindevoghel op de combinatie van werk en gezin. Een andere bezorgdheid zijn de kosten. Plant de minister een bijkomende vergoeding? Ziet zij de vrijgekomen kantoorruimtes als een opportuniteit? Het lid beaamt dat goed overleg met vakorganisaties belangrijk is, zoals ook aangehaald in de beleidsverklaring.

Wat betreft het eindeloopbaandebat vraagt mevrouw Vindevoghel eveneens verduidelijking. Welke ideeën heeft de minister bijvoorbeeld voor mensen die hun job niet meer aankunnen?

Verder is het lid voorstander van vaste benoemingen. Soms moet een ambtenaar tegen de stroom kunnen ingaan om de dienstverlening en de veiligheid te kunnen garanderen. Ze hoopt bijgevolg op een vast statuut voor iedereen die bij de overheid werkt.

Voorts verneemt de spreekster graag meer details over de flexibele verloning. Ze hoopt dat het geen loonverlies betekent.

Vervolgens gaat mevrouw Vindevoghel in op het decentraliseren van aanwervingen om beter te voldoen aan de noden van de instellingen. Riskeert de minister

créer une concurrence entre SPF? N'induirait-elle pas une multiplication des procédures pour les candidats? Comment la ministre compte-t-elle organiser tout cela?

Enfin, elle demande si les KPI seront limités à mesurer l'efficacité de la politique de personnel ou s'ils mesureront également la satisfaction du personnel ainsi que sa charge de travail?

M. Tim Vandenput (Open Vld) signale que la Belgique compte au total un petit 1,1 million de fonctionnaires, dont environ 200 000 dans l'administration fédérale, 500 000 dans les Communautés et les Régions, 340 000 dans les pouvoirs locaux et 17 000 dans les provinces.

Dans le groupe des fonctionnaires fédéraux, 44 000 font partie de la police et de la Défense (une tâche essentielle de l'État), 84 000 des autres services publics et 71 000 des SPF.

La Belgique compte 4 fonctionnaires pour 100 habitants. Ce chiffre est inférieur dans les pays voisins: 3,2 en Allemagne, 2,9 aux Pays-Bas et 3,6 en France. La moyenne européenne est de 3,3 pour 100 habitants. M. Vandenput conclut que l'administration publique dans son ensemble est lourde et coûteuse. De plus, en 40 ans, le nombre de fonctionnaires est passé de 600 000 à près de 1,1 million.

Au cours des cinq prochaines années, environ un tiers des fonctionnaires fédéraux prendront leur retraite. Cela offre la possibilité de réduire la taille de l'administration. L'intervenant demande quel est le point de vue de la ministre à ce sujet. Seront-ils tous remplacés ou misera-t-on sur la simplification et la numérisation?

M. Vandenput aborde ensuite l'aspect du recrutement. Des recrutements sont prévus à la Défense et dans la police. L'accord de gouvernement prévoit le recrutement de 1 600 policiers par an et le budget correspondant. Il existe un potentiel sur le marché du travail, mais l'intervenant estime que le système de recrutement de la police est inefficace. Il est beaucoup trop long et complexe. Le membre considère que la ministre de l'Intérieur aura certainement besoin de l'aide de la ministre de la Fonction publique pour mettre le recrutement à niveau. La procédure doit être entièrement revue.

Un nombre suffisant de nouveaux recrutements est crucial pour la sécurité. La Défense recrute le même vivier que les sociétés de sécurité privées. Une stratégie de recrutement est vitale. Le statut du personnel de sécurité y est lié. Les personnes qui accomplissent les mêmes tâches, par exemple dans la police et à la Défense, sont

hiermee geen onderlinge concurrentie tussen FOD's? Betekent het niet nog meer procedures voor sollicitant? Hoe zal de minister dat organiseren?

Ze vraagt ten slotte of de KPI's gebruikt zullen worden om de efficiëntie van het personeelsbeleid te meten of ook gehanteerd worden om de tevredenheid en de werklast van het personeel te meten?

De heer Tim Vandenput (Open Vld) wijst erop dat België in totaal een kleine 1,1 miljoen ambtenaren telt, waarvan ongeveer 200 000 bij de federale overheid, 500 000 bij gemeenschappen en gewesten, 340 000 bij de lokale besturen en 17 000 bij de provincies.

Bij de groep federale ambtenaren horen 44 000 mensen bij politie en defensie (een kerntaak van de overheid), 84 000 bij andere overheidsdiensten en 71 000 bij de FOD's.

België heeft 4 ambtenaren per 100 inwoners. In de buurlanden ligt dit cijfer lager: 3,2 in Duitsland, 2,9 in Nederland en 3,6 in Frankrijk. Het Europees gemiddelde bedraagt 3,3 per 100 inwoners. De heer Vandenput besluit daaruit dat het overheidsapparaat in zijn geheel zwaar en duur is. Bovendien evolueerde het aantal ambtenaren in 40 jaar tijd van 600 000 naar bijna 1,1 miljoen.

De komende vijf jaar vertrekt ongeveer een derde van de federale ambtenaren met pensioen. Dit biedt de mogelijkheid om de overheid slanker te maken. De spreker vraagt wat de visie van de minister hierop is. Worden ze allemaal vervangen of zal er ingezet worden op vereenvoudiging en digitalisering?

De heer Vandenput gaat vervolgens in op het aspect rekrutering. Bij defensie en politie worden aanwervingen gepland. Het regeerakkoord stelt de aanwerving van 1 600 politieagenten per jaar voorop en voorziet budget. Er is potentieel op de arbeidsmarkt, maar de spreker is van mening dat het rekruteringsapparaat bij de politie niet werkt. Het is veel te lang en te complex. De minister van Binnenlandse Zaken zal volgens het lid zeker de hulp van de minister van Ambtenarenzaken nodig hebben om de rekrutering op peil te brengen. De procedure dient volledig herzien te worden.

Voldoende nieuwe aanwervingen zijn cruciaal voor de veiligheid. Ook defensie vist in dezelfde vijver als de private veiligheidsbedrijven. Een strategie rond rekrutering is broodnodig. Daarmee hangt het statuut van het veiligheidspersoneel samen. Mensen die dezelfde taken vervullen bij bijvoorbeeld politie en defensie, worden

rémunérées différemment. M. Vandenput estime que la ministre a un rôle de coordination à jouer à cet égard.

En ce qui concerne la numérisation et la réduction des délais, l'intervenant se demande si la ministre souhaite également numériser la procédure de recrutement, ou seulement la phase préliminaire.

La ministre a indiqué qu'elle souhaitait laisser une marge de manœuvre pour la décentralisation de la procédure de recrutement. Quels sont les projets à cet égard avec le Selor qui travaille actuellement de manière centralisée?

Le membre demande en outre quel est le point de vue de la ministre au sujet des nominations à titre définitif. Les fonctions statutaires seront-elles remplacées par des statutaires au moment du départ à la retraite ou le but est-il d'évoluer vers d'autres équilibres?

Enfin, M. Vandenput signale un défi pour nombre de services publics, à savoir le lien avec le secteur privé. Il devrait être plus facile de passer d'un secteur à l'autre. La ministre prendra-t-elle des initiatives pour faciliter les carrières mixtes?

Inversement, il doit également devenir plus facile pour le secteur public d'attirer des personnes du secteur privé. Tant les services publics que les travailleurs sont demandeurs.

Mme Anja Vanrobaeys (sp.a) indique en guise d'introduction que la force des pouvoirs publics dépend de la force de leur maillon le plus faible. Trop souvent, toutefois, la mise en œuvre de la politique reste au bas de l'agenda, alors qu'une administration efficace est essentielle pour son succès.

Malgré les efforts déployés, le citoyen reste ainsi confronté à des pouvoirs publics qui ne parviennent pas toujours à accomplir leurs tâches.

L'intervenante évoque l'exemple de la déclaration d'impôt simplifiée. Un nombre accru de personnes reçoivent dans leur boîte aux lettres une déclaration d'impôts qui est remplie à l'avance par le fisc. C'est une bonne chose, mais 45 % des données préremplies sont erronées. Quiconque donne une mauvaise réponse à près de la moitié des questions à un examen, obtient une note insuffisante. Or, en l'espèce, le problème concerne le citoyen ordinaire.

Qu'il s'agisse d'une déclaration d'impôt préremplie qui est incomplète, d'une administration difficile à joindre ou d'un écheveau de formulaires incompréhensibles, la mise en œuvre concrète laisse à désirer et toute la

andere verloond. De heer Vandenput ziet op dat vlak een coördinerende rol weggelegd voor de minister.

Wat betreft digitalisering en kortere doorlooptijden, vraagt de spreker zich af of de minister ook de aanwervingsprocedure wil digitaliseren, of enkel het voortraject.

De minister gaf aan ruimte te willen laten voor de decentralisering van de aanwervingsprocedure. Wat zijn in dat verband de plannen met Selor, dat momenteel centraal werkt?

Voorts vraagt het lid naar de visie van de minister op vaste benoemingen. Worden statutaire functies bij pensionering vervangen door statutairen of is het de bedoeling om naar andere evenwichten te evolueren?

Tot slot wijst de heer Vandenput op een uitdaging voor vele overheidsdiensten, namelijk de link met privé. Overstappen van de ene sector naar de andere zou gemakkelijker moeten kunnen. Zal minister initiatieven nemen om zijdelingse loopbanen te faciliteren?

Ook omgekeerd moet het gemakkelijker worden voor de overheid om mensen uit de privésector aan te trekken. Zowel overheidsdiensten als werknemers zijn vragende partij.

Mevrouw Anja Vanrobaeys (sp.a) stelt ter inleiding dat een sterke overheid maar zo sterk is als zijn zwakste schakel. Nog te vaak bengelt de uitvoering van het beleid echter onderaan de agenda, terwijl een goed werkend overheidsapparaat essentieel is voor het succes ervan.

Ondanks inspanningen blijft de burger daardoor geconfronteerd met een overheid die haar taken niet altijd rond krijgt.

De spreker geeft het voorbeeld van de vereenvoudigde belastingaangifte. Meer mensen krijgen een aangifte in de bus die vooraf wordt ingevuld door de fiscus. Een goede zaak, maar 45 % van de vooraf ingevulde gegevens zijn fout. Wie bijna de helft van de vragen op een examen verkeerd beantwoordt, krijg je een onvoldoende. Alleen komt het probleem in dit geval bij de gewone man terecht.

Of het nu gaat om een vooraf ingevulde belastingaangifte die niet volledig is, of een moeilijk te bereiken overheid, of een kluwen aan onverstaanbare formulieren: de concrete uitvoering laat het afweten en de

machine se bloque. La confiance dans l'autorité fond comme neige au soleil, ce que l'intervenante trouve très inquiétant. C'est pourquoi une fonction publique efficace est si importante à ses yeux.

Le personnel de la fonction publique lui-même est celui qui est le plus impacté lorsqu'il ne dispose des moyens permettant de mettre en place l'organisation souhaitée. Mme Vanrobaeys donne l'exemple des citoyens dont l'appel est parfois transféré d'innombrables fois, ou de personnes bénéficiant d'une garantie de revenus aux personnes âgées (GRAPA) qui ratent un contrôle et perdent leur allocation en raison de malentendus. Même des tragédies comme le meurtre de Julie Van Espen se produisent ainsi, car la justice est confrontée à un manque de personnel et de numérisation approfondie, ce qui a pour effet que les informations ne sont pas échangées en temps utile. L'intervenante estime avoir suffisamment montré pourquoi elle trouve qu'une fonction publique efficace et le statut sont si importants.

Elle évoque en outre quelques points méritant d'être abordés en ces temps de COVID-19.

Elle évoque en outre quelques points méritant d'être abordés en ces temps de COVID-19. Si le secteur horeca est contraint de fermer, les patrons de café doivent recevoir rapidement et facilement leur allocation. Si les festivals sont interdits, les musiciens et les installateurs de podiums doivent recevoir rapidement et facilement leur allocation. Les parents qui travaillent et qui ont un enfant en quarantaine doivent, en cas de chômage partiel, recevoir rapidement et facilement leur allocation. En cas d'orage, il faut pouvoir s'abriter sous un parapluie sûr. Chaque citoyen a besoin de pouvoirs publics forts et efficaces qui le protègent.

C'est pourquoi l'intervenante est favorable à une nouvelle simplification des formalités administratives, avec un plan Kafka qui les réduira de 30 %. En ces temps difficiles, il s'agira d'un soulagement bienvenu pour les entreprises.

Les investissements dans la numérisation approfondie, tels que la modernisation de la plate-forme informatique de la Justice et de la police, peuvent empêcher que des données cruciales devant garantir la sécurité ne restent dans un tiroir.

Chaque talent au sein de la fonction publique doit par conséquent être valorisé. Il convient de se réjouir d'une politique d'inclusion, de parcours de carrière, de formation et de perspective. Une politique forte n'a en effet d'impact que si l'on investit également dans le personnel qui la mettra en œuvre.

hele machine loopt vast. Het vertrouwen in de overheid smelt als sneeuw voor de zon, wat de spreker zeer verontrustend vindt. Daarom is een goed werkend ambtenarenapparaat in haar ogen zo belangrijk.

Het personeel van de overheid loopt daar zelf nog het meest tegenaan, wanneer het niet over de middelen beschikt om zaken op de gewenste manier te organiseren. Mevrouw Vanrobaeys geeft het voorbeeld van burgers die soms talloze keren worden doorgeschakeld, of van mensen met een inkomensgarantie voor ouderen (IGO) die een controle missen en hun toelage verliezen door misverstanden. Op die manier gebeuren zelfs drama's zoals de moord op Julie Van Espen, doordat Justitie kampt met een gebrek aan personeel en aan doorgedreven digitalisering waardoor informatie niet tijdig wordt uitgewisseld. De spreker meent voldoende te hebben aangetoond waarom ze een goed werkende ambtenarij en het statuut zo belangrijk vindt.

Verder haalt ze enkele aandachtspunten in tijden van COVID-19 aan.

Als de horeca verplicht wordt te sluiten, dan moeten cafébazen snel en eenvoudig hun uitkering op hun rekening zien staan. Als festivals worden verboden, dan moeten muzikanten en podiumbouwers snel en eenvoudig hun uitkering op hun rekening zien staan. Werkende ouders met een kind in quarantaine moeten in tijdelijke werkloosheid snel en eenvoudig hun uitkering op de rekening zien staan. Als het stormt, moet je kunnen schuilen onder een veilige paraplu. Elke burger heeft nood aan een sterke en efficiënte overheid die hem beschermt.

Daarom staat de spreker achter de verdere vereenvoudiging van de administratieve rompslomp, met een Kafka-plan dat de administratieve lasten met 30 % vermindert. In moeilijke tijden is dat een welkome verlichting voor bedrijven.

Investerings in een doorgedreven digitalisering, zoals de modernisering van het informaticaplatform van gerecht en politie kunnen vermijden dat cruciale gegevens die de veiligheid moeten waarborgen ergens in een schuif blijven liggen.

Elk talent bij overheid moet op die reden gewaardeerd worden. Een beleid van inclusie, loopbaanpad, vorming en perspectief is toe te juichen. Krachtdadig beleid heeft immers maar impact als er ook geïnvesteerd wordt in het personeel dat dit beleid gaat uitrollen.

Des renforts pour les services essentiels tels que la police et l'inspection et des carrières attrayantes avec des possibilités d'avancement constituent une rupture avec le passé, surtout lorsque les syndicats sont également associés.

L'intervenante aborde ensuite quelques points d'attention et suggestions.

Il existe de nombreux exemples inspirants pour construire des services publics forts, tant en Belgique (par exemple en Communauté germanophone) qu'à l'étranger, comme en Estonie, où il est possible de créer une entreprise intégralement par la voie numérique.

Mme Vanrobaeys demande également comment la ministre va concrètement tenir compte de la fracture numérique. Tout le monde ne dispose pas d'un ordinateur ou des compétences nécessaires pour l'utiliser. Elle accorde à juste titre un rôle majeur à bpost dans le développement de l'e-commerce, mais ceux qui vivent dans les zones rurales ont des difficultés à encore trouver une boîte aux lettres ou un bureau de poste. L'intervenante estime inacceptable que les citoyens n'obtiennent pas ce à quoi ils ont droit parce qu'ils sont perdus dans un monde numérique.

L'intervenante demande ensuite que, dans le cadre d'une organisation moderne du travail, on valorise la contribution des fonctionnaires. Elle a souvent constaté, dans son propre parcours, que de jeunes fonctionnaires jettent l'éponge parce que leurs idées novatrices se heurtent à d'épais murs bureaucratiques. Il est bon que les jeunes talents aient un peu d'espace. Ils ont souvent des propositions astucieuses pour moderniser les procédures internes et l'organisation du travail. Dans le cadre des économies linéaires, par exemple, de nombreux fonctionnaires sont conscients qu'il faut être rigoureux dans l'utilisation des deniers publics et ont de bonnes idées en matière d'utilisation rationnelle des ressources.

Par exemple, le cadre du télétravail occasionnel remonte à 2006, mais certains dirigeants ont eu besoin de la crise du coronavirus pour abandonner l'ancienne façon de contrôler leurs collaborateurs. Dans certains services, où le télétravail est pourtant possible, même le COVID-19 ne suffit pas pour convaincre les responsables. Les fonctionnaires n'osent pas réagir par crainte de représailles ou de mutations. Mme Vanrobaeys connaît plusieurs personnes talentueuses qui ont abandonné par démotivation ou qui ont été harcelées et mises sur le côté. Comment la ministre va-t-elle concrètement mettre fin à ce type de pratiques dans le cadre du bien-être au travail auquel elle fait référence?

Extra krachten voor essentiële diensten zoals politie en inspectie en aantrekkelijke loopbanen met doorgroei-mogelijkheden zijn een breuk met het verleden, zeker wanneer ook vakorganisaties betrokken worden.

De spreekster gaat vervolgens in op enkele aandachtspunten en suggesties.

Er zijn tal van inspirerende voorbeelden om te bouwen aan een sterke overheid, zowel in eigen land (bijvoorbeeld de Duitstalige Gemeenschap) als in het buitenland, zoals in Estland, waar een bedrijf opstarten volledig digitaal kan.

Verder vraagt mevrouw Vanrobaeys hoe de minister concreet rekening zal houden met de digitale kloof. Niet iedereen heeft een computer of de vaardigheden om ermee te werken. Ze geeft terecht een belangrijke rol aan Bpost in de ontwikkeling van e-commerce, maar wie op het platteland woont, vindt met moeite nog een postbus of postkantoor. De spreekster vindt het niet kunnen dat mensen niet krijgen waar ze recht op hebben omdat ze verloren lopen in een digitale wereld.

De spreekster roept vervolgens op om de inbreng van ambtenaren te waarderen als het over een moderne werkorganisatie gaat. Vanuit haar eigen ervaring stelde ze vaak vast dat jonge ambtenaren afhaken omdat hun frisse ideeën botsen op dikke bureaucratistische muren. Het is een goede zaak wanneer nieuw talent ruimte krijgt. Ze hebben dikwijls knappe voorstellen om interne processen en de werkorganisatie verder te moderniseren. Bijvoorbeeld in het kader van lineaire besparingen zijn veel ambtenaren er zich van bewust dat ze voorzichtig moeten omspringen met overheidsmiddelen en hebben ze goede ideeën om de middelen efficiënt in te zetten.

Het kader voor occasioneel telewerk dateert bijvoorbeeld van 2006, maar sommige leidinggevenden hadden de coronaviruscrisis nodig om de oude manier van controle op hun medewerkers los te laten. Op sommige diensten kan zelfs COVID-19 leidinggevenden niet overtuigen, ook al is telewerk mogelijk. De ambtenaren durven niet reageren uit schrik voor represailles of overplaatsingen. Mevrouw Vanrobaeys kent meerdere knappe talenten die gedemotiveerd hebben afgehaakt of door pesterijen zijn onderuit gehaald. Op welke manier zal de minister concreet dit soort praktijken stopzetten, in het kader van het door haar aangehaalde welzijn op het werk?

Selon l'intervenante, il ne s'agit pas de contrôler le télétravail au moyen de toutes sortes de formulaires. Les résultats fournis montrent suffisamment clairement ce qui se passe chez le télétravailleur.

Troisièmement, Mme Vanrobaeys constate que suite à toutes les économies qui ont été imposées aux administrations, de nombreux fonctionnaires effectuent pendant des années un travail qui est nettement au-dessus de leur niveau de rémunération. Ils sont rémunérés au niveau D ou C alors qu'ils travaillent au niveau B ou A. Si leur développement personnel reste leur principale motivation, l'absence totale de perspectives de carrière et d'appréciation finit quand même par peser lourdement. Certains d'entre eux travaillent également pendant des années comme contractuels, si bien qu'en cas de revers, ils ne sont pas traités sur le même pied que leurs collègues. Dans son exposé d'orientation politique, la ministre annonce qu'elle élaborera, en matière de nominations définitives, une vision tournée vers l'avenir qui respectera tant les contractuels que les statutaires. Comment et selon quel calendrier cette vision sera-t-elle concrètement mise en œuvre? Il est important de mettre fin à ces frustrations et de faire sentir aux personnes concernées que leur travail est apprécié.

L'intervenante se félicite également que la ministre ait annoncé son intention de relever à terme le niveau de la pension minimum des fonctionnaires. Il existe des préjugés à propos des revenus des fonctionnaires. Tous ne sont pas payés comme des juges. Les carrières mixtes posent par ailleurs problème à ceux qui veulent bénéficier de la pension minimale dans l'un ou l'autre régime. Il convient assurément d'examiner quelles sont les possibilités d'amélioration dans ce domaine.

En guise de conclusion, Mme Vanrobaeys indique qu'au cours des dernières années, les économies et la privatisation semblaient être la réponse à tous les problèmes. On comptait sur les forces du marché pour booster l'innovation et réduire les coûts. L'intervenante n'en est pas convaincue. En cette période de crise du coronavirus, on prend plus que jamais conscience que ce genre de politique brutale ne mène pas à un meilleur service. Même les partisans de cette politique sont restés stupéfaits, au lendemain de l'explosion au Liban, de leur propre décision de réduire B-Fast à la portion congrue. La ministre aura la tâche difficile de corriger de nombreuses erreurs commises dans le passé. L'intervenante espère pouvoir compter à nouveau sur une autorité publique forte, de sorte que la confiance en l'État puisse être rétablie et que tous les fonctionnaires soient heureux et fiers de la différence qu'ils font jour après jour.

Mme Yngvild Ingels (N-VA) s'attarde d'abord quelque peu sur l'image plutôt négative du fonctionnaire. Cela

Het lijkt de spreker niet de bedoeling om telewerk te gaan controleren met allerlei formulieren. De afgeleverde resultaten maken voldoende duidelijk wat er thuis gebeurt.

Ten derde stelt ze vast dat veel ambtenaren jarenlang werk ver boven hun loonniveau doen, door alle besparingen die de overheid over zich heen kreeg. Ze worden betaald als niveau D of C maar leveren werk op niveau B of A. Hun persoonlijke ontwikkeling blijft hun belangrijkste motivatie, maar het compleet gebrek aan loopbaanperspectief en waardering weegt uiteindelijk zwaar door. Sommigen werken ook jarenlang als contractueel, waardoor ze bij tegenslag verschillend behandeld worden als hun collega's. In de beleidsverklaring kondigt de minister aan te gaan werken aan een toekomstvisie over statutaire benoemingen, met respect en waardering voor zowel statutairen als contractuelen. Op welke manier zal die toekomstvisie concreet worden uitgerold, en wat is de timing? Het is belangrijk om deze frustraties weg te nemen en om waardering te laten voelen voor de uitgevoerde taken.

De spreker is verder tevreden dat het traject richting de verhoging van het minimumpensioen voor ambtenaren is aangekondigd door de minister. Niet elke ambtenaar wordt betaald zoals een rechter, maar er bestaan vooroordelen over het inkomen. Ook de gemengde loopbanen vormen een probleem om in aanmerking te komen voor het minimumpensioen in één stelsel. Er moet zeker bekeken worden welke mogelijkheden er zijn.

Bij wijze van besluit, stelt mevrouw Vanrobaeys dat de afgelopen jaren besparingen en privatisering het antwoord op alles leken te zijn. Marktwerving zou leiden tot meer innovatie en lagere kosten. De spreker is daar niet van overtuigd. In coronacrisistijden groeit meer dan ooit het besef dat dergelijke afbraakpolitiek niet leidt tot een betere dienstverlening. Zelfs de voorstanders van dat beleid waren bij de explosie in november in Liban nog stomverbaasd over hun eigen beslissing om B-Fast weg te besparen. De minister wacht de zware taak om heel wat fouten uit het verleden recht te zetten. De spreker hoopt opnieuw te kunnen rekenen op een sterke overheid, zodat het vertrouwen in de overheid hersteld wordt, zodat alle ambtenaren gelukkig en fier zijn op het verschil dat elke dag maken.

Mevrouw Yngvild Ingels (N-VA) staat om te beginnen stil bij het onterecht eerder negatieve imago van

confirme l'importance de la construction de la "marque employeur" (*employer branding*): il s'agit de montrer que l'État fédéral est un employeur attractif.

Le premier élément est le rôle important que doit jouer le manager pour "donner des ailes" à ses collaborateurs. Dans un sens négatif, un tel management peut aussi faire en sorte que certains collaborateurs n'osent pas sortir de leur zone de confort. D'autre part, on a parfois tort de promouvoir certaines personnes qui sont bonnes dans leur domaine: cela ne signifie en effet pas pour autant qu'elles ont des aptitudes de coaching et de leadership. Ces dernières années, un travail a été entamé afin d'examiner les possibilités de promotion comme expert ou dirigeant, mais il reste beaucoup à faire dans ce domaine.

Un autre point d'attention est la manière dont un manager communique et se comporte avec ses collaborateurs. Cet élément peut être très décisif pour l'autonomie, la motivation et la croissance des personnes concernées.

Il est également important de veiller à ce que les gens ne jettent pas l'éponge rapidement. Pour les garder, il faut leur lancer des défis, accentuer et stimuler leurs points forts et montrer de la compréhension à l'égard de leurs faiblesses.

L'intervenante se félicite du fait qu'il y aura des formations non seulement pour remédier à des aptitudes défaillantes, mais également pour permettre à des personnes de mieux faire encore ce qu'elles font déjà bien.

Mme Ingels évoque ensuite la question sensible des systèmes de primes de récompense. Il doit être possible de récompenser les fonctionnaires qui excellent dans leur travail. D'autre part, il est sans doute plus facile de prendre une sanction lorsque quelqu'un n'atteint pas ses objectifs après plusieurs périodes de remédiation. Il est clair qu'il y a encore beaucoup à faire dans ce domaine.

Dans son exposé d'orientation politique, la ministre évoque à juste titre le *burn-out*, mais l'intervenante souligne que le problème du "*bore-out*" mérite également d'être pris en compte. Les personnes qui ne sont pas entendues ou qui ne peuvent exprimer leurs idées finissent également par "caler".

Un autre élément important pour les dirigeants est la langue. Il est important que chaque fonctionnaire puisse exprimer dans sa propre langue ce qui va bien ou mal, et que le fonctionnaire dirigeant puisse y apporter des réponses. Un évaluateur ne peut accomplir correctement son travail que si la personne évaluée peut s'exprimer dans sa propre langue. Le groupe N-VA soumet la recommandation n° 2 à cet effet.

de ambtenaar. Dit bevestigt het belang van *employer branding* om te tonen dat de federale overheid wel een aantrekkelijke werkgever is.

Een eerste punt is de belangrijke rol van de leidinggevende om zijn medewerkers vleugels te geven. In negatieve zin kan het er ook voor zorgen dat iemand niet met zijn hoofd boven het maaiveld durft te komen. Het is soms ook fout om mensen die goed zijn op hun domein te promoveren, want het betekent niet dat ze kaas gegeten hebben van coaching en leiding geven. Er is de laatste jaren gewerkt aan de mogelijkheid om promotie te maken als expert of als leidinggevende, maar er moeten nog stappen gezet worden op dat vlak.

Een aandachtspunt is de manier waarop een leidinggevende met zijn medewerker omgaat. Dit kan heel bepalend zijn voor de autonomie, motivatie en groei van de betrokkene.

Het is eveneens belangrijk om te zorgen dat mensen niet snel afhaken. Je houdt ze aan boord door ze uit te dagen, door hun sterke punten te accentueren en te stimuleren en door begrip te hebben voor wat ze minder goed kunnen.

De spreekster juicht toe dat er nu niet alleen opleidingen mogelijk zijn voor wat iemand niet goed kan, maar ook om wat hij wel goed kan nog te verbeteren.

Verder gaat het lid in op het gevoelige thema van een beloningssysteem. Het belonen van ambtenaren die excellent functioneren moet mogelijk zijn. Anderzijds moet het gemakkelijker worden om te sanctioneren als iemand niet voldoet en de doelstellingen, na remediëringperiodes, niet behaald worden. Op dat vlak is er zeker nog werk aan de winkel.

De minister haalt in haar beleidsverklaring terecht *burn-out* aan, maar de spreekster stipt aan dat ook *bore-out* aandacht verdient. Mensen die niet gehoord worden of hun ideeën niet kwijt kunnen lopen eveneens vast.

Een ander belangrijk punt voor de leidinggeven is taal. Het is belangrijk dat elke ambtenaar in zijn eigen taal kan vertellen wat goed of slecht loopt, en dat de leidinggevende kan antwoorden. Wie anderen evalueert, kan dat enkel als de geëvalueerde zijn eigen taal kan spreken. De N-VA-fractie dient hiertoe aanbeveling nr. 2 in.

Il est important par ailleurs que la base soit associée aux processus de changement majeurs. Cela prend peut-être plus de temps, mais c'est beaucoup plus efficace par la suite.

Mme Ingels évoque le problème des profils rares et de la manière de les attirer. Pour les professionnels des TIC, par exemple, il n'est pas simple d'ajuster les échelles de rémunération. Elle souligne qu'il n'est peut-être pas nécessaire de disposer de tous ces profils en interne. Le développement de plates-formes numériques ou de logiciels crée des malentendus entre les demandeurs et les développeurs. Vu qu'une transposition est nécessaire, il est peut-être parfois plus utile d'attirer des personnes expérimentées que de remettre tout le système informatique sur le métier. Quelle est la vision de la ministre à ce sujet?

L'intervenante souligne enfin que le *business continuity management* et le *business continuity planning* sont des éléments importants pour l'ensemble de l'administration fédérale. Il est important par exemple d'identifier tous les processus critiques au sein d'une organisation, de manière à pouvoir déterminer quels profils sont nécessaires pour garantir en tout temps le bon fonctionnement de ces processus, par exemple en cas de pandémie. Lorsque la crise du coronavirus s'est déclarée, il a fallu faire vite. Les procédures qui ont été mises en place à ce moment étaient-elles basées sur de tels plans?

Mme Kim Buyst (Ecolo-Groen) souligne l'importance de biens et services accessibles et de qualité qui n'hypothèquent pas l'avenir des générations futures. L'État fixe le cadre de l'interaction entre les fournisseurs de ces biens et services.

De plus, la pandémie de COVID-19 pose des défis de taille à la société et à l'État. C'est pourquoi l'avenir exige de l'État d'agir énergiquement et de fonctionner correctement.

Le fonctionnaire joue un rôle crucial au sein de cet État qui fonctionne correctement. Celui-ci fait en effet le lien entre l'État et le citoyen au quotidien. Sa fonction doit être axée sur la coopération, afin que l'État devienne un partenaire sur lequel le citoyen peut compter.

Comme la ministre le souligne à juste titre dans sa note de politique générale, il importe de garantir des services de qualité. La ministre souhaite ainsi des services publics auxquels les citoyens et les entreprises pourront accéder par voie électronique. Pour y parvenir, elle souhaite œuvrer à l'élaboration d'une application

Voorts moet de basis betrokken worden bij grote veranderingsprocessen. Het kost misschien meer tijd, maar het is een stuk efficiënter achteraf.

Ten slotte gaat mevrouw Ingels in op het aantrekken van knelpuntprofielen. Voor ICT'ers is het bijvoorbeeld niet eenvoudig om de verloningsschalen aan te passen. Ze wijst erop dat het misschien niet nodig is om al deze profielen zelf in huis te hebben. Het ontwikkelen van digitale platformen of software zorgt voor misverstanden tussen aanvragers en ontwikkelaars. Een vertaalslag is nodig, waardoor het misschien nuttiger is om mensen met ervaring daarin aan te trekken in plaats van het hele ICT-luik binnen te halen. Wat is de visie van de minister daarover?

Ten slotte merkt de spreekster op dat *business continuity management* en *business continuity planning* belangrijk zijn voor de hele federale overheid. Het is bijvoorbeeld van belang om alle kritieke processen binnen een organisatie te identificeren zodat gekeken kan worden welke profielen nodig zijn om deze processen in gang te houden in geval van bijvoorbeeld een pandemie. Tijdens de coronaviruscrisis moest dit snel gaan. Verliep dit op basis van dergelijke plannen?

Mevrouw Kim Buyst (Ecolo-Groen) onderstreept het belang van kwaliteitsvolle, toegankelijke goederen en diensten die de toekomst van komende generaties niet hypothekeren. De overheid schept het kader voor het samenspel tussen de aanbieders daarvan.

De COVID-19-pandemie stelt de samenleving en de overheid bovendien voor enorme uitdagingen. De toekomst vraagt daarom een daadkrachtige en goed functionerende overheid.

Binnen die goed functionerende overheid is de ambtenaar een cruciale factor. Hij zorgt immers elke dag voor het contact tussen de overheid en de burger. Zijn functie moet gericht zijn op samenwerking, zodat de overheid een partner wordt waarop de burger kan vertrouwen.

Zoals de minister terecht opmerkt in haar nota is het zaak om te zorgen voor een kwaliteitsvolle dienstverlening. Zo wil de minister een overheid die digitaal toegankelijk is voor burgers en bedrijven. Om dat te verzekeren wil zij werk maken van een gepersonaliseerde app. Mevrouw Buyst vraagt zich af of de minister al weet hoe

personnalisée. Mme Buyst se demande si la ministre sait déjà comment s'organisera la coordination de toutes les données entre les différents services publics, afin de permettre le développement de cette application?

Même si le “numérique avant tout” devient la norme, les services publics devront rester accessibles à tous, y compris à ceux qui sont dépassés par l'évolution technologique. C'est pourquoi la membre se réjouit de lire que la ministre assure, dans son exposé d'orientation politique, que les citoyens pourront entrer en contact avec l'administration d'une manière qui leur convient. Si l'on veut conserver la confiance du citoyen, il convient en effet de mettre l'accent sur la proximité de l'État. La ministre œuvrera-t-elle aussi au développement d'un outil aidant les citoyens à accomplir leurs procédures administratives et à utiliser les applications numériques?

En tant que premier employeur du pays, l'État a un rôle exemplaire à jouer en matière de politique des ressources humaines. C'est pourquoi l'intervenante s'est réjouie de constater que la ministre annonce dans sa note qu'elle prendra des initiatives en vue de rendre cette politique plus durable et plus centrée sur l'humain.

Mme Buyst espère sincèrement que même les personnes qui ne connaissent pas la fonction publique pourront être convaincues des belles perspectives offertes par un emploi dans la fonction publique. Il faudra essayer d'inverser l'image pas toujours positive qui colle à la fonction publique. Il est également positif que les efforts dans le domaine de la stratégie d'image de l'employeur seront renforcés. L'intervenante recommande à cet égard d'étudier l'exemple de la SNCB, qui a mis en place une stratégie d'image réussie.

Forte de son expérience dans l'enseignement, Mme Buyst se réjouit de l'attention accordée à la formation tout au long de la vie. Il importe à cet égard de veiller à un climat d'apprentissage motivant, afin de donner envie aux fonctionnaires d'approfondir leurs connaissances. La motivation est le mot-clé pour une formation continue réussie. Il s'agit aussi d'une manière de conserver des collaborateurs et de les mobiliser là où ils pourront donner la pleine mesure de leurs talents. Cela permettra de créer un environnement de travail sain, un domaine où la fonction publique doit faire office d'exemple.

Depuis l'apparition du COVID-19, le télétravail est la nouvelle norme. L'intervenante se réjouit par conséquent de lire que la fonction publique entend aussi donner l'exemple dans ce domaine. L'expression “travail faisable” ne devant toutefois pas seulement être une expression à la mode, il importera de continuer à trouver un équilibre entre le télétravail et le droit à la déconnexion.

de coördinatie van alle gegevens over overheidsdiensten heen zal gebeuren, zodat die app mogelijk wordt?

Zelfs als *digital first* de norm wordt, moet de publieke dienstverlening voor iedereen toegankelijk blijven, ook voor zij die niet meekunnen. Daarom is het lid verheugd te lezen dat de minister in haar beleidsverklaring verzekert dat de burger de overheid kan contacteren op een manier waar hij zich comfortabel bij voelt. De nadruk moet inderdaad liggen op een nabije overheid als de burger het vertrouwen moet behouden. Zal er ook werk gemaakt worden van een manier om burgers te helpen bij het doorlopen van hun administratieve procedures en digitale toepassingen?

De overheid heeft als grootste werkgever van het land een voorbeeldfunctie inzake personeelsbeleid. Daarom was de spreekster verheugd vast te stellen dat de minister in haar nota initiatieven neemt voor een duurzamer en meer mensgericht HR-beleid.

Mevrouw Buyst hoopt oprecht dat ook mensen die de ambtenarij niet kennen, overtuigd kunnen worden van de mooie kansen die een job bij de overheid biedt. Er moet geprobeerd worden om het niet altijd even positieve beeld te keren. Het is dat ook positief dat de inspanningen op het vlak van *employer branding* versterkt worden. De spreekster raadt in dit verband aan het voorbeeld van de NMBS bestuderen, die daar succesvol op heeft ingezet.

Vanuit haar ervaring in het onderwijs is mevrouw Buyst tevreden met de aandacht voor levenslang leren. Daarbij is aandacht voor een motiverend leerklimaat belangrijk, zodat men ook zin krijgt om zijn kennis verder te ontwikkelen. Motivatie is het codewoord bij succesvol bijscholen. Het is ook een manier om mensen aan boord te houden, en hen in te zetten waar zij hun talenten het best kunnen laten renderen. Op die manier wordt voor een gezond werkklimaat gezorgd, iets waarin de overheid een voorbeeld moet zijn.

Sinds COVID-19 is telewerk het nieuwe normaal. De spreekster is bijgevolg tevreden om te lezen dat ook hier de overheid een voorbeeld wil zijn. Werkbaar werk mag echter niet enkel een modewoord zijn en dus is het belangrijk om een evenwicht te blijven vinden tussen telewerk en het recht op deconnecteren.

À une époque où les nouvelles technologies et les réseaux sociaux sont en plein essor, l'hyperconnexion est devenue un véritable défi. Si le télétravail et les outils numériques nous permettent d'exercer notre profession de manière plus flexible et plus autonome, on observe dans le même temps que la frontière entre la vie professionnelle et la vie privée s'estompe. Le télétravail pourrait ainsi également nous contraindre à une disponibilité permanente et à une charge de travail excessive. On pourrait peut-être formaliser davantage la Journée nationale du télétravail, dont la seconde édition a été organisée par le SPF Mobilité et Transports cette année. En plus de servir à présenter les avantages offerts par le télétravail en matière de mobilité, cette journée pourrait aussi servir à mener des campagnes de sensibilisation.

Il ressort de l'exposé d'orientation politique que la ministre estime qu'il importe que les fonctionnaires puissent s'épanouir en toute indépendance dans leur travail. Le statut du fonctionnaire protège cette indépendance et doit continuer à le faire aux yeux de l'intervenante. Cependant, elle estime également qu'il importe de rapprocher les statuts et espère donc qu'un dialogue pourra être engagé avec les partenaires sociaux afin de parvenir à un cadre équilibré.

Enfin, Mme Buyst souligne que les fonctionnaires sont les points d'entrée des services publics. Il importe dès lors que les fonctionnaires aient à cœur de travailler pour l'État mais qu'en retour, l'État les considère aussi à leur juste valeur et leur offre des opportunités. Elle estime que les mesures que la ministre entend prendre dans le cadre de sa politique y contribueront et attend donc la suite avec beaucoup d'enthousiasme.

B. Réponses de la ministre

La ministre annonce qu'elle intégrera, dans la mesure du possible, les suggestions issues du débat dans une nouvelle note de politique générale, sans toutefois renier sa vision.

En réponse à l'intervention de Mme Goethals, la ministre indique qu'elle tiendra compte de la suggestion d'examiner ce qui se passe à d'autres niveaux de pouvoir pour s'en inspirer et pour assurer une continuité. Elle indique que la note à l'examen a été élaborée avec la contribution de l'administration et de tous les partenaires concernés, entre autres.

Pour répondre à toutes les questions sur la manière dont elle compte procéder, la ministre renvoie à la politique qu'elle mènera à l'avenir, mais essaie toutefois d'en préciser le cap.

In tijden waar nieuwe technologieën en sociale netwerken hoogtij vieren, is hyperverbondenheid een echte uitdaging geworden. Hoewel telewerk en digitale hulpmiddelen ervoor zorgen dat we ons beroep op een meer flexibele en autonome manier kunnen uitoefenen, wordt de grens tussen werk en privéleven tegelijk vager. Zo kan telewerk werknemers ook dwingen in de richting van onbeperkte beschikbaarheid en overmatige werkbelasting. Het kan een idee zijn om de nationale telewerkdag, die dit jaar voor de tweede keer georganiseerd werd door de FOD Mobiliteit en Vervoer, sterker te verankeren. Naast de voordelen die telewerk biedt op het vlak van mobiliteit, kan deze dag ook aangegrepen worden om sensibiliseringscampagnes in beeld te brengen.

Uit de beleidsverklaring blijkt dat de minister het belangrijk vindt dat een ambtenaar zich kan ontplooiën in zijn job en dat op een onafhankelijke manier. Het statuut van de ambtenaar bewaart die onafhankelijkheid, hetgeen volgens de sprekerster moet gekoesterd worden. Ze vindt het echter ook belangrijk dat statuten dichter bij elkaar gebracht worden en daarom hoopt zij dat er ingezet kan worden op dialoog met de sociale partners om tot een evenwichtig kader te komen.

Tot slot stelt mevrouw Buyst dat ambtenaren de toegangspoort tot de overheidsdiensten vormen. Het is bijgevolg belangrijk dat zij een hart hebben voor die overheid, maar omgekeerd ook dat die overheid hen naar waarde schat en kansen biedt. Ze meent dat de stappen die de minister in haar beleid wil zetten, daartoe zullen bijdragen en kijkt dus met veel enthousiasme uit naar het vervolg.

B. Antwoorden van de minister

De minister kondigt aan dat ze de suggesties uit het debat in de mate van het mogelijke zal verwerken in een aangepaste beleidsnota, zonder evenwel haar visie te verloochenen.

Als antwoord op de tussenkomst van mevrouw Goethals, houdt de minister rekening met de suggestie om ter inspiratie te bestuderen wat er op andere beleidsniveaus gebeurt en om te zorgen voor continuïteit. Ze wijst erop dat de nota tot stand kwam met onder meer de inbreng van de administratie en alle betrokken partners.

De minister verwijst voor de antwoorden op alle vragen naar haar toekomstig beleid, maar probeert wel de richting ervan te duiden.

En réponse à la question de savoir comment la mobilité interne sera évaluée, la ministre indique que ses points de départ étaient la possibilité de mobilité et sa facilitation avec maintien des droits existants, y compris en cas de passage dans des secteurs en dehors des services publics, par exemple en fin de carrière. La manière concrète dont cela se déroulera ne sera pas le fruit d'une décision imposée d'en haut, mais sera définie en concertation avec les parties prenantes.

L'accord de gouvernement prévoit l'instauration du principe de deux jours de télétravail par semaine. La question s'est posée de savoir ce qu'il conviendrait de faire si cela n'est pas possible. La ministre confirme que le télétravail n'est pas possible pour toutes les fonctions. Entre-temps, la ministre a d'ailleurs fait savoir par circulaire que les fonctionnaires pouvaient eux aussi bénéficier de dispositifs comme le congé de quarantaine lorsque les enfants ne peuvent pas aller à l'école. Si, pour des motifs de fond ou autres, cela n'est toutefois pas possible, il doit être possible de discuter avec sa hiérarchie de l'octroi d'une dispense de service.

La ministre part du principe que l'on examine systématiquement si une mesure est applicable pour tous. Dans le cas contraire, des exceptions sont accordées ou des mesures d'accompagnement sont prises.

Plusieurs questions renvoyaient aux difficultés d'infrastructure. La ministre confirme que, par exemple, le matériel ergonomique est un must. Le bien-être psychologique et physique du fonctionnaire est primordial. D'autre part, le télétravail permet sans doute de réaliser des économies (d'électricité, de chauffage, d'utilisation de l'espace de bureaux). Si l'on instaure un système de deux jours de télétravail après la crise du coronavirus, le nombre de fonctionnaires présents sur le lieu de travail diminuera de 40 %. La ministre examine actuellement avec la Régie des Bâtiments ce qui pourrait advenir de l'espace de bureaux libéré.

Il y avait par ailleurs la question concernant les problèmes que ressentent certains dirigeants vis-à-vis du télétravail, en particulier l'absence de contrôle. Un montant de 2,5 millions d'euros a été libéré pour soutenir les fonctionnaires et les dirigeants dans le cadre du télétravail. Les dirigeants peuvent bénéficier d'une formation en matière de gestion des collaborateurs qui travaillent à domicile. Le problème est pris au sérieux.

En ce qui concerne la compensation pour le télétravail, la ministre considère qu'il faut évidemment compenser les frais supplémentaires lorsque le télétravail est imposé. D'autres secteurs sont déjà soumis à des normes légales. Une négociation aura lieu avec les syndicats à ce propos.

Als antwoord op de vraag hoe loopbaanmobiliteit geëvalueerd zal worden, geeft de minister aan dat de mogelijkheid tot mobiliteit en de vergemakkelijking ervan haar uitgangspunt was, met behoud van rechten, ook bij een overstap naar sectoren buiten de overheid, bijvoorbeeld op het einde van de loopbaan. Hoe dit concreet in zijn werk zal gaan, wordt niet *top-down* beslist, maar in overleg met de betrokkenen.

Het principe van twee dagen per week telewerk staat in het regeerakkoord. De vraag rees wat er gebeurt als dit niet mogelijk is. De minister bevestigt dat telewerk niet in elke functie haalbaar is. Er is ondertussen door middel van een rondzendbrief overigens voor gezorgd dat randvoorwaarden zoals quarantaineverlof wanneer kinderen niet naar school kunnen, ook voor ambtenaren mogelijk zijn. Lukt het om inhoudelijke of andere redenen toch niet, dan moet er in overleg met de leidinggevende over dienstvrijstelling gesproken kunnen worden.

De minister gaat uit van het principe dat telkens wordt onderzocht of een maatregel voor iedereen haalbaar is. Indien niet, worden uitzonderingen toegestaan of flankerende maatregelen genomen.

Er werd in verschillende vragen verwezen naar de infrastructurele moeilijkheden. De minister bevestigt dat bijvoorbeeld ergonomisch materiaal een must is. Het psychisch en fysiek welbevinden van de ambtenaar staat voorop. Anderzijds opent telewerk zonder twijfel mogelijkheden om kosten te besparen (elektriciteit, verwarming, gebruik van kantoorruimte). Een systeem van twee dagen telewerk na de coronaviruscrisis betekent 40 % minder mensen op de werkvloer. De minister is in gesprek met de Regie der Gebouwen om te onderzoeken wat er met de vrijgekomen kantoorruimte kan gebeuren.

Verder rees de vraag naar de problemen van bepaalde leidinggevendenden met telewerk, meer bepaald met het opgeven van controle. Er werd 2,5 miljoen euro uitgetrokken om ambtenaren en leidinggevendenden te ondersteunen in het kader van telewerk. De laatsten kunnen opgeleid worden in de manier waarop ze omgaan met hun thuiswerkende medewerkers. Het probleem wordt ernstig genomen.

Wat de compensatie voor telewerk betreft, acht de minister het vanzelfsprekend dat er iets tegenover de bijkomende onkosten staat indien telewerk opgelegd wordt. Andere sectoren kennen al wettelijke normen. Er zal hierover met de vakbonden onderhandeld worden.

La ministre souscrit à l'observation de M. Senesael, qui considère qu'un nouveau cadre législatif concernant le télétravail s'impose. Les deux jours de télétravail ne doivent certainement pas en devenir cinq, étant donné l'importance du contact sur le lieu de travail. Un équilibre est nécessaire, car le télétravail présente non seulement des avantages mais aussi des risques.

Le droit à la déconnexion, *a fortiori* dans un contexte de télétravail, est très important et a été inscrit dans l'exposé d'orientation politique. Il existe effectivement un risque que le travailleur devienne esclave de son travail. Les travailleurs doivent être protégés contre des problèmes tels que le stress et le burn-out.

La journée annuelle du télétravail au SPF Mobilité peut éventuellement être étendue au sein de l'autorité fédérale et être utilisée pour attirer l'attention sur le droit à la déconnexion.

Les projets en matière de prévention, de burn-out et d'absentéisme faisaient l'objet d'une autre question. Il existe effectivement déjà de bons trajets, qui seront évalués. La ministre accorde beaucoup d'importance à ce thème et procédera, le cas échéant, aux améliorations et rectifications qui s'imposent.

La ministre passe ensuite aux observations concernant le GRECO. Dans sa note de politique générale, elle établit le lien avec l'intégrité dans les passages relatifs à la prévention, à la lutte contre la corruption et au code de conduite. L'intégrité est un thème extrêmement important. Cela ne signifie pas qu'il existe des dysfonctionnements, mais la suggestion d'agir de manière préventive sera étudiée en détail, certainement s'il s'avère effectivement que la Belgique est un mauvais élève au niveau européen.

En ce qui concerne la politique en matière de langues, la ministre renvoie à la réglementation existante, qui est conforme à de nombreux autres aspects de la législation sur l'emploi des langues. S'il y a des problèmes avec l'application du bilinguisme fonctionnel, des solutions seront recherchées. Dans les services bilingues, les fonctionnaires dirigeants doivent effectivement avoir une connaissance des deux langues, pour que les entretiens d'évaluation et de fonctionnement par exemple puissent être menés dans la langue de l'intéressé. Il est cependant possible de se faire assister. L'obligation de produire des certificats a été instaurée et l'on a beaucoup investi dans la formation en langues à l'attention des dirigeants lors de l'introduction des cycles d'évaluation.

La ministre tient compte des observations concernant les points à améliorer dans ce domaine. Elle donnera suite à la suggestion de consulter le rapport de la Commission

De minister gaat akkoord met de bemerking van de heer Senesael dat een vernieuwd wetgevend kader inzake telewerk nodig is. Twee dagen telewerk dienen er zeker geen vijf te worden, gezien het belang van contact op de werkvloer. Een evenwicht is nodig, omdat het werken op afstand niet enkel voordelen heeft maar ook risico's inhoudt.

Het recht op deconnecteren, zeker in een context van telewerk, is erg belangrijk en werd opgenomen in de beleidsverklaring. Er kan inderdaad sprake zijn van verslaving. Werknemers moeten beschermd worden tegen problemen zoals stress en burn-out.

De jaarlijkse dag van het telewerk bij de FOD Mobiliteit kan binnen de federale overheid eventueel uitgebreid worden en gebruikt worden om aandacht te vragen voor het recht op deconnecteren.

De plannen rond preventie, burn-out en ziekteverzuim waren het onderwerp van een volgende vraag. Er bestaan inderdaad al goede trajecten, die geëvalueerd zullen worden. De minister hecht veel belang aan dit thema en zal verbeteren en bijsturen waar nodig.

De minister gaat vervolgens in op de opmerkingen in verband met GRECO. In de beleidsnota werd de link met integriteit gelegd in de passages rond preventie, bestrijding van corruptie en gedragscodes. Integriteit is een uiterst belangrijk thema. Dit wil niet zeggen dat er wantoestanden bestaan, maar de suggestie om preventief op te treden zal in detail bestudeerd worden, zeker indien inderdaad blijkt dat België op Europees vlak een slechte leerling is.

Inzake taalbeleid verwijst de minister naar de bestaande reglementering die samenhangt met vele andere aspecten uit de taalwetgeving. Als er problemen zijn met de toepassing van de functionele tweetaligheid, zal er naar oplossingen worden gezocht. Leidinggevende ambtenaren in tweetalige diensten dienen inderdaad kennis van beide talen te hebben, zodat evaluatie- en functioneringsgesprekken bijvoorbeeld in de taal van de betrokkene gevoerd kunnen worden. Het is echter mogelijk om zich te laten bijstaan. Er werd ook werk gemaakt van de verplichting om attesten voor te leggen en er werd veel geïnvesteerd in taalopleidingen aan leidinggevendenden bij de invoering van evaluatiecycli.

De minister houdt rekening met de opmerkingen over verbeterpunten op dit vlak. Ze zal gevolg geven aan de suggestie om het rapport van de Vaste Commissie voor

permanente de contrôle linguistique. M. Troosters a également parlé des langues En ce qui concerne la politique de sélection axée sur les compétences. Pour ce faire, une équipe interfédérale sera constituée entre SPF.

La ministre se réjouit par ailleurs que quelques membres aient mis l'accent dans leur intervention sur la fierté du fonctionnaire. L'ambition est de faire de l'administration publique l'employeur le plus attrayant du pays. De par sa propre expérience de fonctionnaire, le service public lui tient particulièrement à cœur. Elle est convaincue de l'importance du statut de fonctionnaire, qui mérite d'être protégé, et déplore également les caricatures qui en sont faites. Une suppression de la nomination statutaire n'est pas à l'ordre du jour.

Ces dernières années, le pourcentage de statutaires est d'ailleurs resté stable, en dépit de projets antérieurs visant à le réduire. La ministre répète qu'elle n'a pas l'intention de toucher à ce statut. Il convient cependant – en dialogue avec les partenaires sociaux – d'œuvrer à une vision d'avenir dans le respect des deux statuts au sein de l'administration publique (contractuel et statutaire), en s'appuyant sur les besoins flexibles de la société et en évoluant avec ceux-ci.

Mme Hennuy a par ailleurs évoqué la stratégie d'open data. Dans un cadre clair et dans le respect de la vie privée, les nombreuses données générées par les pouvoirs publics peuvent être partagées avec des instituts de recherche ou des entreprises. La ministre a l'intention d'utiliser beaucoup plus les données comme base de recherche et d'évaluation dans le cadre d'une politique basée sur des preuves. D'autres pays servent d'exemple dans ce domaine.

En ce qui concerne la rémunération flexible, l'objectif n'est certainement pas de toucher aux droits existants et de remplacer partiellement le salaire par des alternatives. On peut en revanche réfléchir à des modes de rémunération alternatifs en sus du salaire, comme des jours de congé supplémentaires, le leasing de vélos, des indemnités forfaitaires pour le télétravail, des chèques-formation, du matériel informatique par le biais d'achats groupés, des abonnements de train, une assurance hospitalisation et des initiatives en matière de bien-être ou d'examen médical préventif. La ministre n'y recourra qu'en concertation avec les partenaires concernés et les fonctionnaires dirigeants.

Comme l'a indiqué M. Senesael, le but n'est pas que le secteur public copie le secteur privé. La ministre ajoute cependant que chaque secteur peut apprendre de l'autre. Une modernisation de la politique du personnel peut certainement être envisagée dans le secteur public, sans qu'il s'agisse pour autant d'une copie du privé.

Taaltoezicht te bekijken. In verband met competentiegericht selectiebeleid sprak de heer Troosters eveneens over taal. Hiervoor zal tussen de FOD's een intrafederaal team opgezet worden.

De minister verheugt zich verder over de nadruk die enkele leden in hun tussenkomst legden op de fierheid van de ambtenaar. De ambitie is om de overheid de meest aantrekkelijke werkgever van het land te maken. Vanuit haar eigen ervaring als ambtenaar, ligt de openbare dienstverlening haar nauw aan het hart. Ze is overtuigd van belang van het ambtenarenstatuut, dat bescherming verdient, en betreurt eveneens de karikaturen daarover. Een afschaffing van de vaste benoeming is bijgevolg niet aan de orde.

Het percentage statutairen is de voorbije jaren overigens gelijk gebleven, ondanks eerdere plannen om het te verlagen. De minister herhaalt niet van plan te zijn om aan dit statuut te raken. Er dient wel – in dialoog met de sociale partners – gewerkt te worden aan een toekomstvisie met respect voor beide statuten binnen de federale overheid (contractueel en statutair), inspelend op en evoluerend met de flexibele noden van de samenleving.

Mevrouw Hennuy haalde daarnaast de open data-strategie aan. In een duidelijk kader, met respect voor de privacy, kunnen de vele door de overheid gegenereerde data gedeeld worden met onderzoeksinstellingen of bedrijven. De minister is van plan om data veel meer te gebruiken als basis voor onderzoek en evaluatie ter ondersteuning van een *evidence based* beleid. Andere landen geven daarin het voorbeeld.

Inzake de flexibele verloning is het zeker niet de bedoeling om aan bestaande rechten te raken en het salaris deels door alternatieven te vervangen. Bovenop het loon kan wel nagedacht worden over alternatieve verloningswijzen, zoals bijkomende verlofdagen, leasing van fietsen, forfaitaire vergoedingen voor telewerk, opleidingscheques, IT-materiaal via groepsaankopen, treinabonnementen, hospitalisatieverzekeringen en initiatieven inzake welzijn of medisch preventief onderzoek. De minister zal dit enkel doorvoeren in overleg met de betrokken partners en de leidinggevende ambtenaren.

Zoals de heer Senesael aangaf, is het niet de bedoeling dat de overheid de privésector kopieert. De minister voegt er echter aan toe dat beide van elkaar kunnen leren. Zonder daarom een doorslag te worden van de privé, kan bij de overheid zeker gekeken worden naar een modernisering van het personeelsbeleid.

Pour la ministre, les KPI doivent surtout permettre d'effectuer une évaluation dans tous les domaines, qu'il s'agisse d'efficacité ou de satisfaction. Les critères doivent encore faire l'objet d'une concertation. Le principe vient effectivement du privé, mais la ministre estime qu'il est quand même utile de savoir quelle direction est prise.

En réponse à l'observation formulée par M. Troosters, la ministre confirme que grâce à la crise de COVID-19, la numérisation des pouvoirs publics a effectivement connu une accélération. Cela offre l'opportunité de faire un saut à tous les niveaux d'administration, pour autant que les conditions soient réunies. La confiance est à cet égard essentielle, comme l'a indiqué Mme Vanrobaeys, car elle accroît la motivation du fonctionnaire.

M. Troosters a lié sa remarque justifiée concernant l'importance de pouvoir communiquer avec l'administration publique dans sa propre langue à la diversité et au reflet de toute la société au sein de cette administration. Aux yeux de la ministre, la diversité va au-delà du seul aspect de la langue. En matière d'égalité des genres et des opportunités pour les personnes handicapées, des améliorations sont également possibles. La question est de savoir s'il faut travailler avec des quotas ou procéder par *nudging*. Les gens peuvent par exemple être observés pour renforcer la diversité. La ministre n'est *a priori* pas opposée aux quotas, qui sont parfois nécessaires pour enregistrer une avancée, mais estime que le *nudging* et la suppression des obstacles sont des mesures aussi importantes.

En ce qui concerne les observations relatives aux personnes handicapées dans l'administration, la ministre déclare que leur nombre est maintenant de 1,1 %, alors que l'objectif est de 3 %. Des efforts supplémentaires sont donc nécessaires. La ministre y travaillera dans le cadre des actions positives. Les obstacles et les procédures doivent être actualisés en s'appuyant sur les initiatives existantes.

En outre, la loi sur les marchés publics a été évoquée. Selon la ministre, des critères éthiques et sociaux ainsi que des critères de gouvernance et de durabilité doivent bien sûr être ajoutés de manière objective.

Elle est également d'accord avec le souhait que les paiements des pouvoirs publics soient plus rapides. Il n'est pas concevable que les PME, par exemple, ne puissent pas participer aux marchés publics parce qu'elles sont payées trop tardivement. La ministre étudie les réponses possibles à ce problème.

Le donneur d'alerte continuera d'être protégé s'il apparaît ultérieurement que les faits qu'il a dénoncés ne sont pas tout à fait établis. La ministre examinera la

Met de KPI's wil de minister vooral op alle vlakken kunnen evalueren, of het nu om efficiëntie of om tevredenheid gaat. Over de criteria moet nog overlegd worden. Het principe komt inderdaad uit de privé, maar lijkt de minister toch nuttig om te weten welke richting er wordt uitgegaan.

Ingaand op de opmerking van de heer Troosters, bevestigt de minister dat dankzij de COVID-19-crisis de digitalisering van de overheid inderdaad in een stroomversnelling kon komen. Het biedt een opportuniteit om op alle bestuursniveaus een sprong te maken, mits de randvoorwaarden vervuld zijn. Vertrouwen is daarbij essentieel, zoals mevrouw Vanrobaeys aangaf, wat ook de motivatie van de ambtenaar vergroot.

De heer Troosters koppelde zijn terechte opmerking over het belang om door de overheid in de eigen taal aangesproken te worden aan diversiteit en de weerspiegeling van de hele samenleving in de overheid. De minister ziet diversiteit breder dan enkel op het vlak van taal. Ook inzake gendergelijkheid en kansen voor mensen met een handicap is verbetering mogelijk. De vraag is of er met quota of via *nudging* gewerkt moet worden. Mensen kunnen bijvoorbeeld gescout worden om de diversiteit te versterken. De minister is niet *a priori* tegen quota, die soms nodig zijn om stappen vooruit te zetten, maar is van mening dat *nudging* en het weg nemen van drempels even belangrijke maatregelen zijn.

Wat betreft de opmerkingen over mensen met een beperking in overheidsdienst, geeft de minister mee dat hun aantal nu 1,1 % bedraagt, terwijl het streefcijfer 3 % is. Er moet dus verder op ingezet worden. De minister gaat hiermee aan de slag binnen het kader van de positieve acties. Barrières en procedures dienen te worden aangepast, verdergaand op bestaande initiatieven.

Daarnaast kwam de wet op de overheidsopdrachten aan bod. Ethische, sociale, governance- en duurzaamheidscriteria moeten volgens de minister vanzelfsprekend op een objectieve manier toegevoegd worden.

Zij is het verder eens met de wens dat betalingen door de overheid sneller zouden moeten. Het kan niet de bedoeling zijn dat bijvoorbeeld kmo's niet kunnen deelnemen aan overheidsopdrachten omdat ze te traag uitbetaald worden. De minister bekijkt welke antwoorden op dit probleem mogelijk zijn.

De klokkenluider blijft bescherming behouden als de zaken die hij aanklaagde achteraf niet helemaal juist blijken. De minister zal nagaan hoe de Europese

question de savoir comment la réglementation européenne à ce sujet peut être transposée au niveau de la politique fédérale.

La ministre aborde ensuite les observations sur l'autonomie. Elle attache une grande importance à la mise en place d'une plus grande confiance sur le lieu de travail et aux équipes autonomes. Les mêmes questions de management se posent dans le monde des affaires. Cette question sera examinée de bas en haut. Une équipe du SPF BOSA travaille d'arrache-pied sur l'innovation au sein des pouvoirs publics. Par exemple, il est envisageable de créer un environnement sûr (appelé "*bac à sable*") où les fonctionnaires pourraient expérimenter des idées innovantes, comme le font les startups moins entravées par les réglementations. La ministre estime que l'innovation pourrait être encouragée de cette manière.

La ministre reconnaît aussi que son exposé d'orientation politique contient beaucoup de mots anglais. Cela découle partiellement du fait que l'administration a largement contribué à sa rédaction. La langue anglaise est tout simplement devenue la langue véhiculaire du management.

Le recours aux données scientifiques pour mener une politique fondée sur des preuves est actuellement peu fréquent. Une cellule d'évaluation des politiques existe mais peu de choses ont été faites sur le plan de la préparation des politiques. La ministre souhaite s'appuyer l'expertise acquise par les pouvoirs publics et dans le monde universitaire.

La ministre n'est toutefois pas d'accord avec l'affirmation selon laquelle son exposé d'orientation politique anéantirait les projets stratégiques de son prédécesseur. La vérité est que ces projets sont poursuivis car de nombreux projets sont déjà en cours. Disposer de pouvoirs publics modernisés et efficaces est un objectif commun.

M. Pivin a posé quelques questions à propos de la qualité du service. L'application B-app destinée à faciliter la communication entre les citoyens et les pouvoirs publics devrait être lancée en 2021. L'objectif est de rassembler des informations de base auprès de différentes autorités publiques afin que tout citoyen puisse consulter son dossier de manière intégrée. Les premières applications qui seront lancées seront une application d'identification mobile complétant l'eID, un service de notification et un service de suivi des dossiers de déclaration d'impôt et des dossiers individuels de pension. La ministre renvoie à l'application KBC, qui permettrait de collecter des informations de manière similaire.

La boîte e-Box devrait être développée plus avant en coopération avec le secrétaire d'État Michel.

regelgeving op dit vlak naar het federale beleid vertaald kan worden.

De minister gaat daarnaast in op de opmerkingen inzake autonomie. Ze hecht veel belang aan een groter vertrouwen op de werkvloer en zelfsturende teams. In het bedrijfsleven komen dezelfde vragen over de aanpak naar voor. Dit zal *bottom-up* bekeken worden. Een team bij de FOD BOSA werkt volop aan innovatie bij overheid. Er kan bijvoorbeeld gezorgd worden voor een veilige omgeving (de zogenaamde *sand box*) waarin ambtenaren met innovatieve ideeën kunnen experimenteren, naar analogie met startups die minder afgeremd worden door reglementering. De minister is van mening dat innovatie op deze manier gestimuleerd kan worden.

De minister geeft voorts toe dat haar beleidsverklaring veel Engelse terminologie bevat. Dit komt deels omdat de administratie een grote inbreng had. In managementtaal is het Engels nu eenmaal de lingua franca.

Het gebruik van wetenschappelijke data om *evidence based* beleid op te baseren is een werf die momenteel onderbenut is. Er is wel een cel beleidsevaluatie aan de slag, maar rond beleidsvoorbereidend werk is er weinig uitgebouwd. De minister wil gebruik maken van expertise bij de overheid zelf en in de academische wereld.

Een punt waarmee de minister niet akkoord gaat, is de stelling dat de beleidsplannen van de vorige minister in de beleidsverklaring zouden herkauwd worden. Er wordt wel op verder gebouwd, aangezien vele projecten al lopen. Een gemoderniseerde en efficiënte overheid is een gemeenschappelijke doelstelling.

De heer Pivin stelde enkele vragen over de kwaliteit van de dienstverlening. De B-app die de communicatie tussen burger en overheid moet vergemakkelijken zou in 2021 van start moeten gaan. Het is de bedoeling om basisinfo van verschillende overheden te verzamelen zodat de burger zijn eigen dossier op een geïntegreerde manier kan raadplegen. Bij de eerste toepassingen die worden gelanceerd zijn een mobiele identificatie-app ter aanvulling van de eID, een notificatiedienst en dossieropvolging bij de belastingaangifte en bij het individueel pensioendossier. De minister verwijst naar de KBC-app die op een gelijkaardige manier informatie zou verzamelen.

De e-Box moet verder ontwikkeld worden in samenwerking met staatssecretaris Michel.

À cet égard, la fracture numérique mérite également de bénéficier d'une certaine attention. À cet égard, la ministre songe à un "évaluation numérique": pour chaque initiative de numérisation des pouvoirs publics, il serait vérifié si tout le monde y a accès et si des alternatives devraient être prévues pour les personnes qui n'ont pas accès au web. C'est le cas de 10 % de la population. La question de la connectivité, par exemple dans les zones rurales, a également été soulevée à juste titre.

Outre la solution numérique, il subsiste des possibilités pour les personnes qui ont besoin d'une assistance physique, par exemple pour remplir leur déclaration d'impôts ou calculer leur pension. La ministre examinera la question de savoir si elles suffisent et si d'autres solutions sont éventuellement nécessaires pour d'autres départements.

En ce qui concerne l'équipe horizontale d'experts en recrutement et en communication, la ministre rassure l'intervenant en indiquant qu'il s'agira d'une équipe interne. Le travail sur l'image de marque de l'employeur (*employer branding*) doit permettre de mieux faire connaître l'emploi dans la fonction publique et de le rendre plus attrayant.

La suggestion de s'inspirer de la SNCB à cet égard sera prise en compte par la ministre.

Plusieurs membres ont posé des questions sur la raison pour laquelle le comité d'avis scientifique doit être modifié. La ministre n'a pas d'autre intention que de reconstituer ce comité dès lors qu'il est arrivé à la fin de sa mission légale. Elle prend note de la suggestion de l'étendre au secteur non universitaire et aux personnes du secteur privé. En effet, nous pouvons tous apprendre les uns des autres.

La ministre est également intéressée par une étude comparative avec d'autres pays. Au niveau international, on peut tirer de nombreux enseignements des meilleures pratiques. Une unité du SPF BOSA est chargée de missions de comparaison et de coopération. Elles pourraient aller plus loin que par le passé. La suggestion de Mme Vanrobaeys d'étudier également les bonnes pratiques de la Communauté germanophone sera aussi prise en compte.

M. Demon a évoqué la refonte (*redesign*). Pour la ministre, elle n'entraînera pas la diminution du nombre de fonctionnaires (statutaires) comme sous les législatures précédentes. Les pouvoirs publics évoluent et s'adaptent. La ministre ne vise pas les chiffres. En revanche, il n'est pas non plus exclu de réduire le nombre de fonctionnaires ou de faire le même travail avec moins de personnel. En outre, le nombre de fonctionnaires placés sous

In dat opzicht verdient ook de digitale kloof aandacht. De minister denkt in dat verband aan een "digitoets" om bij elk digitaliseringsinitiatief van de overheid na te gaan of iedereen toegang heeft en of alternatieven beschikbaar moeten zijn voor wie geen internettoegang heeft. Voor 10 % van de bevolking is dat het geval. Ook het punt van de connectiviteit, bijvoorbeeld op het platteland, werd terecht aangehaald.

Er blijven naast de digitale weg mogelijkheden bestaan voor mensen die fysieke bijstand nodig hebben, zoals voor het invullen van hun belastingaangifte of de berekening van hun pensioen. De minister zal nagaan of dit volstaat en eventueel voor meer departementen noodzakelijk is.

Wat betreft de horizontale ploeg experts in rekrutering en communicatie, stelt de minister de vraagsteller gerust dat dit een intern team zal zijn. *Employer branding* moet ervoor zorgen dat tewerkstelling bij de overheid bekender en aantrekkelijker wordt.

De suggestie om naar NMBS te kijken wat betreft *employer branding*, zal door de minister ter harte genomen worden.

Verschillende leden stelden vragen over de reden waarom er iets veranderd moet worden binnen het wetenschappelijk adviescomité. De minister heeft hiermee geen ander motief dan het comité opnieuw samen te stellen, gezien het aan het einde van zijn wettelijke opdracht is. Ze neemt akte van de suggestie om het te verruimen naar niet-academici en mensen uit de privésector. Er kan immers van elkaar geleerd worden.

De minister heeft voorts oren naar een vergelijkende studie met andere landen. Op internationaal vlak kan veel geleerd worden van *best practices*. Een cel van de FOD BOSA is belast met vergelijking en samenwerking. Er kan hierin verder gegaan worden dan in het verleden. De suggestie van mevrouw Vanrobaeys om ook de *best practices* in de Duitstalige Gemeenschap te bestuderen, wordt meegenomen.

De heer Demon haalde de *redesign* aan. Voor de minister staat dit niet gelijk aan minder (statutaire) ambtenaren, zoals het in eerdere regeerperiodes geïnterpreteerd werd. Overheidsorganisaties evolueren en passen zich aan. Het gaat de minister niet om de aantallen. Omgekeerd is het ook geen taboe om minder ambtenaren te hebben of om met minder ambtenaren hetzelfde werk te doen. Het aantal ambtenaren onder de bevoegdheid van de

l'autorité du ministre de la fonction publique (c'est-à-dire déduction faite de la police, de la justice et de la défense) a diminué ces dix dernières années, passant de 83 000 à 65 000 fonctionnaires en 2019, dont 81 % sont aujourd'hui statutaires contre 76 % auparavant.

Selon la ministre, les pouvoirs publics sont souvent présentés, à tort, comme un appareil pesant. Le principe de base de la fourniture aux citoyens et aux entreprises de services adaptés au mieux à leurs besoins reste inchangé dans un environnement en pleine mutation.

L'objectif est d'avoir des pouvoirs publics efficaces. La simplification et la rationalisation sont certainement possibles, mais la piste visant à diminuer le nombre de fonctionnaires sans le moindre discernement n'est pas la bonne. Quand on applique 2 % d'économies linéaires, cela signifie que les économies s'appliquent à tous les SPF. La ministre n'a cependant aucune autorité sur les autres départements. L'objectif est de réaliser des économies intelligentes en matière de fonctionnement et de personnel. Il n'y aura pas de licenciements mais le fonctionnement pourrait être amélioré. En revanche, des investissements devront être réalisés, dans certains domaines, en concertation avec les parties prenantes.

L'exercice de codification s'inscrit dans le cadre du projet, évoqué dans l'accord de gouvernement, de rapprocher les statuts des salariés, des fonctionnaires et des indépendants. La ministre n'a pas encore de projets concrets dans ce domaine, mais peut déjà affirmer que le niveau de protection actuel ne sera pas compromis. Elle croit en la signification du statut mais cela ne change rien au fait que le pourcentage de 20 % de contractuels dans les pouvoirs publics pose des problèmes.

En ce qui concerne le débat sur la fin de carrière, certaines personnes peuvent recourir à la mobilité. Une autre idée consiste à faire appel à des fonctionnaires plus âgés pour encadrer les plus jeunes. La gestion de la succession (*succession management*) consiste à se préparer au départ des personnes en fin de carrière.

Le point concernant la décentralisation implique que les SPF peuvent attirer plus rapidement certains profils si nécessaire, sans toucher à l'objectivité, à la qualité et à la réglementation qui restent centraux au niveau du Selor.

La ministre aborde ensuite le plaidoyer de M. Vandenput en faveur d'un dégraissage des pouvoirs publics. Pour sa part, elle ne compte pas les travailleurs des entreprises publiques parmi les fonctionnaires. Toutefois, elle souscrit au fait que la simplification et la numérisation sont nécessaires. La demande d'un recrutement à la police et à la défense sera transmise par la ministre lors

minister voor Ambtenarenzaken (dus zonder politie, justitie en defensie) is de laatste tien jaar overigens gedaald van 83 000 naar 65 000 in 2019, waarvan 81 % statutairen, komende van 76 %.

De overheid wordt vaak onterecht voorgesteld als een log apparaat, aldus de minister. Het basisprincipe van dienstverlening aan burgers en bedrijven, zo goed mogelijk aangepast aan de noden, blijft bestaan in een veranderende omgeving.

De doelstelling is een performante overheid. Vereenvoudiging en rationalisering kunnen zeker, maar het is niet de juiste uitgangspositie om het aantal ambtenaren sowieso te laten zakken. Wanneer sprake is van 2 % lineaire besparingen, betekent dit over alle FOD's heen. De minister heeft geen bevoegdheid over andere departementen. Het is de bedoeling om op een slimme manier op werking en personeel te besparen. Er zullen geen ontslagen vallen, maar er zijn wel winsten te rapen in de werking. Op bepaalde domeinen moet er integendeel zelfs geïnvesteerd worden, in samenspraak met de betrokkenen.

De oefening rond codificatie past in het voornemen uit het regeerakkoord om de statuten van ambtenaren, zelfstandigen en werknemers naar elkaar toe te laten groeien. De minister heeft nog geen concrete plannen op dit vlak, maar kan alvast stellen dat er geen afbreuk gedaan wordt aan de huidige beschermingsgraad. Ze gelooft in de betekenis van het statuut. Dit neemt niet weg dat het aantal van 20 % contractuelen in overheidsfuncties problemen creëert.

Wat betreft het eindeloopbaandebat, zijn er mensen die gebruik kunnen maken van mobiliteit. Een ander idee is het inzetten van oudere ambtenaren om jongere te coachen. *Succession management* betekent het voorbereiden op het vertrek van mensen tegen het einde van hun carrière.

Het punt over decentralisering houdt in dat de FOD's bepaalde profielen sneller kunnen aantrekken indien nodig, zonder te raken aan de objectiviteit, kwaliteit en de regelgeving die vanuit Selor centraal blijven staan.

De minister gaat vervolgens in op het pleidooi van de heer Vandenput voor een slankere overheid. Zelf telt ze de werknemers van overheidsbedrijven niet bij de ambtenaren. Ze is het er wel mee eens dat vereenvoudiging en digitalisering nodig zijn. De vraag naar rekrutering bij politie en defensie zal door de minister meegenomen worden naar het overleg met haar collega-ministers. De

de la concertation avec ses collègues ministres. Les recrutements pour ces entités ne relèvent en effet pas de ses compétences; la réglementation et le contrôle du recrutement en relèvent par contre.

Selon la ministre, Mme Vanrobaeys a souligné à juste titre qu'il existe une différence entre les principes à l'examen et l'exécution dans la pratique. Elle croit en l'importance de la confiance entre le citoyen et les autorités et entre les dirigeants et leurs collaborateurs. La ministre demande elle-même la confiance en vue de mener ensemble à bonne fin la réalisation de ses plans.

Une autre question concernait la simplification administrative. La ministre collaborera avec le secrétaire d'État Michel en ce qui concerne le plan Kafka.

Un point suivant est que les fonctionnaires doivent être associés aux plans. Il importe qu'ils restent enthousiastes et que l'on laisse la porte grande ouverte à l'innovation et à la créativité.

La ministre précise ensuite que toutes les pensions minimums, pas seulement celles des fonctionnaires, évoluent vers un montant de 1 500 euros.

Mme Ingels a mis en avant, comme d'autres membres de la commission, la fierté du fonctionnaire et l'*employer branding*, ainsi que l'importance des dirigeants pour l'innovation et la créativité et l'accent mis sur le développement personnel par le biais de la planification et de l'accompagnement de carrière. La ministre soutient entièrement ces notions et se réjouit qu'elles aient déjà été introduites au sein des pouvoirs publics fédéraux.

Elle suivra la suggestion de travailler tant à la valorisation qu'aux sanctions. Cela doit toutefois se passer en maintenant les droits existants et en concertation avec les organisations syndicales. La culture du feedback permanent doit être organisée de manière pratique, même si elle ne doit pas l'être d'en haut.

Mme Ingels a demandé que l'on accorde plus d'attention au *bore-out*. La ministre tiendra compte de cette suggestion judicieuse.

Il a ensuite été observé que les tâches IT sont vite externalisées. Il est en effet peut-être préférable d'engager des personnes qui peuvent se charger de la transposition entre l'administration et les développeurs IT.

Une autre suggestion intéressante concernait le *business continuity management*. La ministre étudiera l'examen des processus critiques et de la résilience en cas de crise en vue de vérifier s'il a été déployé dans d'autres services publics.

aanwervingen voor deze entiteiten vallen immers niet onder haar bevoegdheid; reglementering en controle op de rekrutering dan weer wel.

Mevrouw Vanrobaeys stipte volgens de minister terecht aan dat er een verschil bestaat tussen de voorliggende principes en de uitvoering in de praktijk. Zij gelooft in het belang van vertrouwen tussen burger en overheid en tussen leidinggevenden en hun medewerkers. De minister vraagt zelf het vertrouwen om de uitvoering van haar plannen gezamenlijk tot een goed einde te brengen.

Een andere vraag had betrekking op administratieve vereenvoudiging. De minister zal samenwerken met staatssecretaris Michel voor wat betreft het Kafka-plan.

Een volgend punt is dat de ambtenaren bij de plannen betrokken moeten worden. Het is van belang dat ze bevoegen blijven en alle ruimte krijgen voor innovatie en creativiteit.

De minister verduidelijkt voorts dat alle minimumpensioenen, niet enkel deze van de ambtenaren, in de richting van 1 500 euro evolueren.

Mevrouw Ingels zette net als andere commissieleden de fierheid van de ambtenaar en *employer branding* in de verf, alsook het belang van de leidinggevende voor innovatie en creativiteit en het inzetten op persoonlijke ontwikkeling via loopbaanplanning en -begeleiding. De minister staat hier volledig achter en is verheugd dat deze begrippen reeds ingang gevonden hebben bij de federale overheid.

Ze neemt de suggestie mee om te werken aan zowel valorisering als sanctionering. Dit moet echter met behoud van bestaande rechten en in overleg met syndicale organisaties gebeuren. De cultuur van permanente feedback moet praktisch georganiseerd worden, zij het niet van bovenuit.

Mevrouw Ingels vroeg verder aandacht voor *bore-out*. De minister houdt rekening met deze zinvolle suggestie.

Voorts werd opgemerkt dat IT-taken snel worden uitbesteed. Dit kan inderdaad misschien beter door mensen aan te werven die de vertaalslag kunnen maken tussen de administratie en IT-ontwikkelaars.

Een andere interessante suggestie ging over *business continuity management*. Het bekijken van de kritieke processen en de veerkracht in geval van crisis zal door de minister bestudeerd worden om na te gaan of het uitgerold is in andere overheidsdiensten.

Mme Buyst a souligné que les pouvoirs publics doivent également être un partenaire des citoyens, des entreprises et de la société civile. Les pouvoirs publics doivent trouver un juste milieu entre le fait de d'offrir de la liberté là où c'est possible et d'intervenir là où c'est nécessaire.

La ministre espère enfin que l'exposé d'orientation politique, malgré les quelques observations critiques, rencontrera tout de même un large soutien.

C. Répliques

Mme Sigrid Goethals (N-VA) note que le gouvernement a trois ministres des pensions. En effet, les ministres de la fonction publique et des petites et moyennes entreprises peuvent également prendre des décisions dans ce domaine. La ministre peut-elle expliquer pourquoi cette division a été opérée et quelle valeur ajoutée cela apportera? Pourquoi les pensions des fonctionnaires n'ont-elles pas été mentionnées dans l'exposé d'orientation politique et la note de politique du ministre? L'intervenante comprend que la compétence générale appartient au ministre Lalieux. Cependant, la ministre a communiqué sur l'augmentation des pensions minimales des fonctionnaires.

L'objectif a toujours été d'harmoniser les régimes de pension des fonctionnaires, des salariés et des indépendants. Toutefois, il existe encore des différences importantes et les droits en matière de pension ne sont pas constitués de la même manière. Cela crée un sentiment d'injustice. La ministre Lalieux indique seulement dans sa note de politique que les différences ne devraient pas se creuser. Quel est l'avis du ministre? L'élimination des différences est-elle toujours un objectif pour ce gouvernement? Si oui, comment le ministre abordera-t-il la question avec la ministre des pensions?

Une autre question concerne l'occupation des bureaux et la location des bâtiments. Comment peut-on utiliser efficacement cet espace si le télétravail devient la norme? Le ministre a proposé une concertation avec la Régie des bâtiments. Envisage-t-elle de sous-louer? Si oui, comment s'y prendra-t-elle, compte tenu des obstacles rencontrés par le passé?

En ce qui concerne PersoPoint, le ministre a confirmé son intention de l'étendre à d'autres services gouvernementaux. L'intervenante trouve cela positif. Elle demande toutefois si ce ne sera fait que pour les SPF ou également pour les parastataux. Quels sont les projets et par qui seront-ils financés?

Une autre question concerne l'exigence de bilinguisme fonctionnel pour les hauts fonctionnaires, à propos de laquelle le groupe N-VA a soumis la recommandation

Mevrouw Buyst benadrukte dat de overheid ook een partner moet zijn van burgers, bedrijven en het middenveld. De overheid dient een middenweg te volgen tussen het geven van vrijheid waar het kan en tussenkomen waar het moet.

De minister hoopt tot slot dat de beleidsverklaring, ondanks enkele kritische opmerkingen, toch brede steun zal vinden.

C. Replieken

Mevrouw Sigrid Goethals (N-VA) merkt op dat de regering drie ministers telt die bevoegd zijn voor Pensioenen, want ook de ministers bevoegd voor Ambtenarenzaken en voor Middenstand kunnen op dit gebied beslissingen nemen. Kan de minister toelichten waarom dit werd opgesplitst en welke meerwaarde dit zal bieden? Waarom werden ambtenarenpensioenen niet vermeld in de beleidsverklaring en beleidsnota van de minister? De spreker begrijpt dat de algemene bevoegdheid bij minister Lalieux berust. Toch communiceerde de minister over het optrekken van de minimumpensioenen van de ambtenaren.

Het is steeds de bedoeling geweest om de pensioenstelsels van ambtenaren, werknemers en zelfstandigen te harmoniseren. Er bestaan echter nog altijd grote verschillen, en de pensioenrechten worden niet op dezelfde manier opgebouwd. Dit zorgt voor een gevoel van onrechtvaardigheid. Minister Lalieux vermeldt in haar beleidsnota enkel dat de verschillen niet groter mogen worden. Wat is de mening van de minister? Is het wegwerken van de verschillen nog steeds een doelstelling voor deze regering? Indien ja, hoe zal de minister dit aanpakken bij de minister voor Pensioenen?

Een volgende vraag betreft de bezetting van de kantoorruimtes en de huur van de gebouwen. Hoe effectief kan deze ruimte benut worden indien telewerk de norm wordt? De minister stelde overleg met de Regie der Gebouwen voor. Denkt zij aan onderverhuren? Indien ja, hoe zal zij dit aanpakken, gezien de obstakels in het verleden?

In verband met PersoPoint bevestigde de minister de plannen om dit uit te breiden naar andere overheidsdiensten. De spreker vindt dit positief. Ze vraagt echter of dit enkel voor de FOD's of ook voor de parastatale instellingen zal gebeuren. Wat zijn de plannen en wie zal de kosten dragen?

Een andere kwestie betreft de functionele tweetaligheidsvereiste voor leidende ambtenaren, waartoe de N-VA-fractie aanbeveling nr. 2 op de beleidsverklaring

n° 2 faisant suite à l'exposé d'orientation politique. Cette question sensible est liée à une forme de respect. L'intervenante aimerait savoir combien de hauts fonctionnaires n'occupent pas de mandat aujourd'hui et depuis combien de temps ces postes sont ouverts.

En ce qui concerne le volet budgétaire, il est difficile de comparer les chiffres avec ceux de la législature précédente car la fonction publique relevait alors du ministre de la Défense. Cependant, leur comparaison révèle une augmentation de 443 000 euros. Quelles sont les origines de cette augmentation? Ces coûts supplémentaires sont-ils liés à la qualité de vice-première ministre de la ministre? L'intervenante demande des explications supplémentaires.

En ce qui concerne la communication relative à l'augmentation des pensions minimales pour les salariés, les indépendants et les fonctionnaires, Mme Goethals demande ce que la ministre entend par "alignement des pensions minimales des fonctionnaires". Elles s'élèvent aujourd'hui à 1 741 euros pour les personnes mariées et à 1 392 euros pour les personnes célibataires, ce qui est supérieur aux montants respectifs de 1 614 et 1 291 euros pour les salariés et les indépendants. L'augmentation prévue pour les fonctionnaires prendra-t-elle cours lorsque les pensions minimales des salariés et des indépendants seront au même niveau, ou commencera-t-elle plus tôt?

La membre aborde ensuite les observations de la Cour des comptes. Le gouvernement postule des effets de retour de 35 %. Cela signifierait que le coût de 296,4 millions d'euros, en 2021, de l'augmentation des pensions minimales, incluant 20,4 millions d'euros pour les pensions des fonctionnaires, pourrait être ramené à 179 millions d'euros. La ministre peut-elle soumettre les détails de ce calcul à la Chambre? La Cour des comptes a également souligné que le coût de l'augmentation réelle de la pension minimale n'incluait pas le coût des mesures relatives au bien-être, ni l'indexation, respectivement de 1 % et 2 %. Selon la ministre, quelle serait l'augmentation réelle si ces coûts avaient été inclus dans le calcul? Peut-elle expliquer pourquoi ces coûts n'ont pas été inclus initialement?

Enfin, Mme Goethals revient sur l'impact budgétaire du télétravail. La ministre n'est pas encore en mesure de répondre directement à la question de savoir si une compensation est envisageable. La norme de deux jours de télétravail par semaine est avancée dans l'exposé d'orientation politique comme dans la note de politique. Selon la membre de la commission, con impact budgétaire éventuel doit donc déjà avoir été estimé. Combien de millions d'euros cela pourrait-il coûter?

heeft ingediend. Deze gevoelige materie houdt verband met een vorm van respect. De spreekster verneemt graag hoeveel leidende ambtenaren vandaag geen mandaat invullen en hoelang deze functies al openstaan.

Wat het budgettaire luik betreft, is het moeilijk om cijfers te vergelijken met de vorige legislatuur, aangezien Ambtenarenzaken toen onder de minister van Defensie ressorteerde. Een vergelijking toont echter toch een stijging van 443 000 euro. Van waar komt deze stijging? Zijn dit bijkomende kosten met betrekking tot het vice-premierschap van de minister? De spreekster vraagt daarover meer toelichting.

Inzake de communicatie rond de verhoging van de minimumpensioenen van werknemers, zelfstandigen en ambtenaren, vraagt mevrouw Goethals wat de minister bedoelt met het aligneren van de minimumpensioenen voor ambtenaren. Vandaag bedragen deze 1 741 euro voor gehuwden en 1 392 euro voor alleenstaanden, wat hoger ligt dan de bedragen van respectievelijk 1 614 euro en 1 291 euro voor werknemers en zelfstandigen. Start de verhoging voor ambtenaren wanneer de minimumpensioenen voor werknemers en zelfstandigen op hetzelfde niveau liggen, of wordt er al eerder begonnen?

Het lid stipt vervolgens de bemerkingen van het Rekenhof aan. De regering gaat uit van terugverdien-effecten van 35 %. Dit zou betekenen dat de kosten van 296,4 miljoen euro in 2021 om de minimumpensioenen op te trekken, waarvan 20,4 miljoen euro voor de ambtenarenpensioenen, zouden kunnen worden teruggebracht naar 179 miljoen euro. Kan de minister de details meedelen aan de Kamer? Het Rekenhof wees er daarnaast op dat de kosten voor de werkelijke verhoging van het minimumpensioen geen rekening hielden met de kosten voor maatregelen met betrekking tot welvaart en indexering, respectievelijk 1 en 2 %. Wat zou de werkelijke verhoging volgens de minister zijn indien deze kosten wel waren opgenomen in de berekening? Kan zij verklaren waarom deze kosten in eerste instantie niet werden vermeld?

Mevrouw Goethals komt ten slotte terug op de budgettaire impact van telewerk. De minister kon nog niet meteen antwoorden op de vraag of er een compensatie mogelijk is. Zowel in de beleidsverklaring als in de beleidsnota staat de norm van twee dagen per week telewerk voorop. Er moet dus al nagedacht zijn over de mogelijke budgettaire impact, aldus het commissielid. Over hoeveel miljoen euro zou dit mogelijks gaan?

Mme Laurence Hennuy (Ecolo-Groen) remercie la ministre d'avoir abordé les points dignes d'attention. La ministre a confirmé son souhait de conserver le statut des fonctionnaires. Pour le moderniser, elle tiendra compte des bonnes pratiques nationales et internationales. Cette méthode de travail intéressante est dictée par le désir permanent d'apprendre et s'inscrit dans une approche ascendante dynamique.

L'intervenante se félicite également du fait que cet exposé d'orientation politique sur la fonction publique ne se borne pas à exposer des concepts comme la rationalisation, l'efficacité et les indicateurs de performance. Le bien-être a également été souligné par la ministre.

L'intervenante reste convaincue que la fonction publique fédérale doit servir de modèle à la fonction publique aux niveaux régional, communautaire et local. Les initiatives fédérales telles que le télétravail et le droit de se déconnecter doivent guider les autres niveaux.

M. Frank Troosters (VB) soumettra ses questions sur le volet financier par écrit à la ministre.

La ministre a exprimé l'espoir que l'opposition soutiendrait au moins certains éléments de l'exposé d'orientation politique. Le groupe de l'intervenant est d'accord avec certains points, notamment en ce qui concerne la langue. L'intervenant regrette que la ministre ne souhaite pas ouvrir la boîte de Pandore de la question linguistique et espère qu'elle va néanmoins entamer ce débat au sein du gouvernement.

M. Troosters se réjouit d'apprendre que la ministre entend surveiller l'application fonctionnelle de l'emploi des langues au sein des services publics dont elle est responsable. La ministre a déclaré qu'il y avait des possibilités d'amélioration. L'intervenant a donc demandé que des initiatives soient prises dans ce domaine. L'intervenant continuera à suivre attentivement l'application correcte des critères linguistiques dans les pouvoirs publics. Chaque aspect de la politique qui améliore ou protège les intérêts des fonctionnaires flamands au sein de l'organisation de la ministre peut compter sur son soutien.

En ce qui concerne le thème de la diversité dans le personnel de la fonction publique, la langue est en effet un critère important selon M. Troosters. Cependant, il partage l'avis de la ministre selon lequel ce thème s'étend au-delà de cette question. Dans sa réplique, elle a mentionné, entre autres, l'égalité des sexes et les personnes handicapées.

Le groupe de l'intervenant n'est pas favorable à l'imposition de quotas mais estime que la sélection doit être

Mevrouw Laurence Hennuy (Ecolo-Groen) bedankt de minister om op de aandachtspunten in te gaan. De minister bevestigde haar wens om het ambtenarenstatuut te behouden. Ter modernisering ervan zal ze rekening houden met *best practices* in binnen- en buitenland. Deze interessante werkwijze staat in het teken van permanente leergierigheid en past in een dynamische *bottom-up*-benadering.

De spreekster verheugt zich er verder over dat deze beleidsverklaring over Ambtenarenzaken niet beperkt is tot concepten als rationalisering, efficiëntie en performantie-indicatoren. Ook het welzijn werd door de minister onderstreept.

De spreekster blijft ervan overtuigd dat het federale openbaar ambt een model moet bieden voor de ambtenarij op gewestelijk, gemeenschaps- en lokaal niveau. Federale initiatieven zoals telewerk en het recht op deconnecteren moeten een leidraad zijn voor de andere niveaus.

De heer Frank Troosters (VB) zal zijn vragen over het financiële luik schriftelijk aan de minister stellen.

De minister gaf uiting aan de hoop dat de oppositie op zijn minst bepaalde elementen uit de beleidsverklaring zou ondersteunen. De fractie van de spreker gaat wel degelijk akkoord met bepaalde punten, met name in verband met het onderwerp taal. De spreker betreurt weliswaar dat de minister de "doos van Pandora" inzake de taalproblematiek niet wil openen en hoopt dat zij dit debat toch zal aangaan in de schoot van de regering.

De heer Troosters is wel verheugd te horen dat de minister zal toezien op de functionele toepassing van het gebruik van de taal binnen de overheidsdiensten waarvoor zij verantwoordelijk is. De minister stelde dat het beter kan. De spreker roept dan ook op om daar initiatieven rond te nemen. De spreker zal sterk blijven toezien op de correcte toepassing van taalcriteria binnen de overheid. Elk aspect in het beleid dat de belangen van de Vlaamse ambtenaren binnen de organisatie van de minister verbetert of beschermt kan op zijn steun rekenen.

Inzake het thema diversiteit in het personeelsbestand van de ambtenarij, is taal inderdaad een belangrijk criterium voor heer Troosters. Hij deelt echter de mening van de minister dat er meer is dan dat. In haar reплик had zij het onder meer over gendergelijkheid en over personen met een beperking.

De fractie van de spreker is geen voorstander van opgelegde quota, maar is van mening dat een selectie

fondée sur les qualifications et les aptitudes des candidats. L'une de ces qualifications concerne les connaissances linguistiques. La solution des quotas imposés à l'avance pourrait avoir pour conséquence que certains postes risquent d'être occupés par des personnes moins qualifiées, voire non qualifiées, en raison d'un manque de candidats qualifiés. En conséquence, la qualité de ces services risque d'en pâtir proportionnellement. L'intervenant est favorable à la création de conditions et d'un accompagnement adéquats pour les groupes défavorisés ou, comme l'a dit la ministre, à la levée des obstacles, mais met en garde contre les quotas. Le taux d'emploi actuel de 1,1 % de personnes handicapées est beaucoup trop bas selon l'intervenant.

Concernant l'autonomie, M. Troosters fait le lien avec la supervision et le contrôle au cours de son intervention. Au cours d'autres interventions, il a ensuite été fait référence à la confiance, en particulier à celle des dirigeants, qui doivent apprendre à lâcher prise pour donner confiance au personnel qui dépend d'eux.

M. Troosters tient à préciser qu'il vise par-là bien plus que la simple relation entre les dirigeants et le personnel. Il doit également y avoir un contrôle et une supervision des processus, avec pour résultat final la performance du service. Le membre a observé un changement dans l'activité économique, devenue indépendante du temps et du lieu, changement qui ne s'est pas fait tout seul. Les problèmes de communication, le suivi des paramètres, les processus administratifs et les flux de documents ont été des obstacles. Ce processus graduel a dû être affiné étape par étape pour obtenir un bon résultat.

L'exemple de l'intervenant concerne une entreprise de taille moyenne. En revanche, les services publics sont des organisations beaucoup plus importantes, ce qui explique les préoccupations de l'intervenant en ce qui concerne l'autonomie. L'innovation et une approche de bas en haut (ou "*bottom-up*" comme dit la ministre) dans les pouvoirs publics constitueront un énorme défi que les prédécesseurs de la ministre n'ont pas pu relever.

Enfin, l'intervenant aborde la question de l'usage de l'anglais. Ce choix terminologique n'est pas toujours mauvais. En affaires, les notions formulées en anglais sont parfois plus faciles à comprendre que les longues descriptions formulées en néerlandais. M. Troosters s'est surtout inquiété de l'importance excessive accordée à l'anglais pour des notions qu'il est facile de nommer en néerlandais et qui semblent alors beaucoup plus légères, plus simples ou logiques.

dient te gebeuren op basis van de kwalificaties en de geschiktheid van de kandidaat. Eén van die kwalificaties is de kennis van de taal. Vooraf opgelegde quota kunnen ertoe leiden dat jobs bij gebrek aan gekwalificeerde kandidaten terecht komen bij personen die daar mogelijk minder of zelfs niet geschikt voor zijn. Hun dienstverlening riskeert dan ook navenant zijn. De spreker is voorstander van het creëren van de juiste omstandigheden en begeleiding voor kansengroepen, of zoals de minister het formuleerde, het wegnemen van barrières, maar waarschuwt voor quota. Het huidige tewerkstellingscijfer van 1,1 % personen met een beperking is wat de spreker betreft bedroevend laag.

Met betrekking tot het onderwerp autonomie legde de heer Troosters in zijn tussenkomst de link naar toezicht en controle. In andere tussenkomsten werd vervolgens gerefereerd naar vertrouwen, meer bepaald van leidinggevenden die moeten leren om de controle los te laten en om vertrouwen te geven aan hun ondergeschikten.

De heer Troosters wenst te verduidelijken dat hij dit veel ruimer bedoelde dan enkel in de zin van de verhouding tussen leidinggevenden en medewerkers. Er dient ook controle en toezicht te zijn op de bedrijfsprocessen, met als finaal resultaat de performantie van de dienst. Het lid maakte in het bedrijfsleven een overschakeling mee naar tijd- en plaatsonafhankelijk werken, wat niet vanzelf verliep. Communicatieproblemen, opvolging van factoren, administratieve processen en documentstromen zorgden voor hindernissen. Het was een geleidelijk proces dat steeds weer diende bijgestuurd te worden om een goed resultaat te bereiken.

Het voorbeeld van de spreker betreft een middelgroot bedrijf. In het geval van de overheidsdiensten gaat het echter over veel grotere organisaties, vandaar de bezorgdheid van de spreker inzake het aspect autonomie. Innovatie en een aanpak van de onderste tot de bovenste schakel (of "*bottom-up*" in de woorden van de minister) in overheidsorganisaties vormen een enorme uitdaging, waarop de voorgangers van de minister hun tanden stuk beten.

Tot slot gaat de spreker in op het gebruik van Engelse termen. Dit is niet altijd verkeerd. In het bedrijfsleven is een Engelse term soms gemakkelijker om een principe te vatten dan een hele omschrijving in het Nederlands. Het ging er de heer Troosters vooral om het overmatig gewicht dat een Engelse term soms heeft voor zaken die eenvoudig in het Nederlands te benoemen zijn en dan veel lichter, eenvoudiger of logischer klinken.

Le député remercie la ministre pour le dialogue approfondi qui a eu lieu à l'occasion de la présentation de ses projets politiques. Bien que son groupe ne puisse pas lui accorder sa confiance, il approuve son intention d'accorder l'attention qu'elle mérite à la question linguistique dans les services publics. Cependant, elle pourrait aller plus loin.

D. Réponses complémentaires

La ministre propose de poser à nouveau certaines questions complémentaires par écrit, ce qui lui permettra d'y répondre en détail.

Elle suggère à Mme Goethals d'interroger la ministre des pensions sur la question plus large de l'harmonisation et des injustices entre les différents régimes de pension. La ministre souhaite en effet augmenter les pensions minimales des fonctionnaires, dans le cadre de l'engagement pris dans l'accord de gouvernement de faire de même pour les indépendants et les salariés.

En ce qui concerne l'harmonisation des pensions des fonctionnaires, la ministre souhaite éliminer les différences entre les fonctionnaires contractuels et les fonctionnaires statutaires. Elle vise principalement le développement du deuxième pilier pour les fonctionnaires contractuels. Elle assure qu'il n'y aura jamais d'harmonisation vers le bas.

En ce qui concerne les bureaux et la norme de deux jours de télétravail, une concertation avec la Régie des bâtiments devra encore avoir lieu. La ministre n'a pas encore de chiffres sur les économies que deux jours de télétravail pourraient permettre de réaliser. Pour la fin février 2021, tous les SPF devront effectuer un exercice budgétaire tenant compte des 2 % d'économies qui leur sont imposées. La numérisation et le télétravail feront probablement partie des éléments de cet exercice d'économie, plutôt que, par exemple, les frais de personnel.

En réponse à la question sur PersoPoint, la ministre explique que les parastataux ont leur propre moteur de rémunération. Toutefois, PersoPoint sera étendu à la Cour des comptes et des entretiens auront lieu avec la Chambre des représentants.

La ministre aborde ensuite la question des mandataires. Un quart d'entre eux travaillent à titre intérimaire. Ils sont tous bilingues. Il devrait y avoir une solution à la situation problématique des longues périodes d'interim.

En ce qui concerne les questions budgétaires détaillées, la ministre précise que sa compétence se limite au SPF BOSA. Les 150 millions d'euros à économiser dans

Het lid dankt de minister voor de uitgebreide dialoog tijdens de voorstelling van haar beleidsplannen. Hoewel zijn fractie hieraan geen vertrouwen kan geven, staat hij achter de intentie om het taalaspect binnen de overheidsdiensten de nodige aandacht te geven. De lat mag echter hoog liggen.

D. Bijkomende antwoorden

De minister stelt voor om sommige bijkomende vragen schriftelijk opnieuw te stellen, zodat er omstandig op geantwoord kan worden.

Ze suggereert mevrouw Goethals om de minister van Pensioenen te bevragen over het bredere thema van de harmonisering en van de onrechtvaardigheden tussen de verschillende pensioenstelsels. De minister wil inderdaad de minimumpensioenen voor ambtenaren optrekken, als onderdeel van het engagement uit het regeerakkoord om dit ook voor zelfstandigen en werknemers te doen.

Inzake de harmonisering binnen de ambtenarenpensioenen, wil de minister de oefening maken om de verschillen tussen contractuelen en statutairen weg te werken. Het gaat dan vooral om het uitbouwen van de tweede pijler voor contractuelen. Ze verzekert dat er nooit een harmonisering naar onder zal gebeuren.

Wat betreft kantoorruimte en de norm van twee dagen thuiswerk, moet er nog met de Regie der Gebouwen overlegd worden. De minister heeft nog geen cijfers over de besparingen die twee dagen telewerk kunnen opleveren. Tegen eind februari 2021 zullen alle FOD's een budgettaire oefening moeten maken in het kader van de 2 % besparingen die hen worden opgelegd. Digitalisering en telewerk zullen wellicht deel uitmaken van de besparingsoefening, eerder dan bijvoorbeeld de personeelskosten.

Antwoordend op de vraag over PersoPoint, verduidelijkt de minister dat de parastatale instellingen hun eigen loonmotor hebben. PersoPoint wordt wel uitgebreid naar het Rekenhof en er zal gesproken worden met de Kamer.

De minister gaat vervolgens in op de vraag over de mandaathouders. Een kwart van hen is ad interim aan de slag. Ze zijn allemaal tweetalig. Er zou een oplossing moeten komen voor de problematische situatie van de langdurige interimperiodes.

Inzake de gedetailleerde budgettaire vragen, wijst de minister erop dat zij enkel de bevoegdheid over de FOD BOSA heeft. De 150 miljoen euro die bij de overheid

le secteur public concernant tous les SPF. Ce problème devra être résolu par les ministres et les présidents concernés pour la fin du mois de février.

La ministre souligne ensuite qu'il serait préférable que les questions concernant les avis de la Cour des comptes soient posées plus tard, après le calcul et la réception des chiffres exacts.

En ce qui concerne les questions linguistiques, la ministre confirme qu'un exercice sera effectivement mené pour évaluer le bilinguisme fonctionnel et déterminer ce qui devrait éventuellement être mieux appliqué au sein des pouvoirs publics.

En ce qui concerne le contrôle et l'autonomie, la ministre est d'avis que ce sont les résultats plutôt que les processus qui doivent être contrôlés. L'autonomie signifie également qu'une équipe doit avoir la liberté de développer ses propres processus afin d'obtenir des résultats. La ministre estime qu'il s'agit là d'un thème intéressant pour un futur échange de vues.

Enfin, lors de la rédaction de la "note de politique 2.0", il sera examiné quels termes anglais peuvent ou non être remplacés par des équivalents néerlandais et français.

III. — AVIS

La commission émet, par vote nominatif, par 11 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 2021.

Résultat du vote nominatif:

Ont voté pour:

Ecolo-Groen: Julie Chanson, Laurence Hennuy, Evita Willaert;

PS: Hervé Rigot, Daniel Senesael, Eric Thiébaud;

MR: Philippe Pivin, Caroline Taquin;

CD&V: Franky Demon;

Open Vld: Tim Vandenput;

sp.a: Bert Moyaers.

bespaard moet worden betreft alle FOD's. Deze puzzel zal tegen eind februari door de betrokken ministers en voorzitters gelegd moeten worden.

De minister stipt verder aan dat de vragen over de adviezen van het Rekenhof het best gesteld kunnen worden op een later moment, na de berekening en ontvangst van exacte cijfers.

Wat de vragen over taal betreft, bevestigt de minister dat er inderdaad een oefening zal gemaakt worden om te kijken naar de functionele tweetaligheid en naar wat er binnen de overheid eventueel beter moet toegepast worden.

Inzake controle en autonomie is de minister van mening dat er eerder op de resultaten dan op de processen toezicht moet zijn. Autonomie betekent ook dat een team de vrijheid moet krijgen om zelf zijn processen te ontwikkelen om resultaten te bereiken. De minister acht dit een interessant thema voor een toekomstige gedachtewisseling.

Ten slotte zal bij de opmaak van de aangepaste "beleidsnota 2.0" gekeken worden welke Engelstalige termen al dan niet vervangen kunnen worden door Nederlandse en Franse equivalenten.

III. — ADVIES

De commissie brengt bij naamstemming met 11 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 2021.

De naamstemming is als volgt:

Hebben voorgestemd:

Ecolo-Groen: Julie Chanson, Laurence Hennuy, Evita Willaert;

PS: Hervé Rigot, Daniel Senesael, Eric Thiébaud;

MR: Philippe Pivin, Caroline Taquin;

CD&V: Franky Demon;

Open Vld: Tim Vandenput;

sp.a: Bert Moyaers.

Ont voté contre:

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

VB: Ortwin Depoortere, Dries Van Langenhove.

Se sont abstenus:

Nihil.

Le rapporteur,

Franky DEMON

Le président,

Ortwin DEPOORTERE

Hebben tegengestemd:

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

VB: Ortwin Depoortere, Dries Van Langenhove.

Hebben zich onthouden:

Nihil.

De rapporteur,

Franky DEMON

De voorzitter,

Ortwin DEPOORTERE