

BELGISCHE KAMER VAN  
VOLKSVERTEGENWOORDIGERS

9 november 2015

**ALGEMENE BELEIDSNOTA (\*)**

**Defensie**  
**Oorlogsslachtoffers**  
**Ambtenarenzaken**

**INHOUD**

<b>Defensie</b>	
1. Inleiding.....	3
2. Het strategisch plan voor de toekomst van Defensie .....	3
3. De begroting 2016.....	4
4. De operaties.....	6
5. De militaire inlichtingen.....	8
6. Het personeelsbeleid.....	9
7. De samenwerkingsvormen .....	10
8. Instellingen onder voogdij van de minister van Defensie .....	11
<b>Oorlogsslachtoffers.....</b>	<b>12</b>
<b>Ambtenarenzaken .....</b>	<b>15</b>

Zie:

Doc 54 **1428/ (2015/2016)**:  
001: Lijst van de beleidsnota's.  
002 tot 012: Beleidsnota's.

(\*) Overeenkomstig artikel 111 van het Reglement.

CHAMBRE DES REPRÉSENTANTS  
DE BELGIQUE

9 novembre 2015

**NOTE DE POLITIQUE GÉNÉRALE (\*)**

**Défense**  
**Victimes de Guerre**  
**Fonction publique**

**SOMMAIRE**

<b>Défense</b>	
1. Introduction.....	3
2. Le plan stragégique pour le futur de la Défense.....	3
3. Le budget 2016 .....	4
4. Les opérations .....	6
5. Les renseignements militaires .....	8
6. La politique de personnel .....	9
7. Les formes de coopération .....	10
8. Établissements relevant du ministre de la Défense.....	11
<b>Victimes de Guerre .....</b>	<b>12</b>
<b>Fonction publique.....</b>	<b>15</b>

Voir:

Doc 54 **1428/ (2015/2016)**:  
001: Liste des notes de politique générale.  
002 à 012: Notes de politique générale.

(\*) Conformément à l'article 111 du Règlement.

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

*Afkortingen bij de nummering van de publicaties:*

DOC 54 0000/000:	<i>Parlementair document van de 54<sup>e</sup> zittingsperiode + basisnummer en volgnummer</i>
QRVA:	<i>Schriftelijke Vragen en Antwoorden</i>
CRIV:	<i>Voorlopige versie van het Integraal Verslag</i>
CRABV:	<i>Beknopt Verslag</i>
CRIV:	<i>Integraal Verslag, met links het definitieve integraal verslag en rechts het vertaald beknopt verslag van de toezpraken (met de bijlagen)</i>
PLEN:	<i>Plenum</i>
COM:	<i>Commissievergadering</i>
MOT:	<i>Moties tot besluit van interpellaties (beigekleurig papier)</i>

*Abréviations dans la numérotation des publications:*

DOC 54 0000/000:	<i>Document parlementaire de la 54<sup>e</sup> législature, suivi du n° de base et du n° consécutif</i>
QRVA:	<i>Questions et Réponses écrites</i>
CRIV:	<i>Version Provisoire du Compte Rendu intégral</i>
CRABV:	<i>Compte Rendu Analytique</i>
CRIV:	<i>Compte Rendu Intégral, avec, à gauche, le compte rendu intégral et, à droite, le compte rendu analytique traduit des interventions (avec les annexes)</i>
PLEN:	<i>Séance plénière</i>
COM:	<i>Réunion de commission</i>
MOT:	<i>Motions déposées en conclusion d'interpellations (papier beige)</i>

*Officiële publicaties, uitgegeven door de Kamer van volksvertegenwoordigers*

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

*De publicaties worden uitsluitend gedrukt op FSC gecertificeerd papier*

*Publications officielles éditées par la Chambre des représentants*

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

*Les publications sont imprimées exclusivement sur du papier certifié FSC*

## DEFENSIE

### 1. Inleiding

De veiligheidssituatie aan de grenzen van Europa is de afgelopen jaren snel, sterk en niet ten goede veranderd. Bovendien hebben de gebeurtenissen te Parijs, Verviers en meest recent de vrijdelde aanslag op de Thalys duidelijk gemaakt dat in onze geglobaliseerde wereld de interne en externe veiligheidsdimensie nauw met elkaar zijn verweven. Meer dan ooit blijft een moderne Defensie nodig om de veiligheid en stabiliteit van onze maatschappij en haar burgers te kunnen garanderen, dit zijn de basisvoorwaarden om onze vrijheid en welzijn te vrijwaren.

De deelname aan buitenlandse operaties, zowel in NAVO, EU en VN verband, blijft één van de centrale taken van Defensie. Hierbij zal mijn departement het komende jaar streven naar een meer geconcentreerde inzet. De veiligheid van het personeel, een duidelijke meerwaarde van onze deelname en de aanwezigheid van een *exit* strategie zullen de basisvoorwaarden zijn om aan een bepaalde operatie deel te nemen.

Ook in 2016 zal Defensie een inspanning leveren aan de sanering van de overheidsfinanciën. Dankzij de maatregelen die vorig jaar werden genomen, kan het aandeel van de personeelskredieten in het totale budget gedrukt worden tot 66 %, wat ruimte schept voor extra werkings- en investeringskredieten. Deze werkingskredieten worden in 2016 voornamelijk besteedt aan trainingsactiviteiten, zodat de inzetbaarheid gewaarborgd blijft.

Wat de rekrutering van beroepsvrijwilligers betreft, valt op te merken dat het merendeel aangeworven wordt op het statuut beperkte duur. Wat directe impact heeft op de verjonging van Defensie. De interne mobiliteit zal verder worden versterkt.

De weg van de interdepartementale en internationale samenwerking zal verder worden bewandeld om zoveel mogelijk schaalvoordelen te genereren. Structurele maatregelen om de interne werking efficiënter te laten verlopen zoals de outsourcing van niet-kerntaken zullen uitgerold worden.

### 2. Het strategisch plan voor de toekomst van Defensie

De regering is in 2015 niet over één nacht ijs gegaan bij de uitwerking van het strategisch plan voor de toekomst van Defensie dat aangekondigd werd in het

## DÉFENSE

### 1. Introduction

La situation sécuritaire aux frontières de l'Europe s'est rapidement et fortement dégradée ces dernières années. De plus, les événements à Paris, Verviers et plus récemment, l'attaque déjouée sur le Thalys, ont clairement démontré que, dans notre monde globalisé, les dimensions de sécurité interne et externe étaient étroitement liées. Une Défense moderne reste plus que jamais nécessaire afin de pouvoir garantir la sécurité et la stabilité de notre société et de ses citoyens, ce qui constitue les conditions de base pour préserver notre liberté et notre bien-être.

La participation à des opérations étrangères, que ce soit dans le cadre de l'OTAN, de l'UE ou de l'ONU, reste une des tâches centrales de la Défense. Dans ce cadre, mon département visera pour l'année à venir, un engagement plus concentré. La sécurité du personnel, une plus-value évidente de notre participation et l'existence d'une "exit stratégie" formeront les conditions de base pour participer à une opération spécifique.

En 2016 aussi, la Défense fournira un effort quant à l'assainissement des finances publiques. Grâce aux mesures prises l'an dernier, la proportion des crédits en personnel est réduite à 66 % du budget total, ce qui libère une marge pour des crédits de fonctionnement et d'investissement supplémentaires. Ces crédits de fonctionnement sont principalement consacrés en 2016 aux activités d'entraînement, afin que l'engagement puisse continuer à être garanti.

En ce qui concerne le recrutement des volontaires de carrière, il est important de remarquer que d'entre eux tous sont recrutés sous le statut à durée limitée. Ceci a un impact direct sur le rajeunissement de la Défense. La mobilité interne continuera à être renforcée.

La piste des coopérations interdépartementale et internationale devra être approfondie afin de générer un maximum avantages suite à un effet d'échelle. Des mesures structurelles visant à améliorer le fonctionnement interne, tel que l'*outsourcing* des tâches secondaires, seront prises

### 2. Le plan stratégique pour le futur de la Défense

En 2015, le gouvernement ne s'est pas risqué à la légère lors de l'élaboration du plan stratégique pour le futur de la Défense qui a été annoncé dans l'accord

regeerakkoord. Dit plan moet 15 jaar (2015-2030) sturing geven aan de evolutie van de Belgische Defensie en hiermee gaan belangrijke investeringen gepaard. Het is de bedoeling dat de Belgische Defensie ook de volgende 15 jaar een doelmatig, gebalanceerd beleidsinstrument blijft van de Belgische regering waarmee deze gepast kan antwoorden op de nationale, Europese en Trans-Atlantische noden, ten dienste van de vrijheid, veiligheid, welvaart en welzijn van de Belgische bevolking. Dit plan is ook belangrijk om de blijvende solidariteit van België en de Belgische regering op internationaal niveau aan te geven bij onze politieke en economische partnerlanden.

In 2016 zal gestart worden met de eerste implementatiemaatregelen. Deze implementatie zal ook het opstellen van een militaire programmawet met een termijn van 10 jaar, inhouden.

### 3. De begroting 2016

#### 3.1. De begrotingsmaatregelen

Conform het begrotingstraject dat deze regering zich heeft opgelegd, werd de begrotingsenveloppe van Defensie (Sectie 16) voor 2016 bepaald op 2,309 miljard euro in vereffening, bestaande uit 68,8 % personeelskredieten, 26,3 % werkingskredieten en 4,9 % investeringen.

De werkings- en investeringskredieten werden geïndexeerd met 1,2 % en anderzijds werd een lineaire besparing van -46,7 miljoen euro toegepast overeenkomstig de begrotingsnotificatie van 15 oktober 2014. Bijkomend werd naar aanleiding van de notificatie van 3 april 2015, een structurele besparing van -5,8 miljoen euro aangerekend.

De vermindering van de subsidies werd verdergezet voor de bedragen zoals in 2014 afgesproken.

Na de aanpassing van de begroting met de interdepartementale investeringsprovisie zal de verhouding personeels-, werkings- en investeringsuitgaven evolueren naar 65,9 %, 25,2 % en 8,9 %.

#### 3.2. De impact per uitgavendomein

De begroting 2016 voor Defensie werd opgemaakt met het oog op het maximale behoud van de huidige kernopdrachten.

gouvernemental. Pendant 15 ans (2015-2030), ce plan doit donner la marche à suivre pour l'évolution de la Défense belge et les importants investissements qui y sont liés. Le but est que la Défense belge reste également un instrument politique efficace et équilibré pour les 15 années à venir, avec lequel le gouvernement belge pourra répondre de façon appropriée aux besoins nationaux, européens et transatlantiques, au service de la liberté, de la sécurité, de la prospérité et du bien-être de la population belge. Ce plan est également important pour signifier la solidarité continue de la Belgique et du gouvernement belge au niveau international auprès de nos pays partenaires politiques et économiques.

En 2016, les premières mesures d'implémentation seront initiées. Cette implémentation comprendra également la rédaction d'une loi de programmation militaire pour un période de 10 ans.

### 3. Le budget 2016

#### 3.1. Les mesures budgétaires

Conformément au trajet budgétaire que ce gouvernement s'est imposé, l'enveloppe budgétaire de la Défense (Section 16) a été fixée à 2,309 milliard d'euros en liquidation. Ce montant consiste en 68,8 % de crédits de personnel, en 26,3 % de crédits de fonctionnement et en 4,9 % de crédits d'investissement.

Les crédits de fonctionnement et d'investissement ont été indexés de 1,2 % et d'autre part, une économie linéaire de -46,7 millions d'euros a été appliquée, conformément à la notification budgétaire du 15 octobre 2014. En outre, suite à la notification du 3 avril 2015, une économie structurelle de -5,8 millions d'euro a été appliquée.

La diminution des subsides se poursuit comme ceci a été convenu en 2014.

Après l'adaptation du budget en ajoutant a provision interdépartementale d'investissement la répartition des dépenses de personnel, de fonctionnement et d'investissement va évoluer vers 65,9 %, 25,2 % et 8,9 %.

#### 3.2. L'impact par domaine de dépenses

Le budget 2016 de la Défense a été établi afin de pouvoir assumer au maximum les missions de base actuelles.

Dit kan enkel gerealiseerd worden indien:

- het corporate domein verder gerationaliseerd wordt;
- de werving in 2016 beperkt blijft tot 700 militairen en 50 burgerpersoneelsleden;
- Defensie aanspraak kan maken op de interdepartementale investeringsprovisie ten belope van 100 miljoen euro aan vereffeningsmiddelen voor het aflossen van schulden uit het verleden en voor de uitvoering van een minimaal investeringsplan.

Door verminderende effectieven, zoals hier verder aangegeven, daalt het aandeel van de personeelsuitgaven, wat toelaat maximaal in te zetten op de training.

Met de begrotingscontrole van 2015 werd het aantal trainingsdagen al terug opgetrokken en voor 2016 worden deze nogmaals verhoogd tot 440 000, opnieuw een stijging met 13 % ten opzichte van de situatie 2015 na budgetcontrole, zodat de inzetbaarheid op korte termijn gewaarborgd blijft.

Evenals de trainingsdagen, werden de vliegreuren naar aanleiding van de begrotingscontrole bijgesteld. Ze blijven nagenoeg op dit niveau voor 2016.

Zowel de vaardagen Marine voor de escortecapaciteit als voor de mijnenbestrijdingscapaciteit werden verhoogd.

Teneinde de werkingsuitgaven verder te rationaliseren en meer middelen vrij te maken voor de training en de inzet, wordt vanaf 2016 een aanvang genomen met de outsourcing, voornamelijk in het domein van het onderhoud van de voertuigen. Ook voor de horeca-activiteiten zou een uitbesteding opgestart moeten worden.

Zoals in 2015 zal in 2016, in afwachting van de uitvoering van het strategisch plan van Defensie, enkel een klein investeringspakket worden uitgevoerd.

Naast de verplichte internationale investeringsbijdragen, wordt een pakket van 33 miljoen euro aan vastlegingskredieten voorzien voor investeringen in courant materieel en 40 miljoen euro voor investeringen in het domein van de infrastructuur.

Voor de grote programma's zullen in functie van de strategische visie en de bijhorende militaire programmatiewet, de eerste stappen worden gezet om deze op te starten.

Ceci n'est faisable que, si:

- le domaine du corporate continue à être rationalisé;
- le recrutement 2016 est limité à 700 militaires et 50 membres du personnel civil;
- la Défense peut faire appel à la provision interdépartementale pour investissements pour un montant de 100 millions d'euro pour la liquidation de l'encours du passé et pour la réalisation d'un plan minimal d'investissement.

Suite à la diminution des effectifs, comme explicité plus loin, la partie des dépenses liée au personnel diminue, ce qui permet de mettre l'accent sur l'entraînement.

Lors de l'ajustement du budget 2015, le nombre de jours d'entraînement a été ré-augmenté et pour 2016 ce nombre est à nouveau augmenté jusque 440 000, une augmentation de 13 % par rapport à la situation 2015 après ajustement du budget, ce qui permet de garantir la mise en œuvre à court terme.

Comme pour les jours d'entraînement, les heures de vol ont été ajustées à l'occasion du contrôle budgétaire. Elles restent à peu près à ce niveau pour 2016.

En ce qui concerne la Marine, tant les jours de navigation pour la capacité d'escorte que pour celle de lutte contre les mines ont été augmentés.

Afin de continuer la rationalisation des frais de fonctionnement et de libérer des moyens pour l'entraînement et la mise en œuvre, l'externalisation débutera en 2016, ce en premier lieu dans le domaine de la maintenance des véhicules. Dans le domaine de la restauration également, une externalisation des activités devrait commencer.

En 2016 comme en 2015, seul un paquet limité d'investissements sera réalisé en attendant l'exécution du plan stratégique.

En plus des contributions internationales obligatoires, un paquet de 33 millions d'euros en crédits d'engagement est prévu pour du matériel courant et 40 millions d'euros d'investissements sont prévus dans le domaine de l'infrastructure.

Pour ce qui concerne les grands programmes, les premiers pas seront faits afin de les démarrer, ce en fonction de la vision stratégique et de la loi de programmation y afférente.

Het infrastructuurplan voor 2016 is vooral gericht op de meest noodzakelijke onderhouds- en renovatiewerken, maar Defensie wil deze werken te baat nemen om het patrimonium rationeler en energiezuiniger te maken met behoud van voldoende comfort voor het personeel. In afwachting van een afslanking zal de Defensiestaf in een eerste fase gereorganiseerd en waar nodig gere-lokaliseerd worden.

Na een eerste reeks verkennende gesprekken, wordt de piste van alternatieve financiering door de compensatie van bouwprojecten met de opbrengst van af te stoten domeinen verder onderzocht, wat met het akkoord van de regering zou moeten leiden tot de eerste concrete stappen.

Op het geheel van de middelen voorzien voor het personeel, de werking en de investeringen, worden 63,9 miljoen euro aan vereffeningskredieten ingeschreven voor de operationele inzet 2016, zoals hier verder uiteengezet. Dit bedrag is vergelijkbaar met wat initieel voorzien was voor 2015 en dekt de impact op de begroting 2016 van de meerkosten als gevolg van de inzet van Defensie in operaties en van de internationale bijdragen hiervoor aan NAVO en EU. Het zijn planningsgegevens die kunnen wijzigen, maar voor 2016 wordt vertrokken van het standpunt dat er gemiddeld 500 personeelsleden in operatie zullen zijn.

### 3.3. *Wijziging begrotingsfondsen*

De drie huidige begrotingsfondsen, prestaties tegen betaling, vervreemding van overtollig geworden materieel en vervreemding van onroerende goederen, worden vanaf 2016 gehergroepeerd binnen een nieuw opgericht fonds 16-4 dat de activiteiten van de voormalige fondsen zal overnemen. Op basis van dit nieuwe begrotingsfonds kan Defensie het patrimonium verder rationaliseren en een meer gerichte politiek inzake prestaties aan derden voeren.

## 4. De operaties

De operaties zijn en blijven de “core business” van Defensie. Binnen een moeilijke budgettaire context is het van essentieel belang onze inspanning in deze materie te handhaven en bij te dragen om “het verschil te maken”, dit om onze geloofwaardigheid maximaal te behouden, zowel op nationaal als internationaal vlak.

In de schoot van de EU en de internationale gemeenschap, wordt België momenteel geconfronteerd met belangrijke uitdagingen met betrekking tot de veiligheid. De instabiliteit en de crisissen op onze zuidflank, de vernieuwde assertiviteit van Rusland, de weerstand van

Pour 2016, le plan d'investissement en infrastructure vise surtout des travaux d'entretien et de rénovation. Mais la Défense souhaite en profiter pour rationaliser son patrimoine et stimuler l'économie d'énergie tout en maintenant le confort nécessaire pour le personnel. En attendant la diminution des effectifs de l'État-Major de la Défense, il sera en premier lieu procédé à une réorganisation, et si nécessaire à une relocalisation.

Après une première série d'entretiens exploratoires, une étude est poursuivie en matière de financement alternatif de constructions d'infrastructures par le biais des recettes des domaines à aliéner. Avec l'accord du gouvernement, ceci devrait mener à de premiers pas concrets.

De l'ensemble des moyens prévus pour le personnel, le fonctionnement et les investissements, 63,9 millions d'euros de crédits de liquidation seront réservés pour l'engagement opérationnel, comme stipulé plus loin. Ce montant est semblable au montant initialement prévu pour 2015 et couvre l'impact sur le budget 2016 des frais supplémentaires liés à l'engagement de la Défense en opération et aux contributions internationales en la matière tant pour l'OTAN que pour l'UE. Il s'agit de données de planification, susceptibles de changer mais en ce qui concerne 2016, le point de départ a été une moyenne de 500 membres du personnel en opération.

### 3.3. *Modifications fonds budgétaires*

A partir de 2016, les 3 fonds budgétaires actuels, prestations contre paiement, aliénation de matériel en surplus et aliénation de biens immobiliers, seront fusionnés en un nouveau fonds 16-4, qui regroupera les activités des fonds existants. Sur base de ce nouveau fond, la Défense sera à même de continuer la rationalisation du patrimoine et pourra mener une politique de prestations mieux ciblée

## 4. Les opérations

Les opérations constituent et restent le “core business” de la Défense. Dans un contexte budgétaire difficile, il est impérativement nécessaire de maintenir notre effort en la matière et de contribuer à “faire la différence”, ceci afin de préserver au mieux notre crédibilité tant sur le plan national qu'international.

Au sein de l'Union Européenne et de la communauté internationale, la Belgique fait actuellement face à des défis sécuritaires majeurs. L'instabilité et les crises sur notre flanc sud, le regain d'assertivité de la Russie, la résilience des phénomènes de radicalisation et du terro-

fenomenen zoals radicalisering en terrorisme raken ons zowel aan de buitengrenzen als aan de binnengrenzen. Nooit waren externe en interne veiligheid zo verbonden.

Daarom zullen in 2016 de engagementen van Defensie ingegeven worden door de permanente zorg om meerwaarde te genereren en zullen zich focussen rond vier krachtlijnen:

Vooreerst wil ik betrokken blijven in de strijd tegen het terrorisme en het radicalisme, in het bijzonder in de strijd tegen Daesh, maar ook door een preventieve rol te spelen in Afrika in het algemeen en in de Sahel in het bijzonder.

Ten tweede wens ik dat Defensie een belangrijke rol speelt in de vluchtelingencrisis, door de problemen aan te pakken aan de bron, onder andere de instabiliteit, de onveiligheid en alle actoren die hiervan misbruik maken.

Ten derde zal Defensie zich blijven inschrijven in de initiatieven van de NATO in het kader van de *Rapid Action Plans* en de *“Adaptation Measures”*. Wij zullen bovendien substantieel bijdragen aan de VJTF 2016 en dit zowel te land, ter zee en in de lucht.

Daarenboven zal Defensie er zoveel als mogelijk over waken dat een coherent evenwicht wordt behouden tussen de verschillende multilaterale inzetkader, met name de EU, de NATO en de Verenigde Naties.

Ten vierde, bewust van de onderlinge afhankelijkheid van de interne en externe veiligheid, zal Defensie, binnen zijn mogelijkheden en in functie van de vraag van de regering, de interne veiligheidsdiensten blijven steunen.

Het operatieplan 2016 wordt momenteel gefinaliseerd en zal ten gepaste tijd aan de regering voorgelegd worden. Het past binnen het kader van de continuïteit en zal conform zijn met de keuzes en de oriëntering die aan de grondslag liggen van de opmaak van het strategisch plan.

De operaties waarin wij ons zullen engageren, dienen een meerwaarde te genereren, zowel voor Defensie — uit deze operaties dient een winst in termen van ervaring en operationaliteit voort te komen — als voor onze partners en de betrokken partijen — ons engagement moet bijdragen tot het maken van een verschil.

Elke operatie dient te kaderen in een coherente strategie en zal vooraf gegaan worden door een veiligheidsstudie en een analyse van de mogelijke risico's.

risme nous touchent tant à l'extérieur de nos frontières qu'à l'intérieur. Jamais sécurité externe et interne n'ont été à ce point liées.

Dès lors, en 2016, les engagements opérationnels de la Défense seront sous-tendus par le souci permanent de générer de la valeur ajoutée et s'articuleront autour de quatre lignes de force:

Premièrement, j'entends rester engagé dans la lutte contre le terrorisme et le radicalisme, en particulier au travers de la lutte contre Daesh mais aussi en jouant un rôle préventif en Afrique en général et au Sahel en particulier.

Deuxièmement, je souhaite voir la Défense jouer un rôle important dans la crise des migrants, en prenant les problèmes à la source, entre autres l'instabilité, l'insécurité et tous les acteurs qui en font mauvais usage.

Troisièmement, la Défense continuera de s'inscrire dans les initiatives de l'OTAN dans le cadre des *Rapid Action Plans* et des *“Adaptation Measures”*. Nous contribuerons d'ailleurs de manière très substantielle à la VJTF 2016 et ce tant sur terre, sur mer que dans les airs.

Par ailleurs, la Défense veillera autant que possible à maintenir un équilibre cohérent entre les différents cadres multilatéraux d'engagement, à savoir l'UE, l'OTAN et les Nations Unies.

Quatrièmement, consciente de l'interdépendance entre sécurité interne et externe, la Défense continuera d'appuyer les services de sécurité internes en fonction des demandes du gouvernement et ce dans la mesure de ses moyens.

Le plan d'opérations 2016 est actuellement en phase de finalisation et sera présenté en temps voulu au gouvernement. Il s'inscrit dans la continuité et sera conforme aux choix et aux orientations qui sous-tendent l'élaboration du plan stratégique.

Les opérations dans lesquelles nous nous engagerons devront générer de la plus-value, tant pour la Défense — ces opérations doivent résulter en un gain en termes d'expérience et d'opérationnalité — que pour nos partenaires et les parties concernées — notre engagement doit contribuer à faire la différence.

Chaque opération devra cadrer dans une stratégie cohérente et sera précédée d'une étude sécuritaire et d'une analyse des risques encourus.

Bovendien zullen zowel het algemene kader voor de inzet als de duurtijd van deze inzet en de bijdrage ervan in een algemene aanpak, met bijzondere aandacht bekeken worden. Hetzelfde geldt voor de exitstrategie, die systematisch het onderwerp zal uitmaken van een diepgaande afweging.

Wat de internationale humanitaire hulp betreft zal Defensie zich klaarhouden om tussen te komen in het kader van BFAST in de urgentiefase van de humanitaire hulpoperaties.

Tenslotte zal Defensie doorgaan met het verzekeren van de opdrachten van hulp aan de natie, zoals de ontmanteling van explosieven, evacuatieopdrachten, zee reddingsopdrachten, of meer algemeen de hulp aan de bevolking. Defensie zal zich ook klaar houden om op een directe of indirecte manier deel te nemen aan de interne veiligheid, zij het door middel van het ter beschikking stellen van expertise, materieel, infrastructuur of personeel.

## 5. De militaire inlichtingen

ACOS IS/Algemene Dienst Inlichting en Veiligheid (ADIV) zal als militaire inlichtingendienst binnen de door de Nationale Veiligheidsraad toegewezen platformen bijdragen aan de optimalisatie van het veiligheidslandschap. Concreet zal ADIV samen met de andere actoren in het inlichtingen- en veiligheidsdomein, met de Veiligheid van de Staat in het bijzonder, de verschillende stuur- en uitvoeringsplannen van iedere speler op elkaar afstemmen zodat een dubbel gebruik van middelen wordt vermeden. ADIV zal samen met zijn partners op deze manier een gecoördineerd en coherent voorstel tot inlichtingen- en veiligheidsstrategie formuleren aan de Nationale Veiligheidsraad.

ACOS IS/ADIV zal binnen het wettelijk en budgettair kader in de uitvoering van zijn opdracht de volgende prioriteiten leggen: de gecoördineerde aanpak van de veiligheid in België, de integrale aanpak van radicalisering, de nationale cyberveiligheid en de steun aan de verschillende operatoren van Defensie. De veranderende veiligheidssituatie, ook op het Belgische grondgebied, heeft van Defensie een ad hoc reactie gevraagd: de verhoogde waakzaamheid aan de militaire kwartieren te wijten aan een oplopend dreigingsniveau, en de screening van vluchtelingen n.a.v. de noodopvang in operationele militaire kwartieren heeft een reallocatie van assets van ADIV gevergd. De klemtoon komt nu te liggen om die ad hoc tussenkomsten in te bedden in de structuren, middelen en werking van ADIV.

En outre, tant le cadre général de l'engagement que son inscription dans la durée et dans une approche globale feront l'objet d'une attention particulière. Il en va dès lors également ainsi pour la stratégie de sortie, qui fera systématiquement l'objet d'une réflexion approfondie.

En ce qui concerne l'aide humanitaire internationale, la Défense se tiendra prête à intervenir dans le cadre de BFAST dans la phase d'urgence des opérations d'aide humanitaire.

Enfin, la Défense continuera à assurer les missions d'aide à la nation telle que le démantèlement d'explosifs, les opérations d'évacuation, de sauvetage en mer, ou plus généralement, l'aide à la population. La Défense se tiendra également prête à participer de manière directe ou indirecte à la sécurité interne, que ce soit au travers de la mise à disposition d'expertise, de matériel, d'infrastructure ou encore de personnel.

## 5. Les renseignements militaires

ACOS IS/ Service Général du Renseignement et de la Sécurité (SGRS), comme service de renseignement militaire, contribuera à l'optimisation de la communauté du Renseignement et de la Sécurité par le biais des plateformes attribuées par le Conseil National de Sécurité. Concrètement, le SGRS ensemble avec les autres acteurs dans le domaine du Renseignement et de la Sécurité, et plus particulièrement avec la Sécurité d'État, veillera à ce que les plans directeurs et d'exécution des différents acteurs soient concordants pour éviter un double usage des moyens. De cette manière le SGRS, ensemble avec ses partenaires, formulera au Conseil National de Sécurité une proposition de stratégie coordonnée et cohérente de renseignement et de Sécurité.

Pour l'exécution de son devoir et dans le cadre légal et budgétaire, ACOS IS/SGRS adoptera les priorités suivantes: l'approche coordonnée de la sécurité en Belgique, l'approche intégrale de la radicalisation, la cyber sécurité nationale et l'appui aux différentes opérations de la Défense. La situation sécuritaire changeant, également sur le territoire belge, a requis de la Défense une réaction ad hoc: la surveillance accrue provoquée par un niveau de menace rehaussé, et le *screening* des réfugiés lors de l'accueil dans des quartiers militaires opérationnels a conduit à une réallocation des 'assets' du SGRS. L'effort doit maintenant être mis sur l'intégration des interventions ad hoc dans la structure, les moyens et le fonctionnement du SGRS.

Het juridisch arsenaal dat een moderne inlichtingendienst ter beschikking staat is niet meer afgestemd op de veranderende veiligheidsomgeving en de technologische realiteit. Defensie zal haar rol vervullen om dit via een aanpassing in de wet inlichtingen en veiligheid te remediëren. Een gecoördineerd wetsontwerp zal onverwijld aan het Parlement voorgelegd worden.

Ten behoeve van de cyberveiligheid van de netwerken en wapensystemen van Defensie, in nauwe samenspraak met en conform de cyberstrategie van het Cyber Security Centrum van België, zal het opleiden en integreren van intern en extern gerekruteerd personeel onverwijld verder gaan.

## 6. Het personeelsbeleid

Voor 2016, in termen van effectieven, bestond de uitdaging erin het aantal wervingen vast te leggen zodat de budgettaire doelstelling wordt gehaald, dit in combinatie met het behoud van de operationaliteit van Defensie en zonder de doelstellingen die in het strategisch plan zullen worden vastgelegd in gevaar te brengen.

In deze context werd er besloten om 700 militairen en 50 leden voor het burgerpersoneel aan te werven.

Zo worden de personeelskredieten ingeschreven in de initiële begroting 2016 berekend op basis van volgende parameters:

— De militairen binnen enveloppe (voltijdse effectieven): het effectief evolueert in 2016 van 29 227 militairen op 1 januari 2016 naar 28 135 op 1 januari 2017;

— De burgerpersoneelsleden van Defensie (voltijdse effectieven): het effectief evolueert in 2016 van 1 650 op 1 januari 2016 naar 1 588 op 1 januari 2017;

— De training uitgedrukt in manueverdagen: 440 000 manueverdagen in 2016, dit is een verhoging met 13 % ten opzichte van 2015 na aanpassing van de begroting.

Voorafgaand, dient er gemeld te worden, dat voor het eerst, in 2015, alle leden van de personeelscategorie van de vrijwilligers onder het statuut beperkte duur werden aangeworven. Deze beslissing zal een rechtstreekse impact hebben op de verjonging met een effect op lange termijn.

Op gebied van de werving dient eveneens de nadruk te worden gelegd op het feit dat de interne werving aan belang moet toenemen. Zo zullen er 183 plaatsen voor

L'arsenal juridique dont un service de renseignement moderne dispose ne correspond plus à l'environnement sécuritaire et la réalité technologique. La Défense prendra ses responsabilités pour y remédier en adaptant la loi organique sur les services du renseignement et de Sécurité. Un projet de loi coordonné sera présenté sans attendre au Parlement.

La formation et l'intégration du personnel recruté en interne et en externe, au profit de la cybersécurité des réseaux et des systèmes d'armes de la Défense, se poursuivront sans attendre, en étroite collaboration avec et conformément à la stratégie de cybersécurité du Centre pour la Cybersécurité Belgique.

## 6. La politique de personnel

Pour 2016, en matière d'effectifs, le défi consiste à prévoir le nombre de recrutement permettant d'atteindre l'objectif budgétaire tout en maintenant l'opérationnalité de la Défense et ce sans mettre en péril l'atteinte des objectifs qui seront fixés dans le plan stratégique.

Dans ce contexte, il a été décidé de recruter 700 militaires et 50 membres du personnel civil.

Ainsi les crédits de personnel inscrits au budget initial de 2016 sont calculés selon les paramètres suivants:

— Les militaires dans l'enveloppe (unités temps-plein): l'effectif évolue en 2016 de 29 227 militaires au 1er janvier 2016 à 28 135 au 1er janvier 2017;

— Les civils de la Défense (unités temps-plein): l'effectif évolue en 2016 de 1 650 au 1er janvier 2016 à 1 588 au 1er janvier 2017;

— L'entraînement exprimé en jours de manœuvre: 440 000 jours de manœuvre en 2016, soit une augmentation de 13 % par rapport à 2015 après l'ajustement du budget.

Au préalable, il est opportun de souligner que pour la première fois, en 2015, l'ensemble des membres du personnel de la catégorie de personnel des volontaires a été recruté sous le statut à durée limitée. Cette décision aura un impact direct sur le rajeunissement du personnel avec un effet à long terme.

En matière de recrutement, il est pertinent d'insister également sur le fait qu'une plus grande importance doit être accordée au recrutement interne des militaires.

2016 voor dit type wervingen worden geopend wat een verhoging met 12 % tegenover 2015 betekent.

In het domein van het personeelsstatuut werd 2015 gekenmerkt door de concretisering van het initiatief dat het personeel van Defensie toegang geeft tot teleworking. Deze mogelijkheid bevordert een milieubewuste organisatie van het werk en laat toe om het dagelijks welzijn van het personeel te verbeteren.

In het kader van de interdepartementale aanpak, werden belangrijke stappen verwezenlijkt voor de erkenning van de diensten van het ILE (*Inspectorate for Labour and Environment*) door de FOD werkgelegenheid, arbeid en sociaal overleg (WASO).

Bij de bevordering van de tweetaligheid van het militair personeel, werd het geldelijk statuut eveneens aangepast. Zo is het niet langer vereist om te behoren tot een tweetalige eenheid of een eenheid van de andere taalrol om recht te hebben op de taalpremie toegekend aan het tweetalig personeel.

Op het gebied van het personeelsbeheer zal de goedkeuring van het strategisch plan toelaten om de personeelsenveloppe vast te leggen evenals de behoefte aan bevorderingen via bevorderingscomités. In 2016 zullen die comités voor de laatste keer op basis van korpsen en specialiteiten worden gehouden.

Het nieuw militair statuut en het statuut militair met beperkte duur bestaan twee jaar. In het kader van de optimalisatie van het statuut, zoals voorzien in het regeerakkoord, werd met de vakbonden afgesproken om een balans van die twee jaren op te maken en lessen op korte en middellange termijn uit deze analyse te trekken. Hieromtrent werd er in 2015 eveneens met een internationale benchmarking gestart.

Defensie zal haar inspanningen verder zetten om de diversiteit in haar rangen te verbeteren en meer specifiek de diversiteit op gebied van gender. Zij zal eveneens de integratie van de gender dimensie bij de planificatie en de uitvoering van operationele opdrachten verderzetten.

Ten slotte, op het gebied van het statuut van de reserve werd een reflexie over de rol en het statuut van de reserve binnen de verenigingen van reservisten gelanceerd. Samen met de rol die het strategisch plan aan de reserve zal toekennen zou deze studie moeten uitmonden in een nieuw concept hieromtrent.

Ainsi 183 places seront ouvertes pour ce recrutement en 2016 soit une augmentation de 12 % par rapport à 2015.

Dans le domaine du statut du personnel, il convient de mentionner que l'année 2015 a été caractérisée par la concrétisation de l'initiative permettant au personnel de la Défense d'avoir accès à un régime de télétravail. Cette possibilité favorise l'éco-organisation du travail et permet d'améliorer le bien-être quotidien du personnel.

Dans le cadre de l'approche interdépartementale, des avancées importantes ont été réalisées dans la reconnaissance des services ILE (*Inspectorate for Labour and Environment*) par le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale (ETCS).

Dans le cadre de l'incitation au bilinguisme du personnel militaire, le statut pécuniaire a également subi des modifications. Ainsi, le critère d'appartenance à une unité bilingue ou de l'autre régime linguistique indispensable pour l'obtention de la prime linguistique octroyée au personnel bilingue a été supprimé.

En matière de gestion du personnel, l'approbation du plan stratégique permettra de définir l'enveloppe de personnel ainsi que les besoins en matière d'avancement via les comités d'avancement. En 2016 ceux-ci seront organisés pour la dernière fois sur base des corps et spécialités.

Après deux ans d'existence du nouveau statut militaire et du statut du militaire à durée limitée, dans le cadre de l'optimisation du statut prévue par l'accord de gouvernement, il a été convenu avec les organisations syndicales d'effectuer le bilan de ces deux années et d'en tirer les enseignements à court et moyen termes. En la matière, un benchmarking international a également été entamé en 2015.

La Défense maintiendra également ses efforts pour améliorer la diversité en son sein et plus spécifiquement la diversité en matière de genre. Elle poursuivra également l'intégration de la dimension du genre lors de la planification et de l'exécution de missions opérationnelles.

Enfin, en matière de statut de la réserve, une réflexion sur le rôle et le statut de la réserve a été entamée au sein des associations de réservistes. En combinaison avec le rôle que le plan stratégique confirmera au cadre de réserve, cette étude devrait déboucher sur un nouveau concept en la matière.

## 7. De samenwerkingsvormen

In 2016 gaat Defensie verder op het pad van de interdepartementale samenwerking. Goede voorbeelden hiervan zijn het stroomlijnen van de interne auditsystemen van Defensie met deze van de overige federale departementen, evenals het gemeenschappelijk organiseren van het aankoopbeleid met deze overheidsdiensten. Op die manier kunnen belangrijke schaalvoordelen en efficiëntiewinsten geboekt worden.

Daarenboven zetten we verder in op internationale militaire samenwerking. Defensie heeft, in navolging van de goedgekeurde veiligheidsanalyse, haar strategische partnerlanden geïdentificeerd voor de komende periode. Als voorbeeld van deze voortschrijdende samenwerking kan hier het rotatiemechanisme dat op touw werd gezet met Nederland teneinde een permanente aanwezigheid boven Irak te waarborgen, evenals het verder uitbouwen van onze binationaal opleidingscentrum te Schaffen geciteerd worden. Op die manier kunnen belangrijke stappen vooruit worden gezet op vlak van interoperabiliteit en in het verhogen van onze *“value for money”*.

## 8. Instellingen onder voogdij van de minister van Defensie

Een aantal organismen worden onder de voogdij van de minister van Defensie geplaatst. Het gaat om Koninklijk Museum van het Leger en de Krijgsgeschiedenis, het Nationaal Geografisch Instituut, de Centrale Dienst voor Sociale en Culturele Actie van het Ministerie van Landsverdediging en het Instituut voor Veteranen- Nationaal Instituut voor Oorlogsinvaliden, Oud-strijders en Oorlogsslachtoffers.

Voor de drie eerste worden de budgettaire middelen ingeschreven in het budget van Defensie.

De vierde wordt door de FOD Sociale Zekerheid betoelaagd. Overeenkomstig het regeerakkoord werd 2015 gekenmerkt door de reflexie over de toekomst, de plaats en het statuut van deze instellingen. In functie van de beslissingen genomen door de regering zal 2016 de uitvoering van de hervormingen zien ontstaan.

## 7. Les formes de coopération

En 2016, la Défense continue son chemin vers la coopération interdépartementale. De bons exemples en la matière sont l'alignement des systèmes d'audit interne de de la Défense avec ceux des autres services publics fédéraux, ou encore l'organisation commune avec ces services publics de la politique d'achat. De cette façon, d'importants avantages d'échelle et des gains en efficacité pourront être réalisés.

D'autre part, nous continuerons à investir en matière de coopération militaire internationale. Suite à l'analyse sécuritaire entérinée, la Défense a identifié ses partenaires stratégiques pour la période à venir. A titre d'exemple de cette coopération en constante évolution, nous pouvons citer ici le mécanisme de rotation mis en place avec les Pays-Bas afin de garantir une présence permanente au-dessus de l'Irak ou encore l'extension de notre centre de formation binational à Schaffen. De cette façon, des étapes importantes en matière d'interopérabilité et d'amélioration de notre *“value for money”* peuvent être réalisées.

## 8. Établissements relevant du ministre de la Défense

Certains organismes sont placés sous la tutelle du ministre de la Défense. Il s'agit du Musée royal de l'armée et d'histoire militaire, de l'Institut Géographique National, de l'Office Central d'Action Sociale et Culturelle du Ministère de la Défense et de l'Institut des Vétérans-Institut national des Invalides de Guerre, Anciens Combattants et Victimes de Guerre.

Pour les trois premiers, des moyens budgétaires sont inscrits dans le budget de la Défense.

Le quatrième est subventionné par le SPF Affaires sociales. Conformément à l'accord de gouvernement, 2015 s'est vu caractérisé par la réflexion sur l'avenir, la place et le statut de ces institutions. En fonction des décisions prises par le gouvernement, 2016 verra naître l'exécution des réformes retenues.

## OORLOGSSLACHTOFFERS

### Inleiding

Twee diensten zijn belast met het behartigen van de belangen van de Oud-strijders en de Oorlogsslachtoffers: de Directie-generaal Oorlogsslachtoffers van de FOD Sociale Zekerheid en het Instituut voor Veteranen — Nationaal Instituut voor Oorlogsinvaliden, Oud-strijders en Oorlogsslachtoffers (IV-NIOOO), een parastatale. Beide zijn onder de voogdij van de minister van Defensie maar worden gefinancierd via de begroting van de FOD Sociale Zekerheid.

### I. Directie-generaal Oorlogsslachtoffers van de FOD Sociale Zekerheid

#### A. Opdrachten

De Directie-generaal Oorlogsslachtoffers verdedigt de belangen van de burgerlijke oorlogsslachtoffers. In dat opzicht is de eerste opdracht van de Dienst de behandeling van de aanvragen van de burgerlijke oorlogsslachtoffers, zowel wat betreft een statuut van nationale erkentelijkheid, een invaliditeitspensioen als een rente. Ieder jaar daalt het aantal aanvragen aanzienlijk, dit gaat samen met de daling van het aantal rechthebbenden rekening houdend met de mortaliteit in deze groep.

De Directie-generaal Oorlogsslachtoffers bewaart eveneens het moreel erfgoed van de natie door voor de bescherming en ontsluiting van haar archieven te zorgen. Deze opdracht wint meer en meer aan belang aangezien er een groeiende belangstelling is vanwege burgers en de wetenschappelijke wereld voor de oorlogsarchieven.

Ten gevolge deze vaststelling werd er in 2015 een denkoefening over de toekomst, de plaats en het statuut van de Directie-generaal Oorlogsslachtoffers opgestart. In functie van de beslissing van de regering hieromtrent zou dit een impact kunnen hebben op de begroting 2016.

Daarnaast kent de Staat jaarlijks toelagen toe aan vaderlandslievende verenigingen die zich op een of andere wijze verdienstelijk hebben gemaakt ten opzichte van de gemeenschap van de oorlogsslachtoffers, deze subsidies worden eveneens hernomen in de begroting van de Directie.

## VICTIMES DE GUERRE

### Introduction

Deux services sont chargés de défendre les intérêts des anciens combattants et des victimes de la guerre: la Direction générale des Victimes de la Guerre intégrée dans le SPF Sécurité Sociale et l'Institut des Vétérans — Institut national des invalides de guerre, anciens combattants et victimes de guerre (IV-INIG), un paras-tatal. Tous deux sont placés sous tutelle du ministre de la Défense mais sont financés par le biais du budget du SPF Affaires Sociales.

### I. Direction générale Victimes de la Guerre du SPF Sécurité sociale

#### A. Missions

La Direction générale Victimes de la Guerre est en charge des victimes civiles de la guerre. À ce titre, sa mission première est de traiter les demandes des victimes civiles de la guerre, que ce soit des demandes de statut de reconnaissance nationale, de pension d'invalidité ou de rente. Chaque année, ces demandes diminuent de manière significative en corrélation avec la diminution de la population d'ayants droit vu la mortalité dans cette communauté.

La Direction générale Victimes de la Guerre sauvegarde également le patrimoine moral de la nation en veillant à la protection et à l'accessibilité de ses archives. Cette mission quant à elle prend de plus en plus d'importance vue l'intérêt accru du citoyen et de la communauté scientifique envers les archives de guerre.

Suite à ce constat, une réflexion sur l'avenir, la place et le statut de la Direction générale Victimes de la Guerre a été entamée en 2015. En fonction de la décision du gouvernement en la matière, celle-ci pourrait avoir un impact sur le budget 2016.

De plus, chaque année, l'État octroie des subventions à des associations patriotiques qui ont œuvré d'une façon ou d'une autre en faveur de la communauté des victimes de la guerre, ces subsides sont également repris au budget de la Direction.

**I. Instituut voor Veteranen — Nationaal Instituut voor Oorlogsinvaliden, Oud-strijders en Oorlogsslachtoffers (IV-NIOOO)**

**A. De opdrachten van het IV-NIOOO**

Het Instituut is gelast met drie hoofdopdrachten jegens al zijn gerechtigden, maar ook jegens de Belgische samenleving. Met name:

- de terugbetaling van geneeskundige verzorging;
- de sociale actie;

— het doorgeven van de Herinnering aan de offers gebracht in de loop van de twee wereldoorlogen en meer recentelijk voor de verdediging van de vrijheid en de democratie

**1. Betoelaging van het Instituut voor Veteranen — Nationaal Instituut voor Oorlogsinvaliden, Oud-strijders en Oorlogsslachtoffers**

Om het Instituut toe te laten zijn opdrachten te vervullen en rekening houdend met de personeels- en met de werkingskosten, werd de subsidie die door de Schatkist aan het Instituut wordt toegekend voor 2016 vastgelegd op 20 870 000 euro. Dit bedrag houdt rekening met de besparingsmaatregelen beslist door de regering evenals met de mortaliteitsgraad bij de rechthebbenden van het Instituut.

**2. De terugbetaling van de geneeskundige verzorging van de oorlogsinvaliden en de terugbetaling van het remgeld van geneeskundige verzorging aan bepaalde categorieën gerechtigden**

Het budget 2016 voor de terugbetaling van de gezondheidskosten bedraagt 11 380 668 euro. Dit bedrag wordt als volgt verdeeld:

- 9 332 931 euro voor de terugbetalingen ten gunste van de oorlogsinvaliden;
- 46 722 euro voor de terugbetalingen van het remgeld aan de krijgsgevangenen van 6-12 maanden;
- 2 001 014 euro voor de terugbetalingen van het remgeld aan de rechthebbenden met andere statuten.

**3. De sociale en morele bijstand ten gunste van zijn gerechtigden (Sociale Actie)**

De budgettaire middelen afkomstig van de subsidie om deze opdracht te verzekeren zijn voor 2016 vastgelegd op 888 121 euro.

**I. Institut des Vétérans — Institut National des Invalides de Guerre, Anciens Combattants et Victimes de Guerre (IV-INIG)**

**A. Les missions de l'IV-INIG**

L'Institut est chargé à l'égard de l'ensemble de ses ressortissants, mais aussi de la société belge de trois missions principales. A savoir:

- le remboursement des soins de santé;
- l'action sociale;

— la transmission de la Mémoire des sacrifices consentis au cours des deux guerres mondiales et plus récemment pour la défense de la liberté et de la démocratie.

**1. Subventionnement de l'Institut des Vétérans — Institut National des Invalides de Guerre, Anciens Combattants et Victimes de Guerre**

En tenant compte des frais de personnel et de fonctionnement, le subside alloué par le Trésor à l'Institut pour lui permettre de remplir ses missions s'élève à un total de 20 870 000 euros en 2016. Ce montant tient compte tant des mesures d'économie décidées par le gouvernement, que du taux de mortalité des ayants droit de l'Institut.

**2. Le remboursement des soins de santé des invalides de guerre et le remboursement du ticket modérateur des soins de santé à certaines catégories de ressortissants**

Le budget 2016 en matière de remboursement des frais de soins de santé se chiffre à 11 380 668 euros. Ce montant est réparti comme suit:

- 9 332 931 euros pour les remboursements au bénéfice des invalides de guerre;
- 46 722 euros pour les remboursements des tickets modérateurs aux prisonniers de guerre de 6-12 mois;
- 2 001 014 euros pour les remboursements des tickets modérateurs aux bénéficiaires d'autres statuts.

**3. L'assistance sociale et morale en faveur de ses ressortissants (Action Sociale)**

Les moyens budgétaires provenant du subside pour assurer cette mission en 2016 sont fixés à 888 121 euros.

*4. Het doorgeven van de Herinnering aan de offers gebracht in de loop van de twee wereldoorlogen en meer recentelijk voor de verdediging van de vrijheid en de democratie*

Het doorgeven van de Herinnering steunt op een budget van 45 662 euro voor 2016.

#### **B. De toekomst van het Instituut**

Het regeerakkoord voorziet dat een werkgroep een evaluatie zal maken van de voor- en nadelen van een structurele toenadering tussen het Instituut en de Centrale Dienst voor Sociale en Culturele Actie van Defensie. Deze werkgroep zal zijn besluiten eind 2015 hebben neergelegd. De impact voor de volgende jaren zal functie zijn van de beslissing die de regering hieromtrent zal nemen.

#### **C. Wetgevende initiatieven**

De wetgeving over de oorlogsslachtoffers is een complexe wetgeving waar rekening moet gehouden worden met de bereikte evenwichten tussen de verschillende categorieën van oorlogsslachtoffers. Elk wetgevend initiatief in dit domein wordt daarom best gedragen door heel de gemeenschap van oorlogsslachtoffers. De Hoge Raad voor Oorlogsinvaliden, Oud-strijders en Oorlogsslachtoffers heeft hierin een belangrijke rol te vervullen als adviesorgaan.

Het aantal rechthebbenden neemt jaar na jaar op substantiële wijze af en bijgevolg ook de budgettaire kost die voortvloeit uit deze wetgeving. De theoretische budgettaire marge die hierdoor ontstaat, mag echter geen alibi zijn om bijkomende materiele voordelen toe te kennen.

Aanpassingen van de wetgeving zouden in de eerste plaats gericht moeten zijn op het bestrijden van ongelijkheden die vandaag maatschappelijk niet meer te verantwoorden zijn.

*4. La transmission de la Mémoire des sacrifices consentis au cours des deux guerres mondiales et plus récemment pour la défense de la liberté et de la démocratie*

La transmission de la Mémoire est dotée d'un budget fixé à 45 662 euros pour 2016.

#### **B. L'avenir de l'Institut**

L'accord de gouvernement prévoit qu'un groupe de travail se réunira pour évaluer les avantages et les inconvénients d'un rapprochement structurel entre l'Institut et l'Office Central d'Action Sociale et Culturelle de la Défense. Ce groupe de travail aura remis ses conclusions fin 2015. L'impact pour les années à venir sera fonction de la décision que le gouvernement prendra en la matière.

#### **C. Initiatives législatives**

La législation sur les victimes de la guerre est une législation complexe qui doit tenir compte des équilibres atteints entre les différentes catégories de victimes de la guerre. Il est dès lors indiqué que chaque initiative législative dans ce domaine soit portée par toute la communauté des victimes de la guerre. En la matière le Conseil Supérieur des Invalides de Guerre, Anciens Combattants et Victimes de Guerre a un rôle important à jouer en tant qu'organe consultatif.

Le nombre de bénéficiaires diminuant d'année en année les coûts budgétaires qui résultent de cette législation diminuent également. La marge budgétaire théorique ainsi créée ne peut cependant être un prétexte pour accorder des avantages matériels supplémentaires.

Les modifications législatives devraient viser principalement les inégalités que la société actuelle n'estime plus justifiables.

## AMBTENARENZAKEN

Als minister van Defensie belast met Ambtenarenzaken heb ik een duidelijke missie: de federale overheidsdiensten moeten kwaliteitsvolle prestaties leveren voor burgers en ondernemingen op een kostenefficiënte manier. Daarnaast moet de federale overheid een dynamische organisatie zijn waar het goed werken is. Ambtenaren moeten fier kunnen zijn op hun werk. Zo zal de maatschappij het werk van de overheidsdiensten ook meer appreciëren. Dat kan alleen maar wanneer de burgers en bedrijven voelen dat de overheid efficiënt werkt en hen snelle en goede ondersteuning biedt.

Ik stel vast dat er vandaag te weinig transparantie is door complexe structuren en vuistdikke boeken met wetten, regels en procedures. Minder regels en slimmere organisatievormen en processen moeten dat aanpakken. In alles wat we doen moet de toegevoegde waarde die we opleveren voor de maatschappij centraal staan.

Een bijkomende uitdaging is dat al onze objectieven moeten worden gerealiseerd in een context van besparingen. Het overheidsbeslag in België is te hoog en de grote kosten van de vergrijzing komen nog op ons af. Daarom opereren we binnen de krijtlijnen die het regeerakkoord van 9 oktober 2014 voorzag in de periode 2015-2019.

Mijn acties ontwikkelen zich langs zes lijnen: (I) een efficiënte organisatie, (II) een toekomstgericht personeelsbeleid, (III) meer managementautonomie en verantwoordelijkheid voor de leidinggevende ambtenaren, (IV) betere dienstverlening en processen, (V) een beleid van levenslang leren en tenslotte (VI) de ambitie om als federale overheid een voorbeeldfunctie voor de samenleving te vervullen.

### (I) Werken aan een efficiënte en effectieve organisatie

Er zijn binnen de federale overheidsdiensten nog heel wat efficiëntiewinsten te realiseren. Dit is een absolute prioriteit, want het geld van de burger moet goed besteed worden. Voor die entiteiten waar ik zelf rechtstreeks verantwoordelijk voor ben, nam ik reeds zelf initiatief om te zorgen voor structuurwijzigingen die leiden tot beter bestuur tegen een lagere kost. Dit door de oprichting van een gemeenschappelijke interne auditdienst, een doorstart van de gemeenschappelijke loonadministratie en de efficiëntere samenaankoop van

## FONCTION PUBLIQUE

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

Je constate actuellement un manque de transparence, occasionné par des structures complexes et des lois, règles et procédures pléthoriques. Des règles moins nombreuses et des formes d'organisation et des procédures plus intelligentes devraient régler le problème. La plus-value que nous offrons à la société doit être au centre de tout ce que nous faisons.

Tous nos objectifs doivent être réalisés dans un contexte d'économies, ce qui représente un défi complémentaire. La part des services publics dans l'économie belge est trop élevée et nous allons devoir payer les coûts du vieillissement de la population. C'est pourquoi nous opérons dans le cadre prévu par l'accord gouvernemental du 9 octobre 2014 pour la période 2015-2019.

Mes actions seront menées autour de six axes: (I) une organisation efficace, (II) une politique du personnel axée sur l'avenir, (III) davantage d'autonomie de management et de responsabilités pour les fonctionnaires dirigeants, (IV) une meilleure prestation de services et de meilleures procédures, (V) une politique d'apprentissage continu et enfin (VI) l'ambition de jouer, en tant qu'autorité fédérale, un rôle d'exemple pour la collectivité.

### (I) Œuvrer à une organisation efficace et effective

De nombreux gains d'efficacité peuvent encore être réalisés dans les services publics fédéraux. C'est une priorité absolue, car l'argent du citoyen doit être bien utilisé. Pour ces entités dont je suis moi-même directement responsable, j'ai déjà pris des mesures de simplification structurelle pour permettre une meilleure administration à moindre coût. Ceci grâce à la création d'un service d'audit interne commun, la relance de l'administration salariale commune et un achat groupé plus efficace des biens et services par les différents services publics

goederen en diensten door de verschillende federale overheidsdiensten. Nog binnen deze regeerperiode zullen we een horizontale pijler creëren.

De collega's ministers en staatsecretarissen kunnen voor het behalen van de doelstellingen van de modernisering voor hun entiteiten dan weer op mijn diensten een beroep doen voor kennis, expertise en ondersteuning. Vanuit die ondersteunende rol kunnen wij hen helpen om de financiële winsten te behalen die dat moet opleveren.

1) Op de Ministerraad van 17 juli 2015 heb ik akkoord gekregen voor de oprichting van de gemeenschappelijke interne auditdienst (GIAD). Dit dossier zat al sinds 2007 geblokkeerd. De integratie van de bestaande auditdiensten is een noodzakelijke voorwaarde voor de vereenvoudiging van de vele bestaande en soms ondoorzichtige interne controles. De centralisatie zorgt voor meer professionalisme, meer objectiviteit en kortere doorlooptijden. Bovendien wordt de uitwisseling en de overdracht van kennis zo beter gewaarborgd. Het is dan ook een understatement om te zeggen dat de oprichting van deze interne auditdienst een cruciale stap is naar beter bestuur en meer responsabilisering.

2) Mijn administratie trekt het project PersoPoint voor een centrale personeels- en loonadministratie. Dit resulteert zowel in een kostenefficiëntere uitvoering van deze processen als in een verbetering en consistentie van de kwaliteit van de diensten naar de klanten toe. Om de efficiëntiewinsten en kostenbesparingen te maximaliseren, is het essentieel dat alle federale overheidsorganisaties participeren. Er wordt voorzien in een in de tijd gefaseerde, centralisatie. Vanaf 2016 worden de eerste klanten bediend, namelijk: de FOD Economie, de horizontale FOD's, de POD MI, de FOD Mobiliteit en de centrale diensten van de FOD Justitie.

3) Ik werk aan een eenvormig en eenvoudig kader voor centraal gecoördineerde federale aankopen met duidelijk uitgewerkte aankoopprocedures en —processen waarin elk departement makkelijk zijn weg vindt. De nadruk ligt op interne samenwerking en coördinatie en het delen van raamovereenkomsten. Door het samen aankopen van goederen en diensten via opdrachtcentrales worden meer schaalvoordelen bereikt en transactiekosten vermeden. Een volgehouden communicatie over de noodzaak hiervan naar elke ambtenaar en ook specifiek naar het overlegplatform van gemachtigde federale aankopers is van groot belang.

4) Ik zet verder in op het gebruiksvriendelijker maken van het e-Procurementsysteem dat gebruikt wordt door alle Belgische aanbestedende overheden en hun leveranciers, dienstverleners en aannemers.

fédéraux. Nous allons créer un seul pilier horizontal dans cette période gouvernementale encore.

Les collègues Ministres et Secrétaires d'État peuvent, pour réaliser les objectifs de modernisation de leurs entités, faire appel à mes services pour obtenir des connaissances, de l'expertise et du soutien. Dans le cadre de ce rôle de support, nous pouvons les aider à réaliser les gains financiers que l'opération doit produire.

1) J'ai obtenu au Conseil des ministres du 17 juillet 2015 l'accord de création du service d'audit interne commun (SAIC). Ce dossier était bloqué depuis 2007. L'intégration des services d'audit existants est une condition nécessaire pour la simplification de nombreux contrôles internes, parfois opaques. La centralisation augmente le professionnalisme et l'objectivité, et raccourcit les délais. En outre, l'échange et le transfert des connaissances sont ainsi mieux garantis. C'est donc une lilote que de dire que la création de ce service d'audit interne représente une étape cruciale vers une meilleure administration et davantage de responsabilisation.

2) Mon administration portera le projet PersoPoint pour une administration centrale du personnel et des salaires, entraînant une mise en œuvre plus rentable des processus et des services aux clients améliorés et de qualité constante. Pour maximiser les gains d'efficacité et les économies de coûts, il est essentiel que toutes les organisations publiques fédérales y participent. Une centralisation progressive est prévue. Les premiers clients seront desservis à partir de 2016: le SPF Économie, les SPF horizontaux, le SPP IS, le SPF Mobilité et les services centraux du SPF Justice.

3) Je travaillerai sur un cadre uniforme et simple pour les achats fédéraux coordonnés au niveau central avec des procédures et processus d'achat clairement établis, permettant à chaque département de s'y retrouver facilement. L'accent sera mis sur la collaboration et la coordination internes et le partage des contrats cadres. En achetant ensemble les biens et services via des centrales de marchés pour services fédéraux, nous obtenons des économies d'échelle et évitons des coûts de transaction. Une communication soutenue sur sa nécessité pour tout fonctionnaire et aussi spécifiquement pour la plate-forme de concertation des acheteurs fédéraux mandatés est très importante.

4) Je poursuivrai les efforts pour rendre plus convivial le système d'e-procurement utilisé par tous les pouvoirs adjudicateurs et leurs fournisseurs, prestataires de service et entrepreneurs.

Op vlak van offertes streven we er naar om sneller tot een volledige digitalisering te komen dan door de Europese richtlijnen wordt opgelegd. Conform het regeerakkoord zal ik acties ondernemen om meer startende bedrijven en kmo's te betrekken.

Dit kan door eenvoudigere procedures en betere en pro-actieve communicatie (o.a. via road-shows). Er zal tevens gestreefd worden naar meer sociale- en duurzaamheidsclausules in de bestekken.

## (II) Werken aan een modern personeelsbeleid

De federale overheid wil een zorgzame werkgever zijn die het noodzakelijk talent kan aantrekken, motiveren, ontplooiën en behouden. Wanneer we allen langer moeten werken, moeten we zorgen dat de invulling van onze loopbaan afgestemd is op de persoonlijke behoeftes en de levensfase waarin we ons bevinden. Ambitie en zingeving zijn daarbij belangrijk. Ik wil daarom onze ambtenaren de middelen geven om zelf aan het stuur te zitten van hun eigen loopbaan, onder meer door 'jobcrafting', wat er op neer komt dat men voor een stuk zelf zijn jobinvulling zal kunnen bijsturen. Op deze manier ontstaat een organisatiecultuur die inspireert, responsabiliseert en waarvan de ambtenaren zelf ambassadeurs kunnen zijn.

Op korte termijn voorzie ik alvast aanpassingen binnen het bestaand kader om de werking van de diensten en het welzijn van de ambtenaren te verbeteren. Zo zal ik initiatieven nemen rond thuiswerk, individuele verlofplanning, jobmobiliteit,...

Op middellange termijn dringt zich een meer fundamentele hervorming van het statuut op. Het statutair kader waarbinnen we opereren is bijna 100 jaar oud en door de vele wijzigingen tijdens de laatste eeuw steeds ondoorzichtiger geworden. Het aanvankelijk doel van het statuut was objectiviteit van werving en dienstverlening, en inperking van politieke inmenging te garanderen. Beide basisdoelstellingen van het statuut zijn vandaag meer dan ooit relevant en nodig. Het wordt hoog tijd om na te denken over een vereenvoudiging van het statuut en een toepassing daar waar de functie dat echt vereist.

Vandaag is het statuut veel te vaak onderdeel van een te complexe carrièreplanning bij de ambtenaar. Dat komt mede omdat voor de contractueel nooit een volwaardige loopbaan werd uitgewerkt.

Het centrale uitgangspunt van het statuut was goed, maar we zijn nu mijlver van de aanvankelijke doelstellingen verwijderd. De wereld is ondertussen ook veran-

Sur le plan des offres, nous tâcherons de réaliser la numérisation complète plus rapidement que le délai prescrit par les directives européennes. Conformément à l'accord gouvernemental, je prendrai des mesures pour impliquer davantage d'entreprises débutantes et de PME.

Ce qui sera possible grâce à des procédures plus simples et à une communication proactive et améliorée (notamment via des road-shows). Nous chercherons également à intégrer davantage de clauses sociales et de durabilité dans les cahiers des charges.

## (II) Œuvrer à une politique du personnel moderne

Le gouvernement fédéral se veut un employeur attentif, capable d'attirer, motiver, épanouir et conserver les talents requis. Si nous devons tous travailler plus longtemps, nous allons devoir faire en sorte que le contenu de notre carrière soit adapté à nos besoins personnels et à la phase de vie dans laquelle nous nous trouvons. L'ambition et l'envie de travailler y occupent une place importante. C'est pourquoi je veux offrir à nos fonctionnaires les moyens de prendre en mains les rênes de leur propre carrière, notamment par le 'jobcrafting', leur permettant d'adapter eux-mêmes une partie du contenu de leur job. Nous aboutirons ainsi à une culture d'organisation qui inspire, responsabilise, et dont les fonctionnaires pourront être les ambassadeurs.

À court terme, je prévois quelques adaptations au cadre existant pour améliorer les services et le bien-être des fonctionnaires. Je vais prendre des initiatives en matière de travail à domicile, de planning individuel des congés, de mobilité du job,...

Mais une réforme plus fondamentale du statut s'impose à moyen terme. Le cadre statutaire dans lequel nous opérons a pratiquement 100 ans, et est devenu de plus en plus opaque suite aux nombreux changements apportés pendant ce siècle. Le but original du statut et de garantir l'objectivité du recrutement et du service, et la restriction de l'ingérence politique. Ces deux objectifs de base du statut sont plus que jamais nécessaires et d'actualité. Il est grand temps de réfléchir à une simplification et à une application du statut, là où la fonction le requiert vraiment.

Aujourd'hui, le statut fait trop souvent partie d'une planification de carrière trop complexe du fonctionnaire. Ceci est en partie dû au fait que la carrière contractuelle n'a jamais été développé comme à part entière.

Le point de départ central du statut était bon, mais nous sommes maintenant à des années-lumière des objectifs d'origine. Le monde a changé entre-temps. Il

derd. Het wordt tijd om met een schone lei te beginnen en ook het statuut naar de 21<sup>e</sup> eeuw te brengen.

5) De wijziging van de regeling rond de organisatie van de werktijd en vrije tijd moet leiden tot meer maatwerk en meer flexibiliteit voor de individuele ambtenaar, aangepast aan zijn specifieke behoeften en de levensfase waarin hij zich bevindt. Een reglementaire wijziging is een noodzakelijke, maar niet de enige voorwaarde om te komen tot een vereenvoudiging van de regeling rond werktijd en vrije tijd. Meer flexibiliteit vergt ook een aangepaste attitude van de ambtenaar zelf. Want met meer vrijheid en flexibiliteit komt ook meer individuele verantwoordelijkheid voor het eigen werkvolume en de ermee verbonden deadlines. Een cultuur van vertrouwen en overleg tussen collega's en met de leidinggevenden is daarin essentieel, net als het beschikken over de nodige technische hulpmiddelen om tijd- en plaatsafhankelijk te kunnen werken. Want ook hier speelt de budgettaire context waarin we moeten werken.

6) Ik heb opdracht gegeven om een aanpassing van de regeling rond interimwerk voor te bereiden. Interimwerk biedt immers een oplossing voor bepaalde situaties waarbij een tijdelijke verhoging van de werklast ontstaat die intern niet snel genoeg kan worden opgevangen (denk maar aan de asielcrisis).

7) Ik bereid op korte termijn enkele gerichte en noodzakelijke vereenvoudigingen aan het statuut voor. Het wordt hoog tijd om o.a. de delegatie van bevoegdheden naar de Voorzitter van het Directiecomité aan te pakken; mutaties binnen dezelfde federale overheidsdienst te faciliteren; iemand die ziek is dichter bij huis te laten werken; vacatureprocedures binnen de diensten te digitaliseren; overbodige rapportering te schrappen enz.

8) De mogelijkheden van interne mobiliteit worden sterk uitgebreid om de organisatie flexibeler en wendbaarder te maken en tegelijk in te spelen op veranderende wensen van de ambtenaren. In uitvoering van het regeerakkoord zet ik in op het faciliteren van transversale mobiliteit binnen het federaal administratief openbaar ambt (FOD's, POD's, ION'S en de OISZ). Ik onderneem ook actie om de verticale mobiliteit te faciliteren. Het moet voor de ambtenaar mogelijk zijn om, op bepaalde tijdstippen in de loopbaan (tijdelijk) te kunnen kiezen voor ander, lichter of minder werk — of een combinatie van de drie.

9) Evalueren is binnen de federale overheid nog een relatief nieuw gegeven. Pas sinds dit jaar is het pro-

est temps de repartir avec une ardoise vierge et de faire entrer le statut dans le 21<sup>e</sup> siècle.

5) La modification du règlement de l'organisation du temps de travail et du temps libre devrait donner lieu à davantage de travail sur mesure et de flexibilité pour le fonctionnaire individuel, adaptés à ses besoins spécifiques et à la phase de vie dans laquelle il se trouve. Une modification réglementaire est une condition nécessaire, mais pas la seule, pour aboutir à une simplification de la réglementation applicable au temps de travail et au temps libre. Mais une flexibilité plus importante nécessite une attitude adaptée de la part du fonctionnaire proprement dit. Car avec davantage de liberté et de flexibilité, la responsabilité individuelle pour le volume de travail propre et les échéances qui vont de pair augmente aussi. Une culture de confiance et de concertation entre collègues et avec les dirigeants est essentielle dans ce contexte. Comme la présence des moyens techniques requis pour pouvoir travailler indépendamment du temps et du lieu. Car le contexte budgétaire dans lequel nous devons opérer importe ici aussi.

6) J'ai été chargé de préparer la modification du règlement pour le travail intérimaire. Le travail intérimaire offre en effet une solution pour certaines situations où la charge de travail est temporairement augmentée, et ne peut pas être assumée suffisamment rapidement en interne (songeons à la crise migratoire).

7) Je préparerai à court terme quelques simplifications ciblées et nécessaires pour le statut. Il est donc grand temps d'aborder notamment la délégation des compétences au Président du Comité directeur; de faciliter les mutations au sein du même service public fédéral; de permettre à une personne malade de travailler plus près de chez elle; de numériser les procédures d'offre d'emplois dans les services; de supprimer les rapports inutiles, etc.

8) Les possibilités de mobilité interne seront considérablement étendues pour rendre l'organisation plus flexible et plus maniable, et répondre en même temps aux souhaits changeants des fonctionnaires. En exécution de l'accord gouvernemental, je vais m'atteler à faciliter la mobilité transversale au sein des différents SPF, SPP, OIP et IPSS. Je prendrai aussi des mesures pour faciliter la mobilité verticale. La possibilité d'opter (temporairement) à certains moments de sa carrière, pour une autre tâche, un job plus léger ou moins de travail — ou pour une combinaison des trois doit être offerte à tous les fonctionnaires.

9) L'évaluation est une donnée relativement nouvelle au sein du gouvernement fédéral. Le programme

gramma om evaluaties te beheren op volle snelheid en functionaliteit gekomen. We moeten de administratie, zowel de gewone ambtenaren als de leidinggevenden, nu de tijd geven om met dit nieuw gegeven om te leren gaan.

We zullen het proces van evalueren gedurende de regeerperiode regelmatig monitoren en indien nodig verder bijsturen. Nadat het probleem van de gecertificeerde opleidingen werd opgelost, is het belang van goede en correcte evaluaties alleen maar toegenomen. Want het zullen de evaluaties zijn die vanaf nu mee de loopbaan van de ambtenaar vorm zullen geven en niet zoals vroeger de opleidingen.

### **(III) Responsabiliseren en management-autonomie geven**

Binnen de federale overheidsdiensten moet een cultuur van autonomie, verantwoordelijkheid en vertrouwen heersen. Er moet meer ruimte zijn voor een probleemoplossende, ondernemende attitude waarbij men wordt aangemoedigd om te zoeken naar continue verbetering. Wat we hier schetsen vraagt voornamelijk een cultuuromslag die niet alleen met regeltjes te bereiken is, maar die door een positief verhaal en door voorbeelden en opleiding moet groeien.

Toch is een door de politiek vastgelegd kader absoluut noodzakelijk om deze omslag te faciliteren. Duidelijke afspraken rond doelstellingen en realisaties zorgen voor een betere rolverdeling en meer wederzijds vertrouwen en respect. Initiatieven zoals de bestuursovereenkomsten, verplichte evaluaties en monitoring van personeel, vind ik in deze context heel belangrijk.

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

De bestuursovereenkomsten zijn niet meer vrijblijvend en vormen ook de basis voor de jaarlijkse evaluatie van de mandaathouders. Ze zorgen voor een geïntegreerd strategisch kader dat het onderling overleg en samenwerking tussen de politiek en de administratie ondersteunt. Tegelijkertijd houden de bestuursovereenkomsten voldoende rekening met de eigenheid, maturiteit en cultuur van elke organisatie en wordt de implementatie ervan gezien als een groeiproces voor

de gestion des évaluations n'est devenu pleinement fonctionnel que cette année. Nous devons maintenant donner à l'administration et aux dirigeants le temps de se familiariser avec cette nouvelle donnée.

Nous allons évaluer régulièrement ce processus pendant la période gouvernementale et l'adapter encore si nécessaire. Lorsque j'ai résolu le problème des formations certifiées, fin de l'année dernière, l'importance des évaluations adéquates et correctes n'a fait qu'augmenter. Car ce seront les évaluations qui co-détermineront dorénavant la carrière du fonctionnaire, et pas les formations, comme c'était le cas auparavant.

### **(III) Responsabiliser et donner une autonomie de management**

Une culture d'autonomie, de responsabilité et de confiance doit régner au sein des services publics fédéraux. Une marge plus importante doit être prévue pour une attitude axée sur la résolution des problèmes, entreprenante, avec un encouragement à l'amélioration continue. Il s'agit ici surtout d'un changement de culture qui ne peut être réalisé seulement avec des règles, mais qui doit s'opérer grâce à une histoire positive, des exemples et de la formation.

Pourtant, un cadre fixé par la politique est absolument nécessaire pour faciliter ce changement. Des accords clairs pour les objectifs et réalisations permettent une meilleure répartition des rôles et davantage de confiance et de respect mutuels. Des initiatives telles que les contrats d'administration, des évaluations obligatoires et le monitoring du personnel sont très importantes selon moi dans ce contexte.

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

Les contrats d'administration ne sont plus optionnels et forment la base de l'évaluation annuelle des titulaires de mandats. Ils offrent un cadre stratégique intégré, soutenant la concertation et la collaboration mutuelles entre la politique et l'administration. Les contrats d'administration tiennent également suffisamment compte de la particularité, de la maturité et de la culture de chaque organisation et leur mise en œuvre est considérée comme un processus de croissance pour les différentes

de verschillende administraties en de federale overheid in dialoog met de politiek.

11) Op 12 mei 2015 maakte ik samen met mijn collega, de minister van Begroting, belast met de Nationale Loterij, een einde aan de sinds september 2014 geldende aanwervingsstop. Aan deze beslissing werden enkele nieuwe principes van deugdelijk bestuur gekoppeld. De verschillende overheidsdiensten zijn vanaf nu zelf verantwoordelijk voor het beheer van hun personeelsenveloppes. Dat betekent dat vanaf nu niet alleen de FOD's, maar ook alle POD's, parastatalen en instellingen van de sociale zekerheid moeten monitoren op basis van dezelfde afspraken en methodes. Voor de allereerste keer zal er dus een globaal beeld zijn van het personeel van de federale overheid en de daaraan gekoppelde financiën en vooruitzichten. Vroeger werd slechts 1/3 zo gemonitord. Bovendien wordt er nu meermaals per jaar gemonitord en bijgestuurd, i.p.v. 1 keer per jaar. Dit biedt een aanzienlijke verhoging van de flexibiliteit waardoor er veel korter op de bal gespeeld kan worden.

12) Het principe van personeelsenveloppes wordt in samenspraak met de bevoegde ministers of staatssecretarissen naar alle overheidsdiensten uitgebreid. Overheidsorganisaties moeten hun personeelsplanning vanaf nu invullen binnen hun beschikbare enveloppes — en niet binnen wat het kader maximaal toelaat.

Dat verhoogt de flexibiliteit van de administraties om in te grijpen in hun eigen personeelsbeleid en een transparant en flexibel personeelsbeleid te voeren met focus op hun kernprocessen. Bovendien wordt de procedure om een beleid op maat te voeren rond personeelsbewegingen sterk vereenvoudigd.

Het zwaartepunt van de personeelsbeslissingen zoals aanwervingen, promoties of interne bewegingen komt zo bij de administraties zelf te liggen en niet meer bij de politiek.

#### **(IV) Beter dienstverlening en meer toegevoegde waarde bieden**

Het regeerakkoord stelt dat de burger op elk beleidsniveau recht heeft op een efficiënte en effectieve dienstverlening en een moderne administratie. Burgers en bedrijven verdienen betrouwbare, kwaliteitsvolle, innovatieve en flexibele overheidsdiensten. Technologische en digitale ontwikkelingen gaan sneller dan wij kunnen bijhouden en de verwachtingen van de burgers en bedrijven evolueren naar veel hogere digitale service levels.

administrations et le gouvernement fédéral, en dialogue avec la politique.

11) Le 12 mai 2015 j'ai mis un terme, avec mon collègue, le ministre du Budget chargé de Loterie Nationale, à l'arrêt des recrutements en vigueur depuis septembre 2014. Quelques nouveaux principes de bonne administration ont été associés à cette décision. Les différents services publics sont dorénavant eux-mêmes responsables de la gestion de leurs enveloppes pour le personnel. Cela signifie qu'à partir de maintenant, non seulement les SPD, mais aussi tous les SPP, parastataux, et instituts de sécurité sociale doivent effectuer le monitoring sur la base des mêmes accords et méthodes. Pour la toute première fois, nous aurons une vue globale du personnel du gouvernement fédéral et des finances et perspectives associées. Auparavant, seul 1/3 était surveillé de cette façon. Actuellement, la surveillance et les corrections s'effectuent plusieurs fois par an au lieu d'une seule fois. Ce qui augmente considérablement la flexibilité et permet de saisir bien plus vite la balle au bond.

12) Le principe des enveloppes pour le personnel sera étendu, en concertation avec les Ministres ou Secrétaires d'État compétents, à tous les services publics. Les organisations publiques devront dorénavant réaliser le planning de leur personnel dans le cadre des enveloppes disponibles, et pas dans ce que le cadre autorise au maximum.

Ce qui va augmenter la flexibilité des administrations pour intervenir dans leur politique du personnel et mettre en œuvre une politique du personnel transparente et flexible, axée sur les procédures clés. En outre, la procédure pour mettre en œuvre une politique sur mesure pour les mouvements de personnel sera considérablement simplifiée.

Le point central pour les décisions relatives au personnel, comme les recrutements, les promotions ou les mouvements internes, sera ainsi situé dans les administrations mêmes et plus au niveau politique.

#### **(IV) Offrir un meilleur service et davantage de plus-value**

L'accord gouvernemental stipule que le citoyen a droit, à tous les niveaux politiques, à un service efficace et effectif, et à une administration moderne. Les citoyens et les entreprises méritent des services publics fiables, qualitatifs, innovants et flexibles. Les développements technologiques et numériques sont tellement rapides que nous avons du mal à les suivre. Mais les attentes des citoyens et des entreprises évoluent: ils souhaitent des niveaux de services numériques bien plus élevés.

De overheid moet tegemoet komen aan de wijzigende verwachtingen en communicatiepatronen van nieuwe generaties. Digitalisering, “only once”, voortdurende innovatie, slimme processen en open data moeten de standaard worden binnen de overheidsdiensten van de toekomst. Het “Federaal plan klantgerichtheid” en de vele andere initiatieven die opgestart worden op vlak van lean management, procesvereenvoudiging, innovatie en kennisdeling bereiden de weg voor.

13) Vertrekkend vanuit het “Federaal plan klantgerichtheid 2016” wil ik de federale overheidsdiensten stimuleren om via klantenbevragingen de efficiëntie van hun dienstverlening te verbeteren. De focus zal liggen op inclusieve dienstverlening, automatische toekenning van rechten, administratieve vereenvoudiging, *only once-principe*, digitalisering, open data, transparantie en toegankelijkheid. Daarvoor zal ik duidelijke kwaliteitsstandaarden vastleggen (service level agreements). Daarnaast wil ik de nodige ondersteuning bieden om via een opvolging van het klachtenmanagementrapport bepaalde verbeteracties te realiseren, waarbij in 2016 de focus zal liggen op klantenonthaal. Zo worden de inspanningen van het Federaal Netwerk Klachtenmanagement en het Federaal Netwerk Klantgerichtheid gehonoreerd.

14) Ik wil op alle niveaus binnen de federale overheid verschillende vormen van verspilling elimineren en tegelijk de dienstverlening voor de burger verbeteren. Processen die geen toegevoegde waarde hebben moeten worden geschrapt. We hebben binnen de federale overheid reeds een Lean Academy die werkt rond goede praktijkvoorbeelden uit de eigen organisatie. Opgedane expertise en verbetertips met tastbare resultaten rond lean moeten sneller en beter gedeeld worden en vooral in de dagelijkse processen geïntegreerd worden. De daadwerkelijke implementatie wordt de graadmeter van het succes.

15) In samenwerking met de diensten van de Staatssecretaris voor Asiel en Migratie en Administratieve Vereenvoudiging werd een doelstelling gedefinieerd om op een gestructureerde wijze de voortgang van de implementatie van de *only-once*-wet te kunnen opvolgen. Dit zal gebeuren via de rapportage voorzien in het kader van de bestuursovereenkomsten. Er zal hierbij een *only-once-score* toegekend worden aan elke federale overheidsdienst. Dit stelt ons in staat de grote werven te ontdekken waar snel vooruitgang kan geboekt worden. De Dienst voor de Administratieve Vereenvoudiging zal de federale overheidsdiensten ondersteunen bij deze oefening.

Le gouvernement doit répondre à ces nouvelles attentes et s'adapter aux modèles de communication des générations nouvelles. Numérisation, “only once”, innovation constante, processus intelligents et données ouvertes doivent devenir la norme dans les services publics de l'avenir. Le “Plan fédéral Orientation client” et les nombreuses autres initiatives lancées sur le plan du lean management, de la simplification des procédures, de l'innovation et du partage des connaissances ouvrent la voie.

13) Partant du “Plan fédéral orientation client 2016” je veux encourager les services publics fédéraux à améliorer l'efficacité de leurs services via des questions posées aux clients. L'accent sera mis sur la prestation de service inclusive, l'octroi automatique des droits, la simplification administrative, le principe *only once*, la numérisation, les données ouvertes, la transparence et l'accessibilité. Je définirai à cet effet des normes de qualité claires (service level agreements). Je veux aussi offrir le soutien nécessaire pour mettre en œuvre des actions d'amélioration via un suivi du rapport de gestion des plaintes, en mettant l'accent sur l'accueil des clients en 2016. Les efforts du Réseau fédéral Gestion des réclamations et du Réseau fédéral Orientation client seront ainsi honorés.

14) Je veux éliminer à tous les niveaux du gouvernement fédéral les différentes formes de gaspillage et améliorer en même temps le service offert au citoyen. Les procédures qui n'apportent pas de plus-value doivent être supprimées. Au sein du gouvernement fédéral, nous avons déjà une Lean Academy travaillant sur des exemples de bonnes pratiques dans l'organisation propre. L'expertise acquise et les conseils d'amélioration, avec des résultats tangibles, doivent être partagés plus rapidement, et mieux, et surtout être intégrés dans les procédures quotidiennes. La mise en œuvre effective sera le baromètre du succès.

15) En collaboration avec les services du Secrétaire d'État à l'Asile et la Migration, chargé de la simplification administrative, un objectif a été défini pour pouvoir suivre de manière structurée la progression de la mise en œuvre de la loi *only-once*. Ce qui s'effectuera via le rapport prévu dans le cadre des contrats d'administration. Un score *only-once* sera attribué dans ce cadre à chaque service public fédéral. Il nous permettra de découvrir les grands chantiers sur lesquels nous pourrions progresser rapidement. Le Service de simplification administrative soutiendra les services publics fédéraux dans cet exercice.

16) Binnen en buiten de overheid bestaan er veel goede ideeën rond innovatie, maar ik stel ook vast dat dit niet altijd leidt tot praktische resultaten. Vele initiatieven missen een duidelijk kader waarbinnen ze kunnen groeien en impact op de overheid en de maatschappij kunnen hebben. Innovatie binnen de overheid bestaat, maar is gefragmenteerd. Dit leidt tot verspilling en dus minder toegevoegde waarde. Mijn collega, de Staatssecretaris voor Asiel en Migratie en Administratieve Vereenvoudiging, maakt dezelfde analyse over innovatie binnen de overheid. Wij zijn overeen gekomen om samen op zoek te gaan naar een geschikt kader.

17) Artikel 43 ter, § 7, van de wetten op het gebruik van talen in bestuurszaken, gecoördineerd op 18 juli 1966, ingevoegd door de wet van 12 juni 2002, wordt tijdens deze legislatuur uitgevoerd.

#### (V) Gerichter leren, beter trainen

Nu de middelen afnemen en de druk op efficiëntie en effectiviteit toeneemt, moeten we opleiding en ontwikkeling op een andere manier aanbieden en organiseren (just in time, dicht bij de werkplek, gemengde vormen van leren ...) en meer inzetten op de specifieke sterktes van onze ambtenaren. De uitdagingen waarvoor de federale overheid staat, vereisen immers dat de organisaties en hun werknemers continu in hun ontwikkeling investeren.

De jobinhoud en vereiste competenties zullen veel sneller wijzigen dan in het verleden. Wie kan beweren dat de job die hij vandaag doet binnen vijf jaar nog dezelfde zal zijn? Onze opleidingsmogelijkheden moeten daar beter op inspelen. Dit is een duidelijke opdracht voor het Opleidingsinstituut van de Federale Overheid (OFO). De aangeboden opleidingsmogelijkheden moeten relevant, gefocust en kwaliteitsvol zijn om de personeelsleden in staat te stellen op een efficiënte manier vooruit te gaan in hun loopbaan en hen ook de alsmaar wijzigende context waarin we allen werken en leven, beter te leren begrijpen.

18) Ik heb daarom een traject afgelijnd om het Opleidingsinstituut van de Federale Overheid (OFO) te moderniseren en de organisatie wendbaarder te maken. Het opleidingsaanbod zal afgestemd worden op de nieuwe noden die ontstaan door de wijzigingen van organisatie, de wijze van dienstverlening, de digitalisering, de verhoogde focus op klantgerichtheid, de efficiëntere taakverdeling en de cultuuromslag. Verder zal het OFO inzetten op thematische clusters van opleidingen rond het voorkomen van psychosociale problemen, lean management, digitalisering etc.

16) De nombreuses et bonnes idées en matière d'innovation circulent dans et en dehors du gouvernement, mais je constate qu'elles n'aboutissent pas toujours à des résultats pratiques. Beaucoup d'initiatives manquent d'un cadre clair, dans lequel elles pourraient évoluer et exercer un impact sur le gouvernement et la société. L'innovation existe au sein du gouvernement, mais elle est fragmentée. Ce qui donne lieu à du gaspillage et donc à une plus-value moindre. Mon collègue Secrétaire d'État à l'Asile et la Migration, chargé de la simplification administrative, effectuera la même analyse pour l'innovation au sein du gouvernement. Nous avons convenu de rechercher ensemble un cadre adéquat.

17) L'article 43ter, § 7, des lois sur l'emploi des langues en matière administrative, coordonnées le 18 juillet 1966, inséré par la loi du 12 juin 2002, sera exécuté sous cette législature.

#### (V) Apprendre de manière ciblée, mieux former

À présent que les moyens se réduisent et que la pression sur l'efficacité et l'efficience augmente, nous devons proposer et organiser différemment la formation et le développement (just in time, près du lieu de travail, formes d'apprentissage mixtes...) et nous concentrer davantage sur les points forts spécifiques de nos fonctionnaires. Les défis que doit relever le gouvernement fédéral nécessitent en effet que les organisations et leurs collaborateurs investissent sans cesse dans leur développement.

Le contenu du job et les compétences requises vont changer plus rapidement que par le passé. Qui peut prétendre que son job actuel sera encore le même dans cinq ans? Nos possibilités de formation doivent être mieux adaptées à cette tendance, une mission pour l'Institut de formation de l'administration fédérale (IFA). Les possibilités de formation offertes doivent être pertinentes, ciblées et qualitatives pour permettre au personnel d'avancer de manière efficace dans sa carrière et apprendre à comprendre mieux le contexte en pleine mouvance dans lequel nous travaillons et vivons.

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

19) In januari 2015 stonden nog 13 500 ambtenaren op de wachtlijst voor een gecertificeerde opleiding. Deze krijgen tot 1 januari 2017 de kans om hun traject af te ronden. Het uitdoven van de gecertificeerde opleidingen zorgt voor meer capaciteit en middelen. Hierdoor kan het OFO zich wijden aan nieuwe taken die door veranderende functie- en jobinhouden en door de nieuwe accenten van ons beleid ontstaan.

#### (VI) Waarden uitdragen en een voorbeeld geven

De maatschappij verwacht klantgerichtheid, duidelijke resultaten, respect en objectiviteit van onze ambtenaren. We moeten als overheid een voorbeeld zijn op vlak van integriteit. Dat vraagt een duidelijke visie op de maatschappelijke rol van de ambtenaar. Ik noem deze graag met een Engels woord de “civil servant”. Het is een onkreukbaar persoon die wordt gedreven door een maatschappelijk engagement en idealisme, en die problemen oplost voor de burger op de meest efficiënte manier. Dit wil ik verankeren en door rolmodellen laten uitdragen in de organisatie. Zo zal de overheid zich duidelijker kunnen herpositioneren als waardengedreven organisatie. Ik wil onze ambtenaren daarom een stevig waardenkader bieden.

De federale overheid moet een spiegel van de samenleving zijn. Onze acties rond diversiteit en inclusie dragen hiertoe bij.

20) Integriteit, transparantie en onkreukbaarheid zijn essentiële eigenschappen van goed bestuur. De burger moet er op kunnen rekenen dat de federale overheidsdiensten deze ook in de praktijk zelf uitdragen. Er is al heel wat gebeurd hieromtrent, maar er blijven nog verbetermogelijkheden. In samenwerking met mijn collega, de minister van Begroting, belast met de Nationale Loterij, zal ik kijken welke stappen er nog nodig zijn om tot een efficiënter beleid te komen rond integriteit, goed bestuur en deontologie en de toepassing ervan in de federale overheidsorganisaties. Een werkzaam integriteitsbeleid kan alleen maar functioneren wanneer aan onze ambtenaren de mogelijkheid wordt geboden om via verschillende kanalen verbetermogelijkheden te signaleren. Ik neem ook het initiatief om te komen tot een waardenkader voor leidinggevende ambtenaren dat naast een deontologische code kan bestaan. Ter omkadering van deze initiatieven zullen de nodige opleidingen worden ontwikkeld.

21) Klokkenluiders signaleren wantoestanden en dragen zo bij tot een beter bestuur van onze overheidsdiensten. Ze kunnen dit alleen maar indien we ze volledige bescherming garanderen en wanneer ze geen schade ondervinden van hun beslissing. Ik heb veel vertrouwen in het systeem van de Vertrouwenspersonen Integriteit

19) En janvier 2015, 13 500 fonctionnaires étaient toujours sur la liste d'attente pour une formation certifiée. Ceux-ci ont reçu la possibilité de terminer ce trajet jusqu'au 1er janvier 2017. La suppression progressive des formations certifiées fournira davantage de capacité et de moyens. L'IFA pourra ainsi se consacrer à de nouvelles tâches issues du changement de nos fonctions et jobs et des nouveaux accents de notre politique.

#### (VI) Promouvoir nos valeurs et donner l'exemple

La société attend de l'orientation clientèle, des résultats clairs, du respect et de l'objectivité de la part de nos fonctionnaires. Les pouvoirs publics doivent être un modèle d'intégrité. Ce qui demande une vision claire du rôle social du fonctionnaire. J'aime utiliser le terme anglais pour le qualifier: “civil servant”. Une personne incorruptible, mue par un engagement social et un idéalisme, qui résout les problèmes du citoyen de la manière la plus efficace. Je veux ancrer cela en développant des modèles de rôles dans l'organisation. Le gouvernement pourra ainsi se repositionner plus clairement comme une organisation basée sur les valeurs. Je veux offrir à nos fonctionnaires un cadre de valeurs solide.

Le gouvernement fédéral doit être un miroir de la collectivité. Et nos actions axées sur la diversité et l'inclusion y contribuent.

20) Intégrité, transparence et incorruptibilité sont des caractéristiques essentielles d'une bonne administration. Le citoyen doit être assuré que les services publics fédéraux les mettent eux-mêmes en pratique. Beaucoup de choses ont déjà été faites en ce sens, mais il reste encore des possibilités d'amélioration. En collaboration avec mon collègue, le ministre du Budget, chargé de la Loterie Nationale, je vais voir quelles étapes sont nécessaires encore pour développer une politique plus efficace d'intégrité, de bonne administration, de déontologie et de son application au sein des organismes du gouvernement fédéral. Une politique d'intégrité efficace ne peut fonctionner que si nos fonctionnaires ont la possibilité de communiquer des suggestions d'amélioration via différents canaux. Aussi je vais prendre l'initiative de développer un cadre de valeurs pour les fonctionnaires dirigeants, pouvant coexister avec un code déontologique. Les formations requises seront développées pour encadrer ces initiatives.

21) Les donneurs d'alerte signalent les situations à problème et contribuent ainsi à une meilleure administration de nos services publics. Mais ils ne peuvent le faire que si nous leur garantissons une protection complète et que leur décision ne leur portera pas préjudice. J'ai totalement confiance dans le système des Personnes de

en de Federale Ombudsman. Ik wil hen meer slagkracht en initiatiefrecht geven om te zorgen dat de drempel voor de ambtenaren lager wordt en meer verbetermogelijkheden gedetecteerd kunnen worden. Tegelijkertijd waken we erover dat dit klokkenluiderstatuut niet misbruikt kan worden voor eigen gewin.

22) De federale overheid voert een genderneutraal beleid. Voor het eerst kunnen we rapporteren dat 33 % van de leidinggevenden vrouw is. We blijven verder de combineerbaarheid van arbeid en gezin opvolgen. Ook aandacht voor ouderen wordt opgenomen in ons diversiteitsplan. Door middel van een informatiecampagne zullen de voordelen van samenwerken van verschillende generaties op de werkvloer in de verf gezet worden. Ik heb in samenspraak met mijn collega, de staatssecretaris voor Armoedebestrijding, Gelijke Kansen, Personen met een beperking, en Wetenschapsbeleid, belast met Grote Steden, opdracht gegeven om binnenkort alle vacatureprofielen van de federale overheid genderneutraal te formuleren.

23) In samenwerking met mijn collega, de staatssecretaris voor Armoedebestrijding, Gelijke Kansen, Personen met een beperking, en Wetenschapsbeleid, belast met Grote Steden, zal een positief en volwaardig inclusief beleid gevoerd worden voor personen met een beperking. Deze initiatieven richten zich op concrete acties voor een vlottere en ruimere instroom, op aangepaste werkcondities, en op communicatie. Ik heb o.a. opdracht gegeven aan Selor om in samenwerking met onderwijsinstellingen voor deze doelgroep specifieke jobbeurzen te organiseren. Via een projectoproep zal voor de nodige co-financiering gezorgd worden voor overheidsdiensten die werkpostaanpassingen willen voorzien. Tenslotte zullen we in dit kader ook de impact van sociale clausules in overheidsbestekken monitoren.

24) Om al deze acties rond diversiteit beter te coördineren werd er een Stuurgroep Diversiteitmanagement opgericht. Deze groep zal voorzien in de planning en opvolging van de geplande diversiteitsacties. Hier vernoem ik bijvoorbeeld de diversiteitsopleidingen voor rekruteerders bij Selor en de aandacht voor beter toegankelijke selectieprocedures.

### Tot slot

De hier geschetste acties vormen de essentie van mijn beleid van 2016. Ik zal inzetten op een efficiënter beheer van de middelen, minder en eenvoudiger processen, procedures en regels, meer vrijheid en verantwoordelijkheid, een moderne loopbaaninvulling

confiance Intégrité et le Médiateur fédéral. Je veux leur donner plus de force de frappe et de liberté d'initiative afin que le seuil pour les fonctionnaires soit abaissé et que davantage de possibilités d'amélioration puissent être détectées. Nous veillerons également à ce que le statut de lanceur d'alerte ne soit pas utilisé abusivement à des fins d'intérêt personnel.

22) Le gouvernement fédéral applique une politique de genre neutre. Nous pouvons dire pour la première fois que 33 % des fonctions dirigeantes sont assumées par des femmes. Nous allons continuer de suivre de près les possibilités de combiner le travail et la famille. Une attention pour les seniors est également prévue dans notre plan de diversité. Les avantages de la collaboration de différentes générations au travail seront promus par le biais d'une campagne d'information. En concertation avec ma collègue, la secrétaire d'État à la Lutte contre la pauvreté, à l'Égalité des chances, aux Personnes handicapées, et à la Politique scientifique, chargée des Grandes villes, j'ai donné l'ordre de formuler à court terme de manière neutre en termes de genre tous les profils pour les offres d'emploi du gouvernement fédéral.

23) En collaboration avec ma collègue, la secrétaire d'État à la Lutte contre la pauvreté, à l'Égalité des chances, aux Personnes handicapées, et à la Politique scientifique, chargée des Grandes villes, nous mènerons une politique positive et pleinement inclusive pour les personnes ayant un handicap. Ces initiatives visent des actions concrètes pour un afflux plus aisé et plus large, des conditions de travail adéquates et la communication. J'ai notamment chargé le Selor d'organiser des salons de l'emploi spécifiques pour ce groupe cible, en collaboration avec les instituts d'enseignement. Un appel à projets permettra d'assurer le co-financement pour les services publics souhaitant procéder à des adaptations de postes de travail. Enfin, nous surveillerons aussi dans ce cadre l'impact des clauses sociales dans les cahiers des charges publics.

24) Une Commission d'experts Gestion de la diversité a été constituée pour mieux coordonner toutes ces actions autour de la diversité. Ce groupe s'occupera du planning et du suivi des actions prévues de diversité. Je pense ici par exemple aux formations à la diversité pour les recruteurs chez Selor et à l'attention pour des procédures de sélection plus accessibles.

### En conclusion

Les actions esquissées ici constituent l'essence de ma politique pour 2016. Je veux œuvrer pour une gestion plus efficace des moyens, des procédures, règles et processus moins nombreux et plus simples, plus de liberté et de responsabilité, un développement de car-

voor de ambtenaren en de ambitie om als overheid voortrekker te zijn van verandering. Ik wil zo zorgen dat ambtenaren oprecht fier kunnen zijn over hun belangrijke maatschappelijke rol.

Deze beleidsnota is een uitwerking van het regeerakkoord. Maar ze is ook meer dan dat. De afgelopen maanden is er op constructieve wijze samengewerkt met de leidinggevende ambtenaren van mijn diensten. Dit document is in cocreatie met hen ontstaan, op basis van verregaande oefeningen rond gemeenschappelijke visies en individuele acties. Ik dank daarom ook allen die met hun kennis en input aan dit veranderingstraject hebben meegewerkt. Ik ben bijzonder trots op deze samenwerking.

Ik hoop in de komende maanden goed met alle partners verder te kunnen werken om ons gemeenschappelijk doel te bereiken: een overheid die beter doet met een efficiënter gebruik van middelen.

*De minister van Defensie,  
belast met Ambtenarenzaken,*

Steven VANDEPUT

rière moderne pour les fonctionnaires et l'ambition, pour le gouvernement, d'être un pionnier du changement. Je veux faire en sorte que les fonctionnaires puissent être fiers à juste titre de leur rôle social important.

Cette note politique est fondée sur l'accord gouvernemental. Mais elle va plus loin. Ces derniers mois, une collaboration constructive a eu lieu avec les fonctionnaires dirigeants de mes services. Ce document est également le fruit de leur contribution, sur la base d'exercices approfondis autour de visions communes et d'actions individuelles. Je remercie tous ceux qui ont collaboré au trajet de changement avec leurs connaissances et leur apport. Je suis particulièrement fier de cette collaboration.

J'espère ces prochains mois pouvoir travailler avec tous les partenaires pour réaliser nos objectifs communs: des pouvoirs publics faisant mieux, en utilisant plus efficacement les moyens disponibles.

*Le ministre de la Défense,  
chargé de la Fonction publique,*

Steven VANDEPUT