

Beleidsverklaring

Minister van Defensie, belast met ambtenarenzaken en bevoegd voor de oorlogsslachtoffers

Algemene context

Tijden veranderen, net als de uitdagingen waarvoor elke nieuwe generatie wordt gesteld. Technologische en socio-economische ontwikkelingen volgen elkaar in hoog tempo op. Dit heeft er toe geleid dat onze samenleving vluchtiger, complexer en meer ambigu geworden is. Overal loert onzekerheid om de hoek. Ook de werking van de overheid en haar positie in de maatschappij ontsnappen niet aan de invloed van deze evoluties. De overheid dient te volgen. Niet als achtervolger en liefst ook niet in het peleton. De overheid kan in de kopgroep zitten – en zelfs voorloper zijn.

Tijden veranderen, niet alleen bij ons maar ook in de rest van de wereld. 25 jaar na de val van de Berlijnse muur verheft de geopolitieke strijd opnieuw. Wat vandaag gebeurt in Oekraïne, Syrië, Irak en op vele andere plaatsen in de wereld bewijst dat vrede en respect voor de mensenrechten nooit definitief verworven is. Hoewel minder voelbaar in ons dagelijks leven, blijft collectieve veiligheid een belangrijk publiek goed. Wat ver van ons bed gebeurt, heeft wel degelijk invloed op ons maatschappelijk model dat gebaseerd is op democratische waarden en solidariteit. Men ontsnapt niet aan de vraag over militaire interventie in conflictgebieden en bijgevolg ook niet aan de vraag wat een solidaire bijdrage is van de Belgische Defensie aan deze collectieve veiligheid.

Tijden veranderen, maar het verleden mag men niet vergeten. Uit de geschiedenis vallen heel wat lessen uit te trekken. De plechtigheden, tentoonstellingen en allerhande initiatieven in het kader van de herdenking van het uitbreken van de eerste wereldoorlog - 100 jaar geleden - bieden een unieke gelegenheid om boodschappen van vrede en solidariteit onder de verschillende generaties levendig te houden.

Contexte général

Les temps changent, tout comme les enjeux auxquels sont confrontées toutes les nouvelles générations. Les développements technologiques et socio-économiques se suivent à un rythme soutenu. Avec comme conséquence que notre société est devenue plus ambiguë, plus complexe et plus éphémère. L'insécurité se niche partout. Le fonctionnement de l'administration et sa position dans la société n'échappent pas non plus à l'influence de ces évolutions. L'administration doit suivre. Pas comme poursuivant, et de préférence pas non plus dans le peloton. L'administration peut se trouver dans le groupe de tête – voire même être le coureur de tête.

Les temps changent, pas uniquement chez nous, mais aussi dans le reste du monde. 25 ans après la chute du mur de Berlin, la lutte géopolitique s'intensifie. Ce qui se passe en Ukraine, en Syrie, en Irak et en bien d'autres lieux dans le monde, prouve que la paix et le respect des droits de l'homme ne sont jamais définitivement acquis. Même si nous ne le ressentons pas comme tel au quotidien, la sécurité collective reste un bien collectif précieux. Ce qui se passe loin de chez nous a bel et bien un impact sur notre modèle sociétal basé sur des valeurs démocratiques et la solidarité. Dès lors, nous n'échappons pas à la demande d'intervenir militairement dans des zones à conflit et par conséquent non plus au questionnement quant à la portée d'un apport solidaire de la part de la Défense belge à cette sécurité collective.

Les temps changent, mais le passé ne peut pas être oublié. L'histoire nous permet de tirer beaucoup d'enseignements. Les cérémonies, expositions et multiples initiatives dans le cadre des commémorations du début de la Première guerre mondiale – il y a 100 ans- offrent cette opportunité unique de transmettre des messages vifs de paix et de solidarité à plusieurs

générationen.

In deze veranderende tijden zit de budgettaire context helaas niet mee. De uitdagingen die op ons afkomen, dwingen ons om meer te doen met minder middelen. We moeten ons afvragen wat we van de overheid verwachten en ons daar op toelagen. En we moeten aan de bevolking uitleggen wat de overheid doet. Hetzelfde geldt voor ons Defensieapparaat. Dat is het kader waarbinnen wij zullen moeten werken. In deze legislatuur willen we daarom een nieuwe toekomst voor de federale overheidsdiensten en haar personeel uittekenen en een strategische visie voor Defensie uitwerken.

Het antwoord op de uitdagingen van vandaag en morgen is streven naar efficiëntie, flexibiliteit en innovatie maar ook naar een opwaardering van de rol van de ambtenaar in de brede betekenis van het woord en rekening houdend met sommige specificiteiten. Dit vraagt een inhaalbeweging en een cultuuromslag. In nauw overleg met onze mensen in de overheidsdiensten zullen we een traject inleiden dat leidt naar een maximale dienstverlening tegen een optimale werkingskost en met veel aandacht voor de arbeidsvreugde en *work-life-balance* van onze ambtenaren.

In wat volgt willen we de speerpunten van ons beleid m.b.t. het openbaar ambt, Defensie en de oorlogsslachtoffers toelichten als antwoord op de gestelde uitdagingen.

Het openbaar ambt

Een moderne, innovatieve en klantgerichte overheid

Nog meer dan vandaag zal de overheid een moderne klant en resultaat gedreven organisatie worden, die meebouwt aan een project ten dienste van samenleving en economie. Centraal staat het leveren van kwaliteitsvolle diensten voor burgers en ondernemingen. Verdient vertrouwen brengt vanzelf wederkerig respect met zich mee.

En ces temps qui changent, le contexte budgétaire ne suit pas. Les défis organisationnels et budgétaires qui nous attendent nous obligent à en faire plus avec moins de moyens. Nous devons nous poser la question de savoir ce que nous attendons de l'administration et nous y tenir. Et nous devons expliquer à la population ce que fait l'administration. C'est le cadre dans lequel nous devons travailler. Nous voulons dès lors, au cours de cette législature, dessiner un nouvel avenir pour les services publics fédéraux et pour leur personnel.

La réponse à apporter aux enjeux d'aujourd'hui et de demain est de tendre vers l'innovation, la flexibilité et l'efficacité, mais aussi d'ambitionner une revalorisation du rôle du fonctionnaire en son sens le plus large, tout en tenant compte de certaines spécificités. Ceci nécessite d'opérer un mouvement de rattrapage et un changement de culture. En étroite concertation avec notre personnel dans les services publics fédéraux, nous initierons un trajet menant à une prestation de service maximale pour un coût de fonctionnement optimal et avec une attention particulière accordée au plaisir de travailler et à *l'équilibre entre le travail et la vie privée* de nos fonctionnaires.

Nous voulons expliciter ci-après les fers de lance de notre politique en matière de fonction publique, Défense et victimes de guerre, comme réponse aux enjeux posés.

La fonction publique

Une administration moderne, innovatrice et orientée vers les usagers

Plus encore qu'aujourd'hui, l'administration va devenir une organisation orientée vers les usagers et vers les résultats, participant à la construction d'un projet au service de la société et de l'économie. Au premier plan figure la fourniture de services de qualité aux citoyens et aux entreprises. Les institutions publiques fédérales doivent, jour après jour, mériter leur confiance. Une confiance méritée entraîne le

respect mutuel.

Dit is een heel bijzondere opdracht want een goed functionerend, efficiënt overheidsapparaat is naast burgerzin en duurzaam ondernemerschap een cruciale pijler waarop onze moderne open samenleving gebouwd is en een garantie voor onze welvaart en die van onze kinderen.

Nieuw Personeelsbeleid

Initiatief en creativiteit leiden tot innovatie. Dat kan ook in overheidsdiensten wanneer er het juiste klimaat voor wordt gecreëerd en incentives worden geboden. Ook overheidsmanagers kunnen entrepreneurs worden, die de moed hebben om zaken snel en efficiënt te wijzigen, wat dan weer leidt tot meer klantentevredenheid. Om dit te bereiken wil de federale regering aanknopen met een nieuw personeelsbeleid dat zal toelaten het personeel en de beschikbare middelen optimaal in te zetten. We wensen een innovatief personeelsbeleid dat start bij de basis en dat ambtenaren engageert en motiveert om problemen te detecteren en creatieve en innovatieve oplossingen te genereren.

In de gehele federale overheid wordt het selectief vervangingsbeleid aangehouden en versterkt. De selectiviteit in de vervangingen zal gebaseerd worden op de norm van de evolutie van de personeelskredieten in de meerjarenbegroting alsmede op een administratief eenvoudige werklastmeting.

Sociaal Overleg

Stakeholdersoverleg is essentieel. De input van onze ambtenaren en vakorganisaties is van cruciaal belang bij de uitwerking van dit nieuwe personeelsbeleid en de continuïteit van het bestaande. De budgettaire en organisatorische uitdagingen willen we samen hen aangaan om te komen tot een evenwichtige werkomgeving. Een innovatief beleid gedijt immers niet bij instabiliteit. Hiermee bouwen we samen aan een overheidsapparaat dat in staat is om te anticiperen op toekomstige uitdagingen.

Cette mission revêt un caractère tout particulier car un appareil public efficient et efficace constitue, outre le sens civique et l'entrepreneuriat durable, un pilier crucial sur lequel repose notre société ouverte moderne et une garantie pour notre prospérité et celle de nos enfants.

Nouvelle politique du personnel

Le sens de l'initiative et la créativité mènent à l'innovation. C'est possible aussi dans les services publics si l'on crée le climat adéquat et si l'on propose des incentives. Les managers publics peuvent eux aussi devenir entrepreneurs qui ont le courage de modifier les choses rapidement et efficacement, ce qui donne lieu à une plus grande satisfaction du client. Pour atteindre cet objectif, le gouvernement fédéral veut mettre en place une nouvelle politique du personnel qui permettra d'occuper le personnel et d'utiliser les moyens disponibles de manière optimale. Nous voulons une politique du personnel innovatrice qui commence à la base et qui engage et motive les fonctionnaires à détecter les problèmes et à générer des solutions créatives et innovantes.

Dans l'ensemble de l'administration fédérale, la politique de remplacement sélective est maintenue et renforcée. La sélectivité dans les remplacements sera basée sur la norme d'évolution des crédits de personnel du budget pluriannuel ainsi que sur une mesure administrativement simple de la charge de travail.

Concertation sociale

La *concertation avec les stakeholders* est essentielle. L'input de nos fonctionnaires et de nos organisations syndicales est d'une importance capitale pour le développement de cette nouvelle politique du personnel et pour la continuité de ce qui existe déjà. Nous voulons relever avec eux les défis organisationnels et budgétaires afin d'aboutir à un environnement de travail équilibré. Une politique innovatrice ne peut en effet réussir dans un contexte instable. Nous construisons ainsi un appareil

public capable d'anticiper les enjeux futurs.

Talent aantrekken

Om het personeelsbeleid succesvol te maken is het aantrekken van getalenteerde mensen, het blijvend investeren in deze talenten en dit talent ook te valoriseren en te behouden cruciaal. De overheid moet voor die hoogopgeleide profielen meedingen op een hypercompetitieve arbeidsmarkt. We zullen er voor zorgen dat de overheid voldoende troeven in handen krijgt.

Het diplomaniveau zal niet langer bepalend zijn voor de aanstelling binnen een bepaald niveau. Het EVC-principe, waarbij elders verworven competenties en ervaringen evengoed toegang verlenen tot een bepaald niveau, wordt daar waar mogelijk systematisch ingebouwd, met respect voor de bepalingen inzake beschermde beroepen en titels. Hiermee kan een ruimer segment van talent aangeboord worden dat vandaag niet in aanmerking komt ondanks hun competenties.

We willen een kader scheppen waarbij werknemers vlot van de private naar de publieke sector kunnen overstappen en zich kunnen bewegen in één arbeidsmarkt. In deze legislatuur zullen we streven naar het wegwerken van de schotten tussen de verschillende sectoren en het wederzijds herkennen en erkennen van gecertificeerde competenties, ervaringen, opleidingen. Ook binnen de overheid zelf wordt de transversale mobiliteit gestimuleerd. De werknemers zullen hun opgedane kennis en competenties maximaal kunnen benutten.

“De” overheid bestaat niet. De verschillende overheidsdiensten hebben een verschillend profiel op de arbeidsmarkt. De kwaliteit, de effectiviteit alsook de specificiteit in de uitvoering van de selectieprocedures van Selor maken het voorwerp uit van een verdere bijsturing op basis van permanente monitoring en van klantbevragingen. Het sneller invullen van de vacatures moet de inzet zijn en overbodige reglementaire hindernissen dienen te worden weggewerkt. De transparantie en de objectiviteit van juriesamenstelling worden gegarandeerd.

Attirer les talents

Pour faire de cette politique un succès, il est crucial d'attirer des collaborateurs talentueux, de continuer à investir dans ces talents mais aussi de les valoriser et les conserver. L'administration doit, pour ces profils hautement qualifiés, se positionner sur un marché du travail extrêmement compétitif. Nous veillerons à ce que l'administration dispose d'atouts suffisants.

Le niveau de diplôme ne sera désormais plus le seul élément déterminant pour la désignation à un poste à un niveau précis. Le principe CAA, selon lequel les compétences acquises ailleurs et l'expérience donnent tout aussi bien accès à un certain niveau, sera systématiquement intégré là où ce sera possible et dans le respect des dispositions relatives aux professions et titres protégés. Cette approche contribuera à découvrir bien davantage de talents qui, à l'heure actuelle, n'entrent pas en considération malgré leurs compétences.

Nous voulons créer un cadre où les travailleurs doivent pouvoir aisément passer du secteur privé au secteur public et se mouvoir sur un seul marché du travail. Durant cette législature, nous nous efforcerons d'abattre les cloisons entre les secteurs et d'instaurer la reconnaissance mutuelle des compétences certifiées, expériences et formations. La mobilité transversale sera aussi stimulée au sein de l'administration. Les travailleurs doivent pouvoir utiliser de façon maximale leurs compétences et connaissances acquises.

« L'administration » en tant que telle n'existe pas. Les différents services publics présentent un profil différent sur le marché du travail. La qualité, l'effectivité et la spécificité de la mise en œuvre des procédures de sélection de Selor font l'objet d'un ajustement basé sur un monitoring permanent et sur des enquêtes auprès des clients. Le but doit être de satisfaire plus rapidement les offres d'emploi et de supprimer les obstacles réglementaires superflus. La transparence et l'objectivité de la composition des jurys est garantie.

Persoonlijke groei en ontwikkeling

De evolutie naar een prestatiegericht beloningsbeleid, een niet-leeftijdsgebonden loopbaanontwikkeling en een resultaatgericht evaluatiebeleid zal het talent valoriseren dat mee bouwt aan een performante overheid. Het verloningsbeleid wordt bovendien verder afgestemd op functiewegingen, evaluaties en een competentie management dat tijdelijke en flexibele weddetoelagen mogelijk maakt voor knelpuntfuncties.

Medewerkers kunnen rekenen op een aanbod aan opleidingen dat aansluit bij de rol die ze opnemen in hun organisatie. Leidinggevenden zullen de mogelijkheid hebben opleidingen te bepalen voor hun medewerkers in functie van de veranderende noden. Medewerkers kunnen zich dus gedurende hun hele carrière verder ontwikkelen zodat ze zich versterkt voelen in de rol die ze vervullen. De federale regering zal dit principe van levenslang leren blijvend stimuleren.

Het uitdoven van de gecertificeerde opleidingen biedt de opportuniteit om het opleidingsaanbod van het OFO te moderniseren en aan te passen aan de gewijzigde vraag van de klanten. Binnen sommige FOD's bestaan er opleidingscholen met specifieke opleidingsmodules. Er zal onderzocht worden hoe deze toegankelijk gemaakt kunnen worden voor andere FOD's en andere overheidsinstellingen.

Net als in de private sector zal ook de overheid niet ontsnappen aan de verhoging van de pensioenleeftijd. Een beleid van permanent leren en ontwikkelen, evoluties van de werkpost en een leeftijdsbewust personeelsbeleid zal dit mogelijk maken. We zullen rekening houden met functies aangepast aan de leeftijd en leefwereld. De opgebouwde expertise zal via een model van kennismanagement verankerd worden in de organisatie. Het is onze ambitie om ook hier een voorbeeldfunctie te ontwikkelen.

Croissance et développement personnels

L'évolution vers une politique de rémunération orientée vers les prestations, un développement de la carrière non lié à l'âge et une politique d'évaluation orientée vers les résultats permettra de valoriser le talent qui participe à la construction d'une administration performante. La politique de rémunération tiendra davantage compte de la pondération des fonctions, de l'évaluation et de la gestion des compétences afin de rendre possibles à terme des compléments de traitement temporaires et flexibles pour les fonctions de pénurie.

Les collaborateurs peuvent compter sur une offre de formations correspondant au rôle qu'ils endossent dans leur organisation. Les dirigeants auront la possibilité de définir des formations pour leurs collaborateurs en fonction des besoins changeants. Les collaborateurs peuvent donc continuer à se développer tout au long de leur carrière de manière à se sentir renforcés dans le rôle qu'ils assument. Le gouvernement fédéral continuera à stimuler ce principe de l'apprentissage tout au long de la vie.

L'extinction des formations certifiées offre l'opportunité de moderniser l'offre de formations de l'IFA et de l'adapter à la demande changeante des clients. Il existe dans certains SPF des écoles de formation avec des modules de formation spécifiques. Nous étudierons la possibilité de rendre ces modules accessibles à d'autres SPF et à d'autres institutions publiques.

Tout comme le secteur privé, l'administration n'échappera pas non plus à l'augmentation de l'âge de la pension. Une politique de formation et de développement permanents, l'évolution du poste de travail et une politique du personnel tenant compte de l'âge rendront les choses possibles. Nous tiendrons compte de fonctions adaptées à l'âge et au milieu de vie. L'expertise accumulée sera ancrée dans l'organisation via un modèle de gestion des connaissances. Notre ambition est de développer ici aussi une fonction d'exemple.

Het nieuwe werken

De overheid kan op het vlak van nieuwe manieren van werken een pioniersrol vervullen. Hierin schuilt een grote uitdaging met een nog grotere maatschappelijke meerwaarde voor alle overheidsdiensten. We willen dat iedereen deze cultuuromslag maakt en zullen dit ook faciliteren. Het “nieuwe werken” zal verder gestimuleerd worden door de verderzetting van bestaande initiatieven zoals thuiswerk en flexibel werken. Daarnaast zullen we ook nieuwe werkvormen introduceren onder begeleiding van experts van de FOD P&O (jobrotatie, tijdelijke mobiliteit, het wegwerken van drempels inzake mobiliteit tussen en binnen organisaties, functiebeschrijvingen op basis van rollen, redesign en digitaliseren van de processen ...). We zullen tevens zorgen voor een betere roldefiniëring en een wederzijds vertrouwen tussen leidinggevende en personeelslid. Dat is een proces dat moet groeien.

Doelgroepenbeleid

De overheid vertegenwoordigt de hele samenleving. Een inclusief beleid dat er op gericht is om de samenleving ook in haar personeelskader te vertegenwoordigen is dan ook een evidentie. Eerdere inspanningen op vlak van diversiteit worden verder gezet en zullen worden versterkt om de doelstellingen te bereiken.

De aandacht dient in het bijzonder uit te gaan naar volgende doelgroepen:

- Personen met een handicap;
- Gendergelijkheid in de managementfuncties;
- Personen met een migratieachtergrond

De regering zal toezien op de bevordering van de toegang tot de arbeidsmarkt en de strijd tegen discriminatie. De overheid zal een positief beleid voeren ten aanzien van personen met een handicap. Dit houdt in dat zij de toegankelijkheid van gebouwen zal waarborgen, arbeidsposten zal aanpassen aan de behoeften van personeelsleden met een handicap, aandacht zal hebben voor personen met een handicap in het onthaal van klanten,

La nouvelle façon de travailler

L'administration peut jouer un rôle de pionnier dans le domaine des nouveaux modes de travail, qui représentent un grand défi, avec une valeur sociale ajoutée plus grande encore, pour tous les services publics. Nous voulons que chacun procède à ce changement de culture et nous jouerons aussi un rôle de facilitateur en la matière. La « nouvelle façon de travailler » sera stimulée par la poursuite d'initiatives existantes, comme le télétravail et le travail flexible. Par ailleurs, nous introduirons également de nouvelles formes de travail, accompagnés par des experts du SPF P&O (rotation d'emplois, mobilité temporaire, suppression des seuils concernant la mobilité entre et dans les organisations, descriptions de fonctions sur la base de rôles, redesign et numérisation des processus, ...). Nous veillerons également à mieux définir les rôles et à instaurer une confiance mutuelle entre dirigeant et membre du personnel. Il s'agit d'un processus qui doit évoluer.

Politique des groupes cibles

L'administration représente l'ensemble de la société. Une politique inclusive destinée à représenter la société aussi dans la composition de son personnel est dès lors une évidence. Les précédents efforts consentis en matière de diversité sont poursuivis et seront renforcés pour atteindre les objectifs.

L'attention doit porter en particulier sur les groupes cibles suivants :

- Personnes avec un handicap ;
- Égalité de genre dans les fonctions managériales ;
- Personnes issues de l'immigration.

Le gouvernement veillera à favoriser l'accès au marché du travail et la lutte contre la discrimination. L'administration mènera une politique positive vis-à-vis des personnes handicapées. Cela signifie qu'elle va garantir l'accès aux bâtiments, adapter les postes de travail aux exigences des membres du personnel handicapés, être attentive aux personnes handicapées dans l'accueil des clients, dans la prestation des services et dans

de dienstverlening en de hele organisatie. In haar personeelsbeleid zal zij het quotum van 3% respecteren. Daarbij mag ook rekening worden gehouden met overheidsopdrachten die toegewezen worden aan organisaties die werken met personen met een handicap, zoals beschutte werkplaatsen.

Hoewel reeds vooruitgang terzake werd geboekt, stellen we vast dat tussen Belgen nog ongelijkheden bestaan in de toegang tot het arbeidsproces naargelang ze van Belgische oorsprong zijn of een immigratieachtergrond hebben. Daarom zal de federale regering in haar eigen organisaties en haar dienstverlening diversiteit blijven aanmoedigen. Via de methode van de socio-economische monitoring, die gecoördineerd wordt door de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, zal een becijferde doelstelling voor de federale overheid vastgelegd worden.

Bovendien zal de regering bij regelgevend en uitvoerend werk maatregelen nemen om in de samenstelling van het personeelsbestand de diversiteit van de samenleving te weerspiegelen. Ze zal eveneens waken over de diverse samenstelling van selectiejury's en de neutraliteit van de selectieprocedures.

De federale overheid voert een vrouwvriendelijk beleid. Het bestaande quotum voor vrouwen in topfuncties wordt behouden en gerealiseerd.

Daarbij bewaakt de federale regering de mogelijkheid om arbeid en gezin te kunnen combineren binnen haar eigen bevoegdheid en in het bijzonder voor haar eigen personeel. Geslacht kan geen enkele rol spelen bij verloning, promotie of aanwerving.

Neutraliteit

De regering waakt erover dat dienstverlening van de federale overheid aan de burgers neutraal is en als neutraal ervaren wordt. Conform de actuele regelgeving is het opzichtig dragen van tekens die een persoonlijke overtuiging weergeven (religieus, politiek of filosofisch) tijdens de uitoefening van hun ambt verboden voor ambtenaren die in direct contact

l'ensemble de l'organisation. Dans sa gestion du personnel, elle respectera le quota de 3%. À cet égard, il peut être tenu compte des marchés publics attribués à des organisations travaillant avec des personnes handicapées, comme les ateliers protégés.

Malgré des progrès en la matière, il existe encore des inégalités dans l'accès à l'emploi entre les Belges, selon qu'ils soient d'origine belge ou issus de l'immigration. Dès lors, le gouvernement fédéral respectera et encouragera la diversité dans sa propre organisation et dans la prestation des services et définira un objectif chiffré applicable à l'administration fédérale au moyen de la méthode du monitoring socio-économique coordonnée par le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale.

De plus, dans le travail législatif et exécutif, le gouvernement prendra des mesures afin de refléter la diversité de la société dans la composition du personnel. Il veillera également à la composition diversifiée des jurys de sélection et à la neutralité des procédures de sélection.

L'administration fédérale mène une politique en faveur des femmes. Les quotas existants relatifs aux femmes dans les fonctions les plus élevées seront maintenus et réalisés.

À cet égard, le gouvernement fédéral maintient la possibilité de combiner travail et famille dans sa propre compétence et en particulier pour son propre personnel. Le sexe ne peut jouer aucun rôle dans la rémunération, la promotion ou le recrutement.

Neutralité

Le gouvernement veille à ce que les prestations de services de l'administration fédérale aux citoyens soient neutres et qu'elles soient perçues comme telles. Conformément à la réglementation actuelle, le port ostentatoire de signes reflétant des convictions personnelles (religieuses, politiques ou philosophiques) pendant l'exercice de leur fonction est interdit

staan met het publiek. De leidende ambtenaren zien hierop toe.

aux fonctionnaires en contact direct avec le public. Les fonctionnaires dirigeants veilleront au respect de ce principe.

Een reflectie wordt opgestart over het systeem van de mandaathouders en ook de tweetaligheid van de mandaathouders zal worden uitgewerkt tijdens deze legislatuur.

Une réflexion sera engagée sur le système des mandats et le bilinguisme des mandataires sera développé au cours de cette législature.

Het statuut

Het geheel van de aanpassingen zal reglementair worden verankerd in een codificatie van het statuut dat een flexibel en inspirerend personeelsbeleid binnen de federale overheid mogelijk maakt. Eenvoud is daarbij het uitgangspunt.

Le statut

L'ensemble des adaptations sera fixé sur le plan réglementaire dans une codification du statut qui rend possible une politique du personnel souple et inspiratrice au sein de l'administration fédérale. La simplicité sera le maître-mot à cet égard.

Daarbij zal eveneens worden voorzien in:

- Een modernisering van de motivering van het ontslag en het tuchtrecht om de effectiviteit ervan te verhogen;
- Een actualisering van de overurenreglementering voor specifieke functies of omstandigheden;
- Een vereenvoudiging van de stelsels voor deeltijds werk en een afstemming op de private sector;
- Een evaluatie en een rationalisatie van de contractuele tewerkstelling.

Seront également mises en œuvre :

- la modernisation de la motivation du licenciement et du droit disciplinaire, en vue d'en accroître l'efficacité ;
- l'actualisation de la réglementation en matière d'heures supplémentaires pour certaines fonctions ou circonstances spécifiques ;
- la simplification des régimes de travail à temps partiel et l'harmonisation avec le secteur privé ;
- une évaluation et une rationalisation de l'emploi contractuel.

Het is onze ambitie om te zorgen voor een dienstverlening met de hoogst mogelijke kwaliteit en performantie conform de beste verhouding prijs/kwaliteit. Daartoe vereenvoudigt de federale overheid haar structuren, innoveert ze voortdurend, stelt ze klantgerichtheid in haar processen centraal, waakt ze over kostenefficiëntie en ijvert ze voor een kleiner overheidsbeslag. De administraties maken daarbij maximaal gebruik van nieuwe ICT-technologieën.

Nous avons l'ambition de fournir le service le plus performant et de la meilleure qualité possible au meilleur coût. À cet effet, l'administration fédérale simplifiera ses structures, innovera constamment, placera l'orientation-usager au centre de ses processus, veillera à l'efficacité des coûts et à des prélèvements publics réduits. Pour ce faire, les administrations utiliseront au maximum les nouvelles TIC.

De behoefte aan tijdelijke, kortdurende en heel dringende inzet van arbeidskrachten is reëel. Daarom zal een wettelijk kader voorzien en geïmplementeerd worden dat uitzendarbeid binnen de federale overheid regelt.

La nécessité d'un engagement de main-d'œuvre temporaire, de courte durée et très urgent est réelle. Un cadre légal sera dès lors mis en place pour régler le travail intérimaire au sein de l'administration fédérale.

Meer managementautonomie

Ook de FOD's zullen voortaan werken met bestuursovereenkomsten. Hierdoor zullen de afspraken tussen de minister en zijn administratie jaarlijks geëvalueerd worden aan de hand van duidelijk geformuleerde doelstellingen. Deze vorm van evaluatie van bestuursovereenkomsten leidt tot een grotere managementautonomie van de leidinggevenden. Dit wordt gestoeld op een uitgebouwde interne controle, een gemeenschappelijke interne audit, en geëvalueerd op basis van *output*- en *outcome*-indicatoren. Ook de personeelsmonitoring maakt deel uit van de productiviteitsindicatoren waarop gecontroleerd wordt. Al deze productiviteitsindicatoren zullen gepubliceerd worden, zodat de burger de evolutie van de dienstverlening zelf kan opvolgen. De duurzame sociale balans kan daar deel van uitmaken.

Cultuuromslag

Kostenefficiëntie, klantgerichtheid en innovatie zijn de pijlers voor de volgende jaren. Deze drie principes moeten doordringen in alle organisaties binnen de overheid en op alle niveaus. De werkprocessen worden kritisch bekeken vanuit de *lean*-filosofie. Het spreekt voor zich dat dit ook gepaard gaat met een betere en snellere adoptie van nieuwe *ICT*-tools en ontwikkelingen.

Onze klanten, met name de burgers en de ondernemingen, zullen centraal staan in de vernieuwing van de processen en diensten. We betrekken de ambtenaar optimaal bij deze vernieuwing door het aanwenden van ondermeer gebruikersgroepen en co-beheer om deze klantgerichtheid te organiseren, te evalueren en eventueel bij te sturen. Snelheid, klantvriendelijke openingsuren, kwaliteitsvolle klachtenafhandeling zijn voorname principes.

Voor ondernemingen en burgers geldt hetzelfde: men moet nog te veel hetzelfde vragen op verschillende plaatsen. Ook bij het verzamelen van informatie is dat een probleem. Betere afstemming en samenwerking tussen overheidsdiensten is een noodzakelijkheid.

Plus d'autonomie pour le management

Les SPF aussi travailleront désormais avec des contrats d'administration. Cela permettra d'évaluer annuellement les accords entre le ministre et son administration au moyen d'objectifs clairement formulés. Ce type d'évaluation des contrats d'administration conduira à une plus grande autonomie du management. Ceci sera basé sur un contrôle interne approfondi à l'aide d'un audit interne commun, et sera évalué par des indicateurs de production et de résultat. Le monitoring du personnel fait également partie des indicateurs de productivité servant au contrôle. Tous ces indicateurs seront rendus publics, afin de permettre au citoyen de suivre l'évolution du service presté. Le bilan social durable peut en faire partie.

Changement culturel

L'efficiencia des coûts, l'orientation usager et l'innovation seront les fils rouges pour les prochaines années. Ces trois principes devront percoler dans toutes les organisations de l'administration, et ceci à tous les niveaux. Les processus de travail seront soumis à un examen critique selon la philosophie *lean*. Il va de soi que ce processus ira aussi de pair avec une adoption plus rapide et plus efficace de nouveaux outils et de nouveaux développements en matière d'ICT.

Nos clients, à savoir les citoyens et les entreprises, occuperont une place centrale dans le cadre de la rénovation de tous les processus et services. Nous associerons les fonctionnaires de manière optimale à cette rénovation en utilisant notamment des groupes d'utilisateurs ainsi que la cogestion pour organiser, évaluer et éventuellement corriger cette orientation client. La rapidité, des heures d'ouverture conviviales, un traitement des plaintes de qualité sont des principes essentiels.

Pour les entreprises et les citoyens, la situation est la même : il arrive encore trop souvent de devoir réclamer la même chose à diverses reprises. Lors de la collecte d'informations, le problème se pose également. Une meilleure coordination et collaboration entre les

Waar mogelijk worden rechten automatisch toegekend en formulieren vooraf ingevuld en bezorgd. Daarbij zal de overheid geen gegevens meer opvragen waarover ze reeds beschikt (het *only-once* principe).

Met respect voor de privacy zullen gegevens waar mogelijk rechtstreeks bij de authentieke bron geconsulteerd worden en gevalideerde gegevens tussen de overheidsdiensten uitgewisseld worden. Digitalisering van interne en externe processen wordt de standaard.

Aankoopbeleid

Door de verzetting en uitbreiding van *costing out* projecten worden de kosten van onder andere post, telecommunicatie, elektriciteit, water, papier gegroepeerd om ze verder te reduceren.

Het federaal aankoopbeleid met daarbij de werking van FORCMS wordt gemoderniseerd, waarbij het gezamenlijk aankopen van goederen en diensten wordt gestimuleerd en veralgemeend. Zo moeten diensten voortaan ook zelf de rol van aankoopcentrale kunnen vervullen en raamovereenkomsten afsluiten die vervolgens via *e-catalogue* voor iedereen toegankelijk worden. FORCMS legt zich toe op zijn taak van prijsobservatorium en kenniscentrum en zijn contracten worden modulair gemaakt, zodat zowel kleine als grote bestellingen mogelijk zijn, eventueel met gedifferentieerde prijzen. De gezamenlijke aankoop van *ICT*-diensten wordt uitgerold en dit in nauw overleg met de betrokken overheidsdepartementen.

Onderhandelingssteams bevatten ook steeds externen, om te vermijden dat diensten teveel kiezen voor de verderzetting van bestaande contracten.

In overleg met de werkgeversorganisaties zullen bijkomende inspanningen geleverd worden om elektronische offertes te stimuleren. Dit wordt de regel tegen het einde van de legislatuur.

Bijzondere aandacht gaat ook uit naar overheidsopdrachten die toegewezen worden aan organisaties die met personen met een handicap werken, zoals beschutte

différents services publics est une nécessité. Là où c'est possible, les droits seront accordés automatiquement et les formulaires seront complétés à l'avance. À cet égard, l'administration ne réclamera plus les données dont elle dispose déjà (le principe *only once*).

Dans le respect de la vie privée, les données seront consultées directement à la source authentique lorsque c'est possible et les données validées seront échangées entre les services publics. La numérisation des processus internes et externes deviendra la norme.

Politique d'achats

Par la poursuite et le développement de projets '*costing out*', les coûts en matière de poste, de télécommunications, d'électricité, d'eau, de papier, etc. seront regroupés afin de les comprimer.

La politique fédérale d'achats et le fonctionnement de FORCMS seront modernisés, l'acquisition conjointe de fournitures et de services sera stimulée et généralisée. Dorénavant, les services devront pouvoir jouer eux-mêmes le rôle de centrale d'achat et conclure des conventions-cadres qui seront ensuite rendues accessibles à tous par le biais d'un *e-catalogue*. FORCMS se focalisera sur sa mission d'observatoire des prix et de centre d'expertise, les cahiers des charges seront modularisés, afin de pouvoir passer des commandes tant petites que plus importantes, le cas échéant avec des prix différenciés. L'acquisition conjointe de services TIC sera amplifiée et ce, en concertation étroite avec les départements concernés. Les équipes de négociateurs comprendront systématiquement des externes afin d'éviter que les services aient trop tendance à opter pour la prolongation de contrats en cours.

En concertation avec les organisations patronales, des nouveaux efforts seront faits pour stimuler les offres électroniques. Ceci sera la norme pour la fin de la législature.

Une attention particulière sera aussi accordée aux marchés publics attribués à des organisations travaillant avec des personnes handicapées, comme les ateliers protégés.

werkplaatsen.

Organisatie van de overheid

Om een toegenomen efficiëntie van de federale overheidsdiensten te verzekeren en een betere dienstverlening aan burgers en ondernemingen te garanderen, zal de organisatiestructuur worden geoptimaliseerd.

De nieuwe structuur van de federale overheid zal minimaal inhouden:

- het samenbrengen van de ondersteunende functies met daarbinnen een ondersteuningsentiteit en een Facility dienst, die mee beheerd worden door de interne klanten, en een controle-entiteit;
- het opheffen van de POD's;
- een substantiële vermindering van het aantal FODs, OISZ en IONs en het aantal entiteiten met minder dan 50 VTE.

Dit proces zal in samenspraak met de colleges van leidende ambtenaren gebeuren.

Een voorstel wordt binnen het jaar voorgesteld aan de Ministerraad.

Tot slot reken ik op een loyaal partnerschap en zet in op een wederzijdse vertrouwensband om deze ambitieuze doelstellingen samen te realiseren. We zijn het aan onze burgers verplicht om er voor te zorgen dat onze overheid voor iedereen werkt – goed, efficiënt en snel zoals men dat mag verwachten.

Defensie

Defensie in een mondiale context

Een moderne Defensie blijft één van de cruciale bestanddelen van onze veiligheid en een absolute noodzaak om een geloofwaardig buitenland- en veiligheidsbeleid te voeren. In een wereld die tal van problemen en uitdagingen kent op het vlak van veiligheid is het belangrijk dat België zich blijft inschrijven in een model van internationale samenwerking en solidariteit binnen de NAVO, de EU en de VN.

Organisation de l'administration

Afin d'accroître l'efficacité des services publics fédéraux et de garantir de meilleures prestations aux citoyens et aux entreprises, la structure de l'organisation sera optimisée.

La nouvelle structure de l'administration fédérale impliquera au minimum :

- de rassembler les fonctions de support, en ce compris une entité de support et un service Facility, qui seront cogérés par les clients internes, et une entité de contrôle ;
- la suppression des SPP ;
- une diminution substantielle du nombre de SPF, d'IPSS et d'OIP ainsi que du nombre d'entités de moins de 50 ETP.

Ce processus aura lieu en concertation avec les collègues des fonctionnaires dirigeants.

Une proposition sera soumise au Conseil des Ministres dans l'année.

En conclusion, je compte sur un partenariat loyal et je mise sur un lien de confiance mutuelle pour réaliser ensemble ces objectifs ambitieux. Nous avons le devoir envers nos concitoyens de faire en sorte que notre administration fonctionne bien, de manière efficiente et avec rapidité, et ce pour tout un chacun.

La Défense

La Défense dans un contexte mondial

Une Défense moderne reste une des composantes essentielles de notre sécurité et une nécessité absolue pour mener une politique étrangère et de sécurité crédible. Dans un monde où les problèmes et défis sécuritaires sont légion, il importe que la Belgique continue de s'inscrire dans un modèle de coopération et de solidarité internationales au sein de l'OTAN, de l'UE et de l'ONU.

De Belgische veiligheid is immers niet meer Europees dan Atlantisch en vice-versa. We hebben nood aan een sterke NAVO alliantie met de Verenigde Staten en hiervoor is er nood aan een solide en goed geïntegreerde Europese Unie. Ik zal mij dan ook toelagen op de versterking van het Europees Veiligheids- en Defensiebeleid en de geloofwaardigheid van onze Defensie binnen de NAVO.

Niettegenstaande de moeilijke budgettaire situatie, blijft België voluit verantwoordelijkheid opnemen voor haar engagement ten aanzien van de NAVO. In het recente verleden waren onze bijdragen in Afghanistan en in Libië hier een bewijs van. De snelle beslissing om in te gaan op een internationale vraag tot deelname aan de coalitie tegen IS in Irak (Operation Desert Falcon – ODF) bevestigt dat we deze lijn willen verder trekken.

Binnen de VN zal België op een geloofwaardige en onvoorwaardelijke wijze blijven bijdragen aan de inspanningen voor internationale vrede en veiligheid. Bij voorkeur zijn dit bijdragen aan VN-blauwhelmoperaties indien we een missie kunnen ondersteunen met specifieke capaciteiten waarin de VN met tekorten kampt.

Onze bilaterale partnerschappen, onder andere met Centraal Afrikaanse landen, worden beschouwd als een instrument om aan capaciteitsopbouw ten behoeve van vrede en stabiliteit te doen. Ik zal laten evalueren of de geleverde inspanningen van de laatste jaren daadwerkelijk vruchten hebben afgeworpen, met het oog op eventueel nieuwe partnerschappen. De interdepartementale samenwerking tussen Buitenlandse Zaken, Defensie en Ontwikkelingssamenwerking (3D benadering) blijft behouden.

Internationale samenwerking betekent ook dat Defensie zich zal blijven inspannen voor de versterking van de samenwerking – in Benelux-verband en ook op bilateraal en breder multilateraal vlak – om met haar bondgenoten te komen tot meer *pooling & sharing* en meer gemeenschappelijke materieelverwervingsprogramma's. Hiertoe

La sécurité belge n'est pas plus européenne qu'atlantique et vice-versa. Nous avons besoin d'une alliance forte de l'OTAN avec les Etats-Unis et ceci nécessite une Union Européenne solide et bien intégrée. Je m'attèlerai dès lors au renforcement de la Politique Européenne de Sécurité et Défense ainsi qu'à la crédibilité de notre Défense au sein de l'OTAN.

Malgré la situation budgétaire difficile, la Belgique continue à assumer pleinement son engagement comme allié de l'OTAN. Nos contributions dans un passé récent, en Afghanistan et en Libye en sont la preuve. La décision rapide de répondre favorablement à la demande internationale de participation à la coalition contre IS en Irak (Operation Desert Falcon – ODF) confirme la tendance que nous voulons poursuivre.

Résolument engagée au sein de l'ONU, la Belgique entend poursuivre une contribution crédible aux efforts de maintien de la paix et de la sécurité internationale. La préférence sera donnée aux seules opérations des casques bleus de l'ONU si nous pouvons soutenir une mission avec des capacités spécifiques pour lesquelles l'ONU est confrontée à des carences.

Nos partenariats bilatéraux, notamment avec les pays d'Afrique centrale, sont considérés comme un instrument pour le renforcement des capacités pour la paix et la stabilité. Je ferai évaluer si les efforts déployés au cours des dernières années ont porté leurs fruits, en vue de partenariats éventuels futurs. Les synergies interdépartementales entre les Affaires étrangères, la Défense et la Coopération au développement (approche 3D) seront maintenues.

La coopération internationale signifie également que la Défense poursuivra ses efforts en vue d'un renforcement de la coopération, dans le cadre du Benelux, mais aussi à l'échelon bilatéral et à l'échelle multilatérale plus large – pour renforcer le *pooling & sharing* avec ses alliés et pour multiplier avec eux les programmes communs

zullen er verdere initiatieven moeten worden genomen voor een gemeenschappelijke planning van de aankoop en de standaardisatie van wapensystemen.

Tenslotte is internationale samenwerking slechts mogelijk op basis van een billijke lasten- en risicodeling (*burden and risk sharing*). Gezien de budgettaire context, zullen ook hier keuzes dienen gemaakt te worden.

Operaties blijven de core-business

De hoofdtaak van het leger blijft de deelname aan buitenlandse missies met als doel het bevorderen van vrede en veiligheid in de wereld. Defensie streeft naar een geconcentreerde inzet van deze buitenlandse missies.

Vanuit deze optiek zal ik aan de regering een planning van operationele inzet 2015 voorleggen en nadien komen toelichten in het Parlement.

In het kader van deze planning van operationele inzet, zal België in 2015 haar deelname aan Operation Desert Falcon (ODF) in Irak voort zetten tijdens de eerste zes maanden van het jaar. Indien een verlenging zich zou opdringen, zullen de noodzakelijke middelen die niet ingeschreven staan in het budget van Defensie, vrijgemaakt moeten worden via een reserve fonds (interdepartementale provisie).

In 2015 zal Defensie tevens verder deelnemen aan de EU Training Mission in Mali, aan de operatie Resolute Support Mission (RSM) in Afghanistan, aan de NAVO opdracht van Baltic Air Policing, alsook aan de Programma's van Militaire Partenariaat (PPM) in Afrika.

Naast haar klassieke collectieve defensiemissies, de evacuatie van onze onderdanen, kustwacht- en reddingsoperaties op zee en de hulp aan de Natie in geval van een ramp of wanneer de civiele middelen ontoereikend zijn, zal Defensie een aantal andere taken op zich nemen. Indien deze taken een meerkost betekenen voor Defensie, dan wordt deze doorgerekend.

d'acquisition de matériel. A cette fin, des initiatives devront être prises pour une planification commune des programmes d'achat et de standardisation des systèmes d'armement.

Enfin, la coopération internationale n'est possible que sur la base d'un partage équitable des charges et des risques (*burden and risk sharing*). Compte tenu du contexte budgétaire, dans ce domaine aussi, des choix devront être faits.

Les opérations restent le coeur du métier

La tâche principale de l'armée continuera à être sa participation aux missions à l'étranger dans le but de promouvoir la paix et la sécurité dans le monde. La Défense s'efforcera de concentrer son engagement lors de ces missions à l'étranger.

C'est sur base de cette approche que je proposerai au gouvernement un planning pour l'engagement opérationnel en 2015 et que je viendrai l'expliquer au Parlement.

Dans le cadre de ce planning d'engagement opérationnel la Belgique poursuivra en 2015 sa contribution à l'Operation Desert Falcon (ODF) en Irak pour les six premiers mois de l'année. En cas de nécessité de prolongation, les budgets nécessaires, non-inscrits au budget de la Défense, devront être dégagés via un fonds de réserve (provision interdépartementale).

En 2015 la Défense continuera également à participer à l'EU Training Mission au Mali, à l'opération Resolute Support Mission (RSM) en Afghanistan, à la mission OTAN de Baltic Air Policing de même qu'aux Programmes de partenariat militaire (PPM) en Afrique.

En dehors de ses missions classiques de défense collective, de protection et d'évacuation de nos ressortissants, des opérations de garde-côtes et de sauvetage en mer et d'aide à la Nation en cas de catastrophe ou quand les moyens civils sont insuffisants, la Défense prendra en charge d'autres tâches. Si ces tâches entraînent des coûts supplémentaires pour la Défense, ils seront facturés.

Een strategische langetermijnvisie voor Defensie

De budgettaire uitdaging voor de eerstkomende jaren is groot. Net zoals in het verleden zal Defensie deze budgettaire inspanningen loyaal uitvoeren. Structurele maatregelen zullen absoluut noodzakelijk zijn maar vragen wel tijd en creëren niet onmiddellijk marges. Er zullen bijgevolg scherpe keuzes moeten gemaakt worden en dit voor alle onderdelen van de organisatie. Ik zal deze uitdaging en de maatregelen nader toelichten bij de voorstelling van mijn beleidsnota 2015.

De regering zal bijgevolg nieuwe keuzes moeten maken inzake personeelsbestand en capaciteiten. Deze keuzes zullen vervat worden in een strategische langetermijnvisie die ik conform het regeerakkoord zal voorleggen aan de Regering. Hierbij zullen onder meer aan bod komen: de te behouden capaciteiten en de hiervoor noodzakelijke infrastructuur, bezettingsgraad, rekrutering, geografische spreiding, de rationalisering van de Generale Staf, de logistiek en andere ondersteunende diensten van Defensie.

Een jong, paraat, goed getraind en gemotiveerd leger

De krijgsmacht moet een inzetbaar, efficiënt, gerationaliseerd, modern, goed getraind en jong leger zijn. Daarbij staat de veiligheid, de motivatie en het welzijn van het personeel centraal. De hervorming van het personeelsstatuut ter verbetering van de operationaliteit van het leger zal onverkort worden uitgevoerd. Een verdere optimalisatie van de statuten zal nagestreefd worden, indien dit nodig zou blijken met het oog op een verjonging en de noden van het leger. Om de fysieke paraatheid van onze militairen te vrijwaren, wordt gekeken om de voorbereiding op en de evaluatie van de sportproeven bij te stellen.

Vertrekkende van de lange termijn visie zal de regering een beslissing moeten nemen over de omvang en de samenstelling van het personeelsbestand waarop Defensie zich zal

Une vision stratégique à long terme pour la Défense

Le défi budgétaire des prochaines années est important. Comme par le passé, la Défense exécutera loyalement ces efforts. Des mesures structurelles seront absolument indispensables mais prennent du temps et ne génèrent pas de marges immédiates. Par conséquent, des choix difficiles devront être faits qui s'appliqueront à tous les segments de l'organisation. J'expliquerai ces défis et ces mesures plus en détail lors de la présentation de ma note de politique générale pour 2015.

Le gouvernement devra dès lors opérer des choix en matière d'effectif de personnel et de capacités, sur la base d'une vision stratégique à long terme que je proposerai au gouvernement conformément à l'accord de gouvernement. Seront traités, entre autres: les capacités à maintenir et l'infrastructure indispensable à cet effet, le degré d'occupation, le recrutement, la répartition géographique, la rationalisation de l'état-major, de la logistique et des autres services d'appui de la Défense.

Une armée jeune, disponible, bien entraînée et motivée

L'armée doit être une armée déployable, efficace, rationalisée, moderne, bien entraînée et jeune. Dans ce cadre, la sécurité, la motivation et le bien-être du personnel doivent rester au centre des préoccupations. La réforme du statut du personnel en vue d'améliorer l'opérationnalité de l'armée sera mise en œuvre sans délai. Une optimisation accrue des statuts sera poursuivie, si cela devait s'avérer nécessaire pour un rajeunissement et pour les besoins de l'armée. Afin d'assurer la mise en condition physique de notre armée, la préparation et l'évaluation des tests sportifs seront ajustées.

Partant de la vision à long terme, le gouvernement devra fixer la taille et la composition de l'effectif en personnel pour stabiliser la Défense. L'implantation future des

stabiliseren. De toekomstige inplanting van de eenheden van Defensie zal dienovereenkomstig vastgesteld worden, daarbij ook rekening houdend met het potentieel van kwartieren, de kosten en het maximaal haalbaar evenwicht in regionale spreiding, de eventuele impact van de sub-regionale rekrutering, het welzijn van de militairen, regionale inplanting van hulp aan de Natie en een focus op de huidige of toekomstige multinationale samenwerkingen.

De mogelijke samenwerkingen met de overige overheidsdepartementen, lokale overheden en met de privésector zullen worden onderzocht. Hierbij wordt gestreefd naar toegevoegde waarde voor alle betrokken partijen.

Om de impact van de pensioneringsgolf met piek tussen 2019 en 2024 te beheersen, zal Defensie, op basis van het door de regering vast te leggen objectief qua getalsterkte, gefaseerd en met eerbiediging van het sociaal overleg, alle activiteiten die geen militaire expertise en ervaring vereisen toevertrouwen aan statutaire of contractuele burgers binnen Defensie, of ze uitbesteden.

Defensie zal blijvend inspanningen leveren om de diversiteit, in het bijzonder inzake gender, binnen het leger te verbeteren. De rekrutering zal er met doelgerichte campagnes voor zorgen dat de maatschappij weerspiegeld wordt in het personeel van defensie. Er zal hierbij rekening worden gehouden met aanbevelingen van de parlementaire werkgroep rond het taalevenwicht binnen het leger.

De wederuitrusting

Een modern leger dient over modern materieel te beschikken. In het licht van de vervanging van de huidige F-16 zal de regering een beslissing nemen die België toelaat op lange termijn een capaciteit jachtvliegtuigen te behouden en zal vanuit de strategische langetermijnvisie een oriëntatie bepaald worden voor de opvolging van de Multi-purpose-Fregatten, mijnenjagers en andere wapensystemen zoals de drones en het belangrijke materieel van de landmacht. Deze

unités de la Défense sera établie en conséquence, en tenant compte également du potentiel des quartiers, des coûts et des équilibres maximaux qui peuvent être obtenus en matière de dispersion régionale, en intégrant l'impact éventuel du recrutement sous-régional, le bien-être des militaires, l'implémentation territoriale de l'aide à la Nation et à la lumière également des actuelles ou futures coopérations multinationales.

Les éventuelles coopérations avec d'autres départements, les autorités locales et le secteur privé seront envisagées. Son objectif sera de rechercher une valeur ajoutée pour toutes les parties concernées.

Afin d'absorber l'impact de la vague de départs à la retraite qui atteindra son apogée entre 2019 et 2024, la Défense confiera, sur base de l'objectif fixé par le gouvernement en matière d'effectifs, en phases successives et dans le respect de la concertation sociale, toutes les activités qui ne nécessitent aucune expertise et expérience militaires à des civils statutaires ou contractuels au sein de la Défense, ou les externalisera.

La Défense continuera à consentir des efforts supplémentaires pour améliorer la diversité, en particulier en matière de genre, au sein de l'armée. Le recrutement doit être assuré par des campagnes ciblées afin de s'assurer que la société se reflète dans le personnel de la Défense. Les recommandations du groupe de travail parlementaire sur l'équilibre linguistique dans l'armée seront prises en compte.

Le rééquipement

Une armée moderne doit disposer d'un matériel moderne. Dans l'optique d'un remplacement des F-16 actuels, le gouvernement prendra une décision qui permettra à la Belgique de conserver pour le long terme une capacité de chasse et de bombardement et une orientation stratégique sera définie pour la succession des frégates Multi-purpose, des chasseurs de mines et d'autres systèmes d'armement tels que les drônes et le matériel majeur de la composante

investeringen zullen vastgelegd worden in een militaire programmawet lopende over een periode van 10 jaar. De mogelijkheid van alternatieve financiering zal onderzocht worden. Deze militaire programmawet moet garant staan voor een budgettaire stabiliteit en zal aan Defensie de investeringsmiddelen teruggeven noodzakelijk voor het uitvoeren van haar opdrachten in overeenstemming met de strategische keuzes die zullen gemaakt worden. De wil van de regering bestaat er dus duidelijk in om opnieuw budgettaire marges te creëren dank zij een nieuwe groei en een competitiviteitsvoordeel om Defensie onder andere de mogelijkheid te bieden om op middellange en lange termijn, te investeren in capaciteiten.

De programmawet moet ook aan de ondernemingen toelaten om zich voor te bereiden op toekomstige, belangrijke militaire programma's. Deze investeringen kunnen eveneens voor belangrijke economische stimuli en innovatie zorgen. Er zal rekening worden gehouden met de industriële en economische dimensie, naar het voorbeeld van sommige van onze Europese partners.

Een moderne militaire inlichtingendienst

Defensie zal beschikken over een moderne militaire inlichtingendienst, georganiseerd en uitgerust voor de beveiliging van de nationale belangen zoals bepaald in de Wet en voor de steun aan militaire operaties. Een studie over de rol, bevoegdheden, financiering, interne organisatie en capaciteit van de inlichtingendiensten en de samenwerking tussen deze diensten, evenals over de aansturing en de controle op deze organen zal worden doorgevoerd. Op basis van deze studie zal de werking geoptimaliseerd worden en met deze studie zal rekening worden gehouden bij de evaluatie van de wetgeving inzake de inlichtingenmethoden. Ons land moet zich ook beter voorbereiden op cyberdreigingen. Defensie zal zich in het bijzonder toeleggen op deze problematiek om specifiek het hoofd te kunnen bieden aan de dreiging van *malware* die voor spionage of andere schadelijke doeleinden werd ontwikkeld en kan worden ingezet tegen ons land.

Terre. Ces investissements seront prévus dans une loi de programmation militaire sur une période de 10 ans. La possibilité de méthodes alternatives de financement sera explorée. Cette loi de programmation militaire devra garantir une stabilité budgétaire et rendra à la Défense les moyens d'investissement nécessaires à l'exécution de ses missions, conformément aux choix stratégiques qui seront faits.

La volonté du gouvernement est donc bien de recréer des marges budgétaires grâce à un retour de la croissance et à un gain de compétitivité pour permettre à la Défense, notamment, des investissements capacitaires à moyen et long terme.

Cette loi de programmation militaire doit également permettre aux entreprises de se préparer aux futurs programmes militaires majeurs. Ces investissements peuvent aussi être source d'incitants économiques importants et d'innovations. La dimension industrielle et économique sera prise en compte, à l'instar de ce que font régulièrement certains de nos partenaires européens.

Un service de renseignements militaires moderne

La Défense doit disposer d'un service de renseignement militaire moderne, organisé et équipé pour la protection des intérêts nationaux tels que définis dans la Loi et en soutien des opérations militaires. Une étude sera effectuée sur le rôle, les compétences, le financement, l'organisation interne et les capacités des services de renseignement et sur la coopération entre ces services, ainsi que sur la gestion de ces organes et le contrôle de ceux-ci. Il sera procédé à une optimisation du fonctionnement sur base de cette étude qui servira à l'évaluation de la législation relative aux méthodes de renseignement. Notre pays doit mieux se préparer contre les cybermenaces. La Défense étudiera cette question avec une attention particulière de manière à pouvoir faire face spécifiquement à une menace provenant d'un *logiciel malveillant* développé à des fins d'espionnage ou d'autres fins malveillantes et dont notre

Politieke rechten

Ik zal de noodzaak onderzoeken van een wetgevend initiatief ten einde de politieke rechten van de militairen op te lijnen met deze van de andere ambtenaren.

Artikel 167 van de grondwet

De beslissingen inzake deelname aan buitenlandse operaties zullen genomen worden conform artikel 167 § 1 van de Grondwet. De regering zal het parlement onmiddellijk informeren. Ik zal samen met het parlement een transparant mechanisme zoeken voor de doorstroming van informatie aangaande lopende operaties, eventuele wijzigingen ervan en de militaire partnerschappen, dit met eerbiediging van de nodige graad van vertrouwelijkheid. Achteraf zal een eindevaluatie worden voorzien.

Voogdijbevoegdheden

Ik zal mij buigen over de toekomst, de plaats en het statuut van het Nationaal Geografisch Instituut (NGI), het Koninklijk Museum van het Leger en de Krijgsgeschiedenis (KLM), Centrale Dienst voor Sociale en Culturele Actie (CDSCA) en het Instituut voor Veteranen - Nationaal Instituut voor Oorlogsinvaliden, Oud-strijders en Oorlogsslachtoffers (IV-NIOOO).

Wat het Nationaal Geografisch Instituut (NGI) betreft zal, uitgaande van het takenpakket, een toekomstgerichte structuur worden uitgewerkt.

De oorlogsslachtoffers

De wetgeving

De wetgeving over de oorlogsslachtoffers is een complexe wetgeving waar rekening moet gehouden worden met de bereikte evenwichten tussen de verschillende categorieën van oorlogsslachtoffers. 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

pays pourrait être la cible.

Les droits politiques

J'examinerai la nécessité d'une initiative législative visant à aligner les droits politiques des militaires sur ceux des autres fonctionnaires.

L'Article 167 de la constitution

Les décisions en matière de participation aux opérations à l'étranger seront prises conformément à l'article 167, § 1er, de la Constitution. Le gouvernement informera sans délai le parlement. Je rechercherai avec le parlement, un mécanisme transparent de transmission des informations relatives aux opérations en cours, aux éventuels changements apportés à ces opérations et aux partenariats militaires, et ce, dans le respect du degré de confidentialité adéquat. Une évaluation finale sera prévue par après.

Compétences de tutelle

Je me pencherai sur l'avenir, la place et le statut de l'Institut Géographique National (IGN), du Musée royal de l'Armée et d'Histoire militaire (MRA), de l'Office Central d'Action Sociale et Culturelle (OCASC) et de l'Institut des Vétérans - Institut national des Invalides de Guerre, Anciens Combattants et Victimes de Guerre (IV-INIG).

En ce qui concerne l'Institut Géographique National (IGN), une structure sera développée résolument axée sur l'avenir, tenant compte des tâches qui lui sont attribuées.

Les victimes de guerre

La législation

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. Le Conseil Supérieur des Invalides de Guerre, Anciens Combattants et Victimes de Guerre a un rôle important à jouer en tant qu'organe

belangrijke rol te vervullen als adviesorgaan.

consultatief.

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, moet in de eerste plaats gericht zijn op het bestrijden van ongelijkheden die vandaag maatschappelijk niet meer te verantwoorden zijn.

Le nombre de bénéficiaires diminue d'année en année de manière substantielle, et par conséquent également les coûts budgétaires qui résultent de cette législation. La marge budgétaire théorique ainsi créée devrait viser principalement les inégalités que la société actuelle n'estime plus justifiables.

De toekomst van het IV-NIOOO

De Regering vraagt mij om binnen het jaar een verslag op te stellen over de voor- en nadelen van een structurele toenadering tussen het Instituut voor Veteranen - Nationaal Instituut voor Oorlogsinvaliden, Oud-strijders en Oorlogsslachtoffers en de Centrale Dienst voor Sociale en Culturele Actie met het oog op efficiëntie en een betere dienstverlening. De regering heeft nu reeds beslist dat het Instituut haar bestaande kantoren te Brussel zal moeten verlaten bij het verstrijken van het huurcontract eind 2015.

L'avenir de l'IV-INIG

Le gouvernement me demande de faire un rapport d'ici un an sur les avantages et les inconvénients d'une approche structurelle entre l'Institut des Vétérans-Institut national des Invalides de Guerre, Anciens Combattants et Victimes de Guerre et l'Office Central d'Action Sociale et Culturelle en vue d'améliorer le service offert et de le rendre plus efficace. Le gouvernement a d'ores et déjà décidé de déménager les bureaux existants de l'Institut à l'expiration du bail locatif fin 2015.