



**PARLEMENT BRUXELLOIS  
BRUSSELS PARLEMENT**

GEWONE ZITTING 2019-2020

30 OKTOBER 2019

---

**BRUSSELS HOOFDSTEDELIJK  
PARLEMENT**

---

**BIJLAGE**

**BIJ DE ALGEMENE TOELICHTING**

---

**DEEL 4**

SESSION ORDINAIRE 2019-2020

30 OCTOBRE 2019

---

**PARLEMENT DE LA RÉGION  
DE BRUXELLES-CAPITALE**

---

**ANNEXE**

**À L'EXPOSÉ GÉNÉRAL**

---

**PARTIE 4**

**Inhoudsopgave****Deel 1 – Beleidsnota**

Beleid voor territoriale ontwikkeling en stadsvernieuwing (met uitzondering van BISA, BMA)

Preventie & Veiligheid

Toerisme, het imago van Brussel en de biculturele aangelegenheden van gewestelijk belang

Bezoldigd personenvervoer

Mobiliteit, Openbare Werken en Verkeersveiligheid

**Deel 2 – Beleidsnota**

Klimaattransitie, Leefmilieu, Energie

**Deel 3 – Beleidsnota**

Ophalen en Verwerken van Vuilnis en Grondstoffen

Haven van Brussel

Bevoegdheid Landbouwbeleid

Brusselse Maatschappij voor Waterbeheer

Participatieve democratie

BRUGEL 2020

Brussel Financiën en Begroting

Perspective - Brussels Instituut voor Statistiek en Analyse (BISA)

**Deel 4 – Beleidsnota**

Talent - gewestelijke overheidsdienst openbaar ambt - opdracht 32

GOB

Promotie van Meertaligheid

Brussel Fiscaliteit

Plaatselijke besturen en Gemeentelijke sportinfrastructuur

Bevoegdheid Werk

Digitale transitie 2019-2024

**Deel 5 – Beleidsnota**

Administratieve vereenvoudiging

Dierenwelzijn 2019-2024

Huisvesting

**Table des matières****Partie 1 – Note d’orientation**

Politique de développement territorial et de rénovation urbaine (hors IBSA, BMA)

Prévention & sécurité

Tourisme, Image de Bruxelles et Biculturel d’intérêt régional

Transport Rémunéré de Personnes

Mobilité, Travaux Publics et Sécurité Routière

**Partie 2 – Note d’orientation**

Transition climatique, Environnement, Énergie

**Partie 3 – Note d’orientation**

Enlèvement et Traitement des immondices et des ressources

Port de Bruxelles

Compétence(s) Agriculture

Société Bruxelloise de Gestion de l’Eau

Démocratie participative

BRUGEL 2020

Bruxelles Finances et Budget

Perspective - Institut Bruxellois de Statistique et d’Analyse (IBSA)

**Partie 4 – Note d’orientation**

Talent-spr fonction publique - mission 32

SPRB

Promotion du multilinguisme

Bruxelles Fiscalité

Pouvoirs locaux et Infrastructures sportives communales

Compétence Emploi

Transition numérique 2019-2024

**Partie 5 – Note d’orientation**

Simplification administrative

Bien-être animal 2019-2024

Logement

Gelijke kansen

Stedenbouw Monumenten en Landschappen

Brandbestrijding en Dringende Medische Hulp

Europese en Internationale Betrekkingen &  
Buitenlandse Handel

**Deel 6 – Beleidsnota**

Bevoegdheid economie

Wetenschappelijk Onderzoek en Innovatie

Egalité des chances

Urbanisme Monuments et Sites

Lutte contre l'Incendie et Aide Médicale Urgente

Relations européennes et internationales & Commerce  
extérieur

**Partie 6 – Note d'orientation**

Compétence économie

Recherche scientifique et Innovation

**BELEIDSNOTA****Talent - gewestelijke overheidsdienst openbaar ambt - opdracht 32****INHOUDSTAFEL**

HOOFDSTUK I Inleiding

HOOFDSTUK II Omgevingsanalyse

HOOFDSTUK III Managementsamenvatting

HOOFDSTUK IV Overzicht van de strategische en operationele doelstellingen

IV.1 SD 1 : Het beleid inzake aanwerving, « employer branding », personeelsontwikkeling en loopbaanbeheer co-uitwerken

IV.1.1 OD 1.1.: De gewestelijke statutaire selectie stimuleren en implementeren

IV.1.2 OD 1.2.: Een gedeelde gewestelijke employer branding ontwikkelen en ten uitvoer brengen

IV.1.3 OD 1.3. Het secretariaat van de selectie- en evaluatiecommissies van de topmanagers van het BHG waarnemen

IV.1.4 OD 1.4. De diversiteitsstrategie in het gewestelijk openbaar ambt coördineren

IV.1.5 OD 1.5. De gewestelijke cartografie en de certificaties en valideringen van de competenties opstellen en ontwikkelen

IV.1.6 OD 1.6. Een aanbod aan gewestelijke opleidingen ontwikkelen

IV.1.7 OD 1.7. De overgang naar het hogere niveau opnieuw lanceren en ten uitvoer leggen

IV.1.8 OD 1.8. Het intragewestelijke mobiliteitsbeleid stimuleren

IV.2 SD 2 : HR-diensten en ondersteunende diensten ontwikkelen om partners te helpen op weg te gaan naar behendigheid

IV.2.1 OD 2.1.: Juridische ondersteuning bieden bij de uitwerking en interpretatie van de statuten van de ambtenaren van de diensten van het gewestelijk openbaar ambt en een opdracht verzekeren van juridisch advies, juridische bijstand en opvolging van juridische geschillen in de bevoegdheidsdomeinen van de organisatie

IV.2.2 De griffie van de kamer van beroep beheren

IV.2.3 Het secretariaat van Sector XV waarnemen

**NOTE D'ORIENTATION****Talent-spr fonction publique - mission 32****TABLE DES MATIERES**

CHAPITRE I<sup>er</sup> Introduction

CHAPITRE II Analyse du contexte

CHAPITRE III Synthèse managérial

CHAPITRE IV Aperçu des objectifs stratégiques et opérationnels

IV.1 OS 1 : Co-développer les politiques de recrutement, d'employer branding, de développement du personnel et de gestion des carrières

IV.1.1 OO 1.1. : Stimuler et mettre en œuvre la sélection statutaire régionale

IV.1.2 OO 1.2. : Stimuler et mettre un employer branding régional partagé

IV.1.3 O.O 1.3. Assurer le secrétariat des commissions de sélection et d'évaluation des top managers de la RBC

IV.1.4 OO 1.4. Coordonner la stratégie de la diversité dans la fonction publique régionale

IV.1.5 OO 1.5. Mettre en place et développer la cartographie régionale et les certifications et validations de compétences

IV.1.6 OO 1.6. Développer une offre de formations régionales

IV.1.7 OO 1.7. Relancer et mettre en œuvre l'accession au niveau supérieur

IV.1.8 OO 1.8. Stimuler la politique de mobilité intrarégionale

IV.2 OS 2 : Développer des services RH et des services de soutien afin d'aider les partenaires à évoluer vers plus agilité

IV.2.1 OO 2.1.: Apporter un appui juridique pour élaborer et interpréter les statuts des agents des services de la fonction publique régionale et offrir une mission de conseil juridique, d'assistance juridique et de suivi du contentieux juridique dans ses domaines de compétences

IV.2.2 OO 2.2 Assurer le Greffe de la chambre de recours

IV.2.3 OO 2.3. Assurer le secrétariat du Secteur XV

IV.2.4 Diensten ontwikkelen voor gewestelijke HRD's, evenals diensten voor organisatieontwikkeling

IV.3 SD 3. Een innovatieve open-expertise voor de openbare dienst en integreer tools van GovTech ontwikkelen

IV.3.1 OD 3.1. Een kader met volledige en stabiele cijfers over de Brusselse publieke sector ontwikkelen

IV.3.2 OD 3.2. De uitgaven voor openbare dienstverlening door bijvoorbeeld raamcontracten rationaliseren

IV.3.3 OO 3.3. Manieren waarop GovTech-oplossingen kunnen worden geïmplementeerd in de openbare dienst onderzoeken

IV.4 SD 4. Ondersteuning aan de managers bieden

IV.4.1 OD 4.1. Ondersteuning ontwikkelen voor de managers in het kader van de opvolging van de transversale doelstellingen

IV.4.2 OD 4.2. Transversale acties ontwikkelen op het gebied van personeelontwikkeling of organisatieontwikkeling

IV.5 SD 5. De bestending van de structuur van Talent.brussels waarborgen

IV.5.1 OD 5.1. De structuur op het gebied van HR-beleid, Begroting, Facility Management en IT verder ontwikkelen

IV.5.2 OD 5.2. De structuur op het gebied van sturing en beheerscontrole verder ontwikkelen

IV.5.3 OD5.3. Een klantgericht serviceaanbod ontwikkelen

IV.6 SD 6. Voor impact Gelijke kansen en diversiteit op missies zorgen

IV.6.1 OD 6.1. Integreren van gelijke kansen in al de operationele doelstellingen van de oriëntatienota en de beleidsbrief

IV.6.2 OD 6.2. De gelijke kansentest invullen voor alle wetgevende of reglementaire ontwerpen

IV.6.3 OD 6.3. De gelijke kansentest invullen voor de bestekken van overheidsopdrachten vanaf 30.001 euro excl.btw

IV.6.4 O.D 6.4. De gelijke kansentest invullen voor de projectoproepen en de besluiten van een subsidie vanaf 30.001 euro excl.btw

IV.2.4 OO 2.4. Développer des services pour les DRH régionales, ainsi que des services de développement organisationnel

IV.3 OS 3 : Développer une open-expertise innovante en matière de fonction publique et intégrer des outils de GovTech

IV.3.1 OO 3.1. Développer un cadre qui inclut des chiffres complets et stables sur le secteur public bruxellois

IV.3.2 OO 3.2. Rationnaliser les dépenses en matière de fonction publique par le biais notamment de contrats-cadres

IV.3.3 OO 3.3 Etudier les moyens par lesquels les solutions GovTech peuvent être mises en œuvre dans la fonction publique

IV.4 OS 4. Développer un soutien aux managers

IV.4.1 OO 4.1. Développer un support aux managers dans le suivi des objectifs transversaux

IV.4.2 OO 4.2. Développer des actions transversales en termes de développement du personnel ou de l'organisation

IV.5 OS 5. Pérenniser la structure de Talent.brussels

IV.5.1.OO 5.1 Poursuivre le développement de la structure en termes de politique RH, Budget, Facility Management et IT

IV.5.2 OO 5.2. Poursuivre le développement de la structure en termes de pilotage et de contrôle de gestion

IV.5.3 Développer une offre de services orientés clients

IV.6 OS 6. Veiller à l'impact Egalités des chances et la diversité sur les missions

IV.6.1 OO 6.1. : Intégrer l'égalité des chances dans tous les objectifs opérationnels de la note d'orientation et de la lettre d'orientation

IV.6.2 OO 6.2. Compléter le test d'égalité des chances pour toutes les conceptions législatives ou réglementaires

IV.6.3 OO 6.3. Remplir le test d'égalité des chances pour les cahiers des charges des marchés publics à partir de 30.001 euros hors TVA

IV.6.4 OO 6.4. Remplir le test d'égalité des chances pour les appels à projets et les décisions d'octroi d'une subvention à partir de 30 001 euros hors TVA

IV.6.5 OD 6.5. De gelijke kansentest invullen voor beheerscontracten

IV.6.6 OD 6.6. De regelgeving met betrekking tot diversiteit, evenals de diversiteitsplannen van de instellingen evalueren om aanbevelingen te doen aan de minister van Ambtenarenzaken

IV.7 SD7 Bijdragen aan de klimaatverbintenissen van het Gewest om de directe en indirecte uitstoot van broeikasgassen tegen 2030 met minstens 40 % te verminderen en de Europese doelstelling voor koolstofneutraliteit te benaderen tegen 2050

OD 7.1. Het identificeren, plannen en/of actualiseren tegen het einde van het eerste kwartaal 2020 van de meetbare of cijfermatige hefboomen en operationele doelstellingen die moeten worden opgenomen in de Oriëntatiebrieven met het oog op de integratie van de klimaatdimensie in alle opdrachten

OD 7.2. Het identificeren en plannen tegen het einde van het eerste kwartaal 2020 van cijfermatige hefboomen en operationele doelstellingen die moeten worden opgenomen in de Oriëntatiebrieven met het oog op de integratie van de klimaatdimensie binnen haar organisatie

**Bijlage 1 : Samenvattende lijst van alle strategische doelstellingen (SD) en operationele doelstellingen (OD)**

**Bijlage 2 : Regelgevingsagenda**

IV.6.5 OO 6.5. Compléter le test d'égalité des chances pour les contrats de gestion

IV.6.6 OO 6.6. Évaluer la réglementation par rapport à la diversité ainsi que les plans de diversité des institutions afin de faire des recommandations au Ministre de la Fonction Publique

IV.7 OS 7. Contribuer aux engagements de la Région en matière climatique pour atteindre une réduction de minimum 40 % des émissions de GES, directes et indirectes, en 2030 et s'approcher de l'objectif européen de neutralité carbone en 2050

OO 7.1 Pour intégrer la dimension climatique dans l'ensemble des missions, identifier, planifier et/ou actualiser, d'ici la fin du premier semestre 2020, les leviers et objectifs opérationnels mesurables ou chiffrés à intégrer dans les lettres d'orientation

OO 7.2 Pour intégrer la dimension climatique au sein de son organisation, identifier et planifier, d'ici la fin du premier semestre 2020, les leviers et objectifs opérationnels chiffrés à intégrer dans les lettres d'orientation

**Annexe 1 : Liste récapitulative de tous les objectifs stratégiques (OS) et objectifs opérationnels (OO)**

**Annexe 2 : Agenda de la réglementation**

**LIJST MET AFKORTINGEN**

**ATO** : Agentschap voor Territoriale Ontwikkeling (geïntegreerd in perspective.brussels)

**EMA** : Europees Milieuagentschap

**AGDP** : Administration Générale de la Documentation Patrimoniale de la Région wallonne

**ANB** : Agentschap voor Natuur en Bos

**GAN** : Gewestelijk Agentschap voor Netheid - Net Brussel

**BSO** : Brussel Stedelijke Ontwikkeling (geïntegreerd in perspective.brussels)

**LB** : Leefmilieu Brussel

**CIBG** : Centrum voor Informatica voor het Brussels Gewest

**DGARNE** : Direction Générale Opérationnelle Agriculture, Ressources naturelles et Environnement de la Région wallonne

**ABV** : Algemene beleidsverklaring 2019 – 2024 van de regering van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest en het Verenigd College van de gemeenschapscommissie

**CG** : Coördinatiegroep

**RBHG** : Regering van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest

**BHR** : Beheer van human resources

**BISA** : Brussels Instituut voor Statistiek en Analyse (geïntegreerd in perspective.brussels)

**ICT** : Informatie- en communicatietechnologieën (Information and Communication Technologies)

**NGI** : Nationaal Geografisch Instituut

**INSPIRE** : Europese infrastructuur voor geografische informatie (INfrastructure for SPatial InfoRmation in the European community)

**KBIN** : Koninklijk Belgisch Instituut voor Natuurwetenschappen

**BB** : Beleidsbrief

**NFP** : Nationaal focuspunt (National Focal Point)

**LISTE D'ABREVIATIONS**

**ADT** : Agence de Développement Territorial (intégré dans perspective.brussels)

**AEE** : Agence Européenne de l'Environnement

**AGDP** : Administration Générale de la Documentation Patrimoniale de la Région wallonne

**ANB** : Agentschap voor Natuur en Bos

**ARP** : Agence Régionale pour la Propreté - Bruxelles-Propreté

**BDU** : Bruxelles Développement Urbain (intégré dans perspective.brussels)

**BE** : Bruxelles Environnement

**CIRB** : Centre d'Informatique pour la Région bruxelloise

**DGARNE** : Direction Générale Opérationnelle Agriculture, Ressources naturelles et Environnement de la Région wallonne

**DPG** : Déclaration de politique commune 2019 – 2024 au Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale et au Collège réuni de Commission communautaire commune

**GC** : Groupe de coordination

**GRBC** : Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale

**GRH** : Gestion des ressources humaines

**BISA** : Institut Bruxellois de Statistiques et d'Analyse (intégré dans perspective.brussels)

**ICT** : Technologies de l'information et de la communication (Information and Communication Technologies)

**IGN** : Institut Géographique National

**INSPIRE** : Infrastructure européenne de l'information géographique (INfrastructure for SPatial InfoRmation in the European community)

**IRSNB** : Institut royal des Sciences naturelles de Belgique

**LO** : Lettre d'orientation

**NFP** : Point focal national (National Focal Point)

**PBGA** : Plan inzake het Beheer van Grondstoffen en Afvalstoffen

**POP** : Jaarlijks operationeel plan

**BBP** : Bijzonder bestemmingsplan

**GPCE** : Gewestelijk Programma voor Circulaire Economie

**BHG** : Brussels Hoofdstedelijk Gewest

**VSL** : Verslag over de Staat van het Leefmilieu

**MER** : Milieueffectenrapport

**GSV** : Gewestelijke Stedenbouwkundige Verordening

**SSL** : Synthese van de Staat van het Leefmilieu

**GIS** : Geografisch Informatie Systeem (Geographic Information System)

**BGHM** : Brussel Huisvesting

**MIVB** : Maatschappij voor het Intercommunaal Vervoer te Brussel

**EU** : Europese Unie

**PGRD** : Plan de Gestion des Ressources et des Déchets

**POP** : Plan opérationnel annuel

**PPAS** : Plan particulier d'affectation du sol

**PREC** : Programme Régional en Economie Circulaire

**RBC** : Région de Bruxelles-Capitale

**REE** : Rapport sur l'État de l'Environnement

**RIE** : Rapport des Incidences sur l'Environnement

**RRU** : Règlement régional d'urbanisme

**SEE** : Synthèse de l'État de l'Environnement

**SIG** : Système d'information géographique (Geographic Information System)

**SLRB** : Bruxelles Logement

**STIB** : Société des Transports Intercommunaux de Bruxelles

**UE** : Union européenne



## HOOFDSTUK I

### Inleiding

De overheidsdiensten spelen een essentiële rol in het leven van de burgers en de bedrijven en in de ontwikkeling van het Gewest, onder meer als instrument om het gewestelijk regeringsbeleid uit te voeren.

In haar algemene beleidsverklaring wil de Regering een sterk gewestelijk openbaar ambt ontwikkelen. Uitmuntendheid, modernisering en vernieuwing ten dienste van de gebruikers van het Gewest moeten de leidraad zijn voor onze overheidsinstellingen en bij de hervormingen die de regering doorvoert. De Regering streeft naar een luisterbereid bestuur met een groot reactievermogen. Het openbaar ambt vervult immers een essentiële rol door te zorgen voor een egalitair beheer van een geheel van openbare infrastructuur en diensten die van Brussel een dynamisch en inclusief gewest maken waar het aangenaam leven is.

De Regering wil het personeelsbeheerbeleid van de gewestelijke diensten en instellingen moderniseren via de onderstaande maatregelen :

- meer verantwoordelijkheden en autonomie geven aan openbare beheerders en hen regelmatig en grondiger evalueren, door bij hun evaluatie onder meer gebruik te maken van de resultaten van vergelijkende analyses ;
- het aanwervingsbeleid voor hoge ambtenaren wijzigen, met name door de versterking van de reserve van onafhankelijke deskundigen die in de selectiecommissies zetelen ;
- de mobiliteit van de ambtenaren binnen de Brusselse administratie en met andere lokale, gewestelijke, federale of gemeenschapsadministraties bevorderen ;
- de instellingen meer verantwoordelijkheidszin bijbrengen op het vlak van het bereiken van de gestelde doelstellingen ;
- de omzendbrief over de personeelsplannen herzien om de goedkeuring en uitvoering van deze plannen te versnellen, door het onder meer voor de instellingen mogelijk te maken om in de loop van het jaar de inhoud van hun plan te wijzigen, binnen de perken van het toegekende budget ;
- meer bewegingsvrijheid geven om de frequentie van de functie- en evaluatiegesprekken met de personeelsleden, die minstens om de twee jaar moeten plaatsvinden, te bepalen en de praktische modaliteiten herevalueren ;
- de aanwerving van statutaire personeelsleden en de statutarisering van contractuele medewerkers vereenvoudigen, met behoud van alle bekwaamheidswaarborgen ;

## CHAPITRE I<sup>er</sup>

### Introduction

Les services publics jouent un rôle essentiel dans la vie des citoyens et des entreprises et dans le développement de la Région, notamment en tant qu'outil de mise en œuvre de la politique du Gouvernement.

Dans sa déclaration de politique générale, le Gouvernement souhaite développer une Fonction publique régionale forte. L'excellence, la modernisation et l'innovation au service des usagers de la Région doivent guider nos institutions publiques et les réformes menées par le Gouvernement. Le Gouvernement promeut une administration à l'écoute et réactive. La Fonction publique est en effet essentielle en tant qu'elle garantit la gestion égalitaire d'un ensemble d'infrastructures et de services publics qui font de Bruxelles une région dynamique, inclusive et agréable à vivre.

Le Gouvernement entend moderniser la politique de gestion du personnel des services et organismes régionaux :

- donner plus de responsabilités et d'autonomie aux gestionnaires publics, les évaluer plus régulièrement et de manière plus approfondie, notamment en utilisant les résultats d'analyses comparatives dans leur évaluation.
- adapter la politique de recrutement des hauts fonctionnaires, notamment en renforçant la réserve d'experts indépendants siégeant dans les commissions de sélection ;
- favoriser la mobilité des fonctionnaires au sein de l'administration bruxelloise et avec d'autres administrations locales, régionales, communautaires ou fédérales ;
- responsabiliser davantage les organismes dans l'atteinte des objectifs fixés ;
- réviser la circulaire relative aux Plans de personnel pour accélérer leur adoption et leur mise en œuvre, notamment en permettant aux organismes d'en modifier le contenu en cours d'année, dans les limites du budget adopté ;
- donner une marge de manœuvre pour fixer la fréquence des entretiens de fonction et d'évaluation des travailleurs et travailleuses, qui auront lieu au moins tous les deux ans et réévaluer les modalités pratiques ;
- simplifier le recrutement des statutaires et la statutarisation des contractuels, en maintenant toutes les garanties de compétence ;

- nagaan of het mogelijk is om een systeem in te voeren om contractuele personeelsleden te bevorderen door een verhoging in graad ;
  - de tuchtregeling voor statutaire personeelsleden vereenvoudigen, om seksisme, racisme en pesten doeltreffender te kunnen bestrijden, met respect voor de rechten van de verdediging ;
  - de voorwaarden vervullen om het welzijn van de personeelsleden van het openbaar ambt te garanderen, wat bevorderlijk is voor een efficiënte openbare dienstverlening, door onder meer een meer inspraakgericht management te ontwikkelen, aangename werkruimten in te richten, de opleidingsvoorzieningen te versterken, de mobiliteit (binnen het bestuur, binnen het Gewest en tussen de entiteiten) te vergemakkelijken, thuiswerk te bevorderen en de arbeidstijd aan te passen ;
  - een statutariseringsbeleid voortzetten, waardoor de ambtenaren een stimulerende en dynamische loopbaan kunnen uitbouwen die op alle gebieden voldoening schenkt ;
  - in het openbaar ambt een recht op onbereikbaarheid buiten de werkuren invoeren ;
  - het gewestelijk beleid ter bevordering van de diversiteit versterken, onder meer door middel van opleidingen en bewustmaking, door de « diversiteitsplannen » te verbeteren en concreter en beter controleerbaar te maken ;
  - de taalkennis van de onthaalmedewerkers inzetten door aan te geven welke talen zij spreken om de burgers in een andere taal te helpen en door te verwijzen, zonder afbreuk te doen aan de dienstverlening die in het Nederlands en het Frans gewaarborgd blijft ;
  - de inrichting van de werkplaatsen aangrijpen als een kans om met succes naar een moderne en duurzame administratie over te stappen, waardoor nieuwe werkmethoden en innoverende projecten kunnen worden ingevoerd en tot stand gebracht en er beter kan worden ingespeeld op de behoeften van het personeel ;
  - vanuit een streven naar efficiëntie de mogelijkheden onderzoeken om de besturen te rationaliseren, door verticale of operationele bevoegdheden te bundelen, rekening houdend met het welzijn van de personeelsleden en zonder dat de slagkracht van het bestuur in vraag wordt gesteld ;
  - in samenwerking met de Gewestelijke School voor Openbaar Bestuur (GSOB) een referentiecentrum voor de validering van de competenties in verband met het openbaar ambt oprichten.
- analyser la possibilité de mettre en place un système de promotion par avancement de grade pour les contractuels ;
  - simplifier le régime disciplinaire des statutaires afin de lutter plus efficacement contre le sexisme, le racisme et le harcèlement tout en préservant le respect des droits de la défense ;
  - réunir les conditions pour garantir le bien-être des agents de la Fonction publique, gage d'efficience des services publics, notamment par la mise sur pied d'un management davantage participatif, par l'aménagement d'espaces de travail agréables, par le renforcement des dispositifs de formation, par la facilitation de la mobilité (intra-administration, intra-régionale et inter-entité), par la promotion du télétravail et par l'aménagement du temps de travail ;
  - poursuivre une politique de statutarisation offrant aux fonctionnaires des carrières stimulantes, dynamiques et gratifiantes sur tous les plans ;
  - mettre en œuvre un droit à la déconnexion dans la Fonction publique en dehors des heures de travail ;
  - renforcer les politiques régionales de promotion de la diversité, notamment grâce à la formation et à la sensibilisation, en améliorant et en rendant les « plans diversité » plus concrets et vérifiables ;
  - valoriser les connaissances linguistiques des agents d'accueil en indiquant les langues qu'ils parlent afin d'aider et d'orienter les citoyens dans une autre langue, sans préjudice sur la prestation de services qui restent garantis en français et en néerlandais ;
  - faire de l'aménagement des lieux de travail une opportunité de transformation réussie vers une administration moderne et durable, permettant de mettre en œuvre de nouvelles méthodes de travail et projets innovants et de mieux répondre aux besoins des agents ;
  - étudier les possibilités de rationalisation des administrations pour atteindre des objectifs d'efficacité, notamment par le regroupement des compétences verticales ou opérationnelles en tenant compte du bien-être des agents et sans que la capacité d'action de l'administration ne soit remise en cause ;
  - mettre sur pied un centre de référence pour la validation des compétences liées aux métiers de la Fonction publique, en collaboration avec l'ERAP.

Om een nieuwe strategie te kunnen implementeren die rekening houdt met de doelstellingen die de Regering in haar beleidsverklaring heeft geformuleerd, is het nodig om de gevolgen van de uitvoering van de strategie die momenteel wordt uitgevoerd, te evalueren op basis van een raadplegingsproces met alle betrokken actoren.

Afin d'implémenter une nouvelle stratégie tenant compte des objectifs que le Gouvernement s'est fixé dans sa déclaration de politique générale, il convient d'évaluer les conséquences de la mise en œuvre de la stratégie actuellement menée sur la base d'un processus de consultation de l'ensemble des acteurs concernés.

Talent.brussels moet uitgroeien tot een partner op vlak van HR en organisatieondersteuning voor het Brussels Hoofdstedelijk Gewest :

- als een oplossingsgericht partner, via innovante en kwalitatieve diensten die aan de noden van de stake holders antwoorden ;
- die de professionalisering van de gewestelijke human resources-afdelingen garandeert
- die een rol van facilitator van de noodzaak van autonomie van de gewestelijke openbare diensten en hun HRD speelt.

Daarvoor zullen we voorstellen om een coherente gewestelijke strategie te ontwikkelen, na overleg met de gewestelijke diensten om de aanwerving en de loopbaan te stimuleren om zowel de doeltreffendheid van onze openbare organisaties als de kwaliteit van het leven op het werk te verbeteren.

Een van de uitdagingen is de ontwikkeling van een gewestelijke werkgeversmerk dat het Brussels Gewest positioneert als een favoriete werkgever, waarbij elk talent de kans krijgt zich te ontwikkelen in een professionele omgeving, inspirerend en attent voor de mens.

Om ervoor te zorgen dat de « employer branding »-strategie volledig doeltreffend is, moet ze ook de levenskwaliteit op het werk trachten te verzekeren, dient ze een goede balans tussen het beroepsleven en het privéleven mogelijk te maken en de professionele ontwikkeling van de personeelsleden die hun vaardigheden ten dienst stellen van het Gewest te bevorderen.

Aangezien de verschijnselen in verband met stress en burn-out steeds omvangrijker worden, zal in de nieuwe strategie van het openbaar ambt nog meer rekening worden gehouden met de hefboomen die stress verminderen en moeten tegelijk de voorwaarden worden gecreëerd voor het engagement dat nodig is om kwaliteitsdiensten te leveren. Daartoe dienen de managers te worden ondersteund en begeleid bij de implementatie van nieuwe management- en werkorganisatiemethoden en een geïntegreerde (systemische) benadering inzake kwaliteit, beheer van de overheidsinstelling en ethiek.

## HOOFDSTUK II Omgevingsanalyse

### Het gewestelijk openbaar ambt

Sinds zijn oprichting in 1989 heeft het Brussels Hoofdstedelijk Gewest al voor tal van uitdagingen gestaan : zijn socio-economische ontwikkeling waarborgen, een

Il est en effet essentiel que Talent.brussels puisse se positionner tant au niveau organisationnel qu'au niveau des RH, comme un partenaire :

- fournisseur de solutions et de services innovants et de qualité qui répondent aux besoins des différentes parties prenantes
- garant du maintien de la professionnalisation des directions des ressources humaines régionales
- facilitateur du besoin d'autonomie des services publics régionaux et de leur DRH.

Pour ce faire, nous proposerons, après concertation avec les services régionaux, le développement d'une stratégie régionale cohérente pour dynamiser le recrutement et les carrières de manière à renforcer à la fois, l'efficacité de nos organisations publiques et à la fois, la qualité de vie au travail.

Parmi les enjeux, le développement d'une marque employeur régionale positionnant la Région bruxelloise comme employeur de choix où chaque talent a la possibilité de se développer dans un environnement professionnel, inspirant et attentif à l'humain.

Pour être complètement efficace, la stratégie d'employer branding doit aussi viser à assurer la qualité de vie au travail, permettre la conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée et stimuler le développement professionnel des agents qui mettent leurs compétences au service de la Région.

Les phénomènes liés au stress et à l'épuisement professionnel prenant de plus en plus d'ampleur, la nouvelle stratégie de fonction publique prendra encore davantage en compte les leviers qui permettent de réduire le stress tout en créant les conditions de l'engagement nécessaire à la délivrance de services de qualité. Pour cela, il conviendra de soutenir et accompagner les managers dans la mise en place de nouveaux modes managériaux et d'organisation du travail ainsi que d'une approche intégrée (systémique) de la qualité, de la gouvernance de l'organisation publique et de l'éthique.

## CHAPITRE II Analyse du contexte

### La Fonction publique régionale

Depuis sa création en 1989, la Région de Bruxelles-Capitale fait face à de nombreux défis : assurer son développement socio-économique, développer un projet de ville

duurzaam stadsproject ontwikkelen dat een levenskwaliteit voor zijn inwoners garandeert en zijn Europese en internationale positionering op zich nemen om de financiële levensvatbaarheid voortdurend veilig te stellen.

Om haar verschillende overheidsbeleidsterreinen (ruimtelijke ordening, huisvesting, werkgelegenheid, mobiliteit, enz.) uit te voeren, doet de Regering een beroep op een gewestelijke administratie die bestaat uit een reeks overheidsdiensten die gediversifieerd zijn door hun juridische aard, de reikwijdte van hun opdrachten, de samenstelling van hun personeel, enz. Sinds 1989 is het institutionele en administratieve landschap van het Gewest immers complexer geworden, met name door de geleidelijke integratie van de taken die voortvloeien uit de verschillende staatsvormingen. De perimeter van het gewestelijk openbaar ambt is dus veranderd, evenals de samenstelling van zijn personeelsbestand.

De grote veranderingen op economisch, demografisch, sociaal en milieuvlak hebben belangrijke gevolgen op het gebied van de levens-, consumptie- en productiewijzen. De overheidsdiensten moeten de manier waarop ze ten dienste staan van de burgers, de bedrijven, de verenigingen en de politieke autoriteiten dus verder evolueren en daarbij rekening houden met de veranderingen in hun omgeving en de steeds hogere eisen die hen worden opgelegd:

- Nieuwe opdrachten in verband met de overdracht van bevoegdheden en de staatsvormingen
- verwachtingen van een cultureel en sociaal diverse bevolking,
- nood aan technologische ontwikkelingen die leiden tot nieuwe investeringen, met name op het vlak van de informatietechnologie (innovatie, digitalisering, toegankelijkheid en kunstmatige intelligentie),
- ontwikkeling van de transversale beleidsterreinen (gelijke kansen en diversiteit, administratieve vereenvoudiging, duurzame ontwikkeling,...)
- evolutie van de relatie met de gebruikers (raadpleging, participatie, co-constructie),
- zoeken naar een duurzaam ontwikkelingsmodel,
- vereisten voor een goed bestuur (beheersing van de budgetten, ethiek, transparantie van het overheidsbeleid, responsabilisering,...),
- verandering van de levenswijzen, de communicatie- en de werkmethoden (toename van de psychosociale risico's),
- de problematiek van het aantrekken en het behouden van talenten (« employer branding »-strategie),

Om hieraan het hoofd te bieden, heeft de Regering tijdens de vorige legislaturen een reeks hervormingen van

durable assurant une qualité de vie à ses habitants, assumer son positionnement européen et international dans un souci constant de viabilité financière.

Pour exécuter ses différentes politiques publiques (aménagement du territoire, logement, emploi, mobilité...), le Gouvernement s'appuie sur une administration régionale composée d'une série de services publics diversifiés par leur nature juridique, la portée de leurs missions, la composition de leur personnel... Depuis 1989, le paysage institutionnel et administratif de la Région s'est, en effet, complexifié, notamment, au fur et à mesure de l'intégration des missions issues des différentes réformes de l'État. Le périmètre de la Fonction publique régionale a ainsi évolué ainsi que la composition de son effectif.

Les changements majeurs en termes économiques, démographiques, sociaux et environnementaux ont des impacts importants en matière de modes de vie, de consommation et de production. Les services publics sont donc amenés à évoluer dans leur manière de servir les citoyens, les entreprises, les associations, l'autorité politique ainsi que pour prendre en compte les modifications de leur environnement et des exigences de plus en plus élevées à leur égard :

- Nouvelles missions liées au transfert de compétences et réformes de l'État ;
- Attentes d'une population très diversifiée culturellement et socialement ;
- Nécessité de développements technologiques suscitant de nouveaux investissements, notamment en ce qui concerne les technologies de l'information (innovation, digitalisation, accessibilité et intelligence artificielle) ;
- Développement de politiques transversales (égalité des chances et diversité, simplification administrative, développement durable...) ;
- Évolution de la relation aux usagers (consultation, participation, co-construction) ;
- Recherche d'un modèle de développement durable ;
- Impératifs de bonne gouvernance (maîtrise des budgets, éthique, transparence des politiques publiques, responsabilisation...) ;
- Évolution de modes de vie, de communication et de travail (augmentation des risques psychosociaux) ;
- Problématique de l'attraction et de la rétention des talents (stratégie d'employer branding)...

Pour y faire face, le Gouvernement a mené, sous les précédentes législatures, une série de réformes de

het gewestelijke bestuur doorgevoerd, waarbij de bevoegdheden in verband met de opeenvolgende staats hervormingen werden geïntegreerd.

In juli 2016 werd zodoende een nieuwe strategie voor het gewestelijk openbaar ambt goedgekeurd die draait rond 3 complementaire pijlers :

- een hervorming van de structuren en de oprichting van Talent.brussels (GOD Openbaar Ambt),
- een hervorming van de statuten in verband met de sectorale overeenkomsten,
- de goedkeuring van een strategisch plan voor het gewestelijk openbaar ambt.

De oprichting van Talent.brussels kwam in de eerste plaats tegemoet aan een wens om de statutaire aanwerving te dynamiseren en transversale dossiers met betrekking tot de openbare diensten coördineren om de verschillende organisaties te ondersteunen op het gebied van human resources en organisatieontwikkeling.

De hervorming van de statuten vond plaats in het kader van een sociale dialoog en leidde tot een herwaardering van de lonen.

### **De huidige perimenter van het Brussels Gewestelijk openbaar ambt en zijn personeelsbestand**

De basisperimeter van het gewestelijk openbaar ambt omvat vandaag de diensten van de Regering en de instellingen van openbaar nut (wet van 16 maart 1954 betreffende de controle op sommige instellingen van openbaar nut) en andere gewestelijke instellingen, waarvan de werknemers aan soortgelijke wettelijke bepalingen zijn onderworpen :

<b>Diensten van de Regering</b>	Gewestelijke Overheidsdienst Brussel, GOB Fiscaliteit, GOB Stedenbouw en Erfgoed, GOB Brussel Openbaar Ambt (Talent.brussels)
<b>Instellingen van openbaar nut van type A</b>	Dienst voor Brandweer en Dringende Medische Hulp (DBDMH), Leefmilieu Brussel, Centrum voor Informatica voor het Brussels Gewest (CIBG), Innoviris, perspective.brussels, Net Brussel
<b>Instellingen van openbaar nut van type B</b>	Actiris, Brussels Gewestelijke Huisvestingsmaatschappij (BGHM), Haven van Brussel

Over het algemeen kan elke instelling die niet aan de wet betreffende de collectieve arbeidsovereenkomsten en de paritaire comités is onderworpen, als deel van het openbaar ambt worden beschouwd. Andere gewestelijke instellingen (Brussel Preventie en Veiligheid, Economische en Sociale Raad, Citydev, parking.brussels,...) vallen dus onder deze perimenter, op grond van de wet van 19 december 1974 tot regeling van de betrekkingen tussen de overheid

l'administration régionale tout en intégrant les compétences liées aux réformes successives de l'État.

En juillet 2016, il a ainsi adopté une stratégie pour la Fonction publique régionale qui s'articulait autour de 3 piliers complémentaires :

- une réforme des structures et la création de Talent.brussels (SPR Fonction publique) ;
- une réforme des statuts liée aux accords sectoriels ;
- l'adoption d'un plan stratégique pour la Fonction publique régionale.

La création de Talent.brussels répondait prioritairement à une volonté de dynamiser le recrutement statutaire et de coordonner les matières transversales relatives à la fonction publique, afin d'offrir un soutien aux différentes organisations en matière de ressources humaines et de développement organisationnel.

La réforme des statuts s'est faite dans le cadre d'un dialogue social et a abouti à la revalorisation des salaires.

### **Le périmètre actuel de la fonction publique régionale Bruxelloise et l'effectif de son personnel**

Le périmètre de base de la fonction publique régionale recouvre aujourd'hui les Services du Gouvernement et les organismes d'intérêt public (loi du 16 mars 1954 relative au contrôle de certains organismes publics) et d'autres organismes régionaux, dont les agents sont soumis à des dispositions statutaires similaires :

<b>Services du Gouvernement</b>	Service Public régional de Bruxelles, SPRB Fiscalité, SPRB Urbanisme et Patrimoine, SPRB Bruxelles Fonction publique (Talent.brussels)
<b>Organismes d'intérêt public de type A</b>	Service Incendie et d'Aide Médicale urgente (SIAMU), Bruxelles-Environnement, Centre Informatique de la Région Bruxelloise (CIRB), Innoviris, Perspective Brussels, Bruxelles-Propreté
<b>Organismes d'intérêt public de type B</b>	Actiris, Société de Logement de la Région Bruxelloise (SLRB), Port de Bruxelles

De façon générale, toute entité qui n'est pas soumise à la loi sur les conventions collectives de travail et les commissions paritaires peut être considérée dans le périmètre de la fonction publique. D'autres organismes régionaux (Bruxelles Prévention et de sécurité, Conseil économique et social, Citydev, Parking.brussels...) sont donc considérés dans ce périmètre en vertu de la loi du 19 décembre 1974 organisant les relations entre l'autorité



en de vakbonden van haar personeel. Hun personeelsleden zijn onderworpen aan de statutaire bepalingen die in het kader van sector XV worden onderhandeld met een kader en specifieke onderhandelingsmethoden voor het openbaar ambt.

Het gebied dat in aanmerking wordt genomen voor de opdrachten van Talent.brussels, kan echter ook variëren naargelang van het toepassingsgebied van de desbetreffende wetteksten. De ordonnantie van 4 september 2008 ter bevordering van diversiteit en ter bestrijding van discriminatie in het Brussels Gewestelijk openbaar ambt breidt deze perimeter uit tot alle gewestelijke instellingen, de overheidsbedrijven en de gewestelijke vzw's.

Het Observatorium Tewerkstelling van het gewestelijk openbaar ambt stelt statistieken op over het personeel van het openbaar ambt op basis van het besluit van de Brusselse Hoofdstedelijke Regering van 4 december 1997 tot oprichting van een gegevensbank betreffende het personeel van het ministerie van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest en de instellingen van openbaar nut die onder het Brussels Hoofdstedelijk Gewest ressorteren. Aangezien de verplichting slechts op een beperkt aantal instellingen van toepassing is, geeft het op jaarbasis echter een versnipperd overzicht <sup>(1)</sup> van het personeelsbestand : 9.170 personeelsleden op 30 juni 2018.

(1). Het Observatorium Tewerkstelling van het gewestelijk openbaar ambt brengt statistieken in een tweejaarlijks verslag over het personeel van de Brusselse gewestelijke overheidsdiensten en de volgende overheidsinstellingen bijeen: GOB, BSE, Brussel Fiscaliteit, Talent, Actiris, Net Brussel, DBDMH, Leefmilieu Brussel, CIBG, INNOVIRIS, de Economische en Sociale Raad, de BGHM, de Haven van Brussel en Citydev.

publiques et les syndicats des agents relevant de ces autorités et leurs agents sont soumis à des dispositions statutaires qui se négocient dans le cadre du secteur XV avec un cadre et des méthodes de négociation spécifiques à la fonction publique.

Cependant, le champ pris en compte pour les missions de Talent.brussels peut aussi varier selon le champ d'application des textes légaux considérés. Ainsi, l'Ordonnance du 4 septembre 2008 visant à promouvoir la diversité et à lutter contre la discrimination dans la Fonction publique régionale étend ce périmètre à l'ensemble des organismes régionaux, aux entreprises publiques et aux ASBL régionales.

L'Observatoire de l'emploi de la Fonction publique régionale établit des statistiques du personnel de la fonction publique sur la base de l'Arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 4 décembre 1997 créant une banque de données concernant le personnel du ministère de la Région de Bruxelles-Capitale et des organismes d'intérêt public qui dépendent de la Région de Bruxelles-Capitale. Cependant, l'obligation ne s'étendant qu'à un nombre limité d'organismes, il présente une vue annuelle parcellaire <sup>(1)</sup>, de la situation du personnel : 9.170 membres du personnel au 30/06/18.

(1). L'Observatoire de l'emploi de la Fonction publique régionale compile des statistiques dans un rapport bisannuel du personnel des SPRB et des organismes publics suivants : SPRB, BUP, Bruxelles Fiscalité, Talent, Actiris, Bruxelles-Propreté, le SIAMU, Bruxelles-Environnement, le CIRB, INNOVIRIS, le Conseil économique et social, la SLRB, le Port de Bruxelles et Citydev.

Variabelen	% op 30.06.2018
Statutairen/ contractuelen	48% statutairen/52% contractuelen
Woonachtig in het BHG	56%
Niveaus (*)	48% niveau E en D * (jobs waarvan geen diploma is vereist)  17% niveau C (hoger secundair onderwijs)  13% niveau B (bachelor)  22% niveau A (master)
Leeftijd	23% van de personeelsleden zijn 50 jaar of ouder  (waarvan 4% 60 jaar of ouder is)  18% - 30 jaar
Taalrol	18% Nederlandstalig/82% Franstalig
Geslacht	67% van de personeelsleden zijn mannen en 33% vrouwen.

Na de laatste statuutherziening werden deze functieniveaus binnen de gewestelijke overheidsdiensten en de instellingen van openbaar nut samengevoegd.

	juni-18
Gewestelijke Overheidsdienst Brussel (GOB)	1.380
Brussel Stedenbouw en Erfgoed (BSE)	223
Brussel Fiscaliteit (BF)	156
Talent.brussels	32
<b>Totaal - diensten van de Brusselse Hoofdstedelijke Regering</b>	<b>1.791</b>
Actiris	1.486
Net Brussel (GAN)	2.903
Economische en Sociale Raad voor het Brussels Hoofdstedelijk Gewest (ESRBHG)	28
Centrum voor Informatica voor het Brusselse Gewest (CIBG)	5
Brussels Instituut voor Milieubeheer (BIM)	1.179
Innoviris	58
Gewestelijke Vennootschap van de Haven van Brussel	125
Citydev	138
Brusselse Gewestelijke Huisvestingsmaatschappij (BGHM)	130
Brusselse Hoofdstedelijke Dienst voor Brandbestrijding en Dringende Medische Hulp (DBDMH)	1.327
<b>Totaal - instellingen van openbaar nuta</b>	<b>7.379</b>
<b>Totaal</b>	<b>9.170</b>

Variables	% au 30/06/2018
Statutaires/ contractuels	48% statutaires/52% de contractuels
Domicile en RBC	56%
Niveaux (*)	48 % niveaux E et D * (emplois n'exigeant pas de diplôme)  17 % niveau C (enseignement secondaire supérieur)  13 % niveau B (bachelor)  22 % niveau A (master)
Age	23% des membres du personnel ont 50 ans et plus  (dont 4 % ont 60 ans et plus)  18 % - 30 ans
Rôle linguistique	82% rôle francophone/18 % rôle néerlandophone
Sexe	67% des effectifs sont de sexe masculin et 33% de sexe féminin

Suite à la dernière révision du statut, ces niveaux de fonction ont été fusionnés au sein des SPRB et OIP.

	juin-18
Service public régional de Bruxelles (SPRB)	1.380
Bruxelles Urbanisme et Patrimoine (BUP)	223
Bruxelles Fiscalité (BF)	156
Talent.brussels	32
<b>Total Services du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale</b>	<b>1.791</b>
Actiris	1.486
Bruxelles-Propreté (ARP)	2.903
Conseil Économique et Social de la Région de Bruxelles-Capitale (CESRBC)	28
Centre d'Informatique pour la Région bruxelloise (CIRB)	5
Institut bruxellois pour la gestion de l'environnement (IBGE)	1.179
Innoviris	58
Société Régionale du Port de Bruxelles	125
Citydev	138
Société du Logement de la Région de Bruxelles-Capitale (SLRB)	130
Service d'incendie et d'aide médicale urgente de la Région de Bruxelles-Capitale (SIAMU)	1.327
<b>Total Organismes d'intérêt public</b>	<b>7.379</b>
<b>Total</b>	<b>9.170</b>

### **Het diversiteitsbeleid binnen het gewestelijk openbaar ambt**

In het kader van het diversiteitsbeleid binnen het gewestelijk openbaar ambt worden de prioritaire doelstellingen voor de periode 2016-2020 opgevolgd om gegevens te verzamelen en de geboekte vooruitgang te meten, maar op basis van een vrijwillige deelname. Er worden gegevens verzameld in verband met de doelstellingen die in maart 2016 door de Regering werden vastgelegd met betrekking tot de diversiteit van het personeel van het gewestelijk openbaar ambt voor 5 doelgroepen :

- de toegang van vrouwen tot managementfuncties,
- de tewerkstelling van de Brusselaars,
- de tewerkstelling van jongeren,
- de tewerkstelling van personen met een handicap,
- de eindeloopbaanregeling vanaf 60 jaar.

In 2018 werd een eerste rapport, vergezeld van de aanbevelingen van de leden van de gewestelijk diversiteitscomité, aan de Regering overgemaakt. Momenteel worden de maatregelen beoordeeld, onder meer voor wat betreft de subsidies die worden toegekend aan de gewestelijke overheidsinstellingen die, via contractuele betrekkingen, een minimum van 10 % werkzoekenden aanwerven uit achtergestelde buurten waar het werkloosheidscijfer gelijk is aan of hoger is dan het gewestelijk gemiddelde. De resultaten van deze evaluatie zullen dus in de nieuwe strategie voor het gewestelijk openbaar ambt moeten kunnen worden opgenomen.

Het beschikken over meer gedetailleerde en vollediger globale analyses van het personeel van het openbaar ambt, de banen en de behoeften aan vaardigheden is echter een uitdaging geworden om een toekomstgericht beheer van banen en vaardigheden te ontwikkelen, een strategie voor het aantrekken en beheren van talenten uit te werken, de validering van competenties te veralgemenen, enz. om ook de groei van de personeelskosten beter te kunnen beheersen. Het zou daarom nuttig zijn om over te gaan tot een globale, actuele en meer volledige inkaartbrenging van het personeel van alle gewestelijke overheidsdiensten en -instellingen. Een ontwerp van ordonnantie om een nieuw Brussels Observatorium Tewerkstelling in het gewestelijk openbaar ambt op te richten werd daarom in laatste lezing door de Regering goedgekeurd en in 2019 aan het Parlement overgemaakt.

### **Het strategisch plan voor het gewestelijke openbare ambt**

In het kader van de vorige legislatuur werd een strategisch plan voor het gewestelijk openbaar ambt

### **La politique de diversité au sein de la fonction publique régionale**

Dans le cadre de la politique de diversité au sein de la fonction publique régionale, un monitoring des objectifs prioritaires pour la période 2016-2020 s'est mis en place pour collecter des données et pouvoir mesurer les progrès réalisés mais sur la base d'une participation volontaire. Des données sont collectées en rapport avec les objectifs fixés, en mars 2016, par le Gouvernement en matière de diversité du personnel de la Fonction publique régionale concernant 5 publics cibles :

- L'accès des femmes aux fonctions de management,
- L'emploi des bruxellois,
- L'emploi des jeunes,
- L'emploi des personnes en situation de handicap,
- L'aménagement des fins de carrière à partir de 60 ans.

Un premier rapport, accompagné des recommandations des membres du Comité régional de la diversité a été transmis au Gouvernement en 2018. Une évaluation des dispositifs est en cours, notamment en ce qui concerne les subsides alloués aux institutions publiques régionales qui engagent, dans des emplois contractuels, un minimum de 10 % de demandeurs d'emploi issus des quartiers où le taux de chômage est égal ou supérieur à la moyenne régionale. Les résultats de cette évaluation devront donc pouvoir être intégrés à la nouvelle stratégie pour la Fonction publique régionale.

Toutefois, disposer d'analyses globales, plus fines et plus complètes sur le personnel de la Fonction publique, sur les emplois et les besoins en compétence est devenu un enjeu pour développer une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, une stratégie d'attraction et de gestion des talents, généraliser la validation des compétences... de manière aussi à mieux maîtriser la croissance des coûts en personnel. Il serait donc utile d'établir une radiographie globale actuelle plus complète du personnel de l'ensemble des services et organismes publics régionaux. Un projet d'ordonnance pour créer un nouvel observatoire Bruxellois de l'Emploi dans la Fonction publique régionale a donc été approuvé en dernière lecture par le Gouvernement et a été transmis au Parlement en 2019.

### **Le plan stratégique pour la Fonction publique régionale**

Sous la législature précédente, un Plan stratégique pour la fonction publique régionale a fixé des lignes directrices et stratégiques pour le développement et l'évolution de la



opgesteld met richtlijnen en strategieën voor de ontwikkeling en de evolutie van het Brussels openbaar ambt tegen 2020. Talent.brussels werd opgericht om de promotie en de uitvoering van deze gewestelijke strategie te ondersteunen.

Dit strategisch plan dat voortvloeit uit een overleg met de gewestelijke mandatarissen, is gebaseerd op transversale doelstellingen die zijn opgebouwd rond 3 hoofdpijlers: de kwaliteit van de diensten, de ontwikkeling van het personeel en een efficiënte en duurzame beheersmethode. Deze transversale doelstellingen zijn vastgesteld voor alle mandatarissen en vormen een aanvulling op de strategische doelstellingen die verband houden met hun bevoegdheidsgebied.

Dit plan wordt voorgesteld in de leidraad « Voor een strategische visie van het gewestelijk openbaar ambt ».

**Wat de pijler in verband met de kwaliteit van de diensten betreft**, worden de volgende doelstellingen nagestreefd:

- de toegang tot informatie en de diensten vergemakkelijken
- de administratieve stappen vereenvoudigen
- beter communiceren en het imago van de openbare diensten bij de burgers verbeteren
- de diensten aanpassen op basis van de ervaring en de tevredenheid van de gebruikers
- zorgen voor een gewestelijk coördinatiemechanisme in het kader van de rapportering van klachten aan de Regering

De gezamenlijke acties werden voornamelijk uitgevoerd in het kader van de verwezenlijking van het gewestelijk plan voor administratieve vereenvoudiging, dat wordt beheerd door Easybrussels binnen het GOB.

**Wat de ontwikkeling van het personeel betreft**, worden de volgende doelstellingen nagestreefd:

- een menselijk en ethisch management ontwikkelen
- de aanwerving van het personeel verbeteren
- het openbaar ambt aantrekkelijk maken en de tewerkstelling van de Brusselaars bevorderen
- bijdragen aan de ontwikkeling van het personeel, het personeel opleiden en toezien op het welzijn op het werk
- de personeelsleden verantwoordelijkheidszin bijbrengen
- een intern communicatiebeleid uitwerken en de verandering mee in goede banen leiden

Fonction publique bruxelloise à l'horizon 2020. Talent.brussels a été mis en place pour soutenir la promotion et la réalisation de cette stratégie régionale.

Ce Plan stratégique, réalisé sur la base d'un travail de concertation avec les mandataires régionaux, s'articule autour d'objectifs transversaux déclinés en 3 axes clés: la qualité des services, le développement du personnel, un mode de gestion efficient et durable. Ces objectifs transversaux sont fixés à tous les mandataires et s'ajoutent aux objectifs stratégiques liés à leur domaine de compétence.

Ce plan est présenté dans le guide « Pour une vision stratégique de la Fonction publique régionale ».

**En ce qui concerne l'axe portant sur la qualité des services**, les objectifs poursuivis sont:

- Faciliter l'accès à l'information et aux services
- Simplifier les démarches administratives
- Mieux communiquer et améliorer l'image des services publics auprès des citoyens
- Adapter les services sur la base de l'expérience et de la satisfaction des usagers
- Assurer un mécanisme de coordination régionale du rapportage au Gouvernement des services de plaintes

Les actions communes se sont essentiellement déroulées dans le cadre de la réalisation du plan régional de simplification administrative dont le pilotage est assuré par Easybrussels, au sein du SPRB.

**En ce qui concerne le développement du personnel**, les objectifs poursuivis sont:

- Développer une culture de management humain et éthique
- Améliorer le recrutement du personnel
- Rendre la Fonction publique plus attractive et promouvoir l'emploi des Bruxellois
- Aider au développement du personnel et le former, veiller aux conditions du bien-être au travail
- Responsabiliser les agents
- Développer une politique de communication interne et accompagner le changement

- de beroepsmobiliteit bevorderen
- de Brusselse diversiteit weerspiegelen
- expertise delen in verband met het openbaar ambt

**Wat de efficiënte en duurzame manier van werken betreft,** worden de volgende doelstellingen nagestreefd :

- een managementcultuur ontwikkelen door gebruik te maken van methoden en tools die aan de overheidsdiensten zijn aangepast en een hoog niveau van ethiek en billijkheid garanderen
- de begrotingsprocessen en de plannings-, uitvoerings- en evaluatieprocessen van de beheersplannen of -overeenkomsten en van de operationele plannen optimaliseren
- een ambitieus milieubeleid uitvoeren
- in alle openheid handelen
- diensten en vaardigheden delen
- de digitale revolutie mee in goede banen leiden
- proactief deelnemen aan de uitvoering van de transversale beleidslijnen (genderintegratie, Handiplan, Strategie 2025,...) via concrete maatregelen en methoden die collegialiteit tussen leidende ambtenaren en hun medewerking aan de gemeenschappelijke doelstellingen van de organisatie waarborgen, alsook aan de door de Regering vastgelegde doelstellingen

Op basis van de door de Regering gevalideerde prioriteiten werd een operationeel actieplan opgesteld om de ontwikkeling van projecten gericht op de gemeenschappelijke uitdagingen en de bundeling van middelen te ondersteunen.

Voor de vorige periode omvatte het operationeel plan prioritair werkterreinen inzake administratieve vereenvoudiging, diversiteitsbeleid en de tewerkstelling van Brusselaars in het openbaar ambt, alsook de invoering van gemeenschappelijke opleidingen.

Dit plan moet worden beoordeeld om een nieuw operationeel plan te ontwikkelen.

Sommige voorstellen moeten nog verder worden uitgewerkt : een communicatie en een beheer opgebouwd rond gemeenschappelijke waarden, een innovatieve aanpak van de kwaliteit van de diensten en het bundelen van bepaalde ondersteunende diensten.

De strategie zal echter moeten worden bijgewerkt op basis van lopende of nog uit te voeren studies en evaluaties, samen met alle stakeholders.

- Favoriser la mobilité professionnelle
- Réfléter la diversité bruxelloise
- Partager l'expertise en matière de Fonction publique

**En ce qui concerne un mode de fonctionnement efficient et durable,** les objectifs poursuivis sont :

- Développer une culture de management recourant à des méthodes et outils adaptés aux services publics et garantissant un haut niveau d'éthique et d'équité
- Optimiser les processus budgétaires et les processus de planification, de mise en œuvre et d'évaluation des plans ou contrats de gestion et des plans opérationnels
- Mettre en œuvre une politique environnementale ambitieuse
- Agir en toute transparence
- Partager les services et les compétences
- Accompagner la révolution numérique
- Participer de manière proactive à la mise en œuvre des politiques transversales (intégration du genre, handiplan, Stratégie 2025,...) par des mesures concrètes et des méthodes assurant la collégialité entre fonctionnaires dirigeants et leur collaboration aux objectifs communs de l'organisation, ainsi qu'aux objectifs transversaux fixés par le Gouvernement.

Un plan d'action opérationnel a été établi en fonction des priorités validées par le Gouvernement, le but étant de soutenir le développement de projets visant des enjeux communs et la mutualisation des ressources.

Pour la période précédente, le plan opérationnel comportait des chantiers prioritaires en matière de simplification administrative, de politique de diversité et d'emploi des Bruxellois dans la fonction publique ainsi que la mise en place de formations communes.

Ce plan devra être évalué en vue de développer un nouveau plan opérationnel.

Certaines propositions méritent encore d'être développées : une communication et un management articulés autour d'un socle de valeurs communes, une approche innovante de la qualité des services et la mutualisation de certains services de support.

Toutefois, la stratégie devra être actualisée sur la base des études et évaluations en cours ou à réaliser et en concertation avec toutes les parties prenantes.

### **Gewestelijke organisaties die op weg zijn naar meer wendbaarheid**

Onze gewestelijke publieke organisaties opereren tegenwoordig in een VUCA-omgeving, dat wil zeggen onderhevig aan snelle, onzekere, complexe en dubbelzinnige veranderingen. In een dergelijke omgeving veranderen projecten, prioriteiten, technologieën en strategieën snel in een poging zich aan te passen aan de vluchtigheid van situaties. Deze voortdurende veranderingen zijn het dagelijkse leven van iedereen geworden, of ze nu agent, teamleider, topmanager of politiek leider zijn. Tegelijkertijd worden de verwachtingen van burgers, bedrijven en gebruikers in Brussel ten opzichte van het openbaar ambt weerspiegeld in een grote vraag, of het nu gaat om kwaliteit, transparantie, reactievermogen of vereenvoudiging.

Het gewestelijke openbaar ambt moet de organisaties de nodige ondersteuning bieden om hen te helpen meer flexibiliteit te bereiken door :

- het aantrekken van nieuwe Brusselse talenten met meerdere profielen, in staat om deze vereisten en deze omgeving te begrijpen.
- de ondersteuning van gewestelijke organisaties zodat zij hun huidige en toekomstige agenten kunnen begeleiden om hen in staat te stellen aan deze eisen en deze omgeving te voldoen, terwijl ze een duurzame levenskwaliteit op het werk garanderen.
- een leidende rol spelen bij de ontwikkeling van nieuwe technologieën die erop gericht zijn de ambtenaren betere instrumenten te bieden om de burgers een kwaliteitsvolle dienstverlening te kunnen bieden.

### **Een versterkt menselijk management**

Een budgettaire benadering van prestatiegericht beheer kan niet voorbijgaan aan de noodzaak om de mechanismen voor erkenning, feedback en verduidelijking van de rollen via een menselijk en participatief beheer te herstellen.

Het wegvallen van de centrale rol in het werk maakt het noodzakelijk om een globale strategie te implementeren om de betrokkenheid van de personeelsleden te behouden of te herstellen door te werken aan de betekenis, de erkenning, de professionele ontwikkeling, de autonomie en aantrekkelijke loopbaanmogelijkheden.

Problemen van burn-out, ziekteverzuim of verminderde betrokkenheid zijn een maatschappelijk fenomeen geworden en werkstress is een van de grootste risico's waarmee organisaties worden geconfronteerd. Het kan een impact hebben op de geestelijke gezondheid, de lichamelijke gezondheid, het welzijn en de productiviteit van de personeelsleden op alle niveaus. Het treft alle sectoren,

### **Des organisations régionales qui tendent vers plus d'agilité**

Nos organisations publiques régionales évoluent aujourd'hui dans un environnement VUCA c'est-à-dire, soumis à des changements rapides, incertains, complexes et ambigus. Dans un tel environnement, les projets, les priorités, les technologies et stratégies changent rapidement afin de tenter de s'adapter à la volatilité des situations. Ces changements perpétuels sont devenus le quotidien de tous, qu'on soit agent, chef d'équipe, topmanager ou dirigeant politique. En parallèle, les attentes des citoyens, entreprises et usagers bruxellois envers la fonction publique se traduisent par une exigence élevée que ce soit en terme de qualité, de transparence, de réactivité ou de simplification.

La Fonction publique régionale doit apporter le support nécessaire aux organisations régionales pour les aider à tendre vers plus d'agilité :

- En attirant de nouveaux talents bruxellois aux multiples profils, capables d'appréhender ces exigences et cet environnement.
- En donnant un support aux organismes régionaux afin qu'ils puissent accompagner leurs agents actuels et en devenir pour les mettre en capacité de répondre à ces exigences et à cet environnement, tout en leur garantissant une qualité de vie durable au travail.
- En jouant un rôle de moteur dans le développement de nouvelles technologies qui visent à donner de meilleurs outils aux fonctionnaires pour leur permettre de délivrer un service de qualité aux citoyens.

### **Un management humain innovant renforcé**

Une approche budgétaire de la gestion axée sur la performance ne peut faire fi de la nécessité de rétablir des mécanismes de reconnaissance, de feed-back, de clarification des rôles via un management humain et participatif.

La perte de centralité dans le travail rend nécessaire d'implémenter une stratégie globale pour maintenir ou rétablir l'implication des collaborateurs et collaboratrices en travaillant sur le sens, par la reconnaissance, le développement professionnel, l'autonomie et des possibilités de carrières attractives.

Les problèmes d'épuisement professionnel, d'absentéisme ou de désengagement au travail sont devenus un phénomène de société et le stress au travail l'un des risques majeurs auquel les organisations doivent faire face. Il peut affecter la santé mentale, la santé physique, le bien-être et la productivité des collaborateurs et collaboratrices de tous niveaux. Il touche tous les secteurs, y compris le secteur

inclusief de overheidssector, en vertegenwoordigt een aanzienlijke totale kostprijs voor de organisatie, het individu of de maatschappij in haar geheel.

Als werkgever wordt het gewestelijk openbaar ambt ook geconfronteerd met fenomenen van absentisme of presentisme, « burn-out » of « bore-out », het vertrek van bepaalde talenten en de paradox van de beheersing van de beheerskosten en het vergroten van de betrokkenheid van al zijn personeelsleden.

Steeds meer managers vinden het moeilijk om de complexiteit en de dubbelzinnigheid van hun taak op zich te nemen in een voortdurend veranderende context die leidt tot onzekerheid en malaise binnen hun teams.

In het kader van de ondersteuning van de hervormingen en naar aanleiding van diverse vaststellingen van de toename van het aantal gevallen van arbeidsgerelateerde gezondheidsproblemen werd in 2017 een gewestelijk platform opgericht om de uitwisseling van expertise en ervaring op het gebied van preventie en welzijn op het werk te stimuleren.

Een eerste gezamenlijk actieplan werd opgesteld en moet worden bijgewerkt. Er werden gezamenlijke opleidingen en twee gewestelijke werkgroepen opgericht. Een eerste groep heeft zich gebogen over de identificatie van knelpuntfuncties om de Regering een lijst voor te stellen in het kader van de eindeloopbaanregeling. De werkzaamheden moeten worden afgerond door rekening te houden met de budgettaire weerslag. Er is ook een co-ontwikkelingsgroep opgericht om de welzijnsplannen op te stellen en uit te werken.

De ontwikkeling van het welzijn op het werk en de aanwervingsvoorwaarden voor elk personeelslid wordt dus een prioritaire strategische doelstelling om de effectiviteit en de efficiëntie van de overheidsdiensten en het succes van het overheidsbeleid te garanderen. Talent.brussels, als HR partner, moet de besturen ondersteunen en tools voorstellen.

Dit vereist een caleidoscopische kijk en gedeelde reflectie om een nieuw evenwicht te vinden tussen een beheersbenadering en een benadering van menselijke relaties binnen de werkorganisatie.

### HOOFDSTUK III Managementsamenvatting

**De ontwikkeling van de activiteiten van Talent.brussels (gewestelijke overheidsdienst Brussel Openbaar Ambt)**

public et constitue un coût global important tant pour l'organisation, que pour l'individu ou pour la société dans son ensemble.

En tant qu'employeur, la fonction publique régionale est également confrontée à ces phénomènes d'absentisme ou de présentisme, de « burn out » ou de « bore out », au départ de certains talents et au paradoxe de devoir maîtriser les coûts de gestion tout en augmentant l'engagement de l'ensemble de ses collaborateurs et de ses collaboratrices.

De plus en plus de managers éprouvent des difficultés à assumer la complexité et l'ambiguïté de leur tâche dans un contexte en perpétuelle transformation qui génère incertitude et mal-être au sein de leurs équipes.

Ainsi, dans le cadre de l'accompagnement des réformes et suite à divers constats d'augmentation des phénomènes de mal-être au travail, une plate-forme régionale a été initiée en 2017 afin de stimuler le partage d'expertise et d'expérience en matière de prévention et de bien-être au travail.

Un premier plan d'action commun a été établi et doit être actualisé. Des formations communes et deux groupes de travail régionaux ont été mis en place. Un premier groupe s'est penché sur l'identification des fonctions pénibles afin de proposer au Gouvernement une liste dans le cadre de l'aménagement des fins de carrière. Le travail doit être finalisé en y intégrant l'impact budgétaire. Un groupe de co-développement pour l'élaboration et la mise en œuvre des plans Bien-être s'est également constitué.

Développer le bien-être au travail et les conditions de l'engagement de chaque collaborateur et de chaque collaboratrice devient donc un objectif stratégique prioritaire pour assurer l'efficacité et l'efficience des services publics et le succès des politiques publiques. Talent.brussels, comme partenaire RH, doit pouvoir soutenir les administrations et leur proposer des outils.

Ceci nécessite d'adopter un regard kaléidoscopique et une réflexion partagée pour trouver un nouvel équilibre entre une approche de gestion et une approche des relations humaines au sein de l'organisation de travail.

### CHAPITRE III Synthèse managériale

**Le déploiement des activités de Talent.brussels (SPR Bruxelles Fonction publique)**

Het besluit van de Brusselse Hoofdstedelijke Regering houdende oprichting van Brussel Openbaar Ambt dateert van 6 juli 2017 en werd op 14 juli van datzelfde jaar bekendgemaakt in het *Belgisch Staatsblad*. Om de oprichting van deze nieuwe dienst van de Regering op 1 januari 2018 voor te bereiden, werd binnen de Gewestelijke Overheidsdienst Brussel een tijdelijke autonome cel opgericht. Brussel Openbaar Ambt is sinds 1 januari 2018 een autonome instelling.

L'arrêté de création de Bruxelles Fonction publique date du 6 juillet 2017 et a été publié au *Moniteur belge* le 14 juillet de cette même année. Afin de préparer la mise en place de ce nouveau service du Gouvernement au 1<sup>er</sup> janvier 2018, une cellule autonome provisoire avait été mise en place au sein du SPRB. Bruxelles Fonction publique est autonome depuis le 01 janvier 2018.

Het doelpubliek: de Brusselse Hoofdstedelijke Regering, waarbij de dienst, via zijn werk, zal bijdragen tot de verwezenlijking van de doelstellingen die ze heeft vastgelegd, de verschillende bestaande gewestelijke structuren en de Brusselse burgers, begunstigen van het door het Brussels Hoofdstedelijk Gewest vastgelegde beleid.

Son public cible : le Gouvernement bruxellois, dont il contribuera, par son travail, à l'atteinte des objectifs qu'il s'est fixé ; les différentes structures régionales existantes et le citoyen bruxellois, bénéficiaire des politiques que se fixe la Région bruxelloise.

De opdrachten van Brussel Openbaar Ambt die in juni 2018 de corporate naam « Talent.brussels » kreeg, hebben voornamelijk betrekking op de organisatie van de gewestelijke statutaire selectieproeven, het beheer van het secretariaat van de selectie- en evaluatiecommissies van de gewestelijke mandatarissen (topmanagers), het beheer van verschillende juridische processen (secretariaat van het gewestelijk onderhandelingscomité met de sociale partners, gewestelijke kamers van beroep, enz.) en het diversiteitsbeleid binnen de verschillende gewestelijke instellingen.

Les missions de Bruxelles Fonction publique, qui s'est doté en juin 2018 d'un nom corporate, Talent.brussels, portent prioritairement sur l'organisation de sélections statutaires régionales, la gestion du secrétariat des commissions de sélection et d'évaluation des mandataires régionaux (top managers), la gestion de divers processus juridiques (secrétariat de l'organe de négociation régionale avec les partenaires sociaux, chambres de recours régionales, etc.) et de la politique de diversité au sein des diverses institutions régionales.

Vanuit een subsidiariteitsbeginsel wil Talent.brussels de verzamelpaats zijn van de in elke structuur aanwezige gewestelijke expertise. Zo werden al verschillende uitwisselingsplatformen Openbaar Ambt en HR opgericht (welzijn op het werk, diversiteit, enz.), die zich steeds verder zullen blijven evolueren.

Dans un principe de subsidiarité, Talent.brussels se veut le lieu de rassemblement d'expertises régionales présentes au sein de chacune des structures. Ainsi, plusieurs plateformes d'échanges Fonction publique et RH se sont déjà mises en place (bien-être au travail, diversité, etc.) et continueront à évoluer.

De opdrachten van Talent.brussels zijn vastgelegd in het besluit van de Brusselse Hoofdstedelijke Regering van 6 juli 2017 betreffende de oprichting van Brussel Openbaar Ambt. Talent.brussels heeft als algemene opdracht om de diensten, met naleving van het subsidiariteitsbeginsel, te ondersteunen of een coördinatie tot stand te brengen om gemeenschappelijke antwoorden of gedeelde oplossingen te bieden op transversale uitdagingen of behoeften inzake ambtenarenzaken en om diensten, opleidingen en validering van competenties te bieden in het kader van de strategie inzake openbaar ambt van de Regering, voor de volgende opdrachten :

Les missions de Talent.brussels sont quant à elles définies dans l'arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 6 juillet 2017 portant création de Bruxelles Fonction publique. Il a pour mission générale, et ce dans le respect du principe de subsidiarité, d'offrir un appui ou d'assurer une coordination en vue d'apporter des réponses communes ou des solutions mutualisées à des enjeux ou des besoins transversaux en matière de Fonction publique ainsi que de fournir des services, formations et validations de compétences dans le cadre de la stratégie de Fonction publique du Gouvernement, pour les missions suivantes :

**Op het vlak van ondersteuning bij de ontwikkeling van de globale strategie inzake openbaar ambt :**

**Au niveau de l'appui au développement de la stratégie globale de Fonction publique :**

- ondersteuning bieden bij de bevordering van de globale strategie inzake personeel en organisatie ;
- waken over de homogeniteit en de samenhang van dit beleid met behulp van die globale strategie ;

- promotion de la stratégie globale en matière de personnel et organisation,
- veille quant à l'homogénéité et la cohérence de cette stratégie,



- de beheerstrategie van banen en competenties en de ontwikkeling van het personeel coördineren ;
- ondersteuning bieden bij de opstelling van een strategisch plan voor het gewestelijk openbaar ambt ;
- ondersteuning bieden bij de uitvoering van een transversaal beleid in samenhang met de voor de mandaathouders te bepalen transversale doelstellingen ;
- ondersteuning bieden aan het gewestelijk beleid, en aan de andere diensten, op het vlak van kwaliteit van de diensten en inzake klachtenbeheer

#### **Op het vlak van de operationele opdrachten :**

- de ontwikkeling van gemeenschappelijke diensten en projecten, ook met andere entiteiten, op het grondgebied van het Gewest, ondersteunen en in goede banen leiden ;
- ondersteuning bieden aan de ambtenaren-generaal van de diensten en publiekrechtelijke rechtspersonen van het Gewest in de domeinen die Talent.brussels beheert ;
- de examens centraliseren, coördineren en organiseren met het oog op de aanleg van wervingsreserves van statutair personeel voor de diensten die onderworpen zijn aan de bepalingen van het statuut van de ambtenaren van de gewestelijke overheidsdiensten en de instellingen van openbaar nut en, op verzoek, ondersteuning bieden bij de andere proeven en selecties alsook bij de oriëntering, mobiliteit en certificering van het personeel van het gewestelijk openbaar ambt ;
- juridische ondersteuning bieden bij de uitwerking en de interpretatie van de statuten van de ambtenaren van de diensten van het gewestelijk openbaar ambt, juridisch advies en juridische bijstand verlenen en de juridische geschillen opvolgen in de bevoegdheidsdomeinen van de organisatie ;
- de strategie op het vlak van diversiteitsbeleid in het gewestelijk openbaar ambt coördineren en het secretariaat van het gewestelijk diversiteitscomité waarnemen ;
- het Observatorium Tewerkstelling Openbaar Ambt coördineren ;
- ondersteuning bieden op het gebied van overheidsopdrachten door raamovereenkomsten, groepscontracten en aankoopcentrales te stimuleren ;
- het secretariaat waarnemen van de verschillende commissies van het Gewest die verband houden met het openbaar ambt, waaronder de gewestelijke kamer van beroep, de selectiecommissies, de evaluatiecommissies en het secretariaat van het onderhandelingscomité

De huidige strategische doelstellingen van Talent.brussels zijn gedefinieerd rekening houdend met de opdrachten van Talent, zoals voorzien in het

- coordination de la stratégie de gestion des emplois et des compétences ainsi que le développement du personnel,
- support à l'élaboration d'un plan stratégique pour la Fonction publique régionale,
- soutien à la réalisation des politiques transversales en lien avec les objectifs transversaux à fixer aux mandataires,
- support à la politique régionale en matière de qualité des services et en matière de gestion des plaintes ;

#### **Au niveau des missions opérationnelles :**

- Soutenir et accompagner la création de services et projets communs, y compris avec d'autres entités, sur le territoire de la Région,
- Venir en appui des fonctionnaires généraux des services et personnes morales de droit public appartenant à la Région dans les domaines gérés par Talent.brussels,
- Centraliser, coordonner et organiser les épreuves en vue d'établir des réserves de recrutements statutaires pour les services soumis aux dispositions du Statut des agents des SPR et OIP de la Région de Bruxelles-Capitale et, à la demande, offrir un support pour les autres épreuves et sélections ainsi que pour l'orientation, la mobilité, les certifications et validations de compétences du personnel de la Fonction publique régionale,
- Apporter un appui juridique pour élaborer et interpréter les statuts des agents des services de la Fonction publique régionale et offrir une mission de conseil juridique, d'assistance juridique et de suivi du contentieux juridique dans ses domaines de compétences,
- Coordonner la stratégie de diversité dans la Fonction publique régionale et assurer le secrétariat du Comité régional de diversité,
- Coordonner l'observatoire de l'emploi Fonction publique,
- Offrir un soutien en matière de marchés publics en promouvant des contrats-cadres, des contrats de groupe et des centrales d'achat,
- Assurer le secrétariat des différentes commissions de la Région liées aux matières de Fonction publique, notamment la Chambre de recours régionale, les commissions de sélection, les commissions d'évaluation et le secrétariat du Comité de négociation.

Les objectifs stratégiques actuels de Talent.brussels ont été définis en tenant compte des missions de Talent, prévues dans son arrêté de création ainsi que des objectifs

oprichtingsbesluit, en met de doelstellingen die de Regering en de staatssecretaris Openbaar Ambt tijdens de vorige zittingsperiode hebben vastgelegd.

De opdrachten die momenteel door Talent.brussels worden uitgevoerd, houden dus ook rekening met deze prioriteiten en worden verder ontwikkeld naargelang van de indiensttreding van daartoe aangeworven personeel :

- de statutaire selectie, met de organisatie van gezamenlijke gewestelijke selecties en de ontwikkeling van een gewestelijke « employer branding »-communicatie (portalsite voor vacatures) ;
- het beheer van het secretariaat van de selectie- en evaluatiecommissies van de gewestelijke mandatarissen (topmanagers) ;
- ondersteunende activiteiten voor de minister Openbaar Ambt : opstellen en interpreteren van de statuten, voorbereiden van verslagen voor de Regering (bijvoorbeeld jaarverslag van de klachtendiensten van de gewestelijke overheidsdiensten en de instellingen van openbaar nut, statistieken van het Observatorium Tewerkstelling van het gewestelijk openbaar ambt), secretariaat van het gewestelijk diversiteitscomité
- het beheer van de griffie van de kamer van beroep ;
- het beheer van de diversiteitssubsidies ;
- de oprichting van gewestelijke werkgroepen en het beheer van projecten in het kader van gezamenlijke actieplannen : validering van competenties, gewestelijke opleidingen, actieplan inzake welzijn / einde-loopbaan, ondersteuning bij de oprichting van een overkoepelende sociale dienst,...
- de ondersteuning van coördinatiestructuren en initiatieven voor het delen van expertise en het gedeeld gebruik van diensten (ontwikkeling en professionalisering)

De prioriteiten zullen worden bijgesteld in functie van de resultaten van de evaluatie van het strategisch en operationeel plan voor het gewestelijk openbaar ambt en het raadplegingsproces met de belanghebbenden.

De strategische doelstellingen van Talent.brussels zullen zijn gebaseerd op een reeks richtlijnen die zullen worden besproken met de betrokken stakeholders om het personeelsbeheerbeleid en de organisatiedynamiek binnen het openbaar ambt te ontwikkelen en tegelijk de continuïteit ten opzichte van de transversale, vooraf voor de mandatarissen vastgelegde doelstellingen te verzekeren. Een benchmark met soortgelijke administraties is voorzien.

fixés par le Gouvernement et la Secrétaire d'État en charge de la Fonction publique sous la précédente législature.

Les missions actuellement développées par Talent.brussels tiennent donc compte de ces priorités et se développent au fur et à mesure de l'entrée en service du personnel recruté à cet effet :

- la sélection statutaire, avec l'organisation de sélections régionales mutualisées et le développement d'une communication régionale « employer branding » (site portail des offres d'emploi),
- la gestion du secrétariat des commissions de sélection et d'évaluation des mandataires régionaux (top managers),
- les activités de support au ministre de la Fonction publique : l'élaboration et l'interprétation des Statuts, préparation de rapports au gouvernement (ex : rapport annuel des services des plaintes des SPRB et OIP, statistiques de l'Observatoire de l'Emploi de la Fonction publique régionale), secrétariat du comité régional de la diversité
- la gestion du greffe de la chambre de recours
- la gestion des subsides diversité
- la mise sur pied de groupes de travail régionaux et la gestion de projets dans le cadre de plans d'action communs : validation des compétences, formations régionales, Plan d'action Bien-Etre/fins de carrière, support à la création d'un service social coupole...
- support aux structures de coordination et aux initiatives de partage d'expertise et de mutualisation de services (développement et professionnalisation )

Les priorités seront actualisées en fonction des résultats de l'évaluation du Plan stratégique et opérationnel pour la fonction publique régionale et du processus de consultation des acteurs concernés.

Les objectifs stratégiques de Talent.brussels reposeront sur une série d'orientations qui seront discutées avec les acteurs concernés afin de faire évoluer les politiques de gestion du personnel et les dynamiques organisationnelles au sein de la fonction publique tout en assurant une continuité par rapport aux objectifs transversaux fixés précédemment aux mandataires. Un benchmark avec des administrations similaires est prévu.

### **Promoten van een innovatieve visie op HR-management en de organisatie**

De voorgestelde visie vloeit voort uit zowel een specifieke analyse van de context van het Brussels Gewestelijk openbaar ambt, die in hoofdstuk 2 van deze nota wordt besproken, als uit aanbevelingen die afkomstig zijn van een multidisciplinaire aanpak, die wordt aangedreven door zowel praktijkmensen (managers, HRM, welzijnsverantwoordelijken, enz.) als onderzoekers die gespecialiseerd zijn in verschillende benaderingen (management, sociologie, psychologie, recht, filosofie, vakbond, enz.).

Om de effectiviteit en de efficiëntie van de overheidsdiensten en het succes van het overheidsbeleid te garanderen, is de ontwikkeling van het welzijn en de aanwervingsvoorwaarden voor elk personeelslid dus een prioritaire doelstelling.

Daartoe moet meer aandacht worden besteed aan de fundamentele behoeften op het vlak van autonomie, betrokkenheid en identificatie, ontwikkeling en zelfverwerkelijking van ieder individu. De arbeidsorganisatie moet een plaats van leven, sociale uitwisseling en ontwikkeling blijven.

Deze doelstelling impliceert een coherente evolutie van de managementmethoden en beleidslijnen voor personeelsbeheer en menselijke relaties binnen het gewestelijk openbaar ambt om de communicatie-, raadplegings- en overlegpraktijken in de besluitvormingsprocessen, de verticale of horizontale loopbaanvooruitzichten binnen en buiten de organisatie, de toegang tot verrijkende ervaringen, de voortgezette opleiding en zelfbestuurspraktijken te verbeteren.

Innovatie gaat gepaard met de ontwikkeling van een menselijke werkorganisatie die gericht is op de tegemoetkoming aan de behoeften en verwachtingen van de burgers die centraal staan binnen onze openbare dienstverleningsopdrachten, maar houdt ook een inzicht in de hefboomen van de betrokkenheid en een identificatie van prioriteiten in om samen, in een geest van solidariteit, dankzij gemeenschappelijke doelstellingen en waarden, de actie op een nuttige manier te sturen en zich te mobiliseren.

Talent.brussels stelt daarom voor om haar partners te initiëren, te promoten en te ondersteunen in het kader van de ontwikkeling van een nieuw personeelsbeheer- en organisatie-model om de weg van een menselijk management in te slaan en de organisatie te transformeren in overeenstemming met een collaboratief management.

Wat het verschil zal maken, is het beheer van de mensen binnen onze overheidsorganisaties. Investeren

### **Promotion d'une vision novatrice de la Gestion RH et de l'Organisation**

La vision proposée émane à la fois d'une analyse particulière du contexte de la fonction publique régionale bruxelloise, abordé dans le chapitre de 2 de cette note, et de recommandations issues d'une approche pluridisciplinaire alimentée à la fois par des praticiens (managers, DRH, responsables Bien-être...) et par des chercheurs spécialisés dans différentes approches (gestion, sociologique, psychologique, juridique, philosophique, syndicale...).

Afin d'assurer l'efficacité et l'efficience des services publics et le succès des politiques publiques, un objectif prioritaire vise le développement du bien-être au travail et les conditions de l'engagement de chaque collaborateur et de chaque collaboratrice.

Pour cela, il convient de davantage prendre en compte les besoins fondamentaux d'autonomie, d'appartenance et d'identification, de développement et de réalisation de soi de tout individu. L'organisation du travail doit rester un lieu de vie, d'échange social et de développement.

Cet objectif implique une évolution cohérente des modes de management et des politiques de gestion du personnel et de relations humaines au sein de la Fonction publique régionale pour améliorer les pratiques de communication, de consultation et de concertation dans les processus de prise de décision, les perspectives de carrières verticales ou horizontales dans et hors de l'organisation, l'accès à des expériences enrichissantes, la formation continue et des pratiques de self-management.

Innover implique de développer une organisation humaine du travail orientée vers la satisfaction des besoins et attentes des citoyens au cœur de nos missions de service public mais aussi la compréhension des leviers de l'engagement et une identification des priorités pour orienter utilement l'action, pour se mobiliser ensemble, de manière solidaire grâce à des objectifs et des valeurs partagés.

Talent.brussels se propose donc d'initier, de promouvoir et de soutenir ses partenaires dans le développement d'un nouveau modèle de gestion du Personnel et de l'organisation afin de s'engager dans la voie d'un management humain et de transformer l'organisation en cohérence avec un management collaboratif.

Ce qui fera la différence sera la gestion de l'humain au sein de nos organisations publiques. Investir dans



in opleidingen, begeleiden en ondersteunen van zowel managers als personeelsleden op alle niveaus en stimuleren van plezier, vreugde en gezelligheid op het werk zullen ook bijdragen tot ieders succes.

Talent.brussels zal haar partners dan ook ondersteunen bij de ontwikkeling en de uitvoering van een gedeelde vernieuwende visie om de benaderingen op het vlak van beheer, kwaliteitsmanagement, personeelsontwikkeling, ethiek en reglementering inzake het gewestelijk openbaar ambt te laten evolueren.

Daartoe zal Talent.brussels in 2019 en 2020 een analyse uitvoeren van de behoeften van zijn stakeholders en co-build voorstellen die beantwoorden aan geïdentificeerde behoeften. Er zal ook bijzondere aandacht worden besteed aan de ontwikkeling van gemeenschappelijke referentiekaders en het delen van goede praktijken.

Talent.brussels zal de volgende strategische doelstellingen moeten halen.

SD 1. Het beleid inzake aanwerving, « employer branding », personeelsontwikkeling en loopbaanbeheer co-uitwerken

SD 2. HR-diensten en ondersteunende diensten ontwikkelen om partners te helpen op weg te gaan naar behendigheid

SD 3. Een innovatieve open-expertise voor de openbare dienst en integreer tools van GovTech ontwikkelen

SD 4. Een ondersteuning aan de managers aanbieden

**Drie andere doelstellingen zijn eigen aan de interne werking van Talent.brussels :**

SD 5. De bestendiging van de structuur van Talent.brussels garanderen, ten dienste van het Gewest

SD 6. Toezien op de impact van gelijke kansen op de opdrachten

SD 7. Bijdragen aan de klimaatverbintenissen van het Gewest om de directe en indirecte uitstoot van broeikasgassen tegen 2030 met minstens 40 % te verminderen en de Europese doelstelling voor koolstofneutraliteit te benaderen tegen 2050

la formation, l'accompagnement et le soutien tant des managers que des collaborateurs et collaboratrices de tous niveaux. Encourager le plaisir et la joie au travail, la convivialité seront aussi des conditions de réussite de tous, de chacun et de chacune.

Talent.brussels soutiendra donc ses partenaires pour développer et mettre en pratique une vision commune novatrice, pour faire évoluer les approches en matière de management, de développement du personnel, de l'éthique et de la réglementation relative à la Fonction publique régionale.

Pour ce faire, en 2019 et 2020, Talent.brussels réalisera une analyse des besoins de ses parties prenantes et co-construira des propositions répondant aux besoins identifiés. Une attention particulière sera également portée au développement de cadres de référence commun et au partage de bonnes pratiques.

Talent.brussels devra répondre aux objectifs stratégiques suivants :

OS 1. Co-développer les politiques de recrutement, d'employer branding, de développement du personnel et de gestion des carrières

OS 2. Développer des services RH et des services de soutien afin d'aider les partenaires à évoluer vers plus agilité

OS 3. Développer une open-expertise innovante en matière de fonction publique et intégrer des outils de GovTech

OS 4. Développer un soutien aux managers

**Trois autres objectifs sont propres au fonctionnement interne de Talent.brussels :**

OS 5. Pérenniser la structure de Talent.brussels, au service de la Région

OS 6. Veiller à l'impact Egalité des chances/diversité sur les missions

OS 7. Contribuer aux engagements de la Région en matière climatique pour atteindre une réduction de minimum 40 % des émissions de GES, directes et indirectes, en 2030 et s'approcher de l'objectif européen de neutralité carbone en 2050

### III. 1 SD 1 : Het beleid inzake aanwerving, « employer branding », personeelsontwikkeling en loopbaanbeheer co-uitwerken

Om de kosten in de hand te houden, maar ook met het oog op beroepsmobiliteitsvooruitzichten, moet het aanwervingsbeleid zijn gebaseerd op analyses van de aanstelling van de personeelsleden ten opzichte van hun vaardigheden, de uit te voeren opdrachten en de te bereiken doelstellingen. De HRM-diensten zullen samenwerken met de diensten van het controlebeheer om een nieuwe benadering te ontwikkelen voor de opstelling van flexibelere personeelsplannen.

Wervingsmethoden en selectiemethoden en integratieplannen zullen moeten evolueren om rekening te houden met de aantrekkelijkheid en het behoud van toekomstige of huidige werknemers. Er moeten stappen worden ondernomen om nieuwe banen toegankelijker te maken voor huidige werknemers om hun loopbaan bij de openbare dienst te stimuleren of om de re-integratie van werknemers die langdurig afwezig zijn te stimuleren.

In een context van transitie en transformatie van de samenleving en de werkorganisaties moet het beleid inzake personeelsbeheer en « employer branding » deze noodzakelijke ontwikkeling van een management ondersteunen, om de autonomie, de individuele en collectieve veerkracht te ontwikkelen en tegelijk methoden aan te nemen om de werkdruk te reguleren teneinde de bronnen van overmatige vermoeidheid en stress te beperken. Het opleidingsbeleid zal de ontwikkeling van individuele en organisatorische veerkracht stimuleren, onder meer door de verspreiding van methoden die gebruikmaken van de collectieve intelligentie.

#### Operationele doelstellingen 2020

- OD 1.1. De gewestelijke statutaire selectie stimuleren en implementeren
- OD 1.2. Een gedeelde gewestelijke « employer branding » ontwikkelen en ten uitvoer brengen
- OD 1.3. Het secretariaat waarnemen van de selectie- en evaluatiecommissies van de topmanagers van het BHG
- OD 1.4. De strategie rond diversiteit in het gewestelijke openbaar ambt coördineren
- OD 1.5. De gewestelijke cartografie en de certificaties en valideringen van de competenties opstellen en ontwikkelen
- OD 1.6. Een aanbod aan gewestelijke opleidingen ontwikkelen
- OD 1.7. De overgang naar het hogere niveau opnieuw lanceren en ten uitvoer leggen

### III. 1 OS 1 : Co-développer les politiques de recrutement, d'employer branding, de développement du personnel et de gestion des carrières

Dans une optique de maîtrise des coûts mais aussi de perspectives de mobilité professionnelle, la politique de recrutement devra s'appuyer sur des analyses de l'affectation des collaborateurs et collaboratrices au regard de leurs compétences, des missions à couvrir et objectifs à réaliser. Les services GRH collaboreront avec les services du contrôle de gestion pour développer une nouvelle approche de la confection de plans de personnel plus souples.

Les modes de recrutement et les méthodes de sélection ainsi que les plans d'intégration devront évoluer pour tenir compte des enjeux liés à l'attractivité et à la rétention des collaborateurs et collaboratrices futurs ou actuels. Des mesures devront être prises pour rendre les nouveaux emplois davantage accessible aux collaborateurs et collaboratrices actuels afin de dynamiser leur carrière au sein de la Fonction publique ou de favoriser la réintégration de collaborateurs et collaboratrices qui ont été absents pendant une longue durée.

Dans un contexte de transition et de transformation de la société et des organisations de travail, les politiques de gestion du personnel et d'employer branding devront soutenir cette évolution nécessaire d'un management visant à développer l'autonomie, la résilience individuelle et collective tout en adoptant des modes de régulation de l'intensité du travail afin de limiter les sources de fatigue et de stress excessifs. Les politiques de formation stimuleront le développement de la résilience individuelle et organisationnelle, notamment par la diffusion de méthodes mobilisant l'intelligence collective.

#### Objectifs opérationnels 2020 :

- OO 1.1. Stimuler et mettre en œuvre la sélection statutaire régionale
- OO 1.2. Stimuler et mettre en œuvre un employer branding régional partagé
- OO 1.3. Assurer le secrétariat des commissions de sélection et d'évaluation des top managers de la RBC
- OO 1.4. Coordonner la stratégie diversité dans la fonction publique régionale
- OO 1.5. Mettre en place et développer la cartographie régionale et les certifications et validations de compétences
- OO 1.6. Développer une offre de formations régionales
- OO 1.7. Relancer et mettre en œuvre l'accession au niveau supérieur

- OD 1.8. Het beleid van intragewestelijke mobiliteit stimuleren
- OD 1.9. Flexibele oplossingen voor tijdelijke werving bieden

### **III. 2 SD 2 : HR-diensten en ondersteunende diensten om partners te helpen op weg te gaan naar behendigheid ontwikkelen**

Talent.brussels zal een klantgerichte dienstverlening ontwikkelen voor haar partners op het vlak van HR teneinde hen te ondersteunen in het professionaliseren van hun organisatie. Dit houdt ondermeer een juridische dienstverlening in ten voordele van de partners inzake ambtenarenzaken. Deze dienst registreert en beheert de behoeften en de aanvragen van de partners om de statuten up-to-date te houden en ontvangt de vragen tot interpretatie die door de gewestelijke partners en interne collega's in het kader van de uitoefening van hun opdrachten worden overgemaakt. Deze werkwijze maakt het mogelijk om een unieke en geharmoniseerde visie over het recht van het openbaar ambt in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest te verkrijgen en voorstellen aan de Minister van Openbaar Ambt te doen

Om tegemoet te komen aan de behoeften van de Brusselse samenleving, onder meer via sociaal overleg, zal rekening worden gehouden met de nieuwe werkmethoden en -vormen, alsook met de behoeften van zowel de werkgever als de personeelsleden.

De individualisering van de arbeidsvoorwaarden, het telewerk, het recht op deconnectie en andere nieuwe werkpraktijken hebben gevolgen voor de beheersmethoden die van oudsher bij het gewestelijk openbaar ambt worden gebruikt. De personeelsleden zullen worden aangemoedigd om een versterkte beroepsethiek (verantwoordelijkheid, algemeen belang, gelijkheid, enz.) in acht te nemen, die erop gericht is om de goede werking van de collectieve uitwisselingen, de werkorganisatie en het bereiken van de gewenste resultaten te waarborgen.

Alle genomen beslissingen en de praktijken zullen oneerlijke en discriminerende behandelingen vermijden, zowel intern als ten opzichte van de gebruikers-klanten, en zullen met name de beginselen van gelijkheid en transparantie bevorderen.

De personeelsleden van alle niveaus dienen een gedeelde ethiek te ondersteunen waaraan in het dagelijkse gedrag gestalte wordt gegeven.

- OO 1.8. Stimuler la politique de mobilité intrarégionale
- OO 1.9 Offrir des solutions flexibles en terme de recrutement temporaire

### **III. 2 OS 2 : Développer des services RH et des services de soutien afin d'aider les partenaires à évoluer vers plus agilité**

Talent.brussels développera des services RH orientés clients pour ses partenaires afin de les soutenir dans la professionnalisation de leur organisation. Ceci entre autres par un service juridique en termes de fonction publique. Le service reçoit et traite les demandes des partenaires afin de maintenir les Statuts à jour. Il reçoit les questions d'interprétation qui lui parviennent des partenaires régionaux et des collègues internes dans l'exercice de leurs missions. Ce mode de fonctionnement permet d'obtenir une vision unique et harmonisée du droit de la fonction publique en Région de Bruxelles-Capitale et de faire des propositions au Ministre de la Fonction Publique.

Afin de répondre aux besoins de la société bruxelloise, via notamment la concertation sociale, les nouveaux modes et formes de travail, ainsi que les besoins tant de l'employeur que des collaborateurs et collaboratrices seront pris en compte.

L'individualisation des conditions de travail, le télétravail, le droit à la déconnexion et autres nouvelles pratiques de travail, impactent les modes de management utilisés traditionnellement dans la fonction publique régionale. Les membres du personnel seront incités à adhérer à une éthique professionnelle renforcée (responsabilité, intérêt général, égalité etc.) visant à garantir le bon fonctionnement des échanges collectifs, de l'organisation de travail et l'atteinte des résultats recherchés.

Toute décision prise ainsi que les pratiques éviteront les traitements injustes et discriminants que ce soit en interne ou à l'égard des usagers clients et favoriseront les principes d'égalité et de transparence notamment.

Le personnel à tous les niveaux devra promouvoir une éthique partagée et incarnée dans les comportements quotidiens.

Er zullen eveneens diensten opgezet worden in het kader van de organisatieontwikkeling zoals tools inzake organisatiebeheersing en beleidsevaluatie.

Er zullen eveneens klantgericht openbare aanbestedingen voorbereid worden waarop partners kunnen intekenen, en dit teneinde efficiëntiewinsten te boeken.

### **Operationele doelstellingen 2020**

- OD 2.1. De statuten van de ambtenaren van de diensten van het gewestelijk openbaar ambt opstellen en interpreteren en een dienst advies en een juridische monitoring bieden
- OD 2.2. Juridische bijstand verlenen aan de selectie- en evaluatiecommissies van de topmanagers van het BHG en Sector XV
- OD 2.3. De griffie van de kamer van beroep beheren
- OD 2.4. Ondersteuning bieden op het vlak van overheidsopdrachten door raamovereenkomsten, groepcontracten en aankoopcentrales te stimuleren en advies en een juridische monitoring aan te bieden
- OD 2.5. HR diensten ontwikkelen in het Openbaar Ambt
- OO 2.6 Développer des services de développement organisationnel.

### **III. 3 SD 3 : Een innovatieve open-expertise voor de openbare dienst en integreer tools van GovTech ontwikkelen**

De kwaliteit van de diensten, de relevantie van de inhoud, de prestaties van onze overheidsorganisaties en de effectiviteit zijn grote uitdagingen, die steeds belangrijker worden en ons verplichten om te innoveren op het vlak van de ontwikkeling van onze overheidsorganisaties door middel van een systematische en participatieve benadering.

Bij de ontwikkeling van een nieuwe organisatiecultuur moet rekening worden gehouden met de relatie tussen de kwaliteit van de aan de gebruikers geleverde diensten en de kwaliteit van de organisatie van het werk, waarbij de voorwaarden voor de ontwikkeling en het welzijn van het personeel moeten worden gewaarborgd.

De kwaliteit van de overheidsdiensten, hoewel die de kwaliteit van de producten of de diensten beoogt, heeft immers ook betrekking op verschillende dimensies van de organisatie in haar geheel: leiderschap, personeel, middelen, processen, resultaten, enz. Er bestaan verschillende participatieve, aan de overheidssector aangepaste methoden om de kwaliteit van de organisatie te meten en structureren. Ze zijn bedoeld om de organisaties te helpen

Les services seront également mis en place dans le contexte du développement organisationnel, tels que des outils de gestion organisationnelle et d'évaluation des politiques.

Des marchés publics orientés clients seront également préparés, auxquels les partenaires pourront souscrire afin de gagner en efficacité.

### **Objectifs opérationnels 2020 :**

- OO 2.1. Elaborer et interpréter les statuts des agents des services de la Fonction publique régionale et offrir un service de conseil et une veille juridique ;
- OO 2.2. Apporter un appui juridique aux secrétariats des commissions de sélection et d'évaluation des top managers de la RBC et du Secteur XV ;
- OO 2.3. Assurer le Greffe de la chambre de recours ;
- OO 2.4. Suivre le contentieux juridique et assurer une veille juridique dans ses domaines de compétences.
- OO 2.5. Développer des services de RH,
- OO 2.6 Développer des services de développement organisationnel.

### **III. 3 OS 3 : Développer une open-expertise innovante en matière de fonction publique et intégrer des outils de GovTech**

La qualité des services, la pertinence des contenus, la performance de nos organisations publiques et l'efficacité constituent des enjeux majeurs et prennent une dimension toujours plus grande et nous demande d'innover dans le développement de nos organisations publiques en adoptant une approche systémique et participative.

Le développement d'une nouvelle culture organisationnelle doit prendre en compte la relation entre la qualité des services fournis aux usagers et la qualité de l'organisation du travail tout en assurant des conditions de développement et de bien-être du personnel.

En effet, la qualité dans les services publics, bien qu'elle ait pour finalité la qualité des produits ou des services, touche aussi aux différentes dimensions de l'organisation dans son ensemble : le leadership, le personnel, les ressources, les processus, les résultats,... Différentes méthodes participatives et adaptées au secteur public existent pour permettre de mesurer et de structurer la qualité de l'organisation. Elles visent à aider les organisations à se transformer dans une optique d'amélioration continue,

zichzelf te transformeren met het oog op een continue verbetering, om effectiever te worden en tegelijk de bijdrage van de mensen die er werken te valoriseren (zie onder meer het zelfevaluatiekader van het openbaar ambt).

De dienstverlening verbeteren is ook een kwestie van innovatie. Dit is een permanente opdracht. Administratieve vereenvoudiging moet hand in hand gaan met technologische evolutie. Innovatie op technologisch vlak moet niet enkel zorgen voor automatisering of het reduceren van foutenmarges. Innovatie moet ook aangewend worden om beleid te verbeteren, toekomstige evoluties beter in te schatten en hierop te anticiperen. De plaats van artificiële intelligentie zal in de komende jaren een steeds grotere rol spelen.

Government Technology is een manier om innovatieve startups en technologische vooruitgang te gebruiken om betere diensten uit te bouwen voor de burger en betere tools aan te bieden aan de ambtenaar.

### **Het delen van kennis**

Een andere uitdaging betreft het behoud en de overdracht van kennis, aangezien men het erover eens is dat prestaties afhangen van de ontwikkeling van kennis. Het is daarom van essentieel belang om de expertises te behouden en te benutten. Talent.brussels zal de ontwikkeling van gewestelijke groepen voor de uitwisseling van expertise en goede praktijken in het kader van haar bevoegdheden voortzetten.

### **Een lerende en creatieve organisatie**

De door Talent.brussels voorgestelde benadering zal een meer organische aanpak van het beheer van onze organisaties en personeelsleden in de hand werken met de implementatie van nieuwe structuren en minder bureaucratistische werkmethoden (vlakkere structuren en netwerken, mobiele teams rond transversale projecten, vereenvoudigde processen ter bevordering van de subsidiariteit, de autonomie, de responsabilisering...).

Talent.brussels zal de ontwikkeling van deze innoverende, op collectieve intelligentiemethoden gebaseerde werkmethoden aanmoedigen, onder meer in het kader van samenwerkingsverbanden binnen gewestelijke werkgroepen via de uitvoering van gezamenlijke acties of transversale gewestelijke projecten.

### **De transparantie van de resultaten**

De burgers en de regering verwachten resultaten of prestaties van hun overheidsdiensten. Governance, in de ruimste zin van het woord, wordt steeds meer onderworpen aan de eis om de verkregen resultaten aan te tonen. De

à devenir plus efficaces tout en valorisant la contribution des personnes qui y travaillent (cf. entre autres, le Cadre d'auto-évaluation de la Fonction publique).

L'amélioration des services est aussi une question d'innovation. Ceci est une mission permanente. La simplification administrative doit aller de pair avec l'évolution technologique. L'innovation technologique ne doit pas seulement assurer l'automatisation ou la réduction des marges d'erreur. L'innovation doit également servir à améliorer les politiques, à mieux estimer les évolutions futures et à les anticiper. La place de l'intelligence artificielle jouera un rôle de plus en plus important dans les années à venir.

La technologie gouvernementale permet d'utiliser les startup innovantes et les avancées technologiques pour créer de meilleurs services aux citoyens et offrir de meilleurs outils aux fonctionnaires.

### **Le partage des savoirs**

Un autre enjeu touche la préservation et le transfert des connaissances car il est reconnu que la performance passe par le développement du savoir. Il est donc essentiel de préserver et capitaliser les expertises. Le développement de groupes régionaux d'échange d'expertise et de bonnes pratiques sera poursuivi par Talent.brussels dans la sphère de ses compétences.

### **Une organisation apprenante et créative**

La démarche proposée par Talent.brussels stimulera une approche plus organique de la gestion de nos organisations et du personnel avec la mise en place de nouvelles structures et modes de travail moins bureaucratiques (structures plus plates et en réseaux, équipes mobiles autour de projets transversaux, processus simplifiés favorisant la subsidiarité, l'autonomie, la responsabilisation...).

Talent.brussels veillera à encourager le développement de modes de travail innovants basés sur des méthodes d'intelligence collective, notamment dans le cadre des collaborations mises en place au sein des groupes de travail régionaux ou via la réalisation d'actions communes ou de projets régionaux transversaux.

### **La transparence des résultats**

Les citoyens et le gouvernement s'attendent à des résultats et à une certaine performance de la part de leurs services publics. La gouvernance, dans son sens large, est de plus en plus soumise à une exigence de témoignage



verschillende actoren die deel uitmaken van het overheidsdomein, worden steeds vaker opgeroepen om hun verantwoordelijkheden te verduidelijken en verantwoording af te leggen. Om dit te bereiken en deze realiteit te integreren in de dagelijkse praktijk van de managers en alle betrokken actoren van de organisatie, moet ook een systemische en participatieve aanpak worden aangemoedigd.

Deze benadering moedigt collectieve reflectie aan en zorgt voor een top-down-bottom-up-evenwicht op het vlak van de verspreiding van de informatie die nodig is om het overheidsbeleid te verbeteren, met name door relevante informatie te verstrekken aan de beheersinstrumenten via verschillende vormen van kwalitatieve of kwantitatieve gegevensinzameling.

Inzake de missies van Talent.brussels is het van primordiaal belang over stabiele en volledige cijfers te beschikken inzake tewerkstelling in de Brusselse publieke sector teneinde deze te gebruiken voor een monitoring op basis van diverse parameters, alsook deze te gebruiken in het kader van beleidsvoorbereidend werk.

#### **Operationele doelstellingen 2020**

- OD 3.1. Een kader uitwerken waarbinnen stabiele en volledige cijfers inzake de Brusselse publieke sector zijn opgenomen.
- OD 3.2. De uitgaven en de openbare dienst door gedeeltelijke contractkaders rationaliseren
- OO 3.3 Manieren waarop GovTechoplossingen kunnen worden geïmplementeerd in de openbare dienst onderzoeken

#### **III. 4 SD 4 : Een ondersteuning aan de managers aanbieden**

De ontwikkeling van een collaboratief management moet in de eerste plaats gericht zijn op de inhoud van het werk met het oog op de versterking van de betrokkenheid en de empowerment, dat wil zeggen het actievermogen van individuen en teams om keuzes te maken en het heft in eigen handen te nemen om concrete en adequate resultaten te bereiken die tegemoet komen aan de behoeften en verwachtingen van de burgers, rekening houdend met de middelen waarover ze beschikken. Dit zal de effectiviteit van het subsidiariteitsbeginsel stimuleren door te trachten het vermogen van elk personeelslid te ontwikkelen om op zijn of haar niveau nuttig te handelen door middel van voldoende en gedeelde middelen en dus door de ontwikkeling van een algemene cultuur van wederzijdse hulp en dialoog ter bevordering van de transversaliteit, een systemische en inclusieve aanpak, het delen van vaardigheden en andere middelen en de innovatie.

des résultats obtenus. Les différents acteurs relevant du domaine public sont de plus en plus appelés à expliciter leurs responsabilités et à rendre des comptes. Pour y arriver et intégrer cette réalité aux pratiques quotidiennes des gestionnaires et de tous les acteurs de l'organisation, une approche systémique et participative doit aussi ici être encouragée.

Cette approche encourage une réflexion collective et permet d'assurer un équilibre top down-bottom up dans la circulation des informations nécessaires à l'amélioration des politiques publiques, notamment en alimentant de manière pertinente les outils de gestion via différentes modes de collectes de données qualitatives ou quantitatives.

Vu les missions de Talent.brussels, il est primordial de disposer de chiffres stables et complets sur l'emploi dans le secteur public bruxellois pour créer un monitoring de divers paramètres, et les utiliser également dans le cadre des travaux de préparation des politiques.

#### **Objectifs opérationnels 2020 :**

- OO 3.1. Développer un cadre qui inclut des chiffres complets et stables sur le secteur public bruxellois
- OO 3.2. Rationaliser les dépenses en matière de fonction publique par le biais notamment de contrats-cadres
- OO 3.3. Étudier les moyens par lesquels les solutions GovTech peuvent être mises en œuvre dans la fonction publique

#### **III. 4 OS 4 : Développer un soutien aux managers**

Le développement d'un management collaboratif doit d'abord et avant tout s'axer sur le contenu du travail en visant à renforcer l'engagement et la capacitation, c'est-à-dire la capacité d'action des individus et des équipes à faire des choix et se prendre en charge pour atteindre des résultats concrets et adéquats en réponse aux besoins et attentes des citoyens tenant compte des ressources à leur disposition. Il stimulera l'effectivité du principe de subsidiarité en cherchant à développer la capacité de chaque collaborateur et collaboratrice à agir utilement à son niveau grâce à des ressources suffisantes et partagées et, donc, par le développement d'une culture généralisée de l'entraide et du dialogue favorisant la transversalité, une approche systémique et inclusive, la mutualisation des compétences et autres ressources ainsi que l'innovation.

Het is noodzakelijk om een management te ontwikkelen dat is gericht op het echte werk van de teams en de erkenning van de inspanningen en de resultaten van het door elk van hen geleverde werk op basis van feitelijke analyses. Teamvergaderingen en individuele gesprekken in het kader van het evaluatieproces moeten daarom een dialoog tot stand brengen die is gebaseerd op een klimaat van vertrouwen en transparantie, om zo de betrokkenheid en de empowerment te stimuleren, het vermogen van iedereen te bevorderen om doelstellingen te formuleren, deel te nemen aan de besluitvorming, te discussiëren over manieren om goede resultaten te bereiken, nieuwe vaardigheden te ontwikkelen om de handelingsbekwaamheid van iedereen en de teams te vergroten. Autoritaire relaties die een klimaat van angst in stand houden of relaties waarbij personen niet worden gerespecteerd, zijn contraproductief en horen niet thuis in onze overheidsorganisaties.

### **Een oproep tot het indienen van innoverende transversale projecten**

Om een innovatief Brussels openbaar ambt te promoten en te ontwikkelen, rekening houdend met de specifieke kenmerken van ons Gewest en de evolutie van onze samenleving, zal het ook nodig zijn om te investeren in onderzoek en ontwikkeling, onder meer in het kader van het bundelen van de middelen, het delen van expertise en ervaring en de uitvoering van proefprojecten.

In het kader van de uitbouw van een kwaliteits- en innovatienetwerk in overeenstemming met de transversale doelstellingen die voor de mandatarissen zijn vastgesteld, zal een oproep tot het indienen van gewestelijke projecten worden gelanceerd. Het doel is om mechanismen te identificeren die het mogelijk maken om de organisatie te vereenvoudigen, overleguimten ter beschikking te stellen en het voor de personeelsleden mogelijk maken om deel te nemen aan transversale projecten die een beroep doen op de collectieve intelligentie en de nieuwe vaardigheden.

#### **Operationele doelstellingen 2020**

- OD 4.1. Ondersteuning ontwikkelen voor de managers in het kader van de opvolging van de transversale doelstellingen
- OD 4.2. Transversale acties en voorwaarden voor personeel van de organisatie ontwikkelen

### **III. 5 SD 5 : De bestendinging van de structuur van Talent.brussels garanderen, ten dienste van het Gewest**

De bestendinging van de structuur van Talent.brussels moet worden ondersteund om haar rol als spilstructuur voor het Brussels Gewest ten volle te kunnen vervullen, zowel ten opzichte van de burgers (kandidaten voor een statutaire post of een functie van mandataris), de gewestelijke

Il convient de développer un management axé sur le travail réel des équipes et la reconnaissance des efforts et des résultats du travail fourni par chacun sur la base d'analyses factuelles. Les réunions d'équipe et les entretiens individuels dans le cadre du processus d'évaluation doivent donc instaurer un dialogue basé sur un climat de confiance et de transparence afin de susciter l'engagement et l'empowerment, la capacité de chacun à formuler des objectifs, à participer à la décision, à discuter des moyens pour atteindre des résultats de qualité, à développer des compétences nouvelles afin d'augmenter la capacité d'action de chacun et des équipes. Des relations d'autorité entretenant la crainte ou non respectueuses des personnes sont contreproductives et n'ont pas leur place au sein de nos organisations publiques.

### **Un appel pour des projets transversaux innovants**

Afin de promouvoir et de développer une Fonction publique Bruxelloise innovante, tenant compte des spécificités de notre région et des évolutions de notre société, il conviendra aussi d'investir dans la recherche et le développement, notamment dans le cadre de la mise en commun de ressources, du partage d'expertise et d'expérience ainsi que la mise en œuvre de projets pilotes.

Dans le cadre du développement d'un réseau de la qualité et de l'innovation en lien avec les objectifs transversaux fixés aux mandataires, un appel à des projets régionaux sera lancé. Il s'agit d'identifier des dispositifs permettant de simplifier l'organisation, de mettre à disposition des espaces de délibération, de permettre aux collaborateurs et collaboratrices de s'engager dans des projets transversaux mobilisant de l'intelligence collective et de nouvelles compétences.

#### **Objectifs opérationnels 2020 :**

- OO 4.1. Développer un support aux managers dans le suivi des objectifs transversaux
- OO 4.2. Développer des actions transversales en termes de développement du personnel ou de l'organisation

### **III. 5 OS 5 : Pérenniser la structure de Talent.brussels, au service de la Région**

Pérenniser la structure de Talent.brussels est nécessaire afin de lui voir pleinement jouer son rôle de structure-pivot pour la Région bruxelloise, vis-à-vis des candidats (à un emploi statutaire ou à un poste de mandataire), des organisations régionales (organisation en ses murs de réunions, de

organisaties (organisatie binnen haar muren van vergaderingen van werkgroepen of de verschillende platformen, alsook van gewestelijke opleidingen, selectiegesprekken, evaluatiegesprekken voor mandatarissen, de kamers van beroep,...) als van de sociale partners (onderhandelingsvergaderingen in Sector XV).

Daartoe moet de interne structuur worden gestabiliseerd door de lopende personeelsbezetting voort te zetten, de structuur te stabiliseren via mogelijke promoties, opleidingen te organiseren, de interne ondersteuningsfuncties (HR, Budget, Facility, Communicatie, Diversiteitsmanager, vertrouwenspersonen, enz.) te versterken, zodat de organisatie in staat is om deze partners en begunstigen de diensten aan te bieden die ze van haar mogen verwachten en ze op lange termijn te garanderen.

### **Operationele doelstellingen 2020**

- OD 5.1. De structuur op het gebied van HR-beleid, begroting, facility management en IT verder ontwikkelen
- OD 5.2. De structuur op het gebied van sturing en beheerscontrole verder ontwikkelen
- OD 5.3. Een klantgerichte dienstverlening uitbouwen

### **III. 6 SD 6 : Toezien op de impact van gelijke kansen en diversiteit op de opdrachten**

Talent streeft er voortdurend naar om de dimensies van gelijke kansen te integreren in haar processen en procedures, rekening houdend met de problemen en specifieke kenmerken waarmee de mensen op wie de criteria inzake gelijke kansen van toepassing zijn, kunnen worden geconfronteerd.

Rekening houden met deze cruciale focus en de problemen of specifieke kenmerken waarmee de mensen op wie de criteria inzake gelijke kansen van toepassing zijn in aanmerking nemen

### **Operationele doelstellingen 2020**

- OD 6.1. Gelijke kansen integreren in alle operationele doelstellingen van de beleidsnota en de beleidsbrief
- OD 6.2. De gelijkheidskansen test voor alle wet- of regelgevende ontwerpen invullen
- OD 6.3. De gelijkheidskansen tests voor de bestekken van overheidsopdrachten vanaf 30.001 euro excl. btw invullen
- OD 6.4. De gelijkheidskansen test voor de projectoproepen en beslissingen tot toekenning van een subsidie vanaf 30.001 euro excl. btw invullen

groupes de travail ou de plate-formes diverses ainsi que de formations régionales, entretiens de sélection, d'évaluation de mandataires, chambres de recours, etc.) et des partenaires sociaux (réunions de négociation en Secteur XV).

Pour ce faire, la structure interne se doit d'être stabilisée par la poursuite du staffing en cours, stabilisation de la structure par des promotions possibles, organisation de formations, renforcement des fonctions de support interne (RH, Budget, Facility, Communication, Manager Diversité, personnes de confiance, etc.) afin que l'organisation soit à même d'offrir à ces partenaires et bénéficiaires les services qu'ils sont en droit d'attendre d'elle et de les garantir dans la durabilité.

### **Objectifs opérationnels 2020 :**

- OO 5.1. Poursuivre le développement de la structure en termes de politique RH, Budget, Facility Management et IT
- OO 5.2. Poursuivre le développement de la structure en termes de pilotage et de contrôle de gestion
- OO 5.3 Développer une offre de services orientés clients

### **III. 6 OS 6 : Veiller à l'impact Egalité des chances et la diversité sur les missions**

Talent veille en permanence à intégrer les dimensions de l'égalité des chances au sein de ses processus et procédures en tenant compte des problématiques et spécificités auxquelles peuvent être confrontées les personnes ciblées par les critères liés à l'égalité des chances.

Tenir compte de ce focus capital et intégrer au sein de notre compétence régionale les problématiques ou spécificités auxquelles peuvent être confrontées les personnes ciblées par les critères liés à l'égalité des chances.

### **Objectifs opérationnels 2020 :**

- OO 6.1. Intégrer l'égalité des chances dans tous les objectifs opérationnels de la note d'orientation et de la lettre d'orientation
- OO 6.2. Compléter le test d'égalité des chances pour toutes les conceptions législatives ou réglementaires
- OO 6.3. Remplir des test d'égalité des chances pour les cahiers des charges des marchés publics à partir de 30.001 euros hors TVA
- OO 6.4. Remplir le test d'égalité des chances pour les appels à projets et les décisions d'octroi d'une subvention à partir de 30 001 euros hors TVA



- OD 6.5. De regelgeving met betrekking tot diversiteit, evenals de diversiteitsplannen van de instellingen evalueren om aanbevelingen te doen aan de minister van Ambtenarenzaken
- OD 6.6. De regelgeving met betrekking tot diversiteit, evenals de diversiteitsplannen van de instellingen evalueren om aanbevelingen te doen aan de minister van Ambtenarenzaken

### **III. 7 SD 7 : Bijdragen aan de klimaatverbintenissen van het Gewest om de directe en indirecte uitstoot van broeikasgassen tegen 2030 met minstens 40 % te verminderen en de Europese doelstelling voor koolstofneutraliteit te benaderen tegen 2050**

Talent.brussels zal bijdragen aan het ambitieuze doel van de overheid om de uitstoot van broeikasgassen te verminderen. Er zal worden nagedacht over de vertaling van deze strategische doelstelling in zinvolle operationele doelstellingen.

#### **Operationele doelstellingen 2020**

- OD 7.1. Het identificeren, plannen en/of actualiseren tegen het einde van het eerste kwartaal 2020 van de meetbare of cijfermatige hefboomen en operationele doelstellingen die moeten worden opgenomen in de Oriëntatiebrieven met het oog op de integratie van de klimaatdimensie in alle opdrachten
- OD 7.2. Het identificeren en plannen tegen het einde van het eerste kwartaal 2020 van cijfermatige hefboomen en operationele doelstellingen die moeten worden opgenomen in de Oriëntatiebrieven met het oog op de integratie van de klimaatdimensie binnen haar organisatie

## **HOOFDSTUK IV Overzicht van de strategische en operationele doelstellingen**

### **IV. 1 SD 1 : Het beleid inzake aanwerving, « employer branding », personeelsontwikkeling en loopbaanbeheer co-uitwerken**

#### *Omschrijving van de doelstelling*

Binnen de Brusselse gewestelijke instellingen een modern en duurzaam HR-beleid uitwerken (aanwerving, employer branding, personeels- en loopbaanbeheerontwikkeling) om de samenwerking, de empowerment en de zin voor initiatief van de medewerkers aan te wakkeren, om

- OO 6.5. Compléter le test d'égalité des chances pour les contrats de gestion
- OO 6.6. Evaluer la réglementation par rapport à la diversité ainsi que les plans de diversité des institutions afin de faire des recommandations au Ministre de la Fonction Publique

### **III. 7 OS 7 : Contribuer aux engagements de la Région en matière climatique pour atteindre une réduction de minimum 40 % des émissions de GES, directes et indirectes, en 2030 et s'approcher de l'objectif européen de neutralité carbone en 2050**

Talent.brussels contribuera à l'objectif ambitieux du gouvernement visant à réduire l'émission des gaz à effet de serre. Une réflexion sera menée pour traduire cet objectif stratégique en objectifs opérationnels porteurs de sens.

#### **Objectifs opérationnels 2020 :**

- OO 7.1. Pour intégrer la dimension climatique dans l'ensemble des missions, identifier, planifier et/ou actualiser, d'ici la fin du premier semestre 2020, les leviers et objectifs opérationnels mesurables ou chiffrés à intégrer dans les lettres d'orientation
- OO 7.2. Pour intégrer la dimension climatique au sein de son organisation, identifier et planifier, d'ici la fin du premier semestre 2020, les leviers et objectifs opérationnels chiffrés à intégrer dans les lettres d'orientation

## **CHAPITRE IV Aperçu des objectifs stratégiques et opérationnels**

### **IV. 1 OS 1 : Co-développer les politiques de recrutement, d'employer branding, de développement du personnel et de gestion des carrières**

#### *Description de l'objectif*

Développer au sein des organismes régionaux bruxellois des politiques RH (recrutement, employer branding, développement du personnel et de gestion des carrières) modernes et durables, visant à stimuler la coopération, l'empowerment et l'initiative des collaborateurs, afin

het voor de Brusselse Hoofdstedelijke Regering mogelijk te maken de in de algemene beleidsverklaring 2019-2024 vastgelegde doelstellingen te verwezenlijken.

#### *Brondocument van de SD*

- Besluit van de Brusselse Hoofdstedelijke Regering van 21 maart 2018 houdende het administratief statuut en de bezoldigingsregeling van de ambtenaren van de gewestelijke overheidsdiensten van Brussel
- Besluit van de Brusselse Hoofdstedelijke Regering van 21 maart 2018 betreffende de rechtspositie en de bezoldigingsregeling van de contractuele personeelsleden van de gewestelijke overheidsdiensten van Brussel
- Besluit van de Brusselse Hoofdstedelijke Regering van 21 maart 2018 houdende het administratief statuut en de bezoldigingsregeling van de ambtenaren van de instellingen van openbaar nut van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest
- Besluit van de Brusselse Hoofdstedelijke Regering van 21 maart 2018 betreffende de rechtspositie en de bezoldigingsregeling van de contractuele personeelsleden van de instellingen van openbaar nut van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest
- Besluit van de Brusselse Hoofdstedelijke Regering van 27 maart 2014 houdende regeling van de mobiliteit in sommige instellingen van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest
- Organieke ordonnantie van 23 februari 2006 houdende de bepalingen die van toepassing zijn op de begroting, de boekhouding en de controle, evenals de verschillende uitvoeringsbesluiten ervan
- Besluit van de Brusselse Hoofdstedelijke Regering van 26 januari 2017 betreffende telewerk
- Verordening (EU) 2016/679, ook wel bekend onder de naam « algemene verordening gegevensbescherming » (AVG)
- Wet van 3 juli 1978 betreffende de arbeidsovereenkomsten
- Ordonnantie van 4 september 2008 ter bevordering van diversiteit en ter bestrijding van discriminatie in het Brussels Gewestelijk openbaar ambt

Volledige duur van de legislatuur

#### *Slaagvoorwaarden*

- Goede samenwerking tussen de interne stakeholders in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest en de externe stakeholders (op federaal en gemeenschapsniveau: Bruxelles Formation, VDAB, enz.)
- Duurzaamheid van de genomen beslissingen en de uitvoering ervan

de permettre au Gouvernement régional d'atteindre les objectifs définis dans la déclaration de politique générale 2019-2024

#### *Document source de l'OS*

- Arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 21 mars 2018 portant le statut administratif et pécuniaire des agents des services publics régionaux de Bruxelles.
- Arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 21 mars 2018 relatif à la situation administrative et pécuniaire des membres du personnel contractuel des services publics régionaux de Bruxelles
- Arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 21 mars 2018 portant le statut administratif et pécuniaire des agents des organismes d'intérêt public de la Région Bruxelles-Capitale
- Arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 21 mars 2018 relatif à la situation administrative et pécuniaire des membres du personnel contractuel des organismes d'intérêt public de la Région Bruxelles-Capitale
- Arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 27 mars 2014 fixant le régime de mobilité au sein de certaines institutions de la Région de Bruxelles-Capitale
- Ordonnance organique du 23 février 2006 portant les dispositions applicables au budget, à la comptabilité et au contrôle ainsi que ses divers arrêtés d'exécution
- Arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 26 janvier 2017 relatif au télétravail
- Règlement no 2016/679, dit règlement général sur la protection des données (RGPD)
- Loi du 3 juillet 1978 relative aux contrats de travail
- Ordonnance du 4 septembre 2008 visant à promouvoir la diversité et à lutter contre la discrimination dans la fonction publique régionale bruxelloise

Toute la législature

#### *Conditions de réussite*

- Bonne collaboration entre les stakeholders internes à la Région bruxelloise et externes (fédéral, communautaires: Bruxelles—Formation, VDAB, etc.)
- Durabilité des décisions prises et de leur mise en œuvre

- Gestabiliseerde menselijke en financiële middelen

#### *Middelen*

- Geschat aantal VTE : 51.52

#### *Partners*

- Gewestelijke instellingen die hetzelfde gewestelijke statuut delen
- Gewestelijke instellingen die onder het toepassingsgebied van de diversiteitsordonnantie vallen
- Sociale partners
- Beroepenpunt
- Actiris
- VDAB
- GSOB
- Selor
- Openbare of privéoperatoren die op overheidsopdrachten kunnen reageren

#### ***IV.1.1. OD 1.1. : De gewestelijke statutaire selectie stimuleren en implementeren***

##### *Beschrijving van de doelstelling*

###### Gewenste output van de OD

Talent.brussels beheert de statutaire aanwervingen van de gewestelijke partners die hetzelfde statuut met elkaar gemeen hebben (4 gewestelijke overheidsdiensten : GOB, Fiscaliteit, Urban en Talent) en 9 instellingen van openbaar nut of ION (Actiris, Leefmilieu Brussel, Perspective, Innoviris, BPV, BGHM, Innoviris, DBDMH, CIBG) in samenwerking met de HR-teams van elk van deze instellingen. Deze aanwervingen vinden plaats onder het toezicht van Selor dat, door de bijzondere wet van 1980, de eindverantwoordelijke van de aanwervingen voor deze klanten blijft.

Er worden bijkomende instrumenten ontwikkeld : onder meer een persoonlijkheidstest die dit najaar 2019 zal worden uitgetest om vervolgens in geval van succes te worden veralgemeend. Er zouden nog andere nieuwe instrumenten kunnen bijkomen.

Indien de Regering dit eist, kunnen er ook nieuwe klanten worden geïntegreerd ongeacht of ze in het verleden met Selor hebben samengewerkt (operationeel kader bij de DBDMH, GAN, Franse Gemeenschapscommissie, Citydev, enz.) of niet (nieuwe instellingen met een eigen statuut,

- Moyens humains et financiers stabilisés

#### *Moyens*

- Nombre estimé ETP : 51.52

#### *Partenaires*

- Organismes régionaux partageant le même Statut régional
- Organismes régionaux sous périmètre ordonnance Diversité
- Partenaires sociaux
- Cité des Métiers
- Actiris
- VDAB
- ERAP
- Selor
- Opérateurs publics ou privés susceptibles de répondre à des marchés publics

#### ***IV.1.1. OO 1.1. : Stimuler et mettre en œuvre la sélection statutaire régionale***

##### *Description de l'objectif*

###### Output souhaité de l'OO

Talent.brussels gère les recrutements statutaires des partenaires régionaux partageant le même Statut (4 SPR : SPRB, Fiscalité, Urban et Talent) et 9 OIP (Actiris, Bruxelles Environnement, Perspectives, Innoviris, BPS, SLRB, Innoviris, SIAMU, CIRB) avec la collaboration des équipes RH de chacun de ces organismes. Ces recrutements sont réalisés sous le contrôle du Selor qui, en raison de la loi spéciale de 1980, reste le responsable final des recrutements pour ces clients.

Des outils complémentaires se développent : notamment un test de personnalité qui sera testé cet automne 2019 avant d'être généralisé en cas de succès. D'autres nouveaux outils pourraient s'ajouter.

De nouveaux clients peuvent également être intégrés, qu'ils travaillaient historiquement avec Selor (SIAMU cadre opérationnel, ARP, Cocof, City Dev, etc.) ou non (nouveaux organismes sous Statut propre, etc.) si le Gouvernement le requiert. Des flux de communication vers

enz.) In dit verband moeten er communicatiestromen met de kandidaten en tests worden ontwikkeld en moeten er met deze instellingen samenwerkingsovereenkomsten worden gesloten. De kostprijs van deze uitbreiding zal worden verfijnd door een IT-studie die in 2020 dient te worden uitgevoerd.

De statutaire selectie zorgt voor gemiddeld 245 selecties per jaar (van 1 tot 20 beoogde geschikte kandidaten afhankelijk van het profiel) binnen de in de SLA (service level agreements) vastgelegde en met de klanten onderhandelde termijnen. Talent.brussels legt een selectiepercentage van 75 % geschikte kandidaten vast. (Sommige selecties leveren immers niets op door een gebrek aan kwaliteitsvolle geschikte kandidaten.)

In 2019 zal er een haalbaarheidsstudie worden uitgevoerd over de ontwikkeling van nieuwe tools en communicatiestromen naar nieuwe klanten.

1 kritieke prestatie-indicator (KPI) voor de output van de OD, gekoppeld aan de acties en projecten

Percentage van de selecties waarvoor binnen de door de SLA vastgelegde termijnen het gewenste aantal geschikte kandidaten wordt bereikt

Drempelwaarden van de OD (groen, oranje of rood)

Groen : meer dan 75 % van de selecties bereikt binnen de door de SLA vastgelegde termijnen het gewenste aantal geschikte kandidaten

Oranje : meer dan 60 % van de selecties bereikt binnen de door de SLA vastgelegde termijnen het gewenste aantal geschikte kandidaten

Oranje : minder dan 60 % van de selecties bereikt binnen de door de SLA vastgelegde termijnen het gewenste aantal geschikte kandidaten

Deadline voor de OD

31 december 2020

*Beschrijving van de acties en de projecten*

1. De selecties die door Talent.brussels voor haar klanten worden uitgevoerd, zijn van hoge kwaliteit op het vlak van de termijnen (SLA) en de geselecteerde geschikte kandidaten voldoen aan de verwachtingen van de klanten, zoals vermeld in de SLA. De gebruikte hulpmiddelen worden ontwikkeld om een minimale dienstverlening te garanderen : hulp bij de opstelling

les candidats et des tests devront être développés à ce sujet, de même que des conventions de collaboration avec ces organismes. Le coût de cette extension sera affiné par une étude IT à prévoir cette année 2020.

La sélection statutaire assure une moyenne de 245 sélections par an (de 1 à 20 lauréats visés selon les profils) dans les délais fixés par les SLA (Service level agreements) négociés avec les clients. Talent.brussels se fixe un taux de sélection avec lauréats de 75 %. (Certaines sélections en effet n'aboutissent pas faute de lauréats de qualité.)

Une étude de faisabilité est prévue pour 2019, relative au développement de nouveaux outils et flux de communication vers de nouveaux clients.

1 Indicateur clés de performance (ICP) pour l'output de l'OO, lié aux actions et projets

Pourcentage de sélections atteignant le nombre de lauréats souhaités dans les délais fixés par le SLA

Valeurs seuils de l'OO (vert, orange ou rouge)

Vert : Plus de 75 % des sélections atteignent le nombre de lauréats souhaités dans les délais fixés par le SLA

Orange : Plus de 60 % des sélections atteignent le nombre de lauréats souhaités dans les délais fixés par le SLA

Rouge : Moins de 60 % des sélections atteignent le nombre de lauréats souhaités dans les délais fixés par le SLA

Échéance de l'OO

31/12/2020

*Description des actions et projets*

1. Les sélections menées par Talent.brussels pour ses clients sont de qualité en termes de délai (SLA) et les lauréats sélectionnés sont en adéquation avec les attentes des clients telles que mentionnées dans le SLA. Les outils utilisés sont développés afin de garantir un service maximum : aide à la rédaction de cas pratiques et de questions techniques, détection de membres de

van praktijkgevallen en technische vragen, zoeken van mogelijke juryleden binnen andere instellingen op het vlak van technische expertise, enz.

2. Er worden bijkomende hulpmiddelen ontwikkeld: in eerste instantie persoonlijkheidstest, die later eventueel kunnen worden aangevuld met andere hulpmiddelen. Er zijn momenteel selecties aan de gang voor een projectbeheerder die zal instaan voor de ontwikkeling van nieuwe testings.
3. Als een politieke wil deze richting ingaat, zal in 2020 een haalbaarheidsstudie worden uitgevoerd om communicatiestromen en test aankopen voor nieuwe klanten te ontwikkelen. Er kunnen oplossingen op maat worden ontwikkeld in afwachting van een tool (aankopen van tests op maat, enz.) en er zullen samenwerkingsovereenkomsten met die klanten, en indien nodig met Selor, worden gesloten.

#### Gewenste output per actie en project

1. Alle ten laste genomen selecties zijn uitgevoerd binnen een termijn die overeenstemt met de SLA en met een goed resultaat in termen van het aantal en de kwaliteit van de geschikte kandidaten.
2. Er is een evolutieve portefeuille van nieuwe testings voor de huidige klanten ontwikkeld.
3. Er worden testings en communicatiestromen ontwikkeld voor nieuwe klanten indien dit door het beleid wordt gevraagd.

#### Kritieke prestatie-indicatoren (KPI) per actie en project

1. Naleving van de SLA binnen de met de klanten vastgelegde termijn
2. Naleving van de uitvoeringstermijn voor de nieuwe persoonlijkheidstest
3. IT-haalbaarheidsstudie afgerond binnen de vastgelegde termijnen

#### Drempelwaarden per actie en project (groen, oranje of rood)

1. Groen : meer dan 80 % van de SLA binnen de vastgelegde termijn / Oranje : tussen 60 en 80 % / Rood : minder dan 60 % van de SLA binnen de vastgelegde termijn
2. Groen : vastgelegde termijnen nageleefd / Oranje : matige vertraging / Rood : aanzienlijke vertraging
3. Groen : vastgelegde termijnen nageleefd / Oranje : matige vertraging / Rood : aanzienlijke vertraging

jury possibles au sein d'autres organismes en termes d'expertise technique, etc.

2. Des outils complémentaires se développent : test de personnalité dans un premier temps mais d'autres outils pourront s'y ajouter. Un gestionnaire de projets chargé de développer de nouveaux testings est en cours de sélection.
3. Si une volonté politique va dans cette voie, une étude de faisabilité sera menée en 2020 pour développer des flux de communication et des achats de tests pour de nouveaux clients. Des solutions sur mesure peuvent se dégager en attente d'un outil à créer (achats de tests sur mesure, etc.) et des accords de collaboration seront alors élaborés avec ces clients et, si besoin, Selor.

#### Output souhaité par action et projet

1. L'ensemble des sélections prises en charge sont effectuées dans un délai correspondant au SLA et avec un résultat probant en termes de nombre et de qualité des lauréats
2. Un portefeuille évolutif de nouveaux testings pour les clients actuels est développé
3. Des testings et flux de communication sont développés pour de nouveaux clients si demande du Politique à ce sujet

#### Indicateurs clés de performance (ICP) par action et projet

1. Respect des SLA dans le délai fixé avec les clients
2. Respect du timing de mise en œuvre du nouveau test de personnalité
3. Etude de faisabilité IT terminée dans les délais fixés

#### Valeurs seuils par action et projet (vert, orange ou rouge)

1. Vert : plus de 80 % de SLA dans le délai fixé / Orange : entre 60 et 80 % / Rouge : moins de 60 SLA dans le délai fixé
2. Vert : délais prévus respectés / Orange : retard moyen / Rouge : retard important
3. Vert : délais prévus respectés / Orange : retard moyen / Rouge : retard important

Deadline per actie en project

1. Volledige duur van de legislatuur
2. 31 december 2020
3. 31 december 2020

*Slaagvoorwaarden*

- Goede samenwerking tussen de interne stakeholders in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest en de externe stakeholders (op federaal niveau)
- Duurzaamheid van de genomen beslissingen en de uitvoering ervan
- Gestabiliseerde menselijke en financiële middelen

*Middelen*

- Nombre estimé ETP : 23.85
- Budget
  - Andere uitgaven

BA 32.003.11.01.7422 (Uitgaven voor de aankoop van meubilair en kantormateriaal voor de examenlokalen) : 80.000 euro

IT platform : 2M5 voorzien

*Partners*

- Gewestelijke instellingen die hetzelfde gewestelijke statuut delen
- Instellingen met een eigen statuut die aan de diversiteitsordonnantie zijn onderworpen
- Sociale partners
- Selor
- Openbare of privéoperators die op overheidsopdrachten kunnen reageren

***IV.1.2. OD 1.2. : Een gedeelde gewestelijke employer branding ontwikkelen en ten uitvoer brengen****Beschrijving van de doelstelling*

Gewenste output van de OD

De arbeidsmarkt is veranderd en dat geldt ook voor de relatie tussen werkgever en werknemers. Bedrijven vinden steeds moeilijker kandidaten van wie de vaardigheden zijn afgestemd op hun noden en hebben het nog moeilijker om

Échéance par action et projet

1. Toute la législature
2. 31/12/2020
3. 31/12/2020

*Conditions de réussite*

- Bonne collaboration entre les stake-holders internes à la Région bruxelloise et externes (fédéral)
- Durabilité des décisions prises et de leur mise en œuvre
- Moyens humains et financiers stabilisés

*Moyens*

- Nombre estimé ETP : 23.85
- Budget
  - Autres dépenses

AB 32.003.11.01.7422 (Dépenses pour l'acquisition de mobilier et de matériel de bureau pour les salles d'examen) : 80.000 euros

Plate-forme IT : 2M5 estimés

*Partenaires*

- Organismes régionaux partageant le même Statut régional
- Organismes sous statut propre soumis à l'ordonnance Diversité
- Partenaires sociaux
- Selor
- Opérateurs publics ou privés susceptibles de répondre à des marchés publics

***IV.1.2. OO 1.2. : Stimuler et mettre un employer branding régional partagé****Description de l'objectif*

Output souhaité de l'OO

Le marché de l'emploi a changé et la relation employeur-employés également. Les organisations peinent de plus en plus à trouver des candidats dont les compétences correspondent à leurs besoins, voire à retenir les candidats



de meest competente kandidaten aan boord te houden. De concurrentie op de markt bevindt zich op haar hoogtepunt. Voor sommige knelpuntprofielen en talrijke Nederlandstalige posten is het moeilijk om kandidaten te vinden.

De uitwerking en de promotie van een gedeeld, sterk en positief gewestelijk werkgeversmerk wordt dus een absolute noodzaak door :

- de gewestelijke openbare partners dag na dag te begeleiden bij het beheer van hun talentenstroom ;
- de samenhang van de Brusselse overheidssector te verzekeren door middel van een globaal imago ;
- de identiteit van elke partner te garanderen ;
- samen voor te bouwen op de geboekte successen.

1 kritieke prestatie-indicator (KPI) voor de output van de OD, gekoppeld aan de acties en projecten

Het werkgeversmerk wordt ontwikkeld, gedeeld tussen elk van de Brusselse instellingen en aangenomen door de kandidaten en de interne medewerkers van elke instelling.

Drempelwaarden van de OD (groen, oranje of rood)

Groen : merk door 65 % van de kandidaten als zichtbaar aangemerkt (enquête uit te voeren)

Groen : merk door 50 % van de kandidaten als zichtbaar aangemerkt (enquête uit te voeren)

Groen : merk door minder dan 50 % van de kandidaten als zichtbaar aangemerkt (enquête uit te voeren)

Deadline voor de OD

31 december 2021

*Beschrijving van de acties en de projecten*

1. Het gewest promoten als werkgever door de kandidaten te sensibiliseren voor de realiteit van het openbaar ambt (corporate video's en video's met getuigenissen over de verschillende functies creëren, video's over de innovaties en succesverhalen, livechat op de website, stages, enz.), door de waarden van het gewest aan te prijzen, door de zichtbaarheid van het gewest te activeren via de media en jobposting, door een strategie « jobsalons/-beurzen en evenementen » uit te stippelen in verband met de uitdagingen waarmee Selectie te maken krijgt, door het Public Village van het Irisfeest te coördineren, door communicatiecampagnes te organiseren voor de aanwerving van specifieke profielen,

les plus compétents. La concurrence sur le marché est à son apogée. Certains profils pénuriques et de nombreux postes néerlandophones peinent à trouver des candidats.

La construction et la promotion d'une marque employeur régionale partagée, forte et positive devient donc incontournable en :

- accompagnant les partenaires publics régionaux dans leur flux de talents au quotidien
- assurant la cohérence du secteur public bruxellois au travers d'une image globale
- garantissant l'identité de chacun de ses partenaires
- co-construisant sur la base des succès rencontrés

1 Indicateur clés de performance (ICP) pour l'output de l'OO, lié aux actions et projets

La marque employeur est déployée et partagée entre chacun des organismes bruxellois, perçue par les candidats et les collaborateurs en internes de chaque organisme.

Valeurs seuils de l'OO (vert, orange ou rouge)

Vert : Marque identifiée par 65 % de candidats comme visible (enquête à mener)

Orange : Marque identifiée par 50 % de candidats comme visible (enquête à mener)

Rouge : Marque identifiée par – de 50 % de candidats comme visible (enquête à mener)

Échéance de l'OO

31/12/2021

*Description des actions et projets*

1. Promouvoir la Région comme employeur en sensibilisant les candidats à la réalité de la fonction publique (création de vidéos corporate et vidéos témoignages métiers, vidéos sur les innovations et réussites, live-chat sur le site web, stages, etc.), en promouvant les valeurs de la Région, en actionnant la visibilité de la Région via les médias et le jobposting, en mettant en place une stratégie « salons/bourses d'emploi et événements » en lien avec les enjeux rencontrés par la Sélection, en coordonnant le Public Village de la Fête de l'Iris, en organisant des campagnes de communication pour le recrutement de profils spécifiques, en actionnant le référencement de

door de referencering van Talent.brussels te activeren in de professionele HR-pers, door te communiceren over de interne evenementen bij de partners, door samenwerkingsverbanden (stages) tot stand te brengen met de scholen voor beroeps- en kwalificerend onderwijs, de hogescholen en de universiteiten, door een website Talent.brussels te creëren volgens een principe van subsidiariteit met publicjobs.brussels, door de uitwisselingen te bevorderen met andere websites en door te werken aan de aanwezigheid van Talent.brussels op andere websites, door de mediafunctie van de website Talent.brussels te ontwikkelen (actualiteit, thematische blogs « openbaar ambt », enz.), door corporate pagina's Facebook & LinkedIn aan te maken en door een monitoringsysteem op te zetten, door een assortiment van promotionele producten uit te werken (evenementen, pers, werkkader en onthaal), door duidelijke en coherente boodschappen over te brengen die aansluiten bij het imago van Talent.brussels in onze relaties met de pers, en door te communiceren over de opdrachten en projecten van Talent.brussels (diversiteit, HR-projecten, statuut, enz.)

2. Meer communiceren over de selectieprocedure door de nadruk te leggen op diversiteit, door het parcours van de kandidaten vlotter te laten verlopen (samenwerking tussen Selor en Talent.brussels, een gratis nummer creëren, een kwaliteitsvol fysiek onthaal, « aankleding, branding en signalisatie » van het Alhambra-gebouw), enz.

3. Samenwerkingsverbanden en partnerschappen tot stand brengen door de uitwisseling van « best practices » te bevorderen via de organisatie van de werkgroepen die de gewestelijke behoeften identificeren, door praktijken te delen in het kader van colloquia, seminaries of opleidingen, door een elektronische newsletter bestemd voor de gewestelijke partners te creëren, door een jaarlijkse balans te publiceren en die te bezorgen aan de politieke wereld, door de deelname van het gewest aan certificaties van het type « Top Employer » op gang te brengen, door interactieve gemeenschappen te creëren via het « extranet » van Talent.brussels, enz.

#### Gewenste output per actie en project

1. Een coherente employer branding die tussen de verschillende gewestelijke partners wordt gedeeld
2. Acties om de ingevoerde statutaire selectie te stimuleren
3. Regelmatige deelacties (uitwisseling van ervaringen, enz. tussen gewestelijke partners)

#### Kritieke prestatie-indicatoren (KPI) per actie en project

1. Een regelmatige deelname aan een reeks jobsalons die op basis van de gewestelijke behoeften worden uitgekozen

Talent.brussels dans la presse RH professionnelle, en communiquant sur les événements internes des partenaires, en mettant en place des collaborations (stages) avec les établissements d'enseignement professionnel et qualifiant, les hautes écoles et les universités, en créant un site Internet Talent.brussels en subsidiarité avec publicjobs.brussels, en favorisant les échanges avec d'autres sites internet et en développant la présence de Talent.brussels sur d'autres sites, en développant la fonction média du site Internet Talent.brussels (actualités, blogs thématiques « fonction publique », etc.), en créant des pages corporate Facebook & LinkedIn et en instaurant un système de veille, en élaborant une gamme de produits promotionnels (événements, presse, cadre de travail et accueil), en véhiculant des messages clairs, cohérents et en adéquation avec l'image de Talent.brussels dans les relations avec la presse, et en communiquant sur les missions et projets de Talent.brussels (Diversité, projets RH, statut, etc.).

2. Communiquer davantage sur le processus de sélection en mettant en avant la diversité, en facilitant le parcours des candidats (collaboration Selor-Talent.brussels, mise en place d'un numéro vert, accueil physique qualitatif, « habillage, branding et signalétique » du bâtiment de l'Alhambra), etc.

3. Créer des synergies et des partenariats en favorisant l'échange de « best practises » en organisant des groupes de travail identifiant les besoins régionaux, en partageant des pratiques dans le cadre de colloques, séminaires ou formations, en créant une newsletter électronique à destination des partenaires régionaux, publiant et communiquant au monde politique un bilan annuel, initiant la participation de la Région à des certifications types « Top Employer » (à partir de 2021), en créant des communautés interactives via « l'extranet » de Talent.brussels, etc.

#### Output souhaité par action et projet

1. Un employer branding cohérent et partagé entre les différents partenaires régionaux
2. Des actions visant à stimuler la sélection statutaire mises en place
3. Des actions régulières de partage (échanges d'expériences, etc. entre partenaires régionaux)

#### Indicateurs clés de performance (ICP) par action et projet

1. Une participation régulière à une sélection de salons Emploi ciblés en fonction des besoins régionaux



2. De uitvoering van een regelmatige jobpostingcampagne
3. Totstandbrenging van de eerste samenwerkingsverbanden met scholen
4. Een website die in eerste instantie tweewekelijks wordt bijgewerkt en vervolgens elke week wordt aangevuld met nieuwe informatie over onder meer selectie en diversiteit
5. Een actieve gewestelijke werkgroep « Communicatie » die regelmatig samenkomt om van gedachten te wisselen

Drempelwaarden per actie en project (groen, oranje of rood)

1. Een deelname aan een reeks jobsalons die op basis van de gewestelijke behoeften worden uitgekozen

Groen : sterke toename van het aantal bezoeken aan onze pagina « Vacatures » tijdens en na salons / Oranje : lichte toename van het aantal bezoeken aan onze pagina « Vacatures » tijdens en na salons / Rood : ongewijzigd aantal bezoeken aan onze pagina « Vacatures » tijdens en na salons

2. De uitvoering van een regelmatige jobpostingcampagne

Groen : sterke toename van het aantal bezoeken aan onze pagina « Vacatures » tijdens de campagne / Oranje : lichte toename van het aantal bezoeken aan onze pagina « Vacatures » tijdens de campagne / Rood : ongewijzigd aantal bezoeken aan onze pagina « Vacatures » tijdens de campagne

3. Totstandbrenging van de eerste samenwerkingsverbanden met scholen

Groen : 4 samenwerkingspartners opgezet / Oranje : 3 samenwerkingsverbanden opgezet / Rood : minder dan 3

4. Een website die om de 2 weken (4 weken in juli en augustus) wordt aangevuld met nieuwe informatie over onder meer selectie en diversiteit en minstens een post per week op LinkedIn en Facebook

Groen : aanvulling om de 2 weken / Oranje : 1 tot 5 gemiste periodiciteiten / Rood : meer dan 5 gemiste periodiciteiten

5. Een actieve gewestelijke werkgroep « Communicatie » die regelmatig samenkomt om van gedachten te wisselen

Groen : gewestelijke groep die samenkomt en van gedachten wisselt / Oranje : gewestelijk groep die

2. Une campagne de jobposting régulière mise en place
3. Des premiers partenariats avec des écoles mis en place
4. Un site web alimenté de manière bihebdomadaire dans un premier temps et ensuite toutes les semaines de nouveautés axées notamment sur la sélection et la diversité
5. Un groupe de travail régional Communication actif et échangeant régulièrement

Valeurs seuils par action et projet (vert, orange ou rouge)

1. Une participation à des salons Emploi ciblés en fonction des besoins régionaux

Vert : forte augmentation du nombre de visites de notre page emploi « pendant & post salon » / Orange : Légère augmentation du nombre de visites de notre page emploi « pendant & post salon » / Rouge : nombre de visites de notre page emploi « pendant & post salon » inchangé

2. Une campagne de jobposting régulière mise en place

Vert : forte augmentation du nombre de visites de notre page emploi pendant la campagne / Orange : Légère augmentation du nombre de visites de notre page emploi pendant la campagne / Rouge : nombre de visites de notre page emploi pendant la campagne inchangé

3. Des premiers partenariats avec des écoles mis en place

Vert : 4 partenariats développés / Orange : 3 partenariats développés / Rouge : - de 3

4. Un site web alimenté toutes les 2 semaines (4 semaines en juillet et août) de nouveautés axées notamment sur la sélection et la diversité et un post/semaine sur LinkedIn et Facebook minimum

Vert : Alimentation chaque 2 semaines / Orange : de 1 à 5 périodicité manquée / Rouge : plus de 5 périodicités manquées

5. Un groupe de travail régional Communication actif et échangeant régulièrement

Vert : Groupe régional réuni et échangeant / Orange : Groupe régional réuni sporadiquement ou échangeant

sporadisch samenkomt of op onregelmatige basis van gedachten wisselt / Rood : de gewestelijke groep komt niet samen en/of wisselt niet van gedachten

irrégulièrement / Rouge : Groupe non réuni et/ou n'échangeant pas

#### Deadline per actie en project

31 december 2021 voor de 5

#### Échéance par action et projet

31/12/2021 pour les 5

#### *Slaagvoorwaarden*

- Goede samenwerking tussen de interne stakeholders in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest en de externe stakeholders (op federaal en gemeenschapsniveau: Bruxelles Formation, VDAB, enz.): win-winrelaties die zijn gebaseerd op co-constructie, wederzijdse betrokkenheid, vertrouwen, flexibiliteit, oplossingsgerichte communicatie, enz.)
- Duurzaamheid van de genomen beslissingen en de uitvoering ervan
- Transparantie
- Afbakening van het toepassingsgebied van de competenties
- Gestabiliseerde menselijke en financiële middelen

#### *Conditions de réussite*

- Bonne collaboration entre les stakeholders internes à la Région bruxelloise et externes (fédéral, communautaires: Bruxelles—Formation, VDAB, etc.): relations win-win et basée sur la co-construction, engagement mutuel, confiance, souplesse, communication orientée solutions, etc.)
- Durabilité des décisions prises et de leur mise en œuvre
- Transparence
- Délimitation du périmètre de compétences
- Moyens humains et financiers stabilisés

#### *Middelen*

- Geraamd aantal VTE : 7
- Budget

BA 32.003.08.06.1211(Werkingskosten in verband met de globale en operationele communicatiestrategie voor HR-projecten en aanwervingsprojecten) : 635.000 euro

#### *Moyens*

- Nombre estimé d'ETP : 7
- Budget

AB 32.003.08.06.1211 (Frais de fonctionnement liés à la stratégie globale et opérationnelle en matière de projets HR et de projets de recrutement) : 635.000 euros

#### *Partners*

- Gewestelijke instellingen die hetzelfde gewestelijke statuut delen
- Instellingen met een eigen statuut
- Sociale partners
- Beroepspunt
- Actiris
- VDAB
- Selor
- Openbare of privéoperatoren die op overheidsopdrachten kunnen reageren

#### *Partenaires*

- Organismes régionaux partageant le même Statut régional
- Organismes sous statut propre
- Partenaires sociaux
- Cité des Métiers
- Actiris
- VDAB
- Selor
- Opérateurs publics ou privés susceptibles de répondre à des marchés publics

**IV.1.3. OD 1.3. : Het secretariaat van de selectie- en evaluatiecommissies van de topmanagers van het BHG waarnemen**

*Beschrijving van de doelstelling*

Gewenste output van de OD

Talent.brussels beheert het selectie- en evaluatieproces van de 80 mandatarissen van 4 overheidsdiensten en 9 instellingen van openbaar nut die hetzelfde gewestelijke statuut delen.

De opdrachten in verband met dit proces zijn :

- de evaluatie van de mandatarissen organiseren
- de selectie van de mandatarissen organiseren
- toezien op een efficiënt en objectief verloop van de procedures
- de voogdijkabinetten en de HR-diensten informeren over de selectie en de evaluatie van de mandatarissen
- evolueren naar een kenniscentrum over de mandaten en mandatarissen van de Brusselse gewestelijke instellingen

Er werden verschillende middelen geïdentificeerd om de procedures te optimaliseren : wijzigingen van het statuut om het aantal kandidaten te beperken, oproep tot kandidaatstelling van de commissieleden, omvang van het assessment, enz.

1 kritieke prestatie-indicator (KPI) voor de output van de OD, gekoppeld aan de acties en projecten

Percentage van selecties en evaluaties die binnen de met de Regering vastgelegde termijn zijn uitgevoerd

Drempelwaarden van de OD (groen, oranje of rood)

Groen : meer dan 85 % van de selecties en 100 % van de evaluaties zijn binnen de vastgelegde termijnen uitgevoerd

Oranje : meer dan 75 % van de selecties en 85 % van de evaluaties zijn binnen de vastgelegde termijnen uitgevoerd

Oranje : minder dan 75 % van de selecties en 85 % van de evaluaties zijn binnen de vastgelegde termijnen uitgevoerd

Deadline voor de OD

31 december 2020

**IV.1.3. OO 1.3. : Assurer le secrétariat des commissions de sélection et d'évaluation des top managers de la RBC**

*Description de l'objectif*

Output souhaité de l'OO

Talent.brussels gère le processus de sélection et évaluation des 80 mandataires des 4 Services publics et 9 OIP partageant le même statut régional.

Les missions liées à ce processus :

- organiser l'évaluation des mandataires
- organiser la sélection des mandataires
- veiller à un déroulé des procédures efficient et objectif
- informer les cabinets de tutelle et services RH concernant la sélection et l'évaluation des mandataires
- évoluer vers un centre de connaissances relatif aux mandats et mandataires des institutions bruxelloises.

Divers moyens ont été détectés afin d'optimiser les procédures : modifications du Statut visant à limiter le nombre de candidats, appel à candidature de membres de commission, étendue de l'assessment, etc.

1 Indicateur clé de performance (ICP) pour l'output de l'OO, lié aux actions et projets

Pourcentage de sélections et d'évaluations menées dans le délai fixé avec le Gouvernement

Valeurs seuils de l'OO (vert, orange ou rouge)

Vert : Plus de 85 % des sélections et 100 % des évaluations menées dans les délais fixés

Orange : Plus de 75 % des sélections et 85 % des évaluations menées dans les délais fixés

Rouge : Moins de 75 % des sélections et 85 % des évaluations menées dans les délais fixés

Échéance de l'OO

31/12/2020

*Beschrijving van de acties en de projecten*

1. De selectie- en evaluatieprocedures verlopen volgens de voorschriften van de Regering. Het secretariaat Mandaten helpt de HR-diensten en de voorgedijkabinetten bij de opstelling van de doelstellingen, beheert de inschrijvingsprocedure, stelt de commissieleden voor en organiseert de gesprekken met inachtneming van de reglementering.
2. De procedure is geoptimaliseerd. Er worden regelmatig nieuwe commissieleden gevonden en benaderd. De nieuwe overheidsopdracht met betrekking tot de assessment voorziet in een grondigere testing van de managementvaardigheden en de toekomstige wijzigingen van het statuut maken het mogelijk om het aantal kandidaten te beperken om een optimaal beheer van de commissies te garanderen.

Gewenste output per actie en project

3. Alle selecties en evaluatie zijn uitgevoerd binnen de door de Regering gewenste termijn (selectie) en zijn in overeenstemming met de voorschriften van het statuut (evaluatie).
4. De procedure wordt herzien om de resultaten ervan te optimaliseren (een tevredenstellend resultaat op het vlak van het aantal en de kwaliteit van de geschikte kandidaten).

Kritieke prestatie-indicatoren (KPI) per actie en project

1. Naleving van de vastgelegde termijnen
2. Naleving van de uitvoeringsplanning voor de nieuwe procedure

Drempelwaarden per actie en project (groen, oranje of rood)

1. Groen: meer dan 85 % van de selecties en 100 % van de evaluaties zijn uitgevoerd binnen de vastgelegde termijnen / Oranje: meer dan 75 % van de selecties en 85 % van de evaluaties zijn uitgevoerd binnen de vastgelegde termijnen / Rood: minder dan 75 % van de selecties en 85 % van de evaluaties zijn uitgevoerd binnen de vastgelegde termijn
2. Groen: vastgelegde termijnen nageleefd / Oranje: matige vertraging / Rood: aanzienlijke vertraging

Deadline per actie en project

1. Volledige duur van de legislatuur
2. 31 december 2020
3. 31 december 2020

*Description des actions et projets*

1. Les procédures de sélection et d'évaluation se déroulent selon les prescrits du Gouvernement. Le secrétariat Mandats épaulé les services RH et les cabinets de tutelle quant à la rédaction des objectifs, gèrent la procédure d'inscription, propose des membres de commission, organise les entretiens dans le respect de la réglementation.
2. La procédure est optimisée. De nouveaux membres de commission sont régulièrement détectés et approchés. Le nouveau marché public d'assessment prévoit un testing plus approfondi des compétences managériales et les futures modifications du Statut permettent de limiter le nombre de candidats pour permettre une gestion optimale des commissions.

Output souhaité par action et projet

3. L'ensemble des sélections et évaluations prises en charge sont effectuées dans un délai correspondant aux souhaits du Gouvernement (sélection) et aux prescrits du Statut (évaluation).
4. La procédure est revue afin de l'optimiser ses résultats (résultat probant en termes de nombre et de qualité des lauréats).

Indicateurs clés de performance (ICP) par action et projet

1. Respect des délais fixés
2. Respect du timing de mise en œuvre de la nouvelle procédure

Valeurs seuils par action et projet (vert, orange ou rouge)

1. Vert: Plus de 85 % des sélections et 100 % des évaluations menées dans les délais fixés / Orange: Plus de 75 % des sélections et 85 % des évaluations menées dans les délais fixés / Rouge: Moins de 75 % des sélections et 85 % des évaluations menées dans les délais fixés
2. Vert: délais prévus respectés / Orange: retard moyen / Rouge: retard important

Échéance par action et projet

1. Toute la législature
2. 31/12/2020
3. 31/12/2020

*Slaagvoorwaarden*

- Goede samenwerking tussen de interne stakeholders in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest en de externe stakeholders (leden van de selectie- en evaluatiecommissies)
- Duurzaamheid van de genomen beslissingen en de uitvoering ervan
- Gestabiliseerde menselijke en financiële middelen

*Middelen*

- Geschat aantal VTE : 6
- Begroting
  - Andere uitgaven

BA32.003.07.01.1112 : 108.000 euro

BA32.003.08.02.1211 : 102.000 euro

*Partners*

- Gewestelijke instellingen die hetzelfde gewestelijke statuut delen
- DBDMH (operationeel kader)
- Sociale partners
- Openbare of privéoperatoren die op overheidsopdrachten kunnen reageren

**IV.1.4. OD 1.4. : De diversiteitsstrategie in het gewestelijk openbaar ambt coördineren***Beschrijving van de doelstelling*Gewenste output van de OD

De Gewestelijke Coördinatie van de Diversiteit (GCD) heeft tot doel het diversiteitsbeleid binnen de gewestelijke overheden een nieuwe impuls te geven. Dit wordt gerealiseerd via een geheel van activiteiten :

- secretariaat van het gewestelijk coördinatiecomité inzake diversiteit
- creatie, exploitatie en opvolging van monitoringinstrumenten om een plaatsbeschrijving op te maken van de middelen en realisaties van de gewestelijke instellingen inzake diversiteit

*Conditions de réussite*

- Bonne collaboration entre les stakeholders internes à la Région bruxelloise et externes (membres de commissions de sélection et évaluation)
- Durabilité des décisions prises et de leur mise en œuvre
- Moyens humains et financiers stabilisés

*Moyens*

- Nombre estimé ETP : 6
- Budget
  - Autres dépenses

AB32.003.07.01.1112 (Jetons de présence et/ou indemnités payées aux experts qui font partie du secteur des administrations publiques) : 108.000 euros

AB32.003.08.02.1211 (Jetons de présence et/ou indemnités payées aux experts étrangers au secteur des administrations publiques) : 102.000 euros

*Partenaires*

- Organismes régionaux partageant le même Statut régional
- SIAMU (cadre opérationnel)
- Partenaires sociaux
- Opérateurs publics ou privés susceptibles de répondre à des marchés publics

**IV.1.4. OO 1.4. : Coordonner la stratégie de la diversité dans la fonction publique régionale***Description de l'objectif*Output souhaité de l'OO

La Coordination Régionale de la Diversité (CRD) vise à impulser la politique de diversité au sein des organismes publics de la Région. Cela se réalise à travers un ensemble d'activités :

- Secrétariat du comité de coordination régional en matière de diversité.
- Création, exploitation et suivi d'outils de monitoring afin de dresser un état des lieux des moyens et réalisations des organismes de la Région en matière de diversité.

- opstelling van rapporten bestemd voor de Regering met een beschrijving van de uitvoering van de prioritaire doelstellingen op het vlak van diversiteit
- uitvoering van ruimere diagnoses en studies op basis waarvan er bij de Regering voorstellen kunnen worden ingediend met betrekking tot het gewestelijk diversiteitsbeleid en zijn instrumenten
- ontwikkeling van ruimten voor uitwisselingen tussen verschillende instellingen in verband met hun praktijken op het vlak van diversiteit
- rol van facilitator, tussenpersoon en ondersteuning voor de diversiteitsmanagers
- organisatie van transversale opleidingen en begeleidingen, voor het gewestelijk personeel, over de verschillende aspecten met betrekking tot gelijke behandeling, inclusie en bevordering van de diversiteit (antidiscriminatie en deconstructie van stereotypen en vooroordelen, gender, handicap, interculturaliteit, leeftijd, seksuele geaardheid, enz.)
- verspreiding van bewustmakingscampagnes in verband met verschillende thema's betreffende gelijke behandeling, inclusie en de bevordering van diversiteit
- beheer en administratieve opvolging van de diversiteitssubsidies die worden toegekend aan de openbare instellingen die Brusselse werkzoekenden die in de wijken met hoge werkloosheidscijfers wonen in dienst nemen in contractuele betrekkingen

De GCD vervult een rol van expertise, ondersteuning en advies, enerzijds bij het kabinet Openbaar Ambt, de Regering en de gewestelijke overheidsdiensten en anderzijds bij de andere afdelingen van Talent.brussels (selectie, HR-ontwikkeling, juridische dienst, dienst Communicatie, mandaten).

De opvolging van de toepassing van de ordonnantie van 2008 ter bevordering van diversiteit en ter bestrijding van discriminatie in het Brussels Gewestelijk openbaar ambt en van het uitvoeringsbesluit ervan houdt in dat er acties worden ondernomen rond vier pijlers (diagnose, advies, actie, netwerk) en op twee niveaus.

De prioritaire doelstellingen van de Regering voor de periode 2016-2020 in het kader van de ingevoerde monitoring, waren :

- de toegang van vrouwen tot het middenkader en hoog kader,
- de representativiteit binnen de openbare diensten,
- de deelname aan de uitvoering van de Jongerenгарantie,
- het beleid inzake personen met een handicap,
- de eindeloopbaanregeling.

- Réalisation de rapports à destination du Gouvernement faisant état de l'exécution des objectifs prioritaires en matière de diversité.
- Réalisation de diagnostics et d'études plus larges, permettant de faire des suggestions au Gouvernement concernant la politique de diversité régionale et ses instruments.
- Mise en place d'espaces d'échange entre différents organismes sur leurs pratiques en matière de diversité.
- Rôle de facilitateur, de relais et de support aux managers de la diversité.
- Organisation de formations et accompagnements transversaux, pour le personnel régional, sur les différents aspects liés à l'égalité de traitement, l'inclusion et la promotion de la diversité (anti-discrimination et déconstruction des stéréotypes et préjugés, genre, handicap, interculturalité, âge, orientation sexuelle, etc.).
- Diffusion de campagnes de sensibilisation sur différents thèmes en lien avec l'égalité de traitement, l'inclusion et la promotion de la diversité.
- Gestion et suivi administratif des subventions diversité allouées aux organismes publics qui recrutent dans des emplois contractuels des demandeurs d'emploi Bruxellois résidant dans les quartiers à fort taux de chômage.

La CRD détient un rôle d'expertise, d'appui et de conseil, d'un côté auprès du cabinet de la fonction publique, du Gouvernement et des organismes publics de la Région ; de l'autre auprès des autres départements de Talent.brussels (sélection, développement RH, juridique, communication, mandats).

Le suivi de l'application de l'ordonnance de 2008 visant à promouvoir la diversité et à lutter contre la discrimination dans la fonction publique régionale et de son arrêté d'exécution implique de déployer des actions sur quatre axes (diagnostic, conseil, action, réseau) et sur deux niveaux.

Les objectifs prioritaires du Gouvernement pour la période 2016 – 2020, dans le cadre du monitoring mis en place, ont été :

- L'accession des femmes au cadre moyen et supérieur ;
- La représentativité au sein des services publics ;
- La participation à la mise en œuvre de la Garantie jeunes ;
- La politique sur les personnes ayant un handicap ;
- L'aménagement des fins de carrière.



Het gewestelijk coördinatiecomité diversiteit (incl. de vakbondsvertegenwoordigers, een vertegenwoordiger/vertegenwoordigster van Unia, van Actiris, van het Instituut voor de gelijkheid van vrouwen en mannen naast de diversiteitsmanagers) is betrokken bij de uitvoering van diagnoses en het verstrekken van advies. Naast het secretariaat dat is toevertrouwd aan de GCD, levert deze laatste vooral de nodige expertise en staat ze in voor de opvolging en de coördinatie van de processen.

De GCD begeleidt het gewestelijk coördinatiecomité diversiteit en coördineert de evaluatie en de opvolging van het gewestelijke diversiteitsbeleid. Het is in dat verband dat dit comité een geheel van voorstellen heeft voorgelegd aan de Regering, na afloop van de pilootfase van de gewestelijke diversiteitsmonitoring.

1 kritieke prestatie-indicator (KPI) voor de output van de OD, gekoppeld aan de acties en projecten

Opvolging van het voorziene actieplan

Drempelwaarden van de OD (groen, oranje of rood)

Groen : planning nageleefd / Oranje : lichte afwijking / Rood : afwijking met een aanzienlijke impact

Deadline voor de OD

Permanent

*Beschrijving van de acties en de projecten*

1. Het secretariaat van het gewestelijk coördinatiecomité diversiteit waarnemen
2. De gewestelijke diversiteitsmonitoring opvolgen. Het gaat om het opvolgen van de inzameling van de gegevens betreffende de indicatoren op basis waarvan de prioritaire doelstellingen van de Regering kunnen worden gemonitord en de rapporten voor de Regering kunnen worden opgesteld. Het gaat er ook om het monitoringsysteem aan de nieuwe prioritaire doelstellingen 2021-2025 aan te passen.
3. Een ruime evaluatie van de instrumenten van het gewestelijk diversiteitsbeleid in het openbaar ambt (diversiteitsmanager, diversiteitsplan, diversiteitscommissie, gewestelijk diversiteitscomité, diversiteitssubsidies, positieve actie) uitvoeren. In combinatie met de jaarlijkse monitoring van de gewestelijke doelstellingen op het vlak van diversiteit zal deze audit het mogelijk maken om de diversiteitsinstrumenten bij te werken en aan te passen met als doel aan dit beleid een grotere dynamiek te geven, meer openbare instellingen ertoe te bewegen aan te sluiten bij dit beleid en te streven naar meer gelijkheid, diversiteit en inclusie in onze

Le comité de coordination régional en matière de diversité (incluant les représentants syndicaux, et un.e représentant.e d'Unia, d'Actiris, de l'institut pour l'égalité des femmes et des hommes en plus des managers de la diversité) est impliqué dans un travail de diagnostic et de conseil. Outre le secrétariat confié à la CRD, celle-ci fournit surtout de l'expertise et réalise le suivi et la coordination des processus.

La CRD accompagne le comité de coordination régional en matière de diversité et coordonne l'évaluation et le suivi de la politique de diversité régionale. C'est dans ce cadre qu'un ensemble de propositions ont été soumises par ce comité au Gouvernement, à la suite de la phase pilote du monitoring régional de la diversité.

1 Indicateur clé de performance (ICP) pour l'output de l'OO, lié aux actions et projets

Suivi du plan d'action prévu

Valeurs seuils de l'OO (vert, orange ou rouge)

Vert : planning respecté / Orange : écart léger / Rouge : écart avec impact important

Échéance de l'OO

Constant

*Description des actions et projets*

1. Assurer le secrétariat du comité de coordination régional en matière de diversité.
2. Assurer le suivi du monitoring régional de la diversité. Il s'agit de faire le suivi de la collecte des données relatives aux indicateurs permettant de monitorer les objectifs prioritaires du Gouvernement et de réaliser des rapports à destination du Gouvernement. Il s'agira également d'adapter le système de monitoring aux nouveaux objectifs prioritaires 2021-2025.
3. Réaliser une évaluation large des instruments de la politique régionale de diversité dans la fonction publique (manager de la diversité, plan de diversité, commission diversité, comité régional de la diversité, subventions diversité, action positive). Couplé au monitoring annuel des objectifs régionaux en matière de diversité, cet audit permettra d'évaluer et éventuellement d'actualiser et repenser les instruments de la diversité pour dynamiser davantage cette politique, faire adhérer plus d'organismes publics et tendre vers plus d'égalité, de diversité et d'inclusion dans nos organismes. Soutenu par le cabinet de la fonction

instellingen. Met de steun van het huidige kabinet Openbaar Ambt heeft het gewestelijk comité tot doel de ordonnantie van 2008 betreffende de diversiteit in het openbaar ambt te doen aanpassen. Deze aanpassing zal er komen na afloop van de audit en zal gezamenlijk worden uitgewerkt in een werkgroep van het gewestelijk diversiteitscomité, die nog moet worden opgericht en een voorstel zal indienen bij de Regering via het kabinet Openbaar Ambt.

- De werkpijlers en prioritaire doelstellingen 2021-2025 bepalen. Het gewestelijk diversiteitscomité vraagt dat de integratie van mensen van buitenlandse afkomst een van de prioriteiten van het diversiteitsbeleid op het niveau van het gewestelijk openbaar ambt wordt. De analyse van de gegevens betreffende de nationale afkomst is absoluut noodzakelijk voor de ontwikkeling van een diversiteitsbeleid dat steunt op de sociodemografische realiteit in Brussel. De evolutie van de voorbije jaren op het vlak van monitoring bij de federale overheidsdienst Werkgelegenheid, het Vlaams Gewest en Actiris zorgt voor een aanmoediging en een bevestiging van de GCD in haar wil om in die richting te evolueren. Het gewestelijk diversiteitsbeleid zou aan relevantie inboeten indien het geen rekening hield met deze Brusselse realiteit en de parlementaire en syndicale interpellaties pleiten in het voordeel van een dergelijke oriëntering. Het gewestelijk coördinatiecomité diversiteit zal de bijstellingsvoorstellen voor de prioritaire doelstellingen inzake diversiteit aan de Regering voorleggen.

#### Gewenste output per actie en project

- Het secretariaat van het gewestelijk coördinatiecomité diversiteit wordt waargenomen.
- De gewestelijke monitoring van de diversiteit wordt verzekerd en er zijn rapporten voorgelegd aan de Regering.
- De instrumenten van het gewestelijke diversiteitsbeleid werden binnen de vastgelegde termijnen beoordeeld. Er wordt een hervorming van deze instrumenten voorgesteld.
- De werkpijlers 2021-2025 worden opgesteld en door de Regering goedgekeurd.

#### Kritieke prestatie-indicatoren (KPI) per actie en project

- Naleving van de voor de vergaderingen van het gewestelijk diversiteitscomité vastgelegde werkplanning
- Naleving van de voor de diversiteitsmonitoring en de rapportering aan de Regering vastgelegde werkplanning
- Naleving van de voor de beoordeling van de diversiteitsinstrumenten en het hervormingsvoorstel vastgelegde planning

publique actuel, le comité régional vise une adaptation de l'ordonnance diversité dans la fonction publique régionale de 2008. Cette adaptation fera suite au travail d'audit et sera co-élaborée au sein d'un groupe de travail du comité régional de la diversité, à mettre en place, qui fera proposition au nouveau Gouvernement via le cabinet de la fonction publique.

- Déterminer les axes de travail et objectifs prioritaires 2021-2025 : Le comité régional de la diversité demande que l'intégration des personnes d'origine étrangère soit l'une des priorités de la politique de diversité au niveau de la fonction publique régionale. L'analyse des données relatives à l'origine nationale est indispensable pour pouvoir développer une politique de diversité basée sur la réalité sociodémographique à Bruxelles, et l'évolution de ces dernières années en termes de monitoring au niveau du Service public fédéral Emploi, de la Région flamande et d'Actiris encourage et conforte la CRD dans la volonté d'aller dans ce sens. La politique de diversité régionale perdrait de sa pertinence si elle ignorait cette réalité bruxelloise et les interpellations parlementaires et syndicales plaident en faveur d'une telle orientation. Le comité de coordination régional en matière de diversité soumettra au Gouvernement des propositions d'actualisation des objectifs prioritaires en matière de diversité.

#### Output souhaité par action et projet

- Le secrétariat du comité de coordination régional en matière de diversité est assuré.
- Le monitoring régional de la diversité est assuré et des rapports sont soumis au Gouvernement.
- Une évaluation des instruments de la politique régionale en matière de diversité est réalisée dans les délais fixés. Une réforme de ces instruments est proposée.
- Les axes de travail 2021-2025 sont élaborés et validés par le Gouvernement.

#### Indicateurs clé de performance (ICP) par action et projet

- Respect du planning de travail fixé pour les réunions du comité régional de la diversité.
- Respect du planning de travail fixé pour le monitoring de la diversité et le reporting au Gouvernement
- Respect du planning de travail fixé pour l'évaluation des instruments de la diversité et la proposition de réforme.

4. Naleving van de voor het voorstel van een bijwerking van de doelstellingen 2021-2025 vastgelegde werkplanning

Drempelwaarden per actie en project (groen, oranje of rood)

1. Naleving van de vastgelegde planning
2. Naleving van de vastgelegde planning
3. Naleving van de vastgelegde planning
4. Naleving van de vastgelegde planning

Deadline per actie en project

1. Permanent
2. Permanent
3. 31 december 2021
4. 31 december 2020

Slaagvoorwaarden

- Goede samenwerking tussen de interne stakeholders in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest (met inbegrip van de sociale partners) en de externe stakeholders (Unia, IGVM, Phare, enz.): win-winrelaties die zijn gebaseerd op co-constructie, wederzijdse betrokkenheid, vertrouwen, flexibiliteit, oplossingsgerichte communicatie, enz.)
- Goedkeuring door de Regering van de voorstellen die door het gewestelijk coördinatiecomité diversiteit zijn gedaan
- Duurzaamheid van de genomen beslissingen en de uitvoering ervan
- Transparantie
- Tijd die door de instelling aan de diversiteitsmanagers wordt toegekend en ondersteuning van de hiërarchie
- Gestabiliseerde menselijke en financiële middelen

*Middelen*

- Geschat aantal VTE : 3.8
- Begroting
- Andere uitgaven

BA32.003.15.03.4160 (Werkingsubsidie aan de geconsolideerde gewestelijke overheids-vzw's in het kader van de diversiteit) : 50.000 euro

4. Respect du planning de travail fixé pour la proposition d'une actualisation des objectifs 2021-2025

Valeurs seuils par action et projet (vert, orange ou rouge)

1. Respect du planning de travail fixé
2. Respect du planning de travail fixé
3. Respect du planning de travail fixé
4. Respect du planning de travail fixé

Échéance par action et projet

1. Constant
2. Constant
3. 31/12/2021
4. 31/12/2020

Conditions de réussite

- Bonne collaboration entre les stakeholders internes à la Région bruxelloise (y compris les partenaires sociaux) et externes (Unia, IEFH, Phare, etc.) : relations win-win et basée sur la co-constructie, engagement mutuel, confiance, souplesse, communication orientée solutions, etc.)
- Approbation par le Gouvernement des propositions faites par le comité de coordination régional de la diversité
- Durabilité des décisions prises et de leur mise en œuvre
- Transparence
- Temps alloué aux managers de la Diversité par leur organisme et soutien de la hiërarchie
- Moyens humains et financiers stabilisés

*Middelen*

- Nombre estimé ETP : 3.8
- Budget
- Autres dépenses

AB32.003.15.03.4160 (Subventions de fonctionnement aux ASBL's publiques régionales consolidées dans le cadre de la diversité) : 50.000 euros

BA32.003.19.01.3122 (Werkingssubsidie aan de niet-geconsolideerde gewestelijke overheidsbedrijven in het kader van de diversiteit) : 50.000 euro

BA32.003.08.03.1211 (Werkingskosten verbonden aan de projecten in het kader van het strategisch plan voor het Openbaar Ambt) : 150.000 euro

#### *Partners*

- Gewestelijke instellingen die onder het toepassingsgebied van de diversiteitsordonnantie vallen
- Unia
- IGVM
- Dienst Diversiteit (Actiris)
- Sociale partners
- Openbare of privéoperatoren die op overheidsopdrachten kunnen reageren
- Organisaties en verenigingen die actief zijn op het gebied van diversiteit

#### ***IV.1.5. OD 1.5. : De gewestelijke cartografie en de certificaties en valideringen van de competenties opstellen en ontwikkelen***

##### *Beschrijving van de doelstelling*

##### Gewenste output van de OD

Een samenwerking heeft geleid tot de verwezenlijking van een gedeeld hulpmiddel, het gewestelijk competentiewoordenboek, dat bedoeld is om het voor de partners mogelijk te maken op een geïntegreerde en gemakkelijke manier gebruik te maken van een geharmoniseerd woordenboek (van de competenties tot en met de indicatoren) en van de gecentraliseerde competentieprofielen, door gebruik te maken van de gebruiksregels van deze instrumenten die in groep zijn gedefinieerd in de vorm van handleidingen, gidsen, templates, enz. die op de website van Talent.brussels ter beschikking worden gesteld. Voorts moeten al deze instrumenten en processen worden bijgewerkt via een regelmatige opvolging van de werkgroep. Tegelijk moeten de huidige testings worden aangepast om rekening te houden met de nieuwe specifieke eigenschappen van het gewestelijk woordenboek en moet er in het proces een persoonlijkheidsvragenlijst worden opgenomen - om te beginnen in het kader van een testfase en vervolgens door een grootschalige overheidsopdracht te lanceren.

In termen van de validering van de competenties is Brussel een tweetalig gewest. De al bestaande lijsten voor de validering van de competenties verschillen echter tussen

AB32.003.19.01.3122 (Subventions de fonctionnement aux entreprises publiques régionales non consolidées dans le cadre de la diversité) : 50.000 euros

AB32.003.08.03.1211 (Frais de fonctionnement liés aux projets dans le cadre du plan stratégique de la Fonction Publique) : 150.000 euros

#### *Partenaires*

- Organismes régionaux du périmètre de l'ordonnance Diversité
- Unia
- IEFH
- Service diversité (Actiris)
- Partenaires sociaux
- Opérateurs publics ou privés susceptibles de répondre à des marchés publics
- Organisations et associations actives dans le domaine de la diversité

#### ***IV.1.5. OO 1.5. : Mettre en place et développer la cartographie régionale et les certifications et validations de compétences***

##### *Description de l'objectif*

##### Output souhaité de l'OO

Un travail collaboratif a débouché sur un outil partagé, le dictionnaire de compétences régional, visant à permettre aux partenaires d'utiliser facilement et de manière intégrée le dictionnaire harmonisé (des compétences jusqu'aux indicateurs) ainsi que des profils de compétences centralisés, en utilisant les règles d'utilisation de ces outils définis en groupe sous format de manuels, guides, templates, etc. mis à disposition sur le site de Talent.brussels. Assurer également une mise à jour de l'ensemble de ces outils et processus par un suivi régulier du GT. Dans le même temps, veiller à adapter les testings actuels pour prendre en compte les nouvelles spécificités du dictionnaire régional, et introduire dans le processus un questionnaire de personnalité - d'abord en phase test - puis sous forme de lancement d'un marché public à plus grande échelle.

En termes de validation de compétences, Bruxelles est une région bilingue, or les listes de validation de compétences déjà existantes varient entre les deux

beide gemeenschappen. Terwijl het voor externe kandidaten mogelijk is om met verschillende lijsten te werken (dat geldt ook voor de diploma's), is het nodig om te werken aan proeven die toegankelijk zijn voor beide gemeenschappen wat betreft de mogelijke valorisatie van het al aanwezige personeel van het niveau D.

Op het vlak van het gebruik van de validering van de competenties bij de verschillende mogelijke doelgroepen werden meerdere obstakels vastgesteld :

- gebrek aan relevantie voor het Openbaar Ambt van de competenties die het Consortium voor de validering van de competenties valideert ;
- gebrek aan informatie aan de begunstigen met betrekking tot deze mechanismen -leidende ambtenaren, HR, ambtenaren die al in dienst zijn en kandidaten ;
- gebrek aan voorbereiding van deze doelgroepen wat betreft deze mechanismen.

Er wordt momenteel gewerkt aan een cartografie van de valideringsproeven en de erkende bestaande certificaties.

De huidige verschillen op het vlak van de bestaande proeven, wat betreft de valideringen tussen de taalgemeenschappen (Nederlandstalig en Franstalig), die aanleiding kunnen geven tot vragen in het kader van de interne bevorderingstrajecten (D naar C), kunnen worden gecorrigeerd door bij de proeven een beroep te doen op beëdigde vertalers.

Er zal ten behoeve van de plaatselijke besturen een gewestelijk referentiecentrum voor de validering van competenties worden opgericht dat zal worden geleid door Talent.brussels, in samenwerking met de GSOB : beide organisaties zullen samenwerken, waarbij elke partner oog zal hebben voor de specifieke noden van de eigen begunstigen (gewestelijk voor Talent.brussels, gemeentelijk voor de GSOB).

De collega's van Talent.brussels en van de GSOB die belast zijn met deze materie zullen meer bepaald blijven samenwerken met het Consortium voor de validering van de competenties met als doel de validering te ontwikkelen van de functies die nuttig zijn voor zowel de gewestelijke als de plaatselijke overheden in Brussel (meer bepaald personen die onder « artikel 60 » vallen). Er zal ook worden voorzien in andere behoeften inzake validering voor zowel technische als administratieve functies bij het Openbaar Ambt.

communautés. Si un différentiel de listes peut se gérer pour des candidats externes (il en va de même pour les diplômés), il est nécessaire de travailler sur des épreuves accessibles aux 2 communautés en ce qui concerne la valorisation possible du personnel déjà en poste, de niveau D.

Plusieurs freins à l'utilisation de la validation des compétences auprès des publics potentiels ont été relevés :

- manque de pertinence pour la Fonction publique des compétences validées par le Consortium de validation de compétences
- manque d'information des bénéficiaires par rapport à ces dispositifs –fonctionnaires dirigeants, RH, fonctionnaires déjà en poste et candidats
- manque de préparation de ces publics à ces dispositifs

Une cartographie des épreuves de validation et des certifications reconnues existantes est en cours.

La disparité actuelle des épreuves existantes en termes de validations entre communautés linguistiques francophone et néerlandophone, qui peut poser question dans des parcours de promotion internes (D vers C) pourra être corrigée par le recours lors des épreuves à de la traduction assermentée.

Un centre de référence régional pour la validation des compétences sera créé, piloté par Talent.brussels avec l'ERAP pour les pouvoirs locaux : les deux organismes travailleront ensemble, chacun selon les spécificités de ses bénéficiaires, régionaux pour Talent.brussels, communaux pour l'ERAP.

Les collègues de Talent.brussels et de l'ERAP en charge de cette matière poursuivront notamment la collaboration déjà entamée avec le Consortium de validation de compétences afin de développer la validation des fonctions utiles aux pouvoirs publics régionaux mais aussi locaux bruxellois (articles 60 notamment). D'autres besoins de validation pour des métiers Fonction publique seront à prévoir, dans des métiers techniques et administratifs.



1 kritieke prestatie-indicator (KPI) voor de output van de OD, gekoppeld aan de acties en projecten

Aantal kandidaten / drempelwaarden van de OD (groen, oranje of rood)

Groen : meer dan 250 kandidaten per jaar voor het Gewest / Oranje : tussen 150 en 250 kandidaten / Rood : minder dan 150 kandidaten

Deadline voor de OD

31 december 2021

*Beschrijving van de acties en de projecten*

1. Al deze instrumenten en processen bijwerken. Tegelijk moeten de huidige testings worden aangepast. Een verdieping van de technische competenties, waarmee al is gestart, is ook wenselijk om een geïntegreerde benadering te ontwikkelen.
2. Er zullen bewustmakingsacties worden georganiseerd voor de leidende ambtenaren, de HR-diensten, de kandidaten en de medewerkers van het niveau D die al in dienst door Talent.brussels en de GSOB, voor de gewestelijke instellingen door Talent.brussels, de plaatselijke instellingen door de GSOB en voor de werkzoekenden in samenwerking met de teams van onder meer Actiris, de VDAB en het Beroopenpunt. Dit noodzakelijke communicatiewerk sluit aan bij de invoering van een gewestelijke employer branding : de openbare werkgevers zullen in toenemende mate naar buiten treden als een sector met een veelheid aan functies die toegankelijk zijn voor personen met een uiteenlopend profiel, zoals de houders van een certificaat of een titel van validering van competenties.
3. Een gewestelijk centrum oprichten voor de validering van competenties, met Talent.brussels voor het Gewest, de GSOB voor de plaatselijke besturen, evenals met de steun van het Consortium voor de validering van de competenties, en een aanbod inzake validering van competenties ontwikkelen ter aanvulling van de al bestaande tests en ter bevordering van het gebruik van de huidige tests. Er zullen in de eerste plaats tests voor het niveau C worden georganiseerd, maar er kunnen ook behoeften worden geïdentificeerd voor het niveau B en zelfs het niveau A. Door middel van communicatie- en bewustmakingsacties ten aanzien van de HR-diensten en de werkzoekenden moet ook het volledige gebruik ervan worden aangemoedigd.
4. Instapkaartproeven van niveau C ontwikkelen om het voor Brusselse en niet-Brusselse werkzoekenden mogelijk te maken om bij het Brussels Gewestelijk openbaar ambt te solliciteren. In de loop van 2019 werd een specifieke proef opgesteld, die in december voor de eerste groepen van kandidaten zal worden

1 Indicateur clé de performance (ICP) pour l'output de l'OO, lié aux actions et projets

Nombre de candidats / Valeurs seuils de l'OO (vert, orange ou rouge)

Vert : plus de 250 candidats par an pour la Région / Orange : Entre 150 et 250 candidats / Rouge : moins de 150 candidats

Échéance de l'OO

31/12/2021

*Description des actions et projets*

1. Assurer une mise à jour de l'ensemble de ces outils et processus. Dans le même temps, veiller à adapter les testings actuels. Un travail d'approfondissement des compétences techniques, amorcé, est également souhaitable afin de développer une approche intégrée.
2. Des actions de sensibilisation à destination des fonctionnaires dirigeants, des services RH, des candidats et des fonctionnaires D déjà en fonction seront organisées en partenariat entre Talent.brussels et l'ERAP, à destination des organismes régionaux par Talent.brussels, des organismes locaux par l'ERAP et des chercheurs et chercheuses d'emploi en partenariat avec les équipes d'Actiris, le VDAB et la Cité des métiers, notamment. Ce travail de communication nécessaire s'inscrit dans la mise en place de l'employer branding régional : les employeurs publics se présenteront davantage comme un bassin d'emplois multiples, accessibles à des profils variés comme les titulaires de certificats ou de titres de validations de compétences.
3. Mettre en place un centre régional en termes de validation de compétences, avec Talent.brussels pour la Région, l'ERAP pour les pouvoirs locaux, et l'appui du Consortium de validation de compétences et développer une offre de validation de compétences complémentaire aux testings déjà existants et stimulant l'utilisation des testings actuels. Des épreuves seront prévues prioritairement pour le niveau C mais des besoins pourront être identifiés également pour le niveau B voire A. Il conviendra également d'en stimuler la pleine utilisation par des actions de communication et de sensibilisation à destination des RH et des candidats.
4. Développer les épreuves de cartes d'accès Niveau C afin de permettre aux chercheurs d'emploi, bruxellois ou non, de postuler dans la fonction publique régionale bruxelloise. Une épreuve spécifique a été élaborée courant 2019 et sera lancée en décembre pour de premiers groupes de candidats. Les compétences testées



gelanceerd. De geteste competenties stemmen overeen met degene die voor niveau C zijn getest. De laureaat van een instapkaart kan zich vervolgens aanmelden voor statutaire examens of contractuele proeven van niveau C.

#### Gewenste output per actie en project

1. Woordenboek voortdurend bijgewerkt
2. Bewustmakingsacties uitgevoerd
3. Operationeel valideringscentrum
4. Instapkaartproeven georganiseerd

#### Kritieke prestatie-indicatoren (KPI) per actie en project

1. Aantal gewestelijke partners die de woordenboek voor andere HR-processen dan aanwerving gebruiken
2. Aantal georganiseerde sensibiliseringsacties
3. Totstandbrenging van het valideringscentrum / Aantal beroepen die in het centrum ter validering worden voorgesteld
4. Aantal afgelegde instapkaartproeven 2020

#### Drempelwaarden per actie en project (groen, oranje of rood)

1. Groen : 10 aanpassingsaanvragen per jaar / Oranje : 5 tot 10 aanvragen / Rood : minder dan 5 aanvragen

Groen : 80 tot 100 % van de partners / Oranje : 80 tot 60 % van de partners / Rood : minder dan 60 % van de partners

2. Groen : meer dan 2 bewustmakingsacties per jaar / Oranje : 1 bewustmakingsactie per jaar / Rood : 0 bewustmakingsactie per jaar
3. Groen : 1 beroep / Rood : 0 beroepen
4. Groen : +250 / Oranje : tussen 150 en 250 / Rood : minder dan 150

#### Deadline per actie en project

1. Volledige duur van de legislatuur
2. Volledige duur van de legislatuur
3. 31 december 2021
4. Volledige duur van de legislatuur

équivalent à celles testées pour le niveau C. Le lauréat d'une carte d'accès peut alors présenter des examens statutaires ou des épreuves contractuelles de niveau C.

#### Output souhaité par action et projet

1. Dictionnaire mis à jour en permanence
2. Actions de sensibilisation menées
3. Centre de validation opérationnel
4. Épreuves de cartes d'accès organisées

#### Indicateurs clés de performance (ICP) par action et projet

1. Nombre de partenaires régionaux qui utilisent le dictionnaire pour d'autres processus RH que le recrutement
2. Nombre d'actions de sensibilisation organisées
3. Mise en œuvre du centre de validation / Nombre de métiers proposés à la validation dans le centre.
4. Nombre de passation de la carte d'accès en 2020

#### Valeurs seuils par action et projet (vert, orange ou rouge)

1. Vert : 10 demandes d'adaptation par an / Orange : de 5 à 10 demandes / Rouge : moins de 5 demandes

Vert:80 à 100 % des partenaires / Orange : 80 à 60 % des partenaires / Rouge : moins de 60 % des partenaires.

2. Vert : 2 campagnes de sensibilisation par an / Orange : 1 campagne de sensibilisation par an / Rouge : aucune campagne de sensibilisation par an
3. Vert : 1 métier / Rouge : 0 métier
4. Vert : + de 250 / Orange : entre 150 et 250 / Rouge : Moins de 150

#### Échéance par action et projet

1. Toute la législature
2. Toute la législature
3. 31/12/2021
4. Toute la législature

*Slaagvoorwaarden*

- Goede samenwerking tussen de stakeholders: win-winrelaties die zijn gebaseerd op co-constructie, wederzijdse betrokkenheid, vertrouwen, flexibiliteit, oplossingsgerichte communicatie, enz.
- Duurzaamheid van de genomen beslissingen en de uitvoering ervan
- Transparantie
- Vacatures van niveau C

*Middelen*

- Geschat aantal VTE : 4.2
- Begroting
  - Andere uitgaven

BA32.003.08.03.1211 (Werkingskosten verbonden aan de projecten in het kader van het strategisch plan voor het Openbaar Ambt) : 40.000 euro

*Partners*

- Gewestelijke instellingen die hetzelfde gewestelijke statuut delen
- Andere gewestelijke instellingen
- Sociale partners
- Selor
- GSOB
- Consortium voor de validering van de competenties
- Bruxelles Formation
- Beroepenpunt
- VDAB
- Openbare of privéoperatoren die op overheidsopdrachten kunnen reageren

**IV.1.6. OD 1.6. : Een aanbod aan gewestelijke opleidingen ontwikkelen***Beschrijving van de doelstelling*Gewenste output van de OD

De eerste gewestelijke opleidingen over omgaan met diversiteit en het voorzitterschap van jury's werden in 2018-2019 gegeven. Er zullen nog andere opleidingen worden georganiseerd die eveneens verband zullen houden met HR-processen en het openbaar ambt.

*Conditions de réussite*

- Bonne collaboration entre les stake-holders : relations win-win et basée sur la co-construction, engagement mutuel, confiance, souplesse, communication orientée solutions, etc.)
- Durabilité des décisions prises et de leur mise en œuvre
- Transparence
- Postes vacants de niveau C

*Moyens*

- Nombre estimé ETP : 4.2
- Budget
  - Autres dépenses

AB32.003.08.03.1211 (Frais de fonctionnement liés aux projets dans le cadre du plan stratégique de la Fonction Publique) : 40.000 euros

*Partenaires*

- Organismes régionaux partageant le même Statut régional
- Autres organismes régionaux
- Partenaires sociaux
- Selor
- ERAP
- Consortium Validation de compétences
- Bruxelles Formation
- Cité des métiers
- VDAB
- Opérateurs publics ou privés susceptibles de répondre à des marchés publics

**IV.1.6. OO 1.6. : Développer une offre de formations régionales***Description de l'objectif*Output souhaité de l'OO

De premières formations régionales se sont mises en place en 2018-2019 en termes de gestion de la diversité et présidences de jurys. D'autres sont prévues, toujours relatives à des processus RH et organisation et Fonction publique.

Zodoende wordt voorzien in transversale opleidingen die specifiek zijn voor de gewestelijke openbare instellingen en/of verband houden met de opdrachten van Talent.brussels (gewestelijke statuten - bestemd voor verschillende doelgroepen : HR-diensten en juridische diensten maar ook andere collega's, Brusselse instellingen, evaluatie, certificering voorzitters van selectiejury's, voorbereiding voor collega's die al een functie bekleden op de statutaire rekruteringsstests, diversiteit voor verschillende groepen, welzijn op het werk, voorbereiding en certificerende opleidingen m.b.t. de overgang naar het hogere niveau, instapkaart, animatie van intervisies bestemd voor verschillende transversale functies... en bepaalde specifieke gewestelijke materies (begroting, administratieve vereenvoudiging met Easy.brussels).

Modules voor managers (topmanagers, intervisies à la carte voor operationele managers) en in verband met de opvolging van de gewestelijke doelstellingen, collectieve intelligentie, enz. worden ook bestudeerd.

1 kritieke prestatie-indicator (KPI) voor de output van de OD, gekoppeld aan de acties en projecten

Aantal gewestelijke opleidingen die in 2020 door Talent.brussels worden georganiseerd

Drempelwaarden van de OD (groen, oranje of rood)

Groen : meer dan 20 / Oranje : 15 tot 20 / Rood : minder dan 15

Deadline voor de OD

Volledige duur van de legislatuur

*Beschrijving van de acties en de projecten*

1. Een evolutieve gewestelijke catalogus ontwikkelen

De geplande opleidingen worden bij Talent.brussels georganiseerd, met interne of externe lesgevers via overheidsopdrachten. De catalogus zal elk jaar met de gewestelijke partners worden herzien om die aan de evolutieve noden van het bestuur aan te passen en tijdens de zomer worden bekendgemaakt om die in de opleidingsplannen van elke instelling te kunnen opnemen.

2. Gebruik van bestaande regionale trainingsbronnen maken.

Des formations transversales sont ainsi prévues, spécifiques aux institutions publiques régionales et/ou liées aux missions de Talent.brussels (statuts régionaux – à destination de différents publics : services RH et juridiques mais aussi autres collègues, institutions bruxelloises, évaluation, certification présidents de jurys de sélection, préparation pour les collègues déjà en fonction aux tests de recrutement statutaires, diversité à destination de divers publics, bien-être au travail, préparation et formations certifiantes d'accèsion au niveau supérieur, carte d'accès, animation d'intervisions à destination de différentes fonctions transversales... et certaines matières spécifiques régionales (budget avec BFB, simplification administrative avec Easy.brussels).

Des modules pour managers (top managers, intervisions à la carte pour managers opérationnels) et en termes de suivis d'objectifs régionaux, intelligence collective, etc. sont également à l'étude.

1 Indicateur clés de performance (ICP) pour l'output de l'OO, lié aux actions et projets

Nombre de formations régionales organisées en 2020 par Talent.brussels

Valeurs seuils de l'OO (vert, orange ou rouge)

Vert : Plus de 20 / Orange : de 15 à 20 / Rouge : Moins de 15

Échéance de l'OO

Toute la législature

*Description des actions et projets*

1. Développer un catalogue régional évolutif

Les formations prévues seront organisées chez Talent.brussels, avec des formateurs internes ou externes via des marchés publics. Chaque année, le catalogue sera revu avec les partenaires régionaux afin de l'adapter aux besoins évolutifs de l'administration et communiqué durant l'été pour permettre son intégration dans les plans de formation de chaque organisme.

2. Capitaliser les ressources régionales existantes en matière de formation.

Gewenste output per actie en project

1. Catalogus elke zomer opgesteld en verspreid. Organisatie van de voorziene opleidingen.
2. LMS ter beschikking van de gewestelijke partners

Kritieke prestatie-indicatoren (KPI) per actie en project

1. Aantal georganiseerde opleidingen/geplande opleidingen
2. Aantal gecapitaliseerde opleidingen/geplande opleidingen

Drempelwaarden per actie en project (groen, oranje of rood)

1. Groen : meer dan 80 % georganiseerde opleidingen / Oranje : 65 tot 80 % / Rood : minder dan 65 %
2. Groen : ja / Rood : nee

Deadline per actie en project

1. Volledige duur van de legislatuur
2. 31 december 2020

*Slaagvoorwaarden*

- Goede samenwerking tussen de stakeholders : win-winrelaties die zijn gebaseerd op co-constructie, wederzijdse betrokkenheid, vertrouwen, flexibiliteit, oplossingsgerichte communicatie, enz.
- Duurzaamheid van de genomen beslissingen en de uitvoering ervan
- Transparantie

*Middelen*

- Geschat aantal VTE : 3.85
- Begroting
- Andere uitgaven

BA32.003.08.03.1211 (Werkingskosten verbonden aan de projecten in het kader van het strategisch plan voor het Openbaar Ambt) : 160.000 euro

Output souhaité par action et projet

1. Catalogue rédigé et diffusé chaque été. Formations prévues organisées
2. Plateforme LCMS à disposition des entités régionales

Indicateurs clés de performance (ICP) par action et projet

1. Nombre de formations organisées / formations prévues
2. Nombre de formations capitalisées/formations prévues

Valeurs seuils par action et projet (vert, orange ou rouge)

1. Vert : Plus de 80 % des formations organisées / formations prévues / Orange : de 65 à 80 / Rouge : Moins de 65
2. Vert : Oui / Rouge : Non

Échéance par action et projet

1. Toute la législature
2. 31/12/2020

*Conditions de réussite*

- Bonne collaboration entre les stakeholders : relations win-win et basée sur la co-construction, engagement mutuel, confiance, souplesse, communication orientée solutions, etc.)
- Durabilité des décisions prises et de leur mise en œuvre
- Transparence

*Moyens*

- Nombre estimé ETP : 3.85
- Budget
- Autres dépenses

AB32.003.08.03.1211 (Frais de fonctionnement liés aux projets dans le cadre du plan stratégique de la Fonction Publique) : 160.000 euros

*Partners*

- Gewestelijke instellingen die hetzelfde gewestelijke statuut delen
- Andere gewestelijke instellingen
- Sociale partners
- GSOB
- Unia en IGVM
- Openbare of privéoperatoren die op overheidsopdrachten kunnen reageren

**IV.1.7. OD 1.7. : De overgang naar het hogere niveau opnieuw lanceren en ten uitvoer leggen***Beschrijving van de doelstelling*Gewenste output van de OD

De overgangsexamens moeten in overeenstemming met het Statuut 2018 worden herzien. De laatste gewestelijke reeksen van overgang vonden plaats in de context van het Statuut dat voorafging aan het Statuut 2014 en dat met instemming van het bevoegde kabinet 2014-2019 niet ten uitvoer werd gelegd wat betreft de overgang, gelet op het gebrek aan stabiliteit voor de context van het Statuut 2014, dat werd aangevallen zodra het in werking was getreden. De politieke wereld wenste het systeem te hervormen zoals het was ontworpen voor het Statuut 2014 en het Statuut 2018 en heeft bijgevolg rekening gehouden met deze gewenste wijzigingen. Het komt er nu op aan dit luik van het gewestelijke Statuut operationeel te maken, aangezien het tegemoetkomt aan een wettige verwachting van zowel de betrokken medewerkers als de sociale partners.

Er moet worden gewerkt aan de voorafgaande communicatie, zodat de kandidaten met volledige kennis van zaken betreffende de functies die het voorwerp zijn van een overgang aan een cursus beginnen.

1 kritieke prestatie-indicator (KPI) voor de output van de OD, gekoppeld aan de acties en projecten

Aantal georganiseerde examens in de loop van 2020

Drempelwaarden van de OD (groen, oranje of rood)

Groen : 3 / Oranje : 2 / Rood : minder dan 2

Deadline voor de OD

31 december 2020

*Partenaires*

- Organismes régionaux partageant le même Statut régional
- Autres organismes régionaux
- Partenaires sociaux
- ERAP
- Unia et IEFH
- Opérateurs publics ou privés susceptibles de répondre à des marchés publics

**IV.1.7. OO 1.7. : Relancer et mettre en œuvre l'accession au niveau supérieur***Description de l'objectif*Output souhaité de l'OO

Les examens d'accession doivent être revus selon le Statut 2018. Les derniers trains d'accession régionaux ont été organisés dans le contexte du Statut antérieur à celui de 2014, qui n'a pas été mise en œuvre sur le volet de l'accession avec l'accord du cabinet de tutelle 2014-2019 vu le contexte de fragilité du Statut 2014, attaqué dès son entrée en vigueur. Le politique a souhaité une refonte du système tel que conçu pour le Statut 2014 et le Statut 2018 a donc tenu compte de ces souhaits de modifications. Il s'agit à présent d'opérationnaliser ce volet du Statut régional, qui répond à une attente légitime des collaborateurs concernés mais aussi des partenaires sociaux.

Un travail sur la communication *a priori* devra être mené pour que les candidats entament un cursus en toute connaissance de cause quant aux fonctions visées par une accession.

1 Indicateur clés de performance (ICP) pour l'output de l'OO, lié aux actions et projets

Nombre d'examens organisés sur l'année 2020

Valeurs seuils de l'OO (vert, orange ou rouge)

Vert : 3 / Orange : 2 / Rouge : Moins de 2

Échéance de l'OO

31/12/2020

*Beschrijving van de acties en de projecten*

## 1. De examens voor elk niveau instellen

In 2020 worden proeven voorzien voor elk beoogd niveau (A, B en C) en elke taalrol: IT-tests voor niveaus B en C, IT-tests en certificerende opleidingen voor niveau A.

Er worden ook opleidingen aangeboden ter voorbereiding van de IT-tests.

## 2. Een sensibiliseringscampagne voor kandidaten en HR-diensten ontwikkelen

De kandidaten moeten immers zowel op de hoogte zijn van de procedures als van de mogelijke gevolgen van dit type van examens in termen van de verandering van post.

Gewenste output per actie en project

1. Tests binnen de vastgelegde termijnen georganiseerd
2. Sensibiliseringscampagne binnen de vastgelegde termijnen uitgevoerd

Kritieke prestatie-indicatoren (KPI) per actie en project

1. Naleving van de beoogde normen
2. Naleving van de termijnen

Drempelwaarden per actie en project (groen, oranje of rood)

1. Groen: OK / Oranje: vertraging van maximaal 2 maanden van minstens 1 examen / Rood: vertraging van meer dan 2 maanden
2. Groen: OK / Oranje: vertraging van maximaal 2 maanden van minstens 1 examen / Rood: vertraging van meer dan 2 maanden

Deadline per actie en project

1. 30 mei 2020 voor de eerste proeven van niveau A
2. 30 januari 2020

*Slaagvoorwaarden*

- Goede samenwerking tussen de stakeholders: win-winrelaties die zijn gebaseerd op co-constructie, wederzijdse betrokkenheid, vertrouwen, flexibiliteit, oplossingsgerichte communicatie, enz.

*Description des actions et projets*

## 1. Mettre en place les examens de chaque niveau

Des épreuves sont prévues pour chaque niveau visé (A, B et C) et chaque rôle linguistique en 2020: tests IT pour les niveaux B et C, tests IT et formations certifiantes pour le niveau A

Des formations préparatoires aux tests IT sont également prévus.

## 2. Développer une campagne de sensibilisation vis-à-vis des candidats et des services RH

Les candidats doivent en effet être au fait des procédures mais aussi des conséquences possibles de ce type d'examens en termes de changement de poste.

Output souhaité par action et projet

1. Épreuves organisées dans les délais prévus
2. Campagne de sensibilisation menée dans les délais prévus

Indicateurs clés de performance (ICP) par action et projet

1. Respect des standards visés
2. Respect des délais

Valeurs seuils par action et projet (vert, orange ou rouge)

1. Vert: OK / Orange: retard de 2 mois maximum d'un examen au moins / Rouge: Retard plus de 2 mois
2. Vert: OK / Orange: retard de 2 mois maximum d'un examen au moins / Rouge: Retard plus de 2 mois

Échéance par action et projet

1. 30/05/2020 pour les premières épreuves de niveau A
2. 30/01/2020

*Conditions de réussite*

- Bonne collaboration entre les stake-holders: relations win-win et basée sur la co-construction, engagement mutuel, confiance, souplesse, communication orientée solutions, etc.



- Tijd die voor de betrokken werknemers wordt vrijgemaakt (kandidaten voor de promotie)
- Duurzaamheid van de genomen beslissingen en de uitvoering ervan
- Transparantie
- Vacatures binnen de beoogde niveaus

#### *Middelen*

- Geschat aantal VTE : 1.05
- ICT-behoefte
- Begroting
  - Andere uitgaven

BA32.003.08.03.1211 (Werkingskosten verbonden aan de projecten in het kader van het strategisch plan voor het Openbaar Ambt) : 150.000 euro

#### *Partners*

- Gewestelijke instellingen die hetzelfde gewestelijke statuut delen
- Sociale partners
- Openbare of privéoperatoren die op overheidsopdrachten kunnen reageren

#### ***IV.1.8. OD 1.8. : Het intragewestelijke mobiliteitsbeleid stimuleren***

##### *Beschrijving van de doelstelling*

###### Gewenste output van de OD

Het is nodig om de intragewestelijke mobiliteit te bevorderen om dynamiek te geven aan de interne gewestelijke markt (behoud van talenten, horizontale en verticale loopbanen stimuleren, expertise delen, gewestelijke investering op het vlak van kosten van vorming en onboarding). Momenteel wordt de laatste hand gelegd aan een besluit tot wijziging van het vorige besluit. Het nieuwe besluit heeft tot doel dit proces, dat vandaag nog te weinig wordt gebruikt, toegankelijk en transparant te maken, aangezien de meeste werkgevers er in de eerste plaats voor kiezen om extern medewerkers te gaan zoeken.

Er zal een grotere zichtbaarheid worden gegeven aan het proces en de beschikbare vacatures om de medewerkers ertoe aan te zetten erop te reageren. De leidende ambtenaren

- Temps dégagé pour les collaborateurs concernés (candidats à l'accession)
- Durabilité des décisions prises et de leur mise en œuvre
- Transparence
- Postes vacants dans les niveaux visés

#### *Moyens*

- Nombre estimé ETP : 1.05
- Besoins ICT
- Budget
  - Autres dépenses

AB32.003.08.03.1211 ( Frais de fonctionnement liés aux projets dans le cadre du plan stratégique de la Fonction Publique) : 150.000 euros

#### *Partenaires*

- Organismes régionaux partageant le même Statut régional
- Partenaires sociaux
- Opérateurs publics ou privés susceptibles de répondre à des marchés publics

#### ***IV.1.8. OO 1.8. : Stimuler la politique de mobilité intrarégionale***

##### *Description de l'objectif*

###### Output souhaité de l'OO

Il est nécessaire de stimuler la mobilité intrarégionale en vue de dynamiser le marché interne régional (rétention des talents, stimulation des carrières, horizontales et verticales, partage d'expertises, investissement régional en termes de coûts de formation et d'onboarding). Un arrêté modificatif du précédent est en voie de finalisation. Son but est de rendre plus accessible et transparent ce processus actuellement encore trop peu utilisé car les employeurs optent actuellement majoritairement d'abord pour le recrutement externe.

Une plus grande visibilité du processus et des offres disponibles sera mise en place afin de stimuler les collègues à y répondre. Les fonctionnaires dirigeants et RH seront

en HR zullen worden gesensibiliseerd voor deze selectiewijze waarmee ze profielen kunnen aantrekken die al in het Gewest aanwezig zijn.

Het zou ook nuttig zijn om na te denken over een vorm van intragewestelijke mobiliteit die eveneens toegankelijk zou zijn voor het contractueel personeel, wat een wijziging van de wetteksten met zich mee zou brengen.

Kritieke prestatie-indicator (KPI) voor de output van de OD, gekoppeld aan de acties en projecten

Aantal vacante posten op het vlak van de intragewestelijke mobiliteit

Drempelwaarden van de OD (groen, oranje of rood)

Groen : meer dan 25 in 2019 / Oranje : 15 tot 25 / Rood : minder dan 15

Deadline voor de OD

31 december 2019

*Beschrijving van de acties en de projecten*

1. Een dynamisch beheer voor de intragewestelijke mobiliteit invoeren. Transparante procedures (oproepen gepubliceerd op de gewestelijke websites, mededelingen aan het personeel, verspreiding van deze mogelijkheid in de vacatures) ontwikkelen en het voorzitterschap van de gesprekken voorstellen indien de instelling die betrokken is bij Talent.brussels dit wenst.
2. Een regionaal netwerk van loopbaancoaches opzetten voor de collega's van het Gewest die de balans wensen op te maken van hun beroepssituatie.
3. Een aanbod van stages tussen instellingen (optiek van Talent Exchange op federaal niveau of kortere stages) met als doel te werken aan de zichtbaarheid van elke instelling in het Gewest ten aanzien van de betrokken collega's.

Gewenste output per actie en project

1. Een herziene, meegedeelde en uitgevoerde procedure
2. Een loopbaancoachingsaanbod op verschillende niveaus in overeenstemming met de uitgedrukte behoefte
3. Een jaarlijks voorgesteld aanbod aan stages

sensibilisés à ce mode de sélection qui peut leur permettre d'attirer des profils déjà présents à la Région.

Il serait utile également d'envisager un mode de mobilité intrarégionale qui serait accessible également au personnel contractuel, ce qui impliquerait une modification de textes de loi.

Indicateur clés de performance (ICP) pour l'output de l'OO, lié aux actions et projets

Nombre de postes ouverts en mobilité intrarégionale

Valeurs seuils de l'OO (vert, orange ou rouge)

Vert : Plus de 25 en 2019 / Orange : de 15 à 25 / Rouge : Moins de 15

Échéance de l'OO

31/12/2019

*Description des actions et projets*

1. Mettre en place une gestion dynamique de la mobilité intrarégionale. Développer des procédures transparentes (appels publiés sur les sites régionaux, communication au personnel, diffusion de cette possibilité dans les offres d'emploi) et proposer la présidence des entretiens si souhait de l'organisme concerné par Talent.brussels
2. Mettre en place un réseau régional d'accompagnateurs de carrière à destination des collègues de la Région qui souhaitent effectuer un bilan de leur situation professionnelle.
3. Développer une offre de stages entre institutions (optique de Talent exchange au fédéral, ou stages plus courts) afin de développer la visibilité de chaque organisme au sein de la Région auprès des collègues concernés.

Output souhaité par action et projet

1. Une procédure revue, communiquée et mise en œuvre
2. Une offre de coaching de carrière
3. Une offre de stages proposés chaque année

Kritieke prestatie-indicatoren (KPI) per actie en project

1. Aantal vacante posten bij de mobiliteit
2. Aantal geboden posten bij de mobiliteit
3. Aantal voorgestelde stages in de loop van een jaar

Drempelwaarden per actie en project (groen, oranje of rood)

1. Groen : meer dan 25 in 2019 / Oranje : 15 tot 25 / Rood : minder dan 15
2. Groen : meer dan 20 in 2020 / Oranje : 10 tot 20 / Rood : minder dan 10
3. Groen : meer dan 10 in 2021 / Oranje : 5 tot 10 / Rood : minder dan 5

Deadline per actie en project

1. 31 december 2020
2. 31 december 2020
3. 31 december 2021

*Slaagvoorwaarden*

- Goede samenwerking tussen de stakeholders : win-winrelaties die zijn gebaseerd op co-constructie, wederzijdse betrokkenheid, vertrouwen, flexibiliteit, oplossingsgerichte communicatie, enz.
- Tijd die voor de betrokken werknemers wordt vrijgemaakt (kandidaten voor de promotie)
- Duurzaamheid van de genomen beslissingen en de uitvoering ervan
- Vacatures binnen de beoogde niveaus
- Transparantie

*Middelen*

- Geschat aantal VTE : 1.75
- Begroting
- Andere uitgaven

BA32.003.08.03.1211 (Werkingskosten verbonden aan de projecten in het kader van het strategisch plan voor het Openbaar Ambt) : 60.000 euro

Indicateurs clés de performance (ICP) par action et projet

1. Nombre de postes ouverts à la mobilité
2. Nombre de postes pourvus par mobilité
3. Nombre de stages proposés sur une année

Valeurs seuils par action et projet (vert, orange ou rouge)

1. Vert : Plus de 25 en 2019 / Orange : de 15 à 25 / Rouge : Moins de 15
2. Vert : Plus de 20 en 2020 / Orange : de 10 à 20 / Vert : Moins de 10
3. Vert : Plus de 10 en 2021 / Orange : de 5 à 10 / Vert : Moins de 5

Échéance par action et projet

1. 31/12/2020
2. 31/12/2020
3. 31/12/2021

*Conditions de réussite*

- Bonne collaboration entre les stake-holders : relations win-win et basée sur la co-construction, engagement mutuel, confiance, souplesse, communication orientée solutions, etc.
- Temps dégagé pour les collaborateurs concernés (candidats à l'accession)
- Durabilité des décisions prises et de leur mise en œuvre
- Postes vacants dans les niveaux visés
- Transparence

*Moyens*

- Nombre estimé ETP : 1.75
- Budget
- Autres dépenses

AB32.003.08.03.1211 (Frais de fonctionnement liés aux projets dans le cadre du plan stratégique de la Fonction Publique) : 60.000 euros

*Partners*

- Gewestelijke instellingen die hetzelfde gewestelijke statuut delen
- Openbare of privéoperatoren die op overheidsopdrachten kunnen reageren
- Federale instellingen voor Talent Exchange-stages
- Sociale partners

#### **IV. 2 SD 2 : HR-diensten en ondersteunende diensten ontwikkelen om partners te helpen op weg te gaan naar behendigheid**

*Beschrijving van de doelstelling*

Beschrijving van het gewenste (gedeeltelijke) resultaat van de SD, verbonden met de OD

De statuten en de reglementering met betrekking tot het gewestelijk openbaar ambt zullen voortdurend worden onderzocht om het gewestelijk openbaar ambt te laten evolueren.

Om tegemoet te komen aan de behoeften van de Brusselse samenleving, onder meer via sociaal overleg, zal rekening worden gehouden met de nieuwe werkmethoden en -vormen, alsook met de behoeften van zowel de werkgever als de personeelsleden.

De individualisering van de arbeidsvoorwaarden, het telewerk, het recht op deconnectie en andere nieuwe werkpraktijken hebben gevolgen voor de beheersmethoden die van oudsher bij het gewestelijk openbaar ambt worden toegepast. De personeelsleden zullen worden aangemoedigd om een versterkte beroepsethiek (verantwoordelijkheid, algemeen belang, gelijkheid, enz.) in acht te nemen, die erop gericht is om de goede werking van de collectieve uitwisselingen, de werkorganisatie en het bereiken van de gewenste resultaten te waarborgen.

Alle genomen beslissingen en de praktijken zullen oneerlijke en discriminerende behandelingen vermijden, zowel intern als ten opzichte van de gebruikers-klanten, en zullen met name de beginselen van gelijkheid en transparantie bevorderen.

De personeelsleden van alle niveaus dienen een gedeelde ethiek te ondersteunen waaraan in het dagelijkse gedrag gestalte wordt gegeven.

*Partenaires*

- Organismes régionaux partageant le même Statut régional
- Opérateurs publics ou privés susceptibles de répondre à des marchés publics
- Institutions fédérales pour stages Talent Exchange
- Partenaires sociaux

#### **IV. 2 OS 2 : Développer des services RH et des services de soutien afin d'aider les partenaires à évoluer vers plus agilité**

*Description de l'objectif*

Description du résultat (partiel) souhaité de l'OS, lié aux OO

Les statuts et la réglementation relative à la fonction publique régionale seront continuellement examinés pour permettre une évolution de la fonction publique régionale.

Afin de répondre aux besoins de la société bruxelloise, via notamment la concertation sociale, les nouveaux modes et formes de travail, ainsi que les besoins tant de l'employeur que des collaborateurs et collaboratrices seront pris en compte.

L'individualisation des conditions de travail, le télétravail, le droit à la déconnexion et autres nouvelles pratiques de travail, impactent les modes de management utilisés traditionnellement dans la fonction publique régionale. Les membres du personnel seront incités à adhérer à une éthique professionnelle renforcée (responsabilité, intérêt général, égalité etc.) visant à garantir le bon fonctionnement des échanges collectifs, de l'organisation de travail et l'atteinte des résultats recherchés.

Toute décision prise ainsi que les pratiques éviteront les traitements injustes et discriminants que ce soit en interne ou à l'égard des usagers clients et favoriseront les principes d'égalité et de transparence notamment.

Le personnel à tous les niveaux devra promouvoir une éthique partagée et incarnée dans les comportements quotidiens.

*Brondocument van de SD*

- Besluit van de Brusselse Hoofdstedelijke Regering van 21 maart 2018 houdende het administratief statuut en de bezoldigingsregeling van de ambtenaren van de gewestelijke overheidsdiensten van Brussel
- Besluit van de Brusselse Hoofdstedelijke Regering van 21 maart 2018 betreffende de rechtspositie en de bezoldigingsregeling van de contractuele personeelsleden van de gewestelijke overheidsdiensten van Brussel
- Besluit van de Brusselse Hoofdstedelijke Regering van 21 maart 2018 houdende het administratief statuut en de bezoldigingsregeling van de ambtenaren van de instellingen van openbaar nut van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest
- Besluit van de Brusselse Hoofdstedelijke Regering van 21 maart 2018 betreffende de rechtspositie en de bezoldigingsregeling van de contractuele personeelsleden van de instellingen van openbaar nut van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest
- Besluit van de Brusselse Hoofdstedelijke Regering van 27 maart 2014 houdende regeling van de mobiliteit in sommige instellingen van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest
- Organieke ordonnantie van 23 februari 2006 houdende de bepalingen die van toepassing zijn op de begroting, de boekhouding en de controle, evenals de verschillende uitvoeringsbesluiten ervan
- Besluit van de Brusselse Hoofdstedelijke Regering van 26 januari 2017 betreffende telewerk
- Verordening (EU) 2016/679, ook wel bekend onder de naam « algemene verordening gegevensbescherming » (AVG)
- Wet van 3 juli 1978 betreffende de arbeidsovereenkomsten
- Ordonnantie van 4 september 2008 ter bevordering van diversiteit en ter bestrijding van discriminatie in het Brussels Gewestelijk openbaar ambt

*Deadline van de SD*

Volledige duur van de legislatuur

*Slaagvoorwaarden*

- Goede samenwerking tussen de interne stakeholders in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest en de externe stakeholders
- Duurzaamheid van de genomen beslissingen en de uitvoering ervan
- Gestabiliseerde menselijke en financiële middelen

*Document source de l'OS*

- Arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 21 mars 2018 portant le statut administratif et pécuniaire des agents des services publics régionaux de Bruxelles.
- Arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 21 mars 2018 relatif à la situation administrative et pécuniaire des membres du personnel contractuel des services publics régionaux de Bruxelles
- Arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 21 mars 2018 portant le statut administratif et pécuniaire des agents des organismes d'intérêt public de la Région Bruxelles-Capitale
- Arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 21 mars 2018 relatif à la situation administrative et pécuniaire des membres du personnel contractuel des organismes d'intérêt public de la Région Bruxelles-Capitale
- Arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 27 mars 2014 fixant le régime de mobilité au sein de certaines institutions de la Région de Bruxelles-Capitale
- Ordonnance organique du 23 février 2006 portant les dispositions applicables au budget, à la comptabilité et au contrôle ainsi que ses divers arrêtés d'exécution
- Arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 26 janvier 2017 relatif au télétravail
- Règlement no 2016/679, dit règlement général sur la protection des données (RGPD)
- Loi du 3 juillet 1978 relative aux contrats de travail
- Ordonnance du 4 septembre 2008 visant à promouvoir la diversité et à lutter contre la discrimination dans la fonction publique régionale bruxelloise

*Échéance de l'OS*

Toute la législature

*Conditions de réussite*

- Bonne collaboration entre les stakeholders internes à la Région bruxelloise et externes
- Durabilité des décisions prises et de leur mise en œuvre
- Moyens humains et financiers stabilisés

*Middelen*

- Geschat aantal VTE : 17.1

*Partners*

- Gewestelijke instellingen die hetzelfde gewestelijke statuut delen
- Sociale partners

***IV.2.1. OD 2.1. : Juridische ondersteuning bieden bij de uitwerking en interpretatie van de statuten van de ambtenaren van de diensten van het gewestelijk openbaar ambt en een opdracht verzekeren van juridisch advies, juridische bijstand en opvolging van juridische geschillen in de bevoegdheidsdomeinen van de organisatie***

*Beschrijving van de doelstelling*Gewenste output van de OD

De minister van Openbaar Ambt stelt de statuten van de medewerkers van het openbaar ambt in het Brussels Gewest op, vereenvoudigt en interpreteert ze. De juridische dienst van Talent.brussels levert juridische ondersteuning voor deze opdracht. Deze dienst ontvangt en behandelt de aanvragen van de instellingen van openbaar nut en de gewestelijke overheidsdiensten om de statuten up-to-date te houden. De dienst ontvangt de vragen tot interpretatie die de gewestelijke partners en interne collega's van Brussels Openbaar Ambt stellen in de uitoefening van hun opdrachten. Deze werkwijze maakt het mogelijk om een unieke en geharmoniseerde visie over het recht van het openbaar ambt in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest te verkrijgen.

1 kritieke prestatie-indicator (KPI) voor de output van de OD, gekoppeld aan de acties en projecten

Een opdracht van juridisch advies, juridische bijstand en opvolging van juridische geschillen bieden in zijn bevoegdheidsdomeinen ;

KPI : Binnen een redelijke termijn antwoorden op gevarieerde juridische vragen

Drempelwaarden van de OD (groen, oranje of rood)

- Groen : Meer dan 80 % van de antwoorden binnen een redelijke termijn verstuurd
- Oranje : Meer dan 60 % van de antwoorden binnen een redelijke termijn verstuurd

*Moyens*

- Nombre estimé ETP : 17.1

*Partenaires*

- Organismes régionaux partageant le même Statut régional
- Partenaires sociaux

***IV.2.1. OO 2.1. : Apporter un appui juridique pour élaborer et interpréter les statuts des agents des services de la fonction publique régionale et offrir une mission de conseil juridique, d'assistance juridique et de suivi du contentieux juridique dans ses domaines de compétences***

*Description de l'objectif*Output souhaité de l'OO

Le Ministre de la Fonction Publique élabore, simplifie et interprète les Statuts des agents de la fonction publique en Région bruxelloise. Le service juridique de Talent.brussels apporte un appui juridique à cette mission. Le service reçoit et traite les demandes des OIP et des SPR régionaux afin de maintenir les Statuts à jour. Il reçoit les questions d'interprétation qui lui parviennent des partenaires régionaux et des collègues internes à Bruxelles Fonction publique dans l'exercice de leurs missions. Ce mode de fonctionnement permet d'obtenir une vision unique et harmonisée du droit de la fonction publique en Région de Bruxelles-Capitale.

1 Indicateur clé de performance (ICP) pour l'output de l'OO, lié aux actions et projets

Offrir une mission de conseil juridique, d'assistance juridique et de suivi du contentieux juridique dans ses domaines de compétences.

KPI : Réponses à des questions juridiques variées dans un délai raisonnable

Valeurs seuils de l'OO (vert, orange ou rouge)

- Vert : Plus de 80 % de réponses envoyées dans un délai raisonnable
- Orange : Plus de 60 % de réponses envoyées dans un délai raisonnable



- Rood : Minder dan 60 % van de antwoorden binnen een redelijke termijn verstuurd

#### Deadline voor de OD

Permanent

#### *Beschrijving van de acties en de projecten*

1. Er worden werkgroepen « openbaar ambt » opgericht om de vragen in verband met en de verzoeken tot wijziging van de statuten van de gewestelijke partners, zowel ION als gewestelijke overheidsdiensten, te verzamelen. Talent.brussels bundelt ze en legt ze voor aan het kabinet Openbaar Ambt. Na afloop van een juridische analyse door Talent.brussels aanvaardt of weigert het kabinet Openbaar Ambt elk voorstel en stelt de administratie de definitieve teksten op. Er wordt juridisch onderzoek gevoerd om de statuten te interpreteren en aan de gewestelijke partners bijgewerkte en eenvormige antwoorden te bezorgen. De gewestelijke partners nemen deel aan de werkgroepen statuut die door de juridische dienst worden begeleid.
2. Daarnaast werd tijdens gewestelijke ontmoetingen een werkelijke behoefte opgemerkt om werkgroepen te organiseren per specifieke thema's. Talent.brussels zal andere specifieke werkgroepen over deze aangelegenheden (selectie, mandaat) organiseren en de juridische dienst zal eventuele verzoeken die afkomstig zijn van die werkgroepen verzamelen. Er kunnen juridische opleidingen worden georganiseerd die verband houden met de opdrachten van de juridische directie om in te gaan op vragen van partners om op de hoogte te worden gehouden, met name van de wijzigingen van het Statuut en van specificiteiten van bepaalde aangelegenheden.
3. De juridische dienst begeleidt bovendien de verschillende departementen van Talent.brussels in hun eigen opdrachten om de procedures op basis van het statuut en andere relevante wettelijke bepalingen veilig te stellen.
4. De interpretatie van de Statuten vereist een gerichte kennis van het Statuut en grondig juridisch onderzoek voor het aanleggen en ontwikkelen van een juridische database, die ontwikkeld moet worden.

#### Gewenste output per actie en project

1. Een werkgroep die regelmatig samenkomt
2. Opleidingen die volgens de vastgestelde behoeften worden georganiseerd
3. Veilige begeleiding van de interne diensten van Talent.brussels
4. Een database die wordt aangelegd en permanent wordt bijgewerkt

- Rouge : Moins de 60 % de réponses envoyées dans un délai raisonnable

#### Échéance de l'OO

Permanent

#### *Description des actions et projets*

1. Des groupes de travail « Fonction Publique » sont organisés aux fins de récolter les questions et les demandes de modification des Statuts des partenaires régionaux, tant OIP que SPRB. Talent.brussels les regroupe et les soumet au cabinet de la Fonction Publique. Suite à une analyse juridique portée par Talent.brussels le cabinet de la Fonction Publique accepte ou refuse chacune des propositions et l'administration rédige les textes finaux. Des recherches juridiques sont effectuées afin d'interpréter les Statuts et de fournir des réponses actualisées et uniformisées aux partenaires régionaux. Les partenaires régionaux participent aux groupes de travail statut animé par la direction juridique.
2. En outre, un réel besoin d'organiser des groupes de travail par thématiques spécifiques a été décelé lors des rencontres régionales. Talent.brussels organisera d'autres groupes de travail spécifiques à ces matières (sélection, mandat) et le service juridique recueillera les éventuelles demandes issues de ces groupes de travail. Des formations juridiques en lien avec les missions de la direction juridique peuvent être organisées afin de répondre aux demandes des partenaires d'être tenus au courant notamment des modifications du Statut ainsi que des spécificités de certaines matières.
3. Le service juridique accompagne en outre les différents départements de Talent.brussels dans leurs missions propres, en vue de sécuriser les procédures sur la base du statuts et autres dispositions légales pertinentes.
4. Interpréter les Statuts requiert une connaissance pointue du Statut et nécessite des recherches juridiques approfondies afin de créer et développer une base de données juridique, qui devra être développée.

#### Output souhaité par action et projet

1. Un groupe de travail régulièrement réuni
2. Des formations organisées selon les besoins détectés
3. Un accompagnement sécurisé des services internes de Talent.brussels
4. Une base de données mise en place et mise à jour en permanence

*Slaagvoorwaarden*

- Goede samenwerking tussen de interne stakeholders in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest en de externe stakeholders
- Duurzaamheid van de genomen beslissingen en de uitvoering ervan
- Gestabiliseerde menselijke en financiële middelen

*Middelen*

- Geschat aantal VTE : 11.7
- Begroting
  - Andere uitgaven

BA32.002.08.02.1211 (Algemene werkingskosten verbonden aan de uitvoering van de opdrachten van Brussel Openbaar Ambt) : 40.000 euro

BA32.001.08.01.1211 (Werkingskosten verbonden aan de opleiding van het personeel) : 6.000 euro

*Partners*

- Gewestelijke overheidsdienst en ION
- kabinet Openbaar Ambt
- Regering
- Sociale partners
- Gespecialiseerde advocaten

***IV.2.2. OD 2.2. : De griffie van de kamer van beroep beheren****Beschrijving van de doelstelling*Gewenste output van de OD

Het Statuut voorziet in de mogelijkheid voor de leden van het statutair en het contractueel personeel om beroep in te stellen met betrekking tot verschillende aangelegenheden die hen aanbelangen (evaluatie, stage, tucht...). De griffie is samengesteld uit Nederlandstalige en Franstalige griffiers-verslaggevers van de juridische directie die de procedures van beroep van begin tot eind beheren (oproeping, zitting, redactie van adviezen / beslissingen...).

Indien nodig wordt juridisch onderzoek uitgevoerd ter ondersteuning van de voorzitter (magistraat), afhankelijk van de complexiteit van de beroepen.

*Conditions de réussite*

- Bonne collaboration entre les stake-holders internes à la Région bruxelloise et externes
- Durabilité des décisions prises et de leur mise en œuvre
- Moyens humains et financiers stabilisés

*Moyens*

- Nombre estimé ETP : 11.7
- Budget
  - Autres dépenses

AB32.002.08.02.1211 (Frais généraux de fonctionnement liés à l'exécution des missions de Bruxelles Fonction publique) : 40.000 euros

AB32.001.08.01.1211 (Frais de fonctionnement liés à la formation du personnel) : 6.000 euros

*Partenaires*

- SPR et OIP
- cabinet de la Fonction publique
- Gouvernement
- Partenaires sociaux
- Avocats spécialisés

***IV.2.2. OO 2.2. : Assurer le Greffe de la chambre de recours****Description de l'objectif*Output souhaité de l'OO

Le Statut prévoit la possibilité pour les membres du personnel statutaire et contractuel d'introduire un recours pour différentes matières qui les concernent (évaluation, stage, disciplinaire...). Le greffe est composé de greffiers-rapporteurs FR et NL de la direction juridique qui organisent et gèrent les procédures de recours de A à Z (convocation, audience, rédaction avis/décision...).

Lorsque cela s'avère nécessaire, des recherches juridiques sont réalisées, en appui du président (magistrat) en fonction de la complexité des recours.

Een jaarlijks verslag wordt opgesteld dat bestemd is voor de minister/staatssecretaris belast met het openbaar ambt

Voor zover mogelijk worden op verzoek van de kamers van beroep relevante en nuttige verbeteringen van de procedures voorgesteld en wordt samenwerking en uitwisseling (werkwijze, rechtspraak, enz.) tussen de twee kamers (FR en NL) mogelijk gemaakt, met inachtneming van hun autonomie.

1 kritieke prestatie-indicator (KPI) voor de output van de OD, gekoppeld aan de acties en projecten

Beroepen binnen de opgelegde termijnen en veilig behandeld

Drempelwaarden van de OD (groen, oranje of rood)

Groen : 100 %

Oranje : meer dan 85 %

Rood : minder dan 85 %

Deadline voor de OD

Permanent

*Slaagvoorwaarden*

- Goede samenwerking tussen de interne stakeholders in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest en de externe stakeholders
- Duurzaamheid van de genomen beslissingen en de uitvoering ervan
- Gestabiliseerde menselijke en financiële middelen

*Middelen*

- Geschat aantal VTE : 0.8
- Begroting
  - Andere uitgaven

BA32.003.07.01.1112 (Presentiegelden en/of vergoedingen betaald aan experts die behoren tot de overheidssector) : 28.500 euro

BA32.003.08.02.1211 (Presentiegelden en/of vergoedingen betaald aan experts die niet tot de overheidssector behoren) : 19.000 euro

Un rapport annuel est rédigé à destination du Ministre/ secrétaire d'État chargé de la fonction publique

Des améliorations pertinentes et utiles des procédures sur demande des chambres de recours sont proposées quand cela s'avère possible, et la coopération et l'échange (mode de fonctionnement, jurisprudence...) entre les 2 chambres (FR et NL) sont rendues possibles, dans le respect de leur autonomie.

1 Indicateur clés de performance (ICP) pour l'output de l'OO, lié aux actions et projets

Recours traités dans les délais requis et sécurisés

Valeurs seuils de l'OO (vert, orange ou rouge)

Vert : 100 %

Orange : plus de 85 %

Rouge : moins de 85 %

Échéance de l'OO

Constant

*Conditions de réussite*

- Bonne collaboration entre les stake-holders internes à la Région bruxelloise et externes
- Durabilité des décisions prises et de leur mise en œuvre
- Moyens humains et financiers stabilisés

*Moyens*

- Nombre estimé ETP : 0.8
- Budget
  - Autres dépenses

AB32.003.07.01.1112 (Jetons de présence et/ou indemnités payées aux experts qui font partie du secteur des administrations publiques) : 28.500 euros

AB32.003.08.02.1211 (Jetons de présence et/ou indemnités payées aux experts étrangers au secteur des administrations publiques) : 19.000 euros

*Partners*

- Gewestelijke overheidsdienst en ION
- kabinet Openbaar Ambt
- Regering
- Sociale partners
- Leden van de commissies

**IV.2.3. OD 2.3. : Het secretariaat van Sector XV waarnemen***Beschrijving van de doelstelling*Gewenste output van de OD

Sector XV is de plaats waar de onderhandelingen worden gevoerd en waar er van gedacht wordt gewisseld met de syndicale organisaties die op gewestelijk niveau actief zijn.

In een context van constructieve samenwerking tussen de politieke overheid, de sociale partners en de leidende ambtenaren en hun teams is het belangrijk dat deze vergaderingen plaatsvinden onder de best mogelijke voorwaarden (voorbereiding, de vergadering leiden, notulen en opvolging).

Het secretariaat, dat wordt waargenomen door Talent.brussels, werkt hiervoor rechtstreeks samen met de voorzitter van Sector XV, adviseur van het kabinet Openbaar Ambt.

Gemiddeld en naargelang van de lopende transversale projecten (aanpassing statuten, sectorakkoord enz.) vinden er in het kader van deze opdracht 6 tot 12 vergaderingen per jaar plaats.

1 kritieke prestatie-indicator (KPI) voor de output van de OD, gekoppeld aan de acties en projecten

100 % vergaderingen georganiseerd binnen de termijnen die nodig zijn voor een goed beheer van de daar te presenteren dossiers

Drempelwaarden van de OD (groen, oranje of rood)

Groen : 100 %

Oranje : meer dan 80 %

Rood : minder dan 80 %

*Partenaires*

- SPR et OIP
- cabinet de la Fonction publique
- Gouvernement
- Partenaires sociaux
- Membres des commissions

**IV.2.3. OO 2.3. : Assurer le secrétariat du Secteur XV***Description de l'objectif*Output souhaité de l'OO

Le Secteur XV est le lieu de négociation mais aussi d'échanges avec les organisations syndicales actives au niveau régional.

Dans un contexte de collaboration constructive entre autorité politique, partenaires sociaux et fonctionnaires dirigeants et leurs équipes, il importe que ces réunions se déroulent dans les meilleures conditions possibles (préparation, animation, PV et suivi).

Le secrétariat, assuré par Talent.brussels, travaille en collaboration directe à ce sujet avec le président du Secteur XV, conseiller du cabinet de la Fonction publique.

En moyenne et selon les projets transversaux en cours (refonte Statuts, accord sectoriel, etc.), de 6 à 12 réunions par an s'organisent dans le cadre de cette mission.

1 Indicateur clés de performance (ICP) pour l'output de l'OO, lié aux actions et projets

100 % de réunions organisées dans les délais nécessaires à la bonne gestion des dossiers à y présenter

Valeurs seuils de l'OO (vert, orange ou rouge)

Vert : 100 %

Orange : plus de 80 %

Rouge : moins de 80 %

<p><u>Deadline voor de OD</u></p> <p>Permanent</p> <p><i>Slaagvoorwaarden</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Goede samenwerking tussen de interne stakeholders in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest en de externe stakeholders</li> <li>– Duurzaamheid van de genomen beslissingen en de uitvoering ervan</li> <li>– Gestabiliseerde menselijke en financiële middelen</li> </ul> <p><i>Middelen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Geschat aantal VTE : 0.1</li> <li>– Begroting <ul style="list-style-type: none"> <li>– Andere uitgaven</li> </ul> </li> </ul> <p>n.v.t.</p> <p><i>Partners</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Gewestelijke overheidsdienst en ION</li> <li>– kabinet Openbaar Ambt</li> <li>– Regering</li> <li>– Sociale partners</li> </ul> <p><b><i>IV.2.4. OD 2.4. : Diensten ontwikkelen voor gewestelijke HRD's, evenals diensten voor organisatieontwikkeling</i></b></p> <p><i>Omschrijving van de doelstelling</i></p> <p><u>Gewenste output van de OD</u></p> <p>Hulpmiddelen ontwikkelen waarmee verschillende regionale organisaties de kwaliteit van hun diensten kunnen verbeteren of versterken.</p> <p><u>1 kritieke prestatie-indicator (KPI) voor de output van de OD, gekoppeld aan de acties en projecten</u></p> <p>Percentage relevante, veilige en nuttige instrumenten voor de beheerders van OO.</p>	<p><u>Échéance de l'OO</u></p> <p>Constant</p> <p><i>Conditions de réussite</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Bonne collaboration entre les stake-holders internes à la Région bruxelloise et externes</li> <li>– Durabilité des décisions prises et de leur mise en œuvre</li> <li>– Moyens humains et financiers stabilisés</li> </ul> <p><i>Moyens</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Nombre estimé ETP : 0.1</li> <li>– Budget <ul style="list-style-type: none"> <li>– Autres dépenses</li> </ul> </li> </ul> <p>NA</p> <p><i>Partenaires</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– SPR et OIP</li> <li>– cabinet de la Fonction publique</li> <li>– Gouvernement</li> <li>– Partenaires sociaux</li> </ul> <p><b><i>IV.2.4. OO 2.4. : Développer des services pour les DRH régionales, ainsi que des services de développement organisationnel</i></b></p> <p><i>Description de l'objectif</i></p> <p><u>Output souhaité de l'OO</u></p> <p>Développer des outils permettant aux différents organismes régionaux d'améliorer ou renforcer la qualité de leurs services.</p> <p><u>1 Indicateur clés de performance (ICP) pour l'output de l'OO, lié aux actions et projets</u></p> <p>Pourcentage d'outils pertinents, sécurisant et utiles pour les organismes.</p>
--	--

Drempelwaarden van de OD

Groen : min. 65 % van de ontwikkelde instrumenten zijn relevant, juridisch veilig en nuttig voor de klanten

Oranje : meer dan 55 % van de ontwikkelde instrumenten zijn relevant, juridisch veilig en nuttig voor de klanten

Rood : minder dan 55 % van de ontwikkelde instrumenten zijn relevant, juridisch veilig en nuttig voor de klanten

Deadline voor de OD

Permanent

*Beschrijving van de acties en de projecten*

1. Opstellen van instrumenten
2. Opleidingen die gericht zijn op de behoeften van de klanten

Gewenste output per actie en project :

1. Relevante en vereenvoudigde instrumenten
2. Identificeren van opleidingen die nuttig zijn voor de behoeften van de klanten

1 kritieke prestatie-indicator (KPI) voor de output van de OD, gekoppeld aan de acties en projecten

Percentage relevante, juridisch veilige en nuttige procedures, documenten, instrumenten en opleidingen voor de klanten.

Drempelwaarden van de OD :

1 tot 2 : GROEN : min 65 % zijn relevant, juridisch veilig en nuttig voor de klanten bij hun werk inzake OO ; ORANJE : tussen 55 en 65 % zijn relevant, juridisch veilig en nuttig voor de klanten bij hun werk inzake OO ; ROOD : minder dan 55 % zijn relevant, juridisch veilig en nuttig voor de klanten

Deadline voor de OD

1 tot 2. 31-12-2020

*Slaagvoorwaarden*

Opstellen van een Service Level Agreement (SLA) met de verschillende diensten van Talent.brussels om de

Valeurs seuils de l'OO

Vert : 65 % min. des outils développés sont pertinents, sécurisant juridiquement et utiles pour les clients

Orange : plus de 55 % des outils développés sont pertinents, sécurisant juridiquement et utiles pour les clients

Rouge : moins de 55 % des outils développés sont pertinents, sécurisant juridiquement et utiles pour les clients

Échéance de l'OO

Constant

*Description des actions et projets*

1. Établissement d'outils
2. Formations ciblées sur les besoins des clients.

Output souhaité par action et projet :

1. Outils pertinents et simplifiés
2. Identification de formations utiles aux besoins des clients

1 Indicateur clés de performance (ICP) pour l'output de l'OO, lié aux actions et projets

Pourcentage d'outils et formations pertinents, sécurisant juridiquement et utiles pour les clients.

Valeurs seuils de l'OO (vert, orange ou rouge) :

1 à 2 : VERT : 65 % min. sont pertinents, sécurisants juridiquement et utiles pour les clients dans leur travail en MP ; ORANGE : de 55 à 65 % sont pertinents, sécurisant juridiquement et utiles pour les clients dans leur travail ; ROUGE : moins de 55 % sont pertinents, sécurisant juridiquement et utiles pour les clients dans leur travail.

Échéance de l'OO

1 tot 2 31-12-2020

*Conditions de réussite*

Établissement d'un Service Level Agreement (SLA) avec les différents services de Talent.brussels afin de définir



uitvoeringsvoorwaarden van de vooraf beschreven acties en projecten vast te stellen (termijnen, rechten en verplichtingen van de partijen, enz.).

#### *Middelen*

- Geschat aantal VTE : 3.8
- Begroting
  - Andere uitgaven

BA32.002.08.02.1211 (Algemene werkingskosten verbonden aan de uitvoering van de opdrachten van Brussel Openbaar Ambt) : 20.000 euro

#### *Partners*

- De verschillende diensten van Talent.brussels
- Gewestelijke overheidsdienst en ION
- kabinet Openbaar Ambt
- Regering

### **IV. 3 SD 3 : Een innovatieve open-expertise voor de openbare dienst en integreer tools van GovTech ontwikkelen**

#### *Beschrijving van de doelstelling*

De kwaliteit van de diensten, de relevantie van de inhoud en de prestaties van onze overheidsorganisaties zijn grote uitdagingen, die steeds belangrijker worden en ons verplichten om te innoveren op het vlak van de ontwikkeling van onze overheidsorganisaties door middel van een systematische en participatieve benadering.

Bij de ontwikkeling van een nieuwe organisatiecultuur moet rekening worden gehouden met de relatie tussen de kwaliteit van de aan de gebruikers geleverde diensten en de kwaliteit van de organisatie van het werk, waarbij de voorwaarden voor de ontwikkeling en het welzijn van het personeel moeten worden gewaarborgd. De totstandbrenging van een systemische kwaliteitsbenadering en de organisatorische ontwikkeling is vandaag van essentieel belang geworden.

De kwaliteit van de overheidsdiensten, hoewel die de kwaliteit van de producten of de diensten beoogt, heeft immers ook betrekking op verschillende dimensies van de organisatie in haar geheel: leiderschap, personeel, middelen, processen, resultaten, enz. Er bestaan verschillende participatieve, aan de overheidssector aangepaste methoden om de kwaliteit van de organisatie te meten en structureren. Ze zijn bedoeld om de organisaties te helpen

les conditions de mise en œuvre des actions et projets pré-décrits (délais, droits et obligations des parties etc.).

#### *Moyens*

- Nombre estimé ETP : 3.8
- Budget
  - Autres dépenses

AB32.002.08.02.1211 (Frais généraux de fonctionnement liés à l'exécution des missions de Bruxelles Fonction publique) : 20.000 euros

#### *Partenaires*

- Les différents services de Talent.brussels
- SPR et OIP
- cabinet de la Fonction publique
- Gouvernement

### **IV. 3 OS 3 : Développer une open-expertise innovante en matière de fonction publique et intégrer des outils de GovTech**

#### *Description de l'objectif*

La qualité des services, la pertinence des contenus, la performance de nos organisations publiques constituent des enjeux majeurs et prennent une dimension toujours plus grande et nous demande d'innover dans le développement de nos organisations publiques en adoptant une approche systémique et participative.

Le développement d'une nouvelle culture organisationnelle doit prendre en compte la relation entre la qualité des services fournis aux usagers et la qualité de l'organisation du travail tout en assurant des conditions de développement et de bien-être du personnel. Il est aujourd'hui devenu essentiel de développer une approche systémique de la qualité et du développement organisationnel.

En effet, la qualité dans les services publics, bien qu'elle ait pour finalité la qualité des produits ou des services, touche aussi aux différentes dimensions de l'organisation dans son ensemble : le leadership, le personnel, les ressources, les processus, les résultats... Différentes méthodes participatives et adaptées au secteur public existent pour permettre de mesurer et de structurer la qualité de l'organisation. Elles visent à aider les organisations à

zichzelf te transformeren met het oog op een continue verbetering, om effectiever te worden en tegelijk de bijdrage van de mensen die er werken te valoriseren (zie onder meer het zelfevaluatiekader van het openbaar ambt).

Intussen zijn er talrijke bronnen van verandering en is alles voortdurend in verandering. Organisaties moeten leren zichzelf te transformeren om flexibeler te worden. De invoering van een professionele begeleiding bij de verandering en een gedeelde cultuur van planning, verbetering en voortdurende evaluatie heeft tot doel om het collectieve en individuele veerkrachtvermogen binnen onze overheidsorganisaties te ontwikkelen en de creatie van een echte leergemeenschap te bevorderen.

Het doel van een dergelijke benadering van de kwaliteit is het ontwikkelen van een nieuwe visie op de organisatie om de effectiviteit en de efficiëntie van de organisatie te vergroten en tegelijk de ontwikkeling van mensen te bevorderen, evenals hun vermogen om hun eigen functies te verbeteren, te anticiperen op veranderingen en deze te integreren.

#### *Brondocument van de SD*

- Besluit van de Brusselse Hoofdstedelijke Regering van 21 maart 2018 houdende het administratief statuut en de bezoldigingsregeling van de ambtenaren van de gewestelijke overheidsdiensten van Brussel
- Besluit van de Brusselse Hoofdstedelijke Regering van 21 maart 2018 betreffende de rechtspositie en de bezoldigingsregeling van de contractuele personeelsleden van de gewestelijke overheidsdiensten van Brussel
- Besluit van de Brusselse Hoofdstedelijke Regering van 21 maart 2018 houdende het administratief statuut en de bezoldigingsregeling van de ambtenaren van de instellingen van openbaar nut van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest
- Besluit van de Brusselse Hoofdstedelijke Regering van 21 maart 2018 betreffende de rechtspositie en de bezoldigingsregeling van de contractuele personeelsleden van de instellingen van openbaar nut van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest
- Organieke ordonnantie van 23 februari 2006 houdende de bepalingen die van toepassing zijn op de begroting, de boekhouding en de controle, evenals de verschillende uitvoeringsbesluiten ervan
- Ordonnantie van 3 april 2003 betreffende de oprichting van een interne klachtendienst in de administratieve diensten van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest

#### *Deadline van de SD*

Volledige duur van de legislatuur

se transformer dans une optique d'amélioration continue, à devenir plus efficaces tout en valorisant la contribution des personnes qui y travaillent (cf. entre autres, le Cadre d'auto-évaluation de la fonction publique).

Les sources de changements sont devenues multiples et le changement permanent. Les organisations doivent apprendre à se transformer pour devenir plus agiles. La mise en place d'un accompagnement professionnel du changement et d'une culture partagée de planification, d'amélioration et d'évaluation continue vise à développer la capacité de résilience collective et individuelle au sein de nos organisations publiques et à favoriser la création d'une véritable communauté d'apprentissage.

Le but d'une telle approche de la qualité vise à développer une nouvelle vision de l'organisation pour en augmenter son efficacité et son efficience tout en favorisant le développement des personnes, leurs capacités à améliorer leur propre fonctionnement, à anticiper et intégrer les changements.

#### *Document source de l'OS*

- Arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 21 mars 2018 portant le statut administratif et pécuniaire des agents des services publics régionaux de Bruxelles.
- Arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 21 mars 2018 relatif à la situation administrative et pécuniaire des membres du personnel contractuel des services publics régionaux de Bruxelles
- Arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 21 mars 2018 portant le statut administratif et pécuniaire des agents des organismes d'intérêt public de la Région Bruxelles-Capitale
- Arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 21 mars 2018 relatif à la situation administrative et pécuniaire des membres du personnel contractuel des organismes d'intérêt public de la Région Bruxelles-Capitale
- Ordonnance organique du 23 février 2006 portant les dispositions applicables au budget, à la comptabilité et au contrôle ainsi que ses divers arrêtés d'exécution
- Ordonnance du 3 avril 2003 portant création d'un service interne de traitement des plaintes dans les services administratifs de la Région de Bruxelles-Capitale

#### *Échéance de l'OS*

Toute la législature

*Slaagvoorwaarden*

- Goede samenwerking tussen de interne stakeholders in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest
- Transparantie van de gesprekken en de beslissingen

*Middelen*

- Geschat aantal VTE : 1.045
- Begroting
  - Andere uitgaven

BA32.002.08.02.1211 : 40.000 euro (Algemene werkskosten verbonden aan de uitvoering van de opdrachten van Brussel Openbaar Ambt)

BA32.001.08.01.1211 : 6.000 euro (Werkskosten verbonden aan de opleiding van het personeel)

*Partners*

- Gewestelijke instellingen die hetzelfde gewestelijke statuut delen
- Gewestelijke instellingen die onder het toepassingsgebied van het Observatorium Tewerkstelling Openbaar Ambt vallen
- Gewestelijke instellingen die onder het toepassingsgebied van de klachtenordonnantie vallen
- Actiris (view.brussels)
- Sociale partners
- Openbare of privéoperatoren die op overheidsopdrachten kunnen reageren

***IV.3.1. OD 3.1. : Een kader met volledige en stabiele cijfers over de Brusselse publieke sector ontwikkelen****Beschrijving van de doelstelling*Gewenste output van de OD

In het besluit van de Brusselse Hoofdstedelijke Regering van 6 juli 2017 houdende oprichting van Talent.brussels, met het oog op de ontwikkeling van een expertisecentrum inzake openbaar ambt in wording, wordt deze organisatie belast met de doelstelling van coördinatie van het Observatorium Tewerkstelling op gewestelijk niveau, ook met de andere diensten.

*Conditions de réussite*

- Bonne collaboration entre les stake-holders internes à la Région bruxelloise
- Transparence des discussions et des décisions

*Moyens*

- Nombre estimé ETP : 1.045
- Begroting
  - autres dépenses

BA32.002.08.02.1211 : 40.000 euros ((Frais généraux de fonctionnement liés à l'exécution des missions de Bruxelles Fonction publique)

BA32.001.08.01.1211 : 6.000 euros (Frais généraux de fonctionnement liés à l'exécution des missions de Bruxelles Fonction publique)

*Partenaires*

- Organismes régionaux partageant le même Statut régional
- Organismes régionaux sous périmètre Observatoire Emploi Fonction publique
- Organismes régionaux sous périmètre ordonnance Plaintes
- Actiris (view.brussels)
- Partenaires sociaux
- Opérateurs publics ou privés susceptibles de répondre à des marchés publics

***IV.3.1. OO 3.1. : Développer un cadre qui inclut des chiffres complets et stables sur le secteur public bruxellois****Description de l'objectif*Output souhaité de l'OO

Dans l'arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 6 juillet 2017 relatif à sa création, Talent.brussels, dans une optique de centre d'expertise en matière de Fonction publique en devenir, s'est vu confier comme objectif de coordonner l'observatoire de l'emploi au niveau régional, y compris avec les autres services.

Dit observatorium heeft tot doel om een analyse te maken van het openbaar ambt in Brussel om twee redenen.

1. Enerzijds is de administratie belast met de uitvoering van het overheidsbeleid en maakt ze het voor onze samenleving mogelijk om samen te leven volgens algemene principes die de politieke instanties bepalen.
2. Anderzijds heeft de administratie een niet te veronachtzamen impact op de sociaaleconomische situatie van onze ondernemingen en is ze bovendien een belangrijke speler op macro-economisch vlak, inzonderheid op het vlak van de werkgelegenheid.

Voor de overheid is het dus zeer belangrijk om het administratief fenomeen goed te begrijpen en te analyseren en aldus te steunen op een relevante en volledige diagnose die het mogelijk maakt om :

- zelfkennis te verwerven die onmisbaar is voor verbetering ;
- een evaluatie te maken van het overheidsbeleid (bijvoorbeeld diversiteitssubsidies) ;
- een nieuw overheidsbeleid te lanceren (bijvoorbeeld toegang tot werkgelegenheid) ;
- te anticiperen op de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt (bijvoorbeeld digitalisering) ;
- het openbaar ambt te promoten (bijvoorbeeld de burgers informeren)

Een ordonnantie betreffende de oprichting van het Observatorium van de Gewestelijke Publieke Werkgelegenheid wordt momenteel in het Brusselse Parlement goedgekeurd. Bovendien voorziet deze ordonnantie in een kader voor de voornaamste opdracht van het observatorium van de gewestelijke publieke werkgelegenheid, die erin bestaat aan de Brusselse Regering een jaarlijks statistisch verslag te bezorgen met een specifieke plaatsbeschrijving van de werkgelegenheid in het gewestelijk openbaar ambt.

In de ontwerpordonnantie was vastgelegd dat het eerste verslag van het observatorium (met een analyse van de gegevens op 31 december 2018) ten laatste op 30 juni 2019 moest worden ingediend. Het ontwerp kon echter niet worden aangenomen tijdens de legislatuur 2014-2019. De analyse van het observatorium zal dus betrekking hebben op de laatste ingezamelde gegevens. Het toepassingsgebied is veel kleiner dan dat van de ordonnantie, maar op die manier kan het observatorium tijdelijk tegemoet komen aan de nood aan informatie.

Talent.brussels zal in het kader van zijn verschillende taken nauw samenwerken met een begeleidingscomité (BISA, view.brussels, CIBG, Unia, het IGVM en het

Cet observatoire a pour objectif de jeter un regard analytique sur la fonction publique bruxelloise, notamment pour deux raisons.

1. L'administration publique est en charge de la mise en œuvre des politiques publiques et permet donc à notre société de vivre-ensemble selon des principes généraux définis par les instances politiques.
2. L'administration publique pèse de manière non négligeable sur la situation socio-économique de nos sociétés et représente, de surcroît, un acteur important en termes macroéconomiques, particulièrement sur le plan de l'emploi.

Dès lors, il est primordial, pour les pouvoirs publics, de bien appréhender et d'analyser le phénomène administratif et ainsi s'appuyer sur un diagnostic pertinent et complet afin de permettre :

- Une connaissance de soi indispensable à l'amélioration.
- L'évaluation de politiques publiques (ex : subvention diversité).
- L'impulsion de nouvelles politiques publiques (ex : accès à l'emploi)
- L'anticipation des évolutions du marché de l'emploi (ex : digitalisation)
- La promotion de la fonction publique (ex : informer les citoyens)

Une ordonnance relative à la création de l'Observatoire de l'Emploi Public Régional est en cours d'adoption au Parlement bruxellois. Cette ordonnance encadre, de surcroît, la mission principale de l'Observatoire de l'Emploi Public Régional qui est de remettre au Gouvernement bruxellois un rapport statistique annuel présentant un état des lieux spécifiques à l'emploi dans la fonction publique régionale.

Le projet d'ordonnance prévoyait la remise du premier rapport de l'observatoire (contenant une analyse sur les données au 31 décembre 2018), au plus tard le 30 juin 2019. Il n'a toutefois pas pu être adopté sous la législature 2014-2019. L'analyse de l'observatoire portera donc sur les dernières données collectées. Le champ d'application est beaucoup plus restreint que celui de l'ordonnance mais cela permettra à l'observatoire de combler temporairement le besoin d'information.

Dans ses différentes tâches, Talent.brussels travaille en étroite collaboration avec un comité d'accompagnement (IBSA, view.brussels, CIRB, Unia, l'IEFH et le secrétariat

gewestelijke diversiteitssecretariaat) dat advies, wetenschappelijke expertise en methodologische ondersteuning zal bieden.

Het observatorium moet ook antwoord geven op een groot aantal gerichte verzoeken (parlementaire vragen, in cijfers gegoten hulp/steun over maatregelen, enz.) in verband met een onmiddellijke behoefte aan cijfermateriaal.

Er zal een opvolgingscomité van het Observatorium worden opgericht, dat onder meer advies zal verstrekken aan het Observatorium op het vlak van de eventuele inzameling van bijkomende gegevens en dat zal worden belast met de uitvoering van specifieke statistieke enquêtes en onderzoeken over de eventuele bekendmaking van gegevens aan derden.

Kritieke prestatie-indicator (KPI) voor de output van de OD, gekoppeld aan de acties en projecten

Rapport geleverd binnen de in 2020 beoogde termijnen volgens de laatste versie van de ordonnantie

Drempelwaarden van de OD (groen, oranje of rood)

Groen: termijn nageleefd / Oranje: vertraging van minstens 2 maanden / Rood: vertraging van meer dan 2 maanden

Deadline voor de OD

Datum vastgelegd in de laatste versie van de ordonnantie

*Beschrijving van de acties en de projecten*

1. Een eerste rapport voorleggen, zoals vastgelegd in de ordonnantie, binnen de door de laatste versie van de ordonnantie opgelegde termijnen
2. Een gecentraliseerd beheer van de parlementaire vragen voorstellen, waarvoor het antwoord een werk van coördinatie vereist tussen verschillende gewestelijke overheidsdiensten en/of instellingen van openbaar nut inzake openbaar ambt en/of HR-diensten, met als doel gecoördineerde antwoorden te geven op basis van stabiele cijfergegevens. De vragen kunnen betrekking hebben op telewerk, ziekteverzuim, enz.
3. Thematische analyses, initiatiefanalyses of analyses om tegemoet te komen aan de noden op gewestelijk niveau uitvoeren om een betere kennis te verwerven van de beschikbare menselijke middelen in de gewestelijke instellingen om het regeringsbeleid inzake diversiteit en het beleid van het openbaar ambt te ondersteunen

régional de la diversité) qui apporte conseils, expertise scientifique et soutien méthodologique.

L'observatoire doit également répondre à de nombreuses sollicitations ponctuelles (questions parlementaires, aide/appui chiffré sur des mesures, etc.) inhérentes à un besoin immédiat d'informations chiffrées.

Un comité de suivi de l'Observatoire sera créé, il sera chargé notamment de conseiller l'Observatoire en ce qui concerne les éventuelles collectes de données supplémentaires, la réalisation d'enquêtes statistiques spécifiques et sur la communication éventuelle des données à des tiers.

Indicateur clés de performance (ICP) pour l'output de l'OO, lié aux actions et projets

Rapport produit dans les délais visés en 2020 selon l'ordonnance dans sa dernière version

Valeurs seuils de l'OO (vert, orange ou rouge)

Vert: délai respecté / Orange: retard de moins de 2 mois / Rouge: retard de plus de 2 mois

Échéance de l'OO

Date prévue dans la dernière version de l'ordonnance

*Description des actions et projets*

1. Produire un premier rapport tel que prévu dans l'ordonnance dans les délais visés par la dernière version du texte
2. Proposer une gestion centralisée des questions parlementaires dont la réponse nécessite un travail de coordination entre différents SPR et/ou OIP en termes de Fonction publique et/ou de RH et ce afin de fournir des réponses coordonnées, s'appuyant sur des données chiffrées stabilisées. Ainsi, des questions relatives au télétravail, à l'absentéisme, etc.
3. Réaliser des analyses thématiques, d'initiative ou en réponse à des besoins au niveau régional, visant une meilleure connaissance des ressources humaines disponibles dans les institutions régionales afin de soutenir la politique du Gouvernement en matière de diversité et de fonction publique.

4. Een opvolgingscomité oprichten volgens de aanwijzingen van de ordonnantie. Dit comité brengt adviezen uit en doet aanbevelingen.

Gewenste output per actie en project

1. Opstelling van een rapport volgens de door de ordonnantie opgelegde normen en binnen de beoogde termijnen
2. Een gecentraliseerd beheer van de parlementaire vragen binnen de beoogde termijnen
3. Uitvoering van thematische analyses die tegemoetkomen aan de behoeften en helpen bij de besluitvorming
4. Oprichting van een opvolgingscomité, dat adviezen uitbrengt en aanbevelingen doet

Kritieke prestatie-indicatoren (KPI) per actie en project

1. Naleving van de termijnen
2. Naleving van de termijnen
3. Aantal uitgevoerde thematische analyses
4. Aantal vergaderingen van het opvolgingscomité en aantal door het comité uitgebrachte adviezen

Drempelwaarden per actie en project (groen, oranje of rood)

1. Groen: termijnen nageleefd / Oranje: vertraging van minstens 2 maanden / Rood: vertraging van meer dan 2 maanden
2. Groen: termijnen nageleefd / Oranje: vertraging van minstens 2 maanden / Rood: vertraging van meer dan 2 maanden
3. Groen: meer dan 3 thematische analyses per jaar / Oranje: 2 tot 3 thematische analyses per jaar / Rood: minder dan 2 thematische analyses per jaar
4. Naleving van de vastgelegde planning

Deadline per actie en project

1. in overeenstemming met de ordonnantie
2. 31 december 2020
3. Permanent
4. Permanent

*Slaagvoorwaarden*

- Goede samenwerking tussen de interne stakeholders in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest en de externe stakeholders (op federaal niveau)

4. Mettre en place un comité de suivi selon les indications de l'ordonnance. Ce comité rend des avis et formule des recommandations.

Output souhaité par action et projet

1. Un rapport rédigé selon les standards posés par l'ordonnance dans les délais visés
2. Une gestion centralisée des questions parlementaires dans les délais visés
3. Des analyses thématiques sont réalisées, qui répondent à des besoins et aident à la décision
4. Un comité de suivi est mis en place. Il remet des avis et des recommandations.

Indicateurs clés de performance (ICP) par action et projet

1. Délais respectés
2. Délais respectés
3. Le nombre d'analyses thématiques réalisées
4. Nombre de réunions du comité de suivi et d'avis remis par celui-ci.

Valeurs seuils par action et projet (vert, orange ou rouge)

1. Vert: délais respectés / Orange: retard de moins de 2 mois / Rouge: retard de plus de 2 mois
2. Vert: délais respectés / Orange: retard de moins de 2 mois / Rouge: retard de plus de 2 mois
3. Vert: plus de 3 analyses thématiques par an / Orange: 2 à 3 analyses thématiques par an / rouge: moins de 2 analyses thématiques par an
4. Respect du planning de travail fixé

Échéance par action et projet

1. Selon ordonnance
2. 31/12/2020
3. Constant
4. Constant

*Conditions de réussite*

- Bonne collaboration entre les stakeholders internes à la Région bruxelloise et externes (fédéral)



- Duurzaamheid van de genomen beslissingen en de uitvoering ervan
- Gestabiliseerde menselijke en financiële middelen

#### *Middelen*

- Geschat aantal VTE : 1.02
- Begroting
  - Andere uitgaven

BA32.003.08.03.1211 (Werkingskosten verbonden aan de projecten in het kader van het strategisch plan voor het Openbaar Ambt) : 20.000 euro

#### *Partners*

- Gewestelijke instellingen die aan de ordonnantie zijn onderworpen
- CIBG als dienstverlener
- BISA
- view.brussels (Observatorium Tewerkstelling Actiris)
- Unia
- IGVM
- Gewestelijk secretariaat diversiteit
- Sociale partners
- Openbare of privéoperators die op overheidsopdrachten kunnen reageren

#### ***IV.3.2. OD 3.2. : De uitgaven voor openbare dienstverlening door bijvoorbeeld raamcontracten rationaliseren***

##### *Beschrijving van de doelstelling*

###### Gewenste output van de OD

Elke gewestelijke openbare dienst werkt vandaag met een groot aantal externe organisaties voor verschillende gebieden, zoals bijvoorbeeld medische controle, de externe preventiedienst, de oprichting van outplacement... Dit soort diensten zou moeten zijn raamcontracten die het voordeel hebben dat de uitgaven worden gerationaliseerd, maar ook dat de uitgaven worden vereenvoudigd.

###### 1 kritieke prestatie-indicator (KPI) voor de output van de OD, gekoppeld aan de acties en projecten

Raamcontracten zijn georganiseerd.

- Durabilité des décisions prises et de leur mise en œuvre
- Moyens humains et financiers stabilisés

#### *Moyens*

- Nombre estimé ETP : 1.02
- Budget
  - Autres dépenses

AB32.003.08.03.1211 (Frais de fonctionnement liés aux projets dans le cadre du plan stratégique de la Fonction publique) : 20.000 euros

#### *Partenaires*

- Organismes régionaux soumis à l'ordonnance
- CIRB en tant que prestataire
- IBSA
- view.brussels (Observatoire Emploi Actiris)
- Unia
- IEFH
- Secrétariat régional de la diversité
- Partenaires sociaux
- Opérateurs publics ou privés susceptibles de répondre à des marchés publics

#### ***IV.3.2. OO 3.2. : Rationaliser les dépenses en matière de fonction publique par le biais notamment de contrats-cadres***

##### *Description de l'objectif*

###### Output souhaité de l'OO

Chaque Service public régional fait aujourd'hui appel à une multitude d'organismes externes pour différents domaines tels que par exemple le contrôle médical, le service externe de prévention, la mise en place de l'outplacement... Ce genre de service devrait à l'avenir faire l'objet de contrats-cadres qui auraient l'avantage de rationaliser les dépenses mais aussi de simplifier les processus.

###### 1 Indicateur clés de performance (ICP) pour l'output de l'OO, lié aux actions et projets

Des contrats-cadres existent

Drempelwaarden van de OD (groen, oranje of rood)

Groen : tenminste 3 raamcontracten zijn georganiseerd / Orange : tussen 1 en 2 raamcontracten / Rood : geen raamcontract

Deadline voor de OD

31/12/2020

*Beschrijving van de acties en de projecten*

1. De behoeften van regionale organisaties analyseren.
2. Voorstellen doen op basis van besparingen die kunnen worden gerealiseerd.
3. Raamcontracten voorbereiden.

Gewenste output per actie en project

1 tot 3. Raamcontracten worden ter beschikking van de klanten gesteld.

Kritieke prestatie-indicatoren (KPI) per actie en project

1 tot 3. Gebruik van raamcontracten.

Drempelwaarden per actie en project (groen, oranje of rood)

Groen : tenminste 3 raamcontracten bestaan / Orange : tussen 1 en 2 raamcontracten bestaan / Rood : geen raamcontract

Deadline per actie en project

31/12/2020

*Slaagvoorwaarden*

- Goede samenwerking tussen de stakeholders
- Duurzaamheid van de genomen beslissingen en de uitvoering ervan
- Transparantie

*Middelen*

- Geschat aantal VTE : 3.8
- Begroting
- Andere uitgaven

Valeurs seuils de l'OO (vert, orange ou rouge)

Vert : au moins 3 contrats-cadres existent / Orange : entre 1 et 2 contrats-cadres existent / Rouge : aucun contrat-cadre

Échéance de l'OO

31/12/2020

*Description des actions et projets*

1. Analyser les besoins des organismes régionaux
2. Faire des propositions sur la base des économies pouvant être réalisées
3. Préparer les contrats-cadres

Output souhaité par action et projet

Des contrats-cadres sont mis à disposition des organismes régionaux

Indicateurs clés de performance (ICP) par action et projet

Taux d'utilisation des contrats-cadres

Valeurs seuils par action et projet (vert, orange ou rouge)

Vert : au moins 3 contrats-cadres existent / Orange : entre 1 et 2 contrats-cadres existent / Rouge : aucun contrat-cadre

Échéance par action et projet

31/12/2020

*Conditions de réussite*

- Bonne collaboration entre les stake-holders
- Durabilité des décisions prises et de leur mise en œuvre
- Transparence

*Moyens*

- Nombre estimé ETP : 3.8
- Budget
- Autres dépenses

BA32.003.08.04.1211 (Werkingsuitgaven verbonden aan de ondersteuningsopdracht inzake bemiddeling): 60.000 euro

#### *Partners*

- Gewestelijke instellingen die aan de ordonnantie zijn onderworpen
- Openbare of privéoperatoren die op overheidsopdrachten kunnen reageren
- Sociale partners

IV.3.3 OO 3.3. Manieren waarop GovTech-oplossingen kunnen worden geïmplementeerd in de openbare dienst onderzoeken

#### *Beschrijving van de doelstelling*

##### Gewenste output van de OD

Diensten verbeteren is ook een kwestie van innovatie. Dit is een permanente missie. Administratieve vereenvoudiging moet hand in hand gaan met technologische veranderingen. Technologische innovatie moet niet alleen automatisering bieden of foutenmarges verminderen. Innovatie moet ook worden gebruikt om beleid te verbeteren, toekomstige ontwikkelingen beter in te schatten en daarop te anticiperen. De plaats van kunstmatige intelligentie zal de komende jaren een steeds belangrijker rol spelen.

Overheidstechnologie maakt het mogelijk innovatieve startups en technologische vooruitgang te gebruiken om betere diensten voor burgers te creëren en betere hulpmiddelen voor ambtenaren te bieden.

kritieke prestatie-indicator (KPI) voor de output van de OD, gekoppeld aan de acties en projecten

Drempelwaarden van de OD (groen, oranje of rood)

Deadline voor de OD

#### *Beschrijving van de acties en de projecten*

1. Analyseren welke innovaties relevant zijn voor het gewest.
2. Innovaties voorstellen om in te voeren.
3. Testen uitvoeren in een ontwerpbenadering.
4. Innovatie implementeren als de tests sluitend zijn.

AB32.003.08.04.1211 (Dépenses de fonctionnement liées à la mission d'appui en matière de médiation) : 60.000 euros

#### *Partenaires*

- Organismes régionaux soumis à l'ordonnance
- Opérateurs publics ou privés susceptibles de répondre à des marchés publics
- Partenaires sociaux

IV.3.3 OO 3.3 Etudier les moyens par lesquels les solutions GovTech peuvent être mises en œuvre dans la fonction publique

#### *Description de l'objectif*

##### Output souhaité de l'OO

L'amélioration des services est aussi une question d'innovation. Ceci est une mission permanente. La simplification administrative doit aller de pair avec l'évolution technologique. L'innovation technologique ne doit pas seulement assurer l'automatisation ou la réduction des marges d'erreur. L'innovation doit également servir à améliorer les politiques, à mieux estimer les évolutions futures et à les anticiper. La place de l'intelligence artificielle jouera un rôle de plus en plus important dans les années à venir.

La technologie gouvernementale permet d'utiliser les startup innovantes et les avancées technologiques pour créer de meilleurs services aux citoyens et offrir de meilleurs outils aux fonctionnaires.

1 Indicateur clés de performance (ICP) pour l'output de l'OO, lié aux actions et projets

Valeurs seuils de l'OO (vert, orange ou rouge)

Échéance de l'OO

#### *Description des actions et projets*

1. Analyser quelles innovations sont pertinentes pour la région
2. Proposer des innovations à mettre en place
3. Réaliser des tests dans une approche de design thinking
4. Implémenter l'innovation si les tests sont concluants

Gewenste output per actie en project

Innovatieve hulpmiddelen worden voorgesteld.

Kritieke prestatie-indicatoren (KPI) per actie en project

Minstens één innovatief project is succesvol geïmplementeerd.

Drempelwaarden per actie en project (groen, oranje of rood)

Groen: 1 geïmplementeerd project / Rood : 0 project

Deadline per actie en project

31/12/2020

*Slaagvoorwaarden*

- Goede samenwerking tussen de stakeholders
- Duurzaamheid van de genomen beslissingen en de uitvoering ervan
- Transparantie

*Middelen*

- Geschat aantal VTE : 0.575
- Begroting
  - Andere uitgaven

BA32.003.08.04.1211 (Werkingskosten verbonden aan de projecten in het kader van het strategisch plan voor het Openbaar Ambt) : 100.000 euro

**IV. 4 SD 4 : Ondersteuning aan de managers bieden***Beschrijving van de doelstelling*

Het in aanmerking nemen van de behoeften van de Regering maar ook van de gewestelijke partners, hun aansluiting bij de richtingen die worden gekozen in het kader van gedeeld werk en de communicatie met de eindmedewerkers zijn van essentieel belang voor de optimale ontwikkeling van de beleidsdomeinen in het door de politieke wereld gewenste principe van subsidiariteit, rekening houdend met de behoeften op het terrein, in een optiek van klantgerichtheid, gedeelde oplossingen en resultaten.

Output souhaité par action et projet

Des outils innovants sont proposés

Indicateurs clés de performance (ICP) par action et projet

Au moins un projet innovant est implanté avec succès.

Valeurs seuils par action et projet (vert, orange ou rouge)

Vert : 1 projet implémenté / Rouge : 0 projet

Échéance par action et projet

31/12/2020

*Conditions de réussite*

- Bonne collaboration entre les stake-holders internes à la Région bruxelloise et externes
- Durabilité des décisions prises et de leur mise en œuvre
- Moyens humains et financiers stabilisés

*Moyens*

- Nombre estimé ETP : 0.575
- Budget
  - Autres dépenses

AB32.003.08.03.1211 (Frais de fonctionnement liés aux projets dans le cadre du plan stratégique de la Fonction Publique) : 100.000 euros

**IV. 4 OS 4 : Développer un soutien aux managers***Description de l'objectif*

La prise en compte des besoins du Gouvernement mais aussi des partenaires régionaux, leur adhésion aux directions prises dans le travail partagé et la communication vers les collaborateurs finaux est essentielle au développement optimal des politiques dans le principe de subsidiarité souhaité par le Politique, en tenant compte des besoins du terrain, dans une optique d'orientation clients, solutions partagées et résultats.

Er zijn al een aantal werkgroepen opgericht met de gewestelijke partners (juridisch, HR, welzijn, klachten) en/of partners op het niveau van de gemeenschappen en op plaatselijk niveau (validering van competenties en opleiding) of op federaal niveau (selectie).

Er wordt momenteel gewerkt aan gedeelde actieplannen die worden gedragen door elk van de groepen en worden gecoördineerd door een medewerker van Talent.brussels: openbaar ambt, selectie, cartografie, diversiteit, welzijn op het werk, ontwikkeling van competenties, klachten.

#### *Brondocument van de SD*

- Besluit van de Brusselse Hoofdstedelijke Regering van 21 maart 2018 houdende het administratief statuut en de bezoldigingsregeling van de ambtenaren van de gewestelijke overheidsdiensten van Brussel
- Besluit van de Brusselse Hoofdstedelijke Regering van 21 maart 2018 betreffende de rechtspositie en de bezoldigingsregeling van de contractuele personeelsleden van de gewestelijke overheidsdiensten van Brussel
- Besluit van de Brusselse Hoofdstedelijke Regering van 21 maart 2018 houdende het administratief statuut en de bezoldigingsregeling van de ambtenaren van de instellingen van openbaar nut van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest
- Besluit van de Brusselse Hoofdstedelijke Regering van 21 maart 2018 betreffende de rechtspositie en de bezoldigingsregeling van de contractuele personeelsleden van de instellingen van openbaar nut van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest
- Organieke ordonnantie van 23 februari 2006 houdende de bepalingen die van toepassing zijn op de begroting, de boekhouding en de controle, evenals de verschillende uitvoeringsbesluiten ervan

#### *Deadline van de SD*

Volledige duur van de legislatuur

#### *Slaagvoorwaarden*

- Goede samenwerking tussen de interne stakeholders in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest en de externe stakeholders (op federaal niveau)
- Duurzaamheid van de genomen beslissingen en de uitvoering ervan
- Gestabiliseerde menselijke en financiële middelen

#### *Middelen*

- Geschat aantal VTE : 4.575

Une série de groupes de travail sont déjà mis en place, avec les partenaires régionaux (juridique, RH, bien-être, plaintes) et/ou des partenaires communautaires et locaux (validation de compétences et formation) ou fédéraux (sélection) également.

Des plans d'action partagés sont en chantier, portés par chacun des groupes, coordonnés par un collaborateur de Talent.brussels: Fonction publique, sélection, cartographie, diversité, bien-être au travail, développement de compétences, plaintes.

#### *Document source de l'OS*

- Arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 21 mars 2018 portant le statut administratif et pécuniaire des agents des services publics régionaux de Bruxelles.
- Arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 21 mars 2018 relatif à la situation administrative et pécuniaire des membres du personnel contractuel des services publics régionaux de Bruxelles
- Arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 21 mars 2018 portant le statut administratif et pécuniaire des agents des organismes d'intérêt public de la Région Bruxelles-Capitale
- Arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 21 mars 2018 relatif à la situation administrative et pécuniaire des membres du personnel contractuel des organismes d'intérêt public de la Région Bruxelles-Capitale
- Ordonnance organique du 23 février 2006 portant les dispositions applicables au budget, à la comptabilité et au contrôle ainsi que ses divers arrêtés d'exécution

#### *Échéance de l'OS*

Toute la législature

#### *Conditions de réussite*

- Bonne collaboration entre les stakeholders internes à la Région bruxelloise et externes
- Durabilité des décisions prises et de leur mise en œuvre
- Moyens humains et financiers stabilisés

#### *Moyens*

- Nombre estimé ETP : 4.575

*Partners*

- Gewestelijke instellingen die hetzelfde gewestelijke statuut delen
- Sociale partners
- Openbare of privéoperatoren die op overheidsopdrachten kunnen reageren

**IV.4.1. OD 4.1. : Ondersteuning ontwikkelen voor de managers in het kader van de opvolging van de transversale doelstellingen**

*Beschrijving van de doelstelling*Gewenste output van de OD

Er zal worden samengewerkt met het kabinet Openbaar Ambt om te bepalen hoe de Regering en de gewestelijke mandaathouders kunnen worden ondersteund bij deze benadering: opmaak van een nieuw strategisch plan Openbaar Ambt, op basis van de gewestelijke beleidsverklaring en de prioriteiten van de Regering, evenals de maatschappelijke behoeften die sindsdien zijn waargenomen, de vaststellingen van de verschillende gewestelijke werkgroepen (e.a. Go for Brussel 2030) en de door de mandaathouders waargenomen behoeften.

*Beschrijving van de acties en de projecten*

1. Het is nodig om de selectie van de topmanagers, hun ondersteuning en hun evaluatie nauwer met elkaar te verweven. In dat verband stelt Talent.brussels voor om een gemeenschap van de gewestelijke leidende ambtenaren op te richten. Deze gemeenschap wil een uitwisselingsplaats voor topmanagers zijn om het transversaal beleid verder te ontwikkelen. Ze zal haar werk starten met een gedachtewisseling in het kader van de uitwerking van een nieuw strategisch plan voor het gewestelijk openbaar ambt begin 2020. De aansluiting van nieuwe collega's (meer dan 20 de komende maanden) zal een cruciaal moment zijn binnen de oprichting van een effectief netwerk van topmanagers in 2020.
2. Met de topmanagers werken over de impact van nieuwe technologieën op bestaande functies binnen hun organisatie.
3. Talent.brussels stelt haar opleidingsruimten ter beschikking van de gewestelijke topmanagers voor acties in verband met de transversale doelstellingen: teambuildings, vergaderingen van de directiecomités, opleidingen, enz.

*Partenaires*

- Organismes régionaux partageant le même Statut régional
- Partenaires sociaux
- Opérateurs publics ou privés susceptibles de répondre à des marchés publics

**IV.4.1. OO 4.1. : Développer un support aux managers dans le suivi des objectifs transversaux**

*Beschrijving van de doelstelling*Gewenste output van de OD

Un travail sera mené avec le cabinet de la Fonction publique afin de déterminer comment soutenir le Gouvernement et les mandataires régionaux dans cette approche: élaboration d'un nouveau plan stratégique Fonction publique, s'appuyant sur la déclaration de politique régionale et les priorités du Gouvernement ainsi que sur les besoins sociétaux détectés depuis, les constats posés par les différents groupes de travail régionaux (ea Go for Brussels 2030) et les besoins détectés par les mandataires.

*Description des actions et projets*

1. Il est nécessaire de mailler davantage la sélection des top managers, leur soutien et leur évaluation. Dans ce contexte, Talent.brussels propose de mettre en place une communauté des fonctionnaires dirigeants régionaux. Cette communauté se voudra un lieu d'échanges entre top managers en vue de développer les politiques transversales. Cette communauté entamera ses travaux par une réflexion partagée dans le cadre de l'élaboration d'un nouveau plan stratégique pour la Fonction publique régionale, début 2020. L'intégration des nouveaux collègues (plus de 20 dans les mois à venir) constituera un moment clef dans la création d'un réseau effectif de top managers en 2020.
2. Une réflexion se mettra en place avec les topmanagers afin de travailler avec eux sur l'impact des nouvelles technologie sur les métiers existants au sein de leur organisation.
3. Talent.brussels met ses salles de formation à disposition des top managers régionaux pour des actions relatives aux objectifs transversaux: teambuildings, réunions Comités de direction, formations etc.



Gewenste output per actie en project

1. Een netwerk van topmanagers die regelmatig samenkomen en samenwerken aan projecten in verband met de transversale doelstellingen
2. Start van een samenwerking
3. De terbeschikkingstelling van opleidingsruimten bij Talent.brussels voor acties in verband met de transversale doelstellingen

Kritieke prestatie-indicatoren (KPI) per actie en project

1. Tevredenheidsenquête bij de leidende ambtenaren met een opgevolgd tevredenheidspercentage
2. Tevredenheidsenquête bij de instellingen die de ruimten gebruiken met een opgevolgd tevredenheidspercentage

Drempelwaarden per actie en project (groen, oranje of rood)

1. Groen : 75 % tevredenheid / Oranje : tussen 60 en 75 % / Rood : minder dan 60 %
2. Groen : 75 % tevredenheid / Oranje : tussen 60 en 75 % / Rood : minder dan 60 %

Deadline per actie en project

1. 31 december 2020
2. 31 december 2020

*Slaagvoorwaarden*

- Goede samenwerking tussen de interne stakeholders in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest en de externe stakeholders
- Duurzaamheid van de genomen beslissingen en de uitvoering ervan
- Gestabiliseerde menselijke en financiële middelen

*Middelen*

- Geschat aantal VTE : 0.575
- Begroting
- Andere uitgaven

BA32.003.08.03.1211 (Werkingskosten verbonden aan de projecten in het kader van het strategisch plan voor het Openbaar Ambt) : 100.000 euro

Output souhaité par action et projet

1. Un réseau de top managers se réunissant régulièrement et travaillant ensemble à des projets liés aux objectifs transversaux
2. Une réflexion est entamée
3. La mise à disposition de salles de formation chez Talent.brussels pour des actions liées aux objectifs transversaux

Indicateurs clés de performance (ICP) par action et projet

1. Enquête de satisfaction des fonctionnaires dirigeants avec taux de satisfaction monitoré
2. Enquête de satisfaction des organismes empruntant des salles avec taux de satisfaction monitoré

Valeurs seuils par action et projet (vert, orange ou rouge)

1. Vert : 75 % satisfaction / Orange : entre 60 et 75 % / Rouge : moins de 60 %
2. Vert : 75 % satisfaction / Orange : entre 60 et 75 % / Rouge : moins de 60 %

Échéance par action et projet

1. 31/12/2020
2. 31/12/2020

*Conditions de réussite*

- Bonne collaboration entre les stake-holders internes à la Région bruxelloise et externes
- Durabilité des décisions prises et de leur mise en œuvre
- Moyens humains et financiers stabilisés

*Moyens*

- Nombre estimé ETP : 0.575
- Budget
- Autres dépenses

AB32.003.08.03.1211 (Frais de fonctionnement liés aux projets dans le cadre du plan stratégique de la Fonction publique) : 100.000 euros

*Partners*

- Gewestelijke instellingen die hetzelfde gewestelijke statuut delen
- Sociale partners
- Openbare of privéoperatoren die op overheidsopdrachten kunnen reageren

***IV.4.2. OD 4.2. : Transversale acties ontwikkelen op het gebied van personeelontwikkeling of organisatieontwikkeling***

*Beschrijving van de doelstelling*Gewenste output van de OD

Elke instelling moet een globaal preventieplan opstellen, waarin de preventieve acties worden beschreven die de komende 5 jaar moeten worden uitgevoerd om de risico's op het werk te verminderen. Dit document vormt de hoeksteen van het preventiebeleid.

Een dergelijk globaal actieplan brengt in één document de verschillende interne risico's van het bedrijf samen en wordt gebruikt voor het plannen van de gestructureerde preventiemaatregelen en het wegnemen of verminderen van de voornaamste risico's.

Organisaties evolueren voortdurend, waardoor hun activiteiten en dus ook de risico's in verband met deze activiteiten steeds veranderen. Een globaal preventieplan is dus een dynamisch document dat voortdurend of minstens regelmatig dient te worden bijgewerkt.

In het plan worden de interne risico's op een structurele manier opgesomd, waardoor het mogelijk is om potentiële risico's te identificeren en prioriteiten te bepalen. Dit document vormt dus een interessante basis voor gesprekken met de sociale partners.

Om de verantwoordelijken inzake welzijn en de preventieadviseurs van elke gewestelijke instelling te ondersteunen, zal een actieplan uigevoerd.

Bovendien stelt Talent.brussels personeel (4 VTE) ter beschikking voor de vzw Koepel Sociale Dienst, die diensten aan gewestelijke overheidsinstellingen en instellingen van openbaar nut aanbiedt die erbij zijn aangesloten.

1 kritieke prestatie-indicator (KPI) voor de output van de OD, gekoppeld aan de acties en projecten

Uitgevoerde actieplan

*Partenaires*

- Organismes régionaux partageant le même Statut régional
- Partenaires sociaux
- Opérateurs publics ou privés susceptibles de répondre à des marchés publics

***IV.4.2. OO 4.2. : Développer des actions transversales en termes de développement du personnel ou de l'organisation***

*Description de l'objectif*Output souhaité de l'OO

Chaque organisme est tenu de rédiger un plan global de prévention, qui décrit les actions préventives à mener dans les cinq années à venir afin de réduire les risques au travail. Ce document sert de clé de voûte à la politique de prévention.

Un tel plan d'actions global rassemble en un seul document les différents risques internes à l'entreprise et sert à la planification de mesures de préventions structurées et à l'élimination ou la réduction des risques les plus importants.

Les organisations évoluent sans cesse, c'est pourquoi leurs activités et donc les risques liés à ces activités changent continuellement. Un plan global de prévention constitue dès lors un document dynamique à retravailler constamment, ou du moins de manière régulière.

Listant de manière structurelle les risques internes, il permet d'identifier des risques potentiels et de déterminer des priorités, ce document constitue une base intéressante de discussion avec les partenaires sociaux.

Afin d'épauler les responsables Bien-être et les conseillers en prévention de chaque organisme régional, un plan d'action sera réalisé.

En outre, Talent.brussels met à disposition du personnel (4 ETP) pour l'ASBL Service social Coupole, qui offre des services aux SPR et OIP qui s'y sont affiliés.

1 Indicateur clés de performance (ICP) pour l'output de l'OO, lié aux actions et projets

Plan d'action réalisé

Drempelwaarden van de OD (groen, oranje of rood)

Groen : Uitgevoerde actieplan / Rood : geen uitgevoerde actieplan

Deadline voor de OD

Volledige duur van de legislatuur

*Beschrijving van de acties en de projecten*

1. De uitbouw van het netwerk voortzetten via plenaire vergaderingen en intervisie waarbij iedereen kan steunen op de groep om complexe situaties in zijn eigen omgeving op te lossen
2. Gedeelde opleidingen ontwikkelen in overeenstemming met de behoeften die in de loop van 2020 worden waargenomen en die toevoegen aan de voor 2020 ontwikkelde gewestelijke opleidingencatalogus die bedoeld is om verder te worden uitgewerkt

1 kritieke prestatie-indicator (KPI) voor de output van de OD, gekoppeld aan de acties en projecten

1. Percentage van instellingen dat aan deze vergaderingen deelneemt
2. Aantal voorziene opleidingen in de catalogus 2021

Drempelwaarden van de OD (groen, oranje of rood)

1. Groen : meer dan 75 % / Oranje : tussen 65 en 75 % / Rood : minder dan 65 %

2. Groen : 3 of + / Oranje : 2 / Rood : 1

Deadline per actie en project*Slaagvoorwaarden*

- Goede samenwerking tussen de interne stakeholders in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest en de externe stakeholders
- Duurzaamheid van de genomen beslissingen en de uitvoering ervan
- Gestabiliseerde menselijke en financiële middelen

*Middelen*

- Geschat aantal VTE : 4

Valeurs seuils de l'OO (vert, orange ou rouge)

Vert : réalisé/ Rouge : non réalisé

Échéance de l'OO

Toute la législature

*Description des actions et projets*

1. Poursuivre le développement du réseau par des réunions plénières et de l'intervision où chacun peut s'appuyer sur le groupe pour résoudre des situations complexes dans son propre environnement.
2. Développer des formations mutualisées selon les besoins à détecter courant 2020, et ajouter celles-ci au catalogue de formations régionales développé pour 2020 et qui a vocation à se développer.

1 Indicateur clés de performance (ICP) pour l'output de l'OO, lié aux actions et projets

1. Taux de participation des organismes à ces réunions
2. Nombre de formations prévues au catalogue 2021

Valeurs seuils de l'OO (vert, orange ou rouge)

1. Vert : Plus de 75 % / Orange : entre 65 et 75 % / Rouge : Moins de 65 %

2. Vert : 3 ou + / Orange : 2 / Rouge : 1

Échéance par action et projet*Conditions de réussite*

- Bonne collaboration entre les stakeholders internes à la Région bruxelloise et externes
- Durabilité des décisions prises et de leur mise en œuvre
- Moyens humains et financiers stabilisés

*Moyens*

- Nombre estimé ETP : 4

*Partners*

- Gewestelijke instellingen die hetzelfde gewestelijke statuut delen
- Sociale partners
- Openbare of privéoperatoren die op overheidsopdrachten kunnen reageren

**IV. 5 SD 5 : De bestendiging van de structuur van Talent.brussels waarborgen**

Deze opdrachten zijn van essentieel belang (en/of wettelijk verplicht) voor de werking en de ontwikkeling van Talent.brussels.

*Beschrijving van de doelstelling*

De bestendiging van de structuur van Talent.brussels moet worden ondersteund om haar rol als spilstructuur voor het Brussels Gewest ten volle te kunnen vervullen, zowel ten opzichte van de burgers (kandidaten voor een statutaire post of een functie van mandataris), de gewestelijke organisaties (organisatie binnen haar muren van vergaderingen van werkgroepen of de verschillende platformen, alsook van gewestelijke opleidingen, selectiegesprekken, evaluatiegesprekken voor mandatarissen, de kamers van beroep,...) als van de sociale partners (onderhandelingsvergaderingen in Sector XV).

Daartoe moet de interne structuur worden gestabiliseerd door de lopende personeelsbezetting voort te zetten, de structuur te stabiliseren via mogelijke promoties, opleidingen te organiseren, de interne ondersteuningsfuncties (HR, Budget, Facility, Communicatie, Diversiteitsmanager, vertrouwenspersonen, enz.) te versterken, zodat de organisatie in staat is om deze partners en begunstigen de diensten aan te bieden die ze van haar mogen verwachten en ze op lange termijn te garanderen.

*Brondocument van de SD*

- Besluit van de Brusselse Hoofdstedelijke Regering van 21 maart 2018 houdende het administratief statuut en de bezoldigingsregeling van de ambtenaren van de gewestelijke overheidsdiensten van Brussel
- Besluit van de Brusselse Hoofdstedelijke Regering van 21 maart 2018 betreffende de rechtspositie en de bezoldigingsregeling van de contractuele personeelsleden van de gewestelijke overheidsdiensten van Brussel
- Organieke ordonnantie van 23 februari 2006 houdende de bepalingen die van toepassing zijn op de begroting, de boekhouding en de controle, evenals de verschillende uitvoeringsbesluiten ervan

*Partenaires*

- Organismes régionaux partageant le même Statut régional
- Partenaires sociaux
- Opérateurs publics ou privés susceptibles de répondre à des marchés publics

**IV. 5 OS 5 : Pérenniser la structure de Talent.brussels**

Ces missions sont essentielles (et/ou obligatoires légalement) au fonctionnement et au développement de Talent.brussels.

*Description de l'objectif*

Pérenniser la structure de Talent.brussels est nécessaire afin de lui voir pleinement jouer son rôle de structure-pivot pour la Région bruxelloise, vis-à-vis des citoyens (les candidats à un emploi statutaire ou à un poste de mandataire), les organisations régionales (organisation en ses murs de réunions de groupes de travail ou de plate-formes diverses ainsi que de formations régionales, entretiens de sélection, d'évaluation de mandataires, chambres de recours, etc.) et les partenaires sociaux (réunions de négociation en Secteur XV).

Pour ce faire, la structure interne se doit d'être stabilisée par la poursuite du staffing en cours, stabilisation de la structure par des promotions possibles, organisation de formations, renforcement des fonctions de support interne (RH, Budget, Facility, Communication, Manager Diversité, personnes de confiance, etc.) afin que l'organisation soit à même d'offrir à ces partenaires et bénéficiaires les services qu'ils sont en droit d'attendre d'elle et de les garantir dans la durabilité.

*Document source de l'OS*

- Arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 21 mars 2018 portant le statut administratif et pécuniaire des agents des services publics régionaux de Bruxelles.
- Arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 21 mars 2018 relatif à la situation administrative et pécuniaire des membres du personnel contractuel des services publics régionaux de Bruxelles
- Ordonnance organique du 23 février 2006 portant les dispositions applicables au budget, à la comptabilité et au contrôle ainsi que ses divers arrêtés d'exécution

- Ordonnantie van 4 september 2008 ter bevordering van diversiteit en ter bestrijding van discriminatie in het Brussels Gewestelijk openbaar ambt

#### *Deadline van de SD*

Volledige duur van de legislatuur

#### *Slaagvoorwaarden*

- Goede samenwerking tussen de interne stakeholders in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest en de externe stakeholders
- Duurzaamheid van de genomen beslissingen en de uitvoering ervan
- Gestabiliseerde menselijke en financiële middelen

#### *Middelen*

- Geschat aantal VTE : 31.6
- Begroting
  - Andere uitgaven

NVT

#### *Partners*

- GOB voor het loonbeheer en SLA Facilities
- BFB voor het begrotingsbeheer, de controle van de vastleggingen en de boekhouding
- Externe preventiedienst
- Sociale partners
- Inspectie van Financiën
- Openbare of privéoperatoren die op overheidsopdrachten kunnen reageren (bijvoorbeeld medische controle, opleidingen, enz.)

#### ***IV.5.1. OD 5.1. : De structuur op het gebied van HR-beleid, Begroting, Facility Management en IT verder ontwikkelen***

#### *Beschrijving van de doelstelling*

##### Gewenste output van de OD

De ontwikkeling van de structuur van Talent.brussels dient te worden voortgezet op het vlak van :

- Human Resources

- Ordonnance du 4 septembre 2008 visant à promouvoir la diversité et à lutter contre la discrimination dans la fonction publique régionale bruxelloise

#### *Échéance de l'OS*

Toute la législature

#### *Conditions de réussite*

- Bonne collaboration entre les stake-holders internes à la Région bruxelloise et externes
- Durabilité des décisions prises et de leur mise en œuvre
- Moyens humains et financiers stabilisés

#### *Moyens*

- Nombre estimé ETP : 31.6
- Budget
  - Autres dépenses

NA

#### *Partenaires*

- SPRB pour la gestion de la paie et SLA Facilities
- BFB pour la gestion budgétaire, le contrôle des engagements et la comptabilité
- Service externe de prévention
- Partenaires sociaux
- Inspection des Finances
- Opérateurs publics ou privés susceptibles de répondre à des marchés publics (ex : contrôle médical, formations, etc.)

#### ***IV.5.1. OO 5.1. : Poursuivre le développement de la structure en termes de politique RH, Budget, Facility Management et IT***

#### *Description de l'objectif*

##### Output souhaité de l'OO

Il est nécessaire de poursuivre le développement de la structure de Talent.brussels, en matière de :

- Ressources humaines :

- rekrutering/aanwerving/loopbaanbeheer : beheer en ontwikkeling van talenten van Talent.brussels
- administratief beheer (met inbegrip van het beheer van de vergoedingen, incl. de maaltijdcheques en de sociale abonnementen)
- medische controle en beheer van afwezigheden wegens ziekte
- preventie en bescherming op het werk
- Begrotingsbeheer :
- beheer van de middelen die nodig zijn voor de goede dagelijkse werking (gebouw, leveringen), maar ook voor de goede uitvoering van de toegewezen opdrachten (presentiegelden voor de vergaderingen van commissies, aankoop van tests voor selectie / overgang / mobiliteit, enz.) - opmaak van de begroting
- beheer van de boekhouding (tijdige betaling van leveranciers, enz.)
- Facility Management en IT-beheer :
- kader dat nodig is voor de goede uitvoering van de opdrachten (infrastructuur gebouw, noodzakelijk IT-materieel, meubilair,...)
- instrumenten die nodig zijn voor de goede dagelijkse werking (burotica- en IT-materieel)
- administratief beheer en aankoop van materieel dat nodig is voor de goede werking van de opdrachten van Talent.brussels (zoeken naar de beste opdrachten, de beste prijs-/kwaliteitsverhouding, duurzaamheid, doeltreffendheid,...)
- beheer van het onthaal en van het huidige team
- beheer van het onderhoud en het team dat ermee is belast
- beheer van het onderhoud (contact met de beheerder), met daarnaast nog andere opdrachten, maar deze zijn essentieel (en/of wettelijk verplicht) voor de werking van Talent.brussels

1 kritieke prestatie-indicator (KPI) voor de output van de OD, gekoppeld aan de acties en projecten

Voorlegging van de nodige documenten binnen de vereiste termijnen

Drempelwaarden van de OD (groen, oranje of rood)

Groen : de voornaamste documenten (personeelsplan, taalkader, opleidingsplan, welzijnsplan, diversiteitsrapport, begroting) werden binnen de vereiste termijnen voorgelegd / Oranje : meer dan 80 % van de documenten werden binnen de vereiste termijnen voorgelegd / Rood : minder dan 80 % van de documenten werden binnen de vereiste termijnen voorgelegd

- recrutement/l'engagement/la gestion des carrières : gestion et développement des talents de Talent.brussels
- gestion administrative (en ce compris la gestion de la rémunération, y compris les chèques-repas et les abonnements sociaux)
- contrôle médical et gestion des absences maladies
- prévention et protection au travail
- Gestion budgétaire :
- gestion des moyens budgétaires nécessaires au bon fonctionnement quotidien (bâtiment, fournitures) mais également à la bonne réalisation des missions qui lui incombent (jetons de présence de commissions, achats de tests pour la sélection/accession/mobilité, etc.) - confection du budget
- gestion de la comptabilité (paiement des fournisseurs dans les temps, etc.)
- Facility Management et gestion IT :
- cadre nécessaire à la bonne exécution des missions (infrastructure bâtiment, matériels requis IT, mobilier,...)
- outils nécessaires au fonctionnement quotidien (matériels bureautiques et informatiques)
- gestion administrative et achat de fournitures indispensables au bon fonctionnement des missions de Talent.brussels (recherche des meilleurs marchés, des meilleurs rapports qualité/coût, durabilité, efficacité,...)
- gestion de l'accueil et de l'équipe en place
- gestion de l'entretien et de l'équipe y afférant
- gestion de la maintenance (contact avec le gestionnaire), entre autres missions, car elles sont essentielles (et/ou obligatoires légalement) au fonctionnement de Talent.brussels.

1 Indicateur clés de performance (ICP) pour l'output de l'OO, lié aux actions et projets

Documents nécessaires produits dans les délais requis

Valeurs seuils de l'OO (vert, orange ou rouge)

Vert : Documents principaux (plan de personnel, cadre linguistique, plan de formation, plan Bien-être, rapport diversité, budget) produits dans les délais requis / Orange : Plus de 80 % des documents produits dans les délais requis / Rouge : Moins de 80 % des documents produits dans les délais requis



Deadline voor de OD

31 december 2020

*Beschrijving van de acties en de projecten*

1. Voortgaan met de invoering van de HR-structuur van Talent.brussels: monitoring van de opvolging van stages/evaluaties, anciënniteit, opstelling van verschillende besluiten/nodige aanhangsels van contracten, opstelling van een uitgebreid intern opleidingsplan om het beheer en de toekomstige ontwikkeling van interne talenten zo goed mogelijk te stimuleren, opstelling van een welzijnsplan en een diversiteitsplan
2. Voortgaan met de invoering van de financiële, boekhoudkundige, begrotings- en controleprocessen, onder meer via de opstelling van interne procedures voor de hiërarchie en het personeel onder meer met betrekking tot het beheer van kredieten door de verschillende cellen, systematisering van een monitoring en rapporten over de uitvoering en de begrotingsvooruitzichten voor het kabinet Openbaar Ambt, de directieraad van Talent.brussels en procesbeheerders, beheer van de basissalaries van de ontvangsten, systematisering van de wekelijkse thesaurieprognoses
3. Voortgaan met de ontwikkeling en de uitvoering van de Facility-processen
4. De centralisatie van de informatie en de behoeften op het vlak van IT voor Talent.brussels overnemen en de informatie-uitwisseling verzekeren tussen Talent.brussels en de IT-partners van het Gewest

Gewenste output per actie en project

1. HR-instrumenten die in overeenstemming zijn met de kwaliteitsnormen en vereiste termijnen (taalkader, personeelsplan, opleidingsplan, diversiteitsplan, plan IDPBW en welzijn, SLA loon, opvolging vakantiedagen en afwezigheden, besluiten en contracten, opvolging van stages en individuele evaluaties)
2. Een begrotingsbeheer in overeenstemming met de kwaliteitsnormen en de vereiste termijnen (jaarbegroting, monitoring vastleggingen en vereffeningen)
3. Facility-opdrachten onder controle (plaatsing, opvolging vastleggingen en vereffeningen)
4. Een IT-beheer onder controle (plaatsing opdrachten, opvolging SLA, onderhoud)

Kritieke prestatie-indicatoren (KPI) per actie en project

1. Naleving van de termijnen en de beoogde kwaliteitsnormen

Échéance de l'OO

31/12/2020

*Description des actions et projets*

1. Poursuite de la mise en place de la structure RH de Talent.brussels: monitoring de suivi des stages/évaluations, anciennetés, rédaction des différents arrêtés/avenants de contrats nécessaires, établissement d'un plan de formation interne plus étoffé en vue de stimuler au mieux la gestion des talents internes et leur développement prévisionnel, d'un plan Bien-être et un plan Diversité
2. Poursuite de la mise en place des processus financiers, comptables, budgétaires et de contrôle. Notamment par la rédaction de procédures internes à destination de la hiérarchie et du personnel entre autres concernant la gestion des crédits par les différentes cellules, systématisation d'un monitoring et de rapports sur l'exécution et les prévisions budgétaires à destination du cabinet de la Fonction publique, du Conseil de Direction de Talent.brussels et des gestionnaires de processus, gestion des allocations de base de recettes, systématisation des prévisions de trésorerie hebdomadaires
3. Poursuite de la mise en place et du développement des processus Facility
4. Reprise de la centralisation de l'information et des besoins en matière informatique pour Talent.brussels et assurer l'échange d'information entre Talent.brussels et les partenaires informatiques de la Région.

Output souhaité par action et projet

1. Des outils RH répondant aux standards de qualité et délais requis (cadre linguistique, plan de personnel, plan de formation, plan Diversité, plan SIPPT et bien-être, SLA paie, suivi congés et absences, arrêtés et contrats, suivis de stages et évaluations individuelles)
2. Une gestion budgétaire répondant aux standards de qualité et délais requis (budget annuel, monitoring engagements et liquidations)
3. Des marchés Facility sous contrôle (passation, suivi engagements et liquidations)
4. Une gestion informatique sous contrôle (passation marchés, suivi SLA, maintenance)

Indicateurs clés de performance (ICP) par action et projet

1. Respect des délais et des standards de qualité visés

2. Naleving van de termijnen en de beoogde kwaliteitsnormen
3. Naleving van de termijnen en de beoogde kwaliteitsnormen
4. Naleving van de termijnen en de beoogde kwaliteitsnormen

Drempelwaarden per actie en project (groen, oranje of rood)

1. Groen: opgelegde normen nageleefd / Oranje: afwijking van 15 % / Rood: afwijking van meer dan 15 %
2. Groen: opgelegde normen nageleefd / Oranje: afwijking van 15 % / Rood: afwijking van meer dan 15 %
3. Groen: opgelegde normen nageleefd / Oranje: afwijking van 15 % / Rood: afwijking van meer dan 15 %
4. Groen: opgelegde normen nageleefd / Oranje: afwijking van 15 % / Rood: afwijking van meer dan 15 %

Deadline per actie en project

1. Volledige duur van de legislatuur
2. Volledige duur van de legislatuur
3. Volledige duur van de legislatuur
4. Volledige duur van de legislatuur

*Slaagvoorwaarden*

- Goede samenwerking tussen de interne stakeholders in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest en de externe stakeholders (op federaal niveau)
- Duurzaamheid van de genomen beslissingen en de uitvoering ervan
- Gestabiliseerde menselijke en financiële middelen

*Middelen*

- Geschat aantal VTE : 20.6
- Begroting
  - Andere uitgaven

NVT

2. Respect des délais et des standards de qualité visés
3. Respect des délais et des standards de qualité visés
4. Respect des délais et des standards de qualité visés

Valeurs seuils par action et projet (vert, orange ou rouge)

1. Vert : Standards posés respectés / Orange : écart de 15 % / Rouge : écart de plus de 15 %
2. Vert : Standards posés respectés / Orange : écart de 15 % / Rouge : écart de plus de 15 %
3. Vert : Standards posés respectés / Orange : écart de 15 % / Rouge : écart de plus de 15 %
4. Vert : Standards posés respectés / Orange : écart de 15 % / Rouge : écart de plus de 15 %

Échéance par action et projet

1. Toute la législature
2. Toute la législature
3. Toute la législature
4. Toute la législature

*Conditions de réussite*

- Bonne collaboration entre les stake-holders internes à la Région bruxelloise et externes
- Durabilité des décisions prises et de leur mise en œuvre
- Moyens humains et financiers stabilisés

*Moyens*

- Nombre estimé ETP : 20.6
- Budget
  - Autres dépenses

NA

*Partners*

- GOB voor het loonbeheer
- Arbeidsgeneesheer
- Externe preventiedienst
- Sociale partners
- BFB voor het begrotingsbeheer, de controle van de vastleggingen en de boekhouding
- Inspectie van Financiën
- Openbare of privéoperatoren die op overheidsopdrachten kunnen reageren

***IV.5.2. OD 5.2. : De structuur op het gebied van sturing en beheerscontrole verder ontwikkelen****Beschrijving van de doelstelling*Gewenste output van de OD

De leidende ambtenaren van Talent.brussels zullen hun beheersplan in de eerste maanden na hun infunctietreding opstellen.

Er zal een directieraad worden opgericht waarin de leidende ambtenaren en de directeurs zetelen.

In aanvulling op dit beheersplan en de beleidsbrieven die jaarlijks worden opgemaakt in het kader van de begrotingsonderhandelingen, wordt er een operationeel plan (OP) opgesteld, samen met een stand van zaken betreffende het voorgaande plan. Het bevat de indicatoren van het globale stappenplan.

1 kritieke prestatie-indicator (KPI) voor de output van de OD, gekoppeld aan de acties en projecten

Een beheersplan dat binnen de voorgeschreven termijnen is opgesteld en aan de minister Openbaar Ambt is voorgelegd

Drempelwaarden van de OD (groen, oranje of rood)

Groen: planning nageleefd / Rood: vertraging in de planning

Deadline voor de OD

3 maanden na de infunctietreding

*Partenaires*

- SPRB pour la gestion de la paie
- Médecine du travail
- Service externe de prévention
- Partenaires sociaux
- BFB pour la gestion budgétaire, le contrôle des engagements et la comptabilité
- Inspection des Finances
- Opérateurs publics ou privés susceptibles de répondre à des marchés publics

***IV.5.2. OO 5.2. : Poursuivre le développement de la structure en termes de pilotage et de contrôle de gestion****Description de l'objectif*Output souhaité de l'OO

Les fonctionnaires dirigeants de Talent.brussels rédigeront leur plan de gestion dans les premiers mois de leur prise de fonction.

Un conseil de direction sera mis en place, reprenant les fonctionnaires dirigeants et les directeurs.

Complémentairement à ce plan de gestion et aux lettres d'orientation annuelles rédigées dans le cadre des négociations budgétaires, un plan opérationnel (POP) annuel est rédigé pour fin février, accompagné d'un topo du plan précédent. Il reprend les indicateurs du tableau de bord global.

1 Indicateur clés de performance (ICP) de l'output de l'OO, lié aux actions et projets.

Un plan de gestion rédigé et présenté au Ministre de la Fonction publique dans les délais prescrits

Valeurs seuils de l'OO (vert, orange ou rouge)

Vert : planning respecté / Rouge : retard dans le planning

Échéance de l'OO

3 mois après la prise de fonction

*Beschrijving van de acties en de projecten*

1. De visie en het beheersplan van Talent.brussels uitwerken, een organisatiecultuur ontwikkelen en een beleid inzake HR, begroting, interne communicatie en Facility opstellen dat aansluit bij deze visie op het vlak van waarde, betekenis, ontwikkeling, autonomie en responsabilisering, lerende organisatie, collectieve intelligentie, recht op fouten, transparantie, uitmuntendheid, bekommernis om het welzijn op het werk, enz.
2. De ontwikkeling van de beheerscontrole voortzetten in overeenstemming met de wettelijke voorschriften (OOBCC, enz.) en de gewestelijke projecten in dat verband

Gewenste output per actie en project

1. Een beheersplan om de 5 jaar en een jaarlijks operationeel plan waarin de organisatiecultuur wordt beschreven die bij deze visie aansluit
2. Een veilige beheerscontrole

Kritieke prestatie-indicatoren (KPI) per actie en project

1. Goedkeuring van het beheersplan door de autoriteit
2. Aantal instrumenten van de beheerscontrole dat binnen de beoogde termijnen werd voorgelegd (beleidsnota, beleidsbrieven, operationele plannen, stappenplannen)

Drempelwaarden per actie en project (groen, oranje of rood)

1. Groen : planning nageleefd / Rood : vertraging in de planning
2. Groen : planning nageleefd / Rood : vertraging in de planning

Deadline per actie en project

Volledige duur van de legislatuur

*Slaagvoorwaarden*

- Goede samenwerking tussen de interne stakeholders in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest en de externe stakeholders : win-winrelaties die zijn gebaseerd op co-constructie, wederzijdse betrokkenheid, vertrouwen, flexibiliteit, oplossingsgerichte communicatie, enz.
- Duurzaamheid van de genomen beslissingen en de uitvoering ervan
- Transparantie

*Description des actions et projets*

1. Elaborer la vision et le plan de gestion de Talent.brussels et une culture organisationnelle et des politiques RH, budgétaire, communication interne et facility en accord avec cette vision en termes de valeurs, sens, développement, autonomie et responsabilisation, organisation apprenante, intelligence collective, droit à l'erreur, transparence, excellence, souci du bien-être au travail, etc.
2. Poursuivre le développement du contrôle de gestion en cohérence avec les prescrits légaux (OOBCC, etc.) et les projets régionaux à ce sujet

Output souhaité par action et projet

1. Un plan de gestion à 5 ans et un plan opérationnel annuel déclinant la culture organisationnelle en cohérence avec cette vision
2. Un contrôle de gestion sécurisé

Indicateurs clés de performance (ICP) par action et projet

1. Validation du plan de gestion par l'autorité
2. Nombre d'outils du contrôle de gestion produits dans les délais visés (note d'orientation, lettres d'orientation, plans opérationnels, tableaux de bord)

Valeurs seuils par action et projet (vert, orange ou rouge)

1. Vert : planning respecté / Rouge : retard dans le planning
2. Vert : planning respecté / Rouge : retard dans le planning

Échéance par action et projet

Toute la législature

*Conditions de réussite*

- Bonne collaboration entre les stake-holders internes à la Région bruxelloise et externes : relations win-win et basée sur la co-constructie, engagement mutuel, confiance, souplesse, communication orientée solutions, etc.)
- Durabilité des décisions prises et de leur mise en œuvre
- Transparence

- Gestabiliseerde menselijke en financiële middelen

#### *Middelen*

- Geschat aantal VTE : 11
- Begroting
  - Andere uitgaven

NVT

#### *Partners*

- BFB
- Openbare of privéoperatoren die op overheidsopdrachten kunnen reageren

### ***IV.5.3. OD 5.3. : Een klantgericht serviceaanbod ontwikkelen***

#### *Beschrijving van de doelstelling*

##### Gewenste output van de OD

Tevredenheid van regionale klanten

##### 1 kritieke prestatie-indicator (KPI) voor de output van de OD, gekoppeld aan de acties en projecten

Een gemeten tevredenheidsgraad

##### Drempelwaarden van de OD (groen, oranje of rood)

Groen : 60 % tevredenheid / Orange : tussen 59 en 50 % / Rood : minder dan 50 %

##### Deadline voor de OD

31/12/2021

#### *Beschrijving van de acties en de projecten*

1. Een klanttevredenheidsonderzoek ontwikkelen.
2. Op basis van de resultaten een actieplan opstellen om de tevredenheid te vergroten.

##### Gewenste output per actie en project

Een onderzoek en een actieplan

- Moyens humains et financiers stabilisés

#### *Moyens*

- Nombre estimé ETP : 11
- Budget
  - Autres dépenses

NA

#### *Partenaires*

- BFB
- Opérateurs publics ou privés susceptibles de répondre à des marchés publics

### ***IV.5.3. OO 5.3. : Développer une offre de services orientés clients***

#### *Description de l'objectif*

##### Output souhaité de l'OO

La satisfaction des clients régionaux.

##### 1 Indicateur clés de performance (ICP) de l'output de l'OO, lié aux actions et projets.

Un taux de satisfaction mesuré

##### Valeurs seuils de l'OO (vert, orange ou rouge)

Vert : 60 % de satisfaction / Orange : entre 59 % et 50 % / Rouge : moins de 50 %

##### Échéance de l'OO

31/12/2021

#### *Description des actions et projets*

1. Développer une enquête de satisfaction clients
2. Sur la base des résultats, mettre en place un plan d'action pour augmenter la satisfaction

##### Output souhaité par action et projet

Une enquête et un plan d'action

<u>Kritieke prestatie-indicatoren (KPI) per actie en project</u>	<u>Indicateurs clés de performance (ICP) par action et projet</u>
Gevalideerden onderzoek en actieplan	Enquête et plan d'action validés
<u>Drempelwaarden per actie en project (groen, oranje of rood)</u>	<u>Valeurs seuils par action et projet (vert, orange ou rouge)</u>
Groen : 60 % tevredenheid / Orange : tussen 59 en 50 % / Rood : minder dan 50 %	Vert : 60 % de satisfaction / Orange : entre 59 % et 50 % / Rouge : moins de 50 %
<u>Deadline per actie en project</u>	<u>Échéance par action et projet</u>
31/12/2021	31/12/2021
<i>Slaagvoorwaarden</i>	<i>Conditions de réussite</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Goede samenwerking tussen de interne stakeholders in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest en de externe stakeholders: win-winrelaties die zijn gebaseerd op co-constructie, wederzijdse betrokkenheid, vertrouwen, flexibiliteit, oplossingsgerichte communicatie, enz.</li> <li>– Duurzaamheid van de genomen beslissingen en de uitvoering ervan</li> <li>– Transparantie</li> <li>– Gestabiliseerde menselijke en financiële middelen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Bonne collaboration entre les stake-holders internes à la Région bruxelloise et externes : relations win-win et basée sur la co-construction, engagement mutuel, confiance, souplesse, communication orientée solutions, etc.)</li> <li>– Durabilité des décisions prises et de leur mise en œuvre</li> <li>– Transparence</li> <li>– Moyens humains et financiers stabilisés</li> </ul>
<i>Middelen</i>	<i>Moyens</i>
– Geschat aantal VTE : 1	– Nombre estimé ETP : 1
<b>IV. 6 SD 6 : Voor impact Gelijke kansen en diversiteit op missies zorgen</b>	<b>IV. 6 OS 6 : Veiller à l'impact Egalités des chances et la diversité sur les missions</b>
<i>Omschrijving van de doelstelling</i>	<i>Description de l'objectif</i>
Rekening houden met de problemen of bijzonderheden waarmee de personen van doelgroepen op wie de criteria inzake gelijke kansen van toepassing zijn, geconfronteerd kunnen worden en deze in onze gewestelijke bevoegdheid integreren	Tenir compte et intégrer au sein de notre compétence régionale les problématiques ou spécificités auxquelles peuvent être confrontées les personnes ciblées par les critères liés à l'égalité des chances
<i>Brondocument van de SD</i>	<i>Document source de l'OS</i>
Ordonnantie en besluit GK test	Ordonnance, arrêté test EC
<i>Deadline van de SD</i>	<i>Échéance de l'OS</i>
Heel de legislatuur	Toute la législature



*Slaagvoorwaarden*

- Voldoende personeel
- politieke wil
- steun van de hiërarchie van de betrokken administratie
- sensibiliseren van zoveel mogelijk mensen in de betrokken diensten en de opleiding in verband met de GK voor degenen die verantwoordelijk zijn voor de verschillende operationele doelstellingen.

*Middelen*

- Personeelskosten : 1 VTE, op verschillende mensen

*Partners*

- equal.brussels
- UNIA
- IGVM

***IV.6.1. OD 6.1. : Integreren van gelijke kansen in al de operationele doelstellingen van de oriëntatienota en de beleidsbrief****Omschrijving van de doelstelling :*

integreren van de GK dimensie in alle operationele doelstellingen

Omschrijving van het gewenste (gedeeltelijke) resultaat van de SD, gekoppeld aan de OD's

Invullen van de gelijke kansentest voor de het geheel van de strategische doelstelling

1 Kritische prestatie-indicator (KPI) voor de output van de OD, gekoppeld aan de acties en projecten :

- Percentage van operationele doelstellingen waarvan de gelijke kansenimpact is beoordeeld ten opzichte van alle operationele doelstellingen
- Aantal gelijke kansentesten naar impact « positief », neutraal, negatief
- Aantal gelijke kansentesten naar impact « positief », neutraal, negatief naar :
  - gender
  - handicap
  - etnisch-culturele achtergrond

*Conditions de réussite*

- Ressources humaines nécessaires
- Volonté politique
- Soutien de la hiérarchie au sein de l'administration
- Sensibilisation d'un maximum de personnes des services concernés et formation par rapport à l'EC -des personnes responsables des différents objectifs opérationnels

*Moyens*

- Nombre estimé ETP : 1 ETP réparti sur plusieurs personnes

*Partenaires*

- equal.brussels
- UNIA
- IEFH

***IV.6.1. OO 6.1. : Intégrer l'égalité des chances dans tous les objectifs opérationnels de la note d'orientation et de la lettre d'orientation****Description de l'objectif*

Intégrer la dimension EC dans tous les objectifs opérationnels.

Output souhaité de l'OO

Remplir le test d'égalité des chances pour l'ensemble de l'objectif stratégique

1 Indicateur clé de performance (ICP) pour l'output de l'OO, lié aux actions et projets :

- Pourcentage d'objectifs opérationnels dont l'impact d'égalité des chances a été évalué par rapport à l'ensemble des OO
- Nombre de tests d'égalité des chances par impact « positif », « neutre », « négatif »
- Pour chaque critère, spécifier combien d'OO ont été évalués :
  - Genre
  - Handicap
  - Situation ethnique et culturelle

- seksuele oriëntatie, genderidentiteit & genderexpressie
- sociale afkomst en situatie
- andere,...

Drempelwaarden van de OD (groen, oranje of rood) :

70 – 80 – 90 %

Deadline van de OD

1<sup>er</sup> oktober

**IV.6.2. OD 6.2. : De gelijke kansentest invullen voor alle wetgevende of reglementaire ontwerpen**

*Omschrijving van de doelstelling*

De gelijke kansentest invullen voor alle ontwerpen van wet- of regelgeving

Omschrijving van het gewenste (gedeeltelijke) resultaat van de SD, gekoppeld aan de OD's

Ingevulde gelijke kansentesten voor elk wetgevend of reglementair ontwerp

1 Kritische prestatie-indicator (KPI) voor de output van de OD, gekoppeld aan de acties en projecten :

- Aantal ingevulde gelijke kansentesten/ op het totaal aan wetgevende of reglementaire ontwerpen (moet 100 % zijn)
- Aantal gelijke kansentesten naar impact « positief », neutraal, negatief
- Aantal gelijke kansentesten naar impact « positief », neutraal, negatief naar impact per criterium :
  - gender
  - handicap
  - etnisch-culturele achtergrond
  - seksuele oriëntatie, genderidentiteit & genderexpressie
  - sociale afkomst en situatie
  - andere,...

Drempelwaarden van de OD (groen, oranje of rood)

70 – 80 – 90 %

- Orientation sexuelle, expression et identité de genre
- Origine et situation sociale
- Autres,...

Valeurs seuils de l'OO (vert, orange ou rouge)

70 – 80 – 90 %

Échéance de l'OO

1<sup>er</sup> octobre

**IV.6.2. OO 6.2. : Compléter le test d'égalité des chances pour toutes les conceptions législatives ou réglementaires**

*Description de l'objectif*

Compléter le test d'égalité des chances pour toutes les conceptions législatives ou réglementaires

Output souhaité de l'OO

Compléter des tests d'égalité des chances pour chaque modèle législatif ou réglementaire.

1 Indicateur clé de performance (ICP) pour l'output de l'OO, lié aux actions et projets

- Nombre de tests d'égalité des chances complétés / sur le total des projets législatifs ou réglementaires (doit être de 100 %)
- Nombre de tests d'égalité des chances par impact « positif », « neutre », « négatif »
- Pour chaque critère, spécifier combien de test d'égalité des chances ont été remplis pour :
  - Genre
  - Situation ethnique et culturelle
  - Handicap
  - Origine et situation sociale
  - Orientation sexuelle, expression et identité de genre
  - Autres,...

Valeurs seuils de l'OO (vert, orange ou rouge)

70 – 80 – 90 %

Deadline voor de OD

Permanent, de hele legislatuur.

***IV.6.3. OD 6.3. : De gelijke kansentest invullen voor de bestekken van overheidsopdrachten vanaf 30.001 euro excl.btw***

Omschrijving van de doelstelling

De gelijke kansentest invullen voor de bestekken van overheidsopdrachten vanaf 30.001 euro excl.btw

Omschrijving van het gewenste (gedeeltelijke) resultaat van de SD, gekoppeld aan de OD's

Ingevulde gelijke kansentesten voor elk bestek

1 Kritische prestatie-indicator (KPI) voor de output van de OD, gekoppeld aan de acties en projecten

- Aantal ingevulde gelijke kansentesten/ op het totaal aan bestekken (moet 100 % zijn)
- Aantal gelijke kansentesten naar impact « positief », neutraal, negatief
- Aantal gelijke kansentesten naar impact « positief », neutraal, negatief naar impact per criterium :
  - gender
  - handicap
  - etnisch-culturele achtergrond
  - seksuele oriëntatie, genderidentiteit & genderexpressie
  - sociale afkomst en situatie
  - andere,...

Drempelwaarden van de OD (groen, oranje of rood)

70 – 80 – 90 %

Deadline voor de OD

Permanent, de hele legislatuur

Échéance de l'OO

Permanent, durant l'ensemble de la législature.

***IV.6.3. OO 6.3. : Remplir des test d'égalité des chances pour les cahiers des charges des marchés publics à partir de 30.001 euros hors TVA***

Description de l'objectif

Remplir des tests d'égalité des chances pour les cahiers des charges des marchés publics à partir de 30.001 euros hors TVA

Output souhaité de l'OO

Remplir le test d'égalité des chances pour chaque cahier des charges

1 Indicateur clé de performance (ICP) pour l'output de l'OO, lié aux actions et projets

- Nombre de tests d'égalité des chances réalisés / sur le total des cahiers des charges (doit être de 100 %)
- Nombre de tests d'égalité des chances par impact « positif », « neutre », « négatif »
- Pour chaque critère, spécifier combien de test d'égalité des chances ont été remplis pour :
  - Genre
  - Situation ethnique et culturelle
  - Handicap
  - Origine et situation sociale
  - Orientation sexuelle, expression et identité de genre
  - Autres,...

Valeurs seuils de l'OO (vert, orange ou rouge)

70 – 80 – 90 %

Échéance de l'OO

Permanent, tout au long de la législature.

**IV.6.4. OD 6.4. : De gelijke kansentest invullen voor de projectoproepen en de besluiten van een subsidie vanaf 30.001 euro excl.btw**

*Omschrijving van de doelstelling*

De gelijke kansentest invullen voor de projectoproepen en de besluiten van toekenning van een subsidie vanaf 30.001 euro excl.btw

Omschrijving van het gewenste (gedeeltelijke) resultaat van de SD, gekoppeld aan de OD's

Oor elk projectoproep een gelijke kansentest realiseren; de gelijke kansentest vervolledigen voor het geheel van de beslissingen van dezelfde oproep of de gelijke kansentest vervolledigen voor het geheel van de beslissingen

1 Kritische prestatie-indicator (KPI) voor de output van de OD, gekoppeld aan de acties en projecten

- Aantal ingevulde gelijke kansentesten/ op het totaal aan bestekken (moet 100 % zijn)
- Aantal gelijke kansentesten naar impact « positief », neutraal, negatief
- Aantal gelijke kansentesten naar impact « positief », neutraal, negatief naar impact per criterium :
  - gender
  - handicap
  - etnisch-culturele achtergrond
  - seksuele oriëntatie, genderidentiteit & genderexpressie
  - sociale afkomst en situatie
  - andere,...

Drempelwaarden van de OD (groen, oranje of rood)

70 – 80 – 90 %

Deadline voor de OD

Permanent, de hele legislatuur

**IV.6.4. OO 6.4. : Remplir le test d'égalité des chances pour les appels à projets et les décisions d'octroi d'une subvention à partir de 30 001 euros hors TVA**

*Description de l'objectif*

Remplir le test d'égalité des chances pour les appels à projets et les décisions d'octroi d'une subvention à partir de 30 001 euros hors TVA

Output souhaité de l'OO

Effectuer des tests d'égalité des chances pour chaque appel à projet ; compléter le test d'égalité des chances pour l'ensemble des décisions du même appel ou compléter des tests d'égalité des chances pour chaque décision.

1 Indicateur clé de performance (ICP) pour l'output de l'OO, lié aux actions et projets :

- Nombre de tests d'égalité des chances terminés / sur le total des appels (doit être de 100 %)
- Nombre de tests d'égalité des chances par impact « positif », « neutre », « négatif »
- Pour chaque critère, spécifier combien de test d'égalité des chances ont été complétés pour :
  - Genre
  - Situation ethnique et culturelle
  - Handicap
  - Origine et situation sociale
  - Orientation sexuelle, expression et identité de genre
  - Autres,...

Valeurs seuils de l'OO (vert, orange ou rouge)

70 – 80 – 90 %

Échéance de l'OO

Permanent, tout au long de la législature

**IV.6.5. OD 6.5. : De gelijke kansentest invullen voor beheerscontracten**

*Omschrijving van de doelstelling*

De gelijke kansentest invullen voor beheerscontracten

Omschrijving van het gewenste (gedeeltelijke) resultaat van de SD, gekoppeld aan de OD's

De gelijke kansentest invullen

1 Kritische prestatie-indicator (KPI) voor de output van de OD, gekoppeld aan de acties en projecten

- Aantal ingevulde gelijke kansentesten/ op het totaal aan contracten
- Aantal gelijke kansentesten naar impact « positief », neutraal, negatief

Drempelwaarden van de OD (groen, oranje of rood) :

70 – 80 – 90 %

Deadline voor de OD

Permanent, de hele legislatuur

**IV.6.6. OD 6.6. : De regelgeving met betrekking tot diversiteit en diversiteitsplannen van instellingen evalueren om aanbevelingen te doen aan de minister van Openbaar Ambt**

*Omschrijving van de doelstelling*

Ervoor zorgen dat de huidige diversiteitsregeling op regionaal niveau wordt geëvalueerd, zodat deze kan evolueren.

Omschrijving van het gewenste (gedeeltelijke) resultaat van de SD, gekoppeld aan de OD's

Een evaluatie wordt uitgevoerd.

1 Kritische prestatie-indicator (KPI) voor de output van de OD, gekoppeld aan de acties en projecten

Voorgestelde evaluatie

**IV.6.5. OO 6.5. : Compléter le test d'égalité des chances pour les contrats de gestion**

*Description de l'objectif*

Compléter le test d'égalité des chances pour les contrats de gestion

Output souhaité de l'OO

Test complété

1 Indicateur clé de performance (ICP) pour l'output de l'OO, lié aux actions et projets

- Nombre de contrats de gestion pour lesquels le test d'égalité des chances a été réalisé
- Nombre de tests d'égalité des chances par impact « positif », « neutre », « négatif »

Valeurs seuils de l'OO (vert, orange ou rouge)

70 – 80 – 90 %

Échéance de l'OO

Permanent, tout au long de la législature.

**IV.6.6. OO 6.6. : Évaluer la réglementation par rapport à la diversité ainsi que les plans de diversité des institutions afin de faire des recommandations au Ministre de la Fonction Publique**

*Description de l'objectif*

Veiller à évaluer la réglementation actuelle en matière de diversité au niveau régional pour qu'elle puisse évoluer.

Output souhaité de l'OO

Une évaluation est réalisée

1 Indicateur clé de performance (ICP) pour l'output de l'OO, lié aux actions et projets

Évaluation proposée

Drempelwaarden van de OD (groen, oranje of rood)

Groen : uitgevoerd / rood : niet uitgevoerd

Deadline voor de OD

Permanent, de hele legislatuur

**IV. 7 SD 7 : Bijdragen aan de klimaatverbintenissen van het Gewest om de directe en indirecte uitstoot van broeikasgassen tegen 2030 met minstens 40 % te verminderen en de Europese doelstelling voor koolstofneutraliteit te benaderen tegen 2050**

Talent.brussels zal bijdragen aan het ambitieuze doel van de overheid om de uitstoot van broeikasgassen te verminderen. Er zal worden nagedacht over de vertaling van deze strategische doelstelling in zinvolle operationele doelstellingen.

- OD 7.1. Het identificeren, plannen en/of actualiseren tegen het einde van het eerste kwartaal 2020 van de meetbare of cijfermatige hefboomen en operationele doelstellingen die moeten worden opgenomen in de Oriëntatiebrieven met het oog op de integratie van de klimaatdimensie in alle opdrachten
- OD 7.2. Het identificeren en plannen tegen het einde van het eerste kwartaal 2020 van cijfermatige hefboomen en operationele doelstellingen die moeten worden opgenomen in de Oriëntatiebrieven met het oog op de integratie van de klimaatdimensie binnen haar organisatie

Valeurs seuils de l'OO (vert, orange ou rouge)

Vert : réalisé/Rouge : non réalisé

Échéance de l'OO

Permanent, tout au long de la législature.

**IV. 7 OS 7 : Contribuer aux engagements de la Région en matière climatique pour atteindre une réduction de minimum 40 % des émissions de GES, directes et indirectes, en 2030 et s'approcher de l'objectif européen de neutralité carbone en 2050**

Talent.Brussels contribuera à l'objectif ambitieux du gouvernement visant à réduire l'émission des gaz à effet de serre. Une réflexion sera menée pour traduire cet objectif stratégique en objectifs opérationnels porteurs de sens.

- OO 7.1 Pour intégrer la dimension climatique dans l'ensemble des missions, identifier, planifier et/ou actualiser, d'ici la fin du premier semestre 2020, les leviers et objectifs opérationnels mesurables ou chiffrés à intégrer dans les lettres d'orientation
- OO 7.2 Pour intégrer la dimension climatique au sein de son organisation, identifier et planifier, d'ici la fin du premier semestre 2020, les leviers et objectifs opérationnels chiffrés à intégrer dans les lettres d'orientation



**Bijlage 1 : Samenvattende lijst van alle strategische doelstellingen (SD) en operationele doelstellingen (OD)**

SD 1. SD 1. Het beleid inzake aanwerving, « employer branding », personeelontwikkeling en loopbaanbeheer co-uitwerken

SD 1. OD 1.1. Een gedeelde gewestelijke employer branding ontwikkelen en ten uitvoer brengen

SD 1. OD 1.2. De gewestelijke statutaire selectie stimuleren en implementeren

SD 1. OD 1.3. Het secretariaat van de selectie- en evaluatiecommissies van de topmanagers van het BHG waarnemen

SD 1. OD 1.4. De diversiteitsstrategie in het gewestelijk openbaar ambt coördineren

SD 1. OD 1.5. De gewestelijke cartografie en de certificaties en valideringen van de competenties opstellen en ontwikkelen

SD 1. OD 1.6. Een aanbod aan gewestelijke opleidingen ontwikkelen

SD 1. OD 1.7. De overgang naar het hogere niveau opnieuw lanceren en ten uitvoer leggen

SD 1. OD 1.8. Het intragewestelijke mobiliteitsbeleid stimuleren

SD 2. HR-diensten en ondersteunende diensten ontwikkelen om partners te helpen op weg te gaan naar behendigheid

SD 2. OD 2.1. Juridische ondersteuning bieden bij de uitwerking en interpretatie van de statuten van de ambtenaren van de diensten van het gewestelijk openbaar ambt en een opdracht verzekeren van juridisch advies, juridische bijstand en opvolging van juridische geschillen in de bevoegdheidsdomeinen van de organisatie

SD 2. OD 2.2. De griffie van de kamer van beroep beheren

SD 2. OD 2.3. Het secretariaat van Sector XV waarnemen

SD 2. OD 2.4. Diensten voor HR- en organisatieontwikkeling ontwikkelen

SD 3. Een innovatieve open-expertise voor de openbare dienst en integreer tools van GovTech ontwikkelen

SD 3. OD 3.1. Een kader met volledige en stabiele cijfers over de Brusselse publieke sector ontwikkelen

**Annexe 1 : Liste récapitulative de tous les objectifs stratégiques (OS) et objectifs opérationnels (OO)**

OS 1.: Co-développer les politiques de recrutement, d'employer branding, de développement du personnel et de gestion des carrières

OS 1. OO 1.1. : Stimuler et mettre en œuvre la sélection statutaire régionale

OS 1. OO 1.2. : Stimuler et mettre en œuvre un employer branding régional partagé

OS 1. OO 1.3. : Assurer le secrétariat des commissions de sélection et d'évaluation des top managers de la RBC

OS 1. OO 1.4. : Coordonner la stratégie de diversité dans la fonction publique régionale

OS 1. OO 1.5. : Mettre en place et développer la cartographie régionale et les certifications et validations de compétences

OS 1. OO 1.6. : Développer une offre de formations régionales

OS 1. OO 1.7. : Relancer et mettre en œuvre l'accèsion au niveau supérieur

OS 1. OO 1.8. : Stimuler la politique de mobilité intrarégionale

OS 2. : Développer des services RH et des services de soutien afin d'aider les partenaires à évoluer vers plus d'agilité

OS 2. OO 2.1. : Apporter un appui juridique pour élaborer et interpréter les statuts des agents des services de la fonction publique régionale et offrir une mission de conseil juridique, d'assistance juridique et de suivi du contentieux juridique dans ses domaines de compétences

OS 2. OO 2.2. : Assurer le Greffe de la chambre de recours

OS 2. OO 2.3. : Assurer le secrétariat du Secteur XV

OS 2. OO 2.4. : Développer des services pour les DRH régionales, ainsi que des services de développement organisationnel

OS 3. Développer une open-expertise innovante en matière de fonction publique et intégrer des outils de GovTech

OS 3. OO 3.1. : Développer un cadre qui inclut des chiffres complets et stables sur le secteur public bruxellois

SD 3. OD 3.2 De uitgaven voor openbare diensten rationaliseren door bijvoorbeeld raamcontracten	OS 3. OO 3.2 Rationnaliser les dépenses en matière de fonction publique par le biais notamment de contrats-cadres
SD 3. OD 3.3 Manieren onderzoeken waarop GovTech-oplossingen kunnen worden geïmplementeerd in de openbare dienst	OS3. OO 3.3 Étudier les moyens par lesquels les solutions GovTech peuvent être mises en œuvre dans la fonction publique
SD 4. Ondersteuning aan de managers bieden	OS 4. : Développer un soutien aux managers
SD 4. OD 4.1. Ondersteuning ontwikkelen voor de managers in het kader van de opvolging van de transversale doelstellingen	OS 4. OO 4.1. : Développer un support aux managers dans le suivi des objectifs transversaux
SD4.OD4.2.Transversale acties ontwikkelen in verband met personeelontwikkeling of organisatieontwikkeling	OS 4. OO 4.2. Développer des actions transversales en termes de développement du personnel ou de l'organisation
SD 5. De bestending van de structuur van Talent.brussels waarborgen	OS 5. : Pérenniser la structure de Talent.brussels
SD 5. OD 5.1. De structuur op het gebied van HR-beleid, Begroting, Facility Management en IT verder ontwikkelen	OS 5. OO 5.1. : Poursuivre le développement de la structure en termes de politique RH, Budget, Facility Management et IT
SD 5. OD 5.2. De structuur op het gebied van sturing en beheerscontrole verder ontwikkelen	OS 5. OO 5.2. : Poursuivre le développement de la structure en termes de pilotage et de contrôle de gestion
SD 5. OD 5.3. Een klantgericht serviceaanbod ontwikkelen	OS 5. OO 5.3 Développer une offre de services orientés clients
SD 6. Toezien op de impact van gelijke kansen op de opdrachten	OS 6. : Veiller à l'impact Egalité des chances et la diversité sur les missions
SD 6. OD 6.1. Integre van gelijke kansen in al de operationele doelstellingen van de oriëntatienota en de beleidsbrief	OS 6. OO 1.1. : Intégrer l'égalité des chances dans tous les objectifs opérationnels de la note d'orientation et de la lettre d'orientation
SD 6. OD 6.2. De gelijke kansentest invullen voor alle wetgevende of reglementaire ontwerpen	OS 6. OO 1.2. : Compléter le test d'égalité des chances pour toutes les conceptions législatives ou réglementaires
SD 6. OD 6.3. De gelijke kansentest invullen voor de bestekken van overheidsopdrachten vanaf 30.001 euro excl.btw	OS 6. OO 1.3. : Remplir des test d'égalité des chances pour les cahiers des charges des marchés publics à partir de 30.001 euros hors TVA
SD 6. OD 6.4. De gelijke kansentest invullen voor de projectoproepen en de besluiten van toekenning van een subsidie vanaf 30.001 euro excl.b	OS 6. OO 1.4. : Remplir le test d'égalité des chances pour les appels à projets et les décisions d'octroi d'une subvention à partir de 30 001 euros hors TVA
SD 6. OD 6.5. De gelijke kansentest invullen voor beheerscontracten	OS 6. OO 6.5. : Compléter le test d'égalité des chances pour les contrats de gestion
SD 6. OD 6.6. : De regelgeving met betrekking tot diversiteit en diversiteitsplannen van instellingen evalueren om aanbevelingen te doen aan de minister van Openbaar Ambt	OS 6. OO 6.6 : Evaluer la réglementation par rapport à la diversité ainsi que les plans de diversité des institutions afin de faire des recommandations au Ministre de la Fonction Publique
SD7. Bijdragen aan de klimaatverbintenissen van het Gewest om de directe en indirecte uitstoot van broeikasgassen tegen 2030 met minstens 40% te verminderen en de Europese doelstelling voor koolstofneutraliteit te benaderen tegen 2050	OS 7. Contribuer aux engagements de la Région en matière climatique pour atteindre une réduction de minimum 40 % des émissions de GES, directes et indirectes, en 2030 et s'approcher de l'objectif européen de neutralité carbone en 2050
SD 7. OD 7.1. Het identificeren, plannen en/of actualiseren tegen het einde van het eerste kwartaal	OO 7.1 Pour intégrer la dimension climatique dans l'ensemble des missions, identifier, planifier et/ou

2020 van de meetbare of cijfermatige hefboomen en operationele doelstellingen die moeten worden opgenomen in de Oriëntatiebrieven met het oog op de integratie van de klimaatdimensie in alle opdrachten

SD 7. OD 7.2. Het identificeren en plannen tegen het einde van het eerste kwartaal 2020 van cijfermatige hefboomen en operationele doelstellingen die moeten worden opgenomen in de Oriëntatiebrieven met het oog op de integratie van de klimaatdimensie binnen haar organisatie

actualiser, d'ici la fin du premier semestre 2020, les leviers et objectifs opérationnels mesurables ou chiffrés à intégrer dans les lettres d'orientation

OO 7.2 Pour intégrer la dimension climatique au sein de son organisation, identifier et planifier, d'ici la fin du premier semestre 2020, les leviers et objectifs opérationnels chiffrés à intégrer dans les lettres d'orientation

**Bijlage 2 : Regelgevingsagenda**

Inhoud (titel, korte omschrijving, aanleiding en doelstelling):
Het beschikken over meer gedetailleerde en vollediger globale analyses van het personeel van het openbaar ambt, de banen en de behoeften aan vaardigheden is echter een uitdaging geworden om een toekomstgericht beheer van banen en vaardigheden te ontwikkelen, een strategie voor het aantrekken en beheren van talenten uit te werken, de validering van competenties te veralgemenen, enz. om ook de groei van de personeelskosten beter te kunnen beheersen. Het zou daarom nuttig zijn om over te gaan tot een globale, actuele en meer volledige inkaartbrenging van het personeel van alle gewestelijke overheidsdiensten en -instellingen.
Strategische doelstelling: Het beleid inzake aanwerving, « employer branding », personeelontwikkeling en loopbaanbeheer co-uitwerken
Stand van zaken en verdere planning:
Een ontwerp van ordonnantie om een nieuw Brussels Observatorium Tewerkstelling in het gewestelijk openbaar ambt op te richten werd in laatste lezing door de regering goedgekeurd en zal binnenkort aan het parlement overmaken.

Inhoud (titel, korte omschrijving, aanleiding en doelstelling):
Ordonnantie van 4 september 2008 ter bevordering van diversiteit en ter bestrijding van discriminatie in het Brussels Gewestelijk openbaar ambt
Strategische doelstelling: Het beleid inzake aanwerving, « employer branding », personeelontwikkeling en loopbaanbeheer co-uitwerken
Stand van zaken en verdere planning:
Het gewestelijk comité heeft tot doel de ordonnantie van 2008 betreffende de diversiteit in het openbaar ambt te doen aanpassen. Deze aanpassing zal er komen na afloop van de audit en zal gezamenlijk worden uitgewerkt in een werkgroep van het gewestelijk diversiteitscomité, die nog moet worden opgericht en een voorstel zal indienen bij de Regering via het kabinet Openbaar Ambt.

**Annexe 2 : Agenda de la réglementation**

Contenu (titre, brève description, occasion et objectif) :
Disposer d'analyses globales, plus fines et plus complètes sur le personnel de la Fonction publique, sur les emplois et les besoins en compétence est devenu un enjeu pour développer une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, une stratégie d'attraction et de gestion des talents, généraliser la validation des compétences... de manière aussi à mieux maîtriser la croissance des coûts en personnel. Il serait donc utile d'établir une radiographie globale actuelle plus complète du personnel de l'ensemble des services et organismes publics régionaux.
Objectif stratégique : Co-développer les politiques de recrutement, d'employer branding, de développement du personnel et de gestion des carrières
Situation actuelle et la planification future :
Un projet d'ordonnance pour créer un nouvel observatoire Bruxellois de l'Emploi dans la Fonction publique régionale a donc été approuvé en dernière lecture par le Gouvernement et sera prochainement transmis au Parlement.

Contenu (titre, brève description, occasion et objectif) :
Ordonnance du 4 septembre 2008 visant à promouvoir la diversité et à lutter contre la discrimination dans la fonction publique régionale bruxelloise
Objectif stratégique : Co-développer les politiques de recrutement, d'employer branding, de développement du personnel et de gestion des carrières
Situation actuelle et la planification future :
Le comité régional vise une adaptation de l'ordonnance diversité dans la fonction publique régionale de 2008. Cette adaptation fera suite au travail d'audit et sera co-élaborée au sein d'un groupe de travail du comité régional de la diversité, à mettre en place, qui fera proposition au nouveau Gouvernement via le cabinet de la fonction publique.

**BELEIDSNOTA****GOB****Inhoudstafel**

HOOFDSTUK I Inleiding

HOOFDSTUK II Omgevinganalyse

HOOFDSTUK III Managementsamenvatting

HOOFDSTUK IV Overzicht van de strategische en operationele doelstellingen

IV. 1 SD 1 : Be connected : het nieuw gebouw als hefboom voor modernisering van de GOB.

IV.1.1. OD 1.1. : Program Management (PMO)

IV.1.2. OD 1.2. : Legal

IV.1.3. OD 1.3. : Informatiebeheer

IV.1.4. OD 1.4. : Stream Change : Verandering begeleiden in het kader van het project be connected

IV.1.5. OD 1.5. : Communicatie

IV.1.6. OD 1.6. : Faciliteiten : Grondbeleid

IV.1.7. OD 1.7. : HR-Stream : zich de nieuwe manieren van werken eigen maken

IV.1.8. OD 1.8. : IT

IV. 2 SD 2 : Elk talent binnen de GOB koesteren en toezien op zijn welzijn en veiligheid

IV.2.1. OD 2.1. : Beheer van de administratieve gebouwen

IV.2.2. OD 2.2. : De jaarlijkse personeelsplannen opstellen en uitvoeren

IV.2.3. OD 2.3. : De jaarlijkse vormingsplannen opstellen en uitvoeren

IV.2.4. OD 2.4. : Een gewestelijk e-learningplatform ontwikkelen

IV.2.5. OD 2.5. : Het loopbaancentrum ontwikkelen

IV.2.6. OD 2.6. : De jaarlijkse welzijnsplannen opstellen en uitvoeren

IV.2.7. OD 2.7. : De hiërarchische lijn begeleiden bij het beheer van veranderingen en de doeltreffendheid

IV.2.8. OD 2.8. : Herziening (redactie en goedkeuring) van het arbeidsreglement

**NOTE D'ORIENTATION****SPRB****Table des matières**

CHAPITRE I<sup>er</sup> Introduction

CHAPITRE II Analyse du contexte

CHAPITRE III Synthèse managérial

CHAPITRE IV Aperçu des objectifs stratégiques et opérationnels

IV. 1 OS 1 : Be connected : le nouveau bâtiment comme levier de modernisation du SPRB

IV.1.1. OO 1.1. : Program Management (PMO)

IV.1.2. OO 1.2. : Legal

IV.1.3. OO 1.3. : Gouvernance de l'information

IV.1.4. OO 1.4. : Stream Change : Accompagner le changement dans le cadre du projet be connected

IV.1.5. OO 1.5. : Communication

IV.1.6. OO 1.6. : Facilites Politique foncière

IV.1.7. OO 1.7. : Stream RH : S'appropriier les nouvelles manières de travailler

IV.1.8. OO 1.8. : IT

IV. 2 OS 2 : Cultiver chaque talent au sein du SPRB et veiller à son bien-être et sa sécurité

IV.2.1. OO 2.1. : Bâtiments Administratifs

IV.2.2. OO 2.2. : Rédiger et exécuter les plans de personnel annuels

IV.2.3. OO 2.3. : Rédiger et exécuter les plans de formation annuels

IV.2.4. OO 2.4. : Développer une plate-forme e-learning

IV.2.5. OO 2.5. : Renforcer le centre de carrière

IV.2.6. OO 2.6. : Rédiger et exécuter des plans bien-être annuels

IV.2.7. OO 2.7. : Accompagner la ligne hiérarchique dans la gestion du changement et de la performance

IV.2.8. OO 2.8. : Révision (rédaction et approbation) du règlement de travail.

IV.2.9. OD 2.9. : Herziening van het regelgevend kader van toepassing op de statutaire en contractuele personeelsleden

IV. 3 SD 3 : De gewestelijke expertise en coördinatie ontwikkelen

IV.3.1. OD 3.1. : Brussel Synergie

IV.3.2. OD 3.2. : Oprichting van een gewestelijke kanselarij

IV.3.3. OD 3.3. : Een gewestelijke digitale strategie implementeren

IV.3.4. OD 3.4. : Ontwikkelen van een kwaliteitsbeleid en versterken van de klantgerichtheid van de overheidsdienst

IV.3.5. OD 3.5. : Uitbouw van een gewestelijk vertaalneta

IV. 4 SD 4 : Bijdragen aan de klimaatverbintenissen van het Gewest om de directe en indirecte uitstoot van broeikasgassen tegen 2030 met minstens 40 % te verminderen en de Europese doelstelling voor koolstofneutraliteit te benaderen tegen 2050

IV.4.1. OD 4.1. : Het identificeren, plannen en/of actualiseren tegen het einde van het eerste kwartaal 2020 van de meetbare of cijfermatige hefboomen en operationele doelstellingen die moeten worden opgenomen in de Oriëntatiebrieven met het oog op de integratie van de klimaatdimensie in alle opdrachten (OD reeds geïdentificeerd in de Oriëntatienota en nieuwe OD)

IV.4.2. OD 4.2. : Het identificeren en plannen tegen het einde van het eerste kwartaal 2020 van cijfermatige hefboomen en operationele doelstellingen die moeten worden opgenomen in de Oriëntatiebrieven met het oog op de integratie van de klimaatdimensie binnen haar organisatie (OD reeds geïdentificeerd in de Oriëntatienota en nieuwe OD)

IV.4.3. OD 4.3. : Zorgen voor een ambitieus milieubeleid (energie, water, afval, aankopen)

IV.4.4. OD 4.4. : Ontwikkeling van een duurzaam mobiliteitsbeleid

IV. 5 SD 5 : Gelijke kansenmainstreaming

IV.5.1. OD 5.1. : Integreren van gelijke kansen in al de operationele doelstellingen van de oriëntatienota en de beleidsbrief

IV.5.2. OD 5.2. : De gelijke kansentest invullen voor alle wetgevende of reglementaire ontwerpen

IV.2.9. OO 2.9. : Révision du cadre réglementaire d'application aux membres du personnel statutaires et contractuels

IV. 3 OS 3 : Développement de l'expertise et coordination régionale

IV.3.1. OO 3.1. : Bruxelles Synergie

IV.3.2. OO 3.2. : Développement d'une chancellerie régionale

IV.3.3. OO 3.3. : Mettre en place une stratégie digitale régionale

IV.3.4. OO 3.4. : Développer une politique de qualité et renforcer l'orientation de client du SPRB.

IV.3.5. OO 3.5. : Développement d'un réseau de traduction régional

IV. 4 OS 4 : Contribuer aux engagements de la Région en matière climatique pour atteindre une réduction de minimum 40 % des émissions de GES, directes et indirectes, en 2030 et s'approcher de l'objectif européen de neutralité carbone en 2050

IV.4.1. OO 4.1. : Pour intégrer la dimension climatique dans l'ensemble des missions, identifier, planifier et/ou actualiser, d'ici la fin du premier semestre 2020, les leviers et objectifs opérationnels mesurables ou chiffrés à intégrer dans les lettres d'orientation (OO déjà identifiés dans la Note d'orientation et OO nouveaux)

IV.4.2. OO 4.2. : Pour intégrer la dimension climatique au sein de son organisation, identifier et planifier, d'ici la fin du premier semestre 2020, les leviers et objectifs opérationnels chiffrés à intégrer dans les lettres d'orientation (OO déjà identifiés dans la Note d'orientation et OO nouveaux)

IV.4.3. OO 4.3. : Assurer une politique environnementale ambitieuse (énergie, eau, déchets, achats)

IV.4.4. OO 4.4. : Développement d'une politique de mobilité durable

IV. 5 OS 5 : Mainstreaming de l'égalité des chances

IV.5.1. OO 5.1. : Intégrer l'égalité des chances dans tous les objectifs opérationnels de la note d'orientation et de la lettre d'orientation

IV.5.2. OO 5.2. : Compléter le test d'égalité des chances pour toutes les conceptions législatives ou réglementaires



IV.5.3. OD 5.3. : De gelijke kansentest invullen voor de bestekken van overheidsopdrachten vanaf 30.001 euro excl.btw

IV.5.4. OD 5.4. : De gelijke kansentest invullen voor de projectoproepen en de besluiten van toekenning van een subsidie vanaf 30.001 euro excl.btw

IV.5.5. OD 5.5. : Invullen van de gelijke kansentest voor de beheerscontracten

**Bijlage 1 : Samenvattende lijst van alle strategische doelstellingen (SD) en operationele doelstellingen (OD)**

**Bijlage 2 : Regelgevingsagenda**

**Bijlage 3 : De stand van zaken over het gevolg dat aan de aanbevelingen van het Rekenhof werd gegeven**

IV.5.3. OO 5.3. : Remplir des test d'égalité des chances pour les cahiers des charges des marchés publics à partir de 30.001 euros hors TVA

IV.5.4. OO 5.4. : Remplir le test d'égalité des chances pour les appels à projets et les décisions d'octroi d'une subvention à partir de 30 001 euros hors TVA

IV.5.5. OO 5.5. : Compléter le test d'égalité des chances pour les contrats de gestion

**Annexe 1 : Liste récapitulative de tous les objectifs stratégiques (OS) et objectifs opérationnels (OO)**

**Annexe 2 : Agenda de la réglementation**

**Annexe 3 : État des lieux concernant la suite donnée aux recommandations de la Cour des comptes**

**LIJST MET AFKORTINGEN**

**AVG** : Algemene verordening gegevensbescherming

**BGC** : Brussel Gewestelijke Coördinatie

**DBDMH** : Dienst Brandbestrijding en Dringende Medische Hulp

**DHR** : Directie Human Resources

**GOB** : Gewestelijke Overheidsdienst Brussel

**GOBF** : Gewestelijke Overheidsdienst Brussel Fiscaliteit

**KPI** : Key Performance Indicator

**NWOW** : New Ways of Working

**OD** : Operationele doelstelling

**SD** : Strategische doelstelling

**VTE** : Voltijds Equivalent

**LISTE D'ABREVIATIONS**

**BCR** : Bruxelles Coordination Régionale

**ETP** : Equivalent Temps Plein

**ICP** : Indicateur clé de Performance

**NWOW** : New Ways of Working

**OO** : Objectif opérationnel

**OS** : Objectif stratégique

**RGPD** : Règlement Général sur la Protection des Données

**RH** : Ressources Humaines

**SIAMU** : Service Incendie et d'Aide Médicale Urgente

**SPRB** : Service Public Régional de Bruxelles

**SPRBF** : Service Public Régional de Bruxelles Fiscalité

## HOOFDSTUK I

### Inleiding

De Gewestelijke Overheidsdienst Brussel, die uit zes besturen bestaat, heeft als doel het nastreven en het verzekeren van een betere dienstverlening aan onze Regering, de burgers, de bedrijven, de verenigingen, de mensen die elke dag door Brussel rijden en ook, binnen onze organisatie, aan onze eigen personeelsleden. Een performantere, efficiëntere en doeltreffendere dienstverlening.

Zo wil de GOB zijn streven naar uitmuntendheid, modernisering en vernieuwing helemaal in het teken plaatsen van de gebruikers-klanten van het Gewest.

De stroomlijning van de middelen en van het personeelsbestand is een afdoend bewijs van de maturiteit van de organisatie en toont aan dat ze in staat is haar bevoegdheden op een verantwoorde manier uit te oefenen. De GOB werkt al een aantal jaar aan een nooit gezien moderniserings- en veranderingsproces. Dit proces omvat onder meer de integratie van de nieuwe bevoegdheden verbonden aan de zesde Staatshervorming, de implementatie van de groot-schalige geplande hervormingen en de herstructurering van sommige besturen ingevolge de beslissing genomen in juli 2016.

Vanuit deze evolutie, stellen wij ambitieuze doelstellingen naar de toekomst toe voor, om ons in te schrijven in de nieuwe beleidsverklaring en om een kwaliteitsvolle dienstverlening te blijven verzekeren voor onze stakeholders.

## HOOFDSTUK II

### Omgevinganalyse

Op basis van een externe analyse van de uitvoering van zijn opdrachten werd de Gewestelijke Overheidsdienst Brussel in juli 2016 grondig geherstructureerd.

Eerst en vooral is Brussel Fiscaliteit een nieuwe, onafhankelijke en autonome overheidsdienst geworden.

Vervolgens werd Brussel Gewestelijke Coördinatie gereorganiseerd, met de oprichting van drie nieuwe algemene directies (HR & Facilities, ICT en Brussels International) rond de secretaris-generaal en zijn adjunct.

Tot slot werd Brussel Stedelijke Ontwikkeling opgesplitst in twee aparte besturen: enerzijds Brussel Stedenbouw en Erfgoed, dat bevoegd is voor aangelegenheden die verband houden met stedelijke ontwikkeling op zich en dat ook een nieuwe, onafhankelijke overheidsdienst wordt, en anderzijds Brussel Huisvesting, dat als bestuur onderdeel van de GOB blijft.

## CHAPITRE I<sup>er</sup>

### Introduction

Le Service public régional de Bruxelles (SPRB), composé de ses 6 administrations, a pour objectif de poursuivre et d'assurer un meilleur service à notre Gouvernement, aux citoyens, aux entreprises, aux associations, aux personnes qui passent chaque jour par Bruxelles et aussi, en interne, à nos propres agents. Un service plus performant, plus efficace et plus efficient.

Le SPRB consacre ainsi sa marche vers l'excellence, la modernisation et l'innovation au service des usagers-clients de la Région.

La rationalisation des moyens et des ressources démontre à suffisance la maturité de l'organisation et sa capacité à assumer ses compétences de manière responsable. Le SPRB mène depuis plusieurs années un processus de modernisation et de transformation sans précédent. Ce processus comprend notamment: l'intégration des nouvelles compétences liées à la sixième réforme de l'État, l'implémentation des réformes importantes programmées et la restructuration de certaines de ses administrations décidée en juillet 2016.

À partir de cette évolution, nous proposons des objectifs ambitieux pour le futur afin de s'inscrire dans la nouvelle déclaration politique générale et de continuer à assurer un service de qualité vers nos stakeholders.

## CHAPITRE II

### Analyse du contexte

Le Service public régional de Bruxelles a fait l'objet d'une restructuration importante en juillet 2016, fondée sur une analyse externe de l'exécution de ses missions.

Tout d'abord, Bruxelles Fiscalité est devenu un nouveau service public indépendant et autonome.

Ensuite, Bruxelles Coordination Régionale s'est vue réorganisée avec la création de 3 nouvelles directions générales (RH & Facilities, ICT et Bruxelles International) autour du Secrétaire général et son adjoint.

Enfin, Bruxelles Développement Urbain a été scindée en 2 administrations: d'une part Bruxelles Urbanisme et Patrimoine, chargée des matières liées au développement urbain proprement dit, qui devient aussi un nouveau service public distinct du SPRB et d'autre part Bruxelles Logement qui conserve son statut d'administration du SPRB.

Brussel Gewestelijke Coördinatie (BGC) was daarbij rechtstreeks betrokken aangezien het bestuur opgesplitst werd in vier aparte besturen en er drie nieuwe betrekkingen van directeur-generaal gecreëerd werden. Na drie jaar heeft de Regering twee van de drie nieuwe mandaatbetrekkingen ingevuld. Bovendien werd de adjunct-secretaris-generaal recentelijk vervangen.

Anderzijds is het ambitieuze project van de verhuis, be connected genaamd, in uitvoering. Dit is ook een belangrijke hefboom om de administratie verder te moderniseren. Gelet op de omvang van het project en het transformatieplan, is dit een strategische doelstelling op zich.

### HOOFDSTUK III Managementsamenvatting

Hieronder worden een aantal cruciale uitdagingen voor de Gewestelijke Overheidsdienst weergegeven voor de volgende 5 jaar. De eerste uitdaging bestaat uit de verhuis naar het nieuw gebouw, het project be connected genaamd. Dit project dient als hefboom voor een verdere modernisering van de administratie. Het project bestaat uit verschillende doelstellingen, die de analogie met de projectstructuur volgen.

Daarnaast zet de GOB in op het goed beheer van zijn middelen. Dit zowel inzake infrastructuur als inzake menselijk kapitaal. Naast het klassieke personeelsbeheer wordt er ook volop ingezet op de ontwikkeling van het personeel en het welzijn. Een specifieke aandacht gaat ook naar het veranderingsbeleid, gelet op de veranderingen die de GOB doormaakt.

Een derde luik focust op de coördinatie- en expertiserol die Brussel Gewestelijke Coördinatie verzekert en ambities die het hiervoor voorstelt. Nieuwe uitdagingen, zoals een gewestelijke kanselarij, kunnen een belangrijke transversale meerwaarde bieden. De nadruk zal ook liggen op een kwalitatieve en klantgerichte dienstverlening.

Als vierde strategische doelstelling vermelden we ook uitdrukkelijk de ambities van de GOB om een duurzame organisatie te zijn. De inspanningen om onze milieu impact te minimaliseren worden versterkt door de invoering van een coherent milieumanagementsysteem, met impact op de diverse domeinen (energie, afval, mobiliteit, aankopen,...)

Tot slot integreren we ook de genderdimensie in het beleid voor de GOB door de doelstellingen inzake gendermainstreaming op te nemen.

Bruxelles Coordination Régionale (BCR) a directement été impactée par cette réforme puisqu'elle se voit scindée en 4 administrations distinctes avec la création de 3 nouveaux postes de directeur général. Après 3 ans, 2 des 3 nouveaux mandats n'ont encore été pourvus par le Gouvernement. De plus, le Secrétaire général adjoint, pensionné depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2018, vient d'être remplacé.

D'autre part, le projet ambitieux de déménagement, appelé be connected, est en cours d'exécution et est un levier important pour continuer la modernisation de l'administration. Vu l'ampleur du projet et son plan de transformation, il est un objectif stratégique en soi.

### CHAPITRE III Synthèse managérial

Un certain nombre de défis clés pour la fonction publique régionale au cours des cinq prochaines années sont énoncés ci-dessous. Le premier défi est le déménagement vers un nouveau bâtiment, appelé le projet be connected. Ce projet sert de levier à la poursuite de la modernisation de l'administration. Le projet est composé de plusieurs objectifs, qui suivent l'analogie avec la structure du projet.

En outre, le SPRB se concentre sur la bonne gestion de ses ressources. Cela s'applique à la fois à l'infrastructure et au capital humain. En plus de la gestion traditionnelle du personnel, l'accent est surtout mis sur le développement du personnel et son bien-être. Une attention particulière est également accordée à la politique de changement, compte tenu des changements en cours au sein du SPRB.

Une troisième partie porte sur le rôle de coordination et d'expertise que Bruxelles Coordination Régionale assure et sur les ambitions qu'elle propose à cet égard. De nouveaux défis, tels qu'une chancellerie régionale, peuvent offrir une valeur ajoutée transversale significative. L'accent sera également mis sur un service qualitatif et orienté client.

Le quatrième objectif stratégique est l'ambition du SPRB d'être une organisation durable. Les efforts pour minimiser notre impact environnemental sont renforcés par la mise en place d'un système de management environnemental cohérent, avec un impact sur les différents domaines (énergie, déchets, mobilité, achats, etc.).

Enfin, nous intégrons également la dimension de genre dans la politique du SPRB en incluant les objectifs du gendermainstreaming.

**HOOFDSTUK IV**  
**Overzicht van de strategische en**  
**operationele doelstellingen**

**IV.1 SD 1 : Be connected : het nieuw gebouw als hefboom voor modernisering van de GOB.**

*Beschrijving van de doelstelling*

Beschrijving van het gewenste resultaat van de SD, gelinkt aan de OD

Het verouderde CCN-gebouw vereist aanzienlijke middelen voor het onderhoud en de noodzakelijke renovatiewerkzaamheden, terwijl de huurovereenkomst voor het City Center eind 2020 afloopt. Voor wat betreft het eerste gebouw, heeft de Regering het CCN verkocht en de verkoop kon een aanzienlijke meerwaarde genereren. Het was daarom essentieel om een nieuwe locatie te vinden voor de GOB en GOBF.

De GOB doet een beroep op de expertise van een externe dienstverlener om haar bij te staan en te adviseren bij de verhuizing en invoering van nieuwe en efficiëntere werkmethoden. Het project werd « be connected » genoemd omdat het tot doel heeft een link te creëren tussen personeelsleden, hiërarchie, besturen en burgers door middel van technologieën en een aangename, innovatieve en milieuvriendelijke werkomgeving.

Na de beslissing van de regering in de zomer van 2018 om dit project opnieuw op te starten, is er al heel wat werk verzet: in februari 2019 werd een overheidsopdracht gepubliceerd. In april 2019 werden twee offertes ontvangen. Begin mei werd een gemotiveerde nota opgesteld en op 16 mei besloot de regering de opdracht te gunnen. Onze nieuwe hoofdlocatie zal daarom de Silver Tower zijn.

Brussel Gewestelijke Coördinatie neemt samen met Brussel Fiscaliteit de transversale opvolging van het project op zich, met het oog op een verhuis naar de Silver Tower in november 2020. Het uitgangspunt van deze opvolging vormt de visienota zoals goedgekeurd door de Directieraad. Een transformatieplan werd door het Program Management opgesteld. Dit transformatieplan bevat een 50-tal projecten verdeeld over tien thema's (gebouw, toegankelijkheid en dynamisch onthaal, circulatie in het gebouw, veiligheid en preventie, dematerialisering, virtuele samenwerking, algemene diensten, herkenningpunt, mobiliteit en duurzaamheid en leadership en NWOW-cultuur). Een communicatieplan en een begeleidingsplan bij verandering werd opgesteld ter ondersteuning van dit transformatieplan, met

**CHAPITRE IV**  
**Aperçu des objectifs stratégiques**  
**et opérationnels**

**IV.1 OS 1 : Be connected : le nouveau bâtiment comme levier de modernisation du SPRB**

*Description de l'objectif*

Description du résultat (partiel) souhaité de l'OS, lié aux OO

La vétusté du bâtiment CCN nécessite des ressources importantes pour son entretien et pour réaliser des travaux de rénovation nécessaires tandis que le bail du City Center arrive à son terme fin 2020. S'agissant du premier bâtiment, le Gouvernement a procédé à la vente du CCN et cette dernière a pu générer une plus-value importante. Il était donc indispensable de trouver une nouvelle localisation pour le SPRB / SPRBF.

Le SPRB s'est adjoint l'expertise d'un prestataire externe de l'accompagner et le conseiller dans le processus de déménagement et d'introduction de nouvelles méthodes de travail plus efficaces. Le projet a été baptisé « be connected » car il a pour ambition de créer du lien entre les agents, la hiérarchie, les administrations et les citoyens au moyen de technologies et d'un cadre de travail agréable, innovant et respectueux de son environnement.

Un énorme travail a déjà été opéré suite à la décision du Gouvernement de l'été 2018 de relancer ce projet: un marché public a été publié en février 2019. En avril 2019, deux offres ont été réceptionnées. Début mai, une note motivée a été rédigée et le 16 mai, le Gouvernement a décidé d'attribuer le marché. Notre nouvelle implantation principale sera donc la Silver Tower.

Bruxelles Coordination Régionale, conjointement avec Bruxelles Fiscalité, est responsable du suivi transversal du projet, en vue du déménagement à la Silver Tower en novembre 2020. Le point de départ de ce suivi est la note de vision telle qu'approuvée par le Conseil de Direction. Un plan de transformation a été élaboré par le Program Management. Ce plan de transformation comprend une cinquantaine de projets répartis en dix thèmes (bâtiment, accessibilité et réception dynamique, circulation à l'intérieur du bâtiment, sécurité et prévention, dématérialisation, coopération virtuelle, services généraux, points de repère, mobilité et durabilité, leadership et culture NWOW). Un plan de communication et un plan d'accompagnement au changement ont été élaborés pour accompagner ce plan de transformation, en vue

het oog op het waarborgen van een draagvlak bij de personeelsleden en een ondersteuning van de personeelsleden bij de verandering die deze verhuis met zich meebrengt.

We zullen rekening houden met innovatie in alle be connected projecten: het opstellen van een dematerialisatieplan, verbetering van de ontvangst via een systeem voor ticketing en afsprakenplanning op afstand, connectiviteit, het aanbieden van praktische toepassingen (reserveren van vergaderzalen, enz.), bewegwijzering, co-creatie ruimtes, digitale archivering, enz.

De uitvoering van deze acties heeft gevolgen voor alle besturen van de GOB die bij het hele proces betrokken zijn. Er werden bijvoorbeeld verschillende focusgroepen en vergaderingen georganiseerd met de verschillende administraties om de opmeting te verduidelijken. Er werden vergaderingen gehouden om de behoeften aan openbare en semi-openbare ruimten (receptie, loketten, cafetaria, ontmoetingscentrum en single service point) vast te stellen en ook om de ruimte en de behoeften van de verschillende administraties te bepalen.

Diverse vergaderingen zullen het komende jaar nog plaatsvinden om deze micro-implementatie te verfijnen, het noodzakelijke meubilair te definiëren, een look & feel te bepalen, de diverse noden en invulling van de algemene dienstverlening vorm te geven...

De betrokkenheid van de medewerkers door middel van een participatief proces is ook een van de belangrijkste uitgangspunten van het project, dit aan de hand van informatiesessies, online consultatie,... De steun van de Regering en het ter beschikking stellen van de nodige begrotingsmiddelen zijn van essentieel belang om van deze verhuis een opportuniteit te maken voor een succesvolle overgang naar een modern en duurzaam bestuur.

#### *Bron van de SD*

Visienota « be connected »

#### *Deadline van de SD*

Einde 2020

#### *Slaagvoorwaarden*

- Bouw van het nieuw gebouw
- Inrichting van het nieuw gebouw
- Verhuis

d'assurer l'accompagnement des collaborateurs et de les accompagner dans le changement qu'implique cette relocalisation.

Nous prendrons en compte l'innovation dans tous les projets be connected: réalisation d'un plan de dématérialisation, amélioration de l'accueil via un système de ticketing et de prise de rendez-vous à distance, connectivité, mise à disposition d'applications pratiques (réservation de salles de réunion...), signalétique, salles de co-création, archivage numérique,...

La mise en œuvre de ces actions impacte l'ensemble des administrations du SPRB qui sont associées à l'entièreté du processus. Par exemple: différents focus groups et réunions ont été organisés avec les différentes administrations en vue de préciser le métré. Des réunions ont permis de définir les besoins pour les espaces publics et semi-publics (accueil, guichets, cafétéria, meeting center et single service point) mais aussi de définir le besoin en espace et en cloisonnement des différentes administrations.

Plusieurs rencontres auront lieu au cours de la prochaine année pour affiner cette micro-implémentation, définir le mobilier nécessaire, déterminer un look & feel, donner forme aux différents besoins et contenus des services généraux....

L'implication du personnel via un processus participatif est également un des principes-clefs du projet, via des séances d'info, des consultations online,... Le soutien du gouvernement et la mise à disposition des ressources budgétaires nécessaires sont des éléments primordiaux pour faire de ce déménagement une opportunité de transformation réussie vers une administration moderne et durable.

#### *Document source de l'OS*

Note de vision « be connected »

#### *Échéance de l'OS*

Fin 2020

#### *Conditions de réussite*

- Construction du nouveau bâtiment
- Aménagement du nouveau bâtiment
- Déménagement



- Realisatie van het transformatieplan (inclusief de diverse regeringsbeslissingen inzake te gunnen overheidsopdrachten)
- Ter beschikking stelling van het noodzakelijke budget om de realisatie van de diverse projecten en de verhuis mogelijk te maken

#### *Middelen*

- Geschat aantal VTE's
  - Projectgroep, onderverdeeld in streams, ondersteund door een externe consultant.
- Budget
  - Geschat op 75 miljoen euro (voor de inrichting, de uitrusting en diverse projecten zoals bijvoorbeeld de algemene diensten en innovatie). Externe ondersteuning (Deloitte): 1 miljoen euro. Voor diverse projecten moet het budget nog bepaald worden (bijvoorbeeld ondersteunende diensten, innovatie, etc.)

#### **IV.1.1. OD 1.1. : Program Management (PMO)**

##### *Beschrijving van de doelstelling*

##### Gewenste output van de OD

Het PMO heeft als rol het transversale beheer van het project te verbinden op zich te nemen, waarbij een bijzondere aandacht uitgaat naar de opvolging en uitvoering van het transformatieplan binnen de nauwkeurig gedefinieerde timing, het waken over de interdependenties (tussen de verschillende projecten uit het transformatieplan) en risicobeheer, het waarborgen dat beslissingen binnen de noodzakelijke tijd door de sponsors worden genomen en het globale budgetbeheer.

##### 1 key performance indicator (KPI) voor de output van de OD, in verband met de acties en projecten

De realisatie van het verhuis 30 november 2020 ten laatste, waarbij de noodzakelijke voorzieningen aanwezig zijn voor het personeel alsmede voor het uitvoeren van de verantwoordelijkheden van het Gewest, binnen het budgettaire kader zoals bepaald door de regering. Doeltreffendheid en efficiëntie staat hierbij centraal.

##### Drempelwaarden van de OD (groen, oranje of rood)

Groen = OK/NOK = Rood

- Réalisation du plan de transformation (incluse les différentes décisions du gouvernement concernant les marchés publics à attribuer)
- Mettre à disposition le budget nécessaire pour la réalisation des différents projets et le déménagement.

#### *Moyens*

- Nombre estimé d'ETP
  - Groupe de projet, décliné en streams, soutenu par un consultant externe
- Budget
  - Estimé à 75 millions euros (concernant l'aménagement, l'équipement et les projets divers, par exemple, services généraux et innovation). Soutien externe (Deloitte) : 1 million euros.

#### **IV.1.1. OO 1.1. : Program Management (PMO)**

##### *Description de l'objectif*

##### Output souhaité de l'OO

Le rôle du PMO est de prendre en charge la gestion transversale du projet, en accordant une attention particulière au suivi et à la mise en œuvre du plan de transformation dans des délais précis, au suivi des interdépendances (entre les différents projets du plan de transformation) et à la gestion des risques, en s'assurant que les décisions sont prises par les sponsors dans les délais nécessaires et la gestion budgétaire globale.

##### 1 Indicateur clé de performance (ICP) pour l'output de l'OO, lié aux actions et projets

Le déménagement sera achevé au plus tard le 30 novembre 2020 et les installations nécessaires seront en place pour le personnel et pour l'exercice des responsabilités de la Région, dans le cadre budgétaire défini par le gouvernement. L'efficacité et l'efficience sont essentielles à cet égard.

##### Valeurs seuils de l'OO (vert, orange ou rouge)

Vert = OK/NOK = Rouge

Deadline van de OD

Einde 2020

*Middelen*

- Aantal geschatte VTE's
- 2 VTE A en 2 VTE C

**IV.1.2. OD 1.2. : Legal***Beschrijving van de doelstelling*Gewenste output van de OD

De stream Legal zorgt voor de uitvoering van het project op juridisch niveau, met name de aspecten van de overheidsopdracht die verband houden met het nieuwe gebouw. Met het afsluiten van het contract voor het nieuwe gebouw is een grote prestatie geleverd, maar er blijft een belangrijke opvolging van de uitvoering van de overheidsopdracht en de overheidsopdrachten in verband met de verhuizing.

De stream legal is verantwoordelijk voor de opvolging van de diverse juridische knelpunten verbonden aan de connected, onder meer (niet-exhaustief): (1) de juridische opvolging van de verkoop CCN; (2) de juridische aspecten verbonden aan het beëindigen van de huurovereenkomst voor de City; (3) de opvolging (gunning, uitvoeren of eventueel beëindigen) van alle overheidsopdrachten verbonden aan de verhuis; (4) het waarborgen van een juridisch conform kader voor het personeel in de Silver Tower (aanpassen arbeidsreglement, conformiteit nieuwe technologieën en innovatie aan de GDPR...).

1 key performance indicator (KPI) voor de output van de OD, in verband met de acties en projecten

Waarborgen van een conform juridisch kader inzake bovenvermelde verantwoordelijkheden op datum van verhuis

Drempelwaarden van de OD (groen, oranje of rood)

Groen = OK/NOK = Rood

Deadline van de OD

Einde 2020

*Middelen*

- Geschat aantal VTE

Échéance de l'OO

Fin 2020

*Moyens*

- Nombre estimé d'ETP
- 2 ETP A en 2 ETP C

**IV.1.2. OO 1.2. : Legal***Description de l'objectif*Output souhaité de l'OO

Le stream Legal assure la mise en œuvre du projet au niveau légal, notamment les aspects du marché public en lien avec le nouveau bâtiment. Un grand accomplissement du travail vient d'être fait avec la conclusion du marché pour le nouveau bâtiment, mais il reste un suivi important d'exécution du marché et des marchés liés au déménagement.

Le volet juridique est responsable du suivi des différents goulets d'étranglement juridiques associés au déménagement, dont (de manière non exhaustive): (1) le suivi juridique de la vente de CCN; (2) les aspects juridiques liés à la résiliation du contrat de bail pour le City Center; (3) le suivi (attribution, exécution ou résiliation éventuelle) de tous les marchés publics associés au déménagement; (4) assurer un cadre légal conforme pour le personnel dans la Silver Tower (adaptation des règles de travail, conformité aux nouvelles technologies et innovation au RGPD, etc).

1 Indicateur clé de performance (ICP) pour l'output de l'OO, lié aux actions et projets

Garantir un cadre juridique conforme aux responsabilités susmentionnées à la date du déménagement

Valeurs seuils de l'OO (vert, orange ou rouge)

Vert = OK/NOK = Rouge

Échéance de l'OO

Fin 2020

*Moyens*

- Nombre estimé d'ETP

- 4 personen

#### IV.1.3. OD 1.3. : Informatiebeheer

##### Omschrijving van de doelstelling

###### Gewenste output van de OD

Dit luik is erop gericht de administratie te laten overstappen van een beheer van de dossiers op papier naar een beheer waarbij de dossiers zo veel mogelijk op elektronische wijze worden behandeld. Dat zou het werk van de personeelsleden moeten vergemakkelijken en het Brussels Hoofdstedelijk Gewest voorzien van een moderne en toekomstgerichte administratie. De *stream* wil ook de bewaring van papieren en elektronische documenten op de lange termijn verzekeren.

De invoering van een doordacht informatiebeheer veronderstelt een respectvolle samenwerking tussen de IT-Coördinatie, de Informatieveiligheid, het Digital Transformation Office, de Archiefdienst, de directie Juridische Zaken, de functionaris voor gegevensbescherming, de besturen en de administratieve eenheden.

Het is dus niet de bedoeling van de *stream* om de werkprocessen te digitaliseren. Het bestuur beheert zeer veel processen en de digitalisering van werkprocessen is lopende via het meerjaarlijkse IT-plan.

###### 1 key performance indicator (KPI) voor de output van de OD, in verband met de acties en projecten

Percentage / OK / NOK

###### Drempelwaarden van de OD (groen, oranje of rood)

- Rood : < 25 % / NOK
- Oranje : > 25 % en < 85 %
- Groen : > 85 % / OK

###### Deadline voor de OD

1<sup>ste</sup> semester 2021

##### Omschrijving van de acties en projecten

###### Gewenste output per actie en project

- Doordachte bewaring van de papieren en elektronische documenten
- Minder verlies / onbedoelde vernietiging van papieren en elektronische documenten
- Unieke dossiers (dubbels vermijden)

- 4 personnes

#### IV.1.3. OO 1.3. : Gouvernance de l'information

##### Description de l'objectif

###### Output souhaité de l'OO

Ce volet veut faire passer l'administration d'une gestion des dossiers sur support papier vers une gestion des dossiers (le plus possible) sur support électronique. Cela permettrait de faciliter le travail des agents et de munir la Région de Bruxelles-Capitale d'une administration moderne tournée vers l'avenir. Le *stream* veut aussi assurer la conservation des documents sur supports papier et électronique dans le long terme.

L'introduction d'une gouvernance de l'information réfléchi implique une collaboration respectueuse importante entre la Coordination IT, la Sécurité de l'information, le Digital Transformation Office, le Service des Archives, la direction des Affaires juridiques, le délégué à la protection des données, les administrations et les unités administratives.

L'objectif du *stream* n'est donc pas de digitaliser les processus de travail. L'administration gère de très nombreux processus et la digitalisation de processus de travail est en cours via le plan pluriannuel IT.

###### 1 Indicateur clé de performance (ICP) pour l'output de l'OO, lié aux actions et projets

Pourcentage / OK/NOK

###### Valeurs seuils de l'OO (vert, orange ou rouge)

- Rouge : < 25 % / NOK
- Orange : > 25 % et < 85 %
- Vert : > 85 % / OK

###### Échéance de l'OO

1<sup>er</sup> semestre 2021

##### Description des actions et projets

###### Output souhaité par action et projet

- Conservation réfléchi des documents sur supports papier et électronique
- Moins de pertes / destructions accidentelles de documents sur supports papier et électronique
- Dossiers uniques (éviter les doubles)

- Vernietigen van documenten die mogen vernietigd worden
- Correcte verpakking van de documenten voor de verhuizing
- Naleving van de ordonnantie betreffende de archieven, het Wetboek van Economisch Recht, de AVG, enz.
- Afgewerkte sorteertabellen
- Bewaren van de gewestelijke papieren archieven in een aangepaste archiefopslagplaats.
- Ontwikkelen van een digitale archiefopslagplaats voor de langetermijnbewaring van elektronische documenten

#### key performance indicators (KPI) per actie en project

Percentage / OK / NOK

#### Drempelwaarden per actie en project (groen, oranje of rood)

- Rood : < 25 % / NOK
- Oranje : > 25 % en < 85 %
- Groen : > 85 % / OK

#### Deadline per actie en project

Verhuizing en eerste semester 2021

#### *Slaagvoorwaarden*

- Belang van een respectvolle samenwerking tussen de verschillende vertegenwoordigde functies en de kabinetten.
- Noodzaak om bepaalde teams te versterken.
- Goede samenwerking tussen de besturen.

#### *Middelen*

- Geraamd aantal VTE's
- Ten minste 6 VTE's bij de Archiefdienst Deze VTE's moeten over de nodige competenties beschikken om de projecten tot een goed einde te brengen.

Bepaalde vereiste functies zijn :

- Chief Information (Governance) Officer (CI(G) O) (IT-Coördinatie, directie Juridische Zaken en Archiefdienst)
- Records and Information Manager (RIM)

- Destruction des documents pouvant être détruits
- Conditionnement correct des documents pour le déménagement
- Respect de l'ordonnance relative aux archives, du Code de droit économique, du RGPD, etc.
- Tableaux de tri finalisés
- Conservation des archives régionales sur support papier dans un dépôt d'archives adapté
- Développement d'un dépôt d'archives digital pour la conservation dans le long terme des documents sur support électronique

#### Indicateurs clés de performance (ICP) par action et projet

Pourcentage / OK/NOK

#### Valeurs seuils par action et projet (vert, orange ou rouge)

- Rouge : < 25 % / NOK
- Orange : > 25 % et < 85 %
- Vert : > 85 % / OK

#### Échéance par action et projet

Déménagement et 1<sup>er</sup> semestre 2021

#### *Conditions de réussite*

- Importance d'une collaboration respectueuse entre les différents métiers représentés et les cabinets.
- Nécessité de renforcer certaines équipes.
- Bonne collaboration des administrations.

#### *Moyens*

- Nombre estimé d'ETP
- Au moins 6 ETP au niveau du Service des Archives. Ces ETP doivent avoir les compétences nécessaires pour mener les projets à bien.

Certaines fonctions nécessaires sont :

- Chief Information (Governance) Officer (CI(G) O) (coordination des activités d'archivage électronique (Coordination IT, direction des Affaires juridiques et Service des Archives))
- Records and Information Manager (RIM)

- Document Controller (digitalisering)
- Een personeelslid dat een opleiding informatica heeft gekregen / ervaring heeft met elektronische archivering bij de Archiefdienst
- Budget
- BA werkingskosten (directie Facilities)
- Het budget heeft betrekking op de nieuwe gewestelijke archiefopslagplaats, de voorbereiding van de verhuizing van de gewestelijke archieven, de verhuizing van de gewestelijke archieven, de digitale archiefopslagplaats, enz.

#### ***IV.1.4. OD 1.4. : Stream Change : Verandering begeleiden in het kader van het project be connected***

Verandering is geen gebeurtenis. Het is een proces dat in fasen verloopt, en op verschillende niveaus. Met andere woorden : het vereist acties specifiek op maat van doelgroepen die getroffen worden op specifieke momenten (tijd t). De werkgroep Change zal als doelstellingen hebben deze acties het hele project lang te ontwikkelen, in nauwe samenwerking met de Stream HR en Communicatie, maar evenzeer in rechtstreeks verband met het PMO.

##### Gewenste output van de OD

Het veranderingsproces begeleiden, dat in fasen verloopt, en op verschillende niveaus. Acties opzetten, specifiek op maat van doelgroepen die getroffen worden op specifieke momenten (tijd t), opdat alle personeelsleden van de GOB deze overgang optimaal kunnen beleven.

##### 1 Key performance indicator (KPI) voor de output van de OD, in verband met de acties en projecten

Barometer (zie hieronder)

##### Drempelwaarden van de OD (donkergroen, lichtgroen, oranje of rood)

De indicatoren van de veranderingsbarometer (informatie - begrip - adhesie - participatie) worden als volgt verdeeld (voorbeeld) :

- Document controller (numérisation)
- Agent ayant une formation en informatique / une expérience dans le domaine de l'archivage électronique au sein du Service des Archives
- Budget
- AB frais de fonctionnement (direction Facilities)
- Le budget concerne le nouveau dépôt d'archives régional, la préparation du déménagement des archives régionales, le déménagement des archives régionales, le dépôt d'archives digital, etc.

#### ***IV.1.4. OO 1.4. : Stream Change : Accompanyer le changement dans le cadre du projet be connected***

Le changement n'est pas un événement. C'est un processus qui se déroule par étapes et à différents niveaux. En d'autres termes, il exige des actions spécifiquement adaptées aux groupes cibles impactés à des moments spécifiques (temps t). Le groupe de travail change aura pour objectifs de développer ces actions tout au long du projet et en travaillant en étroite collaboration avec le Stream RH et Communication mais également en lien direct avec le PMO.

##### Output souhaité de l'OO :

Accompagner le processus de changement qui se déroulera par étapes et à différents niveaux. Mettre en œuvre des actions spécifiquement adaptées aux groupes cibles impactés à des moments spécifiques (temps t) afin que tous les agents du SPRB puissent vivre cette transition de manière optimale.

##### 1 Indicateur clé de performance (ICP) pour l'output de l'OO, lié aux actions et projets :

Baromètre (voir-ci-dessous)

##### Valeurs seuils de l'OO (vert foncé, vert clair, orange ou rouge) :

Les indicateurs du baromètre du changement (Information – Compréhension – Adhésion – Participation) se répartissent comme suit (exemple) :

Deadline van de OD

Eind 2022

*Acties en projecten van de Stream Change :*

- De WG « change@ », die bij de reorganisatie van de GOB opgestart werd, nieuw leven inblazen
- In samenwerking met de Stream HR : Verwezenlijking van de operationele gesprekken
- Organisatie van de « We Managers »-events die verband houden met het project be connected om de leden van de hiërarchische lijn in te lichten over de belangrijke fasen van het project
- Opstellen van een actieplan change en communicatie + uitvoering van deze acties
- Ontwikkeling van een veranderingsbarometer die het mogelijk maakt kernindicatoren op verschillende momenten van het project te meten.
- Begeleiding op maat bij de directies die dat wensen
- Ontwikkeling van een « ambassadeursnetwerk » bij de personeelsleden van de GOB
- Organisatie van managers permanenties om van gedachten te wisselen over de verschillende problemen die opduiken bij de teams.

+ Zie transformatieplan en plan change en communicatie voor de KPI's, drempels, deadlines,...

**IV.1.5. OD 1.5. : Communicatie***Beschrijving van de doelstelling*

Op het gebied van communicatie zal de directie Communicatie van de GOB een aantal van haar middelen en instrumenten ter beschikking stellen van het project en de actoren. De betrokkenheid van de directie zal zich concentreren op vier thema's : Communicatie over het project be connected, nieuwe interne communicatiemiddelen, herziening van de huisstijlgids van de GOB en verhuizing van de werkplaats van de directie communicatie.

Échéance de l'OO :

Fin 2022

*Actions et projets du Stream Change :*

- Réactiver le GT « change@ » qui avait été initié au moment de la réorganisation du SPRB
- En collaboration avec le Steam RH : Réalisation des entretiens opérationnels
- Organisation des événements « We Managers » en lien avec le projet be connected afin d'informer les membres de la ligne hiérarchique sur les étapes clés du projet
- Etablissement d'un plan d'action change et communication + mise en œuvre de ces actions
- Développement d'un baromètre du changement permettant de mesurer des indicateurs clés à différents moments du projet.
- Accompagnement sur mesure au sein des directions qui le souhaitent
- Développement d'un réseau « d'ambassadeurs » au sein des agents du SPRB
- Organisation de permanences managers afin d'échanger sur les différentes problématiques relevées au sein des équipes.

+Voir plan de transformation et plan change et communication pour les KPI, seuils, échéances...

**IV.1.5. OO 1.5. : Communication***Description de l'objectif*

En matière de communication, la direction Communication du SPRB mettra plusieurs de ses ressources et outils à disposition du projet et de ses acteurs. Son implication portera essentiellement sur 4 axes : Communication sur le projet be connected, nouveaux outils de communication interne, révision de la charte graphique du SPRB et relocalisation de l'atelier de la Direction Communication.



Gewenste output van de OD

- **Communicatie over het project** : De communicatie zal het hele projectproces begeleiden, zowel om praktische informatie te verstrekken aan het personeel als om ervoor te zorgen dat zij voorbereid zijn op hun toekomstige omgeving en deze ondersteunen. Een samenwerking met alle besturen zal ook vereist zijn om de boodschappen zo goed mogelijk te kunnen afstemmen en rekening te houden met de verschillende interne gevoeligheden, contexten en culturen. Deze OD is gekoppeld aan veranderingsmanagement, aangestuurd door de stream « change », waarmee een nauwe samenwerking wordt opgezet.
- **Nieuwe instrumenten voor interne communicatie** : er zal worden nagedacht over de instrumenten voor interne communicatie en met name over de invoering van een nieuw intranet, waarvan de inhoud volledig moet worden herzien na de lancering van de nieuwe aanverwante tools (nieuwe dienstencatalogus, Office 365, e-learning tool...). De inhoud moet worden aangepast in het licht van de nieuwe organisatie (veiligheid, nieuwe werkmethoden, praktische bepalingen, gids,...) En het moet voldoen aan de vastgestelde innovatiebehoeften, zoals vastgelegd door de Directieraad.
- **Herziening van de huisstijlgids van de GOB** : De huisstijlgids van de GOB werd in 2014 opgesteld als een variant op het gewestelijk charter. In 2015 is een update afgerond. Het verhuisproject vereist een herziening van alle gebruikte sjablonen. In de tussentijd zal de directie Communicatie van de gelegenheid gebruik maken om de reeds gevoerde reflectie over digitale en multimediale communicatiemiddelen (sociale netwerken, nieuwsbrieven, websites, video's,...) te integreren en te vervolledigen om bij te dragen tot de coherentie van de communicatie van de GOB en, meer in het algemeen, van het Brusselse Gewest. Dit houdt onder meer in dat de huisstijlgids in overeenstemming wordt gebracht met de wettelijke verplichtingen inzake toegankelijkheid.
- **Verhuis van de werkplaats van de directie Communicatie** : De werkplaats van de directie, die momenteel op de verdieping-2 van het CCN is gevestigd, zal moeten verhuizen. De Silver Tower kan deze niet integreren vanwege de specifieke operationele kenmerken ervan (benodigde ruimte, speciale technische behoeften, logistieke regelingen in overeenstemming met de opdrachten van de werkplaats, toegang, etc.).

Output souhaité de l'OO

- **Communication sur le projet** : La communication accompagnera tout le processus du projet, tant pour donner des informations pratiques au personnel, que pour veiller à le préparer à son futur environnement et donc, à susciter son adhésion. Une collaboration de toutes les administrations sera également nécessaire afin de cibler au mieux les messages et de tenir compte des différentes sensibilités, contextes et cultures internes. Cet OO est lié à l'accompagnement au changement piloté par le stream change avec lequel une étroite collaboration est mise en place.
- **Nouveaux outils de communication interne** : Une réflexion sera lancée sur les outils de communication interne et en particulier la mise en place d'un nouvel intranet dont le contenu devra être complètement revu suite à la mise en ligne d'outils connexes (nouveau catalogue de service, office 365, outil d'e-learning...), au contenu à adapter vu la nouvelle organisation (sécurité, nouvelles méthodes de travail, dispositions pratiques, annuaire...) et pour répondre aux exigences d'innovation fixées par le Conseil de direction.
- **Révision de la charte graphique du SPRB** : La charte graphique du SPRB a été établie en déclinaison de la charte régionale en 2014. Un update a été réalisé 2015. Le projet de déménagement nécessitera une révision de l'ensemble des templates utilisés. Dans la foulée, la direction Communication en profitera pour intégrer et compléter la réflexion déjà menée sur les outils de communication digitaux et multimédias (réseaux sociaux, newsletters, sites web, vidéos...) afin de contribuer à la cohérence de la communication du SPRB et de manière plus globale, de la Région bruxelloise. Il s'agira notamment de mettre la charte en conformité avec les obligations légales en matière d'accessibilité.
- **Relocalisation de l'atelier de la direction Communication** : L'atelier de la dircom actuellement situé au – 2 du CCN devra déménager car il ne pourra intégrer la Silver Tower vu les spécificités de son fonctionnement (espace nécessaire, besoins techniques particuliers, agencements logistiques conformes aux missions de l'atelier, accès...).

*Doelstellingen*

## Interne communicatie :

- Stimuleren van nieuwsgierigheid en de zin om van omgeving te veranderen
- Een klimaat van vertrouwen en dialoog creëren om draagvlak te scheppen
- Deelname stimuleren
- Informeren over de genomen beslissingen en deze toelichten (uitdagingen)
- Helpen anticiperen op geruchten en weerstand en deze overkomen
- Helpen om de fundamenten te leggen voor een nieuwe bedrijfscultuur.
- Implementeren van interne communicatiemiddelen aangepast aan de nieuwe context (gebouw en NWOW).

## Externe communicatie :

- Ons publiek (burgers, partners,...) informeren over de verandering van locatie en alle media (web, papier,...) daaraan aanpassen
- De verandering van locatie en de verhuizing naar een modern gebouw benutten om te werken aan het imago van onze diensten naar buiten toe (toegankelijkheid, eco-friendly, smart,...).

## Huisstijlgids

- Onze tools en ondersteuning aanpassen aan veranderingen in onze omgeving en de wereld van communicatie (nieuwsbrief, sociale netwerken, O365 tools, enz.).
- Een rationaliseringsoefening uitvoeren (sjablonen, regels...)
- Correcties aanbrenge na feedback van gebruikers
- Onze instrumenten aanpassen aan de toegankelijkheidsnormen van WCAG 2.1 niveau AA (in het bijzonder kleuren) = wettelijke verplichting (omzetting van de Europese richtlijn).
- De huisstijlgids verrijken met de ontwikkelingen na de update van 2015 : de voorschriften van het digitale charter / « klassieke » charter samenvoegen tot één enkel document en verrijken met videovoorschriften en voorschriften ontwikkeld in het kader van de implementatie van een nieuwsbrieftool.
- De fysieke adressen en e-mails/op de media aanpassen (verhuis en verdwijnen.irisnet.be).
- De huisstijlgids ontwikkelen om de interne organisatie van de GOB te weerspiegelen (reorganisatie van BGC en equal.brussels en easy.brussels).

*Les objectifs*

## Communication interne :

- Susciter la curiosité et l'envie de changer d'environnement
- Créer un climat de confiance et de dialogue pour susciter l'adhésion
- Inciter à la participation
- Informer sur les décisions prises et les expliquer (enjeux)
- Contribuer à anticiper et désamorcer les rumeurs et les résistances
- Aider à construire les bases d'une nouvelle culture d'entreprise
- Mettre en place des outils de communication interne adapté au nouveau contexte (bâtiment et NWOW)

## Communication externe :

- Informer notre public (citoyens, partenaires...) du changement de localisation et adapter tous les supports (web, papier...) en fonction
- Exploiter le changement de localisation et l'emménagement dans un bâtiment moderne pour travailler sur l'image de nos services vis-à-vis de l'externe (accessibilité, eco-friendly, smart...)

## Charte :

- Adapter nos outils et supports aux évolutions de notre environnement et du monde de la communication (newsletter, réseaux sociaux, outils O365...)
- Effectuer un exercice de rationalisation (des templates, des règles...)
- Effectuer corrections suite à retours utilisateurs
- Adapter nos outils aux normes d'accessibilité du WCAG 2.1 niveau AA (en particulier les couleurs) = obligation légale (transposition directive européenne)
- Enrichir la charte avec développements réalisés après l'update de 2015 : fusionner les prescrits de la charte digitale / charte « classique » en un document unique et enrichir avec prescrits vidéo et prescrits développés dans le cadre de la mise en place d'un outil newsletter.
- Adapter les adresses physiques et e-mails/url reprises sur les supports (déménagement et disparition.irisnet.be)
- Développer la charte afin qu'elle reflète l'organisation interne du SPRB (réorganisation BCR et intégrer equal.brussels et easy.brussels)

## Verhuis van de werkplaats

- Coördinatie van de verhuis van de werkplaats naar een nieuw gewestelijk magazijn dat in samenwerking met Facilities moet worden geïdentificeerd. Dit magazijn moet voldoen aan de zoekcriteria die in 2017 zijn gevalideerd door de kabinetten die verantwoordelijk zijn voor de promotie en imago van het BHG, Facilities en de directie communicatie.

1 key performance indicator (KPI) voor de output van de OD, in verband met de acties en projecten

Gelet op de verschillende thema's, worden de KPI's hieronder opgelijst.

Deadline van de OD

Verhuis + 1 jaar

*Omschrijving van de acties en projecten*

Gewenste output per actie en project

- Ontwikkeling en validatie van interne communicatierichtlijnen / september 2018
- Ontwikkeling van een ontwerp van intern communicatieplan / december 2018
- Ontwikkeling van een ontwerp van extern communicatieplan / december 2019
- Meewerken aan de reflectie over de inrichtingen / Doorlopend -> Einde van het project
- Uitvoering en aanpassing van interne/externe communicatieplannen/ Volgens copil planning en andere stream acties, op een continue basis.
- In vraag stellen van interne communicatietools / In functie planning implementatie Office 365, dienstencatalogus
- Ingebruikname van de nieuwe werkplaats van de directie communicatie / In functie van de verkoop van het CCN.
- Nieuwe huisstijlgids en aanpassing van alle materialen / Verhuizing + maart 2021 (2 fases)
- Evaluatie van de uitgevoerde acties/ Bij de uitvoering van de acties

1 Key performance indicator (KPI) voor de output van de OD, in verband met de acties en projecten :

- Realisatie van communicatieplannen en uitvoering van acties binnen de planning

## Déménagement de l'atelier

- Coordination du déménagement de l'atelier vers un nouvel entrepôt régional à identifier en collaboration avec Facilities. Cet entrepôt devra être conforme aux critères de recherche validés en 2017 par les cabinets compétents en matière de promotion et d'image de marque de la RBC, Facilities et la direction communication.

1 Indicateur clés de performance (ICP) pour l'output de l'OO, lié aux actions et projets

Vu les différents axes, les ICP sont détaillés ci-après.

Échéance de l'OO

Déménagement + 1an

*Description des actions et projets*

Output souhaité par action et projet

- Élaboration et validation des lignes directrices en matière de communication interne/ Septembre 2018
- Élaboration d'une base de plan de communication interne/ Décembre 2018
- Élaboration d'une base de plan de communication externe/ Décembre 2019
- Collaboration à la réflexion en ce qui concerne les aménagements/ Continu->fin du projet
- Mise en œuvre et adaptation plans de communication interne/externe/ En fonction planning copil et actions autres streams, en continu
- Remise en question des outils de communication interne/ En fonction planning déploiement office 365, catalogue de service
- Mise en place du nouvel atelier de la direction communication/ En fonction planning vente CCN
- Nouveau manuel de la charte et adaptation de tous les supports chartés / Déménagement + mars 2021 (2 phases)
- Évaluation des actions menées/ Au fur et à mesure mise en œuvre

Indicateurs clés de performance (ICP) par action et projet

- Réalisation des plans de communication et mise en œuvre des actions prévues au planning

- Evaluatie van het bestaande intranet, benchmarking en prospectie, voorstel voor een nieuwe oplossing en implementatie van een nieuw instrument dat de functionaliteiten van Office 365 integreert, volgens planning.
- Verhuizing van de werkplaats van de directie communicatie op (in samenwerking met de directie Facilities) binnen de afgesproken termijn
- Realisatie van een nieuwe huisstijlgids in overeenstemming met de doelstellingen en het tijdschema

#### *Slaagvoorwaarden*

#### *Middelen*

- Geschat aantal VTE's
  - 13
- ICT noden
  - Gestructureerde en gecoördineerde implementatie met Office 365
  - Samenwerking met het team dat verantwoordelijk is voor de Active Directory en de toegangen.
  - Samenwerking met de DTO (beveiliging)
  - Webdienst: deelt zijn expertise op het gebied van digitale charter/nieuwsbrief/webtools en werkt mee aan de ontwikkeling van voorschriften voor deze aspecten - deelt zijn expertise en werkt mee aan de implementatie van een oplossing voor het online raadplegen van het charter.
  - Opvolging van het dossier over de hosting van de bestanden van de huisstijl.
- Budget
  - Nieuw intranet: 120.000 euro
  - Huisstijlgids: 20.000 euro
  - Verhuis en reorganisatie van de werkplaats directie communicatie: te bepalen in functie van de gevonden localisatie en de vereiste inrichtingen (voornamelijk veiligheid)
  - Communicatiecampagne (intern/extern: 50.000 euro)

#### *Partners*

- Projectteam be connected
- Algemeen, de diensten van BGC en de besturen en in het bijzonder:
- IT-Coördinatie en DTO

- Évaluation de l'intranet existant, benchmarking et prospection, proposition de nouvelle solution et mise en œuvre d'un nouvel outil intégrant les fonctionnalités d'office 365 selon le planning
- Déménagement de l'atelier de la dircom (en collaboration avec la direction Facilities) dans le timing convenu
- Réalisation de la nouvelle charte conformément aux objectifs et au planning

#### *Conditions de réussite*

#### *Moyens*

- Nombre estimé d'ETP
  - 13 ETP
- Besoins ICT
  - Déploiement structuré et coordonné avec Office 365
  - Collaboration avec l'équipe en charge de l'AD et des accès
  - Collaboration avec le DTO (sécurité)
  - Service web: partage son expertise en matière de charte digitale/newsletter/outils web et collabore à la mise au point des prescrits pour ces aspects - partage son expertise et collabore à la mise en place d'une solution permettant la consultation online de la charte.
  - Suivi dossier hébergement fichiers charte
- Budget
  - Nouvel intranet: 120.000 eur
  - Charte: 20.000 eur
  - Déménagement et réorganisation atelier dircom: à définir en fonction de la localisation trouvée et des aménagement nécessaires (sécurité notamment)
  - Campagne de communication interne/externe: 50.000 euros

#### *Partenaires*

- Equipe projet be connected
- De manière générale, tous les services de BCR et administrations, plus particulièrement:
- IT-Coordination + DTO

- Directie Kwaliteit en Performantie
- Facilities
- Besturen van de GOB
- CIBG
- Directie Juridische Zaken
- Vertaaldienst
- Externen (toe te wijzen via overheidsopdrachten)

#### **IV.1.6. OD 1.6. : Facilities : Grondbeleid**

##### *Omschrijving van de doelstelling*

De vestigingen van de diensten van de GOB stroomlijnen om het personeel uit het CCN en het City Center, met uitzondering van welbepaalde technische diensten, samen onder te brengen in een gebouw dat is aangepast aan de verschillende vakdomeinen en om de werking van de administratie te moderniseren (doeltreffendheid/doelmatigheid - dienstverlening aan de burgers).

##### Gewenste output van de OD

- Verhuizen naar één enkel gebouw tegen uiterlijk 30 november 2020
- De dienstverlening aan de burgers en interne gebruikers optimaliseren
- Doelmatigheid koppelen aan doeltreffendheid

##### 1 Key performance indicator (KPI) voor de output van de OD, in verband met de acties en projecten

- De infrastructuur ter beschikking stellen binnen de termijn die werd vooropgesteld in het kader van het project be connected (ten laatste 30 november 2020)
- Oplossingen voorstellen om alle entiteiten te huisvesten die niet in het « enige gebouw » ondergebracht kunnen worden en ze laten goedkeuren door de regering
- Het CCN volledig vrijmaken vóór de afloop van de gratis gebruikperiode die werd overeengekomen tussen het Gewest en Axa
- Alle aanbestedingen verrichten in verband met het betrekken van het enige gebouw of de nog te zoeken bijkomende gebouwen (specifieke diensten die niet naar de Silver Tower komen)
  - a) Verhuizing
  - b) Verzekeringen
  - c) Bewaking

- Direction Qualité et Performance
- Facilities
- Administrations du SPRB
- CIRB
- Direction des Affaires Juridique
- Service traduction
- Externes (à désigner via marchés publics)

#### **IV.1.6. OO 1.6. : Facilities Politique foncière**

##### *Description de l'objectif*

Rationaliser les implantations des services du SPRB afin de réunir le personnel du CCN et du City Center, à l'exception de certains services techniques spécifiques, afin qu'ils soient relogés dans des bâtiments adaptés aux différents métiers, et en vue de moderniser le fonctionnement de l'Administration (efficacité/efficience - Service aux citoyens).

##### Output souhaité de l'OO

- Déménager dans un bâtiment unique pour le 30 novembre 2020 au plus tard
- Optimiser le service aux citoyens et aux occupants internes
- Allier efficacité et efficience

##### 1 Indicateur clé de performance (ICP) pour l'output de l'OO, lié aux actions et projets

- Assurer la mise à disposition des infrastructures dans les délais prescrits dans le cadre du projet be connected (30 novembre 2020 au plus tard)
- Proposer des solutions pour loger tous les organes qui ne rentrent pas dans le « bâtiment unique » les faire valider par le Gouvernement
- Libérer entièrement le CCN avant la fin d'occupation gratuite convenue entre la Région et Axa
- Réaliser tous les marchés publics en lien avec l'entrée dans le bâtiment unique ou les bâtiments connexes à prospecter (services spécifiques non inclus dans la Silver Tower)
  - a) Déménagement
  - b) Assurances
  - c) Gardiennage

- d) Meubilair
- e) Ophaling van afval
- f) Schoonmaak (te bevestigen)
- g) Inrichting van het gehuurde gebouw aan de Haven van Brussel (Archief)
- h) De verhuizing van het archief
- i) Inrichting van een gebouw dat momenteel nog niet gekend is (werkplaats directie communicatie - BGC)

Drempelwaarden van de OD (groen, oranje of rood)

Groen 100 %

Deadline voor de OD

30 november 2020

*Omschrijving van de acties en projecten*

- De te verhuizen diensten betrekken bij de inrichting met het oog op de verdeling van de ruimten (inname)
- Het vertrek uit het City Center en het CCN organiseren en zorgen voor de verhuizing naar de Silver Tower
- Prospectie verrichten en vastgoed verwerven (voor de specifieke technische diensten die niet verhuizen naar de Silver Tower)

Gewenste output per actie en project

- Het gebouw afwerken
- Het gebouw uitrusten
- De ruimten verdelen
- Verhuizen
- De specifieke diensten elders onderbrengen

key performance indicators (KPI) per actie en project

Gerealiseerd/Niet gerealiseerd - De realisatie mag geen enkele vertraging oplopen ten opzichte van de planning die is bepaald in het kader van het globale project

Drempelwaarden per actie en project (groen, oranje of rood)

100 % Groen

- d) Mobilier
- e) Enlèvement des déchets
- f) Nettoyage (suivi)
- g) L'aménagement du bâtiment loué au Port de Bruxelles (Archives)
- h) Le déménagement des archives
- i) L'aménagement d'un bâtiment inconnu à ce jour (Ateliers Direction Communication BCR)

Valeurs seuils de l'OO (vert, orange ou rouge)

Vert 100 %

Échéance de l'OO

30 novembre 2020

*Description des actions et projets*

- Associer les métiers aux aménagements afin de répartir les espaces (occupation)
- Organiser la sortie du City et du CCN et assurer le déménagement vers la Silver
- Prospector et réaliser des investissements immobiliers (pour les services techniques spécifiques qui ne migrent pas vers la Silver Tower)

Output souhaité par action et projet

- Finaliser la tour
- Equiper la tour
- Distribuer les espaces
- Déménager
- Loger les services spécifiques ailleurs

Indicateurs clés de performance (ICP) par action et projet

Réalisé/Non réalisé – La réalisation ne peut souffrir d'aucun retard en regard du planning établi actuellement dans le cadre du projet global

Valeurs seuils par action et projet (vert, orange ou rouge)

100 % Vert



Deadline per actie en project

30 november 2020 - Globaal project

Slaagvoorwaarden

Te beoordelen in het kader van het globale be connected-project

- Budget - Globaal projectbudget +...
- Investeringskosten
- BA nr. 0800211027200
- Vermogensuitgaven
- BA nr. 0400211017422
- Onderhoudsuitgaven
- BA nr. 0800209011211

***IV.1.7. OD 1.7. : HR-Stream : zich de nieuwe manieren van werken eigen maken***

Naast een verhuizing, vormt be connected een kans om de bedrijfscultuur van de GOB om te vormen door nieuwe manieren van werken ingang te doen vinden, zoals werken via doelstellingen, transversaliteit, het niet-prikken, telewerken. Al die zaken zullen moeten worden ontwikkeld of versterkt. Deze nieuwe bedrijfscultuur moet voldoen aan de behoeften inzake modernisering en flexibiliteit bij de nieuwe generaties en moet de GOB in staat stellen zich te positioneren als een eersteklaswerkgever. De HR-stream zal de personeelsleden en het management begeleiden bij het zich eigen maken van deze nieuwe manieren van werken in een aan hun specifieke taken aangepaste werkruimte.

Gewenste output van de OD

Een moderne organisatiecultuur, de GOB wordt beschouwd als een moderne en aantrekkelijke werkgever

1 Key performance indicator (KPI) voor de output van de OD, in verband met de acties en projecten

85 % van de personeelsleden wordt geëvalueerd op basis van doelstellingen; het aantal kwalitatieve kandidaturen stijgt met 5 %.

Drempelwaarden van de OD (groen, oranje of rood)

Voor de evaluatie: + 85 % = groen; tussen 80 en 85 % = oranje; minder dan 80 % = rood: voor employer branding: groen = 5 % meer kwalitatieve kandidaturen; oranje = tussen 3 en 5 %; rood = minder dan 3 %

Échéance par action et projet

30 novembre 2020 – Projet global

Conditions de réussite

Voir les conditions de réussite du projet be connected.

- Budget – Budget global projet +...
- Frais Investissements
- AB n° 0800211027200
- Dépenses patrimoniales
- AB n° 0400211017422
- Dépenses entretien
- AB n° 0800209011211

***IV.1.7. OO 1.7. : Stream RH : S'appropriier les nouvelles manières de travailler***

Plus qu'un déménagement, be connected est l'opportunité de transformer la culture du SPRB en introduisant les nouvelles manières de travailler: travail par objectif, transversalité, non-pointage, travail à distance sont autant de thématique qui vont être amenées à se développer ou se renforcer. Cette nouvelle culture doit pouvoir répondre aux besoins de modernité et de flexibilité des nouvelles générations et permettre au SPRB de se positionner comme employeur de choix. Le stream RH travaillera sur l'accompagnement des agents et des managers à s'approprier ces nouvelles manières de travail dans un espace de travail basé sur les activités qu'ils y exercent.

Output souhaité de l'OO :

Une culture d'organisation moderne, perception du SPRB comme employeur moderne et attractif

1 Indicateur clé de performance (ICP) pour l'output de l'OO, lié aux actions et projets :

85 % des agents sont évalués dans une approche par objectif; le nombre de candidatures qualitatives augmente de 5 %.

Valeurs seuils de l'OO (vert, orange ou rouge) : pour l'évaluation :

+ de 85 % = vert; entre 80 et 85 % = orange; – de 80 % = rouge; pour l'employer branding: vert = 5 % de candidatures qualitatives en plus; orange = entre 3 et 5 %; rouge = – de 3 %

Deadline van de OD :

Eind 2022

*Acties en projecten van de HR-Stream :*

Op het vlak van de organisatie :

- Overgaan naar de vrijwillige prikklok, op vrijwillige basis en omkaderd, om te komen tot een situatie waarbij enkel een minimum aan personeelsleden nog prikken in het nieuw gebouw.
- Personeelsleden aanzetten tot meer telewerken om de behoefte aan ruimte in het nieuwe gebouw te verminderen
- Het « werken wanneer men wil, waar men wil, met wie men wil, op de wijze dat men wil » bevorderen
- De nieuwe ruimtes optimaal benutten : welke zaal voor welke vergadering?...

Op het vlak van leadership :

- Een begeleidingstraject voor teamleiders inzake de NWOW ontwikkelen.
- Een toolbox voor het management ontwikkelen opdat ze ambassadeurs van be connected kunnen worden
- Hulp bij het bepalen van de inrichtingsbehoeften

Op het vlak van de personeelsleden :

- Rekening houden met de ervaring en feedback van de personeelsleden inzake de noodzakelijke verbeteringen. Hen laten optreden als pleitbezorgers van die verbeteringen
- Interne coaching over uiteenlopende thema's, zoals clean spaces, respect voor de bijzonderheden van elke zone...
- Begeleiding bij de veranderingen op vakgebied : analyse van de wijzigingen en acties voor de beroepstransitie

**IV.1.8. OD 1.8. : IT***Beschrijving van de doelstelling*

De doelstelling is het ontwikkelen van een kwalitatieve werkomgeving en bij te dragen tot een nieuwe manier van werken en dit op twee kerndomeinen. Enerzijds door het stimuleren van meer transversale oplossingen en anderzijds

Échéance de l'OO

Fin 2022

*Description des actions et projets*

Au niveau de l'organisation :

- Passer au pointage sur base volontaire et encadré pour arriver à ce que seul un minimum d'agents pointent encore dans le nouveau bâtiment.
- Inciter les agents à faire plus de télétravail pour réduire les besoins d'espace dans le nouveau bâtiment.
- Développer le « travailler quand on veut, où on veut, avec qui on veut, sur le mode qu'on veut »
- Veiller à s'approprier les nouveaux espaces du nouveau bâtiment de manière optimale : quelle salle pour quelle réunion?...

Au niveau du leadership :

- Développer un trajet d'accompagnement des chefs d'équipe sur les Nwow
- Développer une boîte à outil du management pour qu'ils puissent devenir des ambassadeurs du projet be connected
- Aide à la récolte des besoins d'aménagement

Au niveau des agents :

- Développer une « expérience employée » pour permettre aux agents de donner un feedback sur les améliorations nécessaires et en faire des ambassadeurs
- Mise en place de coach internes sur diverses thématiques : clean space, respect des particularités de chaque zone...
- Accompagnement au niveau des changements métiers : analyse des modifications et actions pour la transition métier

**IV.1.8. OO 1.8. : IT***Description de l'objectif*

L'objectif est de développer un environnement de travail de qualité en contribuant à une nouvelle façon de travailler dans deux domaines essentiels. D'une part en stimulant des solutions plus transversales et d'autre part en offrant

door het aanbieden van een digitale werkplek (zowel op kantoor als via telewerken) om op een flexibele manier samen te werken en te communiceren.

#### Gewenste output van de OD

De voorziene realisatie van hoogwaardige digitale werkplekken om flexibel te werken en te communiceren, ongeacht tijd en plaats.

#### 1 Key performance indicator (KPI) voor de output van de OD, in verband met de acties en projecten

Percentage / OK/NOK

#### Deadline van de OD

Einde 2020

#### *Beschrijving van de acties en de projecten*

Meer details zijn hernomen in de oriëntatienota « Digitale transitie »

#### *Slaagvoorwaarden*

Meer details zijn hernomen in de oriëntatienota « Digitale transitie »

#### *Middelen*

Meer details zijn hernomen in de oriëntatienota « Digitale transitie »

### **IV. 2 SD 2 : Elk talent binnen de GOB koesteren en toezien op zijn welzijn en veiligheid**

De GOB beschouwt al zijn medewerkers als talenten. Alle medewerkers moeten hun talenten ten dienste stellen van de GOB, dat is hun verantwoordelijkheid. De verantwoordelijkheid van de GOB ligt dan weer in het bedenken van innoverende, originele en humane oplossingen, om elk talent bij de GOB te stimuleren en de medewerkers bij elke stap in de loopbaan te begeleiden. Flexibiliteit en soepelheid vormen hefboomen voor een individuele en collectieve doeltreffendheid en moeten worden opgenomen in de operationele doelstellingen die worden opgesteld voor het behalen van deze strategische doelstelling.

#### Beschrijving van het (gedeeltelijke) gewenste resultaat van de SD, gelinkt aan de OD's

- Afwezigheidsgraad sluit aan bij het gewestelijke gemiddelde

un lieu de travail numérique (au bureau et à distance) pour travailler ensemble et communiquer de manière flexible.

#### Output souhaité de l'OO

Prévoir la réalisation des postes de travail numérique de haute qualité pour travailler et communiquer de manière flexible, indépendamment du temps et du lieu.

#### 1 Indicateur clé de performance (ICP) pour l'output de l'OO, lié aux actions et projets

Pourcentage / OK/NOK

#### Échéance de l'OO

Fin 2020

#### *Description des actions et projets*

Plus de détails repris dans la note d'orientation « transition numérique »

#### *Conditions de réussite*

Plus de détails repris dans la note d'orientation « transition numérique »

#### *Moyens*

Plus de détails repris dans la note d'orientation « transition numérique »

### **IV. 2 OS 2 : Cultiver chaque talent au sein du SPRB et veiller à son bien-être et sa sécurité**

Le SPRB considère chacun de ses agents comme un talent. S'il est de la responsabilité de chaque collaborateur de mettre son talent au service du SPRB, il est de la responsabilité du SPRB de mettre en place des solutions innovantes, créatives et humaines afin de faire grandir tous les talents qui composent le SPRB et de les accompagner à chaque étape de leur carrière. La flexibilité et l'agilité sont des leviers de performance individuelle et collective qui doivent se retrouver dans les objectifs opérationnels qui seront mis en place pour atteindre cet objectif stratégique.

#### Description du résultat (partiel) souhaité de l'OS, lié aux OO

- Taux d'absentéisme dans la moyenne régionale

- Percentage turnover sluit aan bij het gemiddelde van de organisaties in België
- Vormingsinspanning van ten minste gemiddeld 1d/jaar/personeelslid
- Werknemerstevredenheid sluit aan bij het gemiddelde van de organisaties in België

#### *Brondocument van de SD*

- Visienota be connected
- Strategisch plan 2017-2022

#### *Deadline voor de SD*

Voortdurend

#### *Slaagvoorwaarden*

- Sponsorship van de Directieraad
- Voldoende personeelskredieten
- Voldoende werkingskredieten

#### *Middelen*

- Geraamd aantal VTE's : 70 %
- ICT-behoefte : HRIS/ERP ; e-learningplatform, digitaliseringstools (SSO ; elektronische handtekening ; elektronisch dossierbeheer ; beheer van de digitale flows)
- Budget voor de realisatie van alle operationele doelstellingen gelinkt aan de strategische doelstelling 2 :
- Personeelskosten
  - BA 04.002.07.13-1140 – lonen in natura
  - BA 04.002.07.14-1112 – overige bezoldigingselementen
  - BA 04.002.07.20-1111 (basisbezoldiging)
  - BA 04.002.07.21-1112 (premies en andere bezoldigingselementen)
  - BA 04.002.07.22-1120 (bijdragen)
  - BA 04.002.07.24-1132 (doorbetaling van loon)
  - BA 04.002.07.25-1140 (lonen in natura)
  - BA 04.002.07.26-1221 (externe gedetacheerden bij de GOB)
  - Werkingskosten (externe dienstverleners) - BA 04.002.08.08-1211
  - Bezoldigingen van de gouverneur en van de vice-gouverneur - BA 10.009.07.01-1100

- Taux de turnover dans la moyenne des organisations en Belgique
- Effort de formation d'au moins 1j/an/agent en moyenne
- Taux de satisfaction employé dans la moyenne des organisations en Belgique

#### *Document source de l'OS :*

- Note de vision be connected
- Plan stratégique 2017-2022

#### *Échéance de l'OS*

En continu

#### *Conditions de réussite*

- Sponsorship du Conseil de direction
- Crédits en personnel suffisant
- Crédits de fonctionnement suffisant

#### *Moyens*

- Nombre estimé ETP : 70
- Besoins ICT : HRIS/ERP ; plateforme e-learning, outils de digitalisation (SSO ; signature électronique ; gestion dossiers électroniques ; gestion des flux électroniques)
- Budget pour la réalisation de l'ensemble des objectifs opérationnels liés à l'objectif stratégique 2 :
- Frais de personnel
  - AB 04.002.07.13-1140 – salaires en nature
  - AB 04.002.07.14-1112 – Autres éléments de rémunération
  - AB 04.002.07.20-1111 (rémunération de base)
  - AB 04.002.07.21-1112 (primes et autres éléments de rémunération)
  - AB 04.002.07.22-1120 (cotisations)
  - AB 04.002.07.24-1132 (paiement maintenu du salaire)
  - AB 04.002.07.25-1140 (salaires en nature)
  - AB 04.002.07.26-1221 (détachés extérieurs au sein du SPRB)
  - Dépenses de fonctionnement (prestataires services extérieurs) - AB 04.002.08.08-1211
  - Rémunérations du gouverneur et du vice-gouverneur - AB 10.009.07.01-1100

- Werkingskosten
  - Opleiding 04.002.08.03 ; 1.240.000 euro tegen 2024
  - Werkingskosten 04.002.08.08.1211

#### Partners

Directieraad, IT, BFB, Communicatie, Directie Juridische Zaken

#### IV.2.1. OD 2.1. : Beheer van de administratieve gebouwen

##### Beschrijving van de doelstelling

De administratieve gebouwen beheren als een goede huisvader (verhouding doelmatigheid/doeltreffendheid) met aandacht voor een verbeterde klantgerichtheid (diensten aan de gebruikers van het gebouw) en investeringen (moderne technologie, innovatie, milieuzorg).

##### Gewenste output van de OD

- Het project be connected voltooiën
- Alle administratieve gebouwen in stand houden en onderhouden met inachtneming van de bezettings- en veiligheidsnormen van de GOB, de DBDMH en Leefmilieu Brussel
- De overheidsopdrachten efficiënt beheren op het vlak van gunning en uitvoering, gekoppeld aan een strikt budgetbeheer

##### 1 Key performance indicator (KPI) voor de output van de OD, in verband met de acties en projecten

- be connected voltooid/niet voltooid
- Beheer en onderhoud van de gebouwen
  - X geregistreerde incidenten/op 0 geregistreerde incidenten
  - X overlegvergaderingen met de IDPBW / via coördinatievergaderingen

##### Drempelwaarden van de OD (groen, oranje, rood)

- be connected - Groen 100 %
- Alle gebouwen (maintenance, onderhoud en veiligheid)
  - Groen 90 %
  - Oranje 80 %
  - Rood 60 %

- Frais de fonctionnement
  - Formation 04.002.08.03 ; 1.240.000€ à l'horizon 2024
  - Frais de fonctionnement 04.002.08.08.1211 ;

#### Partenaires

Conseil de Direction, IT, BFB, Communication, Direction des Affaires Juridiques

#### IV.2.1. OO 2.1. : Bâtiments Administratifs

##### Description de l'objectif

Assurer la gestion des bâtiments administratifs en bon père de famille (rapport efficacité/efficience) en intégrant et améliorant les notions d'orientation client (services aux occupants), d'investissements (techniques à la pointe, innovation, respect environnemental).

##### Output souhaité de l'OO

- Finaliser le projet be connected (voir objectif stratégique 1)
- Maintenir et entretenir l'ensemble des bâtiments administratifs de manière à respecter les normes d'occupation et de sécurité du SPRB, du SIAMU et de BXL Environnement
- Gérer de manière efficiente les marchés publics en termes de passation et d'exécution en regard d'une gestion budgétaire rigoureuse

##### 1 Indicateur clé de performance (ICP) pour l'output de l'OO, lié aux actions et projets

- be connected finalisé/Pas finalisé
- Gestion et maintenance des bâtiments
  - X incidents répertorié(s)/sur 0 incidents répertoriés
  - X réunions de concertation avec le SIPPT/ via des réunions de coordination

##### Valeurs seuils de l'OO (vert, orange ou rouge)

- be connected - Vert 100 %
- Tous les bâtiments (maintenance, entretien et sécurité)
  - Vert 90 %
  - Orange 80 %
  - Rouge 60 %

Deadline van de OD

- be connected - 30 november 2020
- Alle gebouwen – Continu – Prioriteiten jaarlijks opgenomen in POP (plus opvolging beleidsbrief)

*Beschrijving van de acties en de projecten*Gewenste output per actie en project

- Een goed beheer van de diensten aan de gebruikers verzorgen en optimaliseren
- Een flexibel en dynamisch beheer van de gebouwen tot stand brengen en optimaliseren
- De wettelijke verplichtingen inzake onderhoud en periodieke controles naleven
- Controles ter plaatse/Opvolging van de opmerkingen
- Geleverde diensten dienstencatalogus

key performance indicators (KPI) per actie en project

- be connected – Gerealiseerd/Niet gerealiseerd
- Werking optimaal of niet

Drempelwaarden per actie en project (groen, oranje of rood)

- be connected - Groen 95 %
- Veiligheid
  - Groen 100 %
- X geplande controles/x uitgevoerde controles
  - Groen 90 %
  - Oranje 80 %
  - Rood 60 %
- Klantentevredenheid (x klachten/x geleverde diensten)
  - Groen 80 %
  - Oranje 70 %
  - Rood 60 %

Deadline per actie en project

- be connected – 30 november 2020
- Alle gebouwen - Continu - Prioriteiten jaarlijks opgenomen in POP (plus opvolging beleidsbrief)

Échéance de l'OO

- be connected - 30 novembre 2020
- Tous les bâtiments – En continu – Priorités reportées annuellement dans les POP (plus suivi lettre orientation)

*Description des actions et projets*Output souhaité par action et projet

- Assurer et optimiser la bonne gestion des services aux occupants
- Développer et optimiser une gestion souple et dynamique des différents bâtiments
- Respect des obligations légales en matière d'entretien et de contrôles périodiques
- Visites sur place/Suivi des remarques
- Services rendus Catalogue de service

Indicateurs clés de performance (ICP) par action et projet

- be connected – Réalisé/Pas réalisé
- Fonctionnement optimal ou non

Valeurs seuils par action et projet (vert, orange ou rouge)

- be connected - Vert 95 %
- Sécurité
  - Vert 100 %
- X contrôles planifiés/x contrôles réalisés
  - Vert 90 %
  - Orange 80 %
  - Rouge 60 %
- Satisfaction client (x plaintes/x services rendus)
  - Vert 80 %
  - Orange 70 %
  - Rouge 60 %

Échéance par action et projet

- be connected – 30 novembre 2020
- Tous les bâtiments - En continu – Priorités reportées annuellement dans les POP (plus suivi lettre orientation)



*Slaagvoorwaarden*

- be connected - Naleving van de globale projectplanning
- Alle gebouwen - Opvolging en naleving van de jaarlijkse POP's

*Middelen*

Personeel (minstens het niveau van het huidige organogram en de ermee verbonden processen handhaven - Herziening en stroomlijning in oktober 2019)

- ICT behoefte
  - Performante tool voor informatie- en communicatie-beheer (dienstencatalogus, performante toepassing voor een gecentraliseerd beheer van de uitrusting van de gebouwen (toegang, HVAC, liften, enz.))
- Budget – Efficiënt beheer van de ter beschikking gestelde budgetten
  - Investeringskosten
    - BA nr. 0800211027200
  - Vermogensuitgaven
    - BA nr. 0400211017422
  - Onderhoudsuitgaven
    - BA nr. 0800209011211

***IV.2.2. OD 2.2. : De jaarlijkse personeelsplannen opstellen en uitvoeren***

De GOB heeft zich als doel gesteld een moderne, motiverende en aantrekkelijke werkgever te zijn, die zijn omgeving weerspiegelt. Om een moderne werkgever te zijn die zijn medewerk(st)ers motiveert, er nieuwe aantrekt en werkt met personeel dat representatief is voor het Brussels Hoofdstedelijk Gewest, moet men eerst en vooral de HR-noden plannen. Het jaarlijkse personeelsplan moet aan deze doelstelling tegemoetkomen. Het biedt een antwoord op de volgende vragen: over welke menselijke middelen beschikken we momenteel, welke menselijke middelen hebben we nodig om de opdrachten te vervullen die ons toegewezen worden en welke financiële middelen hebben we nodig om dit te verwezenlijken?

De GOB wenst een begrotingsraming van het personeelsplan te maken waardoor elke directeur-generaal zijn personeelsleden optimaal kan inzetten, snelle en coherente beslissingen kan nemen, en vooral snel kan optreden

*Conditions de réussite*

- be connected - Respect du planning global du projet
- Tous les bâtiments – Suivi et respect des POP annuel

*Moyens*

Humains (maintenir au moins le niveau de l'organigramme actuel et les processus y associés – Révision et rationalisation en octobre 2019)

- Besoins ICT
  - Outil performant de gestion de l'information et de la communication (catalogue de services, application performante de gestion centralisée des équipements du bâtiment (accès, HVAC, Ascenseurs, etc))
- Budget – Gestion efficiente des budgets mis à disposition
  - Frais Investissements
    - AB n° 0800211027200
  - Dépenses patrimoniales
    - AB n° 0400211017422
  - Dépenses entretien
    - AB n° 0800209011211

***IV.2.2. OO 2.2. : Rédiger et exécuter les plans de personnel annuels***

Le SPRB s'est fixé comme objectif d'être un employeur moderne, motivant et attractif, reflet de son environnement. Pour être un employeur moderne, qui motive ses collaborateurs/collaboratrices, en attire de nouveau et emploie un personnel représentatif de la Région bruxelloise, il faut tout d'abord planifier les ressources humaines. Le plan de personnel annuel a pour vocation de répondre à cet objectif. Il répond aux questions suivantes: de quels moyens humains disposons-nous actuellement et de quels moyens humains avons-nous besoin pour accomplir les missions qui nous sont demandées et quels sont les moyens budgétaires nécessaires pour y arriver.

Le SPRB souhaite définir une approche budgétaire du plan de personnel qui permettrait à chaque directeur général de gérer au mieux ses ressources humaines en lui permettant de prendre des décisions rapides et cohérentes

als er een belangrijk personeelslid vertrekt, in geval van reorganisatie,... Deze raming gaat hand in hand met de ontwikkeling van heldere, globale en betrouwbare sturingstools die als monitorinstrument kunnen dienen voor alle belanghebbenden (Regering, kabinet van Openbaar Ambt, Directieraad...).

#### Gewenste output van de OD

Jaarlijkse personeelsplannen die beantwoorden aan de behoeften van de GOB zodat deze zijn opdrachten kan uitvoeren evenals een regelmatige budgettaire monitoring van de evolutie van het personeelsplan.

#### 1 Key performance indicator (KPI) voor de output van de OD, in verband met de acties en projecten

80 % van de uitvoering van het personeelsplan

#### Drempelwaarden van de OD (groen, oranje of rood)

Groen = meer dan 80 % ; oranje = tussen 70 en 80 % ; rood = minder dan 70 %

#### Deadline voor de OD

Elk jaar

#### *Slaagvoorwaarden*

- Goede samenwerking met Talent
- Toereikend budget

#### *Middelen*

- Geraamd aantal VTE's : 12

#### *Partners*

Talent

#### ***IV.2.3. OD 2.3. : De jaarlijkse vormingsplannen opstellen en uitvoeren***

Met het oog op een uitstekende dienstverlening aan de Brusselse burger moet de GOB zijn interne talenten cultiveren, hen helpen hun vaardigheden te ontwikkelen, hen in hun loopbaan begeleiden en tegemoetkomen aan hun opleidingsbehoeften. Er wordt zodoende een beleid inzake levenslang leren uitgerold ter ondersteuning van de jaarlijkse vormingsplannen. De vormingsplannen komen overeen met het overeengekomen percentage van de loonmassa.

et surtout rebondir rapidement en cas de départ d'une ressource critique, de réorganisation... Cette approche va de pair avec le développement d'outils de pilotage clairs, globaux et fiables qui peuvent servir de monitoring pour l'ensemble des parties prenantes (gouvernement, cabinet de la fonction publique, conseil de direction...).

#### Output souhaité de l'OO :

Plans de personnel annuel qui répondent aux besoins du SPRB pour lui permettre d'exécuter ses missions et monitoring budgétaire régulier de l'évolution du plan de personnel.

#### 1 Indicateur clé de performance (ICP) pour l'output de l'OO, lié aux actions et projets :

80 % de réalisation du plan de personnel

#### Valeurs seuils de l'OO (vert, orange ou rouge) :

vert = + de 80 % ; orange = entre 70 % et 80 % ; rouge = - de 70 %

#### Échéance de l'OO

Chaque année

#### *Conditions de réussite*

- Bonne collaboration avec Talent
- Budget suffisant

#### *Moyens*

- Nombre estimé d'ETP : 12

#### *Partenaires*

Talent

#### ***IV.2.3. OO 2.3. : Rédiger et exécuter les plans de formation annuels***

En vue d'assurer aux citoyens bruxellois un service d'excellence, le SPRB doit cultiver ses talents internes, les aider à développer leurs compétences, les accompagner dans leur carrière et répondre à leurs besoins de formation. Une politique de « lifelong learning » est ainsi mise en place que viennent soutenir les plans de formation annuels. Les plans de formation correspondent au pourcentage convenu de la masse salariale.

Gewenste output van de OD

Jaarlijkse vormingsplannen die vernieuwende en doeltreffende vormingstrajecten aanbieden

1 Key performance indicator (KPI) voor de output van de OD, in verband met de acties en projecten

85 % van de realisatie van het vormingsplan

Drempelwaarden van de OD (groen, oranje of rood)

Groen = meer dan 85 %; oranje = tussen 70 en 85 %; rood = minder dan 70 %

Deadline voor de OD

Elk jaar

*Slaagvoorwaarden*

- Goede interne samenwerking om de behoeften correct vast te stellen
- Voldoende budget

*Middelen*

Geraamd aantal VTE's: 7

*Partners*

Interne vormingscorrespondenten

***IV.2.4. OD 2.4. : Een gewestelijk e-learningplatform ontwikkelen***

In het kader van de verhuizing zal het telewerken steeds meer worden aangemoedigd, het is dus onontbeerlijk geworden dat personeelsleden ook vanop afstand opleidingen kunnen volgen.

Gewenste output van de OD

Opstellen en uitvoeren van een vormingsplan aangepast aan de behoeften van de besturen en van de personeelsleden door geleidelijk de nieuwe leermethodes in te voeren

1 Key performance indicator (KPI) voor de output van de OD, in verband met de acties en projecten

Elk personeelslid heeft ten minste een dag opleiding per jaar gevolgd

Output souhaité de l'OO :

Plans de formation annuels qui offrent des trajets de formation innovants et performants

1 Indicateur clé de performance (ICP) pour l'output de l'OO, lié aux actions et projets :

85 % de réalisation du plan de formation

Valeurs seuils de l'OO (vert, orange ou rouge) :

vert = + de 85 %; orange = entre 70 % et 85 %; rouge = - de 70 %

Échéance de l'OO

Chaque année

*Conditions de réussite*

- Bonne collaboration interne pour identifier correctement les besoins
- Budget suffisant

*Moyens*

Nombre estimé d'ETP : 7

*Partenaires*

Correspondants formation internes

***IV.2.4. OO 2.4. : Développer une plate-forme e-learning***

Dans le cadre du déménagement, le travail à distance sera de plus en plus encouragé, il est donc devenu indispensable pour les agents de pouvoir se former également à distance.

Output souhaité de l'OO :

Rédiger et exécuter un plan de formation adapté aux besoins des administrations et des agents en intégrant progressivement les nouveaux modes d'apprentissage

1 Indicateur clé de performance (ICP) pour l'output de l'OO, lié aux actions et projets :

Chaque agent a suivi au moins un jour de formation/an

Drempelwaarden van de OD (groen, oranje of rood)

Groen = elk personeelslid heeft ten minste een dag opleiding per jaar gevolgd ; oranje = elk personeelslid heeft ten minste een halve dag opleiding per jaar gevolgd ; rood = elk personeelslid heeft minder dan een halve dag opleiding per jaar gevolgd

Deadline voor de OD

Eind december 2022

*Acties en projecten*

- Een platform ontwikkelen waar personeelsleden zich op afstand kunnen vormen
- Een kwartaalrapportering ontwikkelen
- De content voor interne opleidingen ontwikkelen
- De content voor externe opleidingen ontwikkelen

Gewenste output per actie en project

Opleidingen die vlot voor iedereen toegankelijk zijn, opleidingen die de interne kennis vooropstellen

Key performance indicators (KPI) per actie en project, drempelwaarden per actie en project (groen, oranje of rood) en termijn per actie en project

- Een platform ontwikkelen waarmee personeelsleden zich vanop afstand kunnen vormen : al dan niet tegen eind gerealiseerd
- Een kwartaalrapportering ontwikkelen : al dan niet gerealiseerd vanaf 1<sup>ste</sup> trimester 2021 en voortdurend
- De content voor interne opleidingen ontwikkelen : al dan niet gerealiseerd vanaf 1<sup>ste</sup> trimester 2021
- de content voor externe opleidingen ontwikkelen : al dan niet gerealiseerd vanaf 3<sup>de</sup> trimester 2020

*Slaagvoorwaarden*

- Goede samenwerking met IT
- Toereikend budget
- Goed beheer van het onderdeel change

*Middelen*

- Geraamd aantal VTE's : 4
- ICT-behoeften : ondersteuning van de implementatie en het onderhoud

Valeurs seuils de l'OO (vert, orange ou rouge) :

Vert = chaque agent a suivi au moins un jour de formation/an ; orange = chaque agent a suivi au moins un demi jour de formation/an ; rouge = chaque agent a suivi moins d'un demi jour de formation/an

Échéance de l'OO

Fin décembre 2022

*Actions et projets :*

- Développer une plateforme permettant aux agents de se former à distance
- Développer un reporting trimestriel
- Développer des contenus de formation internes
- Développer des contenus de formation externes

Output souhaité par action et projet :

Des formations accessibles pour tous rapidement, des formations qui mettent en avant les savoirs internes

Indicateurs clés de performance (ICP) par action et projet, valeurs seuils par action et projet (vert, orange ou rouge) et échéance par action et projet :

- Développer une plateforme permettant aux agents de se former à distance : réalisé oui-non fin 2020
- Développer un reporting trimestriel : réalisé oui-non à pd 1<sup>er</sup> trimestre 2021 et en continu
- Développer des contenus de formation internes : réalisé oui-non à pd 1<sup>er</sup> trimestre 2021
- Développer des contenus de formation externes : réalisé oui-non à pd 3<sup>er</sup> trimestre 2020

*Conditions de réussite*

- Bonne collaboration avec IT
- Budget suffisant
- Bonne gestion du volet changement

*Moyens*

- Nombre estimé d'ETP : 4
- Besoins ICT : support pour l'implémentation et la maintenance

*Partners*

IT, interne experts voor de content van de te ontwikkelen opleiding

**IV.2.5. OD 2.5. : Het loopbaancentrum ontwikkelen**

Het loopbaancentrum is er voor elk personeelslid dat een competentiebalans of individuele begeleiding wil krijgen om horizontaal of verticaal door te groeien in zijn/haar loopbaan. Het centrum bevordert de ontwikkeling van individuele talenten en de interne mobiliteit.

Gewenste output van de OD

De huidige interne rotatiegraad behouden

1 Key performance indicator (KPI) voor de output van de OD, in verband met de acties en projecten

100 % van de aanvragen voor begeleiding wordt behandeld

Drempelwaarden van de OD (groen, oranje of rood)

Groen = 100 % van de begeleidingsaanvragen behandeld; oranje = tussen 85 en 99 % van de begeleidingsaanvragen behandeld; rood = minder dan 85 % van de begeleidingsaanvragen behandeld

Deadline voor de OD

Voortdurend

*Acties en projecten*

- Individuele begeleidingen op verzoek
- Organisatie van de jaarlijkse interne jobday
- Publicatie van de vacatures op het intranet

Gewenste output per actie en project

Zie hoger

Key performance indicators (KPI) per actie en project, drempelwaarden per actie en project (groen, oranje of rood) en termijn per actie en project

100 % van de vacatures wordt systematisch gepubliceerd in het kader van de interne mobiliteit (behoudens uitzonderingen zoals nieuwe functies, zeer gespecialiseerde functies waarvan men weet dat ze intern niet voorhanden zijn).

*Partenaires*

IT, experts internes pour les contenus de formation à développer

**IV.2.5. OO 2.5. : Renforcer le centre de carrière**

Le centre de carrière permet à chaque agent de bénéficier d'un bilan de compétences et d'un accompagnement individuel pour avancer de manière horizontale ou verticale dans sa carrière. Il favorise le développement des talents individuels et la mobilité interne.

Output souhaité de l'OO :

Maintenir le taux de rotation interne actuel

1 Indicateur clé de performance (ICP) pour l'output de l'OO, lié aux actions et projets :

100 % des demandes d'accompagnement sont assurées

Valeurs seuils de l'OO (vert, orange ou rouge) :

Vert = 100 % des demandes d'accompagnement sont assurées; orange = entre 85 et 99 % des demandes d'accompagnement sont assurées; rouge = de 85 % des demandes d'accompagnement sont assurées

Échéance de l'OO

En continu

*Actions et projets :*

- Accompagnements individuels à la demande
- Organisation du jobday interne annuel
- Publication des offres d'emploi vacantes sur l'intranet

Output souhaité par action et projet :

Voir plus haut

Indicateurs clés de performance (ICP) par action et projet, valeurs seuils par action et projet (vert, orange ou rouge) et échéance par action et projet :

100 % des offres d'emploi vacantes sont systématiquement publiées via mobilité interne (sauf exceptions comme des nouveaux métiers, des métiers très spécialisés dont on les sait inexistants en interne).

*Slaagvoorwaarden*

Sponsorship van de Directieraad

*Middelen*

- Geraamd aantal VTE's : 2
- ICT-behoefte : /

*Partners*

IT

**IV.2.6. OD 2.6. : De jaarlijkse welzijnsplannen opstellen en uitvoeren**

Een strategie uitwerken inzake welzijn en veiligheid met het oog op de verbetering van de werkomstandigheden, de strijd tegen het absentisme, burn-outs en het bieden van een begeleiding bij de werkhervatting na een langdurige afwezigheid.

Gewenste output van de OD

De tevredenheidsgraad van de personeelsleden behouden en het absentisme beperken

1 Key performance indicator (KPI) voor de output van de OD, in verband met de acties en projecten

65 % van de personeelsleden is tevreden en het absentisme overschrijdt het gewestelijke gemiddelde niet

Drempelwaarden van de OD (groen, oranje of rood)

Groen = 65 % van de personeelsleden is tevreden ;  
oranje = tussen 50 en 65 % van de personeelsleden is tevreden ;  
rood = minder dan 50 % van de personeelsleden is tevreden ;  
groen = minder dan 9 % absentisme ;  
oranje = tussen 10 en 12 % ;  
rood = meer dan 12 %

Deadline voor de OD

Elk jaar

*Acties en projecten*

- Trimestriële monitoring van het absentisme bij de GOB en per bestuur
- Jaarlijkse balans van het absentisme

Gewenste output per actie en project

Personeel dat geëngageerd en weinig afwezig is

*Conditions de réussite*

Sponsorship du conseil de direction

*Moyens*

- Nombre estimé d'ETP : 2
- Besoins ICT

*Partenaires*

IT

**IV.2.6. OO 2.6. : Rédiger et exécuter des plans bien-être annuels**

Développer une stratégie en matière de bien-être et sécurité visant à améliorer les conditions de travail, à lutter contre l'absentéisme, lutter contre le burn-out et à offrir un accompagnement lors de la reprise du travail après une absence.

Output souhaité de l'OO :

Maintenir le taux de satisfaction des membres du personnel et limiter l'absentéisme

1 Indicateur clé de performance (ICP) pour l'output de l'OO, lié aux actions et projets :

65 % des membres du personnel sont satisfaits et le taux d'absentéisme reste dans la moyenne régionale

Valeurs seuils de l'OO (vert, orange ou rouge) :

Vert = 65 % des membres du personnel sont satisfaits ;  
orange = entre 50 et 65 % des membres du personnel sont satisfaits ;  
rouge = – de 50 % des membres du personnel sont satisfaits ;  
vert = – de 9 % d'absentéisme ;  
orange = entre 10 et 12 % ;  
rouge = plus de 12 %

Échéance de l'OO

Chaque année

*Actions et projets :*

- Monitoring trimestriel de l'absentéisme SPRB et par administration
- Bilan annuel de l'absentéisme

Output souhaité par action et projet :

Personeel engagé et peu absent



Key performance indicators (KPI) per actie en project, drempelwaarden per actie en project (groen, oranje of rood) en termijn per actie en project

Zie hierboven

#### *Slaagvoorwaarden*

Sponsorship van de Directieraad

#### *Middelen*

- Geraamd aantal VTE's : 9
- ICT-behoefte : /

#### *Partners*

Welzijnsactoren (vakbonden, maatschappelijk assistenten, IDPBW...)

#### ***IV.2.7. OD 2.7. : De hiërarchische lijn begeleiden bij het beheer van veranderingen en de doeltreffendheid***

De HR moeten een hefboom voor doeltreffendheid vormen binnen de organisatie. Daartoe is het essentieel HR-tools te ontwikkelen om de besturen te begeleiden bij het behalen van de transversale doelstelling inzake de ontplooiing van het personeel en het verbeteren van hun performantie in hun hoedanigheid van eerstelijns HR.

#### Gewenste output van de OD

Reportingtools worden ter beschikking gesteld (reporting HR-sturing, begeleiding bij het opstellen van SMART-doelstellingen, samenhang van het team...) om de managers te helpen bij het beheren van de doeltreffendheid en de veranderingen.

#### 1 Key performance indicator (KPI) voor de output van de OD, in verband met de acties en projecten

65 % van de personeelsleden is tevreden en 85 % van de personeelsleden wordt geëvalueerd.

#### Drempelwaarden van de OD (groen, oranje of rood)

Groen = 65 % van de personeelsleden is tevreden ;  
oranje = tussen 50 en 65 % van de personeelsleden is tevreden ;  
rood = minder dan 50 % van de personeelsleden is tevreden ;  
groen = minder dan 9 % absentieïsme ;  
oranje = tussen 10 en 12 % ;  
rood = meer dan 12 % ;  
meer dan 85 % = groen ;  
tussen 80 en 85 % = oranje ;  
minder dan 80 % = rood

#### Deadline voor de OD

2022

Indicateurs clés de performance (ICP) par action et projet, valeurs seuils par action et projet (vert, orange ou rouge) et échéance par action et projet :

Voir ci-dessus

#### *Conditions de réussite*

Sponsorship du conseil de direction

#### *Moyens*

- Nombre estimé d'ETP : 9
- Besoins ICT

#### *Partenaires*

Acteurs bien-être (syndicats, assistants sociaux, SIPPT...)

#### ***IV.2.7. OO 2.7. : Accompagner la ligne hiérarchique dans la gestion du changement et de la performance***

Les RH doivent être un levier de performance au sein de l'organisation. Pour ce faire, il est essentiel de développer des outils RH permettant d'accompagner les différentes administrations à atteindre l'objectif transversal de développement du personnel et d'améliorer leurs performances en tant que première ligne RH.

#### Output souhaité de l'OO :

Des outils (reporting de pilotage RH, accompagnement à la rédaction d'objectifs smart, cohésion d'équipe...) pour aider les managers à la gestion de la performance et du changement sont mis à leur disposition.

#### 1 Indicateur clé de performance (ICP) pour l'output de l'OO, lié aux actions et projets :

65 % des membres du personnel sont satisfaits et 85 % des agents sont évalués.

#### Valeurs seuils de l'OO (vert, orange ou rouge) :

Vert = 65 % des membres du personnel sont satisfaits ;  
orange = entre 50 et 65 % des membres du personnel sont satisfaits ;  
rouge = - de 50 % des membres du personnel sont satisfaits ;  
vert = - de 9 % d'absentéisme ;  
orange = entre 10 et 12 % ;  
rouge = plus de 12 % ;  
+ de 85 % = vert ;  
entre 80 et 85 % = orange ;  
- de 80 % = rouge

#### Échéance de l'OO

2022

*Acties en projecten*

- Trimestriële monitoring van het percentage geëvalueerden bij de GOB en per bestuur
- Ontwikkeling van de toolbox van de manager

Gewenste output per actie en project

Personeel dat geëngageerd en weinig afwezig is

Key performance indicators (KPI) per actie en project, drempelwaarden per actie en project (groen, oranje of rood) en termijn per actie en project

Zie hierboven

*Slaagvoorwaarden*

Sponsorship van de Directieraad

*Middelen*

- Geraamd aantal VTE's : 10
- ICT-behoefte : /

*Partners*

Welzijnsactoren (vakbonden, maatschappelijk assistenten, IDPBW...)

**IV.2.8. OD 2.8. : Herziening (redactie en goedkeuring) van het arbeidsreglement**

Het huidige arbeidsreglement van de GOB vertoont een aantal belangrijke hiaten. De bepalingen zijn verouderd en niet steeds juridisch conform de huidige regelgeving. Bepaalde belangrijke thema's worden door het huidige arbeidsreglement niet behandeld. Hierbij kan worden gedacht aan diverse aangelegenheden die de bescherming van het privéleven betreffen (waarbij het regelgevend kader in mei 2018 door de inwerkingtreding van de AVG een belangrijke wijziging onderging). Evenzeer is het arbeidsreglement niet aangepast aan de huidige ontwikkelingen inzake de NWOW. Het is dan ook een absolute noodzaak in een herziening van dit arbeidsreglement te voorzien. Voorbereidende werkgroepen werden reeds gelanceerd binnen het basisoverlegcomité in 2018 en 2019. Een eerste ontwerp van het reglement met haar bijlagen werd gefinaliseerd. Het komende jaar zal dit proces versneld worden, met het oog op de goedkeuring van een hervormd arbeidsreglement.

Gewenste output van de OD

De goedkeuring van een hervormd arbeidsreglement.

*Actions et projets :*

- Monitoring trimestriel du pourcentage d'évalués SPRB et par administration
- Développement de la boîte à outils du manager

Output souhaité par action et projet :

Personnel engagé et peu absent

Indicateurs clés de performance (ICP) par action et projet, valeurs seuils par action et projet (vert, orange ou rouge) et échéance par action et projet :

Voir ci-dessus

*Conditions de réussite*

Sponsorship du conseil de direction

*Moyens*

- Nombre estimé d'ETP : 10
- Besoins ICT

*Partenaires*

Acteurs bien-être (syndicats, assistants sociaux, SIPPT...)

**IV.2.8. OO 2.8. : Révision (rédaction et approbation) du règlement de travail.**

Le règlement de travail actuel du SPRB comporte un certain nombre de lacunes importantes. Les dispositions sont dépassées et ne sont pas toujours juridiquement conformes à la réglementation en vigueur. Certaines questions importantes ne sont pas traitées dans le règlement de travail actuel. Il peut s'agir de diverses questions relatives à la protection de la vie privée (le cadre réglementaire a subi un changement important en mai 2018 à la suite de l'entrée en vigueur du RGPD). De même, le règlement du travail n'a pas été adapté aux développements actuels concernant le « New Way of Working ». Il est donc absolument nécessaire de prévoir une révision de ces réglementations en matière d'emploi. Des groupes de travail préparatoires ont déjà été lancés dans le cadre du COCOBA en 2018 et 2019. Un premier projet de règlement et ses annexes a été finalisé. Ce processus sera accéléré au cours de l'année à venir, en vue de l'adoption d'un code du travail réformé.

Output souhaité de l'OO :

Approbation du règlement de travail actualisé.

1 Key performance indicator (KPI) voor de output van de OD, in verband met de acties en projecten

Goedkeuring van een hervormd arbeidsreglement, met haar bijlagen

Drempelwaarde van de OD (groen, oranje, rood):

Groen: het bereiken van een akkoord rond het arbeidsreglement met haar bijlagen; rood: geen akkoord

Deadline van de OD

2020

*Slaagvoorwaarden*

Medewerking van de vakbonden binnen het kader van het BOC

*Middelen*

Geschat aantal VTE: 3 (Verschillende juristen zijn werkzaam op dit project in de Directie Juridische Zaken, in nauwe samenwerking met de Directie Human Resources)

***IV.2.9. OD 2.9. : Herziening van het regelgevend kader van toepassing op de statutaire en contractuele personeelsleden***

Het huidige regelgevend kader van toepassing op de statutaire en contractuele personeelsleden werd hervormd in 2018. Naar aanleiding van deze hervorming en bij de concrete toepassing van deze regelgeving kwamen diverse knelpunten aan de oppervlakte (bijvoorbeeld inzake de bevoegdheden en werking van de kamer van beroep, aanwervingsprocedure, stage, hiërarchische loopbaan, anciënniteit, mutatie, evaluatie, verlof, vormingen, premies...). Er wordt voorgesteld in nauwe samenwerking met Talent Brussels in een hervorming te voorzien van dit regelgevend kader om aan deze juridische knelpunten tegemoet te komen.

Gewenste output van de OD

De goedkeuring van een hervormd personeelsstatuut en besluit contractuele personeelsleden.

1 Key performance indicator (KPI) voor de output van de OD, in verband met de acties en projecten

Goedkeuring van een hervormde regelgeving.

1 Indicateur clé de performance (ICP) pour l'output de l'OO, lié aux actions et projets :

Approbation du règlement de travail, avec ses annexes, actualisé.

Valeurs seuils de l'OO (vert, orange ou rouge):

Vert: parvenir à un accord sur le règlement du travail et ses annexes; rouge: pas d'accord.

Échéance de l'OO

2020

*Conditions de réussite*

Coopération des syndicats dans le cadre du COCOBA

*Moyens*

Nombre estimé d'ETP: 3 (Plusieurs juristes travaillent sur ce projet dans la Direction des Affaires Juridiques, en étroite collaboration avec la DRH)

***IV.2.9. OO 2.9. : Révision du cadre réglementaire d'application aux membres du personnel statutaires et contractuels***

Le cadre réglementaire actuel applicable aux agents statutaires et contractuels a été réformé en 2018. Suite à cette réforme et à l'application concrète de ces règlements, différents goulets d'étranglement sont apparus (par exemple en ce qui concerne les compétences et le fonctionnement de la chambre de recours, la procédure de recrutement, le stage, la carrière hiérarchique, l'ancienneté, le changement, l'évaluation, les congés, la formation, les primes, etc.) En étroite collaboration avec Talent Brussels, il est proposé de réformer ce cadre réglementaire afin de remédier à ces goulets d'étranglement juridiques.

Output souhaité de l'OO

L'approbation d'un statut et un arrêté pour les agents contractuels réformés.

1 Indicateur clé de performance (ICP) pour l'output de l'OO, lié aux actions et projets

Approbation du cadre réglementaire réformé.

Drempelwaarde van de OD (groen, oranje, rood) :

Groen : het bereiken van een akkoord rond een hervormd personeelsstatuut en besluit contractuele personeelsleden ; rood : geen akkoord

Deadline van de OD

2020

*Slaagvoorwaarden*

Medewerking van Talent Brussels en de vakbonden binnen het kader van het basisoverlegcomité

*Middelen*

- Geraamd aantal VTE's : 2 (in nauwe samenwerking met de directie Human Resources)

**IV. 3 SD 3 : De gewestelijke expertise en coördinatie ontwikkelen****IV.3.1. OD 3.1. : Brussel Synergie***Omschrijving van de doelstelling*

De omvorming van Brussel Gewestelijke Coördinatie tot de vier besturen waarin de beslissing van 2016 voorzorg moet geoperationaliseerd worden, zodra de regering de verschillende mandaten toewijst. Het organogram is aangepast en loopt vooruit op deze omvorming, maar het is essentieel het personeel van elke nieuwe eenheid het gevoel te geven erbij te horen.

*Deadline van de SD*

Een begeleidingsplan, afgestemd op de initiatieven voor het project be connected, voor de uitvoering van deze omvorming en de oprichting van Brussel Synergie moet ontwikkeld en uitgevoerd worden.

1 Key performance indicator (KPI) voor de output van de OD, in verband met de acties en projecten :

Oprichting van vier aparte besturen binnen de GOB, zodra de regering de mandaten toewijst. (Uitgevoerd is 100 %)

Drempelwaarden van de OD (groen, oranje of rood) :

Rood : 0 % of groen : 100 %

Deadline voor de OD :

Einde van de legislatuur

Valeurs seuils de l'OO (vert, orange ou rouge)

Vert : atteindre l'accord sur le statut et arrêté réformé, rouge : pas d'accord.

Échéance de l'OO

2020

*Conditions de réussite*

Collaboration de Talent Brussels et des syndicats dans le cadre du CoCoBa

*Moyens*

- Nombre d'ETP estimé : 2 (en étroite collaboration avec la DRH)

**IV. 3 OS 3 : Développement de l'expertise et coordination régionale****IV.3.1. OO 3.1. : Bruxelles Synergie***Description de l'objectif*

Il conviendra d'opérationnaliser la transformation de Bruxelles Coordination Régionale vers les 4 administrations prévues par la décision de 2016, dès que le Gouvernement attribuera les différents mandats. L'organigramme est adapté et anticipe cette transformation, mais il est essentiel de créer une appartenance pour le personnel de chaque nouvelle entité.

*Échéance de l'OS*

Un plan d'accompagnement, aligné aux initiatives pour le projet be connected, pour la mise en œuvre de cette transformation et la création de Bruxelles Synergie doit être développé et mis en œuvre.

1 Indicateur clé de performance (ICP) pour l'output de l'OO, lié aux actions et projets :

Réalisation de 4 administrations distinctes au sein du SPRB, dès que le gouvernement attribue les mandats. (Réalisé est 100 %)

Valeurs seuils de l'OO (vert, orange ou rouge) :

Rouge : 0 % ou vert:100 %

Échéance de l'OO :

Fin de la législature

*Slaagvoorwaarden*

Beslissing

*Middelen*

- ICT-behoefte : nvt
- Geraamd budget : nvt

**IV.3.2. OD 3.2. : Oprichting van een gewestelijke kanselarij***Omschrijving van de doelstelling*

De hierna beschreven operationele doelstelling bestaat in de oprichting van een gewestelijke kanselarij bij de GOB, die onder het gezag van de secretarissen-generaal staat.

De huidige opdrachten van de kanselarij bij de GOB betreffen voornamelijk het personeel van de Gewestelijke Overheidsdienst Brussel aan.

Het betreft immers :

- De interne verspreiding van de documenten van de Brusselse Hoofdstedelijke Regering,
- De coördinatie van de voorstellen van antwoord op parlementaire vragen, voorbereid door de diensten van GOB,
- Het secretariaat van het Basisoverlegcomité en de Directieraad van de GOB,
- De opvolging van de inkomende briefwisseling voor de GOB en de uitgaande briefwisseling van Brussel Gewestelijke Coördinatie.

Met het oog op meer transparantie en een beter beheer zal de cel Kanselarij van de GOB de opdrachten overnemen die momenteel door de kanselarijen van de ministeriële kabinetten worden uitgeoefend. Zodoende wordt het takenpakket van de cel uitgebreid en wordt de ondersteunende dienstverlening aan de regering uitgediept, zowel inhoudelijk, administratief, logistiek, juridisch alsook op communicatievlak, met het oog op de sturing en de coördinatie van de regeringspolitiek.

Het gaat om :

- De opvolging van de gesloten samenwerkingsovereenkomsten in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest (GOB en ION's) in het kader van het Overlegcomité (CODECO)
- De centralisering van de beantwoording van de parlementaire vragen

*Conditions de réussite*

Décision du Gouvernement

*Moyens*

- Besoins ICT : na
- Budget estimation : na

**IV.3.2. OO 3.2. : Développement d'une chancellerie régionale***Description de l'objectif*

L'objectif opérationnel tel que développé ci-dessous consiste en la création d'une Chancellerie régionale basée au SPRB et sous l'autorité des Secrétaires généraux.

Les missions actuelles de la Chancellerie du SPRB sont principalement orientées vers le personnel du Service public régional de Bruxelles.

En effet, il s'agit :

- de la diffusion interne des documents du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale,
- de la coordination des projets de réponses aux questions parlementaires préparées par les services du SPRB,
- du secrétariat du Comité de Concertation de Base du SPRB ainsi que du Conseil de Direction,
- de la gestion du courrier entrant pour le SPRB et du courrier sortant de Bruxelles Coordination Régionale.

Dans un souci de transparence et de meilleure gestion, la cellule Chancellerie du SPRB reprendra les missions actuellement exercées par les chancelleries des cabinets ministériels et étendra, partant, ses missions et assurera de manière plus large un soutien au Gouvernement, sur les plans du contenu, de l'administration, de la logistique, des aspects juridiques et de la communication pour la direction et la coordination de la politique gouvernementale.

Il s'agit :

- Du suivi des accords de coopération conclus en Région de Bruxelles-Capitale (SPRB et OIP) dans le cadre du comité de concertation (CODECO)
- De la centralisation des réponses aux questions parlementaires

- Het secretariaat van de regering - verspreiding van de beslissingen aan de gemachtigde personen en bekendmaking in het *Belgisch Staatsblad*
- De regeringscommunicatie
- Het Comité A (het aan alle federale, gewestelijke, plaatselijke, provinciale en gemeenschapsoverheden gemeenschappelijke onderhandelingscomité)
- Het Comité B (het aan alle federale, gewestelijke en gemeenschapsoverheden gemeenschappelijke onderhandelingscomité)
- het Comité C (het onderhandelingscomité van de gemeente- en provinciebesturen)
- De archivering m.b.t. de lopende regeerperiode
- De geschillen bij het Grondwettelijk Hof
- De geschillen bij de Raad van State

Daarnaast voorziet de algemene beleidsverklaring 2019-2024, naar aanleiding van de nieuwe verplichtingen op het gebied van openbaarheid, in de bekendmaking van de beslissingen en voorbereidende documenten van de regering en in communicatie met de burgers via een aangepaste website. Er komt ook een website met een overzicht van de Brusselse openbare instellingen, de mandaten en de bezoldigingen (openbare en private, volgens schijven zoals in het Europees Parlement) die men er ontvangt.

De gewestelijke kanselarij zal er ook voor zorgen dat de beslissingen van de plaatselijke (gemeenten, OCMW's, intercommunales, enz.) en gewestelijke besturen (regeringsdiensten en ION's) transparant zijn en zal daartoe bij deze instellingen gegevens opvragen.

#### Gewenste output van de OD

Oprichting van een volwaardige gewestelijke kanselarij op basis van het regeerakkoord, ter vervulling van de opdrachten zoals ze hierboven worden beschreven.

#### 1 Kritieke prestatie-indicator (KPI) voor de output van de OD, in verband met de acties en projecten

Oprichting van een gewestelijke kanselarij.

#### Drempelwaarden van de OD (groen, oranje of rood)

0 % (rood) en 100 % (groen)

#### Deadline van de OD

Eind van de legislatuur

- Du Secrétariat du Gouvernement - diffusion des décisions aux personnes autorisées et publication au *Moniteur belge*.
- De la Communication gouvernementale
- Du Comité A (comité de négociation commun à l'ensemble des services publics, fédéraux, régionaux, communautaires, locaux et provinciaux)
- Du Comité B (comité de négociation commun à l'ensemble des services publics, fédéraux, régionaux et communautaires)
- Du Comité C (comité de négociation des services publics provinciaux et locaux)
- De l'Archivage de la législation en cours
- Des Litiges devant la Cour Constitutionnelle
- Des Litiges devant le Conseil d'État

De plus, la déclaration gouvernementale 2019-2024 prévoit la publicité des décisions et documents préparatoires du Gouvernement, se basant sur les nouvelles obligations en matière de publicité et, par le biais d'un site internet adapté, la communication avec les citoyens. Un site internet reprendra également l'inventaire des organismes publics bruxellois, les mandats et rémunérations (publiques et privées par tranches comme au Parlement Européen) perçues en leur sein.

La chancellerie régionale assurera également la transparence des décisions des entités locales (communes, CPAS, intercommunales, etc.) et régionales (services du Gouvernement et OIP) en collectant les données auprès de ces organismes.

#### Output souhaité de l'OO :

Création d'une véritable chancellerie régionale reprenant les missions telles que décrites ci-dessus et basée sur l'accord de Gouvernement.

#### 1 Indicateur clé de performance (ICP) pour l'output de l'OO, lié aux actions et projets :

Création d'une chancellerie régionale.

#### Valeurs seuils de l'OO (vert, orange ou rouge) :

Rouge : 0 % ou vert : 100 %

#### Échéance de l'OO :

Fin de la législature



*Omschrijving van de acties en projecten*Gewenste output per actie en project

Goedkeuring door de regering van het principe van een gewestelijke kanselarij zoals beschreven.

Kritieke prestatie-indicatoren (KPI's) per actie en project :

Oprichting van een gewestelijke kanselarij

Drempelwaarden per actie en project (groen, oranje of rood)

0 % (rood) en 100 % (groen)

Deadline per actie en project

Duur van de legislatuur

*Slaagvoorwaarden*

Politieke bereidheid, voldoende personeel, performante informaticamiddelen, goede samenwerking tussen overheidsinstellingen

*Middelen*

Het personeelsbestand van de gewestelijke kanselarij moet worden uitgebreid met het oog op een doeltreffend beheer van de huidige en toekomstige opdrachten, alsook om te voorzien in back-ups voor de continuïteit van de dienstverlening.

Momenteel is de kanselarij samengesteld uit vier VTE's :

- een coördinatrice van rang A1
- een personeelslid van rang B1
- een personeelslid van rang C1
- een personeelslid van rang D1

Het toekomstige team zou 16 VTE's moeten tellen, namelijk :

- een coördinator (m/v/x) van rang A2 (of A3)
- vijf attachés (m/v/x) van niveau A1 (2 juristen, 1 communicatieverantwoordelijke en 2 dossierbeheerders)
- drie assistenten (m/v/x)
- vijf adjuncten (m/v/x)
- twee klerken (m/v/x)
- ICT-behoefte :

*Description des actions et projets*Output souhaité par action et projet :

Approbation par le Gouvernement du principe d'une chancellerie régionale telle que décrite.

Indicateurs clés de performance (ICP) par action et projet :

Réalisation d'une chancellerie régionale

Valeurs seuils par action et projet (vert, orange ou rouge) :

0 % (rouge) et 100 % (vert)

Échéance par action et projet :

Durée de la législature

*Conditions de réussite*

Volonté politique, personnel suffisant, moyens informatiques performants, bonne collaboration entre organismes publics

*Moyens*

Pour une gestion efficace des missions actuelles et nouvelles de la Chancellerie régionale et en vue de prévoir des back up nécessaires à la continuité du service, un renfort en ressources humaines s'impose.

Actuellement, la Chancellerie se compose de 4 ETP :

- une coordinatrice de niveau A1
- un agent de niveau B1
- un agent de niveau C1
- un agent de niveau D1.

La future équipe devrait comporter 16 ETP répartis comme suit :

- un/e coordinateur/trice A2 (ou A3)
- cinq attaché/es de niveau A1 (2 juristes, 1 chargé/e de communication et 2 gestionnaires de dossiers)
- trois assistant/es
- Cinq adjoint/es
- Deux commis.
- Besoins ICT :

Behoeften die voortvloeien uit het ontstaan van nieuwe bevoegdheden die aan de toekomstige gewestelijke kanselarij worden toegekend (IT-toepassingen)

– Geraamd budget :

Bij de oprichting van de gewestelijke kanselarij zal het overeenstemmende aantal kabinetpersoneelsleden van elke minister en staatssecretaris worden overgenomen.

De weerslag op de begroting blijft dus neutraal, of is zelfs gunstig, aangezien er bespaard zal worden op de kabinetspremies.

*Partners*

Ministeriële kabinetten, IT, intercommunales, ION's, Brussels Parlement, Brusselse Regering, gemeenten, enz.

**IV.3.3. OD 3.3. : Een gewestelijke digitale strategie implementeren**

*Omschrijving van de doelstelling*

Gewenste output van de OD

Een gewestelijke digitale strategie implementeren om de dienstverlening aan de burger te verbeteren en tegelijkertijd het imago van het Gewest te bevorderen :

- Voor de oprichting van een website voor de verschillende gewestelijke instanties wordt voorgesteld de bestaande cel binnen de GOB verder te ontwikkelen om de opgedane ervaring en de beschikbare expertise te benutten door deze om te vormen tot een transversale cel webstrategie die verantwoordelijk is voor de coördinatie van de technische en grafische normen. Deze transversale cel binnen de GOB zal worden beheerd door vertegenwoordigers van de IT Coördinatie (web-team) (verantwoordelijk voor het technische gedeelte), Easybrussels en de directie Communicatie van de GOB (verantwoordelijk voor de inhoud).
- Creatie van een gloednieuw, modern maar eenvoudig gewestelijk be.brussels portaal met weinig of geen inhoud (een echt portaal dat, zoals de naam al doet vermoeden, als leidraad zal dienen).
- De stappencatalogus zal volledig geïntegreerd worden in deze nieuwe gewestelijke portaal-site.

Besoins liés au développement de nouvelles compétences attribuées à la future chancellerie régionale (applications informatiques)

– Budget estimation :

La création de la Chancellerie régionale s'accompagnera de la reprise du nombre correspondant de membres de cabinet de chaque ministre et secrétaire d'État.

L'impact budgétaire est donc neutre, voire positif, puisqu'une économie sera faite sur les primes de cabinet.

*Partenaires*

Cabinets ministériels, IT, intercommunales, OIP, Parlement bruxellois, Gouvernement bruxellois, communes etc.

**IV.3.3. OO 3.3. : Mettre en place une stratégie digitale régionale**

*Description de l'objectif*

Output souhaité de l'OO

Mettre en place une stratégie digitale régionale visant à rendre un meilleur service au citoyen tout en promouvant l'image de la Région :

- En ce qui concerne la mise en place de services relatifs à l'hébergement de sites Internet des différents organismes régionaux, il est proposé de poursuivre le développement de la cellule existante au sein du SPRB de manière à utiliser l'expérience acquise et l'expertise disponible en la transformant en une cellule transversale Web stratégie chargée de la coordination des normes techniques et graphiques. Cette cellule transversale sera pilotée par des représentants de la Coordination IT (web-team) (responsable pour le partie technique), d'Easybrussels et de la direction Communication du SPRB (image et contenu).
- Créer un tout nouveau portail régional be.brussels simplifié, moderne, restructuré et prenant son rôle de vitrine digitale de la Région bruxelloise.
- Poursuite du travail sur le catalogue des démarches et intégration à ce nouveau portail régional.

- Standaard internetplatform & referentiewebsites : Naast de ontwikkeling van het regionale portaal en de integratie van de stappencatalogus, zal ook een referentieplatform (Content Management System) worden gedefinieerd, dat binnen de GOB kan worden gebruikt en ter beschikking kan worden gesteld van andere entiteiten (naar analogie van het regionale SAP-platform). Het doel hiervan is om een referentiewebsite en standaardsjablonen voor de verschillende entiteiten binnen het Gewest voor te stellen om de gewestelijke uniformiteit te waarborgen.

1 Kritieke prestatie-indicator (KPI) voor de output van de OD, gekoppeld aan de acties en projecten

Percentage uitvoering van de digitale strategie

Drempelwaarden van de OD (groen, oranje of rood)

< 50 % =rood, <75 % oranje, + 75 % = groen

Deadline voor de OD

2024

**IV.3.4. OD 3.4. : Ontwikkelen van een kwaliteitsbeleid en versterken van de klantgerichtheid van de overheidsdienst**

De GOB heeft de ambitie om een kwaliteitsbeleid uit te werken door haar werking verder te enten op standaardisatie. In eerste instantie is er de ambitie om het milieumanagementsysteem te conformeren aan de standaarden op dit vlak. Naast het label eco-dynamische onderneming, waarvoor een nieuwe kandidatuur zal worden opgestart worden na de verhuis van de GOB naar de nieuwe locatie, is het alvast de ambitie om het milieumanagementsysteem te conformeren aan de ISO 14001 vereisten, en op termijn aan de EMAS-normen. Maar ook op andere vlakken moet de ambitie zijn om het kwaliteitsniveau van de dienstverlening verder op te trekken naar internationale standaarden. De continue verbetering van processen en bijkomende sensibilisering is daarbij een essentieel element.

Verder zal de GOB haar doelstellingenmanagement verder professionaliseren. In het kader van de beheerscontrole is, in samenwerking met Brussel Financiën en Begroting, een tool ontwikkeld, Athena genaamd, die toelaat doelstellingen en KPI's gestructureerd op te volgen. Vanaf 2020 moeten de doelstellingen en KPI's van BGC en BFB via deze tool worden opgevolgd. De ambitie is deze tool verder uit te rollen naar andere Besturen van de GOB, en naar andere geïnteresseerde instellingen.

- Plateforme internet standard & sites internet de référence : une plateforme de référence sera également définie (Content Management System), pouvant être utilisée au sein du SPRB et mise à disposition d'autres entités (par analogie avec la plateforme régionale SAP). Le but est ici de pouvoir proposer un site internet de référence et des templates standards y afférents aux différentes entités au sein de la Région afin d'assurer une uniformité régionale.

1 Indicateur clé de performance (ICP) pour l'output de l'OO, lié aux actions et projets

Pourcentage de la mise en œuvre de la stratégie digitale

Valeurs seuils de l'OO (vert, orange ou rouge)

< 50 % =rouge, <75 % orange, + 75 % = vert

Échéance de l'OO

2024

**IV.3.4. OO 3.4. : Développer une politique de qualité et renforcer l'orientation de client du SPRB.**

L'ambition du SPRB est de développer une politique de qualité en alignant davantage ses activités sur les normes internationales. Dans un premier temps, l'ambition est d'aligner le système de management environnemental sur les normes en la matière. Outre le label d'entreprise éco-dynamique, pour lequel une nouvelle application sera lancée après le déménagement du SPRB sur le nouveau site, l'ambition est d'aligner le système de management environnemental sur les exigences de la norme ISO 14001 et, le moment venu, sur les normes EMAS. Dans d'autres domaines également, cependant, l'ambition est d'améliorer encore le niveau de qualité du service pour le rendre conforme aux normes internationales. L'amélioration continue des processus et une sensibilisation accrue sont des éléments essentiels à cet égard.

En outre, le SPRB poursuivra la professionnalisation de sa gestion des objectifs. Dans le cadre du contrôle de gestion, un outil appelé Athena a été développé, en collaboration entre Bruxelles Coordination Régionale et Bruxelles Finances et Budget, qui permet un suivi structuré des objectifs et des ICP. À partir de 2020, les objectifs et les ICP de BCR et de BFB devront être suivis via cet outil. L'ambition est d'étendre cet outil à d'autres administrations du SPRB et à d'autres institutions intéressées.

Daarnaast is het ook de ambitie om de klantgerichtheid van de overheidsdienst te verbeteren. Door het principe van een klantgedreven organisatie vooraan te zetten, moeten processen durven herbekeken worden en vereenvoudigd te worden om beter te voldoen aan de eisen van de burgers, ondernemingen en organisaties. Concreet zullen er interne vormingen worden voorzien om dit principe te benadrukken, tijdens procesherzieningen zal de nadruk op dit principe worden gelegd.

Tot slot is de klachtendienst van de GOB een belangrijk instrument dat toelaat om de klanttevredenheid te meten en problemen inzake dienstverlening te detecteren. De GOB zal blijven inzetten op een klantgerichte dienstverlening, ook in geval van klachten.

#### Gewenste output van de OD

- MilieuManagementSysteem van (een deel van) de GOB conform aan internationale standaard.
- Uitrol Athéna
- Interne vormingen klantgerichtheid
- Klachtenbehandeling

#### 1 Kritieke prestatie-indicator (KPI) voor de output van de OD, gekoppeld aan de acties en projecten

- KPI\_SPRB\_3.5.1 # ambtenaren intern gevormd inzake klantgerichtheid.
- KPI\_SPRB\_3.5.2 90 % van de klachten behandeld binnen de termijn.

#### Drempelwaarden van de OD (groen, oranje of rood)

< 50 = rood), > 75 groen

#### Deadline voor de OD

2024

#### *Middelen*

- Genaamd aantal VTE
- 2 VTE voor de aansturing van het project (normering duurzaamheidsbeleid en vorming klantgerichtheid samen)
- Budget
- Werkingsmiddelen op basisallocatie 04.002.08.01.1211

En outre, l'ambition est également d'améliorer l'orientation client du service public. En privilégiant le principe d'une organisation orientée client, les processus doivent être revus et simplifiés afin de mieux répondre aux besoins des citoyens, des entreprises et des organisations. Concrètement, une formation interne sera dispensée pour mettre l'accent sur ce principe ; l'accent sera mis sur ce principe lors des révisions du processus.

Enfin, le service des plaintes du SPRB est un outil important pour mesurer la satisfaction des clients et détecter les problèmes de service. Le SPRB continuera à mettre l'accent sur les services axés sur la clientèle, y compris en cas de plaintes.

#### Output souhaité de l'OO

- Système de gestion de l'environnement du (d'une partie du) SPRB conformément à la norme internationale.
- Déploiement d'Athéna
- Formation interne et orientation client
- Traitement des plaintes

#### 1 Indicateur clé de performance (ICP) pour l'output de l'OO, lié aux actions et projets

- KPI\_SPRB\_3.5.1 # fonctionnaires formés en interne en orientation client.
- KPI\_SPRB\_3.5.2 90 % des plaintes traitées dans le délai.

#### Valeurs seuils de l'OO (vert, orange ou rouge)

< 50 = rouge, > 75 vert

#### Échéance de l'OO

2024

#### *Moyens*

- Nombre estimé d'ETP
- 2 ETP pour le pilotage du projet (politique de gestion de l'environnement et formations orientation client)
- Budget
- Frais de fonctionnement sur l'allocation de base 04.002.08.01.1211

#### IV.3.5. OD 3.5. : *Uitbouw van een gewestelijk vertaalnetwerk*

##### *Omschrijving van de doelstelling*

###### Algemeen

In de algemene beleidsverklaring komt in het onderdeel « Een Gewest met sterkere instellingen » (p.p. 110 en volgende) de idee van goed bestuur en samenwerking tussen instellingen naar voren. In dat verband kan overwogen worden om samenwerking te stimuleren via een op te richten netwerk van vertaaldiensten binnen de instellingen van het BHG.

In eerste instantie kan dit neerkomen op het louter delen van ervaringen, documentatie, tools en expertise. Maar de samenwerking kan ook verder gaan en concreet het overnemen van vertaalwerk van partners in het netwerk inhouden, wat de afzonderlijke workloads draaglijker of nuttiger zou kunnen maken en *in fine* het binnen de instellingen van het BHG aan externe vertaalfirma's uitbestede bedrag verminderen (wat dan weer aan de rationaliseringsdoelstelling tegemoetkomt).

###### Context

De uitwisseling van expertise tussen verschillende vertaalcellen van het BHG is ongetwijfeld verrijkend (bijvoorbeeld vergelijken gebruikte vertaalsoftware, afspraken maken over vertaalconventies, typebestek voor uitbesteding van vertaalwerk, good practices...). Er kan in dit verband ook gedacht worden aan de uitwisseling van vertaalgegevens tussen de partners van het netwerk.

Uit contacten met andere vertaaldiensten in het Gewest en daarbuiten is gebleken dat piek- en dalmomenten in de workload een gemeenschappelijk element zijn bij elke vertaaldienst. Uit de ervaring met de centralisering van de vertaaldienst bij de GOB in 2013 is gebleken dat het werken met een grotere pool die pieken en dalen kan uitvlakken. Indien binnen het vertaalnetwerk op gewestelijke schaal de partners op vrijwillige basis werk van elkaar zouden overnemen, zou dit kunnen leiden tot een draaglijker of nuttiger workload voor alle vertalers in resp. piek- en dalperiodes). Dit kan bovendien bij de verschillende instellingen een vermindering in de kosten voor uitbesteding met zich meebrengen (het principe zou erop neerkomen dat bij een grote workload eerst de partners in het netwerk worden bevraagd en pas daarna een extern vertaalbureau).

De huidige samenwerking tussen de GOB, urban.brussels en talent.brussels vormt feitelijk reeds een dergelijke constructie, zij het in één richting ten laste van

#### IV.3.5. OO 3.5. : *Développement d'un réseau de traduction régional*

##### *Description de l'objectif*

###### Généralités

La déclaration de politique générale met en avant dans la partie « Une Région aux institutions renforcées » (p.106 et suivantes) l'idée d'une bonne administration et collaboration entre les institutions. Dans ce contexte, on pourrait envisager d'encourager la coopération par le biais d'un réseau de services de traduction à mettre en place au sein des institutions de la RBC.

Dans un premier temps, il peut s'agir d'un simple partage d'expériences, de documentation, d'outils et d'expertise. Mais la coopération peut aussi aller plus loin et inclure le transfert du travail de traduction des partenaires du réseau, ce qui pourrait rendre les charges de travail individuelles plus supportables ou plus utiles et, en fin de compte, réduire au sein des institutions de la RBC les frais liés à l'externalisation de textes à des sociétés de traduction externes (ce qui répond à l'objectif de rationalisation).

###### Contexte

L'échange d'expertise entre les différentes cellules de traduction de la RBC est sans aucun doute enrichissant (par exemple, comparaison des logiciels de traduction utilisés, accords sur les conventions de traduction, cahier des charges type pour l'externalisation des travaux de traduction, bonnes pratiques, etc.). Dans ce contexte, on pourrait également envisager l'échange des mémoires de traduction entre les partenaires du réseau.

Les contacts avec d'autres services de traduction de la Région et d'ailleurs ont montré que tous les services de traduction connaissent des fluctuations en termes de charge de travail. Il ressort de l'expérience de la centralisation du service de traduction au sein du SPRB en 2013 que le fait de travailler avec un pool plus important peut atténuer les pics et les creux. Si, à l'échelle régionale, au sein du réseau de traduction, les partenaires prenaient en charge le travail des uns et des autres sur une base volontaire, cela pourrait entraîner une charge de travail plus supportable ou utile pour tous les traducteurs (en période de pic et de creux). En outre, cela pourrait conduire à une réduction des coûts de sous-traitance des différentes institutions (le principe serait qu'en cas de charge de travail importante, on consulte d'abord les partenaires du réseau, puis, le cas échéant, un bureau de traduction externe).

La collaboration actuelle entre le SPRB, urban.brussels et talent.brussels correspond en fait déjà à un tel dispositif, mais à sens unique et au détriment du SPRB. Les SLA

de GOB. De onderschreven SLA's bepalen dat indien urban.brussels of talent.brussels het vertaalwerk niet aankunnen, zij dit aan de vertaalcel van de GOB doorgeven (die vervolgens zelf beslist om dit intern te vertalen -kostenloos- of uit te besteden -op kosten van urban dan wel talent-). Het moge duidelijk zijn dat de administratieve werklust in de huidige constructie zo goed als volledig bij de vertaalcel van de GOB terecht komt.

### Conclusie

Bedoeling van deze denkoefening is tot een win-win te komen voor alle partners in het netwerk, zonder significante bijkomende administratieve lasten. Het zou interessant zijn te verkennen wat op dit vlak allemaal mogelijk en wenselijk is.

De cel Vertaling van de GOB kan de coördinatie van (de uitbouw van) dit netwerk op zich nemen.

Voor de duidelijkheid : dit betreft niet de wens tot het creëren van één centrale vertaaldienst voor het gehele Gewest, die alle operationele vertaalwerk op zich neemt. Evenmin is het de bedoeling dat één partner buffer wordt voor alle andere. Het betreft louter een samenwerkingsstructuur, waarvan de modaliteiten nog te bepalen zijn, afhankelijk van de input van de betrokken instellingen. Het einddoel bestaat erin alle vertaaldiensten zo efficiënt mogelijk te laten functioneren.

#### 1 Kritieke prestatie-indicator (KPI) voor de output van de OD, gekoppeld aan de acties en projecten

Tegen midden 2020 heeft een eerste bijeenkomst van het netwerk plaatsgevonden met naast de GOB minstens drie andere partners.

#### Drempelwaarden van de OD (groen, oranje of rood)

- Groen : minstens 3 andere partners aanwezig op de lanceringsvergadering half 2020.
- Oranje drempel : minder dan 3 andere partners aanwezig op lanceringsvergadering half 2020.
- Rood : geen lanceringsvergadering voor half 2020.

#### Deadline voor de OD

Voor 1/7/2020 heeft de lanceringsvergadering plaatsgevonden. Verdere termijnen zijn afhankelijk van de input van de andere instellingen.

souscrits stipulent que si urban.brussels ou talent.brussels ne peuvent pas prendre en charge le travail de traduction, ils le transmettent à la cellule traduction du SPRB (qui décide alors de le traduire en interne - gratuitement - ou de l'externaliser - aux frais de urban.brussels ou talent.brussels). Il est clair que dans le dispositif actuel, la charge de travail administratif est presque entièrement transférée à la cellule traduction du SPRB.

### Conclusion

L'objectif de cette réflexion est d'aboutir à un win-win pour tous les partenaires du réseau, sans charges administratives supplémentaires significatives. Il serait intéressant d'explorer ce qui est possible et souhaitable dans ce domaine.

La cellule Traduction du SPRB peut assurer la coordination (du développement) de ce réseau.

Que les choses soient claires, l'objectif n'est pas de créer un service de traduction centralisé pour toute la Région, qui assurerait tout le travail opérationnel de traduction, ni qu'un partenaire fasse office de tampon pour les autres services. Il s'agit donc uniquement d'une structure de collaboration, dont les modalités sont encore à déterminer, en fonction des inputs des institutions concernées. Le but ultime est de s'assurer que tous les services de traduction fonctionnent aussi efficacement que possible.

#### 1 Indicateur clé de performance (ICP) pour l'output de l'OO, lié aux actions et projets

Mi-2020, une première réunion du réseau est organisée avec, outre le SPRB, au moins trois autres partenaires.

#### Valeurs seuils de l'OO (vert, orange ou rouge)

- Vert : au moins 3 autres partenaires présents lors de la réunion de lancement mi-2020.
- Orange : moins de 3 autres partenaires présents lors de la réunion de lancement mi-2020.
- Rouge : pas de réunion de lancement avant mi-2020.

#### Échéance de l'OO

La réunion de lancement a eu lieu avant le 1/7/2020. D'autres délais dépendent de l'input des autres institutions.



*Slaagvoorwaarden*

Bereidheid tot samenwerking bij de andere instellingen van het BHG. Wederzijds vertrouwen, o.a. voor het delen van teksten en vertaalgeheugens.

*Middelen*

- Genaamd aantal VTE
- Aangezien de modaliteiten nog niet bepaald zijn : moeilijk in te schatten. Voor het opzetten van het project : 0,1 VTE (een halve dag per week).

*Partners*

Alle vertaalcellen van alle instellingen van het BHG. Het opzoeken van de partners maakt deel uit van dit project.

**IV. 4 SD 4 : Bijdragen aan de klimaatverbintenissen van het Gewest om de directe en indirecte uitstoot van broeikasgassen tegen 2030 met minstens 40 % te verminderen en de Europese doelstelling voor koolstofneutraliteit te benaderen tegen 2050**

*Omschrijving van de doelstelling*

Om efficiënt te zijn, moeten de bijdragen van elke openbare instelling aan de klimaatprioriteiten worden vertaald in hefboomen die beantwoorden aan adequate en realistische doelstellingen. Derhalve belast de Regering de Taskforce Klimaat, die alle administraties verenigt onder coördinatie van Leefmilieu Brussel, met de opdracht om de vaststelling en/of actualisering van de meetbare en cijfermatige hefboomen en doelstellingen, die in het kader van de begroting 2021 aan het Parlement zullen worden meegedeeld, te begeleiden.

Meer dan ooit moet de Gewestelijke Overheidsdienst Brussel zijn voorbeeldrol inzake duurzaamheidsbeleid waarmaken. De verhuis naar de nieuwe locatie, de Silver Tower, is een unieke gelegenheid om de milieuprestaties van onze organisatie drastisch te verbeteren en bij te dragen tot een verbetering van het leefmilieu in het Gewest. Eerst en vooral door een daling van het energieverbruik, maar de ambitie is om deze verhuis veel breder op te vatten.

Het nieuwe gebouw moet een hefboom zijn om een volwaardig duurzaamheidsbeleid uit te werken, dat zowel minder resources verbruikt (water, energie,...), maar ook inzet op afvalvermindering, duurzame en ethisch verantwoorde aankopen verzekerd en een duurzaam mobiliteitsbeleid verzekert.

*Conditions de réussite*

Volonté de collaboration des autres institutions de la RBC. Confiance mutuelle, notamment pour le partage des textes et mémoires de traduction.

*Moyens*

- Nombre estimé d'ETP
- Vu que les modalités ne sont pas encore déterminées : difficile à estimer. Pour la mise en œuvre du projet : 0,1 ETP (un demi-jour par semaine).

*Partenaires*

Toutes les cellules traduction de toutes les institutions de la RBC. La recherche des partenaires fait partie de ce projet.

**IV. 4 OS 4 : Contribuer aux engagements de la Région en matière climatique pour atteindre une réduction de minimum 40 % des émissions de GES, directes et indirectes, en 2030 et s'approcher de l'objectif européen de neutralité carbone en 2050**

*Description de l'objectif*

Pour être efficaces, les contributions de chaque organisme public aux priorités climatiques doivent être traduites en leviers qui répondent à des objectifs adéquats et réalisables. Le Gouvernement confie, dès lors, à la Task force Climat, qui rassemble l'ensemble des administrations sous la coordination de Bruxelles Environnement, la mission d'accompagner la fixation et/ou l'actualisation des leviers et objectifs mesurables ou chiffrés, qui seront communiqués au Parlement dans le cadre du budget 2021.

Plus que jamais, le Service public régional de Bruxelles doit être à la hauteur de son rôle exemplaire en matière de politique de durabilité. Le déménagement vers son nouveau site, la Silver Tower, est une occasion unique d'améliorer considérablement les performances environnementales de notre organisation et de contribuer à l'amélioration de l'environnement dans la région. D'abord et avant tout par une réduction de la consommation d'énergie, mais l'ambition est d'avoir une vision beaucoup plus large de ce déménagement.

Le nouveau bâtiment doit être un levier pour développer une véritable politique de développement durable qui utilise moins de ressources (eau, énergie, etc.), mais qui se concentre également sur la réduction des déchets, assure une politique d'achats durables et éthiquement responsables et assure une politique de mobilité durable.

**IV.4.1. OD 4.1. : Het identificeren, plannen en/of actualiseren tegen het einde van het eerste kwartaal 2020 van de meetbare of cijfermatige hefboomen en operationele doelstellingen die moeten worden opgenomen in de Oriëntatiebrieven met het oog op de integratie van de klimaatdimensie in alle opdrachten (OD reeds geïdentificeerd in de Oriëntatienota en nieuwe OD)**

**IV.4.2. OD 4.2. : Het identificeren en plannen tegen het einde van het eerste kwartaal 2020 van cijfermatige hefboomen en operationele doelstellingen die moeten worden opgenomen in de Oriëntatiebrieven met het oog op de integratie van de klimaatdimensie binnen haar organisatie (OD reeds geïdentificeerd in de Oriëntatienota en nieuwe OD)**

**IV.4.3. OD 4.3. : Zorgen voor een ambitieus milieubeleid (energie, water, afval, aankopen)**

#### Omschrijving van de doelstelling

De GOB heeft een lange traditie inzake duurzaamheid en de continue verbetering van haar ecologische voetafdruk. De GOB zal deze versterken naar aanleiding van de verhuis naar haar nieuw gebouw. Deze nieuwe infrastructuur moet toelaten om een belangrijke verbetering inzake energie- en waterverbruik te realiseren ten opzichte van de huidige gebouwen. Anderzijds is de verhuis een hefboom om de afvalproductie danig te verminderen. De GOB zal een actieplan Zero-Waste uitwerken die een traject uittekent om richting Zero-Waste organisatie te geraken. Anderzijds hanteert de GOB een plan duurzame aankopen. Dit meerjarenplan loopt af in 2020 en zal geëvalueerd en dienen als basis voor een nieuw meerjarenplan duurzame en ethisch verantwoorde aankopen 2020-2023.

#### Gewenste output van de OD

- Zero waste actieplan van de GOB
- Groene energie
- Uitvoering meerjarenplan duurzame aankopen en opmaak nieuw meerjarenplan 2020-2023.

#### 1 Kritieke prestatie-indicator (KPI) voor de output van de OD, gekoppeld aan de acties en projecten

75 % van de acties van het meerjarenplan duurzame aankopen uitgevoerd binnen de termijn van het plan

1. Aandeel groene stroom
2. Het verbruik en de energieprestaties van onze gebouwen.

**IV.4.1. OO 4.1. : Pour intégrer la dimension climatique dans l'ensemble des missions, identifier, planifier et/ou actualiser, d'ici la fin du premier semestre 2020, les leviers et objectifs opérationnels mesurables ou chiffrés à intégrer dans les lettres d'orientation (OO déjà identifiés dans la Note d'orientation et OO nouveaux)**

**IV.4.2. OO 4.2. : Pour intégrer la dimension climatique au sein de son organisation, identifier et planifier, d'ici la fin du premier semestre 2020, les leviers et objectifs opérationnels chiffrés à intégrer dans les lettres d'orientation (OO déjà identifiés dans la Note d'orientation et OO nouveaux)**

**IV.4.3. OO 4.3. : Assurer une politique environnemental ambitieuse (énergie, eau, déchets, achats)**

#### Description de l'objectif:

Le SPRB a une longue tradition de durabilité et d'amélioration continue de son empreinte écologique. Le SPRB les renforcera à la suite du déménagement dans son nouveau bâtiment. Cette nouvelle infrastructure devrait permettre d'améliorer sensiblement la consommation d'énergie et d'eau par rapport aux bâtiments actuels. D'autre part, le déménagement est un levier pour réduire significativement la production de déchets. Le SPRB élaborera un plan d'action « Zéro Waste » qui tracera la voie vers une organisation « Zéro Waste ». D'autre part, le SPRB bénéficie d'un plan d'achats responsables. Ce plan pluriannuel expire en 2020, sera évalué et servira de base à un nouveau plan pluriannuel des achats durables et éthiquement responsables 2020-2023.

#### Output souhaité de l'OO

- Plan d'action « Zero waste » du SPRB
- Energie verte
- Exécution du plan pluriannuel des achats durables et éthiquement responsables et établissement du nouveau plan 2020-2023.

#### 1 Indicateur clés de performance (ICP) pour l'output de l'OO, lié aux actions et projets

75 % des actions dans le plan pluriannuel des achats durables et éthiquement responsables exécutées.

1. Proportion d'énergie verte fournie
2. Nos consommations et la performance énergétique de nos bâtiments

3. De ratio tussen het geproduceerde en de verbruikte energie.

Drempelwaarden van de OD (groen, oranje of rood)

>75 % = groen, <50 % = rood

Deadline voor de OD

2024

*Omschrijving van de acties en projecten*

1. Overheidsopdrachten voor groene stroom
2. Verbeteren van de prestaties van onze gebouwen, meer performante uitrustingen plaatsen.
3. Plaatsen van zonnepanelen op goed georiënteerde daken.

***IV.4.4. OD 4.4. : Ontwikkeling van een duurzaam mobiliteitsbeleid***

*Omschrijving van de doelstelling*

Als overheidsdienst moet de GOB een voortrekker zijn inzake duurzame mobiliteit. De overgang naar een nieuw gebouw dichtbij een multimodaal knooppunt met uitstekende verbindingen met het openbaar vervoer zal deze transitie alleen maar verder versterken. De GOB wil dan ook een volwaardig mobiliteitsbeleid voeren voor zijn medewerkers, door in te zetten op verplaatsingen te voet, met de fiets of het openbaar vervoer. Voor de dienstverplaatsingen die met de wagen moeten gebeuren, zal gebruik gemaakt worden van een zeer vooruitstrevende vloot dienstwagens die bestaat uit elektrische en hybride wagens. De GOB wil zo zijn voortrekkersrol blijven spelen terzake. Tot slot zullen dienstverplaatsingen met het vliegtuig systematisch CO<sub>2</sub> gecompenseerd worden.

Gewenste output van de OD

1 Kritieke prestatie-indicator (KPI) voor de output van de OD, gekoppeld aan de acties en projecten

Drempelwaarden van de OD (groen, oranje of rood)

Percentage elektrische en hybride wagens in de vloot ?

Deadline voor de OD

2024

3. La part de l'énergie que nous produisons par rapport à celle que nous consommons

Valeurs seuils de l'OO (vert, orange ou rouge)

75 % = vert, < 50 % = rouge

Échéance de l'OO

2024

*Description des actions et projets*

1. Marchés d'énergie verte
2. Améliorer les enveloppes de nos bâtiments, placer des équipements plus performants
3. Placer des panneaux solaires sur nos toitures bien orientées

***IV.4.4. OO 4.4. : Développement d'une politique de mobilité durable***

*Omschrijving van de doelstelling*

En tant que service public, le SPRB doit rester un pionnier de la mobilité durable. La transition vers un nouveau bâtiment à proximité d'une jonction multimodale avec d'excellentes liaisons de transport public ne fera que renforcer cette transition. Le SRPB souhaite donc mener une politique de mobilité à part entière pour ses agents, en se concentrant sur la marche, le vélo ou les transports publics, y compris un parc de vélos électriques de service. Plus de 85 % des agents du SPRB viennent travailler en transport en commun, en vélo ou à pied. Pour les déplacements de service à fournir en voiture, il sera fait usage d'un parc de voitures de service très progressif composé de voitures électriques et hybrides. De cette manière, le GOB veut continuer à jouer son rôle de pionnier dans ce domaine. Enfin, les déplacements en avion seront systématiquement compensés par le CO<sub>2</sub>.

Output souhaité de l'OO

1 Indicateur clés de performance (ICP) pour l'output de l'OO, lié aux actions et projets

Valeurs seuils de l'OO (vert, orange ou rouge)

Pourcentage de voitures électriques et hybrides dans la flotte

Échéance de l'OO

2024

#### IV. 5 SD 5 : Gelijke kansenmainstreaming

##### Omschrijving van de doelstelling

Omschrijving van de doelstelling : rekening houden met de **problemen of bijzonderheden** waarmee de personen van doelgroepen op wie de criteria inzake gelijke kansen van toepassing zijn, geconfronteerd kunnen worden en deze in onze gewestelijke bevoegdheid integreren.

##### Brondocument van de SD

Ordonnantie en besluit GK test

##### Deadline van de SD

Heel de legislatuur

##### Slaagvoorwaarden

Voldoende personeel, politieke wil, steun van de hiërarchie van de betrokken administratie, sensibiliseren van zoveel mogelijk mensen in de betrokken diensten en de opleiding in verband met de GK voor degenen die verantwoordelijk zijn voor de verschillende operationele doelstellingen.

##### Middelen

- Personeelskosten : minimum 1 VTE per ION en en 0,5 VTE per bestuur

##### Partners

Equal.brussels, UNIA, IGVM

#### IV.5.1. OD 5.1. : Integreren van gelijke kansen in al de operationele doelstellingen van de oriëntatienota en de beleidsbrief

##### Omschrijving van de doelstelling

Integreren van de GK dimensie in alle operationele doelstellingen

##### Omschrijving van het gewenste (gedeeltelijke) resultaat van de SD, gekoppeld aan de OD's

Invullen van de gelijke kansentest voor de het geheel van de strategische doelstelling

#### IV. 5 OS 5 : Mainstreaming de l'égalité des chances

##### Description de l'objectif

Tenir compte et intégrer au sein de notre compétence régionale les **problématiques ou spécificités** auxquelles peuvent être confrontées les personnes ciblées par les critères liés à l'égalité des chances.

##### Document source de l'OS

Ordonnance, arrêté test EC

##### Échéance de l'OS

Toute la législature

##### Conditions de réussite

Ressources humaines nécessaires, volonté politique, soutien de la hiérarchie au sein de l'administration, sensibilisation d'un maximum de personnes des services concernés et formation par rapport à l'EC des personnes responsables des différents objectifs opérationnels.

##### Moyens

- Nombre estimé ETP : au minimum 1 ETP par OIP et 0,5 ETP par administration

##### Partenaires

Equal.brussels, UNIA, IEFH

#### IV.5.1. OO 5.1. : Intégrer l'égalité des chances dans tous les objectifs opérationnels de la note d'orientation et de la lettre d'orientation

##### Description de l'objectif

Intégrer la dimension EC dans tous les objectifs opérationnels.

##### Output souhaité de l'OO

Remplir le test d'égalité des chances pour l'ensemble de l'objectif stratégique

1 Kritieke prestatie-indicator (KPI) voor de output van de OD, gekoppeld aan de acties en projecten

- Percentage van operationele doelstellingen waarvan de gelijke kansentest is beoordeeld ten opzichte van alle operationele doelstellingen
- Aantal ingevulde gelijke kansentesten/ op het totaal aan wetgevende of reglementaire ontwerpen (moet 100 % zijn)
- Aantal gelijke kansentesten naar impact « positief », neutraal, negatief
- Aantal gelijke kansentesten naar impact « positief », neutraal, negatief naar :
  - Gender
  - Handicap
  - Etnisch-culturele achtergrond
  - Seksuele oriëntatie, genderidentiteit & genderexpressie
  - Sociale afkomst en situatie
  - Andere,...

Drempelwaarden van de OD (groen, oranje of rood)

70 – 80 – 90 %

Deadline van de OD

1<sup>er</sup> oktober

***IV.5.2. OD 5.2. : De gelijke kansentest invullen voor alle wetgevende of reglementaire ontwerpen***

*Omschrijving van de doelstelling*

De gelijke kansentest invullen voor alle ontwerpen van wet- of regelgeving

Omschrijving van het gewenste (gedeeltelijke) resultaat van de SD, gekoppeld aan de OD's

Ingevulde gelijke kansentesten voor elk wetgevend of reglementair ontwerp

1 Kritieke prestatie-indicator (KPI) voor de output van de OD, gekoppeld aan de acties en projecten

- Aantal ingevulde gelijke kansentesten/ op het totaal aan wetgevende of reglementaire ontwerpen (moet 100 % zijn)
- Aantal gelijke kansentesten naar impact « positief », neutraal, negatief

1 Indicateur clé de performance (ICP) pour l'output de l'OO, lié aux actions et projets

- Pourcentage d'objectifs opérationnels dont l'impact d'égalité des chances a été évalué par rapport à l'ensemble des OO
- Nombre de tests d'égalité des chances par impact « positif », « neutre », « négatif »
- Pour chaque critère, spécifier combien d'OO ont été évalués
  - Genre
  - Situation ethnique et culturelle
  - Handicap
  - Origine et situation sociale
  - Orientation sexuelle, expression et identité de genre
  - Autres,...

Valeurs seuils de l'OO (vert, orange ou rouge) :

70 – 80 – 90 %

Échéance de l'OO

1<sup>er</sup> octobre

***IV.5.2. OO 5.2. : Compléter le test d'égalité des chances pour toutes les conceptions législatives ou réglementaires***

*Description de l'objectif*

Compléter le test d'égalité des chances pour toutes les conceptions législatives ou réglementaires

Output souhaité de l'OO

Compléter des tests d'égalité des chances pour chaque modèle législatif ou réglementaire.

1 Indicateur clé de performance (ICP) pour l'output de l'OO, lié aux actions et projets

- Nombre de tests d'égalité des chances complétés / sur le total des projets législatifs ou réglementaires (doit être de 100 %)
- Nombre de tests d'égalité des chances par impact « positif », « neutre », « négatif »

- Aantal gelijke kansentesten naar impact « positief », neutraal, negatief naar impact per criterium :
  - Gender
  - Handicap
  - etnisch-culturele achtergrond
  - Seksuele oriëntatie, genderidentiteit & genderexpressie
  - Sociale afkomst en situatie
  - Andere,...

Drempelwaarden van de OD (groen, oranje of rood)

70 – 80 – 90 %

Deadline voor de OD

Permanent, de hele legislatuur. In eerste lezing.

***IV.5.3. OD 5.3. : De gelijke kansentest invullen voor de bestekken van overheidsopdrachten vanaf 30.001 euro excl.btw***

*Omschrijving van de doelstelling*

De gelijke kansentest invullen voor de bestekken van overheidsopdrachten vanaf 30.001 euro excl.btw.

Omschrijving van het gewenste (gedeeltelijke) resultaat van de SD, gekoppeld aan de OD's

Ingevulde gelijke kansentesten voor elk bestek

1 Kritieke prestatie-indicator (KPI) voor de output van de OD, gekoppeld aan de acties en projecten

- Aantal ingevulde gelijke kansentesten / op het totaal aan bestekken (moet 100 % zijn)
- Aantal gelijke kansentesten naar impact « positief », neutraal, negatief
- Aantal gelijke kansentesten naar impact « positief », neutraal, negatief naar impact per criterium :
  - Gender
  - Handicap
  - Etnisch-culturele achtergrond
  - Seksuele oriëntatie, genderidentiteit & genderexpressie

- Pour chaque critère, spécifier combien de test d'égalité des chances ont été remplis pour :

- Genre
- Situation ethnique et culturelle
- Handicap
- Origine et situation sociale
- Orientation sexuelle, expression et identité de genre
- Autres,...

Valeurs seuils de l'OO (vert, orange ou rouge)

70 – 80 – 90 %

Échéance de l'OO

Permanent, durant l'ensemble de la législature. En première lecture.

***IV.5.3. OO 5.3. : Remplir des test d'égalité des chances pour les cahiers des charges des marchés publics à partir de 30.001 euros hors TVA***

*Description de l'objectif*

Remplir des tests d'égalité des chances pour les cahiers des charges des marchés publics à partir de 30.001 euros hors TVA.

Output souhaité de l'OO

Remplir le test d'égalité des chances pour chaque cahier des charges

1 Indicateur clé de performance (ICP) pour l'output de l'OO, lié aux actions et projets

- Nombre de tests d'égalité des chances réalisés / sur le total des cahiers des charges (doit être de 100 %)
- Nombre de tests d'égalité des chances par impact « positif », « neutre », « négatif »
- Pour chaque critère, spécifier combien de test d'égalité des chances ont été remplis pour :
  - Genre
  - Situation ethnique et culturelle
  - Handicap
  - Origine et situation sociale



- Sociale afkomst en situatie
- Andere,...

Drempelwaarden van de OD (groen, oranje of rood)

70 – 80 – 90 %

Deadline voor de OD

Permanent, de hele legislatuur

***IV.5.4. OD 5.4. : De gelijke kansentest invullen voor de projectoproepen en de besluiten van toekenning van een subsidie vanaf 30.001 euro excl.btw***

*Omschrijving van de doelstelling*

De gelijke kansentest invullen voor de projectoproepen en de besluiten van toekenning van een subsidie vanaf 30.001 euro excl.btw

Omschrijving van het gewenste (gedeeltelijke) resultaat van de SD, gekoppeld aan de OD's

De gelijke kansentest invullen voor de projectoproepen en de besluiten van toekenning van een subsidie vanaf 30.001 euro excl.btw.

1 Kritieke prestatie-indicator (KPI) voor de output van de OD, gekoppeld aan de acties en projecten

- Aantal ingevulde gelijke kansentesten/ op het totaal aan bestekken (moet 100 % zijn)
- Aantal gelijke kansentesten naar impact « positief », neutraal, negatief
- Aantal gelijke kansentesten naar impact « positief », neutraal, negatief naar impact per criterium :
  - Gender
  - Handicap
  - Etnisch-culturele achtergrond
  - Seksuele oriëntatie, genderidentiteit & genderexpressie
  - Sociale afkomst en situatie
  - Andere,...

- Orientation sexuelle, expression et identité de genre
- Autres,...

Valeurs seuils de l'OO (vert, orange ou rouge)

70 – 80 – 90 %

Échéance de l'OO

Permanent, tout au long de la législature.

***IV.5.4. OO 5.4. : Remplir le test d'égalité des chances pour les appels à projets et les décisions d'octroi d'une subvention à partir de 30 001 euros hors TVA***

*Description de l'objectif*

Remplir le test d'égalité des chances pour les appels à projets et les décisions d'octroi d'une subvention à partir de 30 001 euros hors TVA

Output souhaité de l'OO

Effectuer des tests d'égalité des chances pour chaque appel à projets ; compléter le test d'égalité des chances pour l'ensemble des décisions du même appel ou compléter des tests d'égalité des chances pour chaque décision.

1 Indicateur clé de performance (ICP) pour l'output de l'OO, lié aux actions et projets

- Nombre de tests d'égalité des chances terminés / sur le total des appels (doit être de 100 %) et nombre de tests d'égalité des chances complétés pour toutes les décisions d'attribution dans le même appel
- Nombre de tests d'égalité des chances par impact « positif », « neutre », « négatif »
- Pour chaque critère, spécifier combien de test d'égalité des chances ont été complétés pour :
  - Genre
  - Situation ethnique et culturelle
  - Handicap
  - Origine et situation sociale
  - Orientation sexuelle, expression et identité de genre
  - Autres,...

<p><u>Drempelwaarden van de OD (groen, oranje of rood)</u></p> <p>70 – 80 – 90 %</p>	<p><u>Valeurs seuils de l'OO (vert, orange ou rouge)</u></p> <p>70 – 80 – 90 %</p>
<p><u>Deadline voor de OD</u></p> <p>Permanent, de hele legislatuur</p>	<p><u>Échéance de l'OO</u></p> <p>Permanent, tout au long de la législature.</p>
<p><b><i>IV.5.5. OD 5.5. : Invullen van de gelijke kansentest voor de beheerscontracten</i></b></p>	<p><b><i>IV.5.5. OO 5.5. : Compléter le test d'égalité des chances pour les contrats de gestion</i></b></p>
<p><i>Omschrijving van de doelstelling</i></p> <p>Invullen van de gelijke kansentest voor alle beheerscontracten</p>	<p><i>Description de l'objectif</i></p> <p>Remplir le test d'égalité des chances pour tous les contrats de gestion</p>
<p><u>Omschrijving van het gewenste (gedeeltelijke) resultaat van de SD, gekoppeld aan de OD's</u></p> <p>Gelijke kansentest invullen voor elk beheerscontract met een ION</p>	<p><u>Output souhaité de l'OO</u></p> <p>Effectuer des tests d'égalité des chances pour chaque contrat de gestion contracté avec un OIP.</p>
<p><u>1 Kritieke prestatie-indicator (KPI) voor de output van de OD, gekoppeld aan de acties en projecten</u></p> <p>De gelijke kansentest hebben ingevuld bij de indiening van het beheerscontract aan de regering</p>	<p><u>1 Indicateur clé de performance (ICP) pour l'output de l'OO, lié aux actions et projets</u></p> <p>Avoir rempli un test au moment de la soumission du contrat de gestion.</p>
<p><u>Deadline voor de OD</u></p> <p>Op het moment van voorlegging van het beheerscontract aan de regering</p>	<p><u>Échéance de l'OO</u></p> <p>Au moment de la soumission de contrat de gestion au gouvernement.</p>

**Bijlage 1 : Samenvattende lijst van alle strategische doelstellingen (SD) en operationele doelstellingen (OD)**

SD 1 : Be connected : het nieuw gebouw als hefboom voor modernisering van de GOB.

OD 1.1. : Program Management (PMO)

OD 1.2. : Legal

OD 1.3. : Informatiebeheer

OD 1.4. : Stream Change : Verandering begeleiden in het kader van het be connected-project

OD 1.5. : Communication

OD 1.6. : Facilities : Grondbeleid

OD 1.7. : HR-Stream : zich de nieuwe manieren van werken eigen maken

OD 1.8. : IT

SD 2 : Elk talent binnen de GOB koesteren en toezien op zijn welzijn en veiligheid

OD 2.1. : Beheer van de administratieve gebouwen

OD 2.2. : De jaarlijkse personeelsplannen opstellen en uitvoeren

OD 2.3. : De jaarlijkse vormingsplannen opstellen en uitvoeren

OD 2.4. : Een gewestelijk e-learningplatform ontwikkelen

OD 2.5. : Het loopbaancentrum verder ontwikkelen

OD 2.6. : Een welzijnsplan opstellen en uitvoeren

OD 2.7. : De hiërarchische lijn begeleiden bij het beheer van veranderingen en de doeltreffendheid

OD 2.8. : Herziening (redactie en goedkeuring) van het arbeidsreglement

OD 2.9. : Herziening van het regelgevend kader van toepassing op de statutaire en contractuele personeelsleden

IV.3 SD 3 : De gewestelijke expertise en coördinatie ontwikkelen

OD 3.1. : Brussel Synergie

OD 3.2. : Oprichting van een gewestelijke kanselarij

OD 3.3. : Communicatie – gewestelijke digitale strategie

OD 3.4. : Ontwikkelen van een kwaliteitsbeleid en versterken van de klantgerichtheid van de overheidsdienst

**Annexe 1 : Liste récapitulative de tous les objectifs stratégiques (OS) et objectifs opérationnels (OO)**

OS 1 : Be connected : le nouveau bâtiment comme levier de modernisation du SPRB

OO 1.1. : Program Management

OO 1.2. : Legal

OO 1.3. : Gouvernance de l'information

OO 1.4. : Change

OO 1.5. : Communication

OO 1.6. : Facilities Politique foncière

OO 1.7. : Stream RH : S'appropriier les nouvelles manières de travailler

OO 1.8. : IT

OS 2 : Cultiver chaque talent au sein du SPRB et veiller à son bien-être

OO 2.1. : Gestion des bâtiments et aménagement

OO 2.2. : Rédiger et exécuter les plans de personnel annuels

OO 2.3. : Rédiger et exécuter les plans de plan de formation annuels

OO 2.4. : Développer une plateforme d'elearning

OO 2.5. : Renforcer le centre de carrière

OO 2.6. : Rédiger et exécuter un plan bien-être

OO 2.7. : Accompagner la ligne hiérarchique dans la gestion du changement et de la performance

OO 2.8 Révision (rédaction et approbation) du règlement de travail.

OO 2.9 Révision du cadre réglementaire d'application aux membres du personnel statutaires et contractuels

IV.3 OS 3 : Développement de l'expertise et coordination régionale

OO 3.1. : Bruxelles Synergie

OO 3.2. : Développement d'une chancellerie régionale

OO 3.3. : Communication – Stratégie digitale régionale

OO 3.4. : Politique de Qualité & orientation client

OD 3.5.: Uitbouw van een gewestelijk vertaalnetwerk

SD4 : Bijdragen aan de klimaatverbintenissen van het Gewest om de directe en indirecte uitstoot van broeikasgassen tegen 2030 met minstens 40 % te verminderen en de Europese doelstelling voor koolstofneutraliteit te benaderen tegen 2050

OD 4.1.: Het identificeren, plannen en/of actualiseren tegen het einde van het eerste kwartaal 2020 van de meetbare of cijfermatige hefboomen en operationele doelstellingen die moeten worden opgenomen in de Oriëntatiebrieven met het oog op de integratie van de klimaatdimensie in alle opdrachten (*OD reeds geïdentificeerd in de Oriëntatienota en nieuwe OD*)

OD 4.2.: Het identificeren en plannen tegen het einde van het eerste kwartaal 2020 van cijfermatige hefboomen en operationele doelstellingen die moeten worden opgenomen in de Oriëntatiebrieven met het oog op de integratie van de klimaatdimensie binnen haar organisatie (*OD reeds geïdentificeerd in de Oriëntatienota en nieuwe OD*)

OD 4.3.: Zorgen voor een ambitieus milieubeleid (energie, water, afval, aankopen)

OD 4.4.: IV.4.4 OD 4.4.: Ontwikkeling van een duurzaam mobiliteitsbeleid

IV.5 SD 5 : Gender mainstreaming

OD 5.1.: Integreer van gelijke kansen in al de operationele doelstellingen van de oriëntatienota en de beleidsbrief

OD 5.2.: De gelijke kansentest invullen voor alle wetgevende of reglementaire ontwerpen

OD 5.3.: De gelijke kansentest invullen voor de bestekken van overheidsopdrachten vanaf 30.001 euro excl.btw

OD 5.4.: De gelijke kansentest invullen voor de projectoproepen en de besluiten van toekenning van een subsidie vanaf 30.001 euro excl.btw

OD 5.5.: Invullen van de gelijke kansentest voor de beheerscontracten

OO 3.5.: Développement d'un service de traduction régionale

IV.4 OS 4: Contribuer aux engagements de la Région en matière climatique pour atteindre une réduction de minimum 40 % des émissions de GES, directes et indirectes, en 2030 et s'approcher de l'objectif européen de neutralité carbone en 2050

OO 4.1.: Pour intégrer la dimension climatique dans l'ensemble des missions, identifier, planifier et/ou actualiser, d'ici la fin du premier semestre 2020, les leviers et objectifs opérationnels mesurables ou chiffrés à intégrer dans les lettres d'orientation (*OO déjà identifiés dans la Note d'orientation et OO nouveaux*)

OO 4.2.: Pour intégrer la dimension climatique au sein de son organisation, identifier et planifier, d'ici la fin du premier semestre 2020, les leviers et objectifs opérationnels chiffrés à intégrer dans les lettres d'orientation (*OO déjà identifiés dans la Note d'orientation et OO nouveaux*)

OO 4.3.: Assurer une politique environnementale ambitieuse (énergie, eau, déchets, achats.)

OO 4.4.: Développement d'une politique de mobilité durable

IV.5 OS 5 : Mainstreaming de l'égalité des chances

OO 5.1.: Intégrer l'égalité des chances dans tous les objectifs opérationnels de la note d'orientation et de la lettre d'orientation

OO 5.2.: Compléter le test d'égalité des chances pour toutes les conceptions législatives ou réglementaires

OO 5.3.: Remplir des tests d'égalité des chances pour les cahiers des charges des marchés publics à partir de 30.001 euros hors TVA

OO 5.4.: Remplir le test d'égalité des chances pour les appels à projets et les décisions d'octroi d'une subvention à partir de 30 001 euros hors TVA

OO 5.5.: Compléter le test d'égalité des chances pour les contrats de gestion

**Bijlage 2 : Regelgevingsagenda**

Inhoud (titel, korte omschrijving, aanleiding en doelstelling) :
Strategische doelstelling :
Stand van zaken en verdere planning :

Inhoud (titel, korte omschrijving, aanleiding en doelstelling) :
Strategische doelstelling :
Stand van zaken en verdere planning :

**Annexe 2 : Agenda de la réglementation**

Contenu (titre, brève description, occasion et objectif) :
Objectif stratégique :
Situation actuelle et la planification future :

Contenu (titre, brève description, occasion et objectif) :
Objectif stratégique :
Situation actuelle et la planification future :

**Bijlage 3 : De stand van zaken over het gevolg dat aan de aanbevelingen van het Rekenhof werd gegeven**

Referentie Rekenhof (rapporten/ documenten) :
Aanbevelingen van het Rekenhof :
Uitvoering van de aanbevelingen :

Referentie Rekenhof (rapporten/ documenten) :
Aanbevelingen van het Rekenhof :
Uitvoering van de aanbevelingen :

[...]

**Annexe 3 : État des lieux concernant la suite donnée aux recommandations de la Cour des comptes**

Référence à la Cour des comptes (Rapports/ documents) :
Recommandations de la Cour des comptes :
Application des recommandations :

Référence à la Cour des comptes (Rapports/ documents) :
Recommandations de la Cour des comptes :
Application des recommandations :

[...]







## BELEIDSNOTA

### Promotie van Meertaligheid

#### 1. Context

Op 1 januari 2019 telde Brussel<sup>(1)</sup> op een relatief kleine oppervlakte (162,4 km<sup>2</sup>) 1.208.542 inwoners<sup>(2)</sup>, ongeveer 180 nationaliteiten en meer dan 100 verschillende gesproken talen. Dat maakt van Brussel vandaag één van de meest kosmopolitische regio's van de wereld, een laboratorium en een pionier op het vlak van meertaligheid.

Bij de Brusselse bevolking groeit het draagvlak voor twee- en meertaligheid. Dit is een belangrijke factor voor het uittekenen van een beleid voor meertaligheid. Een meerderheid van de Brusselaars steunt één of andere vorm van meertalig onderwijs en vindt talenkennis essentieel voor het vinden van een job. Verder vindt ook een meerderheid van de Brusselaars dat deze talenkennis een essentieel onderdeel vormt van de **identiteit van de Brusselaar**.<sup>(3)</sup>

De Brusselaars zien meertaligheid als een grondstof die hun toekomst verzekert. Op meerdere vlakken. Meer dan één taal kennen is niet alleen goed om samen te leven maar geeft ook meer kansen: op de arbeidsmarkt, in opleidingen, economisch, sociaal, sportief en cultureel. **Het zorgt voor sociale en economische mobiliteit en is dus een troef.**

Beleidsmatig hanteren we een **inclusieve en functionele kijk op individuele meertaligheid**. Iemand is meertalig als hij of zij op regelmatige basis met meerdere talen in aanraking komt en in die talen minstens een eenvoudige conversatie kan voeren. We vertrekken hierbij vanuit drie talen, **het Frans en het Nederlands**, de twee officiële talen in Brussel en **het Engels** dat als wereldtaal binnen de economische en culturele sector een belangrijke rol speelt. Kennis van deze talen (of een combinatie ervan) is essentieel om volwaardig te participeren aan de Brusselse maatschappij. Daarnaast erkennen we uitdrukkelijk het belang en **meerwaarde van de talrijke thuistalen** die aanwezig zijn in onze kosmopolitische hoofdstad.

De bevoegdheid « Promotie van Meertaligheid » is een **transversale bevoegdheid**. Ze heeft vele raakvlakken met andere bevoegdheden van collega-ministers. De

(1) Omwille van de leesbaarheid gebruiken we « Brussel » om het gewest met zijn 19 gemeenten te omschrijven.

(2) BRON: [www.bisa.brussels](http://www.bisa.brussels)

(3) Rudi Janssens, Meertaligheid als opdracht. Een analyse van de Brusselse taalsituatie op basis van taalbarometer 4, VUBPRESS, Brussel, 2018.

## NOTE D'ORIENTATION

### Promotion du multilinguisme

#### 1. Contexte

Au 1<sup>er</sup> janvier 2019, Bruxelles<sup>(1)</sup> comptait sur une superficie relativement petite (162,4 km<sup>2</sup>) 1.208.542 habitants<sup>(2)</sup>, environ 180 nationalités et plus de 100 langues différentes parlées. Cela fait de Bruxelles aujourd'hui l'une des régions les plus cosmopolites au monde, un laboratoire et une pionnière sur le plan du multilinguisme.

Parmi la population bruxelloise, la prise de conscience pour le bilinguisme et le multilinguisme augmente. Il s'agit d'un facteur important pour l'esquisse d'une politique du multilinguisme. Une majorité de Bruxellois soutient l'une ou l'autre forme d'enseignement multilingue et trouve la connaissance linguistique capitale dans la recherche d'un emploi. Une large majorité de Bruxellois est également d'avis que cette connaissance linguistique constitue une partie essentielle de **l'identité du Bruxellois**.<sup>(3)</sup>

Les Bruxellois considèrent le multilinguisme comme étant l'élément principal pour assurer leur avenir. Et ce dans plusieurs domaines. La connaissance de plus d'une langue est non seulement profitable à la vie en communauté mais offre également davantage d'opportunités : sur le marché de l'emploi, dans les formations, sur le plan économique, social, sportif et culturel. **Le multilinguisme veille à la mobilité sociale et économique et est à ce titre un atout.**

Sur le plan politique, nous appliquons **un regard fonctionnel et inclusif sur le multilinguisme individuel**. Une personne est multilingue lorsque celle-ci est régulièrement en contact avec plusieurs langues et est en mesure de mener une conversation simple dans celles-ci. Nous partons ici de trois langues, le **Français et le Néerlandais**, les deux langues officielles à Bruxelles et **l'Anglais**, qui en tant que langue mondiale joue un rôle important dans le secteur économique et culturel. La connaissance de ces langues (ou une combinaison de celles-ci) est essentielle pour participer pleinement à la société bruxelloise. En outre, nous reconnaissons explicitement l'importance et la **plus-value des nombreuses langues parlées à la maison** présentes dans notre capitale cosmopolite.

La compétence « Promotion du multilinguisme » est une **compétence transversale**. Elle touche de nombreuses autres compétences pour lesquelles mes collègues-ministres

(1) Par soucis d'une meilleure visibilité, nous utilisons « Bruxelles » pour définir Bruxelles et ses 19 communes.

(2) SOURCE : [www.bisa.brussels](http://www.bisa.brussels)

(3) Rudi Janssens, Meertaligheid als opdracht. Een analyse van de Brusselse taalsituatie op basis van taalbarometer 4, VUBPRESS, Brussel, 2018.

taaldiversiteit strekt zich immers uit over verschillende sectoren van de maatschappij. Onderwijs ligt uiteraard voor de hand, maar ook andere domeinen, zoals cultuur, inburgering, tewerkstelling, beroepsopleiding, jeugd en welzijn hebben belangrijke raakvlakken met meertaligheid. **Nauwe samenwerking** zal dus **noodzakelijk** zijn, uiteraard met het volle respect voor ieders bevoegdheid.

## 2. Actiepunten

Brussel huisvest heel wat organisaties en initiatieven die werken met een taaldivers publiek of expertise hebben over meertaligheid. Vanuit beleidsoogpunt is het belangrijk de **bestaande initiatieven en projecten** in de verschillende sectoren van de maatschappij op het gebied van meertaligheid eerst **in kaart brengen**. Hoofddoel hierbij is een indicatie te krijgen van initiatieven en projecten die richting kunnen geven aan een succesvol beleid inzake meertaligheid in de toekomst.

Ons streefdoel is dat **alle Brusselse kinderen op 18-jarige leeftijd minstens het Nederlands, Frans en Engels beheersen**. Om deze meertaligheid te ontwikkelen is het belangrijk dat alle partners die een rol spelen in de opvoeding en ontwikkeling van een kind weten hoe ze deze meertalige ontwikkeling het best stimuleren.

Er zijn reeds tal van initiatieven en samenwerkingen binnen het onderwijsveld rond meertaligheid. Door duidelijk in kaart te brengen wie wat doet en welke noden van het werkveld nog niet beantwoord (kunnen) worden, is het mogelijk bestaande initiatieven beter op elkaar af te stemmen. Het is dan ook de bedoeling om alle relevante partners samen aan tafel te laten plaatsnemen en een duidelijk plan van aanpak te ontwikkelen. Hiervoor wordt een « **Raad voor Meertaligheid** » opgericht. Zowel academici, experts als scholen en andere partners kunnen hiervan deel uitmaken.

In deze context bekijken we ook hoe we de **expertise in het kader van bestaande concepten** zoals immersie-onderwijs, het Content and Language Integrated Learning (CLIL) en Stimulerend Meertalig Onderwijs Brussel (STIMOB) verder kunnen **uitwisselen** en indien nodig versterken.

We blijven inzetten op de bevordering van tweetaligheid van het lerarenkorps. Daarom zal er bekeken worden hoe we de **tweetalige lerarenopleiding** verder kunnen **uitbouwen** conform de afspraken die zijn gemaakt in het kader van het bestuursakkoord van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest.

Heel wat scholen zijn zelf actief op zoek naar partners om een meertalig traject uit te werken. We ondernemen

sont compétents. La diversité linguistique s'étend en outre sur plusieurs secteurs de la société. L'enseignement semble évident mais également d'autres domaines tels que la culture et l'intégration, l'emploi, la formation professionnelle, la jeunesse et le bien-être ont de nombreuses tangentes avec le multilinguisme. **Une étroite coopération** sera donc **nécessaire**, dans le respect des compétences de chacun.

## 2. Points d'action

Bruxelles héberge de nombreuses organisations et initiatives travaillant avec un public linguistiquement très varié ou disposant d'une expertise sur le multilinguisme. Depuis le point de vue politique, il est important de **cartographier** en premier lieu les **initiatives et projets existants** dans les différents secteurs de la société sur le plan du multilinguisme. L'objectif majeur est d'avoir une indication des projets et initiatives pouvant mener à une politique réussie en matière de multilinguisme à l'avenir.

Notre objectif est que **tous les enfants bruxellois de 18 ans maîtrisent au moins le Français, le Néerlandais et l'Anglais**. En vue de développer ce multilinguisme, il est important que l'ensemble des partenaires jouant un rôle dans la formation et le développement d'un enfant sachent comment stimuler au mieux ce développement multilingue.

De nombreuses initiatives et collaborations existent déjà au sein du milieu enseignant autour du multilinguisme. En dressant la liste de qui fait quoi et des besoins du terrain qui n'ayant pas encore (pus) trouver une réponse, il est possible de mieux faire coïncider les initiatives existantes. L'objectif est également de réunir autour de la table des partenaires pertinents en vue de développer un plan d'approche clair. Un « **Conseil du multilinguisme** » sera mis sur pied à cet effet. Celui-ci regroupera des universitaires, des experts mais également des écoles et bien d'autres partenaires.

Dans ce contexte, nous examinons également comment nous pouvons continuer à **échanger** et si possible renforcer **l'expertise dans le cadre des concepts existants** tels que l'enseignement d'immersion, le Content and Language Integrated Learning (CLIL) et Stimulerend Meertalig Onderwijs Brussel (STIMOB).

Nous continuons à investir dans la promotion du bilinguisme du corps professoral. À cet effet, il sera examiné comment nous pouvons continuer à développer la **formation bilingue d'enseignant** déjà existante, conformément aux accords conclus dans le cadre de l'accord de majorité de la Région de Bruxelles-Capitale.

De nombreuses écoles sont elles-mêmes activement à la recherche de partenaires pour esquisser un parcours

daarom actie om de praktische en juridische bezwaren weg te werken, waar nodig in overleg met de betrokken beleidsniveaus. We ondersteunen in deze context de ambitie van zowel de Vlaamse Gemeenschap als de Fédération Wallonie-Bruxelles om **uitwisseling tussen leerkrachten van beide gemeenschappen te stimuleren**.

Verder wordt ook een **gebruiksvriendelijke website** uitgewerkt waarop alle mogelijke partners zich kunnen aanmelden en op zoek kunnen gaan naar het type samenwerking dat ze in gedachten hadden. We hopen op deze manier gemakkelijker mensen, scholen en organisaties met elkaar in contact te brengen.

De **erkenning van de thuistalen** in het onderwijs is belangrijk om het inhoudelijke leerproces en het algemeen welbevinden van het kind te stimuleren. Het is aangewezen dat scholen in dit proces de nodige kennis, expertise, tools en ondersteuning aangereikt krijgen. Hiervoor wordt in eerste instantie gekeken naar de Raad voor Meertaligheid, maar ook naar uitwisseling van expertise tussen scholen en andere partners.

Een uitgebreide talenkennis vergroot de **kansen op de arbeidsmarkt**. De meeste Brusselse werkgevers vragen om twee- en/of meertalig personeel. Maar die werkgevers worstelen soms met het vinden van het juiste taalprofiel: wat is wenselijk en wat is haalbaar? Om hun vraag beter af te stemmen op de nood en de realiteit én om Brusselaars sneller aan werk te helpen, moeten Brusselse bedrijven en organisaties meer taalondersteuning krijgen. Brussel heeft dus bij uitstek nood aan continu **maatwerk op het vlak van taalbeleid**.

Taallessen moeten toegankelijk en laagdrempelig zijn, zodat elke Brusselaar makkelijk de stap kan zetten om eraan deel te nemen. Zowel hoog- als laagopgeleiden moeten hun weg naar meertaligheid vinden. Oud én jong moet er kunnen werken aan zijn taalkennis. We moeten deze doelgroepen gericht aanspreken met nieuwe methodieken en didactieken. In deze context ondersteunen we de ambitie van de Brusselse Regering om een **Talenspunt** op te richten dat het aanbod aan taalopleidingen gericht naar werkzoekenden uitbouwt en versterkt.

In het verlengde hiervan onderzoeken we de mogelijkheid om een «**meertaligheidslabel**» te voorzien voor bedrijven en organisaties die actief inzetten op het stimuleren van de taalkennis van hun personeel.

multilingue. C'est pourquoi, nous entreprenons des actions pour écarter les obstacles pratiques et juridiques, là où nécessaire de concert avec les niveaux de politique concernés. Nous soutenons dans ce contexte l'ambition tant de la Communauté flamande que de la Fédération Wallonie-Bruxelles de **stimuler l'échange entre enseignants des deux communautés**.

En outre, un **site internet convivial** sera créé où tous les partenaires imaginables pourront s'inscrire et rechercher le type de coopération qu'ils souhaitent développer. Nous espérons de cette façon mettre en contact des gens, des écoles et organisations plus faciles les unes avec les autres.

La **reconnaissance des langues parlées à la maison** dans l'enseignement est un élément clé pour stimuler le processus d'apprentissage et le bien-être général de l'enfant. Il est conseillé dans ce processus que les établissements scolaires disposent de la connaissance, de l'expertise, des outils et du soutien nécessaires. Dans un premier temps, on prendra en compte l'avis du Conseil du multilinguisme, mais également vers des échanges d'expertises entre écoles et autres partenaires.

Une connaissance linguistique étendue augmente les **opportunités sur le marché de l'emploi**. La plupart des employeurs bruxellois recherchent du personnel bi- et/ou multilingues. Et ces mêmes employeurs ont souvent bien du mal à trouver le profil linguistique adéquat : qu'est ce qui est souhaitable et qu'est-ce qui est faisable ? Pour que leur demande coïncide mieux au besoin et à la réalité et pour permettre aux Bruxellois d'accéder plus rapidement à l'emploi, les entreprises et organisations bruxelloises doivent recevoir davantage de soutien linguistique. Bruxelles a besoin d'un **travail sur mesure sur le plan de la politique linguistique**.

Les cours de langues doivent être accessibles et à la portée de tous afin de permettre à chaque Bruxellois de franchir plus facilement le pas pour y prendre part. Tant les personnes peu qualifiées que celles hautement qualifiées doivent trouver leur chemin vers le multilinguisme. Jeunes et moins jeunes doivent pouvoir travailler à leur connaissance linguistique. Nous devons nous adresser de manière plus ciblées à ces groupes -cibles à l'aide de nouvelles méthodiques et didactiques. Dans ce contexte, nous soutenons l'ambition du Gouvernement bruxellois de créer un **Point langue** qui développe et renforce l'offre de formations linguistiques s'adressant aux chercheurs d'emploi.

Dans cette lignée, nous examinons également la possibilité de prévoir un «**label multilinguisme**» pour entreprises et organisations actives dans la stimulation de la connaissance linguistique de leur personnel.

Internationale studies tonen een (positieve) correlatie tussen meertaligheid en de economie. Het is nuttig om een dergelijke studie specifiek voor Brussel uit voeren, aangezien recente gegevens hierover ontbreken.

Veel jonge Brusselaars willen talen leren en oefenen. Tegelijkertijd bieden veel organisaties vrijetijdsactiviteiten aan voor jongeren. Alleen blijven die vaak beperkt tot één taalgroep. De vrijetijdsnetwerken moeten zich dan ook meer openstellen voor jongeren uit andere taalgroepen. Organisaties die sport-, jeugd-, en cultuuractiviteiten aanbieden zouden dat zonder beperkingen over de grenzen van de gemeenschappen heen moeten kunnen doen. In samenspraak met de bevoegde instanties bekijken we de mogelijkheid om gezamenlijke initiatieven vanuit beide gemeenschappen te initiëren.

We hebben de ambitie om het **Brussels Hoofdstedelijk Gewest internationaal op de kaart te zetten** als meertalige regio. Met onze veelheid aan specialisten rond meertaligheid in heel wat verschillende disciplines, heeft Brussel alle nodige kennis en brains om een internationaal expertisecentrum rond meertaligheid op te richten. We onderzoeken in samenspraak met de actoren op het terrein hoe we dit initiatief vorm kunnen geven.

Zowel in binnen- als buitenland worden jaarlijks talrijke activiteiten georganiseerd waarbij het thema meertaligheid centraal staat. Zo wordt er jaarlijks een Europese Dag van de Meertaligheid en De dag van de Europese Talen georganiseerd door de Europese Unie en De Raad van Europa. We proberen in de mate van het mogelijke hieraan actief deel nemen en zelf acties te ondernemen. Zo onderzoeken we de mogelijkheid om, in samenwerking met het Brussels Parlement, **een Brusselse variant van de Dag van de Meertaligheid** te organiseren.

Ten slotte is het belangrijk dat ook het middenveld (actief) het meertalig beleid van de Brusselse Regering uitdraagt. Daarom stellen we samen met de Raad voor Meertaligheid **een leidraad** op om meertaligheid succesvol te stimuleren in organisaties van het middenveld. Deze leidraad kan dienen voor de dagelijkse werking van organisaties die actief zijn in Brussel en bijv. algemene principes bevatten die zich richten op kennis over of omgaan met een meertalig publiek en/of personeel.

Des études internationales indiquent une corrélation (positive) entre le multilinguisme et l'économie. Il est indiqué de réaliser une telle étude spécifique pour Bruxelles attendu du manque de données récentes en la matière.

De nombreux jeunes bruxellois souhaitent apprendre et exercer des langues. En même temps, de nombreuses organisations proposent des activités de loisirs aux jeunes. Seulement celles-ci se limitent souvent à un groupe linguistique. Les réseaux des loisirs doivent davantage s'ouvrir aux jeunes issus d'autres groupes linguistiques. Des organisations proposant des activités sportives, de jeunes et culturelles devraient pouvoir être en mesure de proposer leurs activités au-delà des limites des communautés. En accord avec les instances compétentes, nous examinons la possibilité d'entreprendre des initiatives communes depuis les deux communautés.

Nous avons l'ambition de **placer la Région de Bruxelles-Capitale sur la carte internationale** en tant que région multilingue. Fort des nombreux spécialistes du multilinguisme dans différentes disciplines, Bruxelles dispose de la connaissance et de l'intelligence nécessaires pour mettre sur pied un centre d'expertise international autour du multilinguisme. Nous examinons en collaboration avec les acteurs du terrain la manière dont nous pouvons donner forme à cette initiative.

De nombreuses activités mettant à l'honneur le multilinguisme sont organisées chaque année tant en Belgique qu'à l'étranger. Nous avons ainsi la Journée européenne du multilinguisme et la Journée des Langues européennes organisées par l'Union européenne et le Conseil de l'Europe. Nous essayons dans la mesure du possible d'y prendre part activement et d'entreprendre nous-mêmes des actions. Nous examinons également la possibilité d'organiser en collaboration avec le Parlement bruxellois, une **variante bruxelloise de la Journée du multilinguisme**.

Enfin, il est important que la société civile soutienne activement la politique multilingue du Gouvernement bruxellois. C'est pourquoi, nous établissons avec le Conseil du multilinguisme de stimuler un fil conducteur pour stimuler le multilinguisme dans les organisations de la société civile. Ce fil conducteur peut servir au fonctionnement journalier des organisations actives à Bruxelles et par exemple contenir des principes généraux s'adressant à la connaissance ou au fait d'être en contact avec un public et/ou personnel multilingue.



## BELEIDSNOTA

### Brussel Fiscaliteit

#### SD1 : Het uitoefenen van de dienst van de belastingen en administratieve boetes

Brussel Fiscaliteit staat in voor de dienst van 13 belastingen en de uitvoering van 17 protocollen (boetes voor derden), goed voor meer dan een miljoen aanslagbiljetten en betaaltransacties.

De operationele diensten zorgen in dit kader voor de (para-) fiscale registratie en inning, de invordering, het dossier- en klantenbeheer, de behandeling van beroepen en juridische geschillen, evenals de financiële afhandeling en de boekhoudkundige verwerking.

Brussel Fiscaliteit zal in de uitvoering van haar opdracht streven naar een continue verbetering van haar dienstverlening door :

- deze laagdrempelig, transparant en integer uit te voeren ;
- de behandelingstermijn van dossiers verder te verminderen ;
- de accuraatheid van het fiscaal proces te verhogen ;
- actief opzoek te gaan naar het vereenvoudigen van de administratieve procedures ;
- de automatisatie en digitale transformatie van haar diensten.

#### *Gerealiseerd in 2019*

Na de succesvolle implementatie van de onroerende voorheffing en de automatisatie van de BeHome.BeThuis. BeChezSoi-Premie werd in 2019 de focus gelegd op het verwerken van de historische achterstand van de onroerende voorheffing. Daarnaast werden de interactiekanaalen met de belastingplichtigen uitgebreid met het nieuwe MyTax platform. MyTax laat de belastingplichtige toe om een aantal transacties onmiddellijk en op eenvoudige wijze zelf te verrichten. Concreet gaat het om zaken zoals het visualiseren van de belastingbrief, het uitvoeren van een betaling, het aanvragen van een vermindering of gespreide betaling,...

Sinds de lancering in juli 2019 verloopt meer dan 20 % van alle klanteninteracties inzake de onroerende voorheffing via MyTax waardoor de dienstverlening beduidend vlotter en accurater kan verlopen.

## NOTE D'ORIENTATION

### Bruxelles Fiscalité

#### OS 1 : L'exercice du service des impôts et des amendes administratives

Bruxelles Fiscalité est responsable de la gestion de 13 taxes et de la mise en œuvre de 17 protocoles (amendes pour les tiers), représentant plus d'un million d'avertissements-extraits de rôle et de transactions de paiement.

Dans ce contexte, les services opérationnels sont responsables de l'enregistrement (para-) fiscal et de la perception, du recouvrement, de la gestion des dossiers et des clients, du traitement des recours et des litiges juridiques, ainsi que de la gestion financière et comptable.

Dans l'exécution de sa mission, Bruxelles Fiscalité recherche une amélioration constante de ses prestations de services :

- en les mettant en œuvre d'une manière accessible, transparente et honnête ;
- en réduisant davantage le temps nécessaire au traitement des cas ;
- en accroissant l'exactitude du processus fiscal ;
- en poursuivant activement la simplification des procédures administratives ;
- par l'automatisation et la transformation numérique de ses services.

#### *Réalisés en 2019*

Après la mise en œuvre réussie du précompte immobilier et de l'automatisation de la prime BeHome, l'accent a été mis en 2019 sur le traitement du retard historique du précompte immobilier. En outre, les canaux d'interaction avec les contribuables ont été élargis avec la nouvelle plateforme MyTax.Brussels. Elle permet aux contribuables d'effectuer par eux-mêmes un certain nombre d'opérations immédiatement et facilement. Concrètement, il s'agit de demandes telles que la visualisation de l'avertissement-extrait de rôle, l'exécution d'un paiement, la demande de réduction ou de paiement échelonné,...

Depuis son lancement en juillet 2019, plus de 20 % de toutes les interactions clients relatives au précompte immobilier ont été réalisées via MyTax, ce qui permet un service beaucoup plus fluide et précis.

**Perspectieven 2020**

Naast het databeheer, de inkohiering, de verzending, de inning en de invordering, evenals het administratief en juridisch beheer van de huidige belastingen en administratieve boetes zullen volgende nieuwe opdrachten door Brussel Fiscaliteit worden uitgevoerd :

- De Low Emission Zone 2020 ;
- De verkeersbelastingen ;
- De belasting op in verkeerstelling,
- De historische dossiers die door de FOD FIN worden overgeheveld.

Om de vele bijkomende klanteninteracties die hiermee gepaard gaan in goede banen te leiden zal MyTax worden uitgebreid met deze belastingen en zal een specifieke oplossing voor de Low Emission Zone, Mobile-LEZ worden gelanceerd.

**SD 2 : De overname en ontwikkeling van de dienst van belastingen**

Het betreft de verdere ontwikkeling van het fiscaal beleid van de Brusselse Hoofdstedelijke Regering.

2019 : LEZ2019

Mobile LEZ

2020 : Verkeersbelasting

Belasting op inverkeerstelling

LEZ2020

2021 : Implementatie van M<sup>2</sup>-belasting

2022 : Implementatie van ex-provinciale belastingen

LEZ2022

2023 : Successie- en registratierechten

2024 : Spelen en Weddenschappen

**Perspectives 2020**

Outre la gestion de données, l'enrôlement, l'expédition, la perception et le recouvrement, ainsi que la gestion administrative et juridique des taxes et amendes administratives en vigueur, de nouvelles tâches seront également confiées à Bruxelles Fiscalité :

- La Zone de Basses Emissions 2020 ;
- La taxe de circulation ;
- La taxe de mise en circulation ;
- Les dossiers historiques transférés du SPF FIN.

Afin de gérer les nombreuses interactions clients supplémentaires que cela implique, la plateforme MyTax sera agrandie avec ces taxes et une solution spécifique pour la Zone de Basses Emissions, Mobile-LEZ, sera lancée.

**OS 2 : La reprise et le développement du service des impôts**

Il s'agit de poursuivre le développement de la politique fiscale du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale.

2019 : LEZ2019

Mobile LEZ

2020 : Taxe de circulation

Taxe de mise en circulation

LEZ2020

2021 : Implémentation de la taxe M<sup>2</sup>

2022 : Implémentation des taxes ex-provinciales

LEZ2022

2023 : Droits de succession et d'enregistrement

2024 : Jeux et paris

**Realisaties 2019 :****OD2.1 Project Overname van de dienst van de Onroerende Voorheffing**

Op basis van de lessons-learned van de operationalisering werden de bijkomende behoeften en optimalisaties geïmplementeerd.

Met MyTax voor de onroerende voorheffing werd een eerste belangrijke stap gezet in de operationalisering van een volwaardige digitale dienstverlening naar burgers en bedrijven.

**OD2.2 : Project Low Emission Zone 2019**

Vanaf 1 januari 2019 evolueerden de criteria inzake de toegang tot de Low Emission Zone : diesel voertuigen met EURO 2-norm en benzine voertuigen met EURO 1-norm zijn niet langer toegelaten. In samenwerking met de andere partners (BL, CIBG,...) werd hiertoe het operationeel plan en parametrisatie aangepast.

**OD2.3 : Project MobileLEZ**

Samen met het doelpubliek van de LEZ nemen het aantal klanteninteracties en -vragen toe. Om de gebruikers van de LEZ beter te ondersteunen in hun administratieve verplichtingen (dagpas, registratie, simulatie,...), gebruikmakend van het ProDigit-platform, werd een nieuw digitaal loket ontwikkeld dat eind 2019 operationeel zal zijn.

**OD2.4 : Project Verkeersbelasting en Belasting op inverterstelling**

De overname van de dienst van belastingen werd eind 2018 bij ordonnantie gestemd.

De ontwikkeling van het operationeel systeem tot taxatie en verwerking van de fiscale dossiers werd in de loop van 2019 afgerond en doorloopt een eerste testfase. De overname van de dienst van belastingen zal op 1 januari 2020 worden gerealiseerd.

De volgende maanden wordt verder gewerkt aan de opleiding en vorming van het personeel en de voorbereidingen inzake de overname van de back-log aan fiscale dossiers vanwege de FOD FIN.

**Réalisés en 2019 :****002.1 Projet Reprise du service du précompte immobilier**

Sur la base des enseignements tirés de l'opérationnalisation, les optimisations et besoins supplémentaires ont été implémentés.

Avec MyTax pour le précompte immobilier, une première étape importante a été franchie dans l'opérationnalisation d'un véritable service numérique aux citoyens et aux entreprises.

**002.2 : Projet Zone de Basses Emissions 2019**

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019, les critères d'accès à la Zone de Basses Emissions ont évolué : les véhicules diesel avec norme EURO 2 et les véhicules à essence avec norme EURO 1 ne sont plus autorisés. En collaboration avec les autres partenaires (BE, CIRB,...), le plan opérationnel et le paramétrage ont été adaptés à cette fin.

**002.3 : Projet MobileLEZ**

En même temps que le public cible de la LEZ, le nombre d'interactions et de questions des clients augmente. Afin de mieux accompagner les utilisateurs de la LEZ dans leurs obligations administratives (pass d'une journée, enregistrement, simulation, etc.), un nouveau compteur numérique a été développé en utilisant la plateforme ProDigit et sera opérationnel fin 2019.

**002.4 : Projet Taxe de circulation et Taxe de mise en circulation**

La reprise du service de ces taxes a été votée par ordonnance fin 2018.

Le développement du système opérationnel d'évaluation et de traitement des dossiers fiscaux s'est achevé au cours de l'année 2019 et traverse une première phase de test. La reprise du service de ces taxes sera finalisée le 1<sup>er</sup> janvier 2020.

Au cours des prochains mois, les travaux se poursuivront en matière de formation et d'instruction du personnel et de préparation de la reprise de l'arriéré des dossiers fiscaux du SPF FIN.

**Vooruitzichten 2020 :****OD2.1 Implementatie M<sup>2</sup>-belasting**

Deze belasting wordt vooralsnog via de oude FOX-applicatuur beheert en zal tegen 1 januari 2021 worden gemigreerd naar het generisch fiscaal proces en de het SAP-apollo platform.

**OD2.2 Optimalisatie en migratie SAP4/HANA**

Na implementatie van de verschillende nieuwe producten op het fiscaal generisch platform dringt een optimalisatie van de wijze waarop deze worden beheert zich op. Hiertoe zal naar aanleiding van de voorziene migratie van het fiscaal proces naar SAP4/HANA van de gelegenheid gebruik gemaakt worden om de bestaande processen en procedures te optimaliseren.

**SD3 : Het documentatie-, advies-, kennis en datacentrum zijn inzake fiscaliteit en patrimoniumdocumentatie**

De Gewestelijke Overheidsdienst Brussel Fiscaliteit ontwikkelt zich verder tot het fiscale kenniscentrum voor het Brussels Hoofdstedelijk Gewest :

- Het beheer van de fiscale ontvangsten (BFW) ;
- Codificatie van de fiscale wetgeving ;
- Uitbouw van de rapportering en raadpleging ;
- Beleidsondersteuning Minister van Financiën en gewestelijke executieve
- Dienstverlening Aankoopcomité ;
- Operationalisering « Notaris van de overheid » ;
- Patrimoniumdocumentatie ;

**Gerealiseerd in 2019**

Het beheer van de fiscale bevoegdheden werd verder uitgediept door op structurele wijze overleg te plegen met de federale overheid. In het bijzonder werd in 2019 gewerkt rond de overname van de dienst van belastingen inzake de verkeersbelastingen en de belastingen op de in verkeerstelling. Daarnaast werd de overname van de onroerende voorheffing verder opgevolgd.

Inzake de vergroening van de verkeersfiscaliteit werd op basis van de in maart 2018 opgeleverde studie verder gewerkt aan de ontwikkeling van een beheersysteem dat

**Perspectives 2020 :****OO2.1 Implémentation de la taxe M<sup>2</sup>**

Cette taxe est actuellement gérée via l'ancienne application FOX et migrera vers le processus fiscal générique et la plateforme SAP-apollo le 1<sup>er</sup> janvier 2021.

**OO2.2 Optimisation en migration SAP4/HANA**

Après la mise en place des différents nouveaux produits sur la plateforme fiscale générique, il est nécessaire d'optimiser leur gestion. Compte tenu de la migration prévue du processus fiscal vers SAP4/HANA, l'occasion sera saisie d'optimiser les procédures et processus existants.

**OS 3 : Être le centre de documentation, d'avis, de connaissances et de gestion de données en matière de fiscalité et de documentation patrimoniale**

Le Service public régional de Bruxelles Fiscalité est en train de devenir un centre d'expertise en matière fiscale pour la Région de Bruxelles-Capitale :

- Gestion des recettes fiscales (LSF) ;
- Codification de la législation fiscale ;
- Élaboration de rapports et consultation ;
- Soutien aux politiques du Ministre des Finances et exécutif régional ;
- Prestation de service du Comité d'acquisition d'immeubles ;
- Mise en œuvre du « Notaire du Gouvernement » ;
- Documentation patrimoniale.

**Réalisés en 2019**

La gestion des compétences fiscales a été approfondie grâce à une consultation structurelle avec les services fédéraux. En particulier, des travaux ont été menés en 2019 sur la reprise du service des taxes de circulation et de mise en circulation. En outre, la reprise du précompte immobilier a continué de faire l'objet d'un suivi.

Concernant le verdissement de la fiscalité automobile et sur la base de l'étude achevée en mars 2018, les travaux se sont poursuivis pour développer un système de gestion

de operationalisering binnen het generisch fiscaal platform moet mogelijk maken. Een definitief voorstel zal terzake begin 2020 beschikbaar worden gesteld.

Inzake de patrimoniumdocumentatie werd de samenwerking met de lokale besturen en gewestinstellingen verdergezet. De operationalisering van de « Notaris van de overheid », waarbij de productie van eigen authentieke aktes wordt vooropgesteld, zal voor eind 2019 aanleiding geven tot een golden test.

#### ***Vooruitzichten 2020***

Het beheer van de fiscale ontvangsten die voortvloeien uit de Bijzonder Financieringswet zal in de loop van 2020 aangepast worden ingevolge de overname van de dienst van belastingen. De verdere codificatie van de eigen Brusselse fiscale wetgeving zal eind 2020 zijn afgerond.

De activiteiten inzake patrimoniumdocumentatie, schattingen en authenticatie zullen tegen eind 2020 volledig worden geoperationaliseerd. De studie inzake de evolutie van deze bevoegdheden in functie van het nieuwe regeerakkoord moet in de tweede helft van 2020 aanleiding geven tot het realiseren van een project terzake.

#### **SD4: Ontwikkeling van een volwaardig fiscaal dienstverleningsplatform**

Brussel Fiscaliteit werkt verder aan de digitalisering van haar dienstverlening :

- Digitalisering van de contacten met burgers en bedrijven ;
- Beheeruitbreiding CSIP (Patrimoniumdocumentatie) ;
- Beheer en uitbreiding Cartografie ;
- Integratie van activiteiten van partners op het platform :
  - Gewestelijke administraties en instellingen ;
  - Gemeenten ;
  - Actoren in het fiscaal proces (deurwaarders, notarissen, ontvangers,...)
- Uitbreiding en digitalisering van het dienstverleningsaanbod.

#### ***Gerealiseerd in 2019 :***

De digitale transformatie van de fiscale dienstverlening nam met de operationalisering van MyTax een ongeziene

qui devrait permettre la mise en service de la plateforme fiscale générique. Une proposition finale sera disponible début 2020.

La coopération avec les autorités locales et les institutions régionales en matière de documentation patrimoniale s'est poursuivie. La mise en œuvre du « Notaire du gouvernement », dans laquelle la production d'actes authentiques propres est proposée, donnera lieu à un golden test avant fin 2019.

#### ***Perspectives 2020***

La gestion des recettes fiscales issues de la Loi spéciale de Financement sera adaptée dans le courant de l'année 2020 à la suite de la reprise du service des impôts. La poursuite de la codification de la législation fiscale bruxelloise sera achevée d'ici la fin de l'année 2020.

Les activités relatives à la documentation patrimoniale, les estimations et l'authentification, seront pleinement opérationnelles d'ici fin 2020. L'étude sur l'évolution de ces compétences, conformément au nouvel accord du gouvernement, devrait aboutir à la réalisation d'un projet dans ce domaine au second semestre 2020.

#### **OS4: Développement d'une plateforme de services fiscaux à part entière**

Bruxelles Fiscalité continue de travailler sur la numérisation de ses services :

- Numérisation des contacts avec les citoyens et les entreprises ;
- Gestion et expansion de la SCIP (documentation patrimoniale) ;
- Gestion et expansion de la Cartographie ;
- Intégration des activités des partenaires sur la plateforme :
  - Les administrations et institutions régionales ;
  - Les municipalités ;
  - Les acteurs du processus fiscal (huissiers, notaires, receveurs,...).
- Extension et numérisation de l'offre de services.

#### ***Réalisés en 2019 :***

La transformation numérique des services fiscaux a pris un tournant sans précédent avec l'opérationnalisation de

vaart. Met deze succesvolle lancering maken we de interactie met, opvolging van en transacties voor belastingplichtigen eenvoudiger en sneller.

#### **Vooruitzichten 2020 :**

Het implementatietraject zoals in de loop van 2019 werd beslist zal in 2020 vooral aanleiding geven tot de operationalisering van de middleware en Customer Relationship Management functies. Deze zullen in een eerste fase getest en geoperationaliseerd worden voor wat betreft de verkeersbelastingen. Na de migratie naar SAP4/Hana zal deze verder worden uitgebreid naar de andere fiscale en para-fiscale instrumenten.

#### **SD5 : Een aantrekkelijke en op zelfontplooiing gerichte werkgever zijn**

- Uitbreiding van het VAK-manschap (Vaardigheden, Attitudes en Kennis) ;
- Ontwikkeling van kennismangement en -beheer (vorming en opleiding) ;
- Verder uitbouwen van « alternatieve » werkcycli (telewerk, mobielwerk,...) ;
- Persoonlijke ontwikkelingstrajecten en loopbaanbegeleiding voor huidige en toekomstige medewerkers ;
- Een performant HR-management (aanwervingen, vervangingen, promoties,...) ;
- Adequate vorming en begeleiding van het middle-management met het oog hierop.

#### **Realisaties 2019 en vooruitzichten 2020 :**

##### **OD5.1. Een aangepaste organisatiestructuur**

De groei van de fiscale administratie en het aantal diensten en producten die worden beheerd vergen een continue opvolgen en aanpassing van de organisatiestructuur. De in 2019 gerealiseerde uitbreiding van de directie IT en projecten zal in 2020 gefinaliseerd worden zodat deze volledig operationeel is. Hierbij wordt vooral gefocust op de verdere uitbouw van de ondersteuning van de operationele en project werking. De horizontale aansturing via product managers werd met de aanwerving van een productmanager Onroerende voorheffing en een productmanager Verkeersbelastingen in 2019 geconcretiseerd. In de loop van 2020 zal dit nieuw aansturingmodel verder worden geïmplementeerd voor de andere producten die door Brussel Fiscaliteit worden beheerd.

MyTax. Grâce à ce lancement réussi, il sera plus facile et plus rapide pour nous d'interagir et d'assurer un suivi avec les contribuables, et pour eux de faire des transactions.

#### **Perspectives 2020 :**

Le processus de mise en œuvre décidé dans le courant de l'année 2019 conduira principalement à l'opérationnalisation des fonctions middleware et Customer Relationship Management en 2020. Dans une première phase, ceux-ci seront testés et opérationnalisés pour les taxes de circulation. Après la migration vers SAP4/Hana, ce système sera étendu aux autres instruments fiscaux et parafiscaux.

#### **OS5 : Être un employeur attractif et orienté vers l'épanouissement personnel**

- Extension du VAK-manschap (compétences, attitudes et connaissances) ;
- Développement de la gestion des connaissances (éducation et formation) ;
- Poursuite du développement des cycles de travail « alternatifs » (télétravail, travail mobile,...) ;
- Des parcours de développement personnel et d'accompagnement de carrière pour les collaborateurs actuels et futurs ;
- Une gestion RH performante (recrutements, remplacements, promotions, etc.) ;
- Une formation et une supervision adéquates des cadres intermédiaires dans cette optique.

#### **Réalisations 2019 et perspectives 2020 :**

##### **OO5.1. Une structure organisationnelle modifiée**

La croissance de l'administration fiscale et le nombre de services et de produits gérés nécessitent une adaptation et un suivi continu de la structure organisationnelle. L'extension de la direction IT et Projets réalisée en 2019 sera finalisée en 2020 afin qu'elle soit pleinement opérationnelle. L'accent sera mis principalement sur le développement de l'appui au fonctionnement de l'opérationnel et du projet. La gestion horizontale par l'intermédiaire de Product Manager s'est concrétisée en 2019 avec le recrutement d'un Product Manager pour le précompte immobilier et d'un Product Manager pour les taxes de circulation. Au cours de l'année 2020, ce nouveau modèle de gestion sera mis en œuvre pour les autres produits gérés par Bruxelles Fiscalité.



**OD5.2. Strategische beheerscontrole**

Het strategisch plan 2017-2021 wordt in functie van het nieuwe regeerakkoord en de nieuwe beleidsrichtlijnen geactualiseerd. Doelstelling hierbij is om dit te finaliseren tegen eind 2019 zodat het kan worden gecommuniceerd naar het personeel en stakeholders. Zoals ook het geval in het verleden worden in de loop van 2019 en 2020 verder de nodige acties opgezet om de input en inzichten van het hele team te integreren in het strategische en operationeel plan van de organisatie.

Koios blijft terzake het standaard rapporterings- en communicatie-instrument binnen de Gewestelijke Overheidsdienst Brussel Fiscaliteit, hiertoe zal tegen begin 2020 een nieuwe release worden voorzien.

**OD5.3. Operationele beheerscontrole**

De opmaak van de operationele plannen is reeds gestart en zal worden gevolgd door een Plandag voor het voltallig personeel op 5 december 2019.

De rapportering is gebaseerd op een trimesteriële auto-evaluatie door elke administratieve verantwoordelijke, gevolgd door een rapportering aan het management en communicatie aan het personeel.

**OD5.4. Persoonlijke beheerscontrole**

Met elk personeelslid wordt jaarlijks een plannings-, evaluatie- en functiegesprek gevoerd in overeenstemming met de bepalingen vastgelegd in het statuut. De bespreking van het persoonlijk ontwikkelingstraject gebeurt binnen het functiegesprek. Het persoonlijk ontwikkelingstraject bestaat uit de verplichte interne opleidingen en vormingen ter verdere ontwikkeling van de competenties. In overleg met de directeur kunnen bijkomende opleidingen worden gevraagd en kan een VAK-traject worden opgestart.

**OD5.5 HR-beheer**

Het meerjarig personeelsplan werd reeds geactualiseerd en wordt tegen eind november 2019 vertaald in een wervingsplan 2020.

De uitvoering van het wervingsplan maakt het voorwerp uit van een samenwerkingsakkoord met BRUFOP dat in de loop van volgende maanden zal worden afgesloten. Daarnaast worden de andere wervingskanalen ook in 2020 verder gebruikt.

**OO5.2. Contrôle de gestion stratégique**

Le plan stratégique 2017-2021 sera mis à jour conformément au nouvel accord du gouvernement et aux nouvelles directives politiques. L'objectif est de le finaliser d'ici fin 2019 afin qu'il puisse être communiqué au personnel et aux stakeholders. Au cours des années 2019 et 2020, et comme par le passé, les actions nécessaires continueront d'être mises en place afin d'intégrer les contributions et les idées de l'ensemble de l'équipe dans le plan stratégique et opérationnel de l'organisation.

Koios restera l'outil de reporting et de communication standard au sein du Service public régional de Bruxelles Fiscalité, avec une nouvelle version prévue début 2020.

**OO5.3. Contrôle de gestion opérationnelle**

La préparation des plans opérationnels a déjà commencé et sera suivie d'un Planday pour tout le personnel le 5 décembre 2019.

Le reporting est basé sur une auto-évaluation trimestrielle par chaque responsable administratif, suivie d'un rapport à la direction et d'une communication au personnel.

**OO5.4. Contrôle de gestion personnel**

Chaque agent est soumis à un planning, une évaluation et à un entretien de fonction annuels dans les conditions prévues par le statut. La discussion sur le processus de développement personnel aura lieu lors de l'entretien de fonction. Le processus de développement personnel comprend des formations internes obligatoires pour continuer le développement des compétences. En concertation avec le directeur, une formation supplémentaire peut être demandée et un trajet « VAK » peut être entamé.

**OO5.5 Gestion RH**

Le plan pluriannuel du personnel a déjà été mis à jour et sera traduit en un plan de recrutement 2020 d'ici la fin novembre 2019.

La mise en œuvre du plan de recrutement fait l'objet d'un accord de coopération avec BRUFOP qui sera conclu au cours des prochains mois. En outre, les autres canaux de recrutement continueront d'être utilisés en 2020.

Het VAK-manschap werd met het oog op de integratie van de personeelsleden die worden overgenomen ingevolge de overname van de dienst van belastingen van de FOD FIN, geactualiseerd. Op basis van de evaluatie en ervaringen uit dit nieuwe traject dat begin 2020 zal worden opgestart, zal het verder worden aangepast voor de toekomst.

Het vormings- en begeleidingstraject voor het middenmanagement wordt verdergezet in 2020 en dit met het oog op het verder uitbouwen van het concept « management by objectives ».

### ***OD5.6 Facilitair beheer***

De verdere ontwikkeling van het facilitair beheer zal in 2020 worden afgestemd op de vooropgestelde verhuis van de administratie tegen eind 2020. Hierbij ligt de focus op de verdere modernisering en aanpassing van de processen en procedures zodat deze de operationele werking optimaal ondersteunen.

### **SD 6 : Het proactief ontwikkelen en mee uitvoeren van nieuwe beleids- of administratieve initiatieven**

#### ***Realisaties 2019***

Brussel Fiscaliteit tracht in de uitoefening van haar opdrachten ook de transversale doelstellingen van de regering te bereiken. Ze voert hiertoe proactieve en anticipatieve acties. In 2019 werd aandacht besteed aan :

- De verdere ontwikkeling van een transversale beheerscontrole en -instrumenten ;
- De uitbreiding van het risico- en performantiebeheer ;
- De uitbouw van een analytische component voor de boekhouding en de begroting ;
- De implementatie van een nieuwe informaticatoepassing voor identificatie en validatie ;
- De administratieve vereenvoudiging en transparantie ;
- Het duurzaam beheer en reductie van de ecologische voetafdruk ;
- De facilitering van het « nieuwe werken » en de flexibiliteit van agenten ;
- Diversiteit, Gender en anti-discriminatie beleid ;
- Toegankelijkheid en kwaliteit van de openbare dienst.

Le « VAK-manschap » a été mis à jour en vue de l'intégration des membres du personnel repris suite à la reprise du service des impôts du SPF FIN. Sur la base de l'évaluation et de l'expérience acquise dans le cadre de ce nouveau projet, qui commencera début 2020, il sera adapté pour le futur.

Le parcours de formation et d'orientation des cadres intermédiaires se poursuivra en 2020, en vue de développer davantage le concept de « management par objectifs ».

### ***OO5.6 Gestion des installations***

La poursuite du développement des installations sera axée en 2020 sur le déménagement de l'administration prévu d'ici la fin de l'année 2020. L'accent sera mis sur la poursuite de la modernisation et de l'adaptation des processus et des procédures afin qu'ils soutiennent de manière optimale le fonctionnement opérationnel.

### **OS 6 : Le développement proactif et la participation à des nouvelles initiatives administratives ou de gestion**

#### ***Réalizations 2019***

Bruxelles Fiscalité cherche également à atteindre les objectifs transversaux du gouvernement dans l'accomplissement de ses missions. À cette fin, elle prend des mesures proactives et préventives. En 2019, l'attention s'est portée sur :

- La poursuite du développement d'un contrôle et des outils transversaux de gestion ;
- L'expansion de la gestion des risques et de la performance ;
- Le développement d'une composante analytique pour la comptabilité et le budget ;
- L'implémentation d'une nouvelle application informatique pour l'identification et la validation ;
- La simplification administrative et la transparence ;
- La gestion durable et la réduction de l'empreinte écologique ;
- La facilitation de la « nouvelle façon de travailler » et la flexibilité des agents ;
- Les politiques en matière de diversité, de genre et de lutte contre la discrimination ;
- L'accessibilité et la qualité du service public.

**Vooruitzichten 2020****OD6.1. : Transversale beheersinstrumenten en -controle**

De verdere ontwikkeling en evolutie van de kennis en expertise binnen Brussel Fiscaliteit op niveau van elke directie gericht op het gebruik van de operationele doelstellingen in de aansturing van de organisatie. De verdere ontwikkeling van de centrale applicatie Koios-beheerscontrole.

Op gewestelijk niveau wordt de beheerscontrole gecoördineerd door Brussel Financiën en Begroting

**OD6.2. : Deelname aan de ontwikkeling van een systeem van analytische boekhouding**

De uitwerking van de analytische boekhouding is in handen van Brussel Financiën en Begroting. In functie van de beschikbare resources draagt Brussel Fiscaliteit hiertoe actief bij.

**OD6.3. : Huisstijl en branding**

Bij de lancering van nieuwe diensten en producten wordt de branding van de organisatie in overeenstemming met de gewestelijke huisstijl verdergezet. Het nieuwe MyTax platform en de digitale loketten werden conform deze huisstijl ontwikkeld.

In 2020 zal de communicatiestrategie gericht zijn op het verder veralgemenen van deze huisstijl.

**OD6.4 Verdere implementatie van e-archiving en de elektronische handtekening**

De e-archivering oplossing zal in het kader van de overname van de dienst van belasting van de verkeersbelastingen worden toegepast. Ook in het kader van de integratie van de M<sup>2</sup>-belasting binnen SAP-Apollo zal deze oplossing worden toegepast. De implementatie van de elektronische handtekening, die in 2019 vertraging opliep, zal in 2020 worden afgerond.

**OD6.5. : Be Connected**

Samen met de BCR werd in mei 2018 het project Be Connected opgestart.

**Perspectives 2020****OO6.1. : Instruments de gestion transversaux et contrôle de gestion**

La poursuite du développement et de l'évolution des connaissances et de l'expertise au sein de Bruxelles Fiscalité au niveau de chaque direction visant à l'utilisation des objectifs opérationnels dans la gestion de l'organisation. La poursuite du développement de l'application centrale de contrôle de gestion Koios.

Au niveau régional, le contrôle de gestion est coordonné par Bruxelles Finances et Budget.

**OO6.2. : Participation au développement d'un système de comptabilité analytique**

Le développement de la comptabilité analytique est entre les mains de Bruxelles Finances et Budget. En fonction des ressources disponibles, Bruxelles Fiscalité y contribue activement.

**OO6.3. : Charte graphique et branding**

Avec le lancement de nouveaux services et produits, la charte graphique de l'organisation se poursuivra en accord avec la charte graphique régionale. La nouvelle plateforme MyTax et les guichets numériques ont été développés dans le respect de cette charte.

En 2020, la stratégie de communication se concentrera sur la poursuite de la généralisation de cette charte graphique.

**OO6.4 : Poursuite de la mise en œuvre de l'archivage électronique et de la signature électronique**

La solution d'archivage électronique sera appliquée dans le cadre de l'acquisition du service des taxes de circulation. Cette solution sera également appliquée dans le cadre de l'intégration de la taxe M<sup>2</sup> dans SAP-Apollo. La mise en œuvre de la signature électronique, qui a été retardée en 2019, sera achevée en 2020.

**OO6.5. : Be Connected**

En partenariat avec BCR, le projet Be Connected a démarré en mai 2018.

In 2019 werd de verkoop van het CCN en de procedure tot inhuring van een nieuw administratief gebouw afgerond. De opdracht tot « fitting » van het nieuw administratief gebouw is in uitvoering. Daarnaast werd samen met de Gewestelijke Overheidsdienst Brussel een gemeenschappelijk programma opgestart waarin het geheel aan activiteiten nodig om tot een optimale in gebruikname te komen, werd opgenomen. Het gaat in deze om de juridische, facilitaire, IT, Human Resources en veranderingsaspecten van het traject dat moet toelaten op 31 oktober 2020 de verhuis van de administratieve diensten te realiseren.

***OD6.6.: Bijdragen aan de klimaatverbintenissen van het Gewest om de directe en indirecte uitstoot van broeikasgassen tegen 2030 met minstens 40 % te verminderen en de Europese doelstelling voor koolstofneutraliteit te benaderen tegen 2050 (GBV, p.3)***

Om efficiënt te zijn, moeten de bijdragen van elke openbare instelling aan de klimaatprioriteiten worden vertaald in hefboomen die beantwoorden aan adequate en realistische doelstellingen. Derhalve belast de Regering de Taskforce Klimaat, die alle administraties verenigt onder coördinatie van Leefmilieu Brussel, met de opdracht om de vaststelling en/of actualisering te begeleiden van de meetbare en cijfermatige hefboomen en doelstellingen, die in het kader van de begroting 2021 aan het Parlement zullen worden meegedeeld.

En 2019, la vente du CCN et la procédure de location d'un nouveau bâtiment administratif ont été achevées. La demande d'aménagement du nouveau bâtiment administratif est en cours. En outre, un programme conjoint a été lancé avec le Service public régional de Bruxelles, qui comprenait toutes les activités nécessaires pour parvenir à une utilisation optimale. Il s'agit des aspects juridiques, des installations, de l'informatique, des ressources humaines et des aspects du changement de ce parcours qui devrait permettre le déménagement des services administratifs le 31 octobre 2020.

***OO6.6.: Contribuer aux engagements de la Région en matière de climat pour réduire les émissions directes et indirectes de gaz à effet de serre d'au moins 40 % d'ici 2030 et se rapprocher de l'objectif européen de neutralité carbone d'ici 2050 (Texte de la déclaration de politique générale du gouvernement bruxellois, p.3).***

Pour être efficace, la contribution de chaque institution publique aux priorités climatiques doit se traduire par des leviers qui répondent à des objectifs appropriés et réalistes. La Task Force Climat, qui réunit toutes les administrations sous la coordination de Bruxelles Environnement, est donc chargée par le Gouvernement d'accompagner la définition et/ou la mise à jour des leviers et objectifs mesurables et quantifiables, qui seront communiqués au Parlement dans le cadre du budget 2021.

## BELEIDSNOTA

### Plaatselijke besturen en Gemeentelijke sportinfrastructuur

#### Inhoudstafel

HOOFDSTUK I Inleiding

HOOFDSTUK II Achtergrondanalyse

HOOFDSTUK III Managementsamenvatting

HOOFDSTUK IV Overzicht van de strategische en operationele doelstellingen

IV. 1 SD 1 : Het beleid van financiële steun aan gemeenten en lokale overheidsinvesteringen voortzetten en optimaliseren via de verschillende financiële en fiscale instrumenten en hefboomen.

IV.1.1. OD 1.1. : De procedures voor het toekennen en controleren van regionale subsidies evalueren, vereenvoudigen en stroomlijnen

IV.1.2. OD 1.2. : Het Fiscaal Compensatiefonds evalueren en versterken

IV.1.3. OD 1.3. : De financiële en administratieve middelen van de plaatselijke besturen bundelen

IV.1.4. OD 1.4. : Het BGHGT hervormen

IV. 2 SD 2 : De digitale transitie van plaatselijke besturen door het bundelen van IT-oplossingen ondersteunen

IV.2.1. OD 2.1. : De zoektocht naar gemeenschappelijke IT-oplossingen voor de plaatselijke besturen begeleiden

IV.2.2. OD 2.2. : De plaatselijke besturen een IT-oplossing aanreiken voor budgettair en boekhoudkundig beheer ;

IV.2.3. OD 2.3. : De plaatselijke besturen een IT-oplossing aanreiken voor hun personeelsbeleid ;

IV. 3 SD 3 : Goed bestuur bij de plaatselijke besturen bevorderen

IV.3.1. OD 3.1. : De Staten-Generaal van 2021 organiseren en leiden

IV.3.2. OD 3.2. : Het plaatselijk bestuur hervormen om te komen tot een betere complementariteit tussen gemeenten en Gewest

IV.3.3. OD 3.3. : R+ 19

IV. 4 SD 4 : Het juridisch en administratief statuut van gemeenteambtenaren moderniseren

## NOTE D'ORIENTATION

### Pouvoirs locaux et Infrastructures sportives communales

#### Table des matières

CHAPITRE I<sup>er</sup> Introduction

CHAPITRE II Analyse du contexte

CHAPITRE III Synthèse managériale

CHAPITRE IV Aperçu des objectifs stratégiques et opérationnels

IV. 1 OS 1 : Poursuivre et optimiser la politique de soutien financier aux communes et les investissements publics locaux au travers des différents outils et leviers financiers et fiscaux.

IV.1.1. OO 1.1. : Evaluer, simplifier et rationaliser les procédures d'octroi et de contrôle des subsides régionaux

IV.1.2. OO 1.2. : Evaluer et renforcer le Fonds de compensation fiscale

IV.1.3. OO 1.3. : Mutualiser les moyens financiers et administratifs des pouvoirs locaux

IV.1.4. OO 1.4. : Réformer le FRBRTC

IV. 2 OS 2 : Accompagner la transition numérique des pouvoirs locaux par la mutualisation de solutions informatiques

IV.2.1. OO 2.1. : Encadrer la recherche de solutions informatiques communes pour les pouvoirs locaux

IV.2.2. OO 2.2. : Mettre à disposition des pouvoirs locaux une solution informatique en matière de gestion budgétaire et comptable

IV.2.3. OO 2.3. : Mettre à disposition des pouvoirs locaux une solution informatique en matière de gestion des ressources humaines

IV. 3 OS 3 : Améliorer la bonne gouvernance au sein des pouvoirs locaux

IV.3.1. OO 3.1. : Initier et piloter les états généraux 2021

IV.3.2. OO 3.2. : Une réforme de la gouvernance locale pour viser une meilleure complémentarité entre le niveau communal et régional

IV.3.3. OO 3.3. : R+ 19

IV. 4 OS 4 : Moderniser le cadre légal et administratif de la fonction publique locale

IV.4.1. OD 4.1. : Werken bij een plaatselijk bestuur aantrekkelijker maken

IV.4.2. OD 4.2. : De uitvoeringsbesluiten inzake personeelszaken toepassen en de ordonnantie van 24 februari 2014 (« Sociaal Handvest») evalueren

IV.4.3. OD 4.3. : De impact van de pensioenen op de financiën van de plaatselijke besturen onderzoeken

IV.4.4. OD 4.4. : De rechtspersoonlijkheid van de GSOB wijzigen in een VZW van gewestelijk belang en het beheer van de structuur herdefiniëren

IV. 5 SD 5 : De wetgeving met betrekking tot plaatselijke besturen moderniseren en codificeren

IV.5.1. OD 5.1. : De boekhoudkundige regels harmoniseren

IV.5.2. OD 5.2. : De wetgeving op de plaatselijke besturen codificeren

IV.5.2.1. OD 5.2.1. : De Nieuwe Gemeentewet hervormen

IV.5.2.2. OD 5.2.2. : De gewestelijke toezichtprocedures moderniseren

IV.5.2.3. OD 5.2.3. : De ordonnantie inzake bijzondere bestuursvormen evalueren en aanpassen

IV. 6 SD 6 : Bijdragen tot de klimaatverbintenissen van het Gewest om de directe en indirecte uitstoot van broeikasgassen tegen 2030 met minstens 40 % te verminderen en op deze wijze ook tot de Europese doelstelling van koolstofneutraliteit tegen 2050

IV.6.1. OD 6.1. : Voor de integratie van de klimaatdimensie in alle opdrachten: het identificeren, plannen en/of updaten tegen midden 2020 van de meetbare of kwantitatieve hefboomen en doelstellingen die opgenomen moeten worden in de beleidsbrieven.

IV. 7 SD 7 : Sportinfrastructuren op gemeentelijk en wijkniveau

IV.7.1. OD 7.1. : Financieren van investeringen in gemeentelijke sportinfrastructuur op basis van het sportkadaster en de noden van de plaatselijke besturen

IV.4.1. OO 4.1. : Renforcer l'attractivité de la fonction publique locale

IV.4.2. OO 4.2. : Mettre en œuvre les arrêtés d'exécution en matière de personnel et évaluer l'ordonnance du 24 février 2014 (« Charte sociale »)

IV.4.3. OO 4.3. : Etudier l'impact des pensions sur les finances des pouvoirs locaux

IV.4.4. OO 4.4. : Modifier la personnalité juridique de l'ERAP en ASBL d'intérêt régional et redéfinir le pilotage de la structure

IV. 5 OS 5 : Moderniser et codifier la législation relative aux pouvoirs locaux

IV.5.1. OO 5.1. : Harmoniser les règles en matière de normes comptables

IV.5.2. OO 5.2. : Codifier la législation relative aux pouvoirs locaux

IV.5.2.1. OO 5.2.1. : Procéder à la refonte de la Nouvelle loi communale

IV.5.2.2. OO 5.2.2. : Moderniser les procédures de la tutelle régionale

IV.5.2.3. OO 5.2.3. : Evaluer et adapter l'ordonnance relative aux modes spécifiques de gestion

IV. 6 OS 6 : Contribuer aux engagements de la Région en matière climatique pour atteindre une réduction de minimum 40 % des émissions de GES, directes et indirectes, en 2030 et s'approcher de l'objectif européen de neutralité carbone en 2050

IV.6.1. OO 6.1. : Pour intégrer la dimension climatique dans l'ensemble des missions, identifier, planifier et/ou actualiser, d'ici la fin du premier semestre 2020, les leviers et objectifs opérationnels mesurables ou chiffrés à intégrer dans les lettres d'orientation

IV. 7 OS 7 : Infrastructures sportives communales et de proximité

IV.7.1. OO 7.1. : Financer les investissements en matière d'infrastructures sportives communales sur la base du cadastre des sports et des besoins des pouvoirs locaux



## HOOFDSTUK I

### Inleiding

In de algemene beleidsverklaring voor 2019-2024 wordt gewezen op het belang van de plaatselijke besturen als noodzakelijke en essentiële partners van het Brusselse Hoofdstedelijke Gewest. De samenwerking tussen deze twee bestuursniveaus en tussen de verschillende plaatselijke besturen is van fundamenteel belang voor de goede werking van ons gewest.

## HOOFDSTUK II

### Achtergrondanalyse

De demografische boom die we sinds het begin van de jaren 2000 meemaken zet zich voort, maar sinds 2017 verloopt de groei wel trager. Deze trend is echter niet gelijkmatig verdeeld over het hele gewest: vijftien van de negentien gemeenten zagen hun bevolking in 2017 toenemen, echter in wisselende mate. Hoewel ook de bevolkingsstructuur binnen het Gewest sterke verschillen vertoont, blijven positieve natuurlijke en migratiesaldi een belangrijke rol spelen bij de demografische evolutie. Anderzijds is het interne migratiesaldo (ten opzichte van de rest van België) negatief en neemt dit nog af.

De economische activiteit is sinds 2014 gematigd maar gestaag aangetrokken, na een reeks opeenvolgende periodes van negatieve of zwakke groei. Toch blijft de gewestelijke groei ver onder het nationale gemiddelde.

De werkgelegenheid in Brussel is gemiddeld slechts 0,3 % per jaar gestegen, wat ver onder het nationale gemiddelde is (+ 1 %). Het aantal werkloze werkzoekenden daalt sterk (gemiddeld 5 % per jaar over de periode 2014-2018). Er bestaan aanzienlijke verschillen tussen de Brusselse gemeenten, met werkloosheidscijfers die variëren van 10 % tot meer dan 26 %. De residentiële gemeenten in het zuidoosten hebben allemaal een werkloosheidspercentage van minder dan 15 %.

De inkomens van de Brusselaars zijn gemiddeld lager dan in de andere gewesten. Ook hier zien we grote verschillen tussen de gemeenten onderling. En daarnaast moeten in het Brusselse Hoofdstedelijke Gewest ook meer inwoners rondkomen met beperkte financiële middelen dan in Vlaanderen en Wallonië.

Na de achteruitgang van voorgaande jaren leverde het resultaat over het eigen boekjaar in 2016 een comfortabele bonus op, die in 2017 verder steeg. Daarnaast halen de meeste gemeenten de driejarige begrotingsdoelstellingen voor 2016-2018. Dit herstel is het resultaat van de

## CHAPITRE I<sup>er</sup>

### Introduction

La déclaration de politique générale 2019-2024 ne manque pas de revenir sur l'importance des pouvoirs locaux comme acteurs incontournables et essentiels de la Région de Bruxelles-Capitale. La collaboration entre ces deux niveaux de pouvoir et entre les différents pouvoirs locaux est essentielle au bon fonctionnement de notre Région.

## CHAPITRE II

### Analyse du contexte

L'essor démographique observé depuis le début des années 2000 se poursuit, mais un ralentissement de la croissance est constaté depuis 2017. Toutefois cette tendance ne se répartit pas de manière homogène sur l'ensemble du territoire: quinze des dix-neuf communes voient leur population croître en 2017 mais dans des proportions diverses. Si la structure de la population varie également fortement au sein de la Région, les soldes naturel et migratoire positifs continuent à jouer un rôle important dans l'évolution de la population. Le solde migratoire interne (vis-à-vis du reste de la Belgique) est en revanche négatif et tend à s'aggraver.

L'activité économique est répartie modérément mais durablement à la hausse depuis 2014, après une succession d'épisodes de croissance négative ou faible. La croissance régionale est néanmoins nettement inférieure à la moyenne nationale.

L'emploi bruxellois a augmenté de seulement 0,3 % par an en moyenne, ce qui se situe nettement en deçà de la moyenne nationale (1 %). Le nombre de demandeurs d'emploi inoccupés est en forte baisse (5 % par an en moyenne sur la période 2014-2018). Il existe des disparités importantes entre les communes bruxelloises avec des taux de chômage allant de 10 % à plus de 26 %. Les communes résidentielles du Sud-Est ont toutes un taux de chômage inférieur à 15 %.

Les revenus des Bruxellois sont en moyenne moins élevés que dans les autres Régions. On constate des disparités importantes entre les communes. La part de la population qui vit avec des moyens financiers limités est également plus élevée en Région de Bruxelles-Capitale qu'en Flandre et en Wallonie.

Après la dégradation des années précédentes, le résultat à l'exercice propre affichait un boni confortable en 2016, et a encore progressé en 2017. De plus, la plupart des communes respectent les objectifs budgétaires triennaux pour 2016-2018. Ce redressement est le résultat des efforts

inspanningen die de gemeenten leverden op het gebied van goed bestuur, in combinatie met een toename van de gewestelijke financiering. Niettemin staan de gemeenten nog voor tal van uitdagingen die verband houden met deze bijzondere demografische en sociaal-economische context van het Brusselse Hoofdstedelijke Gewest.

Ondanks de over het algemeen gunstige sociaal-economische evolutie mogen we niet voorbijgaan aan de zeer uiteenlopende financiële situatie van de Brusselse gemeenten : het gecumuleerde resultaat plus de reserves per inwoner biedt een comfortabele situatie voor de gemeenten in het zuidoosten en van de eerste kroon, terwijl de financiële situatie van de gemeenten in het noordwesten en aan het « Kanaal » er duidelijk minder goed uitziet.

De prioriteiten van de gemeenten worden bepaald door de demografische en sociaal-economische context van Brussel en weerspiegelen zich in hun uitgaven en investeringen : onderwijs, stedenbouw, huisvesting, personenzorg en veiligheid. Het tempo van de investeringen blijft hoog. Deze investeringen worden grotendeels bekostigd door schuldfinanciering, maar tot nu toe zijn de gemeenten erin geslaagd om de toename en het gewicht van deze schuld onder controle te houden.

De toenemende last van de pensioenen voor het personeel vormt een andere grote uitdaging waar de gemeenten niet om heen kunnen. In de context van een wetswijziging zal deze uitdaging zich in de toekomst nog sterker doen voelen.

De bijzonder sterke stijging van de overdrachtsuitgaven, zoals de dotaties aan de OCMW's en de politiezones, houdt rechtstreeks verband met de sociaal-economische situatie en veiligheidsproblematiek in Brussel. Over het algemeen slagen de gemeenten erin de toename ervan onder controle te houden, maar deze extra kosten blijven een aandachtspunt voor de toekomst.

Het beheer van de kasmiddelen vormt een voortdurende uitdaging voor de gemeenten. Wel zien we een verbetering van de kaspositie in de balansen van 2017. Deze verbetering zal zich naar verwachting voortzetten in 2018, met name dankzij de invoering van een systeem van voorschotten op de inkomsten uit de onroerende voorheffing, de belangrijkste bron van inkomsten voor de gemeenten, na de overname van deze fiscale dienst door het Gewest.

de bonne gestion des communes, combinés avec un renforcement du financement régional. Les communes restent néanmoins confrontées à de nombreux défis découlant de ce contexte démographique et socio-économique particulier de la Région de Bruxelles-Capitale.

Cette évolution globalement favorable ne doit toutefois pas occulter les situations financières très contrastées des communes bruxelloises : le résultat cumulé additionné des réserves par habitant présente une situation confortable pour les communes du Sud-Est et de la première couronne tandis que les communes du Nord-Ouest et « Canal » se maintiennent à un niveau nettement inférieur.

Les priorités des communes découlent du contexte démographique et socio-économique bruxellois et se reflètent dans leurs dépenses et dans leurs investissements : enseignement, urbanisme, logement, aide aux personnes et sécurité. Le rythme des investissements reste soutenu. Ces investissements sont en grande partie financés par endettement ; néanmoins, jusqu'à présent, les communes parviennent à maîtriser la croissance et le poids de cet endettement.

Le poids grandissant des pensions de leur personnel est un autre défi incontournable auquel doivent faire face les communes. Dans le contexte de modification de la législation, ce défi sera encore plus présent dans le futur.

La croissance particulièrement marquée des dépenses de transfert telles que les dotations aux CPAS et aux zones de police est directement liée au contexte socio-économique et sécuritaire bruxellois. Dans l'ensemble, les communes parviennent à maîtriser cette croissance mais ces défis restent un point d'attention pour le futur.

La gestion de la trésorerie constitue un défi permanent pour les communes. On constate pourtant une amélioration de la situation de trésorerie dans les bilans 2017. On peut s'attendre à ce que cette amélioration se soit poursuivie en 2018, grâce notamment à l'introduction d'un système d'avances sur les recettes de précompte immobilier, première source de revenus des communes, suite à la reprise du service de cette taxe par la Région.

### HOOFDSTUK III Managementsamenvatting

De gewestelijke beleidsverklaring (voort « GBV » genoemd) geeft de grondbeginselen voor grootschalige bouwprojecten op het grondgebied van plaatselijke besturen.

Vereenvoudiging, optimalisatie, harmonisering en responsabilisering worden transversale principes die in alle beleidsdomeinen worden geïntegreerd.

De overheid mag immers niet terugdeinzen om haar verantwoordelijkheid op te nemen, het beleid uit het verleden te evalueren en achterhaalde systemen die niet meer passen bij de realiteit en de evolutie van de huidige sociologische, economische en sociale context van het Gewest en de gemeenten, aan te passen of zelfs af te schaffen.

De realisatie van de Staten-Generaal tegen september 2021 zal dan ook een van de prioriteiten van de regering zijn en biedt de mogelijkheid rekening te houden met de huidige noden van de plaatselijke besturen, zodat een concreet actieplan opgesteld kan worden dat hieraan voldoet.

Daarnaast zal gestart worden met de eerste studies die op termijn moeten leiden tot de codificatie van de wetgeving.

Transparantie zal met name worden bereikt door de jaarlijkse publicatie van de financiële stromen tussen het Gewest en de plaatselijke besturen en van de besluiten van de lokale en gewestelijke instanties.

Goed bestuur wordt vertaald in de voortzetting van de hervormingen met betrekking tot de decumul en de herwaardering van de functies van burgemeester, schepenen en OCMW-voorzitters en van de gemeente- en OCMW-raadsleden.

Dankzij de hervormingen die de regering tijdens deze zittingsperiode wil doorvoeren zal de milieuproblematiek zoveel mogelijk worden geïntegreerd in de beleidskeuzes en -visies op zowel korte als lange termijn.

De sensibilisering van de plaatselijke besturen rond de milieu-uitdagingen zal ook deel uitmaken van de beleidsfilosofie van deze regering.

De beoordeling van het beleid van de plaatselijke besturen op het vlak van het fundamenteel belangrijke gelijkheidskansenbeleid en de bevordering van de diversiteit zal uiteraard altijd een essentieel onderdeel van de beleidsvoering van de regering vormen.

### CHAPITRE III Synthèse managériale

La déclaration de politique régionale (ci-après « DPR ») pose les bases de chantiers d'ampleur dans le champ des pouvoirs locaux.

La simplification, l'optimisation, l'harmonisation tout comme la responsabilisation seront des principes transversaux intégrés à toutes les politiques qui seront menées.

En effet, il est de la responsabilité du pouvoir politique d'avoir le courage d'évaluer les politiques du passé et d'ajuster voire abroger des dispositifs qui seraient devenus obsolètes ou inadaptés aux réalités de terrain et à l'évolution de la physionomie sociologique, économique et sociale de la Région et des communes.

La réalisation des États Généraux pour septembre 2021 constituera, dès lors, l'une des priorités du gouvernement et permettra de rendre compte des besoins actuels des pouvoirs locaux afin d'imaginer un plan d'actions concret en vue d'y répondre.

Également, les premières analyses visant, à terme, à une codification de la législation seront également lancées.

La transparence se concrétisera, notamment, par la publication annuelle des flux financiers entre la région et les pouvoirs locaux, des décisions des entités locales et régionales.

La bonne gouvernance se traduira par la poursuite des réformes sur le décumul, la revalorisation des fonctions de bourgmestre, échevins et présidents de CPAS ou encore de conseiller communal et de CPAS.

Au travers de la réalisation des réformes que le gouvernement entend mener au cours de cette législature, les problématiques environnementales seront, dans la mesure du possible, intégrées aux décisions et visions politiques tant à court qu'à long terme.

La sensibilisation des pouvoirs locaux aux enjeux environnementaux sera également une composante de la réflexion politique de ce gouvernement.

L'appréciation des politiques publiques relatives aux pouvoirs locaux sous le spectre essentiel du respect de l'égalité des chances et de la promotion de la diversité sera bien évidemment toujours une composante essentielle de l'action politique du Gouvernement.

**HOOFDSTUK IV**  
**Overzicht van de strategische en**  
**operationele doelstellingen**

**IV.1 SD 1 : Het beleid van financiële steun aan gemeenten en lokale overheidsinvesteringen voortzetten en optimaliseren via de verschillende financiële en fiscale instrumenten en hefboomen.**

*IV.1.1. OD 1.1. : De procedures voor het toekennen en controleren van regionale subsidies evalueren, vereenvoudigen en stroomlijnen*

*Omschrijving van de doelstelling*

Het systeem van subsidies en financieringsinstrumenten voor gemeenten is nog steeds ingewikkeld en moeilijk leesbaar. De Gewestelijke Beleidsverklaring (GBV) benadrukt de noodzaak om het systeem voor de toekenning van subsidies te hervormen en de toewijzings- en controleprocedures te vereenvoudigen. Dit om de administratieve lasten voor het gewest, de plaatselijke besturen en de gewestelijke administratie te verminderen. De nieuwe toewijzings- en controlecriteria zullen worden vastgesteld op basis van overleg met de verschillende betrokken beleidsinstanties en de gewestelijke administratie.

Meer bepaald zal de regering, gezien de omvang van de door de gemeenten uitgeschreven aanbestedingen voor de uitvoering van werken, in een eerste fase een denkoefening starten teneinde de plaatselijke besturen hierbij te ondersteunen door samenwerking met gespecialiseerde regionale actoren.

*IV.1.2. OD 1.2. : Het Fiscaal Compensatiefonds evalueren en versterken*

*Beschrijving van de doelstelling*

«De regering zal het Fiscaal Compensatiefonds moderniseren met het oog op een herdefiniëring van de doelstellingen op het gebied van economische ontwikkeling en milieuverantwoordelijkheid en meer duidelijkheid op fiscaal vlak door de harmonisering van de fiscale regelgeving of door het gewestelijk beheer van de fiscale registratie van de gemeenten (één enkel loket voor de belastingen). Zij zal ook het neutraal karakter van de maatregel voor de gemeenten waarborgen (gewaarborgd rendement). «De ordonnantie van 19 juli 2007 betreffende de economische ontwikkeling zal worden gewijzigd om de tekst in overeenstemming te brengen met de realiteit van de plaatselijke besturen én om de verplichtingen van de partijen beter te kunnen afstemmen op de doelstellingen van de regering.

**CHAPITRE IV**  
**Aperçu des objectifs stratégiques**  
**et opérationnels**

**IV.1 OS 1 : Poursuivre et optimiser la politique de soutien financier aux communes et les investissements publics locaux au travers des différents outils et leviers financiers et fiscaux.**

*IV.1.1. OO 1.1. : Evaluer, simplifier et rationaliser les procédures d'octroi et de contrôle des subsides régionaux*

*Description de l'objectif*

La lisibilité des subventions et des outils de financement des communes reste compliquée. La DPR insiste sur la nécessité de réformer le système d'octroi des subsides et d'en simplifier l'attribution et les modalités de contrôle afin de diminuer la charge administrative pesant tant sur la Région, que sur les pouvoirs locaux ou encore de l'administration régionale. Les nouveaux critères d'attribution et de contrôle seront définis sur la base de consultations des différents acteurs politiques concernés et de l'administration régionale.

Spécifiquement, au vu de l'importance des marchés de travaux développés par les communes, le Gouvernement initiera, dans un premier temps, une réflexion pour soutenir les pouvoirs locaux dans ces marchés à travers des collaborations avec des acteurs régionaux spécialisés.

*IV.1.2. OO 1.2. : Evaluer et renforcer le Fonds de compensation fiscale*

*Description de l'objectif*

«Le Gouvernement actualisera le Fonds de compensation fiscale en vue de redéfinir les objectifs en matière de développement économique et de responsabilité environnementale, de simplifier la lecture de la fiscalité par l'harmonisation des règlements-taxes ou par la gestion régionale de l'enrôlement de taxes pour compte des communes (guichet unique pour la fiscalité) et s'assurer de la neutralité de la mesure pour les communes (rendement garanti). » L'Ordonnance du 19 juillet 2007 sur le développement économique sera modifiée de manière à faire correspondre le texte à la réalité des pouvoirs locaux mais aussi permettre une meilleure adaptabilité des obligations des parties au regard des objectifs du Gouvernement.

#### **IV.1.3. OD 1.3. : De financiële en administratieve middelen van de plaatselijke besturen bundelen**

##### *Beschrijving van de doelstelling*

Door het bundelen van de financiële en administratieve middelen van plaatselijke besturen die dat wensen kunnen we reële schaalvoordelen en een betere verspreiding van kennis en werkmethoden bewerkstelligen, met name op het vlak van zeer technische en tijdrovende domeinen zoals overheidsopdrachten.

Deze doelstelling kan worden gekoppeld aan de doelstelling om de plaatselijke besturen te informatiseren. Op termijn zou de combinatie van technische en IT-oplossingen met de optimalisering van bepaalde procedures en de bundeling van financiële en menselijke middelen moeten leiden tot beter bestuur bij de plaatselijke besturen.

#### **IV.1.4. OD 1.4. : Het BGHGT hervormen**

Het BGHGT is een ION type A die opgericht werd in 1993 en voert verschillende opdrachten uit op het niveau van de gemeenten :

- Het kan optreden als financiële tussenschakel tussen de plaatselijke besturen en de banken (opdracht 2).
- Het verstrekt leningen voor investeringen van collectief belang (opdracht 5).
- Het verstrekt thesaurieleningen aan gemeenten met een structureel tekort (opdracht 1).

Steeds meer Gemeenten en OCMW's gebruiken het BGHGT als tussenschakel bij de banken om reden van de moeilijke toegankelijkheid van de markten en de ingewikkelde mededingingsregels.

Het BGHGT beschikt over een gewestelijke waarborg voor deze operaties en heeft een belangrijke adviserende rol gezien zijn financiële expertise op het niveau van de plaatselijke besturen. Er zal worden onderzocht hoe de aan het Fonds toegekende waarborg kan worden verhoogd zodat ook andere gemeenten op zowel korte als lange termijn van dit instrument kunnen gebruik maken.

De planning van de investeringen in het kader van de contractualisering zal het ook mogelijk maken om, indien nodig, investeringsstrategieën voor te stellen die gebaseerd zijn op de capaciteiten van de gemeenten en het Gewest en de verplichtingen eigen aan het begrotingstraject. De opdracht van het BGHGT zal uitgebreid worden op het vlak van de toekenning van leningen voor investeringen van collectief belang en de digitalisering van de plaatselijke besturen.

#### **IV.1.3. OO 1.3. : Mutualiser les moyens financiers et administratifs des pouvoirs locaux**

##### *Description de l'objectif*

La mutualisation des moyens financiers et administratifs entre les pouvoirs locaux qui en émettraient le souhait permettrait de tendre à des réelles économies d'échelle et à une meilleure diffusion des savoirs et pratiques notamment dans des domaines techniques et chronophages tel que les marchés publics.

Cet objectif peut être couplé avec l'objectif visant à l'informatisation des pouvoirs locaux. En effet, à terme, la combinaison de solutions techniques et informatiques avec la rationalisation de certaines procédures et la mutualisation des moyens financiers et humains devraient permettre une meilleure gestion des pouvoirs locaux.

#### **IV.1.4. OO 1.4. : Réformer le FRBRTC**

Le FRBRTC est un OIP de type A créé en 1993 qui assure plusieurs missions au niveau des communes :

- Il peut jouer le rôle d'intermédiaire financier entre les pouvoirs locaux et les banques (mission 2).
- Il octroie des prêts en matière d'investissement d'intérêt collectif (mission 5).
- Il octroie des prêts de trésorerie aux communes structurellement en déficit (mission 1).

De plus en plus de communes et de CPAS utilisent le FRBRTC comme intermédiaire financier en raison des difficultés d'accès aux marchés et des règles complexes de mise en concurrence auprès des banques.

Le FRBRTC dispose de la garantie régionale pour ces opérations et a un rôle de conseil important vu son expertise financière au niveau des pouvoirs locaux. Une augmentation de la garantie accordée au Fonds sera évaluée en vue de faire bénéficier d'autres communes de cet outil aussi bien pour le court que le long terme.

La planification des investissements dans le cadre de la contractualisation permettra aussi, si nécessaire, de proposer des stratégies en termes d'investissement en fonction des capacités des communes, de la Région et des impératifs liés à la trajectoire budgétaire. La mission du FRBRTC sera renforcée en ce qui concerne les prêts du FRBRTC pour les investissements d'intérêt collectif et à la digitalisation des pouvoirs locaux.



Deze leningen zullen mee het investeringsbeleid ondersteunen, dat wordt gefinancierd door een nieuwe investeringsdotatie.

*Beschrijving van de doelstelling :*

« De regering zal het herfinancieringsfonds voor gemeentelijke thesaurieën in stand houden als een instrument voor de plaatselijke besturen en zal haar inspanningen opdrijven op het gebied van steun, advies en begeleiding van gemeenten die zich in financiële moeilijkheden bevinden, naast een mogelijke reorganisatie van de ziekenhuizen. »

Ook de politiezones zullen een beroep kunnen doen op de steun van het fonds in het kader van de bemiddelingsopdracht ervan na een wijziging van de ordonnantie tot oprichting van het BGHGT.

De prioritaire acties waaraan leningen en investeringen zullen worden toegekend, zijn projecten die bijdragen tot de demografische groei, milieu-investeringen en de digitalisering van de plaatselijke besturen.

De regering zal ook de aanzet geven tot een denkoefening rond een duidelijker taakverdeling tussen de administratie Brussel Plaatselijke Besturen en het BGHGT en zal deze formaliseren in een aan de BPB gedelegeerde opdracht. Zij zal ook onderzoeken of een integratie van BRINFIN in het Fonds aangewezen is. »

**IV. 2 SD 2 : De digitale transitie van plaatselijke besturen door het bundelen van IT-oplossingen ondersteunen**

« De regering zal een concreet en uitgebreid investeringsplan invoeren. Dit plan heeft tot doel de informatisering van de plaatselijke besturen te bevorderen, zowel op het gebied van tools, software en toepassingen voor de administratieve dienstverlening aan de bevolking (toegang tot het rijksregister, het platform voor identiteitsbewijzen en paspoorten, eerste inschrijving, interactief uitwisselingsplatform met de burgers, enz.) als met betrekking tot de tools, software en toepassingen voor de verspreiding van het cultureel-, toeristisch en evenementenaanbod van de plaatselijke besturen. Het gebruik van open source software zal de voorkeur krijgen. »

**IV.2.1. OD 2.1. : De zoektocht naar gemeenschappelijke IT-oplossingen voor de plaatselijke besturen begeleiden**

Beschrijving van de doelstelling

Ces prêts seront le complément aux politiques d'investissement financées via une nouvelle dotation pour les investissements.

*Description de l'objectif :*

« Le gouvernement maintiendra le fonds de refinancement des trésoreries communales comme outil des pouvoirs locaux et renforcera son action d'aide, de conseil et d'accompagnement des communes en difficulté financière ainsi que les éventuelles restructurations hospitalières »

Les zones de police pourront également bénéficier de l'aide du fonds dans sa mission d'intermédiation suite à la modification de l'ordonnance portant création du FRBRTC

Les missions prioritaires auxquelles les prêts et investissements seront dévolus seront les projets contribuant à l'essor démographique, aux investissements environnementaux et à la digitalisation des pouvoirs locaux.

Le gouvernement initiera également une réflexion sur la clarification des rôles entre l'administration Bruxelles Pouvoirs Locaux et le FRBRTC et formalisera celle-ci dans une mission déléguée à BPL. Il étudiera également l'opportunité d'intégrer BRINFIN au Fonds. »

**IV. 2 OS 2 : Accompagner la transition numérique des pouvoirs locaux par la mutualisation de solutions informatiques**

« Un plan d'investissement concret et complet sera adopté par le Gouvernement. Ce plan visera à développer l'informatisation des pouvoirs locaux, tant pour les outils, logiciels et applications des services administratifs à la population (accès au registre national, plateforme ci & passeport, première inscription, plateforme d'échange interactive avec les citoyens, etc.), que pour les outils, logiciels et applications liés à la diffusion de l'offre culturelle, touristique et événementielle des pouvoirs locaux. L'utilisation des solutions libres et ouvertes sera privilégiée. »

**IV.2.1. OO 2.1. : Encadrer la recherche de solutions informatiques communes pour les pouvoirs locaux**

Description de l'objectif



Ingevolge een beslissing van de vorige regering op 10 juli 2018 werden twee prioritaire beleidsthema's vastgelegd.

Het eerste thema betreft de boekhouding, de begroting, de inkomsten en de belastingen. Het tweede de sociale voorzieningen.

Er werden financiële middelen beschikbaar gesteld voor de aanwerving van twee medewerkers. Ook wordt de implementatie van HR-software onderzocht op basis van een nauwe samenwerking met de plaatselijke besturen.

**IV.2.2. OD 2.2. : De plaatselijke besturen een IT-oplossing aanreiken voor budgettair en boekhoudkundig beheer ;**

Deze oplossing wil tegemoet komen aan de noden van de plaatselijke besturen op budgettair en boekhoudkundig vlak. Zij maakt deel uit van de stroomlijning van de boekhoudingen van de gemeenten en OCMW's. Tijdens deze zittingsperiode zullen we kunnen inzetten op technologie en de gemeenten en OCMW's een oplossing kunnen aanreiken.

Om dit doel te bereiken heeft het CIBG, op basis van een mandaat van de regering en de plaatselijke besturen, een eerste werkgroep samengesteld die een staal van de betrokken besluitnemers vertegenwoordigt, teneinde een aanbesteding uit te schrijven via een bijzonder lastenboek.

**IV.2.3. OD 2.3. : De plaatselijke besturen een IT-oplossing aanreiken voor hun personeelsbeleid ;**

Het personeelsbeheer van de plaatselijke besturen ondervindt, net als het financieel en sociaal beheer, heel wat problemen omdat het geen aangepast softwareplatform heeft.

De meeste van de bestaande IT-tools volstaan niet of zijn ontoereikend voor de eisen van de nieuwe besluiten van de Brusselse Hoofdstedelijke Regering met betrekking tot het gemeentepersoneel.

Deze besluiten hebben betrekking op het financiële statuut en de salarisschalen, de niveaus, de rangen en graden, de opleiding, de evaluatie, de aanwerving, de promotie en de interne mobiliteit. De software die momenteel bij de plaatselijke besturen wordt gebruikt houdt vandaag geen of heel weinig rekening met het competentiebeleid.

Sommige plaatselijke besturen lossen dit probleem op door aanvullende software te installeren. Zo krijgt men

Suite à une décision du Gouvernement précédent datant du 10 juillet 2018, deux thèmes prioritaires ont été retenus.

Le premier thème est celui de la comptabilité, du budget, des recettes et des taxes. Le second est celui de l'aide sociale.

Des moyens financiers ont été dégagés pour le recrutement de deux agents. La mise en place d'un logiciel RH est également évaluée sur la base d'une collaboration étroite avec les pouvoirs locaux.

**IV.2.2. OO 2.2. : Mettre à disposition des pouvoirs locaux une solution informatique en matière de gestion budgétaire et comptable**

L'objectif de cette solution est de répondre aux besoins des pouvoirs locaux en matière budgétaire et comptable. Elle s'inscrit dans l'harmonisation des comptabilités des communes et des CPAS. Cette législature permettra de faire un choix technologique et d'offrir une solution aux communes et CPAS.

Afin de réaliser cet objectif, sur la base d'un mandat du gouvernement et des pouvoirs locaux, le CIRB a constitué un premier groupe de travail représentant un échantillon des décideurs concernés, afin de lancer un appel au marché via un cahier spécial des charges.

**IV.2.3. OO 2.3. : Mettre à disposition des pouvoirs locaux une solution informatique en matière de gestion des ressources humaines**

La gestion des ressources humaines au sein des Pouvoirs Locaux est, à l'instar de la gestion financière et du social, en souffrance par manque d'une plateforme logicielle adaptée.

La plupart des outils informatiques existant sont insuffisants ou incomplets pour répondre aux exigences des nouveaux arrêtés du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale relatifs au personnel communal.

Ces arrêtés portent sur le statut pécuniaire et les échelles de traitement, les niveaux, rangs et grades, la formation, l'évaluation, le recrutement, la promotion et la mobilité interne. Les logiciels actuellement exploités dans les pouvoirs locaux ne couvrent pas bien, ou pas du tout la gestion des compétences.

Certains pouvoirs locaux pallient ce manquement en mettant en place des logiciels complémentaires, on y trouve

drie tot vier verschillende softwarepakketten voor HRM: prikklokbeheer, loonadministratie, competentiebeheer en aanwerving. Wij willen meer inzetten op geïntegreerde HRM-systemen, die het personeelsbeheer in al zijn facetten tegelijk aanpakken.

Het doel is om via een aanbesteding een gemeenschappelijk platform uit te werken. Het stroomlijnen van de interfaces met de tijdregistratiesystemen moet voor een betere integratie van het tijdsmanagement zorgen en er zullen tools uitgewerkt worden voor de ontwikkeling van de competentiepool van het Gewest binnen een modern HR-beheer. Vandaag zijn er performante totaaloplossingen op de markt om deze doelstellingen te bereiken. Het gaat er dus om de oplossing te kiezen die het best afgestemd kan worden op de noden van de plaatselijke besturen.

#### **IV. 3 SD 3 : Goed bestuur bij de plaatselijke besturen bevorderen**

Het valt niet te ontkennen dat goed openbaar bestuur voortaan samengaat met meer transparantie bij beleidsbeslissingen en -maatregelen.

De politieke besluitvormers worden op alle niveaus aangesproken door de wens van de burger dat de politieke klasse weer voeling krijgt met de realiteit van de maatschappij waarin zij zich bewegen en waarvoor zij iedere dag beslissingen nemen.

Het is absoluut noodzakelijk tegemoet te komen aan deze wens van de burger om onze instellingen te hervormen en transparanter te maken en door goed bestuur de geloofwaardigheid ervan te verhogen.

De Brusselse Regering is zich ervan bewust dat een institutionele hervorming noodzakelijk is. Dit betekent de organisatie van de plaatselijke besturen evalueren, voorstellen tot verbetering aanbrengen, de acties voortzetten die gericht zijn op een decumul van mandaten en tegelijk het openbare ambt beschermen door een herwaardering van de mandaten in combinatie met een reorganisatie ervan.

Een betere coördinatie tussen het Gewest en de gemeenten door de invoering van een officieel vergaderplatform zal ook het onderlinge vertrouwen tussen de institutionele partners versterken zodat gemeenschappelijke en onderhandelde beleidsprioriteiten vastgelegd kunnen worden. Bij goed bestuur gaat het niet enkel om een absolute transparantie, maar ook om een manier om het overheidsbeleid en de processen die tot dit beleid voeren, op te vatten als een gezamenlijke aanpak die te allen tijde gericht is op het algemeen belang en het verbeteren van de leefkwaliteit van de inwoners.

alors trois à quatre logiciels pour la GRH : gestion des pointeuses, gestion de la paie, gestion des compétences et recrutement. Or la tendance est clairement d'aller vers des systèmes intégrés pour la gestion des ressources humaines, afin d'avoir une gestion 360° de l'employé.

L'objectif est d'offrir via un marché, le déploiement d'une plateforme mutualisée, en harmonisant les interfaces avec les systèmes de pointage pour une meilleure intégration de la gestion du temps ainsi qu'en spécifiant les outils permettant de développer le réservoir de compétences de la Région dans une gestion RH moderne. Des solutions performantes et complètes existent sur le marché pour atteindre ces objectifs. Il s'agira donc de sélectionner la solution la plus à même d'être adaptée aux besoins des pouvoirs locaux.

#### **IV. 3 OS 3 : Améliorer la bonne gouvernance au sein des pouvoirs locaux**

Il ne peut être nié que la bonne gestion publique aille désormais de pair avec une plus grande transparence des décisions et actions politiques.

Les décideurs politiques sont à tous niveaux interpellés par le souhait citoyen de voir la classe politique se raccrocher aux réalités de la société dans laquelle ils évoluent et pour lesquels ils prennent, tous les jours, des décisions.

Il est indispensable de répondre à cette attente du citoyen de réformer nos institutions pour gagner en transparence, en bonne gouvernance et en crédibilité.

Le gouvernement bruxellois est conscient qu'une refonte des institutions est nécessaire. En termes de pouvoirs locaux, cela implique d'évaluer l'organisation de ceux-ci, de proposer des améliorations, de continuer à appliquer les démarches visant au décumul des mandats tout en préservant la fonction politique par une revalorisation des mandats corrélativement à une rationalisation de ceux-ci.

Une meilleure coordination entre le pouvoir régional et les communes par l'instauration d'une plateforme de rencontre officielle permettra également de renforcer la confiance des partenaires institutionnels entre eux et de définir ainsi des priorités politiques communes et négociées. La bonne gouvernance n'étant pas qu'une absolue transparence mais également une manière de concevoir les politiques publiques et les processus qui aboutissent à ces politiques comme des démarches co-construites et poursuivant à chaque instant les buts de veiller au respect de l'intérêt général et d'améliorer la vie des habitants.

**IV.3.1. OD 3.1. : De Staten-Generaal van 2021 organiseren en leiden**

*Beschrijving van de doelstelling*

Het doel van de Staten-Generaal is « de steeds terugkerende uitdagingen bij de organisatie van de gemeenten, de OCMW's, de politiezones en het Gewest in alle openheid en zonder taboes aan te pakken ». « Er zal hiervoor een nauwkeurig tijdschema worden uitgewerkt zodat alle betrokken partijen hun opmerkingen, aanbevelingen en adviezen kunnen formuleren. In een tweede fase zullen alle verzamelde gegevens worden geanalyseerd en vergeleken om op termijn een verslag op te stellen, samen met een concreet actieplan voor onmiddellijke uitvoering.

**IV.3.2. OD 3.2. : Het plaatselijk bestuur hervormen om te komen tot een betere complementariteit tussen gemeenten en Gewest**

*Beschrijving van de doelstelling*

Het lokale mandaat vormt een lokale schakel die de regering wil versterken als onderdeel van een belangrijke hervorming die zij zal doorvoeren in het Brussels Parlement, met volgende krachtlijnen :

- 1° Een volledige decumul tussen een plaatselijk uitvoerend mandaat (burgemeester, schepen of OCMW-voorzitter) en een mandaat van parlementariër vanaf de afkondiging van de ordonnantie tot wijziging van de Nieuwe Gemeentewet, uiterlijk eind 2020, onverminderd de rechten van de betrokken verkozenen op het ogenblik van de inwerkingtreding en dit tot aan de vernieuwing van de gemeenteraden ;
- 2° De vermindering van het aantal schepenen in de Brusselse gemeenten, waarbij wel wordt toegezien op de naleving van de basisregels inzake representativiteit en pariteit ;
- 3° De opwaardering van het statuut van burgemeesters, schepenen en OCMW-voorzitters, door dit meer in evenwicht te brengen met de statuten van de Waalse en Vlaamse plaatselijke mandatarissen, zodat zij zich 100 % kunnen inzetten voor hun gemeente ;
- 4° De opwaardering van het statuut van gemeenteraadslid en OCMW-raadslid, zodat deze mensen kunnen beschikken over een passende arbeidsbescherming voor de uitoefening van hun mandaat.

**IV.3.1. OO 3.1. : Initier et piloter les états généraux 2021**

*Description de l'objectif*

L'objectif des États généraux est « d'aborder sans tabou les questions récurrentes relatives à l'organisation des communes, CPAS, zones de police et de la Région. » À cette fin un calendrier précis sera établi afin de permettre à l'ensemble des acteurs concernés d'émettre leurs remarques, recommandations et avis. Dans un second temps, l'ensemble des données récoltées feront l'objet d'analyses et recoupements afin d'établir, à terme, un rapport assorti d'un plan d'actions concret à mettre en œuvre dans la foulée.

**IV.3.2. OO 3.2. : Une réforme de la gouvernance locale pour viser une meilleure complémentarité entre le niveau communal et régional**

*Description de l'objectif*

Le mandat local constitue un maillon de proximité que le Gouvernement veut renforcer, dans le cadre d'une réforme d'envergure qu'il portera au Parlement bruxellois, et contenant les axes suivants :

- 1° Le décumul intégral des fonctions entre un mandat exécutif local (Bourgmestre, échevin ou Président de CPAS) et un mandat de parlementaire à partir de la promulgation de l'ordonnance modifiant la Nouvelle loi communale au plus tard fin 2020, sans préjudice des droits des élus concernés au moment de l'entrée en vigueur et ce jusqu'au renouvellement des conseils communaux ;
- 2° La diminution du nombre d'échevins dans les communes bruxelloises en veillant au respect de règles essentielles de sauvegarde de la représentativité et de la parité ;
- 3° La valorisation du statut des bourgmestres, échevins et Présidents de CPAS, en visant à une harmonisation avec les statuts des mandataires locaux wallons et flamands, afin de leur permettre de se consacrer pleinement à leur commune ;
- 4° La revalorisation du statut de Conseiller communal et de Conseiller de l'action sociale afin de lui permettre de bénéficier d'une protection au travail spécifique pour l'exercice de son mandat.

**IV.3.3. OD 3.3. : R+ 19***Beschrijving van de doelstelling*

« De acties van het Gewest en de gemeenten zullen regelmatig gecoördineerd worden door de oprichting van een «R+ 19»-platform, dat minstens twee keer per jaar bijeen zal komen om de dialoog over de strategische en operationele doelstellingen te organiseren.

Daarnaast zal elke minister van de Brusselse Regering op het domein van zijn of haar eigen bevoegdheden moeten instaan voor de coördinatie met de gemeenten. Het toezicht door het Gewest zal versterkt worden door een betere coördinatie tussen de gewestelijke diensten. »

**IV. 4 SD 4 : Het juridisch en administratief statuut van gemeenteambtenaren moderniseren**

De regering stelt zich tot doel een duidelijk reglementair kader te creëren voor de Brusselse plaatselijke besturen, waarin de algemene beginselen van het plaatselijke ambtenarenapparaat worden vastgelegd met het oog op de stroomlijning van het administratief en financieel statuut van het personeel en de verbetering van de HRM-processen.

Dit om het personeel te motiveren, de kwaliteit, de tweetaligheid en de ontvangst van mensen in andere talen te verbeteren en het werken bij een plaatselijk openbaar bestuur in Brussel aantrekkelijker te maken.

**IV.4.1. OD 4.1. : Werken bij een plaatselijk bestuur aantrekkelijker maken***Beschrijving van de doelstelling*

De regering zal, in samenwerking met vertegenwoordigers van de plaatselijke besturen, een uniform statuut voorstellen voor het lokale ambtenarenapparaat. Daartoe zal zij in de marge van Comité C een permanente technische groep samenstellen, die bestaat uit deskundigen en vertegenwoordigers van de plaatselijke besturen en van het Gewest, en die zich zal bezighouden met materies die verband houden met het gemeentelijke ambtenarenapparaat.

Bovendien zal het de werking van het Comité C verbeteren en transparanter maken door een betere vertegenwoordiging van de plaatselijke besturen binnen het Comité, zodat het overleg over dit belangrijke harmonisatieproces in de best mogelijke omstandigheden kan worden uitgevoerd.

**IV.3.3. OO 3.3. : R+ 19***Description de l'objectif*

« Une coordination régulière des actions de la Région et des communes sera menée au travers de la création d'une plateforme «R+ 19», appelée à se réunir au moins deux fois par an afin d'organiser le dialogue sur les objectifs stratégiques et opérationnels.

Par ailleurs, chaque Ministre du Gouvernement, dans le champ de ses propres compétences, sera amené à assurer une coordination avec les collèges communaux. La tutelle régionale sera renforcée, au travers d'une meilleure coordination entre les services régionaux. »

**IV. 4 OS 4 : Moderniser le cadre légal et administratif de la fonction publique locale**

Le Gouvernement se fixe comme objectif de donner un cadre réglementaire clair aux pouvoirs locaux bruxellois fixant les principes généraux de la Fonction publique locale en vue d'harmoniser les statuts administratifs et pécuniaires du personnel et d'améliorer leurs processus de gestion des ressources humaines.

Et ce, dans une optique de motivation du personnel, d'amélioration de la qualité, du bilinguisme et de l'accueil dans d'autres langues et de l'attractivité du service public local à Bruxelles.

**IV.4.1. OO 4.1. : Renforcer l'attractivité de la fonction publique locale***Description de l'objectif*

Le Gouvernement, en collaboration avec les représentants des pouvoirs locaux, proposera un statut harmonisé pour la fonction publique locale. Pour ce faire, il organisera, en marge du Comité C, un groupe technique permanent composé des représentants des pouvoirs locaux, de représentants de la Région et d'experts en vue de travailler sur les questions relatives à la fonction publique locale.

Par ailleurs, il clarifiera et améliorera le fonctionnement du Comité C au travers d'une meilleure représentation des pouvoirs locaux au sein de celui-ci afin que les concertations relatives à cet important travail d'harmonisation puissent être menées de la meilleure manière.

***IV.4.2. OD 4.2. : De uitvoeringsbesluiten inzake personeelszaken toepassen en de ordonnantie van 24 februari 2014 (« Sociaal Handvest ») evalueren***

*Beschrijving van de doelstelling*

De regering zal de uitvoering van de besluiten inzake het gemeentelijk personeelsbeleid voortzetten en zal een evaluatie van de doeltreffendheid van de besluiten betreffende het Sociaal Handvest uitvoeren. Zij zal onderzoek verrichten rond een hervorming van de statuten van de ambtenaren van plaatselijke besturen (gemeenten, OCMW's en verenigingen HOODSTUK XII). Ten slotte zal de regering de mobiliteit tussen plaatselijke en gewestelijke ambtenaren bevorderen.

***IV.4.3. OD 4.3. : De impact van de pensioenen op de financiën van de plaatselijke besturen onderzoeken***

*Beschrijving van de doelstelling*

De regering zal het statuut van het lokale personeel en de invoering van een tweede pensioenpijler voor contractuelen ondersteunen.

Daartoe zal de regering een onafhankelijke studie laten uitvoeren om een beter inzicht te krijgen in de problematiek en om de impact van de pensioenen op de gemeentelijke financiën nauwkeurig te onderzoeken.

Gezien de stijging van de pensioenkosten voor gemeentepersoneel zal de regering bij de federale overheid aandringen op een verhoging van de herfinanciering van het Solidariteitsfonds. Bovendien zal zij alle mogelijke middelen aanwenden om de terugbetaling van de taalpremies te verkrijgen.

***IV.4.4. OD 4.4. : De rechtspersoonlijkheid van de GSOB wijzigen in een VZW van gewestelijk belang en het beheer van de structuur herdefiniëren***

*Beschrijving van de doelstelling*

De GSOB zal evolueren naar een gewestelijke vzw-organisatiestructuur om beter verslag te kunnen uitbrengen aan de regering over zijn activiteiten.

De GSOB is momenteel een « klassieke » non-profit organisatie die de partner van onze plaatselijke besturen is in de opleiding en ondersteuning van plaatselijke besturen in plaatselijk (goed) bestuur. Aangezien deze vzw hoofdzakelijk wordt gefinancierd door het Gewest (en gedeeltelijk door de COCOM), met de terbeschikkingstelling van het

***IV.4.2. OO 4.2. : Mettre en œuvre les arrêtés d'exécution en matière de personnel et évaluer l'ordonnance du 24 février 2014 (« Charte sociale »)***

*Description de l'objectif*

Le Gouvernement continuera l'implémentation des arrêtés en matière de gestion du personnel local et organisera une évaluation du fonctionnement des arrêtés relatifs à la charte sociale. Il s'attachera à étudier une réforme des statuts des agents des pouvoirs locaux (communes, CPAS et associations Chapitre XII). Enfin, le Gouvernement favorisera la mobilité entre la fonction publique locale et régionale.

***IV.4.3. OO 4.3. : Etudier l'impact des pensions sur les finances des pouvoirs locaux***

*Description de l'objectif*

Le Gouvernement soutiendra la statutarisation du personnel local et l'instauration d'un second pilier de pension pour les contractuels.

À cette fin, le Gouvernement commandera une étude indépendante en vue d'appréhender au mieux la problématique et d'évaluer précisément l'impact des pensions sur les finances communales.

Compte tenu de l'augmentation de la charge des pensions pour les fonctionnaires locaux, le Gouvernement plaidera auprès de l'État fédéral pour négocier une augmentation du refinancement du Fonds solidarisé. Par ailleurs, il utilisera tous les moyens d'actions possibles pour obtenir le remboursement des primes linguistiques.

***IV.4.4. OO 4.4. : Modifier la personnalité juridique de l'ERAP en ASBL d'intérêt régional et redéfinir le pilotage de la structure***

*Description de l'objectif*

L'ERAP évoluera sous la forme d'une structure d'ASBL d'intérêt régional pour mieux rendre compte de son action au Gouvernement.

L'ERAP est actuellement une ASBL « classique » qui est le partenaire de nos pouvoirs locaux en matière de formation et d'accompagnement des pouvoirs locaux en matière de gouvernance locale. Vu le financement majoritaire de la Région (et en partie de la COCOM) sur cette ASBL, la mise à disposition de l'ensemble du bâtiment



volledige gebouw voor de komende jaren, moet het Gewest meer betrokken worden bij deze organisatie, die essentieel is voor de uitvoering van het gewestelijk beleid op lokaal niveau door de oprichting bij ordonnantie van een vzw van gewestelijk belang (ordonnantie bestuursvorm).

#### **IV. 5 SD 5 : De wetgeving met betrekking tot plaatselijke besturen moderniseren en codificeren**

##### ***IV.5.1. OD 5.1. : De boekhoudkundige regels harmoniseren***

###### *Beschrijving van de doelstelling*

Op 29 november 2018 heeft de regering haar goedkeuring gegeven aan de inhoud van het ontwerp van algemene boekhoudregels voor de gemeenten en OCMW's en aan de algemene beginselen die aan de regelgeving ten grondslag liggen.

De regering heeft de Commissie voor Boekhoudkundige Normen opgedragen het onderzoek voort te zetten. Er zijn verschillende werkgroepen opgericht om de voorbereidende werkzaamheden af te maken. Dit zijn de volgende groepen, volgens de taken die zij kregen :

- de nomenclatuur van de individuele rekeningen - concordantietabellen - het boekhoudschema en de instrumenten voor financiële analyse ;
- de validering van het nieuwe systeem - dubieuze vorderingen - toewijzing van het werkkapitaal ;
- de follow-up van het informatiseringsluik ;
- de theoretische opmaak van een begroting, een rekening, een balans, een resultatenrekening en een bijlage op basis van een afgesloten rekening.

De ontwerp-boekhoudregels zullen tegen 2020 definitief door de regering worden gevalideerd. Een implementatie moet worden gepland binnen twee jaar na de levering van een eigen boekhoudsoftware.

##### ***IV.5.2. OD 5.2. : De wetgeving op de plaatselijke besturen codificeren***

###### *Beschrijving van de doelstelling*

« Tijdens deze zittingsperiode zal de regering doorgaan met het moderniseren van de wetgeving die van toepassing is bij de plaatselijke besturen. Daartoe zal de regering de wetgeving op de Brusselse plaatselijke besturen (toezicht, Nieuwe Gemeentewet, bekendmakingsverplichtingen, burgerparticipatie,...) codificeren.

pour les années à venir, il est nécessaire d'augmenter la participation de la Région dans cette structure essentielle pour mettre en œuvre les politiques régionales au niveau local par la création d'une ASBL d'intérêt régional par ordonnance (ordonnance mode de gestion).

#### **IV. 5 OS 5 : Moderniser et codifier la législation relative aux pouvoirs locaux**

##### ***IV.5.1. OO 5.1. : Harmoniser les règles en matière de normes comptables***

###### *Description de l'objectif*

En date du 29 novembre 2018, le Gouvernement a marqué son accord sur le contenu du projet de règlement général de comptabilité des communes et des CPAS ainsi que sur les principes généraux sous-tendant la réglementation.

Le Gouvernement a chargé la commission des normes comptables de poursuivre le travail d'analyse. Plusieurs groupes de travail ont été mis sur pied afin de compléter le travail initial. Il s'agit des groupes suivants, chargés :

- de la nomenclature des comptes particuliers — des tables de correspondances — du schéma des écritures comptables ainsi que des outils d'analyse financière ;
- de la validation du nouveau système — créances douteuses — affectation du Fonds de roulement ;
- du suivi du volet informatisation ;
- de la préfiguration théorique d'un budget, d'un compte, d'un bilan, d'un compte de résultat et d'une annexe sur la base d'un compte clôturé.

Le projet de règlement comptable devra être validé définitivement par le Gouvernement pour 2020. Une mise en œuvre devra être prévue dans les deux ans après la livraison d'un logiciel comptable propre.

##### ***IV.5.2. OO 5.2. : Codifier la législation relative aux pouvoirs locaux***

###### *Description de l'objectif*

« Le Gouvernement continuera sous cette législature à moderniser les textes en vigueur dans les pouvoirs locaux. À cette fin, le Gouvernement réalisera une codification de la législation applicable aux pouvoirs locaux bruxellois (tutelle, Nouvelle loi communale, obligations de publicité, participation citoyenne, etc.).



Dit Wetboek zal worden uitgebreid tot de regels inzake goed bestuur (transparantie, statuut van de mandataris, onverenigbaarheden, enz.) en ethiek (belangenconflicten, enz.), die zullen worden geharmoniseerd en versterkt.

Verschillende teksten, waaronder de Nieuwe Gemeentewet, de ordonnantie « bestuursvormen » of de regels voor het administratief toezicht moeten vooraf worden aangepast. »

Om dit doel te bereiken zal gewerkt worden in drie fasen. Een opkuis per blok wetgeving gevolgd door een globale codificatie voor het einde van de zittingsperiode.

#### *IV.5.2.1. OD 5.2.1. : De Nieuwe Gemeentewet hervormen*

##### *Beschrijving van de doelstelling*

Terwijl het Vlaamse en het Waalse Gewest de basistekst van de werking van de lokale besturen hebben gemoderniseerd, is het Brusselse Gewest nog steeds aangewezen op de Nieuwe Gemeentewet (« NGW ») en de vele aanpassingen en wijzigingen hierin.

Het was dus hoog tijd om deze tekst te moderniseren en een volledige hervorming van de NGW te overwegen zodat de gemeenten een nieuwe organieke wetgeving krijgen die aangepast is aan de Brusselse realiteit en de hedendaagse noden van gemeentelijk bestuur.

Naast de technische verbeteringen had deze hervorming de ambitie om - steeds rekening houdend met de leesbaarheid- op coherente wijze de aanpassingen te integreren die moeten aangebracht worden aan het juridisch stelsel van de Brusselse plaatselijke besturen. Dit proces was eveneens belangrijk voor de bevestiging van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest. De identiteit van een grondgebied wordt immers eveneens gecreëerd door te verwijzen naar de wetten die het structureren en de werking ervan organiseren. Op symbolisch vlak moest dit proces van hervorming van de NGW en van bevestiging van het bestaan van het Gewest zich eveneens concretiseren door een nieuwe naam te kiezen voor deze tekst (« Brussels Wetboek van lokaal recht »).

#### *IV.5.2.2. OD 5.2.2. : De gewestelijke toezichtprocedures moderniseren*

##### *Beschrijving van de doelstelling*

In het algemeen betreffen de nagestreefde doelstellingen de uniformisering en vereenvoudiging van de procedures van toezicht op de plaatselijke besturen, de juridische organisatie van en de controle op de parageemeentelijke

Ce code s'étendra aux règles de gouvernance (transparence, statut du mandataire, incompatibilités, etc.), et de déontologie (conflits d'intérêts, etc.), qui seront harmonisées et renforcées.

Une série de modifications devront être apportées en amont à divers textes, parmi lesquels la Nouvelle loi communale, l'ordonnance « modes de gestion » ou les règles fixant la tutelle administrative. »

Afin de réaliser cet objectif, trois phases se succéderont. Un nettoyage par bloc de législation suivie d'une codification globale pour la fin de la législature

#### *IV.5.2.1. OO 5.2.1. : Procéder à la refonte de la Nouvelle loi communale*

##### *Description de l'objectif*

Si les régions flamande et wallonne ont modernisé le texte fondateur du fonctionnement des pouvoirs locaux, la Région bruxelloise repose toujours sur la Nouvelle loi communale (« NLC ») et ses multiples adaptations et modifications.

Le temps est venu de moderniser ce texte et d'envisager une refonte totale de la NLC afin de proposer aux communes une nouvelle législation organique adaptée aux réalités bruxelloises et aux nécessités modernes de la gestion communale.

Outre les améliorations techniques, tout en tenant compte de la question de la lisibilité, cette démarche avait pour ambition de permettre d'intégrer de manière cohérente les adaptations nécessaires à apporter au régime juridique des pouvoirs locaux bruxellois. Ce processus étant également important pour l'affirmation de la Région de Bruxelles-Capitale. En effet, l'identité d'un territoire se construit aussi en référence aux lois qui le structurent et organisent son fonctionnement. Sur le plan du symbole, ce processus de refonte de la NLC et d'affirmation du fait régional devait également se matérialiser par le choix d'une nouvelle appellation pour ce texte (« Code bruxellois de droit local »).

#### *IV.5.2.2. OO 5.2.2. : Moderniser les procédures de la tutelle régionale*

##### *Description de l'objectif*

Globalement, les objectifs poursuivis ont trait à l'homogénéisation et à la simplification des procédures de tutelle exercée sur les pouvoirs locaux, à l'organisation juridique et au contrôle des institutions para-communales, ainsi qu'à

instellingen en de vermindering van het aantal dossiers dat aan de toezichthoudende overheid moet worden doorgestuurd (zodat men zich kan concentreren op de belangrijkste dossiers).

De vereenvoudiging van het toezicht op gemeenten, OCMW's en politiezones was een van de doelstellingen - in het kader van de zesde Staatshervorming.

Deze administratieve vereenvoudiging heeft rekening gehouden met de ontwikkeling van nieuwe technologieën (met name digitale gegevensbanken), die het voor de gemeenten mogelijk moeten maken om de procedure van verzending van een reeks akten aan de toezichthouder (met betrekking tot financiën, personeel, overheidsopdrachten en bepaalde akten van de gemeentelijke overheden) te versoepelen en een aantal termijnen te verkorten en tegelijkertijd een grotere transparantie te garanderen van de akten van de gemeenten, wat de waarborg biedt van een betere democratische controle.

Wat de OCMW's betreft, drong een algemene updating en modernisering van de werkings- en controlemechanismen zich op. Dit om een oplossing te vinden voor kwesties zoals het dubbele toezicht (gemeente en Verenigd College van de Gemeenschappelijke Gemeenschapscommissie), lange termijnen, het doorsturen van alle akten naar de gewestelijke administratie enz.

*IV.5.2.3. OD 5.2.3. : De ordonnantie inzake bijzondere bestuursvormen evalueren en aanpassen*

#### *Beschrijving van de doelstelling*

Voor de verenigingen « HOODSTUK XII », intercommunales en parageemeentelijke instellingen is tijdens de vorige zittingsperiode een nieuw wettelijk kader van kracht geworden. Dit moet volledig ten uitvoer worden gelegd en de nieuwe controle- en transparantiemechanismen moeten worden gewaarborgd.

Er zal een denkoefening uitgevoerd worden rond deze ordonnantie van 5 juli 2018 betreffende specifieke vormen van gemeentelijk bestuur en intergemeentelijke samenwerking. Indien nodig zal deze ordonnantie worden aangepast om de doelstelling te bereiken van vereenvoudiging van het toezicht en integratie ervan op coherente en leesbare wijze in het toekomstige « Brussels Wetboek van Lokaal Recht ».

la réduction du nombre de dossiers à transmettre obligatoirement à la Tutelle (permettant de se concentrer sur les plus importants d'entre eux).

Une simplification de la tutelle sur les communes, centres publics d'aide sociale (CPAS) et zones de police a fait partie des objectifs — dans le cadre de la sixième réforme de l'État).

Cette démarche de simplification administrative a tenu compte du développement des nouvelles technologies (bases de données informatiques, notamment), lequel devait permettre, pour ce qui concerne les communes, d'alléger le processus de transmission d'une série d'actes à la Tutelle (dans les domaines des finances, du personnel, des marchés publics et de certains actes des autorités communales), ainsi que la réduction d'une série de délais tout en garantissant une plus grande transparence des actes des communes, garantes, d'un meilleur contrôle démocratique.

En ce qui concerne les CPAS, une mise à jour globale et une modernisation des modes d'action et de contrôle s'imposaient. Cela en vue de répondre à des questions telles que la double tutelle (Commune et Collège réuni de la commission communautaires commune), la longueur des délais, la transmission à l'administration régionale de tous les actes, etc.

*IV.5.2.3. OO 5.2.3. : Evaluer et adapter l'ordonnance relative aux modes spécifiques de gestion*

#### *Description de l'objectif*

Concernant les associations « Chapitre XII », les intercommunales et les institutions para-communales. Un nouveau cadre légal est entré en vigueur sous la précédente législature. Celui-ci doit être pleinement appliqué et les nouveaux mécanismes de contrôle et de transparence garantis.

Un travail de réflexion sera mené sur cette ordonnance du 5 juillet 2018 relative aux modes spécifiques de gestion communale et à la coopération intercommunale. Le cas échéant, des adaptations seront apportées à cette ordonnance afin de réaliser l'objectif de simplification de la tutelle et d'intégrer celle-ci de manière cohérente et lisible au futur « Code bruxellois de droit local ».

**IV. 6 SD 6 : Bijdragen tot de klimaatverbintenissen van het Gewest om de directe en indirecte uitstoot van broeikasgassen tegen 2030 met minstens 40 % te verminderen en op deze wijze ook tot de Europese doelstelling van koolstofneutraliteit tegen 2050**

Om efficiënt te zijn, moeten de bijdragen van elke overheidsinstantie aan de klimaatprioriteiten worden vertaald in hefboomen die voldoen aan adequate en haalbare doelstellingen. De Task force Climat, die alle administraties verenigt onder de coördinatie van Leefmilieu Brussel, krijgt daarom van de regering de opdracht ondersteuning te bieden aan de vastlegging en/of updating van de meetbare of kwantitatieve hefboomen en doelstellingen, die in het kader van de begroting 2021 aan het Parlement zullen worden voorgelegd.

*IV.6.1. OD 6.1. : Voor de integratie van de klimaatdimensie in alle opdrachten: het identificeren, plannen en/of updaten tegen midden 2020 van de meetbare of kwantitatieve hefboomen en doelstellingen die opgenomen moeten worden in de beleidsbrieven.*

**IV. 7 SD 7 : Sportinfrastructuren op gemeentelijk en wijkniveau**

De investeringen in gemeentelijke en lokale sportinfrastructuur zullen worden voortgezet op basis van een grondige territoriale analyse. De regering zal het sportkadaster, zodra het door Perspective Brussels is voltooid, valideren om er een echt instrument van te maken voor het sturen van investeringen in de gemeentelijke sportinfrastructuur. Op die manier zal de regering de oprichting, de renovatie, de uitbreiding, het opknappen en de aankoop van sportfaciliteiten in de Brusselse gemeenten blijven steunen.

Hierbij wordt prioriteit gegeven aan dichtbevolkte wijken en wijken met de minste sportinfrastructuur volgens het sportkadaster. Er zal gewerkt worden aan de openstelling voor clubs en sportverenigingen van de sportinfrastructuur van scholen buiten de schooluren en in hun toekomstige ontwerpen zal voorzien worden in de mogelijkheid om deze infrastructuur te bezoeken zonder de school te hoeven betreden, dit in overleg met de organiserende overheden en gemeenschapsinstellingen.

Eveneens ter bevordering van sport voor iedereen zal de regering een integratiebeleid voeren door ervoor te zorgen dat het sportpark toegankelijk is voor personen met een handicap en door een luik over dit thema op te nemen in het Brusselse sportkadaster.

Ten slotte zal de regering, in samenwerking met de andere overheden en bevoegde actoren, waaronder de

**IV. 6 OS 6 : Contribuer aux engagements de la Région en matière climatique pour atteindre une réduction de minimum 40 % des émissions de GES, directes et indirectes, en 2030 et s'approcher de l'objectif européen de neutralité carbone en 2050**

Pour être efficaces, les contributions de chaque organisme public aux priorités climatiques doivent être traduites en leviers qui répondent à des objectifs adéquats et réalisables. Le Gouvernement confie, dès lors, à la Task force Climat, qui rassemble l'ensemble des administrations sous la coordination de Bruxelles Environnement, la mission d'accompagner la fixation et/ou l'actualisation des leviers et objectifs mesurables ou chiffrés, qui seront communiqués au Parlement dans le cadre du budget 2021.

*IV.6.1. OO 6.1. : Pour intégrer la dimension climatique dans l'ensemble des missions, identifier, planifier et/ou actualiser, d'ici la fin du premier semestre 2020, les leviers et objectifs opérationnels mesurables ou chiffrés à intégrer dans les lettres d'orientation*

**IV. 7 OS 7 : Infrastructures sportives communales et de proximité**

Les investissements dans les infrastructures sportives communales et de proximité seront poursuivis sur la base d'une analyse territoriale approfondie. Le Gouvernement validera, une fois qu'il sera réalisé par Perspective Brussels, le cadastre du sport pour en faire un réel outil d'orientation des investissements en infrastructures sportives communales. Par ce biais, le Gouvernement continuera donc à soutenir les créations, rénovations, extensions, réhabilitations et acquisitions d'équipements sportifs des communes bruxelloises.

Il visera en priorité les quartiers à forte densité et les moins bien dotés en infrastructures sportives conformément au cadastre des sports. Il travaillera sur l'ouverture des infrastructures sportives scolaires aux clubs et associations sportives en dehors des heures de cours, et prévoira, lors de leurs futures conceptions, la faculté d'y accéder sans devoir entrer dans l'école, en concertation avec les pouvoirs organisateurs et les entités communautaires.

Toujours dans l'objectif de promotion du sport pour tous, le Gouvernement appliquera une politique d'inclusion en veillant à l'accessibilité du parc sportif aux personnes porteuses de handicap et en intégrant un volet sur cette thématique dans le cadastre des sports bruxellois.

Enfin, le Gouvernement, en partenariat avec les autres pouvoirs publics et opérateurs compétents dont

sportfederaties, haar steun geven aan de ontwikkeling van ambitieuze projecten op gewestelijk niveau die in staat zijn hoogstaande (nationale en internationale) sportevenementen te organiseren in de meest uiteenlopende sporten zoals hockey, basketbal, rugby en atletiek.

Als oplossing voor het tekort aan openbare zwembaden die toegankelijk zijn voor alle Brusselaars zal de regering daarnaast de oprichting voorstellen van een bovengemeentelijke structuur voor de ontwikkeling van nieuwe openbare zwembadinfrastructuur. De regering zal ook permanente of tijdelijke openluchtzwembadprojecten ondersteunen.

In het kader van projectoproepen zal de regering bijzondere aandacht besteden aan de harmonisering van de tarieven en de non-discriminatie tussen Brusselaars.

***IV.7.1. OD 7.1. : Financieren van investeringen in gemeentelijke sportinfrastructuur op basis van het sportkadaster en de noden van de plaatselijke besturen***

*Beschrijving van de doelstelling*

Het Brusselse Gewest zal bijzondere steun blijven verlenen aan de uitbreiding van de gemeentelijke sportinfrastructuur. Zij zal ervoor zorgen dat een flexibele en efficiënte regelgeving het mogelijk maakt om in goede samenwerking met de Brusselse gemeenten de subsidiëring van projecten voor de aanleg en de renovatie van plaatselijke sportvoorzieningen voort te zetten.

Het Brusselse Gewest zal ook, op basis van het sportkadaster, zorgen voor een evenwichtige verdeling van de sportfaciliteiten over het hele gewest, rekening houdend met de behoeften van de verschillende wijken.

les fédérations sportives, soutiendra le développement de projets régionaux ambitieux ayant la capacité d'accueillir des manifestations sportives de haut niveau (nationales et internationales) dans des sports aussi variés que le hockey, le basket, le rugby ou l'athlétisme.

Par ailleurs, pour pallier le manque de piscines publiques accessibles à l'ensemble des Bruxellois, le Gouvernement proposera la création d'une structure supra-communale pour développer de nouvelles infrastructures de piscines publiques. Le Gouvernement soutiendra également les projets permanents ou temporaires de piscines en plein air.

Dans le cadre des appels à projets, le Gouvernement portera une attention spécifique à l'harmonisation des tarifs et à la non-discrimination entre Bruxellois.

***IV.7.1. OO 7.1. : Financer les investissements en matière d'infrastructures sportives communales sur la base du cadastre des sports et des besoins des pouvoirs locaux***

*Description de l'objectif*

La Région bruxelloise poursuivra le soutien spécifique au développement des infrastructures sportives communales. Elle veillera à ce qu'une réglementation souple et efficace permette de poursuivre le subventionnement des projets de création et de rénovation d'infrastructures sportives de quartier sera également maintenu en bonne intelligence avec les communes bruxelloises.

La Région bruxelloise veillera également, sur la base du cadastre des sports, à une répartition équilibrée des équipements sportifs sur le territoire de la région en tenant compte des besoins des différents quartiers.

**BELEIDSNOTA****Bevoegdheid Werk****INHOUDSTAFEL**

HOOFDSTUK I Inleiding

HOOFDSTUK II Omgevingsanalyse

HOOFDSTUK III Managementsamenvatting

HOOFDSTUK IV Overzicht van de strategische en operationele doelstellingen

IV.1 SD 1: De gekruiste beleidsinitiatieven werk-opleiding-onderwijs versterken

IV.1.1 OD 1.1.: De gekruiste beleidsinitiatieven werk-opleiding toespitsen op het vraagstuk van de « beroepskwalificatie gericht op de noden van de arbeidsmarkt ».

IV.1.2 OD 1.2.: De opleidings- en tewerkstellingspolen oprichten als partnerschapsinstrument bij uitstek en de sectorale benadering inzake tewerkstelling en beroepsopleiding voortzetten.

IV.1.3 OD 1.3.: Een actieplan opstellen en uitvoeren om het tekort aan arbeidskrachten in te dijken.

IV.1.4 OD 1.4.: De opleiding in de onderneming ontwikkelen.

IV.1.5 OD 1.5.: Het aanbod aan taalopleidingen ontwikkelen en versterken in een samenhangend netwerk rond een Talenpunt, en dat in samenwerking met de Gemeenschapscommissies.

IV.2 SD 2: Een oplossing garanderen voor alle werkzoekenden

IV.2.1 OD 2.1.: De doeltreffendheid van de begeleidingsinstrumenten vergroten door de complementariteit tussen de diensten van Actiris en zijn partners te verzekeren.

IV.2.2 OD 2.2.: Over voldoende passende oplossingen beschikken met het oog op een duurzame tewerkstelling.

IV.2.3 OD 2.3.: Het aantal en de kwaliteit van de opleidingen verhogen.

IV.2.4 OD 2.4.: De ontwikkeling van een aangepast oplossingsaanbod voortzetten en de opgestarte hervormingen inzake tewerkstellingsondersteuning voltooien.

IV.2.5 OD 2.5. De initiatieven voor de begeleiding van de jonge Brusselaars uitbreiden

**NOTE D'ORIENTATION****Compétence Emploi****TABLE DES MATIERES**

CHAPITRE I<sup>er</sup> Introduction

CHAPITRE II Analyse du contexte

CHAPITRE III Synthèse managériale

CHAPITRE IV Aperçu des objectifs stratégiques et opérationnels

IV.1 OS 1: Renforcer les politiques croisées emploi-formation-enseignement

IV.1.1 OO 1.1.: Orienter les politiques croisées emploi-formation sur la notion de « qualification professionnelle orientée sur les besoins du marché du travail »

IV.1.2 OO 1.2.: Réaliser les Pôles Formation Emploi comme outil exemplaire de partenariat et poursuivre l'approche sectorielle de l'emploi et de la formation professionnelle

IV.1.3 OO 1.3.: Rédiger et mettre en œuvre un plan d'actions visant à endiguer les vacances d'emploi

IV.1.4 OO 1.4.: Développer la formation en entreprise.

IV.1.5 OO 1.5.: Développer et renforcer, en collaboration avec les Commissions communautaires, l'offre de formation en langues dans un réseau cohérent autour d'une Cité des langues

IV.2 OS 2: Garantir une solution pour tous les chercheurs d'emploi

IV.2.1 OO 2.1.: Renforcer l'efficacité des dispositifs d'accompagnement, en assurant la complémentarité entre les services d'Actiris et ses partenaires.

IV.2.2 OO 2.2.: Disposer d'un nombre suffisant de solutions adéquates en vue d'une mise à l'emploi durable.

IV.2.3 OO 2.3. Augmenter le nombre et la qualité des formations

IV.2.4 OO 2.4.: Poursuivre le développement d'une offre de solutions adaptée et finaliser les réformes initiées en matière d'aide à l'emploi

IV.2.5 OO 2.5. Intensifier les initiatives dédiées à l'accompagnement des jeunes bruxellois



IV.3 SD 3 : Duurzame kwaliteitsjobs ondersteunen met een aangepast overheidsbeleid

IV.3.1 OD 3.1. : Het systeem van het « betaald educatief verlof » uitwerken en moderniseren

IV.3.2 OD 3.2. : Instrumenten ontwikkelen waarmee de « arbeidskwaliteit » bepaald, gemeten en gemonitord kan worden.

IV.3.3 OD 3.3. : Duurzame en kwaliteitsvolle tewerkstelling bevorderen.

IV.4 SD 4 : Inclusie waarborgen door een aangepast tewerkstellingsbeleid

IV.4.1 OD 4.1. : Inclusie en diversiteit promoten en discriminatie bestrijden.

IV.4.2 OD 4.2. : Evaluatie van het juridische kader voor de bestrijding van discriminatie door de regelgevingsmogelijkheden te optimaliseren.

IV.4.3 OD 4.3. : Ontwikkeling van een geïntegreerde en transversale benadering van het gendercriterium in de gewestelijke tewerkstellingsinstrumenten.

IV.5 SD 5 : Bijdragen aan de klimaatverbintenissen van het Gewest om de directe en indirecte uitstoot van broeikasgassen tegen 2030 met minstens 40 % te verminderen en de Europese doelstelling voor koolstofneutraliteit tegen 2050 te benaderen

IV.5.1 OD 5.1. Het identificeren, plannen en/of actualiseren tegen het einde van het eerste semester 2020 van de meetbare of cijfermatige hefboomen en operationele doelstellingen die moeten worden opgenomen in de toekomstige oriëntatiebrieven met het oog op de integratie van de klimaatdimensie in alle opdrachten.

IV.5.2 OD 5.2. : Het identificeren en plannen van de cijfermatige hefboomen en operationele doelstellingen die moeten worden opgenomen in de klimaatdimensie binnen de besturen.

**Bijlage 1 : Samenvattende lijst van alle strategische doelstellingen (SD) en operationele doelstellingen (OD)**

**Bijlage 2 : Regelgevingsagenda**

**Bijlage 3 : De stand van zaken over het gevolg dat aan de aanbevelingen van het Rekenhof werd gegeven**

IV.3 OS 3 : Soutenir l'emploi durable et de qualité par une politique publique adaptée

IV.3.1 OO 3.1. : Développer et moderniser le dispositif du « congé-éducation payé »

IV.3.2 OO 3.2. : Développer des outils permettant de définir, de mesurer et de monitorer la notion de « qualité » du travail

IV.3.3 OO 3.3. : Favoriser un emploi durable et de qualité

IV.4 OS 4 : Assurer l'inclusion par une politique d'emploi adaptée

IV.4.1 OO 4.1. : Promouvoir l'inclusion, la diversité et lutter contre les discriminations

IV.4.2 OO 4.2. : Evaluer le cadre juridique de lutte contre les discriminations en optimisant les possibilités réglementaires

IV.4.3 OO 4.3. : Développer une approche intégrée et transversale du critère genre dans les outils régionaux en emploi

IV.5 OS 5 : Contribuer aux engagements de la Région en matière climatique pour atteindre une réduction de minimum 40 % des émissions de GES, directes et indirectes, en 2030 et s'approcher de l'objectif européen de neutralité carbone en 2050

IV.5.1 OO 5.1. : Pour intégrer la dimension climatique dans l'ensemble des missions, identifier, planifier et/ou actualiser, d'ici la fin du premier semestre 2020, les leviers et objectifs opérationnels mesurables ou chiffrés à intégrer dans les futures lettres d'orientation

IV.5.2 OO 5.2. : Pour intégrer la dimension climatique au sein des administrations, identifier et planifier les leviers et objectifs opérationnels chiffrés

**Annexe 1 : Liste récapitulative de tous les objectifs stratégiques (OS) et objectifs opérationnels (OO)**

**Annexe 2 : Agenda de la réglementation**

**Annexe 3 : État des lieux concernant la suite donnée aux recommandations de la Cour des comptes**



**LIJST MET AFKORTINGEN**

**BANSPA : Brussels Adviesbureau van Nederlandstalige Sociale Partners**

**BISA : Brussels Instituut voor Statistiek en Analyse**

**CIBG : Centrum voor Informatica voor het Brusselse Gewest**

**COCOF : Franse Gemeenschapscommissie**

**FEBISP : Fédération Bruxelloise des organismes d'Insertion SocioProfessionnelle et d'Économie Sociale d'Insertion**

**GAN : Gewestelijk Agentschap voor Netheid (Net Brussel)**

**GECO : Gesubsidieerde contractueel**

**GWI : Gewestelijke Werkgelegenheidsinspectie**

**IBOo : Individuele Beroepsopleiding in de Onderneming**

**IT : Information Technology**

**NEET : Not in Education, Employment or Training. Dit acroniem duidt de jongeren aan die geen onderwijs volgen, niet aan het werk zijn en geen opleiding volgen.**

**OCMW : Openbaar Centrum voor Maatschappelijk Welzijn**

**PWA : Plaatselijk Werkgelegenheidsagentschap**

**UNIA : Interfederaal Centrum voor gelijke kansen**

**VDAB : Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding**

**LISTE D'ABREVIATIONS**

**ACS : Agent Contractuel Subventionné**

**ALE : Agence Locale pour l'Emploi**

**ARP : Agence Régionale pour la Propreté (Bruxelles-Propreté)**

**BANSPA : Brusselse adviesbureau van Nederlandstalige Sociale Partners**

**CIRB : Centre d'Informatique de la Région bruxelloise**

**COCOF : Commission communautaire Française**

**CPAS : Centre Public d'Action Sociale**

**FEBISP : Fédération Bruxelloise des organismes d'Insertion SocioProfessionnelle et d'Économie Sociale d'Insertion**

**FPIe : Formation Professionnelle Individuelle en Entreprise**

**IBSA : Institut Bruxellois de Statistique et d'Analyse**

**IRE : Inspection Régionale de l'Emploi**

**IT : Information Technology**

**NEET : Not in Education, Employment or Training. Cet acronyme désigne les jeunes qui ne sont ni à l'école, ni à l'emploi, ni en formation**

**UNIA : Centre Interfédéral pour l'Égalité des Chances**

**VDAB : Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding**

## HOOFDSTUK I

### Inleiding

Deze oriëntatienota licht de beleidskeuzes toe van de minister van Werk en Beroepsopleiding voor deze nieuwe regeerperiode 2019-2024.

Met deze nota kunnen bijgevolg de beleidskeuzes worden uitgevoerd die de nieuwe Regering voor de bevoegdheid Werk en Beroepsopleiding heeft gemaakt en die opgenomen zijn in de Gemeenschappelijke Algemene Beleidsverklaring van de Brusselse Hoofdstedelijke Regering en het Verenigd College van de Gemeenschappelijke Gemeenschapscommissie.

De oriëntatienota licht de grote lijnen van de huidige arbeidsmarkt evenals de stand van zaken voor de inwoners van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest beknopt toe. Dit vormt het uitgangspunt voor een samenvatting met de beleids- en strategische prioriteiten die in deze regeerperiode moeten worden uitgevoerd.

Vervolgens worden de strategische doelstellingen uitvoerig beschreven en uitgewerkt aan de hand van operationele doelstellingen die hoofdzakelijk door de Brusselse tewerkstellingsactoren moeten worden uitgevoerd, namelijk Actiris en Brussel Economie en Werkgelegenheid, en dat in goede samenwerking met Bruxelles Formation, de VDAB Brussel en de andere huidige en toekomstige partners.

Tot slot dient te worden opgemerkt dat de termen die in dit document gebruikt worden om personen aan te duiden, in hun generieke vorm worden gebruikt: deze termen slaan zowel op vrouwen als op mannen.

## HOOFDSTUK II

### Analyse van de context

Net als tal van andere Europese steden heeft ook het Brussels Hoofdstedelijk Gewest te maken met grote sociaal-economische ongelijkheden op zijn grondgebied: hoge werkloosheid, toenemende armoede, afzondering van kansarme bevolkingsgroepen in armoedewijken, enz. Zelfs wanneer economische groei werkgelegenheid creëert, kan die groei ten koste gaan van de cohesie van stedelijke gebieden. Ook het Brussels Gewest ontsnapt niet aan dit risico, temeer omdat het grondgebied waarvoor deze bevoegdheden gelden, slechts overeenkomt met het centrale deel van het economische gebied en de tewerkstelling dat zijn dynamiek voedt, en de Brusselse situatie illustreert de paradox van de grote steden, waar tegelijk rijkdom en armoede heersen, en waar integratie en uitsluiting naast elkaar bestaan.

## CHAPITRE I<sup>er</sup>

### Introduction

La présente Note d'orientation vise à décliner les orientations stratégiques portées par le Ministre de l'Emploi et de la Formation pour cette nouvelle législature 2019-2024.

Elle permet ainsi d'opérationnaliser les choix politiques posés pour la compétence Emploi et Formation par le nouveau Gouvernement et contenus dans la Déclaration de politique générale commune au Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale et au Collège réuni de la Commission communautaire commune.

La Note d'orientation veille à présenter brièvement les principaux éléments de contexte du marché de l'emploi et l'état des lieux pour la population en Région de Bruxelles-Capitale. De là, une synthèse reprend les priorités politiques et stratégiques à mettre en œuvre pour cette législature.

Ensuite, les objectifs stratégiques sont détaillés et articulés par objectifs opérationnels à mettre en œuvre principalement par les acteurs de l'emploi bruxellois, Actiris et Bruxelles Économie et Emploi, en bonne collaboration avec Bruxelles Formation, le VDAB Brussels et les autres partenaires actuels et futurs.

Notons enfin que dans le présent document, les termes employés pour désigner des personnes sont pris au sens générique; ils ont à la fois valeur d'un féminin et d'un masculin.

## CHAPITRE II

### Analyse du contexte

La Région de Bruxelles-Capitale, comme de nombreuses autres villes européennes, est confrontée à d'importantes disparités socioéconomiques sur son territoire: chômage élevé, accroissement de la pauvreté, confinement de groupes sociaux défavorisés dans des zones de pauvreté... La croissance économique, même lorsqu'elle est créatrice d'emplois, peut se faire au détriment de la cohésion des zones urbaines. La Région bruxelloise n'échappe pas à ce risque, d'autant plus que territoire sur lequel s'exercent ses compétences ne correspond qu'à la partie centrale du bassin économique et d'emplois que nourrit son dynamisme et sa situation illustre le paradoxe des grandes villes qui sont productrices à la fois de richesse et de pauvreté, d'intégration et d'exclusion.

Ondanks deze moeilijke context nemen we sinds 2013 een permanente stijging waar van het totale tewerkstellingspercentage (voor de 20- tot 64-jarigen), dat in 2018 61,4% bereikte in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest, terwijl de Europese doelstelling voor België tegen 2020 73,2% blijft. Voor de min-25-jarigen (zonder de studenten) is de evolutie vergelijkbaar met een percentage uit 2018 van 54,1%. Hetzelfde geldt voor de min-30-jarigen met een tewerkstellingspercentage van 64,2%.

Laat ons benadrukken dat in september 2019 in Brussel voor de 59<sup>ste</sup> keer op rij een daling van de werkloosheid werd vastgesteld, en daarmee een werkloosheidsgraad van 15,9% werd bereikt. We moeten al teruggaan tot het jaar 1993 om een even laag werkloosheidscijfer te vinden. Bovendien is de jeugdwerkloosheid reeds 76 maanden ononderbroken aan het dalen, wat goed is voor een jeugdwerkloosheidsgraad van 25,3%.

Deze goede resultaten in de vorm van dalende werkloosheidscijfers en een stijging van het tewerkstellingspercentage lijken de doeltreffendheid van de reeds uitgevoerde beleidslijnen – zoals de Jongeregarantie – te bevestigen. Toch blijven de uitdagingen enorm. Naast de historische uitdagingen, zoals de bevordering van de diversiteit en de strijd tegen discriminatie, het opkrikken van het opleidingsniveau van de Brusselse werkzoekenden en de valorisering van diploma's of de kennis van talen, zijn er ook nieuwe uitdagingen als gevolg van de huidige veranderingen, zoals de digitalisering van de economie, de ontwikkeling van artificiële intelligentie en het ontstaan van nieuwe beroepen met name op het gebied van de groene economie. Het draait er steeds om de inzetbaarheid van de Brusselse werkzoekenden te verhogen en hen naar zoveel mogelijk kansen toe te leiden. Noodzakelijkerwijs moet dat gebeuren via een aanpassing van de kwalificerende opleidingen met het oog op de uitoefening van beroepen met grote aanwervingskansen.

### HOOFDSTUK III Managementsamenvatting

De Regering wil een transversale benadering ontwikkelen waarmee kan worden geanticipeerd op en het hoofd kan worden geboden aan de talrijke huidige en toekomstige uitdagingen, of het nu sociale, klimaatgebonden, milieugebonden, digitale, enz. uitdagingen zijn. Om dat te kunnen verwezenlijken, wordt de gewestelijke bevoegdheid « Werk » als een echte hefboom voor acties gebruikt en zal die bevoegdheid worden ingezet om « De toegang tot een stabiele en duurzame job voor iedereen te waarborgen ».

De eerste strategische pijler tracht de gekruiste beleidsinitiatieven werk-opleiding-onderwijs kracht bij te zetten om het transversale karakter van deze initiatieven te

Malgré ce contexte difficile, depuis 2013, on observe une augmentation constante du taux d'emploi global (pour les 20 à 64 ans) qui atteint 61,4% en 2018 en Région Bruxelles-Capitale, alors que l'objectif européen reste de 73,2% pour la Belgique à l'horizon 2020. Pour les jeunes de moins de 25 ans (hors étudiants), l'évolution est comparable avec un taux en 2018 de 54,1% ; il en est de même pour les jeunes de moins de 30 ans avec un taux d'emploi de 64,2%.

Soulignons qu'en septembre 2019, Bruxelles a connu sa 59<sup>e</sup> baisse successive du chômage, atteignant un taux de chômage de 15,9%. Il faut remonter à l'année 1993 pour trouver un taux de chômage aussi bas. Par ailleurs, le chômage des jeunes est en baisse continue depuis aujourd'hui 76 mois avec un taux de chômage de 25,3%.

Si ces bons résultats en termes de diminution du taux de chômage et d'augmentation du taux d'emploi tendent à conforter l'efficacité des politiques mises en œuvre précédemment, notamment la « Garantie Jeunes », les défis à relever restent importants. En effet, aux enjeux historiques que sont la promotion de la diversité et la lutte contre les discriminations, la hausse du niveau de qualification des demandeurs d'emplois bruxellois, la valorisation des diplômés ou la connaissance des langues, s'ajoutent le défi des mutations à l'œuvre en terme de digitalisation de l'économie, de développement de l'intelligence artificielle, d'émergence de nouvelles professions liées notamment à l'économie verte. C'est toute la question du développement de l'employabilité des chercheurs d'emploi bruxellois pour les orienter vers autant d'opportunités. Ceci passe nécessairement par une adéquation des formations qualifiantes pour exercer les métiers à fort potentiel de recrutement.

### CHAPITRE III Synthèse managériale

La volonté du Gouvernement est de développer une approche transversale permettant d'anticiper et de répondre aux nombreux défis actuels et futurs, qu'ils soient d'ordre sociétaux, climatiques, écologiques, numériques... Pour ce faire, la compétence régionale de l'Emploi représente un réel levier d'actions et sera mobilisée pour « Garantir l'accès à un emploi stable et durable pour tous ».

Le premier axe stratégique veillera à renforcer les politiques croisées emploi-formation-enseignement pour approfondir la transversalité de celles-ci et répondre au

verdiepen en zo goed mogelijk tegemoet te komen aan de kwalificatiebehoeften van zowel de werkzoekenden als de ondernemingen.

De verlenging van de Strategie 2025 tot 2030, de afstemming tussen de verschillende sturingsinstrumenten onderling, de goedkeuring van nieuwe samenwerkingsakkoorden tussen het Gewest, de Franse Gemeenschapscommissie en de Vlaamse Gemeenschapscommissie, de oprichting van opleidings- en tewerkstellingsplannen die het resultaat zijn van sectorale kaderovereenkomsten die in het Gewest werden afgesloten, de hervorming van het systeem van het betaald educatief verlof, de uitbreiding van het aantal opleidingen in ondernemingen en de opening van het Talenpunt zijn tal van operationele doelstellingen die in deze nieuwe regeerperiode tot een goed einde zullen moeten worden gebracht om een doeltreffende en overlegde benadering van het specifieke vraagstuk van de kwalificaties te ontwikkelen.

Gezien de bemoedigende resultaten van de Jongeregarantie zal dit instrument worden uitgebreid naar alle werkzoekenden via de invoering van de « Oplossingsgarantie ».

Deze zal grotendeels rusten op de verbetering van de begeleiding van de werkzoekenden, die beter afgesteld is op hun noden, met name door een balans aan te bieden bij de voortzetting van het « Uniek dossier ». Er zullen andere gewestelijke maatregelen worden afgestemd op de productie van een voldoende aantal gepaste oplossingen, zoals tewerkstellingssteun, de ondersteuning van de sociale inschakelingseconomie, de intergewestelijke mobiliteit, maar eveneens het experimenteren met een innovatief project dat geïnspireerd is op het Franse model van de « Territoires zéro chômeur de longue durée ».

De onmiskenbare sleutel tot een duurzame integratie op de arbeidsmarkt is de toegang tot beroepsopleidingsmaatregelen. Daarnaast zal er ook een opleidingsinkomen worden ingevoerd, in plaats van de opleidingsvergoeding, om ervoor te zorgen dat het opleidingstraject wordt voltooid.

Het begrip « arbeidskwaliteit » moet aanschouwelijk worden gemaakt aan de hand van een specifieke gewestelijke benadering die gebaseerd is op instrumenten en indicatoren die gezamenlijk worden vastgelegd met de politieke actoren, de sociale gesprekspartners en de overheidsinstellingen.

Het systeem van het betaald educatief verlof zal worden hervormd om echt te kunnen beschikken over een instrument voor permanente vorming, en bijgevolg te anticiperen op de steeds veranderende arbeidsmarkt.

mieux aux besoins de qualification tant dans le chef du chercheur d'emploi que des entreprises.

La prolongation de la Stratégie 2025 à l'horizon 2030, l'articulation des instruments de pilotage, l'adoption de nouveaux accords de coopération entre la Région et les Commissions communautaires francophone et flamande, la mise en œuvre des Pôles Formation Emploi découlant des accords-cadres sectoriels conclus en Région, la réforme du dispositif congé-éducation payé, l'intensification de la formation en entreprise et l'ouverture de la Cité des langues seront autant d'objectifs opérationnels à mener à bien sous cette nouvelle législature pour développer une approche efficiente et concertée autour de la question spécifique des qualifications.

Au vu des résultats encourageants de la « Garantie Jeunes », ce dispositif sera étendu à l'ensemble des chercheurs d'emploi via la mise en œuvre de la « Garantie Solutions ».

Celle-ci reposera en grande partie sur l'amélioration de l'accompagnement des chercheurs d'emploi, mieux adapté à leurs besoins, notamment en proposant un bilan dans la poursuite du déploiement du « Dossier unique ». D'autres dispositifs régionaux seront articulés sur la production d'un nombre suffisant de solutions adéquates, telles les aides à l'emploi, le soutien à l'économie sociale d'insertion, à la mobilité interrégionale, mais également l'expérimentation d'un projet innovant inspiré du modèle français des territoires « Zéro chômeur de longue durée ».

L'intégration durable sur le marché de l'emploi passe indéniablement par l'accès aux dispositifs de formation professionnelle. Ainsi un revenu de formation sera institué en remplacement des indemnités de formation afin d'encourager à la finalisation du parcours de formation.

La notion de qualité du travail devra être étoffée par une approche spécifique en Région basée sur des outils et indicateurs définis conjointement entre les acteurs politiques, les interlocuteurs sociaux et les institutions publiques.

Une réforme du dispositif du congé-éducation payé sera menée pour disposer d'un véritable outil de formation continue et ainsi anticiper les mutations à l'œuvre sur le marché du travail.

Tot slot willen we wijzen op de uitgesproken beleidskeuzes die de Regering heeft gemaakt op het vlak van inclusie. De bevordering van de diversiteit en de bestrijding van allerlei vormen van discriminatie op het vlak van tewerkstelling zullen onder meer geschieden via de uitvoering van gewestelijke sociaal-economische monitoring om een zo volledig mogelijk beeld te krijgen van discriminatie bij de aanwerving, via een vademecum voor de toepassing van sociale clausules in de Brusselse overheidsopdrachten, en via de stijging van de dekkingsgraad van de nieuwe gewestelijke diversiteitsinstrumenten bij de Brusselse werkgevers. Tezelfdertijd zal het juridische kader voor de bestrijding van discriminatie op het vlak van tewerkstelling geëvalueerd, en zo nodig, verbeterd worden.

Met deze strategische beleidskeuzes wordt een ambitieus antwoord geformuleerd op de talrijke en complexe uitdagingen en wordt de operationele basis gelegd voor de acties van de gewestelijke actoren om beter tegemoet te komen aan de noden in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest.

#### HOOFDSTUK IV Overzicht van de strategische en operationele doelstellingen

##### IV.1 SD 1 : De gekruiste beleidsinitiatieven werk-opleiding-onderwijs versterken

###### *Beschrijving van de doelstelling*

De Regering wenst het transversale karakter van de gevoerde beleidsinitiatieven inzake werk en opleiding te verdiepen aan de hand van sterke samenwerkingsverbanden tussen de openbare tewerkstellings- en opleidingsactoren.

De synergieën tussen de openbare tewerkstellings- en opleidingsactoren zullen worden versterkt om het transversale karakter van de gevoerde beleidsinitiatieven inzake werk en opleiding kracht bij te zetten teneinde het traject van de werkzoekenden op het vlak van werk te stroomlijnen en te versterken.

Brontekst voor de SD: Gemeenschappelijke Algemene Beleidsverklaring van de Brusselse Hoofdstedelijke Regering en het Verenigd College van de Gemeenschappelijke Gemeenschapscommissie – Regeerperiode 2019-2024.

###### *Termijn van de SD :*

Einde van de regeerperiode.

Enfin, soulignons les orientations fortes posées par le Gouvernement en terme d'inclusion. La promotion de la diversité et la lutte contre toutes les discriminations dans le domaine de l'Emploi passeront notamment par la réalisation de monitoring socio-économiques régionaux pour approcher au plus près le phénomène de la discrimination à l'embauche, d'un vademécum concernant l'application des clauses sociales dans les marchés publics bruxellois et par l'augmentation du taux de couverture des nouveaux instruments régionaux de la diversité auprès des employeurs bruxellois. En parallèle, le cadre juridique de lutte contre les discriminations en Emploi sera évalué et, au besoin, amélioré.

À ces défis nombreux et complexes, ces orientations stratégiques répondent avec ambition et posent les bases opérationnelles des actions des acteurs régionaux pour répondre mieux aux besoins de la Région de Bruxelles-Capitale

#### CHAPITRE IV Aperçu des objectifs stratégiques et opérationnels

##### IV.1 OS 1 : Renforcer les politiques croisées emploi-formation-enseignement

###### *Description de l'objectif*

Le Gouvernement souhaite approfondir la transversalité des politiques menées en matière d'emploi et de formation dans le cadre de partenariats forts entre les opérateurs publics d'emploi et de formation.

Les synergies entre les opérateurs publics d'emploi et de formation seront intensifiées afin de renforcer la transversalité des politiques menées en matière d'emploi et de formation afin de fluidifier et de renforcer le parcours des chercheurs d'emploi vers l'emploi

Document source de l'OS : Déclaration de politique générale commune au Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale et au Collège réuni de la Commission communautaire commune – Législature 2019-2024.

###### *Échéance de l'OS :*

Fin de la législature



*Slaagvoorwaarden :*

Samenwerkingen van de verschillende belanghebbende partijen, coördinatie van de transversale doelstellingen, goed bestuur, begrotingsmiddelen, human resources, enz.

*Partners :*

Actiris, Brussel Economie en Werkgelegenheid, Bruxelles Formation, Economische en Sociale Raad, Consortium voor de erkenning van de competenties, gefedereerde entiteiten, federale overheid, BISA, Instance Bassin Enseignement-Formation-Emploi, Regiedienst voor beroepsopleiding, Service francophone des métiers et des qualifications, VDAB, View.brussels, enz.

**IV.1.1. OD 1.1. : De gekruiste beleidsinitiatieven werk-opleiding toespitsen op het vraagstuk van de « beroepskwalificatie gericht op de noden van de arbeidsmarkt ».**

*Beschrijving van de doelstelling*

De Strategie 2025 zal worden verlengd tot 2030 om specifiek ondersteuning te bieden aan de allianties werkgelegenheid-leefmilieu, in het bijzonder met betrekking tot de bouw. De uitvoering van een kwalificatieplan voor tewerkstelling zal tezelfdertijd gebaseerd worden op de evaluatie van het opleidingsplan 2020. Een betere afstemming tussen de verschillende instrumenten zal ervoor zorgen dat de ontwikkeling en de planning van de opleidingen geoptimaliseerd kunnen worden, zodat opleidingen kunnen worden aangeboden die tegemoetkomen aan de noden van de arbeidsmarkt en het hoogste inschakelingspercentage op de arbeidsmarkt hebben.

*Gewenste output :*

Stijging van het aantal geschikte oplossingen voor de in het Gewest aanwezige kwalificatie-behoefte.

*Kritische prestatie-indicator :*

De doorstroomcijfers naar werk na een opleiding te hebben gevolgd.

*Drempelwaarden :*

Groen (hoger doorstroomcijfer), oranje (stabiel doorstroomcijfer) of rood (lager doorstroomcijfer).

*Conditions de réussite :*

Collaborations des différentes parties prenantes, coordination des objectifs transversaux, bonne gouvernance, moyens budgétaires, ressources humaines...

*Partenaires :*

Actiris, Bruxelles Économie et Emploi, Bruxelles Formation, Conseil Economique et Social, Consortium de Validation des Compétences, Entités fédérées, Autorité fédérale, IBSA, Instance Bassin Enseignement-Formation-Emploi, Régie de la formation professionnelle, Service francophone des métiers et des qualifications, VDAB, view.brussels...

**IV.1.1. OO 1.1. : Orienter les politiques croisées emploi-formation sur la notion de « qualification professionnelle orientée sur les besoins du marché du travail »**

*Description de l'objectif*

La Stratégie 2025 sera poursuivie à l'horizon 2030. Elle veillera à appuyer particulièrement les alliances emploi-environnement, notamment en matière de construction. En parallèle, la mise en œuvre d'un plan de qualification pour l'emploi prendra appui sur l'évaluation du plan de formation 2020. Une meilleure articulation des différents instruments veillera à optimiser le développement et la planification des formations afin d'offrir les formations qui répondent aux besoins du marché du travail et ayant le taux d'insertion à l'emploi le plus élevé.

*Output souhaité :*

Augmenter le nombre de solutions appropriées aux besoins de qualification en Région.

*Indicateur clés de performance :*

Taux d'insertion à l'emploi après avoir suivi une formation.

*Valeurs seuils :*

Vert (taux d'insertion plus élevé), orange (taux d'insertion stable) ou rouge (taux d'insertion plus faible).



*Termijn :*

2024

*Beschrijving van de acties en projecten :*

- Heroriëntering van het opleidingsaanbod, daarbij rekening houdend met de noden van de arbeidsmarkt en met het hoogste inschakelingspercentage op de arbeidsmarkt.

Gewenste output : Heroriëntering en ontwikkeling van perspectiefrijke opleidingen.

Kritische prestatie-indicator : Modelleren van het analysemechanisme voor de opleidingen met het hoogste inschakelingspercentage op de arbeidsmarkt.

Drempelwaarden : groen (nieuw ontwikkelde opleidingen), oranje (analyse loopt), rood (geen nieuw ontwikkelde opleidingen).

Termijn : 2024

- Actualisering, herziening en uitvoering van de samenwerkingsakkoorden met betrekking tot de gekruiste beleidslijnen met het oog op de versterking, de doeltreffendheid en de bestending van de aan de beroepsopleiding toegekende gewestelijke middelen.

Gewenste output : Nieuwe samenwerkingsakkoorden tussen het Gewest, de Franse Gemeenschapscommissie en de Vlaamse Gemeenschap, en goedkeuring van de bijbehorende ordonnances van instemming.

Kritische prestatie-indicator : Herwerkte, door de regeringen goedgekeurde en door de verschillende instellingen uitgevoerde samenwerkingsakkoorden.

Drempelwaarden : groen (verwezenlijkt), oranje (gedeeltelijk verwezenlijkt), rood (niet verwezenlijkt).

Termijn : 2020

- Een coördinatiestructuur voor de huidige sturingsinstrumenten ontwikkelen – View.brussels, de Regiedienst voor beroepsopleiding, Instance Bassin Enseignement-Formation-Emploi en de VDAB – om het opleidingsaanbod beter te definiëren ten aanzien van de noden van de arbeidsmarkt.

Gewenste output : Een formeel coördinatiemechanisme tussen de verschillende actoren voor het kruisen en uitwisselen van gegevens.

Kritische prestatie-indicator : Gekruiste en geanalyseerde statistische gegevens en aanbevelingen inzake te ontwikkelen opleidingen.

Drempelwaarden : groen (verwezenlijkt), oranje (gedeeltelijk verwezenlijkt), rood (niet verwezenlijkt).

Termijn : 2021

*Échéance :*

2024

*Description des actions et projets :*

- Réorientation de l'offre de formation en tenant compte des besoins du marché du travail ainsi que du taux d'insertion à l'emploi le plus élevé.

Output souhaité : Réorientation et développement de formations porteuses.

Indicateur-clé de performance : Modélisation du mécanisme d'analyse des formations ayant le taux d'insertion à l'emploi le plus élevé.

Valeurs seuils : vert (nouvelles formations développées), orange (analyse en cours), rouge (pas de nouvelles formations développées).

Échéance : 2024.

- Actualisation, révision et mise en œuvre des accords de coopération relatifs aux politiques croisées sous l'égide du renforcement, de l'efficacité et de la pérennisation des moyens régionaux octroyés à la formation professionnelle.

Output souhaité : Nouveaux accords de coopération entre la Région et la Cocof et la Vlaamse Gemeenschap et adoption des ordonnances d'assentiment y relatives.

Indicateur-clé de performance : Accords de coopération révisés, approuvés par les Gouvernements et mis en œuvre par les différents organismes.

Valeurs seuils : vert (réalisé), orange (partiellement), rouge (non réalisé).

Échéance : 2020.

- Développer une structure de coordination des instruments de pilotages actuels – View.brussels, la Régie de la formation professionnelle, l'Instance Bassin Enseignement-Formation-Emploi et le VDAB afin de mieux définir l'offre de formations au regard des besoins du marché du travail.

Output souhaité : Mécanisme de coordination formalisé entre les différents acteurs portant sur le croisement et l'échange des données.

Indicateur-clé de performance : Données statistiques croisées, analysées et recommandations en matière de formations à développer

Valeurs seuils : vert (réalisé), orange (partiellement), rouge (non réalisé).

Échéance : 2021.

- Ontwikkeling van prospectieve analyses over toekomstgerichte beroepen, met name in verband met de milieuschakeling van de economie teneinde bij te dragen aan de definitie van een nieuw aanbod aan aangepaste opleidingen.

Gewenste output : Prospectieve analyses waarmee het opleidingsaanbod kan worden georiënteerd.

Kritische prestatie-indicator : Aantal uitgevoerde prospectieve analyses.

Drempelwaarden : groen (>2), oranje (= 1), rood (= 0).

Termijn : 2022

- Opportuniteitsanalyse over een deelname van het Gewest aan de bestaande samenwerkingsakkoorden, zoals de akkoorden betreffende het Cadre francophone des certifications, de Service francophone des métiers et des qualifications en de erkenning van de competenties.

Gewenste output : Formele deelname van het Gewest aan de partnerschappen betreffende de gekruiste beleidsinitiatieven.

Kritische prestatie-indicator : Opportuniteitsanalyse en uitvoering van de conclusies ervan.

Drempelwaarden : groen (>1), oranje (1<x>0), rood (= 0).

Termijn : 2024

#### *Slaagvoorwaarden :*

Samenwerkingen tussen de verschillende actoren, deelname en betrokkenheid van de verschillende belanghebbende partijen, goed bestuur, beschikbare gegevens, human resources, begroting, enz.

#### *Partners :*

Actiris, Bansa, Brussel Economie en Werkgelegenheid, Bruxelles Formation, Economische en Sociale Raad, Consortium voor de erkenning van de competenties, gefedereerde entiteiten, federale overheid, BISA, Instance Bassin Enseignement-Formation-Emploi, sociale partners, Regiedienst voor beroepsopleiding, VDAB, View.brussels, enz.

#### *Impact gelijke kansen :*

Ja. De operationele doelstelling zal een positieve impact hebben op het opleidingsniveau in het Brussels Gewest. Vanuit het kruispuntdenken zou deze doelstelling de verschillende doelgroepen van het gelijkekansenbeleid ten goede moeten komen, zoals omschreven in de ordonnantie van 4 oktober 2018, aangevuld met een uitvoeringsbesluit van 22 november 2018 betreffende de invoering van de gelijkekansenstest.

- Développement d'analyses prospectives sur les métiers d'avenir, notamment liés à la transition environnementale de l'économie. afin de contribuer à la définition de nouvelles offres de formation adaptées

Output souhaité : Analyses prospectives permettant d'orienter l'offre de formation.

Indicateur-clé de performance : Nombre d'analyses prospectives réalisées

Valeurs seuils : vert (>2), orange (= 1), rouge (= 0).

Échéance : 2022.

- Analyse de l'opportunité quant à une prise de participation de la Région aux accords de coopération existants, tels ceux relatifs au Cadre francophone des certifications, au Service francophone des métiers et des qualifications, à la validation des compétences.

Output souhaité : Participation formalisée de la Région aux partenariats relatifs aux politiques croisées.

Indicateur-clé de performance : Analyse d'opportunité et mise en œuvre de ses conclusions

Valeurs seuils : vert (>1), orange (1<x>0), rouge (= 0).

Échéance : 2024.

#### *Conditions de réussite :*

Collaborations des différents acteurs, participation et implication des différentes parties prenantes, bonne gouvernance, données disponibles, ressources humaines, budget...

#### *Partenaires :*

Actiris, Bansa, Bruxelles Économie et Emploi, Bruxelles Formation, Conseil Economique et Social, Consortium à la Validation des Compétences, Entités fédérées, Autorité fédérale, IBSA, Instance Bassin Enseignement-Formation-Emploi, Partenaires sociaux, Régie de la formation professionnelle, VDAB, view.brussels...

#### *Impact égalité des chances :*

Oui. L'objectif opérationnel aura un impact positif sur le niveau de qualification en Région bruxelloise. Par une approche intersectionnelle, cet objectif devrait profiter aux différents groupes-cibles de l'égalité des chances, tels que définis par l'ordonnance du 4 octobre 2018, complétée par un arrêté d'exécution du 22 novembre 2018, concernant l'introduction du test égalité des chances.

**IV.1.2. OD 1.2. : De opleidings- en tewerkstellingspolen oprichten als partnerschapsinstrument bij uitstek en de sectorale benadering inzake tewerkstelling en beroepsopleiding voortzetten.**

*Beschrijving van de doelstelling*

Er zal voorrang worden gegeven aan de concrete oprichting van de opleidings- en tewerkstellingspolen die voortvloeien uit de reeds afgesloten sectorale raamovereenkomsten, en aan het creëren van een rechtsgrondslag om hun werking beter te structureren en te bestendigen.

De sectorale benadering zal versterkt worden om nieuwe raamovereenkomsten te kunnen afsluiten.

*Gewenste output :*

Opening van de opleidings- en tewerkstellingspolen na het afsluiten van sectorale raamovereenkomsten.

*Kritische prestatie-indicator :*

Aantal opleidings- en tewerkstellingspolen.

*Drempelwaarden :*

Groen (>4), oranje (4<x>2) of rood (<2).

*Termijn :*

2024

*Beschrijving van de acties en projecten*

- Voltooiing van de oprichting en de opening van de opleidings- en tewerkstellingspolen voor de sectoren Transport en Logistiek, Technologische industrie, Bouw en ICT.

Gewenste output : Opening voor het publiek van de 4 polen.

Kritische prestatie-indicator : Polen open voor het publiek.

Drempelwaarden : groen (4), oranje (2), rood (0).

Termijn : 2021

- Uitwerking en goedkeuring van een regelgevende grondslag voor de opleidings- en tewerkstellingspolen via een samenwerking tussen de Franse Gemeenschapscommissie, de Vlaamse Gemeenschap en het Gewest.

**IV.1.2. OO 1.2. : Réaliser les Pôles Formation Emploi comme outil exemplaire de partenariat et poursuivre l'approche sectorielle de l'emploi et de la formation professionnelle**

*Description de l'objectif*

La priorité sera donnée à la réalisation concrète des Pôles Formation-Emploi découlant des accords-cadres sectoriels déjà conclus et à les doter d'une assise juridique pour mieux structurer et pérenniser leur fonctionnement.

L'approche sectorielle sera intensifiée pour aboutir à de nouveaux accords-cadres.

*Output souhaité :*

Ouverture des Pôles Formation-Emploi après conclusion des accords-cadres sectoriels.

*Indicateur clés de performance :*

Nombre de Pôles Formation Emploi.

*Valeurs seuils :*

Vert (>4), orange (4<x>2) ou rouge (<2).

*Échéance :*

2024.

*Description des actions et projets*

- Finalisation de la mise en place et ouverture des Pôles Formation Emploi relatifs aux secteurs « Transport et Logistique », « Industrie technologique », « Construction » et « ICT ».

Output souhaité : Ouverture au public des 4 Pôles.

Indicateur-clé de performance : Pôles ouverts au public.

Valeurs seuils : vert (4), orange (2), rouge (0).

Échéance : 2021.

- Elaboration et adoption d'une assise réglementaire pour les Pôles Formation-Emploi via une coopération entre la Cocof, la Vlaamse Gemeenschap et la Région.

<p>Gewenste output : Uitgevoerde samenwerkingsovereenkomst.</p> <p>Kritische prestatie-indicator : Goedgekeurde regelgevende teksten.</p> <p>Drempelwaarden : groen (goedgekeurde samenwerkingsovereenkomst), oranje (afgewerkte tekst), rood (niet-uitgewerkte samenwerkingsovereenkomst).</p> <p>Termijn : 2022</p> <p>– Onderhandelingen met de sector Voeding en Horeca om een raamovereenkomst te sluiten die duurzame voeding bevordert en volledig kadert binnen de alliantie Werk-Milieu-Duurzame voeding.</p>	<p>Output souhaité : accord de coopération mis en œuvre.</p> <p>Indicateur-clé de performance : Textes réglementaires approuvés</p> <p>Valeurs seuils : vert (accord de coopération approuvé) orange (texte finalisé), rouge (accord de coopération non élaboré).</p> <p>Échéance : 2022.</p> <p>– Négociation avec le secteur « Alimentation et Horeca » afin de conclure un accord cadre promouvant l'alimentation durable et s'inscrivant pleinement dans l'alliance « Emploi – Environnement – Alimentation durable ».</p>
<p>Gewenste output : Opening van de opleidings- en tewerkstellingspool.</p> <p>Kritische prestatie-indicator : Afgesloten raamovereenkomst Voeding en Horeca.</p> <p>Drempelwaarden : groen (1), oranje (0), rood (geen raamovereenkomst).</p> <p>Termijn : 2023</p>	<p>Output souhaité : Ouverture du Pôle Formation Emploi</p> <p>Indicateur-clé de performance : Accord-cadre « Alimentation et Horeca » conclu</p> <p>Valeurs seuils : vert (1), orange (0), rouge (pas d'accord-cadre).</p> <p>Échéance : 2023.</p>
<p>– Gesprekken met de non-profitsector om een nieuwe raamovereenkomst af te sluiten ter bevordering van de beroepen en de opleiding in de verschillende bijbehorende bedrijfstakken.</p> <p>Gewenste output : Sluiten van een raamovereenkomst met de non-profitsector.</p> <p>Kernprestatie-indicator : Ondertekende en van kracht zijnde raamovereenkomst.</p> <p>Drempelwaarden : groen (1), oranje (0, maar de onderhandelingen worden weldra afgerond), rood (0 en stopzetting van de onderhandelingen).</p> <p>Termijn : 2024</p>	<p>– Discussions avec le « non-marchand » afin de conclure un accord-cadre visant la promotion des métiers et de la formation dans les différentes branches d'activités y relatives.</p> <p>Output souhaité : Conclusion d'un accord-cadre avec le « non-marchand ».</p> <p>Indicateur-clé de performance : Accord-cadre signé et en vigueur.</p> <p>Valeurs seuils : vert (1), orange (0 mais négociation en phase d'aboutir), rouge (0 et arrêt des négociation).</p> <p>Échéance : 2024.</p>
<p><i>Slaagvoorwaarden :</i></p> <p>Samenwerkingen tussen de verschillende actoren, deelname en betrokkenheid van de verschillende belanghebbende partijen, goed bestuur, regelgevingsmogelijkheden, beschikbare gegevens, human resources, begroting, enz.</p> <p><i>Partners :</i></p> <p>Actiris, Banspa, Brussel Economie en Werkgelegenheid, Bruxelles Formation, Economische en Sociale Raad, BISA, Instance Bassin Enseignement-Formation-Emploi, sociale partners, Regiedienst voor beroepsopleiding, VDAB, View.brussels, enz.</p>	<p><i>Conditions de réussite :</i></p> <p>Collaborations des différents acteurs, participation et implication des différentes parties prenantes, bonne gouvernance, possibilités réglementaires, données disponibles, ressources humaines, budget...</p> <p><i>Partenaires :</i></p> <p>Actiris, Banspa, Bruxelles Économie et Emploi, Bruxelles Formation, Conseil Economique et Social, IBSA, Instance Bassin Enseignement-Formation-Emploi, Partenaires sociaux, Régie de la formation professionnelle, VDAB, view.brussels...</p>

*Impact gelijke kansen :*

Ja. De operationele doelstelling zal een positieve impact hebben op het opleidingsniveau in het Brussels Gewest. Vanuit het kruispuntdenken zou een dergelijke impact de verschillende doelgroepen van het gelijkekansenbeleid ten goede moeten komen, zoals omschreven in de ordonnantie van 4 oktober 2018, aangevuld met een uitvoeringsbesluit van 22 november 2018 betreffende de invoering van de gelijkekansentest.

**IV.1.3. OD 1.3. : Een actieplan opstellen en uitvoeren om het tekort aan arbeidskrachten in te dijken.***Beschrijving van de doelstelling*

Het Gewest zal een actieplan opstellen om de ondernemingen te begeleiden bij het sneller invullen van bepaalde functies (knelpuntberoepen) en om de werkzoekenden de mogelijkheid te bieden op een snellere en duurzamere manier opnieuw tot de arbeidsmarkt toe te treden, in hoofdzaak door beroepsopleiding binnen/voor deze beroepen aan te moedigen.

*Gewenste output :*

Vermindering van het aantal knelpuntberoepen, vermindering van de termijn om de knelpuntberoepen in te vullen.

*Kritische prestatie-indicator :*

De van kracht zijnde specifieke actieplannen.

*Drempelwaarden :*

Groen (1), oranje (actieplan opgesteld, maar niet goedgekeurd = 0,5), rood (0).

*Termijn :*

2024

*Beschrijving van de acties en projecten*

- Opstelling en uitvoering van het actieplan om het tekort aan arbeidskrachten in het Brussels Gewest in te dijken.

Gewenste output : Uitgevoerd actieplan.

Kritische prestatie-indicator : Vermindering van het aantal in te vullen vacatures (knelpuntberoepen).

Drempelwaarden : groen (uitgevoerde acties), oranje (plan opgesteld) of rood (geen plan opgesteld).

*Impact égalité des chances :*

Oui. L'objectif opérationnel aura un impact positif sur le niveau de qualification en Région bruxelloise. Par une approche intersectionnelle, cet objectif devrait profiter aux différents groupes-cibles de l'égalité des chances, tels que définis par l'ordonnance du 4 octobre 2018, complétée par un arrêté d'exécution du 22 novembre 2018, concernant l'introduction du test égalité des chances.

**IV.1.3. OO 1.3. : Rédiger et mettre en œuvre un plan d'actions visant à endiguer les vacances d'emploi***Description de l'objectif*

La Région se dotera d'un plan d'actions pour accompagner les entreprises à pourvoir plus rapidement certaines fonctions (les fonctions critiques) et permettre aux chercheurs d'emplois de se réinsérer plus rapidement et durablement sur le marché du travail, principalement en encourageant la formation professionnelle dans/vers ces fonctions

*Output souhaité :*

Réduction du nombre de fonctions critiques, réduction du délai pour pourvoir des emplois dits en pénurie.

*Indicateur clé de performance :*

Plan d'actions spécifiques en vigueur

*Valeurs seuils :*

Vert (1), orange (plan d'action élaboré mais pas approuvé = 0,5) ou rouge (0).

*Échéance :*

2024

*Description des actions et projets*

- Rédaction et mise en œuvre du plan d'actions visant à endiguer les vacances d'emploi en Région bruxelloise.

Output souhaité : Plan d'actions mis en œuvre

Indicateur clé de performances : Réduction du nombre d'emplois vacants (fonctions critiques)

Valeurs seuils : vert (actions mises en œuvre), orange (plan rédigé) ou rouge (plan non rédigé)

Termijn : 2022

- Promotie van de weinig aantrekkelijke beroepen.

Gewenste output : De weinig aantrekkelijke beroepen aantrekkelijker maken en het aantal werkzoekenden dat een opleiding voor deze beroepen volgt, verhogen.

Kritische prestatie-indicator : Communicatiecampagne.

Drempelwaarden : groen (>1), oranje (= 1), rood (= 0).

Termijn : 2022

- Ondersteuning bij de uitvoering van een interfederaal strategisch plan « Vacante betrekkingen en kwalificatie », rekening houdend met de behoeften en bijzonderheden van het Brussels Gewest.

Gewenste output : Interfederaal plan uitgevoerd en aangepast aan de uiteenlopende behoeften van de gewesten.

Kritische prestatie-indicator : Overleg over de integratie van de gewestelijke verschillen.

Drempelwaarden : groen (ja), oranje (gepland), rood (nee).

Termijn : 2024

#### *Slaagvoorwaarden :*

Samenwerkingen tussen de verschillende actoren, deelname en betrokkenheid van de verschillende belanghebbende partijen, goed bestuur, regelgevingsmogelijkheden, beschikbare gegevens, human resources, begroting, enz.

#### *Partners :*

Brussel Economie en Werkgelegenheid, Actiris, Bansa, Bruxelles Formation, Economische en Sociale Raad, gefedereerde entiteiten, federale overheid, BISA, Instance Bassin Enseignement-Formation-Emploi, Regiedienst voor beroepsopleiding, VDAB, View.brussels, enz.

#### *Impact gelijke kansen :*

Ja. De operationele doelstelling zal een positieve impact hebben op het opleidingsniveau in het Brussels Gewest. Vanuit het kruispuntdenken zou een dergelijke impact de verschillende doelgroepen van het gelijkheidsbeleid ten goede moeten komen, zoals omschreven in de ordonnantie van 4 oktober 2018, aangevuld met een uitvoeringsbesluit van 22 november 2018 betreffende de invoering van de gelijkheidscontrole.

Échéance : 2021

- Promotion des métiers en manque d'image.

Output souhaité : Rendre plus attractifs les métiers en manque d'image et augmenter le nombre de chercheurs d'emploi qui se forment dans ces métiers

Indicateur-clé de performance : Campagne de communication.

Valeurs seuils : vert (>1), orange (= 1), rouge (0).

Échéance : 2022.

- Soutien à la mise en œuvre d'un Plan stratégique inter fédéral « Vacances d'emploi et qualification » tenant compte des besoins et spécificités de la Région bruxelloise.

Output souhaité : Plan inter fédéral mis en œuvre et adapté aux besoins disparates des Régions.

Indicateur-clé de performance : Concertation quant à la prise en compte des disparités régionales.

Valeurs seuils : vert (oui), orange (planifié), rouge (non).

Échéance : 2024.

#### *Conditions de réussite :*

Collaborations des différents acteurs, participation et implication des différentes parties prenantes, bonne gouvernance, possibilités réglementaires, données disponibles, ressources humaines, budget...

#### *Partenaires :*

Bruxelles Économie et Emploi, Actiris, Bansa, Bruxelles Formation, Conseil Economique et Social, Entités fédérées, Autorité fédérale, IBSA, Instance Bassin Enseignement-Formation-Emploi, Régie de la formation professionnelle, VDAB, view.brussels...

#### *Impact égalité des chances :*

Oui. L'objectif opérationnel aura un impact positif sur le niveau de qualification en Région bruxelloise. Par une approche intersectionnelle, cet objectif devrait profiter aux différents groupes-cibles de l'égalité des chances, tels que définis par l'ordonnance du 4 octobre 2018, complétée par un arrêté d'exécution du 22 novembre 2018, concernant l'introduction du test égalité des chances.



#### IV.1.4. OD 1.4. : De opleiding in de onderneming ontwikkelen.

##### Beschrijving van de doelstelling

Het is van belang de hefboom van de opleiding in de onderneming te ondersteunen, in de eerste plaats de individuele beroepsopleiding in de onderneming (IBOo) en het alternerend leren en werken, als motor voor een versnelde en duurzame integratie op de arbeidsmarkt. Dat wil zeggen dat de bestaande belemmeringen voor de ontwikkeling van zo'n instrument moeten worden opgeheven, en dat zowel voor de werkzoekenden als voor de ondernemingen.

##### Gewenste output :

Stijging van het aantal werkzoekenden dat een opleiding in een onderneming volgt.

##### Kritische prestatie-indicator :

Aantal gevolgde individuele opleidingen in de onderneming en aantal gevolgde alternerende opleidingen.

##### Drempelwaarden :

Groen (stijging), oranje (*status quo*) of rood (daling).

##### Termijn :

2024

##### Beschrijving van de acties en projecten

- Dezelfde rechten toekennen aan de werkzoekenden die een alternerende opleiding volgen als aan de werkzoekenden die een beroepsopleiding volgen.

Gewenste output : Dezelfde rechten voor de werkzoekenden die zich tot een alternerende opleiding verbinden.

Kritische prestatie-indicator : Goedkeuring van de regelgevende wijzigingen in die zin.

Drempelwaarden : groen (ja), oranje (lopende), rood (nee).

Termijn : 2021.

- Uitbreiding van de toekenning van de premie alternerend leren naar de doelgroep van de min-25-jarigen.

Gewenste output : Stijging van het aantal min-25-jarigen dat een alternerende opleiding volgt.

#### IV.1.4. OO 1.4. : Développer la formation en entreprise.

##### Description de l'objectif

Il importe de soutenir le levier de la formation en entreprise, prioritairement la Formation Professionnelle Individuelle en entreprise (FPI<sup>e</sup>) et la formation en alternance, comme vecteur d'intégration accélérée et durable sur le marché du travail. Cela implique de lever les freins existants au développement d'un tel dispositif aussi bien dans le chef du chercheur d'emploi que de l'entreprise.

##### Output souhaité :

Augmentation du nombre de chercheurs d'emploi suivant une formation en entreprise.

##### Indicateur clés de performance :

Nombre de formation individuelle en entreprise suivie et nombre de formation en alternance suivi

##### Valeurs seuils :

Vert (en hausse), orange (stagnation) ou rouge(en baisse).

##### Échéance :

2024

##### Description des actions et projets

- Octroi aux chercheurs d'emploi suivant une formation en alternance des droits équivalents aux chercheurs d'emploi suivant une formation professionnelle.

Output souhaité : Equivalence des droits aux chercheurs d'emploi qui s'engagent en formation en alternance.

Indicateur-clé de performance : Approbation des modifications réglementaires en ce sens

Valeurs seuils : vert (oui), orange (en cours), rouge (non).

Échéance : 2021.

- Elargissement de l'octroi de la prime en alternance au public cible de moins de 25ans.

Output souhaité : Augmenter le nombre de jeunes de – de 25 ans suivant une formation en alternance

Kernprestatie-indicator : Premie alternerend leren beschikbaar voor de doelgroep van de min-25-jarigen.

Drempelwaarden : groen (ja), oranje (regelgevende wijzigingen lopende), rood (nee).

Termijn : 2022

- Uitbreiding van het toepassingsveld van de mentorpremie naar alle werkgevers.

Gewenste output : Het aantal ondernemingen dat zich kandidaat stelt voor het alternerend leren, doen stijgen.

Kernprestatie-indicator : Mentorpremie beschikbaar voor alle werkgevers.

Drempelwaarden : groen (ja), oranje (regelgevende wijzigingen lopende), rood (nee).

Termijn : 2022

- Een evaluatie uitvoeren van het huidige instrument voor het alternerend leren en het heroriënteren in functie van de aanbevelingen die zullen worden geformuleerd om de soepelheid, de doeltreffendheid en de leesbaarheid ervan te verbeteren, alsook de begeleiding bij de vernieuwing waarborgen. Het Gewest zal zich schikken naar de Staten-Generaal die hierover door het Waalse Gewest en de Federatie Wallonië-Brussel worden georganiseerd.

Gewenste output : Nieuwe operationele regelingen voor de alternerende opleiding.

Kritische prestatie-indicator : Nieuwe modelinstrumenten.

Drempelwaarden : groen (ja), oranje (lopende), rood (nee).

Termijn : 2024

#### *Slaagvoorwaarden :*

Samenwerkingen tussen de verschillende belanghebbende partijen, coördinatie van de transversale doelstellingen, beheer van de acties, begrotingsmiddelen, human resources, enz.

#### *Partners :*

Actiris, Bruxelles Formation, Economische en Sociale Raad, gefedereerde entiteiten, federale niveau, partners van Actiris, sociale partners, View.brussels, enz.

#### *Impact gelijke kansen :*

Ja. De operationele doelstelling zal een positieve impact hebben op het opleidingsniveau in het Brussels Gewest. Vanuit het kruispuntdenken zou een dergelijke impact de verschillende doelgroepen van het gelijkheidsbeleid ten

Indicateur-clé de performance : Prime en alternance accessible pour le public cible de moins de 25ans.

Valeurs seuils : vert (oui), orange (modifications réglementaires en cours), rouge (non).

Échéance : 2022.

- Extension du champ de la prime tuteur à l'ensemble des employeurs.

Output souhaité : Accroître le nombre d'entreprises qui ouvrent leur porte à la formation en alternance.

Indicateur-clé de performance : Prime tuteur accessible à l'ensemble des employeurs.

Valeurs seuils : vert (oui), orange (modifications réglementaires en cours), rouge (non).

Échéance : 2022.

- Evaluation du dispositif actuel de la formation en alternance et le réorienter en fonction des recommandations qui seront émises pour en améliorer la souplesse, l'efficacité, la lisibilité et garantir l'accompagnement de l'innovation. La Région s'inscrira dans les États généraux organisés sur ce thème par la Région wallonne et la Fédération Wallonie Bruxelles.

Output souhaité : Nouvelles modalités opérationnelles pour la formation en alternance.

Indicateur-clé de performance : Nouveaux outils modélisés.

Valeurs seuils : vert (oui), orange (en cours), rouge (non).

Échéance : 2024.

#### *Conditions de réussite :*

Collaborations des différentes parties prenantes, coordination des objectifs transversaux, gouvernance des actions, moyens budgétaires, ressources humaines...

#### *Partenaires :*

Actiris, Bruxelles Formation, Conseil Economique et Social, Entités fédérées, fédéral, Partenaires d'Actiris, Partenaires sociaux, view.brussels...

#### *Impact égalité des chances :*

Oui. L'objectif opérationnel aura un impact positif sur le niveau de qualification en Région bruxelloise. Par une approche intersectionnelle, cet objectif devrait profiter aux différents groupes-cibles de l'égalité des chances, tels que

goede moeten komen, zoals omschreven in de ordonnantie van 4 oktober 2018, aangevuld met een uitvoeringsbesluit van 22 november 2018 betreffende de invoering van de gelijkkansentest.

**IV.1.5. OD 1.5. : Het aanbod aan taalopleidingen ontwikkelen en versterken in een samenhangend netwerk rond een Talenpunt, en dat in samenwerking met de Gemeenschapscommissies.**

*Beschrijving van de doelstelling*

De taalkennis van de werkzoekenden verbeteren is een belangrijke hefboom voor hun duurzame inschakeling op de arbeidsmarkt om aan de verzoeken van de werkgevers tegemoet te komen.

*Gewenste output :*

De taalvaardigheid van de werkzoekenden en van de werknemers op de arbeidsmarkt verbeteren.

*Kritische prestatie-indicator :*

Aantal taalopleidingen.

*Drempelwaarden :*

Groen (stijging), oranje (*status quo*) of rood (daling).

*Termijn :*

2024.

*Beschrijving van de acties en projecten*

- Opening van het Talenpunt.

Gewenste output : Het publieke aanbod aan informatie en opleidingen inzake talen voor de werkzoekenden op één plaats centraliseren.

Kritische prestatie-indicator : Opening en ingebruikname van het Talenpunt.

Drempelwaarden : groen (ja), oranje (n.v.t.), rood (nee).

Termijn : 2023

- Een gezamenlijk referentiesysteem voor de niveaus van taalvaardigheid ontwikkelen, de taaltesten harmoniseren en de trajecten voor taalopleiding stroomlijnen.

définis par l'ordonnance du 4 octobre 2018, complétée par un arrêté d'exécution du 22 novembre 2018, concernant l'introduction du test égalité des chances.

**IV.1.5. OO 1.5. : Développer et renforcer, en collaboration avec les Commissions communautaires, l'offre de formation en langues dans un réseau cohérent autour d'une Cité des langues**

*Description de l'objectif*

Améliorer les compétences linguistiques des demandeurs d'emploi représente un levier important de l'insertion durable de ceux-ci sur le marché du travail, afin de répondre aux demandes des employeurs.

*Output souhaité :*

Augmenter les compétences linguistiques des chercheurs d'emploi et des travailleurs sur le marché du travail.

*Indicateur clés de performance :*

Nombre de formations linguistiques.

*Valeurs seuils :*

Vert (en hausse), orange (stagnation) ou rouge(en baisse).

*Échéance :*

2024.

*Description des actions et projets*

- Ouverture de la Cité des Langues.

Output souhaité : Regrouper en un seul lieu l'offre publique d'informations et de formations en langues à destination des chercheurs d'emploi.

Indicateur-clé de performance : Ouverture et mise en fonctionnement de la Cité des Langues

Valeurs seuils : vert (oui), orange (n.a), rouge (non)

Échéance : 2023.

- Développement d'un référentiel commun des niveaux de compétences linguistiques, harmonisation des tests linguistiques et fluidification des parcours de formation linguistique.

Gewenste output: Het traject voor taalopleiding vereenvoudigen.

Kernprestatie-indicator: Op elkaar afgestemde taaltesten en opleidingstrajecten.

Drempelwaarden: groen (ja), oranje (lopende), rood (nee).

Termijn: 2024

- Stijging van het aantal werkzoekenden dat de gewesttalen beheerst.

Gewenste output: Stijging van het aantal werkzoekenden dat een taalopleiding Nederlands of Frans volgt.

Kritische prestatie-indicator: Groter aanbod aan taalopleidingen.

Drempelwaarden: groen (ja), oranje (lopende), rood (nee).

Termijn: 2024

#### *Slaagvoorwaarden:*

Samenwerkingen tussen de verschillende belanghebbende partijen, coördinatie van de transversale doelstellingen, beheer van de acties, IT-ontwikkeling, begrotingsmiddelen, human resources, enz.

#### *Partners:*

Actiris, Bruxelles Formation, Gemeenschapscommissies, VDAB Brussel, enz.

#### *Impact gelijke kansen:*

Ja. De operationele doelstelling zal een positieve impact hebben op het opleidingsniveau in het Brussels Gewest. Vanuit het kruispuntdenken zou een dergelijke impact de verschillende doelgroepen van het gelijkekansenbeleid ten goede moeten komen, zoals omschreven in de ordonnantie van 4 oktober 2018, aangevuld met een uitvoeringsbesluit van 22 november 2018 betreffende de invoering van de gelijkekansenwet.

### **IV. 2 SD 2: Een oplossing garanderen voor alle werkzoekenden**

#### *Beschrijving van de doelstelling*

Het succes van de Jongerengarantie vereist dat de maatregel wordt uitgebreid voor alle werkzoekenden.

Output souhaité: Simplifier le parcours de formation linguistique.

Indicateur-clé de performance: Tests linguistiques et parcours de formation articulés.

Valeurs seuils: vert (oui), orange (en cours), rouge (non).

Échéance: 2024.

- Augmentation du nombre de demandeurs d'emploi qui maîtrisent les langues régionales

Output souhaité: Augmenter le nombre de chercheurs d'emploi qui suivent une formation linguistique en néerlandais ou en français

Indicateur-clé de performance: Offre de formations linguistique renforcée.

Valeurs seuils: vert (oui), orange (en cours), rouge (non).

Échéance: 2024.

#### *Conditions de réussite:*

Collaborations des différentes parties prenantes, coordination des objectifs transversaux, gouvernance des actions, développement IT, moyens budgétaires, ressources humaines...

#### *Partenaires:*

Actiris, Bruxelles Formation, Commissions communautaires, VDAB Brussel,...

#### *Impact égalité des chances:*

Oui. L'objectif opérationnel aura un impact positif sur le niveau de qualification en Région bruxelloise. Par une approche intersectionnelle, cet objectif devrait profiter aux différents groupes-cibles de l'égalité des chances, tels que définis par l'ordonnance du 4 octobre 2018, complétée par un arrêté d'exécution du 22 novembre 2018, concernant l'introduction du test égalité des chances.

### **IV. 2 OS 2: Garantir une solution pour tous les chercheurs d'emploi**

#### *Description de l'objectif*

Le succès de la Garantie Jeunes exige d'étendre le dispositif à tous les chercheurs d'emploi.

*Brondocument van de SD :*

Gemeenschappelijke Algemene Beleidsverklaring van de Brusselse Hoofdstedelijke Regering en het Verenigd College van de Gemeenschappelijke Gemeenschapscommissie – Regeerperiode 2019-2024.

*Termijn van de SD :*

Einde van de legislatuur.

*Slaagvoorwaarden :*

Samenwerkingen tussen de verschillende belanghebbenden, coördinatie van de transversale doelstellingen, IT-ontwikkeling, begrotingsmiddelen, human resources, enz.

*Partners :*

Actiris, Brussel Economie en Werkgelegenheid, Bruxelles Formation, Economische en Sociale Raad, OCMW's, gefedereerde entiteiten, FEBISP, federaal niveau, BISA, Instance Bassin Enseignement-Formation-Emploi, partners van Actiris, Regiedienst voor beroepsopleiding, VDAB, View.brussels, enz.

**IV.2.1. OD 2.1. : De doeltreffendheid van de begeleidingsinstrumenten vergroten door de complementariteit tussen de diensten van Actiris en zijn partners te verzekeren.**

*Beschrijving van de doelstelling*

Actiris verbindt zich ertoe aan elke werkzoekende kwaliteitsvolle begeleiding te garanderen, namelijk aangepaste begeleiding die beantwoordt aan de noden van de werkzoekende en hem efficiënt helpt bij zijn zoektocht naar werk.

*Gewenste output :*

De aangeboden begeleiding beantwoordt aan de noden van de werkzoekende.

*Kernprestatie-indicator :*

Percentage positieve uitstroom van de werkzoekenden na begeleiding door Actiris of een van zijn partners.

*Document source de l'OS :*

Déclaration de politique générale commune au Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale et au Collège réuni de la Commission communautaire commune – Législature 2019-2024.

*Échéance de l'OS :*

Fin de la législature

*Conditions de réussite :*

Collaborations des différentes parties prenantes, coordination des objectifs transversaux, développement IT, moyens budgétaires, ressources humaines...

*Partenaires :*

Actiris, Bruxelles Économie et Emploi, Bruxelles Formation, Conseil Economique et Social, CPAS, Entités fédérées, FEBISP, fédéral, IBSA, Instance Bassin Enseignement-Formation-Emploi, Partenaires d'Actiris, Régie de la formation professionnelle, VDAB, view.brussels...

**IV.2.1. OO 2.1. : Renforcer l'efficacité des dispositifs d'accompagnement, en assurant la complémentarité entre les services d'Actiris et ses partenaires.**

*Description de l'objectif*

Actiris s'engage à garantir un accompagnement de qualité à chaque chercheur d'emploi, à savoir un accompagnement adapté qui répond aux besoins du chercheur d'emploi et l'aide efficacement dans sa recherche d'emploi.

*Output souhaité :*

L'accompagnement proposée répond aux besoins du chercheur d'emploi.

*Indicateur clés de performance :*

Taux de sortie positive des chercheurs d'emploi à l'issue d'un accompagnement réalisé par Actiris ou un de ses partenaires.

*Drempelwaarden :*

Groen (stijging), oranje (*status quo*) of rood (daling).

*Termijn van de OD :*

2024

*Beschrijving van de acties en projecten*

- Actiris stelt een gepersonaliseerde balans op voor elke werkzoekende. Deze balans documenteert de beroepsvaardigheden, de taal- en IT-kennis, alsook de beroepservaring van de werkzoekende. Op basis daarvan zal de tewerkstellingsconsulent voorstellen formuleren voor inschakeling, opleiding, stage, studies of erkenning van de competenties.

Gewenste output : Stijging van het aantal gepersonaliseerde begeleidingen dat resulteert in een opleiding, een stage, tewerkstelling of een erkenning van de competenties.

Kritische prestatie-indicator : Percentage positieve uitstroom van de werkzoekenden binnen de 12 maanden.

Drempelwaarden : groen (stijging), oranje (*status quo*) of rood (daling).

Termijn van de OD : 2023

- Voltooiing van de ontwikkeling van het « uniek dossier », met een bijzondere focus op de matching en de begeleiding.

Gewenste output : Van My Actiris en Mijn Actiris Werkgevers de belangrijkste vereenvoudigde toegangspoorten van de werkzoekende maken, en tegelijk goede resultaten verzekeren in termen van matching met de werkaanbiedingen.

Kritische prestatie-indicator : Operationalisering van de tools.

Drempelwaarden : groen (ja), oranje (lopende), rood (nee).

Termijn : 2022

- Reorganisatie van de bestaande tewerkstellingsinstrumenten om ze aan te passen aan de realiteit, in partnerschap met de Economische en Sociale Raad en met de plaatselijke openbare tewerkstellingsactoren.

Gewenste output : Netwerk van ondernemingen en vereenvoudiging van het traject voor de werkzoekende.

Kritische prestatie-indicator : Operationele reorganisatie.

Drempelwaarden : groen (ja), oranje (lopende), rood (nee).

*Valeurs seuils :*

Vert (en hausse), orange (stagnation) ou rouge (en baisse).

*Échéance de l'OO :*

2024.

*Description des actions et projets*

- Actiris établit un bilan individualisé de chaque chercheur d'emploi. Celui-ci documentera les compétences professionnelles, linguistiques et informatique ainsi que les expériences professionnelles du chercheur d'emploi. Sur cette base, le conseiller emploi formulera des propositions d'insertion, de formation, de stage, d'études ou de validation des compétences.

Output souhaité : Augmentation du nombre d'accompagnements individualisés débouchant sur une formation, un stage, un emploi ou une validation des compétences.

Indicateur-clé de performance : Taux de sortie positive des chercheurs d'emploi dans les 12 mois.

Valeurs seuils : vert (en hausse), orange (stagnation) ou rouge (en baisse).

Échéance de l'OO : 2023

- Finalisation du développement du « dossier unique », avec un focus particulier sur le matching et l'accompagnement.

Output souhaité : Faire de My Actiris et Mon Actiris Employeurs les portes d'entrée principales et simplifiées du chercheur d'emploi, tout en garantissant la performance du matching avec les offres d'emploi.

Indicateur-clé de performance : Opérationnalisation des outils

Valeurs seuils : vert (Oui), orange (En cours), rouge (Non)

Échéance : 2022.

- Réorganisation des dispositifs d'emploi existants pour les adapter à la réalité, en partenariat avec le conseil économique et social et les acteurs publics locaux de l'emploi

Output souhaité : Réseau des entreprises et parcours du chercheur d'emploi simplifiés.

Indicateur-clé de performance : Réorganisation opérationnelle.

Valeurs seuils : vert (Oui), orange (En cours), rouge (Non)



Termijn : 2024

*Slaagvoorwaarden :*

Samenwerkingen tussen de verschillende belanghebbers, coördinatie van de transversale doelstellingen, IT-ontwikkeling, begrotingsmiddelen, human resources, enz.

*Partners :*

Actiris, Plaatselijke Werkgelegenheidsagentschappen (PWA's), Brussel Economie en Werkgelegenheid, Bruxelles Formation, Economische en Sociale Raad, OCMW's, gefedereerde entiteiten, FEBISP, federale overheid, BISA, Missions locales, partners van Actiris, Regiedienst voor beroepsopleiding, TRACÉ, VDAB, View.brussels, Werkwinkels, enz.

*Impact gelijkheid van kansen :*

Ja. De operationele doelstelling zal positieve gevolgen hebben voor de inschakeling op de arbeidsmarkt van de Brusselse werkzoekenden. Vanuit het kruispuntdenken zou deze doelstelling voordelig moeten zijn voor de verschillende doelgroepen van het gelijkheidsbeleid, zoals omschreven in de ordonnantie van 4 oktober 2018, aangevuld met een uitvoeringsbesluit van 22 november 2018 betreffende de invoering van de gelijkheidsentest.

***IV.2.2. OD 2.2. : Over voldoende passende oplossingen beschikken met het oog op een duurzame tewerkstelling.***

*Beschrijving van de doelstelling*

De invoering van een « Oplossingsgarantie » vereist dat er voldoende kwalitatieve oplossingen zijn om voor te stellen aan de werkzoekenden. Het eerste initiatief dat daartoe moet worden genomen, is dat Actiris het verzamelpunt van de jobaanbiedingen van de Brusselse werkgevers wordt. Op die manier zal Actiris de door de werkgevers verwachte competenties efficiënt kunnen beoordelen, en zo de opleidingen en andere oplossingen definiëren die moeten worden uitgewerkt om de werkzoekenden te kwalificeren en dichter bij de arbeidsmarkt te brengen.

*Gewenste output :*

Stijging van de plaatsingspercentages op het vlak van tewerkstelling.

Échéance : 2024

*Conditions de réussite :*

Collaborations des différentes parties prenantes, coordination des objectifs transversaux, développement IT, moyens budgétaires, ressources humaines...

*Partenaires :*

Actiris, Agences Locales pour l'Emploi (ALE), Bruxelles Économie et Emploi, Bruxelles Formation, Conseil Economique et Social, CPAS, Entités fédérées, FEBISP, Autorité fédérale, IBSA, Missions locales, Partenaires d'Actiris, Régie de la formation professionnelle, TRACE, VDAB, view.brussels, werkwinkels...

*Impact égalité des chances :*

Oui. L'objectif opérationnel aura un impact positif sur l'insertion sur le marché du travail pour les chercheurs d'emploi bruxellois. Par une approche intersectionnelle, cet objectif devrait profiter aux différents groupes-cibles de l'égalité des chances, tels que définis par l'ordonnance du 4 octobre 2018, complétée par un arrêté d'exécution du 22 novembre 2018, concernant l'introduction du test égalité des chances.

***IV.2.2. OO 2.2. : Disposer d'un nombre suffisant de solutions adéquates en vue d'une mise à l'emploi durable.***

*Description de l'objectif*

L'instauration de la « Garantie solution » implique de disposer d'un nombre suffisant de solutions qualitatives à proposer aux chercheurs d'emploi. Mais pour cela la première action à mener est de faire d'Actiris le réceptacle des offres d'emploi des employeurs bruxellois. Cela permettra à Actiris de jauger efficacement les compétences attendues par les employeurs et ainsi définir les formations et autres solutions à mettre en œuvre pour qualifier et rapprocher les chercheurs d'emploi des emplois.

*Output souhaité :*

Augmentation des taux de placements en emploi.

*Kritische prestatie-indicator :*

Stijging van het aantal plaatsingen, van de tewerkstellingsgraad na een stage, van de tewerkstellingsgraad na een opleiding en na erkenning van de competenties.

*Drempelwaarden :*

Groen (stijging), oranje (*status quo*) of rood (daling).

*Termijn van de OD :*

2024

*Beschrijving van de acties en projecten*

- Stijging van het aantal jobaanbiedingen dat aan Actiris wordt overgemaakt door de werkgevers ter preselectie en prerekrutering om van Actiris de bevoorrechte partner te maken van de ondernemingen/werkgevers die werknemers in het Brussels Gewest zoeken, en dat door hen oplossingen en opgeleide en aan hun noden aangepaste kandidaten die dicht bij hun werkplek wonen, te verzekeren.

Gewenste output : Stijging van het plaatsingspercentage van de werkzoekenden.

Kritische prestatie-indicator : Aantal jobaanbiedingen verzameld ter preselectie en rekrutering, alsook het aantal plaatsingen.

Drempelwaarden : groen (stijging), oranje (*status quo*), rood (daling).

- Bevordering van de intergewestelijke mobiliteit van de Brusselse werkzoekenden : versterking van de reeds bestaande samenwerkingen tussen Actiris, de VDAB en Forem.

Gewenste output : Toename van de tewerkstelling van Brusselse werkzoekenden via intergewestelijke mobiliteit.

Kritische prestatie-indicator : Aantal Brusselse werkzoekenden dat in de andere gewesten een job gevonden heeft.

Drempelwaarden : groen (stijging), oranje (*status quo*), rood (daling).

Termijn : 2024.

- Een proefproject uitvoeren dat geïnspireerd is op het Franse model van de « Territoires zéro chômeur de longue durée ». Daarvoor zullen de meest relevante wijken bepaald moeten worden, zal het model moeten worden aangepast aan de Brusselse stedelijke realiteit, zullen projecten moeten worden bepaald die de competenties

*Indicateurs clés de performance :*

Augmentation du nombre de placements, du taux de mise à l'emploi après un stage du taux de mise à l'emploi après une formation et après une validation des compétences

*Valeurs seuils :*

Vert (en hausse), orange (stagnation) ou rouge (en baisse).

*Échéance de l'OO :*

2024.

*Description des actions et projets*

- Augmentation du nombre d'offres d'emploi transmises par les employeurs auprès d'Actiris en présélection et prérecrutement en faisant d'Actiris le partenaire privilégié des entreprises/employeurs qui cherchent des collaborateurs en Région bruxelloise en leur garantissant des solutions, des candidats formés et adaptés à leurs besoins et résidant plus près de leur lieu de travail...

Output souhaité : Augmentation du taux de placement des chercheurs d'emploi

Indicateur-clé de performance : Nombre d'offres d'emploi récoltées en présélection et recrutement ainsi que le nombre de placements

Valeurs seuils : vert (en hausse), orange (stagnation), rouge (en baisse)

- Promotion de la mobilité interrégionale des chercheurs d'emploi bruxellois : renforcement des coopérations déjà existantes entre Actiris, le VDAB et le Forem

Output souhaité : Hausse de la mise à l'emploi des chercheurs d'emploi bruxellois via la mobilité interrégionale.

Indicateur-clé de performance : Nombre de chercheurs d'emploi bruxellois ayant trouvé un emploi dans les autres Régions.

Valeurs seuils : vert (en hausse), orange (stagnation), rouge (en baisse).

Échéance : 2024.

- Expérimentation d'un projet pilote inspiré du modèle français des territoires « Zéro chômeur de longue durée ». Celle-ci exigera l'identification des quartiers les plus pertinents, l'adaptation du modèle aux réalités urbaines bruxelloises, la définition de projets valorisant les compétences des chercheurs d'emploi de longue

van langdurige werkzoekenden valoriseren, en zal een strikt analysekader moeten worden vastgesteld voor de resultaten en de evaluatie van het proefproject wat de gevolgen en de kosten betreft. Het zou wenselijk zijn dat de federale overheid haar medewerking verleent om het Franse model zo goed mogelijk te kunnen kopiëren.

Gewenste output: Uitvoering van het proefproject « Territoires zéro chômeur de longue durée ».

Kritische prestatie-indicator: Opgestart en geëvalueerd project.

Drempelwaarden: groen (ja), oranje (gepland), rood (nee).

Termijn: 2024

#### *Slaagvoorwaarden:*

Samenwerkingen tussen de verschillende belanghebbenden, met inbegrip van de RVA, coördinatie van de transversale doelstellingen, beheer van de acties, begrotingsmiddelen, human resources, enz.

#### *Partners:*

Actiris, Banspa, Brussel Economie en Werkgelegenheid, Bruxelles Formation, Economische en Sociale Raad, OCMW's, gefedereerde entiteiten, FEBISP, federale overheid, BISA, Instance Bassin Enseignement-Formation-Emploi, partners van Actiris, Regiedienst voor beroepsopleiding, VDAB, View.brussels, enz.

#### *Impact gelijkheid van kansen:*

Ja. De operationele doelstelling zal positieve gevolgen hebben voor de inschakeling op de arbeidsmarkt van de Brusselse werkzoekenden. Vanuit het kruispuntdenken zou deze doelstelling voordelig moeten zijn voor de verschillende doelgroepen van het gelijkheidsbeleid, zoals omschreven in de ordonnantie van 4 oktober 2018, aangevuld met een uitvoeringsbesluit van 22 november 2018 betreffende de invoering van de gelijkheidsentest.

#### **IV.2.3. OD 2.3.: Het aantal en de kwaliteit van de opleidingen verhogen.**

##### *Beschrijving van de doelstelling*

Een oplossing garanderen voor alle werkzoekenden vereist dat het kwalificatieniveau van de werkzoekenden aangepast wordt aan de verzoeken van de werkgevers. Dat betekent dat de toegang tot beroepsopleidingen verbeterd moet worden, dat het aantal stages (in de zin van opleiding)

durée et la définition d'un cadre rigoureux d'analyse des résultats et d'évaluation du projet pilote dans ses effets et son coût. Il serait souhaitable d'obtenir une collaboration de l'autorité fédérale pour reproduire au mieux le modèle français.

Output souhaité: Mise en œuvre du projet pilote « Territoires zéro chômeur de longue durée ».

Indicateur-clé de performance: Projet lancé et évalué

Valeurs seuils: vert (oui), orange (planifié), rouge (non)

Échéance: 2024.

#### *Conditions de réussite:*

Collaborations des différentes parties prenantes, y compris de l'ONEm, coordination des objectifs transversaux, gouvernance des actions, moyens budgétaires, ressources humaines...

#### *Partenaires:*

Actiris, Banspa, Bruxelles Économie et Emploi, Bruxelles Formation, Conseil Economique et Social, CPAS, Entités fédérées, FEBISP, Autorité fédérale, IBSA, Instance Bassin Enseignement-Formation-Emploi, Partenaires d'Actiris, Régie de la formation professionnelle, VDAB, view.brussels...

#### *Impact égalité des chances:*

Oui. L'objectif opérationnel aura un impact positif sur l'insertion sur le marché du travail pour les chercheurs d'emploi bruxellois. Par une approche intersectionnelle, cet objectif devrait profiter aux différents groupes-cibles de l'égalité des chances, tels que définis par l'ordonnance du 4 octobre 2018, complétée par un arrêté d'exécution du 22 novembre 2018, concernant l'introduction du test égalité des chances.

#### **IV.2.3. OO 2.3.: Augmenter le nombre et la qualité des formations**

##### *Description de l'objectif*

Garantir une solution pour tous les chercheurs d'emplois exige d'adapter le niveau de qualification des demandeurs d'emplois aux demandes des employeurs. Ceci impose d'améliorer l'accès aux dispositifs de formation, d'accroître le nombre de stages (au sens de formation) et de

moet stijgen en dat de relevantie van het opleidingsaanbod in vergelijking met de evoluties op de arbeidsmarkt gewaarborgd moet zijn.

*Gewenste output :*

Werken aan de beroepsopleiding als motor voor een duurzame tewerkstelling.

*Kritische prestatie-indicator :*

Stijging van het aantal werkzoekenden in opleiding.

*Drempelwaarden :*

Groen (ja), oranje (*status quo*) of rood (nee).

*Termijn van de OD :*

2024

*Beschrijving van de acties en projecten*

- Verbreding van de toegang tot opleidingen voor alle werkzoekenden door het opleidingsaanbod verder uit te bouwen en door het hernemen van studies te vergemakkelijken.

Gewenste output : Stijging van het inschakelingspercentage op de arbeidsmarkt na opleiding.

Kritische prestatie-indicator : Aantal werkzoekenden dat een opleiding volgt of een studie hervat.

Drempelwaarden : groen (stijging), oranje (*status quo*), rood (daling).

Termijn : 2021.

- Kwetsbare werkzoekenden die een opleiding volgen, ondersteunen door de invoering van een « opleidingsinkomen » om ervoor te zorgen dat ze het opleidingstraject kunnen voltooien.

Gewenste output : Stijging van het percentage werkzoekenden dat het opleidingstraject afmaakt.

Kritische prestatie-indicator : Opleidingsinkomen ingevoerd samen met Bruxelles Formation ter vervanging van de opleidingsvergoedingen.

Drempelwaarden : groen (ja), oranje (lopende), rood (nee).

Termijn : 2024

garantir la pertinence des offres de formations par rapport aux évolutions du marché

*Output souhaité :*

Travailler sur la formation comme vecteur d'insertion durable.

*Indicateur clés de performance :*

Augmentation du nombre de chercheurs d'emploi en formation.

*Valeurs seuils :*

Vert (oui), orange (stagnation) ou rouge (non).

*Échéance de l'OO :*

2024

*Description des actions et projets*

- Elargissement de l'accès à la formation pour tous les chercheurs d'emploi en développant l'offre de formation et en facilitant la reprise d'études.

Output souhaité : Augmentation du taux d'insertion à l'emploi après formation.

Indicateur-clé de performance : Nombre de chercheurs d'emploi en formation ou en reprise d'études.

Valeurs seuils : vert (hausse), orange (stagnation), rouge (baisse).

Échéance : 2021.

- Soutien aux demandeurs d'emplois en situation de précarité qui suivent des formations, par l'instauration d'un « revenu de formation » afin de leur permettre d'aller jusqu'au bout du parcours de formation

Output souhaité : Augmenter le taux d'achèvement des parcours de formation.

Indicateur-clé de performance : Revenu de formation instauré conjointement avec Bruxelles Formation en lieu et place des indemnités de formation.

Valeurs seuils : vert (oui), orange (en cours), rouge (non)

Échéance : 2024

*Slaagvoorwaarden :*

Samenwerkingen tussen de verschillende belanghebbenden, met name de federale overheden (fiscaal statuut van het opleidingsinkomen), akkoord met de VDAB, coördinatie van de transversale doelstellingen, IT-ontwikkeling, begrotingsmiddelen, human resources, enz.

*Partners :*

Actiris, Bansa, Brussel Economie en Werkgelegenheid, Bruxelles Formation, Economische en Sociale Raad, OCMW's, gefedereerde entiteiten, FEBISP, federaal niveau, BISA, Instance Bassin Enseignement-Formation-Emploi, partners van Actiris, sociale partners, Regiedienst voor beroepsopleiding, VDAB, View.brussels, enz.

*Impact gelijkheid van kansen :*

Ja. De operationele doelstelling zal positieve gevolgen hebben voor de inschakeling op de arbeidsmarkt van de Brusselse werkzoekenden. Vanuit het kruispuntdenken zou deze doelstelling voordelig moeten zijn voor de verschillende doelgroepen van het gelijkekansenbeleid, zoals omschreven in de ordonnantie van 4 oktober 2018, aangevuld met een uitvoeringsbesluit van 22 november 2018 betreffende de invoering van de gelijkekansen-test.

***IV.2.4. OD 2.4. : De ontwikkeling van een aangepast oplossingsaanbod voortzetten en de opgestarte hervormingen inzake tewerkstellingsondersteuning voltooien.***

*Beschrijving van de doelstelling*

Het gebruik van de gewestelijke bevoegdheden inzake het doelgroepenbeleid is een belangrijke hefboom om een oplossingsaanbod te ontwikkelen dat aangepast is aan de kenmerken van de werkzoekenden. Ten slotte zullen er specifieke begeleidingen en partnerschappen moeten worden gerealiseerd voor specifieke doelgroepen.

*Gewenste output :*

Over doeltreffende hefbomen beschikken voor de tewerkstelling van de meest kwetsbare doelgroepen.

*Kritische prestatie-indicator :*

Specifieke maatregel per doelgroep.

*Conditions de réussite :*

Collaborations des différentes parties prenantes, notamment les autorités fédérales (statut fiscal du revenu de formation), accord avec le VDAB, coordination des objectifs transversaux, développement IT, moyens budgétaires, ressources humaines...

*Partenaires :*

Actiris, Bansa, Bruxelles Économie et Emploi, Bruxelles Formation, Conseil Economique et Social, CPAS, Entités fédérées, FEBISP, fédéral, IBSA, Instance Bassin Enseignement-Formation-Emploi, Partenaires d'Actiris, Partenaires sociaux, Régie de la formation professionnelle, VDAB, view.brussels...

*Impact égalité des chances :*

Oui. L'objectif opérationnel aura un impact positif sur l'insertion sur le marché du travail pour les chercheurs d'emploi bruxellois. Par une approche intersectionnelle, cet objectif devrait profiter aux différents groupes-cibles de l'égalité des chances, tels que définis par l'ordonnance du 4 octobre 2018, complétée par un arrêté d'exécution du 22 novembre 2018, concernant l'introduction du test égalité des chances.

***IV.2.4. OO 2.4. : Poursuivre le développement d'une offre de solutions adaptée et finaliser les réformes initiées en matière d'aide à l'emploi***

*Description de l'objectif*

L'utilisation des compétences régionales en matière de politique des groupes cibles représente un levier important pour développer une offre de solution adaptée aux caractéristiques des chercheurs d'emploi. Enfin des accompagnements et partenariats spécifiques sont mis en place pour des publics spécifiques.

*Output souhaité :*

Disposer de leviers efficaces dans la mise à l'emploi des publics cibles les plus fragilisés.

*Indicateur clés de performance :*

Dispositif spécifique par public cible.

*Drempelwaarden :*

Groen (ja), oranje (gedeeltelijke dekking) of rood (dekking < 25 %).

*Termijn :*

2024

*Beschrijving van de acties en projecten*

- Verbetering van de specifieke begeleiding voor werkzoekenden van 50 jaar en ouder op basis van de evaluatie van de bestaande partnerschappen.

Gewenste output : Stijging van de tewerkstellingsgraad van de Brusselse 50-plussers.

Kritische prestatie-indicator : Tewerkstellingsgraad van de 50-plussers in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest.

Drempelwaarden : groen (daling), oranje (*status quo*), rood (stijging).

Termijn : 2024

- Implementering van een specifiek stelsel van ondersteuningspremies voor werkgevers met werknemers met een handicap, naar het voorbeeld van de ondersteuningspremie van het Vlaamse Gewest en ter vervanging van de inschakelingspremie van de Franse Gemeenschapscommissie.

Gewenste output : Stijging van het inschakelingspercentage op de arbeidsmarkt van personen met een handicap.

Kritische prestatie-indicator : Invoering van de premie.

Drempelwaarden : groen (ja), oranje (lopende), rood (nee).

Termijn : 2023

- Een juridische studie en een haalbaarheidsonderzoek uitvoeren met betrekking tot de hervorming van de Geco's non-profit en de hervorming doorvoeren op basis van de resultaten ervan.

Gewenste output : Operationele hervorming van de Geco's Programmawet.

Kritische prestatie-indicator : Nieuw subsidiëringsmodel.

Drempelwaarden : groen (ja), oranje (lopende), rood (nee).

Termijn : 2023.

- Implementering van het nieuwe regelgevende kader voor de sociale economie, met name de erkennings- en mandateringsprocedures met betrekking tot

*Valeurs seuils :*

Vert (oui), orange (couverture partielle) ou rouge (couverture < 25 %).

*Échéance :*

2024

*Description des actions et projets*

- Amélioration de l'accompagnement spécifique des chercheurs d'emploi de 50 ans et plus se basant sur l'évaluation des partenariats en place.

Output souhaité : Augmentation du taux d'emploi des Bruxellois de plus de 50 ans

Indicateur-clé de performance : Taux d'emploi des plus de 50 ans en Région de Bruxelles-Capitale

Valeurs seuils : vert (baisse), orange (stagnation), rouge (hausse)

Échéance : 2024.

- Mise en œuvre d'un régime de prime de soutien spécifique aux employeurs pour les travailleurs en situation de handicap, à l'instar de la prime de soutien de la Région flamande et en remplacement de la prime d'insertion de la COCOF.

Output souhaité : Augmentation du taux d'insertion sur le marché du travail des personnes en situation d'handicap.

Indicateur-clé de performance : Mise en œuvre de la prime

Valeurs seuils : vert (oui), orange (en cours), rouge (non).

Échéance : 2023.

- Réaliser l'étude juridique et de faisabilité relative à la réforme des ACS non-marchand et mettre en œuvre la réforme en tenant compte des résultats de celle-ci.

Output souhaité : Réforme opérationnelle des ACS loi-Programme

Indicateur-clé de performance : Nouveau modèle de subventionnement

Valeurs seuils : vert (oui), orange (en cours), rouge (non).

Échéance : 2023.

- Mise en œuvre du nouveau cadre réglementaire pour l'économie sociale, notamment les procédures d'agrément et de mandatement relatif à l'insertion :



inschakeling : jaarlijkse oproep tot kandidaatstelling, toekenning, opvolging en controle van het mandaat aan de structuren.

Gewenste output : Inschakeling op de arbeidsmarkt van de doelgroep.

Kritische prestatie-indicator : Aantal erkende structuren, en aantal erkende en gemandateerde structuren.

Drempelwaarden : groen (ja), oranje (*status quo*), rood (nee).

Termijn : 2023

- Voortzetting van de hervormingswerkzaamheden voor de maatregel « artikel 60, § 7 ».

Gewenste output : Stijging van het aantal artikelen 60, § 7 en van het inschakelingspercentage op de arbeidsmarkt van de begunstigden aan het einde van artikel 60.

Kritische prestatie-indicator : Aantal begunstigden.

Drempelwaarden : groen (stijging), oranje (*status quo*), rood (daling).

Termijn : 2024.

- Evaluatie van de hervormde maatregelen en uitwerking van gedetailleerde aanbevelingen.

Gewenste output : Efficiëntetewerkstellingsmaatregelen.

Kritische prestatie-indicator : Evaluatie van de hervormde maatregelen en aanbevelingen.

Drempelwaarden : groen (ja), oranje (lopende), rood (nee).

Termijn : 2024

#### *Succesvoorwaarden :*

Samenwerkingen tussen de verschillende belanghebbenden, coördinatie van de transversale doelstellingen, IT-ontwikkeling, begrotingsmiddelen, human resources, enz.

#### *Partners :*

Actiris, Banspa, Brussel Economie en Werkgelegenheid, Brussel Plaatselijke Besturen, Bruxelles Formation, Economische en Sociale Raad, OCMW's, gefedereerde entiteiten, FEBISP, federaal niveau, BISA, Instance Bassin Enseignement-Formation-Emploi, partners van Actiris, sociale partners, Regiedienst voor beroepsopleiding, VDAB, View.brussels, enz.

#### *Impact gelijkheid van kansen :*

Ja. De operationele doelstelling zal positieve gevolgen hebben voor de inschakeling op de arbeidsmarkt van de

appel annuel à candidature, octroi, suivi et contrôle du mandat aux structures.

Output souhaité : Insertion à l'emploi du public cible.

Indicateur-clé de performance : Nombre de structures agréées et de structures agréées et mandatées.

Valeurs seuils : vert (Oui), orange (En cours), rouge (Non)

Échéance : 2023.

- Poursuite du travail de réforme du dispositif « Article 60§ 7 ».

Output souhaité : Augmenter le nombre d'articles 60§ 7 et le taux d'insertion à l'emploi des bénéficiaires en fin d'article 60.

Indicateur-clé de performance : Nombre de bénéficiaires

Valeurs seuils : vert (hausse), orange (stagnation), rouge (baisse).

Échéance : 2024.

- Evaluation des dispositifs réformés et élaboration de recommandations circonstanciées.

Output souhaité : Dispositifs efficaces

Indicateur-clé de performance : Evaluation des dispositifs réformés et recommandations

Valeurs seuils : vert (oui), orange (en cours), rouge (non).

Échéance : 2024.

#### *Conditions de réussite :*

Collaborations des différentes parties prenantes, coordination des objectifs transversaux, développement IT, moyens budgétaires, ressources humaines...

#### *Partenaires :*

Actiris, Banspa, Bruxelles Économie et Emploi, Bruxelles Pouvoirs Locaux, Bruxelles Formation, Conseil Economique et Social, CPAS, Entités fédérées, FEBISP, fédéral, IBSA, Instance Bassin Enseignement-Formation-Emploi, Partenaires d'Actiris, Partenaires sociaux, Régie de la formation professionnelle, VDAB, view.brussels...

#### *Impact égalité des chances :*

Oui. L'objectif opérationnel aura un impact positif sur l'insertion sur le marché du travail pour les chercheurs

Brusselse werkzoekenden. Vanuit het kruispuntdenken zou deze doelstelling de verschillende doelgroepen van het gelijkheidsbeleid ten goede moeten komen, zoals omschreven in de ordonnantie van 4 oktober 2018, aangevuld met een uitvoeringsbesluit van 22 november 2018 betreffende de invoering van de gelijkheidsentest.

**IV.2.5. OD 2.5. : De initiatieven voor de begeleiding van de jonge Brusselaars uitbreiden**

*Beschrijving van de doelstelling*

Als aanvulling en in aansluiting op de maatregel van de Jongerengarantie worden specifieke begeleidingsacties voor jongeren ontwikkeld. De bedoeling is een aanbod te ontwikkelen dat rekening houdt met de specifieke eigenschappen van de jonge werkzoekenden en dat de belemmeringen voor hun snelle en duurzame inschakeling op de arbeidsmarkt helpt weg te nemen.

*Gewenste output :*

Stijging van de tewerkstellingsgraad van de jonge Brusselaars.

*Kritische prestatie-indicator :*

Tewerkstellingsgraad van de jongeren in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest.

*Drempelwaarden :*

Groen (daling), oranje (*status quo*) of rood (stijging).

*Termijn van de OD :*

2024

*Beschrijving van de acties en projecten*

- Stijging van het aangepaste oplossingsaanbod voor jonge werkzoekenden die bij Actiris zijn ingeschreven.

Gewenste output : Daling van de jongerenwerkloosheidsgraad in Brussel.

Kritische prestatie-indicator : Aantal oplossingen aangeboden aan de jonge Brusselse werkzoekenden.

Drempelwaarden : groen (stijging), oranje (*status quo*), rood (daling).

Termijn : 2024

d'emploi bruxellois. Par une approche intersectionnelle, cet objectif devrait profiter aux différents groupes-cibles de l'égalité des chances, tels que définis par l'ordonnance du 4 octobre 2018, complétée par un arrêté d'exécution du 22 novembre 2018, concernant l'introduction du test égalité des chances.

**IV.2.5. OO 2.5. : Intensifier les initiatives dédiées à l'accompagnement des jeunes bruxellois**

*Description de l'objectif*

En complémentarité et en cohérence avec le dispositif de Garantie pour la jeunesse, des actions spécifiques et dédiées à l'accompagnement des jeunes sont développées. La volonté est de développer une offre permettant d'approcher les spécificités des jeunes chercheurs d'emploi et de lever les freins à leur insertion rapide et durable sur le marché de l'emploi.

*Output souhaité :*

Augmenter le taux d'emploi des jeunes bruxellois.

*Indicateur clés de performance :*

Taux d'emploi des jeunes en Région de Bruxelles-Capitale.

*Valeurs seuils :*

Vert (baisse), orange (stagnation) ou rouge (hausse).

*Échéance de l'OO :*

2024

*Description des actions et projets*

- Augmentation de l'offre de solutions adaptées aux jeunes chercheurs d'emploi inscrits chez Actiris.

Output souhaité : Baisse du taux de chômage des jeunes bruxellois.

Indicateur-clé de performance : Nombre de solutions offertes aux jeunes chercheurs d'emploi bruxellois.

Valeurs seuils : vert (hausse), orange (stagnation), rouge (baisse)

Échéance : 2024.

- Ondersteuning van de partnerschappen die gericht zijn op de specifieke begeleiding van NEET's.

Gewenste output : Stijging van het aantal begeleide NEET's.

Kritische prestatie-indicator : Aantal begeleide NEET's.

Drempelwaarden : groen (stijging), oranje (*status quo*), rood (daling).

Termijn : 2021

- Deelname aan het initiatief van de Samenlevingsdienst.

Gewenste output : Toenemende deelname van jongeren aan de Samenlevingsdienst.

Kritische prestatie-indicator : Aantal jongeren dat een Samenlevingsdienst uitvoert.

Drempelwaarden : groen (stijging), oranje (*status quo*), rood (daling).

Termijn : 2022

#### *Slaagvoorwaarden :*

Samenwerkingen tussen de verschillende belanghebbenden, coördinatie van de transversale doelstellingen, IT-ontwikkeling, begrotingsmiddelen, human resources, enz.

#### *Partners :*

Actiris, Brussel Economie en Werkgelegenheid, Bruxelles Formation, Economische en Sociale Raad, OCMW's, gefedereerde entiteiten, FEBISP, federaal niveau, BISA, Instance Bassin Enseignement-Formation-Emploi, partners van Actiris, sociale partners, Regiedienst voor beroepsopleiding, VDAB, View.brussels, enz.

#### *Impact gelijkheid van kansen :*

Ja. De operationele doelstelling zal een positieve impact hebben voor de inschakeling op de arbeidsmarkt van de Brusselse jongeren. Vanuit het kruispuntdenken zou deze doelstelling de verschillende doelgroepen van het gelijkheidskansenbeleid ten goede moeten komen, zoals omschreven in de ordonnantie van 4 oktober 2018, aangevuld met een uitvoeringsbesluit van 22 november 2018 betreffende de invoering van de gelijkheidskansen-test.

- Soutien aux partenariats ciblés sur l'accompagnement spécifiques aux NEET's.

Output souhaité : Augmentation du nombre de NEET's accompagnés.

Indicateur-clé de performance : Nombre de NEET accompagnés.

Valeurs seuils : vert (hausse), orange (stagnation), rouge (baisse).

Échéance : 2021.

- Participation au dispositif du Service citoyen.

Output souhaité : Participation croissante des jeunes au Service citoyen.

Indicateur-clé de performance : Nombre de jeunes effectuant un Service citoyen.

Valeurs seuils : vert (hausse), orange (stagnation), rouge (baisse).

Échéance : 2022.

#### *Conditions de réussite :*

Collaborations des différentes parties prenantes, coordination des objectifs transversaux, développement IT, moyens budgétaires, ressources humaines...

#### *Partenaires :*

Actiris, Bruxelles Économie et Emploi, Bruxelles Formation, Conseil Economique et Social, CPAS, Entités fédérées, FEBISP, fédéral, IBSA, Instance Bassin Enseignement-Formation-Emploi, Partenaires d'Actiris, Partenaires sociaux, Régie de la formation professionnelle, VDAB, view.brussels...

#### *Impact égalité des chances :*

Oui. L'objectif opérationnel aura un impact positif sur l'insertion sur le marché du travail pour les jeunes bruxellois. Par une approche intersectionnelle, cet objectif devrait profiter aux différents groupes-cibles de l'égalité des chances, tels que définis par l'ordonnance du 4 octobre 2018, complétée par un arrêté d'exécution du 22 novembre 2018, concernant l'introduction du test égalité des chances.

### IV. 3 SD 3 : Duurzame kwaliteitsjobs ondersteunen met een aangepast overheidsbeleid

#### Beschrijving van de doelstelling

De strijd tegen de werkloosheid moet gepaard gaan met een stijging van de tewerkstellingsgraad en van de kwaliteit van de jobs. De Regering wenst de mogelijkheden voor de Brusselse werkzoekenden om voor kwaliteitsjobs aangeworven te worden en daarin verder te evolueren, aanzienlijk te doen toenemen.

#### Brontekst voor de SD :

Gemeenschappelijke Algemene Beleidsverklaring van de Brusselse Hoofdstedelijke Regering en het Verenigd College van de Gemeenschappelijke Gemeenschapscommissie – Regeerperiode 2019-2024.

#### Termijn van de SD :

Einde van de regeerperiode.

#### Slaagvoorwaarden :

Samenwerkingen van de verschillende belanghebbende partijen, coördinatie van de transversale doelstellingen, gedeelde visie, goed bestuur, begrotingsmiddelen, human resources, enz.

#### Partners :

Actiris, Brussel Economie en Werkgelegenheid, Bruxelles Formation, Economische en Sociale Raad, OCMW's, gefedereerde entiteiten, FEBISP, federale niveau, BISA, Instance Bassin Enseignement-Formation-Emploi, partners van Actiris, sociale partners, Regiedienst voor beroepsopleiding, View.brussels, enz.

#### IV.3.1. OD 3.1. : Het systeem van het « betaald educatief verlof » uitwerken en moderniseren

#### Beschrijving van de doelstelling

Het Brussels Gewest zal over een echt instrument voor permanente vorming van de werknemers beschikken om ervoor te zorgen dat zij de veranderingen met betrekking tot de vereiste competenties op de veranderende arbeidsmarkt kunnen volgen.

### IV. 3 OS 3 : Soutenir l'emploi durable et de qualité par une politique publique adaptée

#### Description de l'objectif

La lutte contre le chômage doit aller de pair avec l'augmentation du taux d'emploi et de la qualité des emplois. Le Gouvernement entend accroître significativement les possibilités, pour le chercheur d'emploi bruxellois, d'accéder à un emploi de qualité et d'y évoluer pleinement.

#### Document source de l'OS :

Déclaration de politique générale commune au Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale et au Collège réuni de la Commission communautaire commune – Législature 2019-2024.

#### Échéance de l'OS :

Fin de la législature

#### Conditions de réussite :

Collaborations des différentes parties prenantes, coordination des objectifs transversaux, vision partagée, bonne gouvernance, moyens budgétaires, ressources humaines...

#### Partenaires :

Actiris, Bruxelles Économie et Emploi, Bruxelles Formation, Conseil Economique et Social, CPAS, Entités fédérées, FEBISP, fédéral, IBSA, Instance Bassin Enseignement-Formation-Emploi, Partenaires d'Actiris, Partenaires sociaux, Régie de la formation professionnelle, VDAB, view.brussels...

#### IV.3.1. OO 3.1. : Développer et moderniser le dispositif du « congé-éducation payé »

#### Description de l'objectif

La Région bruxelloise se dote d'un véritable outil de formation continue des travailleurs pour leur permettre de suivre les mutations de compétences requises sur le marché du travail en évolution.

*Gewenste output :*

Nieuw instrument voor permanente vorming ter vervanging van het huidige systeem van het betaald educatief verlof.

*Kritische prestatie-indicator :*

Hervorming van het betaald educatief verlof operationeel.

*Drempelwaarden :*

Groen (ja), oranje (lopende), rood (nee).

*Termijn voor de OD :*

2023

*Beschrijving van de acties en projecten*

- Uitwerking van een oriëntatienota met inbegrip van een benchmarking van de Waalse en Vlaamse systemen en de Europese en internationale aanbevelingen ter zake.

Gewenste output : Vooraf bepaalde operationele modaliteiten van de hervorming.

Kritische prestatie-indicator : Oriëntatienota.

Drempelwaarden : groen (ja), oranje (gepland), rood (nee).

Termijn : 2021

- Uitwerking van de regelgevende teksten en uitvoering van de hervorming.

Gewenste output : Hervorming van het systeem van het « betaald educatief verlof » ingevoerd.

Kritische prestatie-indicator : Nieuw goedgekeurd regelgevend kader.

Drempelwaarden : groen (ja), oranje (afgerond, maar niet goedgekeurd), rood (nee).

Termijn : 2022

*Slaagvoorwaarden :*

Samenwerkingen van de verschillende belanghebbende partijen, coördinatie van de transversale doelstellingen, IT-ontwikkeling, begrotingsmiddelen, human resources, enz.

*Output souhaité :*

Nouvel outil de formation continue en remplacement de l'actuel dispositif du congé-éducation payé.

*Indicateur clés de performance :*

Réforme du congé-éducation payé opérationnelle.

*Valeurs seuils :*

Vert (oui), orange (en cours) ou rouge (non).

*Échéance de l'OO :*

2023.

*Description des actions et projets*

- Elaboration d'une note d'orientation incluant un benchmarking des dispositifs wallons, flamands et des recommandations européennes et internationales en la matière.

Output souhaité : Modalités opérationnelles de la réforme prédéfinies.

Indicateur-clé de performance : Note d'orientation

Valeurs seuils : vert (oui), orange (programmée), rouge (non).

Échéance : 2021.

- Elaboration des textes réglementaires et opérationnalisation de la réforme

Output souhaité : Réforme du dispositif « congé-éducation payé » mise en œuvre.

Indicateur-clé de performance : Nouveau cadre réglementaire approuvé.

Valeurs seuils : vert (oui), orange (finalisés mais non adoptés), rouge (non).

Échéance : 2022.

*Conditions de réussite :*

Collaborations des différentes parties prenantes, coordination des objectifs transversaux, développement IT, moyens budgétaires, ressources humaines...

*Partners :*

Actiris, Banspa, Brussel Economie en Werkgelegenheid, Bruxelles Formation, Economische en Sociale Raad, OCMW's, gefedereerde entiteiten, FEBISP, federaal niveau, BISA, Instance Bassin Enseignement-Formation-Emploi, sociale partners, Regiedienst voor beroepsopleiding, VDAB, View.brussels, enz.

*Impact gelijkheid van kansen :*

Ja. De operationele doelstelling zal een positieve impact hebben voor de permanente vorming van de Brusselse werknemers. Vanuit het kruispuntdenken zou deze doelstelling de verschillende doelgroepen van het gelijkemansbeleid ten goede moeten komen, zoals omschreven in de ordonnantie van 4 oktober 2018, aangevuld met een uitvoeringsbesluit van 22 november 2018 betreffende de invoering van de gelijkemansentest.

***IV.3.2. OD 3.2. : Instrumenten ontwikkelen waarmee de « arbeidskwaliteit » bepaald, gemeten en gemonitord kan worden.***

*Beschrijving van de doelstelling*

Met de sociale gesprekspartners een overlegde definitie uitwerken voor het begrip « arbeidskwaliteit », zodat de evolutie van de kwaliteit van de jobs in het Brussels Gewest regelmatig gemeten en gemonitord kan worden.

*Gewenste output :*

Regelmatige monitoring van de arbeidskwaliteit.

*Kritische prestatie-indicator :*

Gewestelijke definitie van het begrip « arbeidskwaliteit ».

*Drempelwaarden :*

Groen (ja), oranje (lopende), rood (nee).

*Termijn voor de OD :*

2024

*Beschrijving van de acties en projecten*

– Definitie van het begrip « arbeidskwaliteit » en bepaling van de indicatoren om dit begrip te meten en te analyseren.

*Partenaires :*

Actiris, Banspa, Bruxelles Économie et Emploi, Bruxelles Formation, Conseil Economique et Social, CPAS, Entités fédérées, FEBISP, fédéral, IBSA, Instance Bassin Enseignement-Formation-Emploi, Partenaires sociaux, Régie de la formation professionnelle, VDAB, view.brussels...

*Impact égalité des chances :*

Oui. L'objectif opérationnel aura un impact positif sur la formation continue pour les travailleurs bruxellois. Par une approche intersectionnelle, cet objectif devrait profiter aux différents groupes-cibles de l'égalité des chances, tels que définis par l'ordonnance du 4 octobre 2018, complétée par un arrêté d'exécution du 22 novembre 2018, concernant l'introduction du test égalité des chances.

***IV.3.2. OO 3.2. : Développer des outils permettant de définir, de mesurer et de monitorer la notion de « qualité » du travail***

*Description de l'objectif*

Développer une définition concertée avec les interlocuteurs sociaux de la notion de qualité du travail qui doit permettre de mesurer et suivre régulièrement l'évolution de la qualité des emplois en Région bruxelloise

*Output souhaité :*

Monitoring régulier de la qualité du travail.

*Indicateur clés de performance :*

Définition régionale de la qualité du travail.

*Valeurs seuils :*

Vert (oui), orange (en cours) ou rouge(non).

*Échéance de l'OO :*

2024

*Description des actions et projets*

– Définition de la notion de « qualité » d'un emploi et détermination d'indicateurs pour mesurer et analyser cette notion



Gewenste output : Indicatoren om de « arbeidskwaliteit » te meten. Kritische prestatie-indicator : Definitie van het concept « arbeidskwaliteit ».

Drempelwaarden : groen (ja), oranje (overleg nog steeds lopende), rood (nee).

Termijn : 2024

- Invoering van een permanente monitoring van de arbeidskwaliteit door View.brussels.

Gewenste output : Permanente monitoring van de arbeidskwaliteit.

Kritische prestatie-indicator : Monitoring gerealiseerd.

Drempelwaarden : groen (ja), oranje (lopende), rood (nee).

Termijn : 2023

#### *Slaagvoorwaarden :*

Samenwerkingen van de verschillende belanghebbende partijen, coördinatie van de transversale doelstellingen, human resources, enz.

#### *Partners :*

Actiris, Economische en Sociale Raad, BISA, sociale partners, View.brussels, enz.

#### *Impact gelijkheid van kansen :*

Ja. De operationele doelstelling zal positieve gevolgen hebben voor de kwaliteit van de tewerkstelling. Vanuit het kruispuntdenken zou deze doelstelling de verschillende doelgroepen van het gelijkekansenbeleid ten goede moeten komen, zoals omschreven in de ordonnantie van 4 oktober 2018, aangevuld met een uitvoeringsbesluit van 22 november 2018 betreffende de invoering van de gelijkekansentest.

#### **IV.3.3. OD 3.3. : Duurzame en kwaliteitsvolle tewerkstelling bevorderen.**

##### *Beschrijving van de doelstelling*

Opkomen voor duurzaam en kwaliteitsvolle tewerkstelling via de gewestelijke tewerkstellingsinstrumenten.

##### *Gewenste output :*

Transversale aanpak van de dimensie « arbeidskwaliteit ».

Output souhaité : Indicateurs de mesure de la qualité d'un emploi Indicateur-clé de performance : Définition du concept de « qualité » d'un emploi

Valeurs seuils : vert (oui), orange (concertation encore en cours), rouge (non).

Échéance : 2024.

- Mise en place d'un monitoring permanent de la qualité du travail par view.brussels.

Output souhaité : Monitoring permanent de la qualité du travail.

Indicateur-clé de performance : Monitoring réalisé.

Valeurs seuils : vert (oui), orange (en cours), rouge (non).

Échéance : 2023.

#### *Conditions de réussite :*

Collaborations des différentes parties prenantes, coordination des objectifs transversaux, ressources humaines...

#### *Partenaires :*

Actiris, Conseil Economique et Social, IBSA, Partenaires sociaux, view.brussels...

#### *Impact égalité des chances :*

Oui. L'objectif opérationnel aura un impact positif sur la qualité des emplois. Par une approche intersectionnelle, cet objectif devrait profiter aux différents groupes-cibles de l'égalité des chances, tels que définis par l'ordonnance du 4 octobre 2018, complétée par un arrêté d'exécution du 22 novembre 2018, concernant l'introduction du test égalité des chances.

#### **IV.3.3. OO 3.3. : Favoriser un emploi durable et de qualité**

##### *Description de l'objectif*

Défendre l'emploi durable et de qualité via les dispositifs d'emploi régionaux

##### *Output souhaité :*

Approche transversale de la dimension « qualité » du travail.

*Kritische prestatie-indicator :*

Specifiek initiatief ter zake.

*Drempelwaarden :*

Groen (ja), oranje (lopende), rood (nee).

*Termijn voor de OD :*

2024

*Beschrijving van de acties en projecten*

- Verbetering van de opleiding en van de arbeidsvoorwaarden van de werknemers in de sector van de dienstencheques.

Gewenste output : Verbetering van de opleiding en van de arbeidskwaliteit voor dienstenchequewerknemers.

Kritische prestatie-indicator : Stijging van het aantal opleidingen dat de mobiliteit van huishoudhulpen mogelijk maakt, en stijging van het aantal huishoudhulpen dat een opleiding volgt.

Drempelwaarden : groen (ja), oranje (*status quo*), rood (nee).

Termijn : 2024

- Invoering, in samenwerking met de sociale gesprekspartners, van een systeem waarbij snel reconversiecellen werk-opleiding kunnen worden opgezet met het oog op outplacement of de omscholing van werknemers die het slachtoffer zijn van een collectief ontslag of elk ander instrument dat dezelfde doelstelling voor ogen heeft. Dit instrument zal een aanvulling moeten zijn op de huidige systemen van outplacement.

Gewenste output: Een goedgekeurd wettelijk en regelgevend kader. Kritische prestatie-indicator: Ontwikkeld instrument.

Drempelwaarden : groen (ja), oranje (lopende), rood (nee).

Termijn : 2023

*Slaagvoorwaarden :*

Samenwerkingen van de verschillende belanghebbende partijen, coördinatie van de transversale doelstellingen, IT-ontwikkeling, begrotingsmiddelen, human resources, enz.

*Indicateur clés de performance :*

Initiative spécifique en la matière.

*Valeurs seuils :*

Vert (oui), orange (en cours) ou rouge (non).

*Échéance de l'OO :*

2024

*Description des actions et projets*

- Amélioration de la formation et des conditions de travail des travailleurs du secteur des titres-services.

Output souhaité : Amélioration de la formation et de la qualité du travail pour les travailleurs Titres-services.

Indicateur-clé de performance : Augmentation du nombre de formations permettant la mobilité des aide-ménagères et augmentation du nombre d'aide-ménagères suivant une formation

Valeurs seuils : vert (hausse), orange (stagnation), rouge (baisse)

Échéance : 2024.

- Mise en place avec les interlocuteurs sociaux d'un dispositif visant la création rapide de cellules de reconversion emploi-formation en vue du reclassement ou de la reconversion des travailleurs victimes d'un licenciement collectif ou tout autre dispositif ayant le même objectif. Ce dispositif devra être complémentaire aux mécanismes actuels d'outplacement.

Output souhaité : du cadre légal et réglementaire approuvé Indicateur-clé de performance : Dispositif créé.

Valeurs seuils : vert (oui), orange (en cours), rouge (non).

Échéance : 2023

*Conditions de réussite :*

Collaborations des différentes parties prenantes, coordination des objectifs transversaux, développement IT, moyens budgétaires, ressources humaines...

*Partners :*

Actiris, Banspa, Brussel Economie en Werkgelegenheid, Brussel Plaatselijke Besturen, Bruxelles Formation, Gemeenten, Economische en Sociale Raad, OCMW's, gefedereerde entiteiten, FEBISP, federale niveau, BISA, Instance Bassin Enseignement-Formation-Emploi, partners van Actiris, sociale partners, View.brussels, enz.

*Impact gelijkheid van kansen :*

Ja. De operationele doelstelling zal positieve gevolgen hebben voor de kwaliteit van de tewerkstelling. Vanuit het kruispuntdenken zou deze doelstelling voordelig moeten zijn voor de verschillende doelgroepen van het gelijkheidsbeleid, zoals omschreven in de ordonnantie van 4 oktober 2018, aangevuld met een uitvoeringsbesluit van 22 november 2018 betreffende de invoering van de gelijkheidsentest.

**IV. 4 SD 4 : Inclusie waarborgen door een aangepast tewerkstellingsbeleid***Beschrijving van de doelstelling*

Een doeltreffend tewerkstellingsbeleid moet er eveneens naar streven dat de weg naar de inclusie van de Brusselaars wordt geplaveid. De rijke Brusselse diversiteit moet op haar juiste waarde worden geschat. De gewestelijke instrumenten inzetten, innovatieve projecten ondersteunen, meer focussen op de huidige discriminerende fenomenen, inbreuken ter zake bestraffen en diversiteit bevorderen zijn acties die in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest uitgebreid moeten worden. De transversale integratie van de genderdimensie moet worden gesystematiseerd.

*Brontekst voor de SD :*

Gemeenschappelijke Algemene Beleidsverklaring van de Brusselse Hoofdstedelijke Regering en het Verenigd College van de Gemeenschappelijke Gemeenschapscommissie – Regeerperiode 2019-2024.

*Termijn van de SD :*

Einde van de regeerperiode.

*Slaagvoorwaarden :*

Samenwerkingen van de verschillende belanghebbende partijen, coördinatie van de transversale doelstellingen, begrotingsmiddelen, human resources, enz.

*Partenaires :*

Actiris, Banspa, Bruxelles Économie et Emploi, Bruxelles Pouvoirs Locaux, Bruxelles Formation, Communes, Conseil Economique et Social, CPAS, Entités fédérées, FEBISP, fédéral, IBSA, Instance Bassin Enseignement-Formation-Emploi, Partenaires d'Actiris, Partenaires sociaux, view.brussels...

*Impact égalité des chances :*

Oui. L'objectif opérationnel aura un impact positif sur la qualité des emplois. Par une approche intersectionnelle, cet objectif devrait profiter aux différents groupes-cibles de l'égalité des chances, tels que définis par l'ordonnance du 4 octobre 2018, complétée par un arrêté d'exécution du 22 novembre 2018, concernant l'introduction du test égalité des chances.

**IV. 4 OS 4 : Assurer l'inclusion par une politique d'emploi adaptée***Description de l'objectif*

Une politique d'emploi efficiente doit également s'atteler à lever les freins à l'inclusion des Bruxellois. La richesse de la diversité bruxelloise doit être promue à sa juste valeur. Mobiliser les outils régionaux, soutenir les projets innovants, mieux cibler les phénomènes discriminatoires à l'œuvre, sanctionner les infractions et promouvoir la diversité sont autant d'actions à amplifier en Région de Bruxelles-Capitale. La prise en compte transversale du genre doit être systématisée.

*Document source de l'OS :*

Déclaration de politique générale commune au Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale et au Collège réuni de la Commission communautaire commune – Législature 2019-2024.

*Échéance de l'OS :*

Fin de la législature

*Conditions de réussite :*

collaborations des différentes parties prenantes, coordination des objectifs transversaux, moyens budgétaires, ressources humaines...

*Partners :*

Actiris, Brussel Economie en Werkgelegenheid, Bruxelles Formation, Economische en Sociale Raad, OCMW's, FEBISP, BISA, Instance Bassin Enseignement-Formation-Emploi, partners van Actiris, Regiedienst voor beroepsopleiding, VDAB, View.brussels, enz.

**IV.4.1. OD 4.1. : Inclusie en diversiteit promoten en discriminatie bestrijden.***Beschrijving van de doelstelling*

De gewestelijke hefboomen gebruiken om diversiteit te promoten en discriminatie op het vlak van tewerkstelling te bestrijden.

*Gewenste output :*

Stijging van de diversiteit in de publieke en private ondernemingen.

*Kritische prestatie-indicator :*

Bestaande gewestelijke instrumenten versterken en er nieuwe ontwikkelen.

*Drempelwaarden :*

Groen (ja), oranje (lopende), rood (nee).

*Termijn :*

2024

*Beschrijving van de acties en projecten*

- Uitvoering van gewestelijke sociaal-economische en vervolgens sectorale monitoring, om een zo volledig mogelijk beeld te krijgen van discriminatie bij de aanwerving, en uitwerking van specifieke actieplannen.

Gewenste output : Sociaal-economische en vervolgens sectorale monitoring over discriminatie bij de aanwerving. Specifieke actieplannen.

Kritische prestatie-indicator : Monitoring gepubliceerd.

Drempelwaarden : groen (ja), oranje (lopende), rood (nee).

Termijn : 2024

*Partenaires :*

Actiris, Bruxelles Économie et Emploi, Bruxelles Formation, Conseil Economique et Social, CPAS, FEBISP, Institut pour l'égalité des femmes et des hommes, IBSA, Instance Bassin Enseignement-Formation-Emploi, Partenaires d'Actiris, Régie de la formation professionnelle, Unia, VDAB, view.brussels...

**IV.4.1. OO 4.1. : Promouvoir l'inclusion, la diversité et lutter contre les discriminations***Description de l'objectif*

Utiliser les leviers régionaux pour promouvoir la diversité et lutter contre la discrimination en emploi,

*Output souhaité :*

Augmenter la diversité dans les entreprises publiques et privées

*Indicateur clés de performance :*

Renforcer les outils régionaux existants et en développer de nouveaux.

*Valeurs seuils :*

Vert (oui), orange (en cours) ou rouge(non).

*Échéance :*

2024

*Description des actions et projets*

- Réalisation de monitorings socio-économiques régionaux puis sectoriels pour approcher au mieux le phénomène de la discrimination à l'embauche et élaboration des plans d'actions spécifiques.

Output souhaité : Monitorings socio-économiques puis sectoriels sur les discriminations à l'embauche. Plan d'actions spécifiques.

Indicateur-clé de performance : Monitoring publié

Valeurs seuils : vert (oui), orange (en cours), rouge (non).

Échéance : 2024.

- Voltuoiing van een vademecum over de toepassing van de sociale clausules in de Brusselse overheidsopdrachten gebaseerd op aanbevelingen uit de activiteitensectoren.

Gewenste output : Vademecum over de toepassing van de sociale clausules in de Brusselse overheidsopdrachten.

Kritische prestatie-indicator : Vademecum voltooid en uitgevoerd.

Drempelwaarden : groen (ja), oranje (lopende), rood (nee).

Termijn : 2020

- Het promoten van de nieuwe gewestelijke diversiteitsinstrumenten (diversiteitsplannen en -labels) en verhoging van hun dekkingsgraad bij de Brusselse werkgevers.

Gewenste output : Stijging van het aantal gewestelijke instrumenten afgesloten met de Brusselse ondernemingen.

Kritische prestatie-indicator : Aantal nieuw afgesloten gewestelijke instrumenten.

Drempelwaarden : groen (stijging), oranje (*status quo*), rood (daling).

Termijn : 2021

- Evaluatie van de wetgeving met betrekking tot de gecombineerde vergunning (« single permit »), het luik in verband met de toelating om te werken, met name de procedures voor toekenning en verlenging.

Gewenste output : Aanbevelingspistes om de regelgeving aan te passen en tegemoet te komen aan de niet-gevulde behoefte van de ondernemingen inzake arbeidskrachten.

Kritische prestatie-indicator : Uitgevoerde evaluatie.

Drempelwaarden : groen (ja), oranje (lopende), rood (neen).

Termijn : 2024

#### *Slaagvoorwaarden :*

Samenwerkingen van de verschillende belanghebbende partijen, coördinatie van de transversale doelstellingen, beheer van de initiatieven, begrotingsmiddelen, human resources, enz.

#### *Partners :*

Actiris, Brussel Economie en Werkgelegenheid, Economische en Sociale Raad, Instituut voor de gelijkheid van vrouwen en mannen, sociale partners, Unia, View.brussels, enz.

- Finalisation d'un vademécum concernant l'application des clauses sociales dans les marchés publics bruxellois se basant sur des recommandations émanant des secteurs.

Output souhaité : Vademécum concernant l'application des clauses sociales dans les marchés publics bruxellois.

Indicateur-clé de performance : Vademécum finalisé et mis en œuvre

Valeurs seuils : vert (oui), orange (en cours), rouge (non).

Échéance : 2020.

- Promotion des nouveaux instruments (les plans et labels diversité) régionaux de la diversité et augmentation de leur taux de couverture auprès des employeurs bruxellois.

Output souhaité : Augmentation du nombre d'instruments régionaux conclus avec les entreprises bruxelloises

Indicateur-clé de performance : Nombre d'instruments régionaux nouvellement conclus.

Valeurs seuils : vert (en hausse), orange (stagnation), rouge (en baisse).

Échéance : 2021.

- Evaluation de la législation relative au permis unique, volet autorisation de travail, notamment les procédures d'octroi et de renouvellement.

Output souhaité : Pistes de recommandations pour adapter la réglementation et répondre aux besoins de main d'œuvre non remplis des entreprises.

Indicateur-clé de performance : Evaluation réalisée.

Valeurs seuils : vert (Oui), orange (En cours), rouge (Non).

Échéance : 2024

#### *Conditions de réussite :*

Collaborations des différentes parties prenantes, coordination des objectifs transversaux, gouvernance des initiatives, moyens budgétaires, ressources humaines...

#### *Partenaires :*

Actiris, Bruxelles Économie et Emploi, Conseil Economique et Social, Institut pour l'égalité des femmes et des hommes, Partenaires sociaux, Unia, view.brussels...

*Impact gelijkheid van kansen :*

Ja. De operationele doelstelling is gericht op het bevorderen van de diversiteit en de strijd tegen discriminatie inzake tewerkstelling. Deze doelstelling moet voordelig zijn voor de verschillende doelgroepen van het gelijkekansenbeleid, zoals omschreven in de ordonnantie van 4 oktober 2018, aangevuld met een uitvoeringsbesluit van 22 november 2018 betreffende de invoering van de gelijkekansentest.

**IV.4.2. OD 4.2. : Evaluatie van het juridische kader voor de bestrijding van discriminatie door de regelgevingsmogelijkheden te optimaliseren.**

*Beschrijving van de doelstelling*

De regelgevingsmogelijkheden optimaliseren en de ordonnantie inzake het bestrijden van discriminatie op het vlak van tewerkstelling uitvoeren.

*Gewenste output :*

Versterking van het juridische kader tegen discriminatie.

*Kritische prestatie-indicator :*

Uitvoerige analyse gerealiseerd.

*Drempelwaarden :*

Groen (ja), oranje (lopende), rood (nee).

*Termijn :*

2022

*Beschrijving van de acties en projecten*

- Een communicatiecampagne lanceren om de instrumenten in de strijd tegen discriminatie bij de aanwerving beter bekend te maken.

Gewenste output : Communicatiecampagne gelanceerd.

Kritische prestatie-indicator : Aantal meldingen verkregen door de GWI.

Drempelwaarden : groen (stijging), oranje (stabiel), rood (daling).

Termijn : 2020

*Impact égalité des chances :*

Oui. L'objectif opérationnel vise la promotion de la diversité et la lutte contre les discriminations en Emploi. Cet objectif profite ainsi aux différents groupes-cibles de l'égalité des chances, tels que définis par l'ordonnance du 4 octobre 2018, complétée par un arrêté d'exécution du 22 novembre 2018, concernant l'introduction du test égalité des chances.

**IV.4.2. OO 4.2. : Evaluer le cadre juridique de lutte contre les discriminations en optimisant les possibilités réglementaires**

*Description de l'objectif*

Optimiser les possibilités réglementaires et la mise en œuvre de l'ordonnance visant à lutter contre les discriminations à l'emploi.

*Output souhaité :*

Renforcement du cadre juridique contre les discriminations.

*Indicateur clés de performance :*

Analyse circonstanciée réalisée.

*Valeurs seuils :*

Vert (oui), orange (en cours) ou rouge(non).

*Échéance :*

2022.

*Description des actions et projets*

- Lancement d'une campagne de communication permettant de mieux faire connaître les outils mis en place pour lutter contre les discriminations à l'embauche.

Output souhaité : Campagne de communication lancée

Indicateurs-clé de performance : nombre de signalements obtenus par l'IRE

Valeurs seuils : vert (en augmentation), orange (stable), rouge (en diminution)

Échéance : 2020



- Evaluatie van de ordonnantie inzake het bestrijden van discriminatie op het vlak van tewerkstelling en het opstellen van aanbevelingen in samenwerking met UNIA en het Instituut voor de gelijkheid van vrouwen en mannen.

Gewenste output: Stand van zaken en pistes voor verbeteringen.

Kritische prestatie-indicator: Evaluatie van de ordonnantie gerealiseerd.

Drempelwaarden: groen (ja), oranje (lopende), rood (nee).

Termijn: 2021

- Analyse van mogelijke aanpassingen om het toepassingsgebied van het regelgevende kader inzake de strijd tegen discriminatie te versterken, onder meer om de Gewestelijke Werkgelegenheidsinspectie de mogelijkheid te bieden meer testen uit te voeren, met name via datamining.

Gewenste output: Analyse van mogelijke aanpassingen.

Kritische prestatie-indicator: Analyse gerealiseerd en geformaliseerd.

Drempelwaarden: groen (ja), oranje (lopende), rood (nee).

Termijn: 2022

#### *Slaagvoorwaarden:*

Samenwerkingen van de verschillende belanghebbende partijen, coördinatie van de transversale doelstellingen, IT-ontwikkeling, begrotingsmiddelen, human resources, enz.

#### *Partners:*

Actiris, Brussel Economie en Werkgelegenheid, Instituut voor de gelijkheid van vrouwen en mannen, sociale partners, UNIA, enz.

#### *Impact gelijkheid van kansen:*

Ja. De operationele doelstelling is gericht op de bevordering van de diversiteit en de strijd tegen discriminatie inzake tewerkstelling. Deze doelstelling moet voordelig zijn voor de verschillende doelgroepen van het gelijkekansenbeleid, zoals omschreven in de ordonnantie van 4 oktober 2018, aangevuld met een uitvoeringsbesluit van 22 november 2018 betreffende de invoering van de gelijkekansentest.

- Evaluation de l'ordonnance visant à lutter contre les discriminations en matière d'Emploi et élaboration de recommandations en collaboration avec UNIA et l'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes.

Output souhaité: États des lieux et pistes d'amélioration.

Indicateur-clé de performance: Evaluation de l'ordonnance réalisée.

Valeurs seuils: vert (oui), orange (en cours), rouge (non).

Échéance: 2021.

- Analyse des opportunités d'adaptations pour renforcer la portée du cadre réglementaire en matière de lutte contre les discriminations, notamment pour permettre à l'Inspection régionale de l'Emploi de réaliser plus de tests, notamment via le datamining.

Output souhaité: Analyse des possibilités d'adaptations.

Indicateur-clé de performance: Analyse réalisée et formalisée.

Valeurs seuils: vert (oui), orange (en cours), rouge (non).

Échéance: 2022.

#### *Conditions de réussite:*

Collaborations des différentes parties prenantes, coordination des objectifs transversaux, développement IT, moyens budgétaires, ressources humaines...

#### *Partenaires:*

Actiris, Bruxelles Économie et Emploi, Institut pour l'égalité des femmes et des hommes, Partenaires sociaux, Unia...

#### *Impact égalité des chances:*

Oui. L'objectif opérationnel vise la promotion de la diversité et la lutte contre les discriminations en Emploi. Cet objectif profite ainsi aux différents groupes-cibles de l'égalité des chances, tels que définis par l'ordonnance du 4 octobre 2018, complétée par un arrêté d'exécution du 22 novembre 2018, concernant l'introduction du test égalité des chances.

**IV.4.3. OD 4.3. : Ontwikkeling van een geïntegreerde en transversale benadering van het gendercriterium in de gewestelijke tewerkstellingsinstrumenten.**

*Beschrijving van de doelstelling*

Het gendercriterium transversaal integreren in de gewestelijke instrumenten voor het tewerkstellingsbeleid. Genderbudgeting invoeren. Specifieke gegevens ter zake verzamelen in het kader van de projectoproepen uitgeschreven op het vlak van tewerkstelling.

*Gewenste output :*

Ontwikkeling van een geïntegreerde en transversale benadering van de genderdimensie.

*Kritische prestatie-indicator :*

Specifieke tools ingevoerd.

*Drempelwaarden :*

Groen (ja), oranje (lopende) of rood (nee).

*Termijn :*

2024

*Beschrijving van de acties en projecten*

- Gegevens met betrekking tot gender verzamelen in het kader van de projectoproepen uitgeschreven op het vlak van tewerkstelling. Specifieke instrumenten ontwikkelen in de documenten met betrekking tot de projectoproepen uitgeschreven op het vlak van tewerkstelling, met name het systematisch opnemen van de indicatoren in de reglementen, de aanvraagformulieren, alsook de activiteiten- en financiële verslagen.

Gewenste output : Het verzamelen van gegevens met betrekking tot het criterium « gender » in het kader van de projectoproepen.

Kritische prestatie-indicator : Verzamelde indicatoren inzake gender.

Drempelwaarden : groen (ja), oranje (lopende), rood (nee).

Termijn : 2024

- Implementering van gender budgeting in de basaalocaties van opdracht 16, volgens het actieplan dat in overleg met equal.brussels en Brussel Financiën en Begroting werd bepaald.

**IV.4.3. OO 4.3. : Développer une approche intégrée et transversale du critère genre dans les outils régionaux en emploi**

*Description de l'objectif*

Intégrer de manière transversale la prise en compte du critère genre dans les outils régionaux de la politique de l'emploi. Implémenter le genderbudgetting. Récolter des données spécifiques en la matière dans le cadre des appels à projet lancés en emploi.

*Output souhaité :*

Développement d'une approche intégrée et transversale du genre

*Indicateur clés de performance :*

Outils spécifiques mis en place.

*Valeurs seuils :*

Vert (oui), orange (en cours) ou rouge(non).

*Échéance :*

2024.

*Description des actions et projets*

- Récolte de données genrées dans le cadre des appels à projets lancés en Emploi. Développer des outils spécifiques dans les documents relatifs aux appels à projet lancés en Emploi, notamment intégrer systématiquement des indicateurs dans les règlements, les formulaires de demande et les rapports d'activités et financiers.

Output souhaité : Récolte de données relatives au critère « genre » dans le cadre des appels à projet.

Indicateur-clé de performance : Indicateurs genrées récoltées

Valeurs seuils : vert (oui), orange (en cours), rouge (non).

Échéance : 2024.

- Implémentation du genderbudgetting dans les allocations de base de la mission 16, selon le plan d'actions définis en concertation avec equal.brussels et Bruxelles Finances Budget.

Gewenste output : Implementering van genderbudgetting in opdracht 16.

Kritische prestatie-indicator : Uitgevoerd actieplan.

Drempelwaarden : groen (ja), oranje (lopende), rood (nee).

Termijn : 2024

- Stijging van de activiteitsgraad en van de tewerkstellingsgraad van vrouwen aan de hand van een genderaanpak van het uitgevoerde tewerkstellings- en opleidingsbeleid.

Gewenste output : Stijging van de tewerkstellingsgraad van vrouwen.

Kritische prestatie-indicator : Ontwikkeling van de benadering inzake gender.

Drempelwaarden : groen (ja), oranje (in ontwikkeling), rood (nee).

Termijn : 2024

*Slaagvoorwaarden :*

Samenwerkingen van de verschillende belanghebbende partijen, coördinatie van de transversale doelstellingen, IT-ontwikkeling, begrotingsmiddelen, human resources, enz.

*Partners :*

Actiris, Brussel Economie en Werkgelegenheid, Brussel Financiën en Begroting, Equal.brussels, Instituut voor de gelijkheid van vrouwen en mannen, sociale partners, Unia, enz.

*Impact gelijke kansen :*

Ja. De operationele doelstelling is gericht op de transversale integratie van een benadering inzake gender in de gewestelijke instrumenten op het vlak van tewerkstelling. Deze doelstelling moet voordelig zijn voor de verschillende doelgroepen van het gelijkekansenbeleid, zoals omschreven in de ordonnantie van 4 oktober 2018, aangevuld met een uitvoeringsbesluit van 22 november 2018 betreffende de invoering van de gelijkekansen-test.

Output souhaité : Implémentation du genderbudgetting dans la mission 16.

Indicateurs-clé de performance : Plan d'action réalisé

Valeurs seuils : vert (oui), orange (en cours), rouge (non)

Échéance : 2024.

- Augmentation du taux d'activité et du taux d'emploi des femmes en menant une approche genrée des politiques emploi et formation mises en œuvre.

Output souhaité : Augmentation du taux d'emploi des femmes.

Indicateur-clé de performance : Développement de l'approche genrée.

Valeurs seuils : vert (oui), orange (en cours de développement), rouge (non).

Échéance : 2024.

*Conditions de réussite :*

Collaborations des différentes parties prenantes, coordination des objectifs transversaux, développement IT, moyens budgétaires, ressources humaines...

*Partenaires :*

Actiris, Bruxelles Économie et Emploi, Bruxelles Finances et Budget, equal.brussels Institut pour l'égalité des femmes et des hommes, Partenaires sociaux, Unia...

*Impact égalité des chances :*

Oui. L'objectif opérationnel vise l'intégration transversale d'une approche genrée dans les outils régionaux en Emploi. Cet objectif profite ainsi aux différents groupes-cibles de l'égalité des chances, tels que définis par l'ordonnance du 4 octobre 2018, complétée par un arrêté d'exécution du 22 novembre 2018, concernant l'introduction du test égalité des chances.

**IV. 5 SD 5 : Bijdragen aan de klimaatverbintenissen van het Gewest om de directe en indirecte uitstoot van broeikasgassen tegen 2030 met minstens 40 % te verminderen en de Europese doelstelling voor koolstofneutraliteit tegen 2050 te benaderen**

*Beschrijving van de doelstelling*

Om efficiënt te zijn, moeten de bijdragen van elke openbare instelling aan de klimaatprioriteiten worden vertaald in hefboomen die beantwoorden aan adequate en realistische doelstellingen. Derhalve belast de Regering de Taskforce Klimaat, die alle administraties verenigt onder coördinatie van Leefmilieu Brussel, met de opdracht om de vaststelling en/of actualisering van de meetbare en cijfermatige hefboomen en doelstellingen, die in het kader van de begroting 2021 aan het Parlement zullen worden meegedeeld, te begeleiden.

*Brondocument van de SD :*

Gemeenschappelijke Algemene Beleidsverklaring van de Brusselse Hoofdstedelijke Regering en het Verenigd College van de Gemeenschappelijke Gemeenschapscommissie – Regeerperiode 2019-2024.

*Termijn van de SD :*

2024

*Slaagvoorwaarden :*

Samenwerkingen van de verschillende belanghebbende partijen, coördinatie van de transversale doelstellingen, goed bestuur, begrotingsmiddelen, human resources, enz.

*Partners :*

GAN, Actiris, Brussel Economie en Werkgelegenheid, Leefmilieu Brussel, CIBG, View.brussels, enz.

**IV. 5 OS 5 : Contribuer aux engagements de la Région en matière climatique pour atteindre une réduction de minimum 40 % des émissions de GES, directes et indirectes, en 2030 et s'approcher de l'objectif européen de neutralité carbone en 2050**

*Description de l'objectif*

Pour être efficaces, les contributions de chaque organisme public aux priorités climatiques doivent être traduites en leviers qui répondent à des objectifs adéquats et réalisables. Le Gouvernement confie, dès lors, à la Task force Climat, qui rassemble l'ensemble des administrations sous la coordination de Bruxelles Environnement, la mission d'accompagner la fixation et/ou l'actualisation des leviers et objectifs mesurables ou chiffrés, qui seront communiqués au Parlement dans le cadre du budget 2021.

*Document source de l'OS :*

Déclaration de politique générale commune au Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale et au Collège réuni de la Commission communautaire commune – Législature 2019-2024.

*Échéance de l'OS :*

2024

*Conditions de réussite :*

Collaborations des différentes parties prenantes, coordination des objectifs transversaux, bonne gouvernance, moyens budgétaires, ressources humaines...

*Partenaires :*

ARP, Actiris, Bruxelles Économie et Emploi, Bruxelles Environnement, CIRB, view.brussels...

**IV.5.1. OD 5.1. : Het identificeren, plannen en/of actualiseren tegen het einde van het eerste semester 2020 van de meetbare of cijfermatige hefboomen en operationele doelstellingen die moeten worden opgenomen in de toekomstige oriëntatiebrieven met het oog op de integratie van de klimaatdimensie in alle opdrachten.**

*Beschrijving van de doelstelling*

Identificeren, plannen en/of actualiseren van de meetbare of cijfermatige hefboomen en operationele doelstellingen die in de oriëntatiebrieven moeten worden opgenomen.

*Gewenste output :*

Ontwikkeling van een transversale benadering van de klimaatdimensie.

*Kritische prestatie-indicator :*

Vaststelling van de hefboomen.

*Drempelwaarden :*

Groen (ja), oranje (lopende) of rood (nee).

*Termijn :*

2020

*Impact gelijkheid van kansen :*

Ja. De operationele doelstelling zal een positieve impact hebben op de transversale integratie van de klimaatdimensie. Vanuit het kruispuntdenken zou deze doelstelling de verschillende doelgroepen van het gelijkekansenbeleid ten goede moeten komen, zoals omschreven in de ordonnantie van 4 oktober 2018, aangevuld met een uitvoeringsbesluit van 22 november 2018 betreffende de invoering van de gelijkekansenwet.

**IV.5.2. OD 5.2. : Het identificeren en plannen van de cijfermatige hefboomen en operationele doelstellingen die moeten worden opgenomen in de klimaatdimensie binnen de besturen.**

*Beschrijving van de doelstelling*

De klimaatdimensie opnemen binnen de besturen.

**IV.5.1. OO 5.1. : Pour intégrer la dimension climatique dans l'ensemble des missions, identifier, planifier et/ou actualiser, d'ici la fin du premier semestre 2020, les leviers et objectifs opérationnels mesurables ou chiffrés à intégrer dans les futures lettres d'orientation**

*Description de l'objectif*

Identifier, planifier et/ou actualiser les leviers et objectifs opérationnels mesurables ou chiffrés à intégrer dans les lettres d'orientation.

*Output souhaité :*

Développement d'une approche transversale de la dimension climatique.

*Indicateur clés de performance :*

Identification des leviers.

*Valeurs seuils :*

Vert (oui), orange (en cours) ou rouge(non).

*Échéance :*

2020

*Impact égalité des chances :*

Oui. L'objectif opérationnel aura un impact positif sur l'intégration transversale de la dimension climatique. Par une approche intersectionnelle, cet objectif devrait profiter aux différents groupes-cibles de l'égalité des chances, tels que définis par l'ordonnance du 4 octobre 2018, complétée par un arrêté d'exécution du 22 novembre 2018, concernant l'introduction du test égalité des chances.

**IV.5.2. OO 5.2. : Pour intégrer la dimension climatique au sein des administrations, identifier et planifier les leviers et objectifs opérationnels chiffrés**

*Description de l'objectif*

Intégrer la dimension climatique au sein des administrations.

*Gewenste output :*

Betere integratie van de klimaatdimensie binnen de besturen.

*Kritische prestatie-indicator :*

Initiatief onderneming.

*Drempelwaarden :*

Groen (ja), oranje (gepland) of rood (nee).

*Termijn :*

2020

*Beschrijving van de acties en projecten*

- Binnen Actiris een intern vrijwilligersnetwerk oprichten om de deelname van alle medewerkers aan de duurzame ontwikkeling en de strijd tegen de opwarming van de aarde aan te moedigen en te begeleiden.

Gewenste output : Vrijwilligersnetwerk.

Kritische prestatie-indicator : Oprichting van een netwerk.

Drempelwaarden : groen (ja), oranje (lopende), rood (nee).

Termijn : 2020

- Het invoeren van labels bij Actiris als « Ecodynamische Onderneming » en « Good Food Kantine »; het goedkeuren van het « Bedrijfsvervoerplan 2021-2024 » en het « Plan voor Lokale Actie voor het Gebruik van Energie ».

Gewenste output : Het invoeren van labels bij Actiris.

Kritische prestatie-indicator : Labels verkregen.

Drempelwaarden : groen (ja), oranje (lopende procedure), rood (nee).

Termijn : 2024

- Het uitvoeren van aanbevelingen inzake afvalbeheer en energiebesparing (met name IT).

Gewenste output : Beter afvalbeheer en meer energiebesparing.

Kritische prestatie-indicator : Initiatief onderneming.

Drempelwaarden : groen (ja), oranje (gepland), rood (nee).

*Output souhaité :*

Meilleure intégration de la dimension climatique au sein des organisations.

*Indicateur clés de performance :*

Initiative entreprise.

*Valeurs seuils :*

Vert (oui), orange (planifiée) ou rouge(non).

*Échéance :*

2020.

*Description des actions et projets*

- Création au sein d'Actiris d'un réseau interne de volontaires en vue de susciter et accompagner l'engagement de l'ensemble des collaborateurs pour le développement durable et la lutte pour le changement climatique.

Output souhaité : Réseau de volontaires.

Indicateur-clé de performance : Création d'un réseau.

Valeurs seuils : vert (oui), orange (en cours), rouge (non).

Échéance : 2020.

- Labellisation d'Actiris comme Entreprise écodynamique, cantine Good Food; adopter le Plan de Déplacements d'Entreprises 2021-2024 et le Plan Local d'Action pour la Gestion Énergétique.

Output souhaité : Labellisation d'Actiris.

Indicateur-clé de performance : Labels obtenus.

Valeurs seuils : vert (oui), orange (procédure en cours), rouge (non).

Échéance : 2024.

- Mise en œuvre de recommandations en matière de gestion des déchets et d'économie d'énergie (notamment IT).

Output souhaité : Meilleures gestion des déchets et des économies d'énergie.

Indicateur-clé de performance : initiative entreprise.

Valeurs seuils : vert (oui), orange (planifiée), rouge (non).



Termijn : 2024

*Slaagvoorwaarden :*

Samenwerkingen van de verschillende belanghebbende partijen, coördinatie van de transversale doelstellingen, goed bestuur, ondersteuning, begrotingsmiddelen, human resources, enz.

*Partners :*

Actiris, Brussel Economie en Werkgelegenheid, Leefmilieu Brussel, Bruxelles Formation, Economische en Sociale Raad, OCMW's, gefedereerde entiteiten, FEBISP, federaal niveau, BISA, Instance Bassin Enseignement-Formation-Emploi, partners van Actiris, sociale partners, Regiedienst voor beroepsopleiding, VDAB, View.brussels, enz.

*Impact gelijkheid van kansen :*

Ja. De operationele doelstelling zal een positieve impact hebben op de transversale integratie van de klimaatdimensie. Vanuit het kruispuntdenken zou deze doelstelling de verschillende doelgroepen van het gelijkekansenbeleid ten goede moeten komen, zoals omschreven in de ordonnantie van 4 oktober 2018, aangevuld met een uitvoeringsbesluit van 22 november 2018 betreffende de invoering van de gelijkekansentest.

Échéance : 2024.

*Conditions de réussite :*

Collaborations des différentes parties prenantes, coordination des objectifs transversaux, bonne gouvernance, supports, moyens budgétaires, ressources humaines...

*Partenaires :*

Actiris, Bruxelles Économie et Emploi, Bruxelles Environnement, Bruxelles Formation, Conseil Economique et Social, CPAS, Entités fédérées, FEBISP, fédéral, IBSA, Instance Bassin Enseignement-Formation-Emploi, Partenaires d'Actiris, Partenaires sociaux, Régie de la formation professionnelle, VDAB, view.brussels...

*Impact égalité des chances :*

Oui. L'objectif opérationnel aura un impact positif sur l'intégration transversale de la dimension climatique. Par une approche intersectionnelle, cet objectif devrait profiter aux différents groupes-cibles de l'égalité des chances, tels que définis par l'ordonnance du 4 octobre 2018, complétée par un arrêté d'exécution du 22 novembre 2018, concernant l'introduction du test égalité des chances.

**Bijlage 1 : Samenvattende lijst van alle strategische doelstellingen (SD) en operationele doelstellingen (OD)**

**IV. 1 SD 1 : De gekruiste beleidsinitiatieven werk-opleiding-onderwijs versterken**

*IV.1.1. OD 1.1. : De gekruiste beleidsinitiatieven werk-opleiding toespitsen op het vraagstuk van de « beroepskwalificatie gericht op de noden van de arbeidsmarkt »*

*IV.1.2. OD 1.2. : De opleidings- en tewerkstellingspolen oprichten als partnerschapsinstrument bij uitstek en de sectorale benadering inzake tewerkstelling en beroepsopleiding voortzetten*

*IV.1.3. OD 1.3. : Een actieplan opstellen en uitvoeren om het tekort aan arbeidskrachten in te dijken*

*IV.1.4. OD 1.4. : De opleiding in de onderneming ontwikkelen*

*IV.1.5. OD 1.5. : Het aanbod aan taalopleidingen ontwikkelen en versterken in een samenhangend netwerk rond een Talenpunt, en dat in samenwerking met de Gemeenschapscommissies*

**IV. 2 SD 2 : Een oplossing garanderen voor alle werkzoekenden**

*IV.2.1. OD 2.1. : De doeltreffendheid van de begeleidingsinstrumenten vergroten door de complementariteit tussen de diensten van Actiris en zijn partners te verzekeren*

*IV.2.2. OD 2.2. : Over voldoende passende oplossingen beschikken met het oog op een duurzame tewerkstelling*

*IV.2.3. OD 2.3. : Het aantal en de kwaliteit van de opleidingen verhogen*

*IV.2.4. OD 2.4. : De ontwikkeling van een aangepast oplossingsaanbod voortzetten en de opgestarte hervormingen inzake tewerkstellingsondersteuning voltooien*

**Annexe 1 : Liste récapitulative de tous les objectifs stratégiques (OS) et objectifs opérationnels (OO)**

**IV. 1 OS 1 : Renforcer les politiques croisées emploi-formation-enseignement**

*IV.1.1. OO 1.1. : Orienter les politiques croisées emploi-formation sur la notion de « qualification professionnelle orientée sur les besoins du marché du travail »*

*IV.1.2. OO 1.2. : Réaliser les Pôles Formation Emploi comme outil exemplaire de partenariat et poursuivre l'approche sectorielle de l'emploi et de la formation professionnelle*

*IV.1.3. OO 1.3. : Rédiger et mettre en œuvre un plan d'actions visant à endiguer les vacances d'emploi*

*IV.1.4. OO 1.4. : Développer la formation en entreprise*

*IV.1.5. OO 1.5. : Développer et renforcer, en collaboration avec les Commissions communautaires, l'offre de formation en langues dans un réseau cohérent autour d'une Cité des langues*

**IV. 2 OS 2 : Garantir une solution pour tous les chercheurs d'emploi**

*IV.2.1. OO 2.1. : Renforcer l'efficacité des dispositifs d'accompagnement, en assurant la complémentarité entre les services d'Actiris et ses partenaires*

*IV.2.2. OO 2.2. : Disposer d'un nombre suffisant de solutions adéquates en vue d'une mise à l'emploi durable*

*IV.2.3. OO 2.3. : OO 2.3. Augmenter le nombre et la qualité des formations*

*IV.2.4. OO 2.4. : Poursuivre le développement d'une offre de solutions adaptée et finaliser les réformes initiées en matière d'aide à l'emploi*

*IV.2.5. OD 2.5. : De initiatieven voor de begeleiding van de jonge Brusselaars uitbreiden*

**IV. 3 SD 3 : Duurzame kwaliteitsjobs ondersteunen met een aangepast overheidsbeleid**

*IV.3.1. OD 3.1. : Het systeem van het « betaald educatief verlof » uitwerken en moderniseren*

*IV.3.2. OD 3.2. : Instrumenten ontwikkelen waarmee de « arbeidskwaliteit » bepaald, gemeten en gemonitord kan worden*

*IV.3.3. OD 3.3. : Duurzame en kwaliteitsvolle tewerkstelling bevorderen*

**IV. 4 SD 4 : Inclusie waarborgen door een aangepast tewerkstellingsbeleid**

*IV.4.1. OD 4.1. : Inclusie en diversiteit promoten en discriminatie bestrijden*

*IV.4.2. OD 4.2. : Evaluatie van het juridische kader voor de bestrijding van discriminatie door de regelgevingsmogelijkheden te optimaliseren*

*IV.4.3. OD 4.3. : OD 4.3. : Ontwikkeling van een geïntegreerde en transversale benadering van het gendercriterium in de gewestelijke tewerkstellingsinstrumenten*

**IV. 5 SD 5 : SD 5 : Bijdragen aan de klimaatverbintenissen van het Gewest om de directe en indirecte uitstoot van broeikasgassen tegen 2030 met minstens 40 % te verminderen en de Europese doelstelling voor koolstofneutraliteit tegen 2050 te benaderen**

*IV.5.1. OD 5.1. : OD 5.1. Het identificeren, plannen en/of actualiseren tegen het einde van het eerste semester 2020 van de meetbare of cijfermatige hefboomen en operationele doelstellingen die moeten worden opgenomen in de toekomstige oriëntatiebrieven met het oog op de integratie van de klimaatdimensie in alle opdrachten*

*IV.5.2. OD 5.2. : OD 5.2. : Het identificeren en plannen van de cijfermatige hefboomen en operationele doelstellingen die moeten worden opgenomen in de klimaatdimensie binnen de besturen*

*IV.2.5. OO 2.5. : Intensifier les initiatives dédiées à l'accompagnement des jeunes bruxellois*

**IV. 3 OS 3 : Soutenir l'emploi durable et de qualité par une politique publique adaptée**

*IV.3.1. OO 3.1. : Développer et moderniser le dispositif du « congé-éducation payé »*

*IV.3.2. OO 3.2. : Développer des outils permettant de définir, de mesurer et de monitorer la notion de « qualité » du travail*

*IV.3.3. OO 3.3. : Favoriser un emploi durable et de qualité*

**IV. 4 OS 4 : Assurer l'inclusion par une politique d'emploi adaptée**

*IV.4.1. OO 4.1. : Promouvoir l'inclusion, la diversité et lutter contre les discriminations*

*IV.4.2. OO 4.2. : Evaluation du cadre juridique de lutte contre les discriminations en optimisant les possibilités réglementaires*

*IV.4.3. OO 4.3. : OO 4.3. : Développer une approche intégrée et transversale du critère genre dans les outils régionaux en emploi*

**IV. 5 OS 5 : OS 5 : Contribuer aux engagements de la Région en matière climatique pour atteindre une réduction de minimum 40 % des émissions de GES, directes et indirectes, en 2030 et s'approcher de l'objectif européen de neutralité carbone en 2050**

*IV.5.1. OO 5.1. : OO 5.1. : Pour intégrer la dimension climatique dans l'ensemble des missions, identifier, planifier et/ou actualiser, d'ici la fin du premier semestre 2020, les leviers et objectifs opérationnels mesurables ou chiffrés à intégrer dans les futures lettres d'orientation*

*IV.5.2. OO 5.2. : OO 5.2. : Pour intégrer la dimension climatique au sein des administrations, identifier et planifier les leviers et objectifs opérationnels chiffrés*

**Bijlage 2: Regelgevingsagenda**

Inhoud (titel, korte omschrijving, aanleiding en doelstelling):
OD 1.1.: De gekruiste beleidsinitiatieven werk-opleiding toespitsen op het vraagstuk van de “beroepskwalificatie gericht op de noden van de arbeidsmarkt”.  Actualisering en herziening van de samenwerkingsakkoorden met betrekking tot de gekruiste beleidsinitiatieven met het oog op de versterking, de doeltreffendheid en de bestendiging van de aan de beroepsopleiding toegekende gewestelijke middelen.
Strategische doelstelling:
SD 1: De gekruiste beleidsinitiatieven werk-opleiding-onderwijs versterken.
Stand van zaken en verdere planning:
Herziene of geactualiseerde samenwerkingsakkoorden goedgekeurd door de Regering en het Parlement alsook de bijbehorende ordonnanties van instemming.  Termijn: 2021

Inhoud (titel, korte omschrijving, aanleiding en doelstelling):
OD 1.2.: De opleidings- en tewerkstellingspolen oprichten als partnerschapsinstrument bij uitstek en de sectorale benadering inzake tewerkstelling en beroepsopleiding voortzetten.  Uitwerking en goedkeuring van een regelgevende grondslag voor de polen via een samenwerking tussen de Gemeenschapscommissies en het Gewest.
Strategische doelstelling:
SD 1: De gekruiste beleidsinitiatieven werk-opleiding-onderwijs versterken.
Stand van zaken en verdere planning:
Door de Regering en het Parlement afgesloten en goedgekeurd samenwerkingsakkoord alsook de bijbehorende ordonnantie van instemming.  Termijn: 2021

Inhoud (titel, korte omschrijving, aanleiding en doelstelling):
OD 1.4.: De opleiding in de onderneming ontwikkelen.  Heroriëntering van de alternerende opleiding op basis van de evaluatie van het huidige instrument en volgens de beginselen van soepelheid, doeltreffendheid, leesbaarheid en innovatie.

**Annexe 2 : Agenda de la réglementation**

Contenu (titre, brève description, occasion et objectif) :
OO 1.1. : Orienter les politiques croisées emploi-formation sur la notion de « qualification professionnelle orientée sur les besoins du marché du travail »  Actualisation et révision des accords de coopération relatifs aux politiques croisées sous l’égide du renforcement, de l’efficacité et de la pérennisation des moyens régionaux octroyés à la formation professionnelle.
Objectif stratégique :
OS 1 : Renforcer les politiques croisées emploi-formation-enseignement.
Situation actuelle et la planification future :
Accords de coopération révisés ou actualisés approuvés par le Gouvernement et le Parlement ainsi que les ordonnances d’assentiment y relatives.  Échéance : 2021.

Contenu (titre, brève description, occasion et objectif) :
OO 1.2. : Réaliser les Pôles Formation Emploi comme outil exemplaire de partenariat et poursuivre l’approche sectorielle de l’emploi et de la formation professionnelle  Elaboration et adoption d’une assise réglementaire pour les Pôles via une coopération entre les commissions communautaires et la Région.
Objectif stratégique :
OS 1 : Renforcer les politiques croisées emploi-formation-enseignement.
Situation actuelle et la planification future :
Accord de coopération conclu et approuvé par le Gouvernement et le Parlement ainsi que l’ordonnance d’assentiment y relative.  Échéance : 2021.

Contenu (titre, brève description, occasion et objectif) :
OO 1.4. : Développer la formation en entreprise  Réorientation de la formation en alternance sur base de l’évaluation du dispositif actuel et selon les principes de souplesse, d’efficacité, de lisibilité et d’innovation.

Strategische doelstelling:
SD 1: De gekruiste beleidsinitiatieven werk-opleiding-onderwijs versterken.
Stand van zaken en verdere planning:
Wijziging van het besluit van de Brusselse Hoofdstedelijke Regering van 7 juni 2018 betreffende de premies om de alternerende opleiding te stimuleren. Mogelijke wijziging van de regelgeving voor de IBOo. Termijn: 2021

Inhoud (titel, korte omschrijving, aanleiding en doelstelling):
OD 2.2.: Over voldoende passende oplossingen beschikken met het oog op een duurzame tewerkstelling. Bestendiging van het systeem van de dienstencheques met een focus op de aanpassingen die zorgen voor een grotere beheersing van het begrotingskader, maar tegelijk ook de aantrekkelijkheid ervan verzekeren.
Strategische doelstelling:
SD 2: Een oplossing waarborgen voor alle werkzoekenden.
Stand van zaken en verdere planning:
Aanpassing, zo nodig, van de geldende regelgeving: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Wet van 20 juli 2011 tot bevordering van buurt-diensten en -banen,</li> <li>– Koninklijk besluit van 12 december 2001 betreffende de dienstencheques,</li> <li>– Koninklijk besluit van 7 juni 2007 betreffende het opleidingsfonds dienstencheques en</li> <li>– Ministerieel besluit van 26 juni 2017 tot vaststelling van de modaliteiten voor de indiening en de behandeling van de aanvragen tot bijkomende indexaanpassingen in het kader van de dienstencheques.</li> </ul>
Termijn: 2021.

Objectif stratégique :
OS 1 : Renforcer les politiques croisées emploi-formation-enseignement.
Situation actuelle et la planification future :
Modification de l'arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 7 juin 2018 relatif aux primes visant à favoriser la formation en alternance. Possible modification de la réglementation pour la FPIe. Échéance : 2021.

Contenu (titre, brève description, occasion et objectif) :
OO 2.2 : Disposer d'un nombre suffisant de solutions adéquates en vue d'une mise à l'emploi durable. Pérennisation du système des Titres-services en ciblant les adaptations permettant une maîtrise plus conséquente du cadre budgétaire tout en assurant son attractivité.
Objectif stratégique :
OS 2 : Garantir une solution pour tous les chercheurs d'emploi.
Situation actuelle et la planification future :
Adaptation, le cas échéant, de la réglementation en vigueur : <ul style="list-style-type: none"> <li>– Loi du 20 juillet 2011 visant à favoriser le développement de services et d'emplois de proximité</li> <li>– Arrêté du 12 décembre 2001 royal concernant les titres-services</li> <li>– Arrêté royal du 7 juin 2007 concernant le fonds de formation titres-services</li> <li>– Arrêté ministériel du 26 juin 2017 fixant les modalités d'introduction et de traitement des demandes d'indexation complémentaire dans le cadre des titres-services</li> </ul>
Échéance : 2021.

Inhoud (titel, korte omschrijving, aanleiding en doelstelling):
OD 2.2: Over voldoende passende oplossingen beschikken met het oog op een duurzame tewerkstelling. Uitvoering van een proefproject dat geïnspireerd is op het model van de “Territoires zéro chômeur de longue durée”. Daarvoor zal het model aangepast moeten worden aan de institutionele en de Brusselse stedelijke realiteit, en vervolgens zal/zullen een wijk/wijken moeten worden gekozen die statistisch gezien het meest relevant is/zijn.
Strategische doelstelling:
SD 2: Een oplossing waarborgen voor alle werkzoekenden.
Stand van zaken en verdere planning:
Een wettelijke basis creëren die de invoering van dit systeem mogelijk maakt. De nodige aanpassingen aan een ordonnantie en een uitvoeringsbesluit. Termijn: 2024.

Inhoud (titel, korte omschrijving, aanleiding en doelstelling):
OD 2.4.: De ontwikkeling van een aangepast oplossingsaanbod voortzetten en de opgestarte hervormingen inzake tewerkstellingsondersteuning voltooiën. Implementering van een specifiek stelsel van ondersteuningspremies voor werkgevers met werknemers met een handicap, naar het voorbeeld van de ondersteuningspremie van het Vlaamse Gewest en ter vervanging van de inschakelingspremie van de Franse Gemeenschapscommissie.
Strategische doelstelling:
SD 2: Een oplossing waarborgen voor alle werkzoekenden.
Stand van zaken en verdere planning:
Het opstellen van regelgevende teksten en goedkeuring door de Regering van een besluit tot invoering van de inschakelingspremie. Termijn: 2021.

Contenu (titre, brève description, occasion et objectif) :
OO 2.2 : Disposer d’un nombre suffisant de solutions adéquates en vue d’une mise à l’emploi durable. Mise en place d’un projet-pilote inspiré du modèle des territoires « Zéro chômeur de longue durée ». Celui-ci passera et par l’adaptation à la réalité institutionnelle et urbaine bruxelloise et ensuite par l’identification du ou des quartiers statistiquement les plus pertinents.
Objectif stratégique :
OS 2 : Garantir une solution pour tous les chercheurs d’emploi.
Situation actuelle et la planification future :
Création d’une base légale permettant l’instauration de ce système. Adoptions nécessaires d’une ordonnance et d’un arrêté d’exécution. Échéance : 2024.

Contenu (titre, brève description, occasion et objectif) :
OO 2.4. : Poursuivre le développement d’une offre de solutions adaptée et finaliser les réformes initiées en matière d’aide à l’emploi. Mise en œuvre d’un régime de prime de soutien spécifique aux employeurs pour les travailleurs en situation de handicap, à l’instar de la prime de soutien de la Région flamande et en remplacement de la prime d’insertion de la COCOF.
Objectif stratégique :
OS 2 : Garantir une solution pour tous les chercheurs d’emploi.
Situation actuelle et la planification future :
Écriture des textes réglementaires et adoption par le Gouvernement d’un arrêté instaurant la prime d’insertion. Échéance : 2021.



Inhoud (titel, korte omschrijving, aanleiding en doelstelling):
OD 2.4.: De ontwikkeling van een aangepast oplossingsaanbod voortzetten en de opgestarte hervormingen inzake tewerkstellingsondersteuning voltooiën.  Voortzetting van het modelleringswerk voor de hervorming van de Geco's Programmawet door in eerste instantie een juridische studie en een haalbaarheidsonderzoek uit te voeren en vervolgens de eigenlijke hervorming door te voeren.
Strategische doelstelling:
SD 2: Een oplossing waarborgen voor alle werkzoekenden.
Stand van zaken en verdere planning:
Het opstellen van regelgevende teksten en goedkeuring door de Regering en het Parlement ter vervanging van de geldende wetgeving:  – Programmawet van 30 december 1988. – Besluit van de Brusselse Hoofdstedelijke Regering van 28 november 2002 betreffende het stelsel van de gesubsidieerde contractuelen.  Termijn: 2022.

Inhoud (titel, korte omschrijving, aanleiding en doelstelling):
OD 2.4.: De ontwikkeling van een aangepast oplossingsaanbod voortzetten en de opgestarte hervormingen inzake tewerkstellingsondersteuning voltooiën.  De evaluaties en de monitoring van de nieuwe steunmaatregelen inzake werk (goedgekeurd tussen 2014 en 2019) zullen als basis dienen voor de eventuele aanpassingen die worden uitgevoerd.
Strategische doelstelling:
SD 2: Een oplossing waarborgen voor alle werkzoekenden.
Stand van zaken en verdere planning:
Op termijn beschikken over doeltreffende hefboomen in de zoektocht naar werk voor de meest kwetsbare doelgroepen. Aanpassing van de geldende regelgeving en/of goedkeuring van nieuwe regelgeving.  Termijn: 2023.

Contenu (titre, brève description, occasion et objectif) :
OO 2.4. : Poursuivre le développement d'une offre de solutions adaptée et finaliser les réformes initiées en matière d'aide à l'emploi.  Poursuite du travail de modélisation de la réforme des ACS Loi-Programme en menant dans un premier temps une étude juridique et de faisabilité et ensuite en opérationnalisant la réforme proprement dite.
Objectif stratégique :
OS 2 : Garantir une solution pour tous les chercheurs d'emploi.
Situation actuelle et la planification future :
Ecriture des textes réglementaires et adoption par le Gouvernement et le Parlement en remplacement de la législation en vigueur :  – Loi-programme du 30 décembre 1988. – Arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 28 novembre 2002 relatif au régime des contractuels subventionnés.  Échéance : 2022.

Contenu (titre, brève description, occasion et objectif) :
OO 2.4. : Poursuivre le développement d'une offre de solutions adaptée et finaliser les réformes initiées en matière d'aide à l'emploi.  Les évaluations et le monitoring des nouvelles aides à l'emploi (adoptées entre 2014 et 2019) devront guider les éventuelles adaptations à mettre en œuvre
Objectif stratégique :
OS 2 : Garantir une solution pour tous les chercheurs d'emploi
Situation actuelle et la planification future :
Disposer à terme de leviers efficaces dans la mise à l'emploi des publics-cibles les plus fragilisés. Adaptation de la réglementation en vigueur et/ou adoption d'une nouvelle réglementation.  Échéance : 2023.

Inhoud (titel, korte omschrijving, aanleiding en doelstelling):
OD 3.1.: Het systeem van het “betaald educatief verlof” uitwerken en moderniseren.  Een nieuw instrument voor permanente vorming ontwikkelen ter vervanging van het huidige systeem van het betaald educatief verlof.
Strategische doelstelling:
SD 3: Duurzame kwaliteitsjobs ondersteunen met een aangepast overheidsbeleid.
Stand van zaken en verdere planning:
Het opstellen van regelgevende teksten en goedkeuring door de Regering en het Parlement ter vervanging van de geldende wetgeving: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Herstelwet van 22 januari 1985 houdende sociale bepalingen – hoofdstuk IV, afdeling 6 – toekenning van betaald educatief verlof in het kader van de voortdurende vorming van de werknemers (art.108 tot 144).</li> <li>– Koninklijk besluit van 23 juli 1985 tot uitvoering van afdeling 6 – toekenning van betaald educatief verlof in het kader van de voortdurende vorming van de werknemers – van hoofdstuk IV van de herstelwet van 22 januari 1985 houdende sociale bepalingen.</li> <li>– Koninklijk besluit van 27 augustus 1993 tot wijziging van de lijst van de opleidingen die in aanmerking komen voor betaald educatief verlof.</li> </ul>
Termijn: 2022.

Inhoud (titel, korte omschrijving, aanleiding en doelstelling):
OD 3.3.: Duurzame en kwaliteitsvolle tewerkstelling bevorderen.  Invoering, in samenwerking met de sociale partners, van een systeem waarbij snel reconversiecellen werkopleiding kunnen worden opgezet met het oog op outplacement of de omscholing van werknemers die het slachtoffer zijn van een collectief ontslag.
Strategische doelstelling:
SD 3: Duurzame kwaliteitsjobs ondersteunen met een aangepast overheidsbeleid.
Stand van zaken en verdere planning:
Een wettelijke basis creëren die de invoering van dit systeem mogelijk maakt. Goedkeuring van de ordonnantie en besluit noodzakelijk.
Termijn: 2023.

Contenu (titre, brève description, occasion et objectif) :
OO 3.1. : Développer et moderniser le dispositif du « congé-éducation payé ».  Développer un nouvel outil de formation continue en remplacement de l’actuel dispositif du congé-éducation payé.
Objectif stratégique :
OS 3 : Soutenir l’emploi durable et de qualité par une politique publique adaptée.
Situation actuelle et la planification future :
Ecriture des textes réglementaires et adoption par le Gouvernement et le Parlement en remplacement de la législation en vigueur : <ul style="list-style-type: none"> <li>– Loi de redressement du 22 janvier 1985 contenant des dispositions sociales-chapitre IV, section 6-octroi du congé-éducation payé dans le cadre de la formation permanente des travailleurs (art.108 à 144).</li> <li>– Arrêté royal du 23 juillet 1985 d’exécution de la section 6-octroi du congé-éducation payé dans le cadre de la formation permanente des travailleurs-du chapitre IV de la loi de redressement du 22 janvier 1985 contenant des dispositions sociales.</li> <li>– Arrêté royal du 27 août 1993 portant modification de la liste des formations qui entrent en ligne de compte pour le congé-éducation payé.</li> </ul>
Échéance : 2022.

Contenu (titre, brève description, occasion et objectif) :
OO 3.3. : Favoriser un emploi durable et de qualité.  Mise en place avec les partenaires sociaux d’un dispositif visant la création rapide de cellules de reconversion emploi-formation en vue du reclassement ou de la reconversion des travailleurs victimes d’un licenciement collectif.
Objectif stratégique :
OS 3 : Soutenir l’emploi durable et de qualité par une politique publique adaptée
Situation actuelle et la planification future :
Création d’une base légale permettant l’instauration de ce système. Adoption ordonnance et arrêté nécessaires.
Échéance : 2023.

**Bijlage 3: De stand van zaken over het gevolg dat aan de aanbevelingen van het Rekenhof werd gegeven**

Referentie Rekenhof (rapporten/documenten):
Aanbevelingen van het Rekenhof:
Uitvoering van de aanbevelingen:

Referentie Rekenhof (rapporten/documenten):
Aanbevelingen van het Rekenhof:
Uitvoering van de aanbevelingen:

**Annexe 3 : Etat des lieux concernant la suite donnée aux recommandations de la Cour des comptes**

Référence à la Cour des comptes (rapports/ documents) :
Recommandations de la Cour des comptes :
Application des recommandations :

Référence à la Cour des comptes (rapports/ documents) :
Recommandations de la Cour des comptes :
Application des recommandations :

**BELEIDSNOTA**  
**Digitale transitie 2019-2024**

**INHOUDSTAFEL**

HOOFDSTUK I Inleiding

HOOFDSTUK II Omgevingsanalyse

HOOFDSTUK III Management summary

HOOFDSTUK IV Overzicht van de strategische en operationele doelstellingen

    IV.1 SD 1 : Een open data-beleid ondersteunen

        IV.1.1 OD 1.1 : Opstellen en uitrollen van een gewestelijk datagovernanceplan

        IV.1.2 OD 1.2 : De verspreiding en het gebruik van open data afkomstig van overheidsinstellingen organiseren

        IV.1.3 OD 1.3 : De richtlijn Public Sector Information (PSI) omzetten

        IV.1.4 OD 1.4 : Een communicatieplan over het « Open Data-beleid » voorstellen.

        IV.1.5 OD 1.5 : UrbIS

        IV.1.6 OD 1.6 : Internet der dingen

        IV.1.7 OD 1.7 : Het gebruik van standaard dataformaten stimuleren en een interoperabiliteitskader verder uitwerken

        IV.1.8 OD 1.8 : Rechtzetting van de data

        IV.1.9 OD 1.9 : Urban Platform

    IV.2 SD 2 : Modernisering van onze besturen

        IV.2.1 OD 2.1 : Virtueel loket

        IV.2.2 OD 2.2 : Informatisering en digitale transformatie

        IV.2.3 OD 2.3 : Change management

        IV.2.4 OD 2.4 : Once only

        IV.2.5 OD 2.5 : IRISnet

        IV.2.6 OD 2.6 : Fiber to the School

        IV.2.7 OD 2.7 : Multi terminal

        IV.2.8 OD 2.8 : Green IT

**NOTE D'ORIENTATION**  
**Transition numérique 2019-2024**

**TABLE DES MATIERES**

CHAPITRE Ier Introduction

CHAPITRE II Analyse du contexte

CHAPITRE III Synthèse managériale

CHAPITRE IV Aperçu des objectifs stratégiques et opérationnels

    IV.1 OS 1 : Soutenir une politique d'open data

        IV.1.1 OO 1.1 : Etablir et déployer un plan régional de gouvernance des données

        IV.1.2 OO 1.2 : Organiser la diffusion et l'utilisation des données ouvertes (« open data ») provenant des institutions publiques

        IV.1.3 OO 1.3 : Transposer la directive Public Sector Information (PSI)

        IV.1.4 OO 1.4 : Proposer un plan de communication sur la politique « Open Data »

        IV.1.5 OO 1.5 : UrbIS

        IV.1.6 OO 1.6 : Internet of things

        IV.1.7 OO 1.7 : Pousser l'utilisation de format de données standards et un cadre d'interopérabilité

        IV.1.8 OO 1.8 : Rectification des données

        IV.1.9 OO 1.9 : Urban Platform

    IV.2 OS 2 : Moderniser nos administrations

        IV.2.1 OO 2.1 : Guichet virtuel

        IV.2.2 OO 2.2 : Informatisation et transformation digitale

        IV.2.3 OO 2.3 : Change management

        IV.2.4 OO 2.4 : Once only

        IV.2.5 OO 2.5 : IRISnet

        IV.2.6 OO 2.6 : Fiber to the school

        IV.2.7 OO 2.7 : Multi terminal

        IV.2.8 OO 2.8 : Green IT

<p>IV.2.9 OD 2.9 : Kader voor samenwerking met de privésector</p> <p>IV.2.10 OD 2.10 : Modernisering van gevoelige processen aan de hand van blockchainprojecten</p> <p>IV.3 SD 3 : De bescherming van de burger centraal stellen bij beslissingen over digitale transitie</p> <p>IV.3.1 OD 3.1 : Governance van de digitale transformatie</p> <p>IV.3.2 OD 3.2 : Camerabewaking</p> <p>IV.3.3. OD 3.3 : Cybersecurity</p> <p>IV.3.4 OD 3.4 : Information &amp; Data Security</p> <p>IV.3.5 OD 3.5 : Datagovernance</p> <p>IV.3.6 OD 3.6 : Ethisch databeheer</p> <p>IV.4 SD 4 : De interactie verbeteren via digitale technologieën</p> <p>IV.4.1 OD 4.1 : Transparantie</p> <p>IV.4.2 OD 4.2 : Webbeleid</p> <p>IV.4.3 OD 4.3 : De interactiviteit met de burger verbeteren</p> <p>IV.5 OS 5 : Onze burgers en bedrijven klaarstomen voor de digitale transitie</p> <p>IV.5.1 OD 5.1 : Smart City Office</p> <p>IV.5.2 OD 5.2 : Digitale inclusie</p> <p>IV.5.3 OD 5.3 : Bedrijven stimuleren / Competitiviteitspool</p> <p>IV.5.4 OD 5.4 : Digitale transitiemogelijkheden in verband met de komst van 5G stimuleren</p> <p>IV.5.5 OD 5.5 : Onze bevolking voorbereiden op artificiële intelligentie</p> <p>IV. 5.6 OD 5.6 : Mainstreaming van het gelijke kansenbeleid</p> <p>IV. 6 SD 6. Klimaatverbintenissen</p> <p>IV.6.1 OD 6.1 : integratie van de klimaatdimensie in alle opdrachten</p> <p>IV.6.2 OD 6.2 : integratie van de klimaatdimensie binnen haar organisatie</p>	<p>IV.2.9 OO 2.9 : Cadre de collaboration avec le privé</p> <p>IV.2.10 OO 2.10 : Modernisation de processus sensible à travers des projets de type blockchain</p> <p>IV.3 OS 3 : Mettre la protection du citoyen au centre des décisions de transition digitale</p> <p>IV.3.1 OO 3.1 : Gouvernance de la transformation digitale</p> <p>IV.3.2 OO 3.2 : Vidéoprotection</p> <p>IV.3.3 OO 3.3 : Cybersecurity</p> <p>IV.3.4 OO 3.4 : Information &amp; Data Security</p> <p>IV.3.5 OO 3.5 : Gouvernance data</p> <p>IV.3.6 OO 3.6 : Gestion éthique des données</p> <p>IV.4 OS 4 : Améliorer l'interaction grâce aux technologies digitales</p> <p>IV.4.1 OO 4.1 : Transparence</p> <p>IV.4.2 OO 4.2 : Politique web</p> <p>IV.4.3 OO 4.3 : Améliorer l'interactivité avec les citoyens</p> <p>IV.5 OS 5 : Préparer nos citoyens et nos entreprises à la transition numérique</p> <p>IV.5.1 OO 5.1 : Smart City Office</p> <p>IV.5.2 OO 5.2 : Inclusion numérique</p> <p>IV.5.3 OO 5.3 : Stimuler les entreprises / Pôle de compétitivité</p> <p>IV.5.4 OO 5.4 : Stimuler les opportunités de transition digitales liés à l'arrivée de la 5G 24</p> <p>IV.5.5 OO 5.5 : préparer notre population à l'intelligence artificielle</p> <p>IV.5.6. OO 5.6. : Mainstreaming de l'égalité des chances</p> <p>IV. 6 OS 6. Engagements climatiques</p> <p>IV.6.1 OO 6.1 : intégrer la dimension climatique dans l'ensemble des missions</p> <p>IV.6.2 OO 6.2 : intégrer la dimension climatique au sein de son organisation</p>
--	---

**LIJST MET AFKORTINGEN**

**BIM: Building Information Modelling**

**BPV: Brussel Preventie & Veiligheid**

**CIBG: Centrum voor Informatica voor het Brussels  
Gewest**

**GDC: Gewestelijk Data Center**

**DPO: Data Protection Officer**

**AVG: Algemene Verordening Gegevensbescherming**

**AI: Artificiële intelligentie**

**IBA: Informatiebeveiligingsadviseur**

**NIS: Netwerkinformatiesysteem (EU-richtlijn)**

**LISTE D'ABREVIATIONS**

**BIM : Building Information Modelling**

**BPS : Bruxelles Prévention & Sécurité**

**CIRB : Centre d'Informatique pour la Région  
Bruxelloise**

**DCR : Data Center Régional**

**DPO : Data Protection Officer**

**RGPD : Règlement Général pour la Protection des  
Données**

**IA : Intelligence Artificielle**

**ISA : Information Security Advisor**

**NIS : Network Information System (Directive EU)**



## CHAPITRE I<sup>er</sup> Inleiding

Het Brussels Hoofdstedelijk Gewest is voornemens om een nieuwe digitale strategie te ontwikkelen om het ambitieuze beleid dat de nieuwe regering wil voeren ten voordele van de Brusselse burgers en ondernemingen ten volle te ondersteunen, en wil hiervoor in het bijzonder een beroep doen op de gewestelijke en plaatselijke besturen.

Doel is een beleid uit te stippelen dat van ons Gewest een dynamische regio kan maken, het welzijn van de bevolking verhoogt en een nieuwe impuls geeft aan het bedrijfsleven.

De beoogde voordelen voor burgers en bedrijven zijn :

- De levenskwaliteit verbeteren door middel van technologische innovaties
- Tijd besparen door de processen en interacties met de besturen, die zichzelf voortdurend moeten vernieuwen, te optimaliseren
- Nieuwe economische opportuniteiten creëren door middel van een technologisch speelveld dat klaar is om nieuwe trends, zoals kunstmatige intelligentie, te omarmen
- De burger beschermen door de tenuitvoerlegging van een beschermings- en bestuurskader met betrekking tot uitdagingen zoals gegevensbeheer

Het Gewest zal deze digitale transformatie uitvoeren via zijn bestuur dat gespecialiseerd is in de ondersteuning en de ontwikkeling van IT-oplossingen (CIBG) en de Coördinatie van de GOB, met de medewerking van alle IT-diensten van de gewestelijke en plaatselijke besturen en door partnerschappen aan te gaan met privéactoren die beantwoorden aan de door het Gewest vooropgestelde doelstellingen. Het CIBG is met name belast met welke opdracht dan ook inzake informatica-, telematica- en cartografie-ontwikkeling en -ondersteuning ten behoeve van :

- Plaatselijke Besturen ;
- Intercommunales bestaande uit Brusselse gemeenten ;
- Diensten die afhangen van de Brusselse Hoofdstedelijke Regering en van het Brussels Parlement
- openbare nutsinstellingen van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest ;
- de kabinetten van de ministers en staatssecretarissen van de Brusselse Hoofdstedelijke Regering ;

## CHAPITRE I<sup>er</sup> Introduction

La Région de Bruxelles-Capitale a l'ambition de déployer une nouvelle stratégie numérique afin de soutenir pleinement la politique ambitieuse que le nouveau Gouvernement entend mener au bénéfice de ses citoyens et de ses entreprises, en s'appuyant notamment sur les administrations régionales et locales.

L'objectif poursuivi est de mettre en œuvre une stratégie qui permette de dynamiser notre Région avec la finalité d'améliorer le bien-être des citoyens et le dynamisme de nos entreprises.

Les bénéfices recherchés pour les citoyens et les entreprises :

- Améliorer la qualité de vie à travers des innovations technologiques
- Libérer le temps en optimisant les processus et les interactions avec les administrations qui doivent être continuellement modernisées
- Créer de nouvelles opportunités économiques à travers un terrain technologique prêt à accueillir les nouvelles tendances telles que l'intelligence artificielle
- Protéger les citoyens par la mise en place d'un cadre de protection et de gouvernance en relation avec les enjeux tels que la gestion des données

La Région mènera à bien cette transformation numérique à travers notamment son administration spécialisée dans l'accompagnement et le développement de solutions informatiques (CIRB) et IT Coordination du SPRB, avec la collaboration de tous les départements informatiques au sein des administrations régionales et locales et en établissant des partenariats avec des acteurs privés qui répondront aux objectifs fixés par la région. Le CIRB peut, notamment, être chargé de toute mission de développement et d'assistance informatique, télématique et cartographique à l'égard :

- Des pouvoirs locaux ;
- Des intercommunales composées de communes bruxelloises ;
- Des services dépendants du Gouvernement et du Parlement de la Région de Bruxelles-Capitale
- Des organismes d'intérêt public de la Région ;
- Des cabinets des Ministres et Secrétaires d'État du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale ;

En onder voorbehoud van de instemming van de respectieve organen van de instellingen bedoeld in artikel 60 van de bijzondere wet betreffende de Brusselse instellingen en de diensten die van hen afhankelijk zijn; van elke privaatrechtelijke persoon die door de voornoemde autoriteiten wordt gesubsidieerd.

## HOOFDSTUK II Omgevingsanalyse

De aanpak voor de digitale transformatie van het Gewest, die beantwoordt aan de doelstellingen van de regering voor de legislatuur van 2019-2024, moet de burger en de ondernemingen centraal stellen.

Hier moet de basis worden gelegd om Brussel als een smart city te ontwikkelen en zo met de hulp van nieuwe technologieën de uitdagingen van de stadsontwikkeling aan te gaan, door innovatie en de participatie van het bestuur, de burger, het bedrijfsleven en de academische wereld te stimuleren en volop in te zetten op transversaliteit, een kosten-delende werking, digitale inclusie en Europese integratie.

Er zijn heel wat uitdagingen, denken we maar aan milieu, goed bestuur, mobiliteit, welvaart, bevolkingsgroei, de vergrijzing, enz.

De fundamentele dimensies die centraal staan in deze uitdagingen zijn :

- Duurzame ontwikkeling als antwoord op de milieuproblematiek ;
- Menselijke ontwikkeling als antwoord op sociale uitdagingen ;
- Economische ontwikkeling als antwoord op het welvaartsvraagstuk.

Technologieën zijn evenwel geen doel op zich, maar een instrument in het ontwerp van de slimme stad in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest. De digitale transitie ondersteunt deze doelstellingen om zo een meerwaarde te creëren voor de Brusselaars, en dit zowel voor particulieren als ondernemers. Data spelen hierin een centrale rol.

Een paar trefwoorden vatten samen hoe de smart city deze uitdagingen aanpakt :

- Samenwerken : in de « verbonden » stad werken besturen over de bevoegdheidsgrenzen heen met elkaar samen. Zij delen data en projecten om de dienstverlening efficiënter en gebruikersgericht te laten verlopen en tegelijkertijd schaalvoordelen te creëren.

- Et sous réserve de l'accord des organes respectifs des institutions visées à l'article 60 de la loi spéciale relative aux institutions bruxelloises et des services qui en dépendent ; de toute personne de droit privé subventionnée par les autorités précitées.

## CHAPITRE II Analyse du contexte

Au centre de la démarche entreprise pour la transformation digitale de Région et qui répond aux objectifs du Gouvernement pour la législature 2019-2024, doivent figurer les citoyens et les entreprises.

Il faut établir les fondations afin d'asseoir la smart city bruxelloise et ainsi relever les défis du développement urbain avec l'aide des technologies en stimulant l'innovation et la participation de l'administration, du citoyen, de l'entreprise et du monde académique et en intégrant les dimensions de transversalité, de mutualisation, d'inclusion numérique et d'intégration européenne.

Parmi ces nombreux défis : l'environnement, la bonne gouvernance, la mobilité, la prospérité, l'accroissement de la population (ou son vieillissement),...

Les dimensions fondamentales au centre de ces défis sont :

- Le développement durable en réponse aux enjeux écologiques ;
- Le développement humain en réponse aux enjeux sociaux ;
- Le développement économique en réponse aux enjeux de prospérité.

Néanmoins, les technologies ne sont pas une fin en soi, mais un outil, dans la conception de la ville intelligente de la Région de Bruxelles-Capitale. La transition numérique vient en appui de ces objectifs afin de créer de la valeur ajoutée pour les Bruxellois, citoyens ou entrepreneurs. Les données y jouent un rôle central.

Quelques mots-clés résument comment la smart city s'attaque à ces défis :

- Collaborer : dans la ville « connectée », les administrations fonctionnent de manière décloisonnée. Elles s'échangent leurs données et partagent leurs projets pour rendre les services plus efficaces et centrés sur les usagers, tout en créant des économies d'échelle.

- Besparen : de smart city zet in op duurzaamheid, dus bespaart energie, water, grondstoffen, voedsel en financiële middelen om ook in een transitiefase optimaal te blijven functioneren, terwijl ze ook nog eens de vervuilende uitstoot vermindert.
- Innoveren : de smart city moet haar burgers, bedrijven en besturen aanmoedigen om nieuwe manieren te bedenken om zich te organiseren, te delen, te communiceren en te produceren... zodat nieuwe diensten van de stad een bruisende en dynamische omgeving maken.
- Integreren : de slimme stad laat niemand links liggen en moet daarom de levenskwaliteit van iedereen verrijken door de sociale kloof in de maatschappij, het onderwijs en op het gebied van gender, gezondheid, veiligheid, enz. aan te pakken.
- Participeren : de slimme stad is geen echte stad als ze haar inwoners, haar bedrijven... niet betreft bij haar projecten. In de smart city blijft niemand links liggen ! Participatie is de sleutel tot goed bestuur in de intelligente stad.
- Vereenvoudigen : Slimme steden, met uitzondering van enkele zeldzame voorbeelden die van meet af aan als slimme stad werden ontworpen, hebben allemaal een geschiedenis, waaruit allerlei, soms verouderde, soms contraproductieve regelgeving en gewoontes zijn gegroeid, die vaak haaks staan op de eenvoud van de diensten op internet.
- Sociaal zijn : de steden van morgen omarmen de nieuwe technologieën en benutten er de voordelen volop van terwijl ze de doelstelling van positieve impact op de samenleving steeds voor ogen blijven houden.
- Voorbereid zijn : Het Brussels Gewest moet de technologische ontwikkelingen op de voet volgen om een competitieve stad te blijven waar de burger gebruik kan maken van de nieuwste innovaties die zijn levenskwaliteit verbeteren en waar de bedrijven steeds paraat staan om nieuwe kansen te grijpen.

De gemeenschappelijke basis van het gewestelijk beleid bestaat uit een digitale transformatie die zich via onze besturen zal voltrekken. Zij moeten zich voortdurend vernieuwen door al hun interne en externe processen kritisch te bekijken en tegelijkertijd een beleid te voeren met betrekking tot de centrale bouwsteen van de technologische trends, namelijk de data. Enerzijds moeten data worden aangewend om er alle maatschappelijke voordelen uit te halen, maar anderzijds moeten ze worden afgebakend om te garanderen dat ze met de juiste finaliteit gebruikt worden en de bescherming van de burger verzekerd is. Tot slot moet het gewest zijn grondvesten versterken om onze samenleving klaar te stomen voor de komst van technologieën, zoals artificiële intelligentie, die een transversale impact op onze samenleving zullen hebben.

- Économiser : la smart city se pense en mode durable, donc économise l'énergie, l'eau, les matières premières, l'alimentation, les ressources financières pour continuer à prospérer dans une ère de transition, tout en réduisant ses émissions polluantes.
- Innover : la smart city doit encourager ses citoyens, ses entreprises, ses administrations à imaginer de nouveaux modes d'organisation, de partage, de communication, de production... pour développer le dynamisme urbain au travers de services inédits.
- Intégrer : la ville intelligente ne peut laisser personne au bord du chemin et doit donc enrichir la qualité de vie de chacun, en réduisant ses fractures sociales, d'éducation, de genre, de santé, de sécurité, etc.
- Participer : la ville intelligente n'est pas une vraie ville si elle n'associe pas ses habitants, ses entreprises... à ses projets. Personne ne peut être laissé de côté, dans la smart city ! La participation est la clé de la bonne gouvernance dans la ville intelligente.
- Simplifier : les villes intelligentes, sauf de rares smart cities créées d'une feuille blanche, ont toutes un passé, qui a vu s'accumuler les réglementations ou les coutumes... tantôt désuètes, tantôt contre productives, souvent en décalage avec la simplicité des services sur Internet.
- S'ouvrir : les villes de demain intègrent les nouvelles technologies de sorte à en tirer tous les avantages possibles tout en balisant pour garder l'objectif unique d'impacter positivement la société.
- Préparer : La région de Bruxelles doit être constamment en éveil face aux évolutions technologiques de sorte à rester une ville compétitive où, d'une part, les citoyens jouissent des dernières innovations leur permettant d'améliorer leur qualité de vie, et d'autre part, où les entreprises se préparent à saisir les opportunités futures.

Le tronc commun de la stratégie de la région consiste en une transformation digitale qui s'effectuera à travers nos administrations. Celles-ci doivent perpétuellement se moderniser en remettant en question tous leurs processus internes et externes tout en mettant en place une politique concernant l'élément central des tendances technologiques que constitue les données. Elles doivent être, d'une part, exploitées en vue d'en tirer tous les bénéfices sociétaux, mais d'autre part, balisées afin de garantir la finalité de leurs utilisations et de garantir la protection de nos citoyens. Enfin, la région doit consolider les bases essentielles en vue de préparer notre société à des technologies, telles que l'intelligence artificielle, qui auront un impact transversal sur notre société.

### HOOFDSTUK III Management summary

Een van de belangrijkste uitdagingen voor alle regio's in de wereld is dat ze zich voortdurend moeten aanpassen aan de technologische ontwikkelingen om de levenskwaliteit van de burger te verbeteren en bedrijven de kans te bieden om verder te groeien. Dat moet de uitdaging zijn van een smart city en dat is de doelstelling die het Brussels Hoofdstedelijk Gewest zich stelt.

Om ons Gewest in deze nieuwe legislatuur in staat te stellen deze digitale transformatie te realiseren, zijn er 5 assen gedefinieerd.

De eerste fundamentele as voor deze legislatuur is ons Gewest voorbereiden op het centrale onderdeel van een digitale wereld : de data die vaak de grondstof vormen van de meest veelbelovende technologieën van dit moment. Concreet gaat het om :

- een duidelijk, transparant en gecontroleerd beleid inzake gegevensbeheer tot stand brengen, dé belangrijkste uitdaging voor vandaag en de komende jaren, door te waken over de belangen van de burger via een maatschappelijke aanpak die gericht is op wat goed is voor de mensen.
- de nodige technische aanpassingen doorvoeren die ons in staat stellen de talloze mogelijkheden die informatie ons biedt te benutten, zonder daarbij de bescherming van de burger uit het oog te verliezen.
- Verder blijven bouwen aan databases (zoals het UrbIS-kaartnetwerk) op basis waarvan tal van andere applicaties de burger en onze bedrijven hoogwaardige diensten kunnen verstrekken.
- Het aantal administratieve procedures online verhogen, via virtuele burgerloketten ;
- Een proactieve en persoonlijke service bieden ;
- De openbare besturen transformeren en informatiseren om ze efficiënter en burger- en bedrijfsgericht te maken.

De tweede as is een globale vernieuwing van onze besturen om zo :

- De interactie met de burger te verbeteren door de diensten efficiënt, snel en vlot toegankelijk te maken.
- zowel gewestelijke als plaatselijke besturen te ondersteunen in het proces voor de digitale transformatie aan de hand van de expertise die aanwezig is in onze besturen die verantwoordelijk zijn voor de digitale transitie.

### CHAPITRE III Synthèse managériale

L'un des enjeux essentiels pour toutes les régions du monde est de s'adapter constamment aux évolutions technologiques avec comme objectif d'améliorer la qualité de vie de ses citoyens et de permettre à ses entreprises de se développer. Tel doit être l'enjeu d'une smart city et tel est l'objectif que la Région de Bruxelles-Capitale veut poursuivre.

En vue d'emmener notre Région à cette transformation digitale pour cette nouvelle législature, 5 axes ont été définis.

Le premier axe fondamental pour cette législature est la préparation de notre Région à l'élément central d'un monde numérique : les données qui constituent souvent la base des technologies les plus porteuses du moment. Il s'agit concrètement de :

- De mettre en place une politique claire, transparente et encadrée concernant la gestion des données qui sera l'enjeu clé pour aujourd'hui et les années à venir en assurant l'intérêt de nos citoyens par une approche sociétale bienveillante.
- Effectuer les adaptations techniques permettant d'ouvrir les opportunités liées aux informations tout en assurant la protection de nos citoyens
- De continuer à constituer des bases de données (tel que le réseau de cartes UrbIS) qui permettent à de nombreuses autres applications d'offrir des services à haute valeur ajoutée à nos citoyens et entreprises
- D'augmenter le nombre de démarches administratives en ligne, via des guichets virtuels citoyens ;
- D'offrir un service proactif et personnalisé ;
- De transformer et informatiser les administrations publiques pour les rendre plus efficaces et centrées sur le citoyen et les entreprises.

Le deuxième axe constitue une modernisation globale de nos administrations en vue :

- D'améliorer l'interaction avec nos citoyens en les rendant efficaces, rapides et faciles d'accès.
- De soutenir les administrations aussi bien régionales que locales dans le processus de transformation digitale via l'expertise présente dans nos administrations compétentes en matière de transition numérique.

- De informatievragen die aan de burger worden gesteld, te rationaliseren wanneer deze informatie reeds beschikbaar is via authentieke bronnen bijvoorbeeld.
- Onze besturen te stimuleren om zich uit te rusten met de juiste technologische tools (beginnend met het internet en eindigend met aangepaste bedrijfssoftware).
- zo duurzaam mogelijke keuzes te maken in hun IT-beleid.
- De juiste partnerschappen met de privésector op touw te zetten om hun doelstellingen te bereiken.

De derde as is een *conditio sine qua non* en een overkoepelende as ten opzichte van de eerste twee assen : we hebben een beleid nodig dat de burger beschermt en het noodzakelijke kader creëert om de data technologisch te kunnen ontginnen en de interacties digitaal te kunnen laten verlopen. Dit beleid is er enkel op gericht ons dagelijks leven te verbeteren, waarbij negatieve effecten die de burger zouden kunnen treffen, worden vermeden. Concreet betekent dit dat er een goed bestuur moet worden ingesteld bij het beheer van de informatie en de technologische bescherming.

Tot slot bestaat de laatste as erin om onze bevolking en onze bedrijven klaar te stomen voor de toekomst en voor de grote technologische trends die kansen creëren maar ook uitdagingen met zich meebrengen. Zo zal de komst van artificiële intelligentie een grote positieve impact hebben, maar moeten we onze samenleving ook voorbereiden op de vraag hoe we deze opportuniteiten het beste benutten en er daarbij over te waken dat ons Gewest de digitale trein niet mist.

#### HOOFDSTUK IV Overzicht van de strategische en operationele doelstellingen

##### IV. 1 SD 1 : Een open data-beleid ondersteunen

###### *Beschrijving van de doelstelling*

De digitale transformatie van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest heeft als doel de efficiëntie van de openbare besturen te verhogen. Dit vereist een gewestelijke IT-governance die gericht is op een ambitieus open data-beleid om het datagebruik te bevorderen.

Data vormen een van de centrale en essentiële ingrediënten van de digitale transformatie. Daarom zal het open data-beleid worden versterkt. Enerzijds zal een goed databeheer onze besturen in staat stellen om de interne (werking) en externe (interactie met burgers en bedrijven) processen te optimaliseren om zo de ervaring van de burger

- De rationaliser les demandes faites aux citoyens lorsque l'information est déjà disponible via des sources authentiques par exemple.
- De stimuler nos administrations à se munir des bons outils technologiques (en commençant par internet jusqu'au bon logiciel métier).
- D'effectuer des choix les plus durables possible dans leurs politiques informatiques.
- De réaliser les bons partenariats avec le secteur privé pour atteindre leurs objectifs.

Le troisième axe est élément *sine qua non* et transversal des deux premiers piliers : il faut une politique qui protège les citoyens et qui mette en place le cadre nécessaire pour un déploiement technologique de nos données et de la digitalisation des interactions avec pour seul objectif l'amélioration de notre quotidien en empêchant les effets négatifs d'impacter les citoyens. Il s'agit concrètement d'établir une bonne gouvernance dans la gestion de l'information et des protections technologiques.

Enfin, le dernier axe constitue la préparation du futur de notre population et de nos entreprises aux grandes tendances technologiques qui créeront des opportunités et des challenges. En effet, l'arrivée par exemple de l'intelligence artificielle aura un grand impact positif mais il sera nécessaire également de préparer notre société à exploiter ces opportunités tout en évitant un décrochage numérique de notre Région.

#### CHAPITRE IV Aperçu des objectifs stratégiques et opérationnels

##### IV. 1 OS 1 : Soutenir une politique d'open data

###### *Description de l'objectif*

La transformation digitale de la Région de Bruxelles-Capitale a pour objectif d'accroître l'efficacité des administrations publiques. Ceci nécessite une gouvernance ICT régionale qui porte sur une politique open data ambitieuse pour favoriser l'utilisation des données.

La donnée est un des ingrédients central et essentiel de la transformation numérique. C'est pourquoi la politique de l'open data sera renforcée. D'une part, une bonne gestion des données, permettra à nos administrations d'améliorer les processus internes (fonctionnement) et externes (interaction avec les citoyens et entreprises) de sorte à



met onze besturen te verbeteren, maar anderzijds om talloze nieuwe mogelijkheden te creëren die een positieve en transversale impact zullen hebben op onze maatschappij: mobiliteit, gezondheid, economie, enz.

*Deadline van de SD :*

2024

***IV.1.1. OD 1.1. : Opstellen en uitrollen van een gewestelijk datagovernanceplan***

*Beschrijving van de doelstelling*

Het is van essentieel belang om een gewestelijk datagovernancebeleid op te zetten ter ondersteuning van het gewestelijk beleid tijdens de digitale transformatie van het gewest. Dit beleid vereist enerzijds dat er een juridisch kader wordt vastgelegd en anderzijds dat er een expertisecentrum komt om aan de eisen van deze nieuwe governance te voldoen. In overleg met de gewestelijke en plaatselijke besturen zal een gewestelijk datagovernanceplan worden opgesteld. Om dit plan op te stellen, kan ook een openbare raadpleging worden georganiseerd.

*1 Kritieke prestatie-indicator (KPI) voor de output van de OD :*

Voorstel van een gewestelijk datagovernanceplan

*Drempelwaarden van de OD :*

OK (groen) / NOK (rood)

*Deadline voor de OD :*

2020

***IV.1.2. OD 1.2. : De verspreiding en het gebruik van open data afkomstig van overheidsinstellingen organiseren***

*Beschrijving van de doelstelling*

De verspreiding en het gebruik van de data afkomstig van overheidsinstellingen zal nog verder worden gestimuleerd via de ondersteuning van het open data-beleid.

améliorer l'expérience de nos citoyens avec nos administrations mais d'autre part, de créer un nombre incalculable de nouvelles opportunités qui auront un impact positif et transversal sur notre société : mobilité, santé, économie,...

*Échéance de l'OS :*

2024

***IV.1.1. OO 1.1. : Etablir et déployer un plan régional de gouvernance des données***

*Description de l'objectif*

Il est indispensable de mettre en place une politique régionale de gouvernance des données afin de soutenir la stratégie régionale dans sa transformation numérique. Elle nécessite d'une part de fixer un cadre légal et d'autre part, de disposer d'un centre de compétences pour répondre aux exigences de cette nouvelle gouvernance. En concertation avec les administrations régionales et les pouvoirs locaux, un plan régional de gouvernance des données sera mis en place. Une consultation publique pourra également être organisée pour l'élaboration de ce plan.

*1 indicateur clé de performance (ICP) pour l'output de l'OO :*

Proposition d'un plan régional pour la gouvernance des données

*Valeurs seuils de l'OO :*

OK (vert) / NOK (rouge)

*Échéance de l'OO :*

2020

***IV.1.2. OO 1.2. : Organiser la diffusion et l'utilisation des données ouvertes (« open data ») provenant des institutions publiques***

*Description de l'objectif*

La diffusion et l'utilisation des données provenant des institutions publiques seront encore stimulées, à travers le soutien de la politique « open data » (données ouvertes).



*1 Kritieke prestatie-indicator (KPI) voor de output van de OD :*

Online plaatsen van nieuwe datasets op het platform datastore.brussels

*Drempelwaarden van de OD :*

OK (groen) / NOK (rood)

*Deadline voor de OD : 2024*

***IV.1.3. OD 1.3. : De richtlijn Public Sector Information (PSI) omzetten***

*Beschrijving van de doelstelling*

De Europese richtlijn Public Sector Information (PSI) is op Europees niveau aangenomen om het hergebruik en de uitwisseling van gegevens van overheidsinstanties te bevorderen. Deze richtlijn moet worden omgezet in Brusselse wetgeving.

*1 Kritieke prestatie-indicator (KPI) voor de output van de OD :*

Omzetting van de richtlijn Public Sector Information in de Brusselse wetgeving

*Drempelwaarden van de OD :*

OK (voltooid) / NOK (niet voltooid)

*Deadline voor de OD :*

2021

***IV.1.4. OD 1.4. : Een communicatieplan over het « Open Data-beleid » voorstellen.***

*Beschrijving van de doelstelling*

Er moet een communicatieplan worden gelanceerd om het Open Data-beleid te stimuleren. Er zullen niet alleen initiatieven worden ondernomen bij overheidsinstanties om hen te informeren en aan te moedigen hun data op verantwoorde wijze te delen. Ook alle doelgroepen (burgers, KMO's, verenigingen, enz.) zullen worden gewezen op de mogelijkheden die het gebruik van open data biedt.

*1 indicateur clé de performance (ICP) pour l'output de l'OO :*

Mise en ligne de nouveaux jeux de données sur la plateforme datastore.brussels

*Valeurs seuils de l'OO :*

OK (vert) / NOK (rouge)

*Échéance de l'OO : 2024*

***IV.1.3. OO 1.3. : Transposer la directive Public Sector Information (PSI)***

*Description de l'objectif*

La directive européenne Public Sector Information (PSI) a été adoptée au niveau européen afin de favoriser la réutilisation et l'échange de données issues des pouvoirs publics. Cette directive doit être transposée dans la législation bruxelloise.

*1 Indicateur clé de performance (ICP) pour l'output de l'OO :*

Transposition de la directive Public Sector Information dans la législation bruxelloise

*Valeurs seuils de l'OO :*

OK (effectué) / NOK (pas effectué)

*Échéance de l'OO :*

2021

***IV.1.4. OO 1.4. : Proposer un plan de communication sur la politique « Open Data »***

*Description de l'objectif*

Un plan de communication doit être lancé pour promouvoir la politique d'Open Data. Des actions seront lancées non seulement auprès des pouvoirs publics pour les informer et les encourager à partager leurs données de manière responsable. De plus, tous les publics (citoyens, PME, associations,...) seront également sensibilisés sur les possibilités offertes par l'utilisation des données ouvertes.

*1 Kritieke prestatie-indicator (KPI) voor de output van de OD :*

Gewestelijk communicatieplan « Open Data »

*Drempelwaarden van de OD :*

OK (groen) / NOK (rood)

*Deadline voor de OD :*

2020

#### **IV.1.5. OD 1.5. : UrbIS**

*Beschrijving van de doelstelling*

De cartografische gegevens van UrbIS zijn essentieel voor een modern stadsbeheer en vormen de belangrijkste authentieke gewestelijke bron.

Het doel is :

- enerzijds de gewestelijke cartografische gegevens te verzamelen, integreren, weer te geven en voortdurend bij te werken voor het beleid inzake duurzame ontwikkeling, mobiliteit en milieu ;
- anderzijds de 3D- en Lidar-gegevens uit te breiden, met name om aan de behoefte van BIM te voldoen. Het CIBG zal ervoor zorgen dat de cartografische gegevens van UrbIS voortdurend worden bijgewerkt naargelang van de beschikbare middelen.

*1 Kritieke prestatie-indicator (KPI) voor de output van de OD :*

Voortdurende bijwerking van de kaartgegevens.

*Drempelwaarden van de OD :*

OK (groen) / NOK (rood)

*Deadline voor de OD :*

2024

*1 indicateur clé de performance (ICP) pour l'output de l'OO :*

Plan de communication régional « Open Data »

*Valeurs seuils de l'OO :*

OK (vert) / NOK (rouge)

*Échéance de l'OO :*

2020

#### **IV.1.5. OO 1.5. : UrbIS**

*Description de l'objectif*

Les données cartographiques UrbIS sont indispensables à une gestion moderne de la ville et constituent la première source authentique régionale.

L'objectif est de :

- d'une part, assurer la collecte, l'intégration, la visualisation, la mise à jour continue des données cartographiques régionales pour les stratégies de l'aménagement durable, de la mobilité et de l'environnement ;
- d'autre part, étendre les données 3D et Lidar notamment pour répondre au besoin du BIM. Le CIRB assurera la mise à jour en continu des données cartographiques UrbIS en fonction des moyens disponibles.

*1 Indicateur clé de performance (ICP) pour l'output de l'OO :*

Mise à jour en continu des données cartographiques.

*Valeurs seuils de l'OO :*

OK (vert) / NOK (rouge)

*Échéance de l'OO :*

2024

**IV.1.6. OD 1.6. : Internet der dingen***Beschrijving van de doelstelling*

Het doel is data van verbonden voorwerpen te verzamelen en te bundelen om de ontwikkeling van innovatieve applicaties en diensten op basis van deze data te vergemakkelijken, waarbij gebruik wordt gemaakt van de ervaring die is opgedaan met de Happy Ears en Smart Parking-projecten.

De omvang van de data afkomstig van sensoren zal worden geïntegreerd in de analyses voorafgaand aan iedere applicatieve ontwikkeling.

*1 Kritieke prestatie-indicator (KPI) voor de output van de OD :*

Inventaris van de gewestelijke initiatieven die data afkomstig van deze nieuwe technologie integreren en delen via het Smart City Office.

*Drempelwaarden van de OD :*

OK (groen) / NOK (rood)

*Deadline voor de OD :*

2024

**IV.1.7. OD 1.7. : Het gebruik van standaard dataformaten stimuleren en een interoperabiliteitskader verder uitwerken***Beschrijving van de doelstelling*

Om de informatie-uitwisseling tussen verschillende applicaties van overheidsinstanties te vergemakkelijken, zal het gebruik van standaarddataformaten in het kader van IT-projecten worden bevorderd. In overeenstemming met de Belgische en Europese initiatieven op dit gebied zal, in coördinatie met de belangrijkste Brusselse besturen, een interoperabiliteitskader worden voorgesteld.

*1 Kritieke prestatie-indicator (KPI) voor de output van de OD :*

Een plan voorstellen om het gebruik van standaard dataformaten te veralgemenen en een gewestelijk interoperabiliteitskader in te voeren in overeenstemming met Belgische en Europese initiatieven.

**IV.1.6. OO 1.6. : Internet of things***Description de l'objectif*

Il s'agit de collecter et fédérer les données issues d'objets connectés pour faciliter le développement d'applications et de services innovants basés sur ces données, en capitalisant l'expérience acquise au travers des projets Happy Ears et Smart Parking.

La dimension des données issues de capteur sera intégrée dans les analyses préalables à tout développement applicatif.

*1 indicateur clé de performance (ICP) pour l'output de l'OO :*

Inventaire des initiatives régionales intégrant des données issues de cette nouvelle technologie et leur partage via le Smart City Office.

*Valeurs seuils de l'OO :*

OK (vert) / NOK (rouge)

*Échéance de l'OO :*

2024

**IV.1.7. OO 1.7. : Pousser l'utilisation de format de données standards et un cadre d'interopérabilité***Description de l'objectif*

Afin de faciliter l'échange d'informations entre les différentes applications des pouvoirs publics, l'utilisation de formats standards de données sera promue dans le cadre des projets informatiques. En conformité avec les initiatives belges et européennes dans ce domaine, un cadre d'interopérabilité sera proposé en coordination avec les principales administrations bruxelloises.

*1 indicateur clé de performance (ICP) pour l'output de l'OO :*

Proposer un plan pour généraliser l'utilisation de formats standards de données et adopter un cadre d'interopérabilité régional en adéquation avec les initiatives belges et européennes.

*Drempelwaarden van de OD :*

OK (voltooid) / NOK (niet voltooid)

*Deadline voor de OD :*

2021

***IV.1.8. OD 1.8. : Rechtzetting van de data***

*Beschrijving van de doelstelling*

In het kader van de reglementering inzake de bescherming van de privacy heeft de gebruiker het recht om zijn data bij de Brusselse besturen te laten rechtzetten. Via nieuwe diensten gekoppeld aan de bestaande IT-applicaties zal het makkelijker worden gemaakt om dit recht uit te oefenen.

*1 Kritieke prestatie-indicator (KPI) voor de output van de OD :*

De implementatie van nieuwe diensten voor het rechtzetten van data, gekoppeld aan bestaande IT-applicaties, stimuleren.

*Drempelwaarden van de OD :*

OK (voltooid) / NOK (niet voltooid)

*Deadline voor de OD :*

2024

***IV.1.9. OD 1.9. : Urban Platform***

*Beschrijving van de doelstelling*

Het doel is om één enkel « Urban Platform » uit te rollen dat open data verzamelt en dat de functionaliteiten van api.manager, het downloaden van de data van UrbIS en Geobru in één platform zal integreren.

*1 Kritieke prestatie-indicator (KPI) voor de output van de OD :*

Hhet platform in productie nemen

*Valeurs seuils de l'OO :*

OK (effectué) / NOK (pas effectué)

*Échéance de l'OO :*

2021

***IV.1.8. OO 1.8. : Rectification des données***

*Description de l'objectif*

Dans le cadre des réglementations sur la protection des données privées, les usagers ont le droit de faire rectifier les informations les concernant auprès des administrations bruxelloises. L'exercice de ce droit sera facilité en proposant de nouveaux services liés aux applications informatiques existantes.

*1 indicateur clé de performance (ICP) pour l'output de l'OO :*

Stimuler la mise en place de nouveaux services pour la rectification des données, en lien avec les applications informatiques existantes.

*Valeurs seuils de l'OO :*

OK (effectué) / NOK (non effectué)

*Échéance de l'OO :*

2024

***IV.1.9. OO 1.9. : Urban Platform***

*Description de l'objectif*

L'objectif est de mettre en production une plateforme unique « Urban Platform » rassemblant les données ouvertes et qui intégrera les fonctionnalités d'api.manager, le téléchargement des données d'UrbIS et de Geobru.

*1 indicateur clé de performance (ICP) pour l'output de l'OO :*

Mise en production de la plateforme

*Drempelwaarden van de OD :*

OK (groen) / NOK (rood)

*Deadline voor de OD :*

2024

#### **IV. 2 SD 2 : Modernisering van onze besturen**

*Beschrijving van de doelstelling*

De regering zal een alomvattend beleid uitstippelen om de modernisering van de gewestelijke en plaatselijke besturen te ondersteunen.

Ze zal de ontwikkeling van onlinediensten ondersteunen en de verschillende diensten toegankelijker helpen maken. De regering waakt erover om de digitale cultuur binnen de besturen verder te ontwikkelen door de modernisering van het overheidsoptreden aan te moedigen aan de hand van het gebruik van nieuwe technologieën, en daarbij aandacht te besteden aan digitale inclusie. De overplaatsing van personeel van GOB naar de Silver Tower (Be Connected-project) zal de implementatie van nieuwe werkmethoden, waaronder nieuwe technologieën, mogelijk maken.

De digitale transformatie die in de openbare besturen zal worden doorgevoerd, moet de burger en de bedrijven ten goede komen. Dit houdt onder meer in dat de burger tijd bespaart, omdat hij, indien mogelijk, zich niet meer hoeft te verplaatsen of minder lang hoeft te wachten wanneer hij onze besturen bezoekt.

De implementatie van deze digitale transformatie zal tot stand komen via verschillende initiatieven. In de periode 2019-2024 zullen grote projecten worden uitgevoerd.

*Brondocumenten van de SD*

*Deadline van de SD : 2024*

##### **IV.2.1. OD 2.1. : Virtueel loket**

*Beschrijving van de doelstelling*

Doel is om het bestuur een online dienstenplatform voor zijn gebruikers aan te bieden. Daarbij is het bedoeling om zo veel mogelijk procedures online aan te bieden tegen 2024. Deze zullen toegankelijk zijn via een centraal virtueel loket, in overeenstemming met de Europese Digital Single

*Valeurs seuils de l'OO :*

OK (vert) NOK (rouge)

*Échéance de l'OO :*

2024

#### **IV. 2 OS 2 : Moderniser nos administrations**

*Description de l'objectif*

Le Gouvernement mettra en place une stratégie globale en vue de soutenir la modernisation des administrations régionales et locales.

Il soutiendra la mise en place de services en ligne et le renforcement de l'accessibilité des différents services. Il veillera à développer la culture numérique au sein des administrations, en encourageant la modernisation de l'action publique par l'utilisation des nouvelles technologies, tout veillant à l'inclusion numérique. Le transfert du personnel du SPRB vers la Silver Tower (projet Be Connected) permettra la mise en place de nouvelles méthodes de travail incluant de nouvelles technologies.

La transformation digitale qui sera mise en œuvre au sein des administrations publiques doit bénéficier aux citoyens et aux entreprises. Il s'agit notamment de libérer du temps à nos citoyens, de lui permettre, quand cela est possible, de ne plus devoir se déplacer ou de moins attendre lorsqu'il se rend dans nos administrations.

La mise en œuvre de cette transformation digitale sera concrétisée par différentes initiatives. Des chantiers importants seront mis en œuvre durant la législature 2019-2024.

*Documents sources de l'OS*

*Échéance de l'OS : 2024*

##### **IV.2.1. OO 2.1. : Guichet virtuel**

*Description de l'objectif*

Il s'agira d'offrir à l'administration une plateforme de services en ligne à destination des usagers. L'objectif est de maximiser le nombre de démarches en ligne à l'horizon 2024, accessibles via un guichet virtuel central, et en adéquation avec le règlement européen Digital

Gateway-verordening. Dit project zal worden uitgevoerd in nauwe samenwerking met de Brusselse besturen die onder deze regelgeving vallen.

Daarnaast is het de bedoeling om de interactie met de besturen te vergemakkelijken, vlotter en efficiënter te laten verlopen door te zorgen voor een gepersonaliseerde dienstverlening voor burgers en bedrijven, met name door een proactief datagebruik. Dit zal de toegang tot overheidsdiensten voor rechthebbenden verbeteren om zo bijvoorbeeld het probleem van de non-uptake van sociale rechten aan te pakken, de administratieve lasten te verminderen, de procedures te vereenvoudigen, enz.

*1 Kritieke prestatie-indicator (KPI) voor de output van de OD :*

Een gewestelijke beleid voorstellen voor de digitalisering van administratieve procedures, in overeenstemming met de Europese verordening Digital Single Gateway.

*Drempelwaarden van de OD :*

OK (groen) / NOK (rood)

*Deadline voor de OD :*

2020

#### ***IV.2.2. OD 2.2. : Informatisering en digitale transformatie***

*Beschrijving van de doelstelling*

Doel is de overheidsdiensten efficiënter en burger- en bedrijfsgericht te maken.

Dit houdt onder meer in dat de toegang tot gedeelde bedrijfssoftware ten behoeve van de plaatselijke en gewestelijke besturen wordt bevorderd. De analyse van de behoeften en de selectie van deze aanvragen moeten worden uitgevoerd in nauwe samenwerking met de bevoegde diensten van de begunstigde besturen.

Er zal worden gestreefd naar partnerschappen tussen het CIBG en andere overheidsinstellingen, in samenwerking met de academische en de privésector. Er zal een bijzondere aandacht uitgaan naar mogelijke nieuwe samenwerkingsverbanden met het opstartende ecosysteem van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest.

Single Gateway. Ce projet se fera en étroite collaboration avec les administrations bruxelloises concernées par cette réglementation.

L'objectif est aussi de faciliter, fluidifier et rendre plus efficace l'interaction avec les administrations en organisant un service personnalisé pour le citoyen et les entreprises, notamment en exploitant les données de manière proactive. Cela permettra d'améliorer l'accès des ayants droits aux services publics afin de, par exemple, lutter contre le problème du non-recours aux droits sociaux, réduire les charges administratives, simplifier les procédures...

*1 indicateur clé de performance (ICP) pour l'output de l'OO :*

Proposition d'une stratégie régionale pour la digitalisation des démarches administratives, en adéquation avec le règlement européen Digital Single Gateway.

*Valeurs seuils de l'OO :*

OK (vert) / NOK (rouge)

*Échéance de l'OO :*

2020

#### ***IV.2.2. OO 2.2. : Informatisation et transformation digitale***

*Description de l'objectif*

L'objectif est de rendre les administrations publiques plus efficaces et centrées sur les citoyens et les entreprises.

Il s'agira notamment de faciliter la mise à disposition d'applications métiers mutualisées, au bénéfice des pouvoirs locaux et des administrations régionales. Le travail d'analyse des besoins et de sélection de ces applications doit se faire en étroite collaboration avec les services concernés des administrations bénéficiaires.

Des partenariats seront poursuivis entre le CIRB et d'autres institutions publiques en collaboration avec le secteur académique et le secteur privé. Une attention particulière sera apportée aux nouveaux partenariats possibles avec l'écosystème des startups de la Région de Bruxelles-Capitale.



*1 Kritieke prestatie-indicator (KPI) voor de output van de OD :*

Voorstel voor gedeelde oplossingen voor gewestelijke en plaatselijke besturen.

*Drempelwaarden van de OD :*

OK / NOK

*Deadline voor de OD :*

2024

#### **IV.2.3. OD 2.3. : Change management**

*Beschrijving van de doelstelling*

Om een samenhangend beleid te garanderen, moeten de gewestelijke en lokale besturen buiten de hokjes treden en veranderen. Die transformatie zal kracht worden bijgezet door een beleidsvoering die oog heeft voor het menselijke aspect in die veranderingen binnen de gewestelijke en plaatselijke besturen.

In dit verband zal een gewestelijk plan ter ondersteuning van veranderingen worden voorgesteld om de gewestelijke en plaatselijke besturen te helpen bij de digitale transitie.

*1 Kritieke prestatie-indicator (KPI) voor de output van de OD :*

Een gewestelijk plan ter ondersteuning van veranderingen voorstellen om de gewestelijke en plaatselijke besturen te helpen bij de digitale transitie

*Drempelwaarden van de OD :*

OK (groen) / NOK (rood)

*Deadline voor de OD :*

2020

#### **IV.2.4. OD 2.4. : Once only**

*Beschrijving van de doelstelling*

Om te voldoen aan de eisen van het «Once Only»-principe en om de efficiëntie van de besturen ten dienste van de burger en het bedrijfsleven te verbeteren, is

*1 indicateur clé de performance (ICP) pour l'output de l'OO :*

Proposition de solutions mutualisées à destination des administrations régionales et des pouvoirs locaux

*Valeurs seuils de l'OO :*

OK / NOK

*Échéance de l'OO :*

2024

#### **IV.2.3. OO 2.3. : Change management**

*Description de l'objectif*

Pour assurer la cohérence des politiques, les administrations régionales et locales doivent se décloisonner et se transformer. Cette transformation sera soutenue par la mise en place d'une politique d'accompagnement du volet humain de ces changements au sein des administrations régionales et locales.

Dans ce cadre, un plan régional d'accompagnement du changement sera proposé pour assister les administrations régionales et locales dans la transition numérique.

*1 indicateur clé de performance (ICP) pour l'output de l'OO :*

Proposition d'un plan régional d'accompagnement du changement pour assister les administrations régionales et locales dans la transition numérique

*Valeurs seuils de l'OO :*

OK (vert) / NOK (rouge)

*Échéance de l'OO :*

2020

#### **IV.2.4. OO 2.4. : Once only**

*Description de l'objectif*

Pour répondre aux exigences relatives au principe «Once Only» (collecte unique des données) et améliorer l'efficacité des administrations au service du citoyen et des

een gewestelijk technisch kader opgezet om de uitwisseling van gegevens en het hergebruik van gemeenschappelijke componenten te bevorderen.

Om de samenhang en efficiëntie van de digitale transitie te garanderen, is het essentieel dat deze componentenbasis uniek is. Bij alle nieuwe ontwikkelingen moet hergebruik ervan worden aangemoedigd.

FIDUS is, als gewestelijke dienstenintegrator, de wettelijke beheerder van de elektronische gegevensuitwisseling van en naar de instellingen van het Brusselse Gewest, voor zover het om gegevens uit authentieke bronnen gaat. Het CIBG zal dit technische platform, dat de bescherming van de persoonsgegevens via beveiligde elektronische opslag en stromen garandeert, verder uitbreiden.

Om de besturen te ondersteunen bij het vereenvoudigen van de administratieve procedures, zal de gegevensanalyse bovendien bijdragen tot de aanwending van proactieve diensten die de burger en de bedrijven ten goede komen.

*1 Kritieke prestatie-indicator (KPI) voor de output van de OD :*

Het online plaatsen van nieuwe datasets in het FIDUS-platform

*Drempelwaarden van de OD :*

OK (groen) / NOK (rood)

*Deadline voor de OD :*

2024

#### **IV.2.5. OD 2.5. : IRISnet**

*Beschrijving van de doelstelling*

IRISnet werd ontwikkeld om telecommunicatiediensten aan te bieden, voornamelijk via een gewestelijk glasvezelnetwerk (288 km). Het Gewest moet een beleid blijven voeren dat aansluitingsmogelijkheden biedt via publiek-private samenwerkingen. De regering zal internetaansluitingen in ons gewest verder ondersteunen om de digitalisering te bevorderen.

*1 Kritieke prestatie-indicator (KPI) voor de output van de OD :*

Ondersteuning van een internetaansluiting binnen het gewest.

entreprises, un cadre technique régional a été mis en place pour favoriser l'échange de données et la réutilisation de composants communs.

Pour assurer la cohérence et l'efficacité de la transition numérique, il est primordial que ce socle de composants soit unique. Il faut favoriser leur réutilisation dans tous les nouveaux développements.

FIDUS, au titre d'intégrateur de service régional, est le gestionnaire légal des échanges électroniques de données de et vers les institutions de la Région bruxelloise, pour autant qu'il s'agisse de données provenant de sources authentiques. Le CIRB continuera à étendre cette plateforme technique qui assure la protection des données à caractère personnel par un stockage et des flux électroniques sécurisés.

De plus, afin de soutenir les administrations à simplifier les démarches administratives, l'analyse des données contribuera à la mise en œuvre de services proactifs au bénéfice des citoyens et des entreprises.

*1 indicateur clé de performance (ICP) pour l'output de l'OO :*

Mise en ligne de nouveaux jeux de données dans la plateforme FIDUS

*Valeurs seuils de l'OO :*

OK (vert) / NOK (rouge)

*Échéance de l'OO :*

2024

#### **IV.2.5. OO 2.5. : IRISnet**

*Description de l'objectif*

IRISnet a été développé en vue de fournir des services de télécommunication via principalement un réseau régional de fibre optique (288 kms). La Région doit continuer à mener une politique offrant des possibilités de connexions via des partenariats publics-privés. Le gouvernement continuera à promouvoir la connexion à internet de notre région afin de favoriser la digitalisation.

*1 indicateur clé de performance (ICP) pour l'output de l'OO :*

Stimulation de la connexion internet au sein de la région.

*Drempelwaarden van de OD :*

OK (groen) / NOK (rood)

*Deadline voor de OD :*

2024

**IV.2.6. OD 2.6. : Fiber to the School***Beschrijving van de doelstelling*

De regering heeft als doelstelling om alle basisscholen in het Brussels Gewest te stimuleren om een vezelverbinding te voorzien en zo bij te dragen tot de digitale inclusie via de toegang tot nieuwe vormen van onderwijs met behulp van nieuwe technologieën.

*1 Kritieke prestatie-indicator (KPI) voor de output van de OD :*

Invoeren van een beleid om de vezelverbinding in de scholen te stimuleren.

*Drempelwaarden van de OD :*

OK (groen) / NOK (rood)

*Deadline voor de OD :*

2024

**IV.2.7. OD 2.7. : Multi terminal***Beschrijving van de doelstelling*

Doelstelling is om de interactiviteit met de burger te verbeteren want de huidige IT-omgeving is zowel gebaseerd op meerdere kanalen (spraak, beeld, chat, berichten enzovoort) als op meerdere terminals (laptop, smartphone, slimme horloge, interactieve zuil enzovoort).

Om op deze nieuwe realiteit in te spelen, zal het CIBG, als digitale orkestleider, ervoor zorgen dat de beginselen van een « responsive design » in acht worden genomen en worden gehandhaafd om een zo breed mogelijke toegankelijkheid van de door de besturen aan de burger aangeboden diensten te waarborgen.

*Valeurs seuils de l'OO :*

OK (vert) NOK (rouge)

*Échéance de l'OO :*

2024

**IV.2.6. OO 2.6. : Fiber to the school***Description de l'objectif*

Le Gouvernement a pour objectif de stimuler toutes les écoles primaires de la Région bruxelloise à s'équiper de la fibre et contribuer par ce biais à l'inclusion numérique via l'accès à de nouvelles formes d'enseignement utilisant les nouvelles technologies.

*1 Indicateur clé de performance (ICP) pour l'output de l'OO :*

Mise en place d'une stratégie pour stimuler la connexion des écoles à la fibre

*Valeurs seuils de l'OO :*

OK (vert) NOK (rouge)

*Échéance de l'OO :*

2024

**IV.2.7. OO 2.7. : Multi terminal***Description de l'objectif*

L'objectif est d'améliorer l'interactivité avec le citoyen car l'environnement IT actuel est à la fois multi canal (voix, image, chat, notification...) et multi terminal (ordinateur portable, smartphone, montre connectée, borne interactive...).

Pour répondre à cette nouvelle réalité, le CIRB, en tant qu'orchestrateur numérique veillera à respecter et faire respecter les principes du « responsive design » pour garantir l'accessibilité la plus large des services offerts par les administrations aux citoyens.

*1 Kritieke prestatie-indicator (KPI) voor de output van de OD :*

Invoeren van een beleid om een aanpak gericht op het toegankelijker maken van onze besturen, in overeenstemming met onze verplichtingen, te stimuleren.

*Drempelwaarden van de OD :*

OK (groen) / NOK (rood)

*Deadline voor de OD :*

2024

#### **IV.2.8. OD 2.8. : Green IT**

*Beschrijving van de doelstelling*

De milieu-impact van nieuwe technologieën zal worden beoordeeld en oplossingen zullen worden geïmplementeerd op het niveau van de IT-infrastructuren, digitale applicaties en tools, IT-projecten en -ontwikkelingen die mee bijdragen tot de ecologische voetafdruk van het Brusselse Gewest, met de bedoeling om « green IT »-alternatieven voor te stellen.

De dematerialisatie van de besturen in hun werking, besluitvorming, beheer, enz. zal worden voortgezet in het kader van hun digitale transformatie om zo de ecologische voetafdruk van het gewest te helpen verminderen (hosting van dossiers, documenten en dematerialisatie van processen die bijdragen tot de vermindering van de papieren reiskosten, bijvoorbeeld : BOS-platformen, Kancelarij, IRIS-box,...).

Meer in het bijzonder wordt er verder werk gemaakt van het opnemen van ecologische en maatschappelijke criteria in alle CIBG-overheidsopdrachten met betrekking tot hardware.

Het delen van de infrastructuur is een van de antwoorden op dit probleem. De Green IT-dimensie zal in de opdrachten voor de vernieuwing van IT-apparatuur worden opgenomen om de huidige locaties van het gewestelijk datacenter en alle uitrustingen van de besturen duurzamer en energiezuiniger te maken.

*1 Kritieke prestatie-indicator (KPI) voor de output van de OD :*

Implementatie van een duurzame aanpak in het IT-beleid. (Aankoop, opdracht, beheer...)

*1 indicateur clé de performance (ICP) pour l'output de l'OO :*

Mise en place d'une stratégie pour stimuler une approche d'accessibilité de nos administrations répondant aux obligations.

*Valeurs seuils de l'OO :*

OK (vert) NOK (rouge)

*Échéance de l'OO :*

2024

#### **IV.2.8. OO 2.8. : Green IT**

*Description de l'objectif*

Le poids environnemental des nouvelles technologies sera évalué et des solutions seront mises en œuvre au niveau des infrastructures ITC, des applications et outils numériques, des projets et déploiements informatiques qui participent à l'empreinte écologique de la Région bruxelloise afin de proposer des alternatives « Green IT ».

La dématérialisation des administrations dans leur fonctionnement, leurs prises de décisions, leur gestion... sera poursuivie dans le cadre de leur transformation numérique afin de contribuer à la réduction de l'empreinte environnementale de la région (hébergement des dossiers, des documents et dématérialisation des processus contribuant notamment à réduire le papier et les déplacements, par exemple : plateformes BOS, Chancellerie, IRISbox...).

Notamment, l'utilisation de critères environnementaux et sociétaux dans tous les marchés publics relatifs à du matériel informatique sera poursuivie.

La mutualisation des infrastructures est une des réponses à cette problématique. La dimension Green IT sera intégrée par les marchés pour renouveler les équipements informatiques afin de rendre plus durables et moins énergivores les sites actuels du Data Center régional et l'ensemble des équipements des administrations.

*1 Indicateur clé de performance (ICP) pour l'output de l'OO :*

Mise en place d'une approche durable dans la stratégie informatique. (Achat, marché, gestion...)

*Drempelwaarden van de OD :*

OK (groen), NOK (rood)

*Deadline voor de OD :*

2020

***IV.2.9. OD 2.9. : Kader voor samenwerking met de privésector****Beschrijving van de doelstelling*

In het kader van de digitale transformatie van de besturen is het noodzakelijk om IT-projecten uit te breiden naar nieuwe partners. De partners die betrokken zijn bij IT-projecten zijn inderdaad publieke en private IT-operatoren, overheidsinstellingen (lokaal, gewestelijk, federaal), startups, initiatiefnemers van projecten, academische wereld, professionals (architecten, notarissen, sanctionerende ambtenaren).

Een analyse van bestaande oplossingen op de markt systematiseren om te beantwoorden aan de eisen van de projecten die de komende jaren zullen worden uitgevoerd.

Bovendien zal het CIBG tijdens de legislatuur van 2019-2024 zijn aankoopcentrale verder uitbouwen.

*1 Kritieke prestatie-indicator (KPI) voor de output van de OD :*

Vergelijkende analyse voor elke aankoop/ontwikkeling met bestaande oplossingen op de markt.

*Drempelwaarden van de OD :*

OK (groen) / NOK (rood)

*Deadline voor de OD :*

2024

***IV.2.10. OD 2.10. : Modernisering van gevoelige processen aan de hand van blockchainprojecten****Beschrijving van de doelstelling*

Het leven van de burger en van de bedrijven kan sterk verbeterd worden door bepaalde processen te digitaliseren waar, gelet op de aard van de gegevens in kwestie, erg

*Valeurs seuils de l'OO :*

OK (rouge) NOK (vert)

*Échéance de l'OO :*

2020

***IV.2.9. OO 2.9. : Cadre de collaboration avec le privé****Description de l'objectif*

Dans le cadre de la transformation numérique des administrations, il est nécessaire d'élargir les projets informatiques à de nouveaux partenaires. En effet, les interlocuteurs qui interviennent dans les projets ICT sont des opérateurs publics et privés, acteurs publics (locaux, régionaux, fédéraux), startups, porteurs de projets, monde académique, professionnels (architectes, notaires, agents sanctionnateurs).

Systématiser une analyse des solutions existantes sur le marché afin de répondre aux demandes les projets qui seront réalisés dans les prochaines années.

Par ailleurs, le CIRB poursuivra l'enrichissement de sa centrale d'achats durant la législature 2019-2024.

*1 indicateur clé de performance (ICP) pour l'output de l'OO :*

Analyse comparative pour chaque achat/développement avec les solutions existantes sur le marché

*Valeurs seuils de l'OO :*

OK (vert) NOK (rouge)

*Échéance de l'OO :*

2024

***IV.2.10. OO 2.10. : Modernisation de processus sensible à travers des projets de type blockchain****Description de l'objectif*

La vie de nos citoyens et des entreprises pourraient être largement améliorée par la digitalisation de certains processus nécessitant une grande précaution en vue de

zorgvuldig mee moet worden omgesprongen. Om toch operationele uitmuntendheid te bereiken, zouden technische oplossingen zoals een blockchain de interactie in domeinen als stadsplanning, milieu, burgerlijke staat of zelfs werkgelegenheid echter aanzienlijk verbeteren.

*1 Kritieke prestatie-indicator (KPI) voor de output van de OD :*

Implementatie van modernisering van de processen via blockchaintechnologie.

*Drempelwaarden van de OD :*

OK (groen) / NOK (rood)

*Deadline voor de OD :*

2024

#### **IV. 3 SD 3 : De bescherming van de burger centraal stellen bij beslissingen over digitale transitie**

*Beschrijving van de doelstelling*

De digitale transformatie van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest heeft als doel de efficiëntie van de openbare besturen te verhogen. Dit vereist een gewestelijke IT-governance die de samenhang van de gewestelijke initiatieven waarborgt en dubbel werk voorkomt.

De in te voeren governance heeft eveneens betrekking op het gebruik en de optimale bescherming van de gegevens, en wil daarbij ook inzetten op transparantie en burgerparticipatie.

Om het vertrouwen van het publiek in de digitale transformatie van de besturen te waarborgen, is het van essentieel belang dat de bescherming van gegevens, toegang en informatie wordt gewaarborgd.

Voor de persoonlijke veiligheid spelen de nieuwe technologieën vandaag een versterkende rol.

la nature de données concernées. Pour néanmoins viser une excellence opérationnelle, des solutions techniques comme le blockchain permettrait d'améliorer sensiblement l'interaction dans des domaines tels que l'urbanisme, l'environnement, l'état civil ou même l'emploi.

*1 indicateur clé de performance (ICP) pour l'output de l'OO :*

Mise en place de modernisation de processus via la technologie blockchain

*Valeurs seuils de l'OO :*

OK (vert) NOK (rouge)

*Échéance de l'OO :*

2024

#### **IV. 3 OS 3 : Mettre la protection du citoyen au centre des décisions de transition digitale**

*Description de l'objectif*

La transformation digitale de la Région de Bruxelles-Capitale a pour objectif d'accroître l'efficacité des administrations publiques. Ceci nécessite une gouvernance ICT régionale qui garantit la cohérence de l'action régionale et évite la redondance des initiatives.

La gouvernance à mettre en place concerne également l'utilisation et la protection optimale des données mais également en stimulant la transparence et la participation citoyenne.

Pour assurer la confiance des citoyens dans la transformation digitale des administrations, il est indispensable d'assurer la protection des données, des accès et de l'information.

En ce qui concerne la sécurité des personnes, les nouvelles technologies sont devenues un facteur de renforcement.



*Brondocumenten van de SD**Deadline voor de SD : 2024***IV.3.1. OD 3.1. : Governance van de digitale transformatie***Beschrijving van de doelstelling*

Een gewestelijk beleid inzake digital governance vastleggen en uitrollen

Rationaliseringsmogelijkheden worden onderzocht om doelstellingen met betrekking tot financiële of operationele efficiëntie te bereiken, meer in het bijzonder door verticale of transversale bevoegdheden te delen.

Er dient werk te worden gemaakt van een doeltreffend en transversaal bestuur dat kan zorgen voor coördinatie tussen de verschillende stakeholders, met name door middel van een normatief, wetgevend en regelgevend kader, gebaseerd op transversale comités.

*1 Kritieke prestatie-indicator (KPI) voor de output van de OD :*

In 2020 zal een coördinatiecomité worden opgericht om een governance-model voor 2020 te ontwikkelen.

*Drempelwaarden van de OD :*

OK (groen) / NOK (rood)

*Deadline voor de OD :*

2020

**IV.3.2. OD 3.2. : Camerabewaking***Beschrijving van de doelstelling*

Het doel is de ordonnantie tot oprichting van een instelling van openbaar nut waarin het beheer van het preventie- en veiligheidsbeleid in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest is samengebracht, uit te voeren om de uitwisseling van camerabeelden tussen alle politiezones, de MIVB en de verschillende actoren van de openbare veiligheid te verzekeren.

Daarnaast zal het gebruik van het gewestelijk platform worden uitgebreid tot niet-gewestelijke organisaties (bijvoorbeeld de NMBS of de privésector).

*Documents sources de l'OS**Échéance de l'OS : 2024***IV.3.1. OO 3.1. : Gouvernance de la transformation digitale***Description de l'objectif*

Une politique régionale de gouvernance du numérique sera établie et déployée.

Les possibilités de rationalisation seront étudiées pour atteindre des objectifs d'efficacité financière ou opérationnelle, notamment par la mutualisation des compétences verticales ou transversales.

Il est nécessaire de mettre en place une gouvernance efficace et transversale, capable d'assurer la coordination entre les différentes parties prenantes à l'aide notamment des cadres normatifs, législatifs et réglementaires, en s'appuyant sur des comités transversaux.

*1 indicateur clé de performance (ICP) pour l'output de l'OO :*

En 2020, un comité de coordination sera mis en place pour développer un modèle de gouvernance pour 2020.

*Valeurs seuils de l'OO :*

OK (vert) / NOK (rouge)

*Échéance de l'OO :*

2020

**IV.3.2. OO 3.2. : Vidéoprotection***Description de l'objectif*

L'objectif est de mettre en œuvre l'ordonnance centralisant la gestion de la politique de prévention et de sécurité de la Région bruxelloise pour assurer l'échange des images vidéos entre toutes les zones de police, la STIB et les différents acteurs de la sécurité publique.

Par ailleurs, l'utilisation de la plateforme régionale sera étendue à des organismes non régionaux (par exemple la SNCB ou le secteur privé).

Voorts zullen ook de meest recente technologische innovaties inzake beeldanalyse in het camerabewakingsplatform worden geïntegreerd. Dit alles moet gebeuren met respect voor de privacy.

*1 Kritieke prestatie-indicator (KPI) voor de output van de OD :*

Integratie van de politiezones in het gewestelijke platform stimuleren.

*Drempelwaarden van de OD :*

OK (groen) / NOK (rood)

*Deadline voor de OD :*

2024

#### **IV.3.3. OD 3.3. : Cybersecurity**

*Beschrijving van de doelstelling*

De gewestelijke cyberbeveiliging zal worden versterkt door het gebruik van innovatieve technologieën en de beveiliging van IT-infrastructuur in samenwerking met BPV en CIBG.

Het CIBG zal samen met zijn gewestelijke partners zijn positie op dit gebied bepalen.

De prioriteit van het CIBG is het beveiligen van de IT-infrastructuren die het voor zijn klanten in het datacenter beheert.

*1 Kritieke prestatie-indicator (KPI) voor de output van de OD :*

Het CIBG organiseert om de 6 maanden een penetratietest.

*Drempelwaarden van de OD :*

Deadline voor de OD

Par ailleurs, les dernières innovations technologiques en matière d'analyse d'images seront intégrées à la plateforme de vidéoprotection. Tout ceci doit se réaliser dans le respect de la vie privée.

*1 indicateur clé de performance (ICP) pour l'output de l'OO :*

Stimuler l'intégration des zones de polices la plateforme régionale

*Valeurs seuils de l'OO :*

OK (vert) NOK (rouge)

*Échéance de l'OO :*

2024

#### **IV.3.3. OO 3.3. : Cybersecurity**

*Description de l'objectif*

La cybersécurité régionale sera renforcée en exploitant les technologies innovantes et en sécurisant les infrastructures ICT en collaboration avec BPS et le CIRB.

Le CIRB définira ensemble avec ses partenaires régionaux son positionnement en la matière.

La priorité du CIRB est de sécuriser les infrastructures ICT qu'il gère au sein du datacenter pour le compte de ses clients.

*1 indicateur clé de performance (ICP) pour l'output de l'OO :*

Le CIRB organisera un « pénétration test » tous les 6 mois

*Valeurs seuils de l'OO :*

Échéance de l'OO :

**IV.3.4. OD 3.4. : Information & Data Security***Beschrijving van de doelstelling*

Sinds 25/05/2018 is de AVG inzake de bescherming van de privacy in werking getreden en zijn de overheidsinstellingen wettelijk verplicht zich daaraan te houden.

Het CIBG heeft een beleid uitgestippeld ter bescherming van de gegevens en ter verbetering van de informatiebeveiliging voor de gewestelijke overheidsinstellingen.

Het CIBG zal deze laatste blijven bijstaan bij hun inspanningen om te voldoen aan de geldende wettelijke verplichtingen en normen door middel van advies, audit, DPO (de functionaris voor gegevensbescherming) of ISA (Information Security Advisor).

Daarnaast zal het CIBG de samenwerking tussen overheidsinstellingen in het kader van het DPO-knowledge center voortzetten. Ook zal het de regering adviseren over de omzetting van de NIS-richtlijn.

*1 Kritieke prestatie-indicator voor de output van de OD :*

Ondersteuning van de besturen om te voldoen aan wettelijke verplichtingen met betrekking tot gegevensbescherming.

*Drempelwaarden van de OD :*

OK (groen) / NOK (rood)

*Deadline voor de OD :*

2024

**IV.3.5. OD 3.5. : Datagovernance***Beschrijving van de doelstelling*

Op basis van de algemene verordening gegevensbescherming en de beste praktijken op Belgisch en Europees niveau zal een gewestelijk kader voor de classificatie van de gegevens worden ontwikkeld. Dit kader biedt een leidraad voor gegevensbeheer en -uitwisseling. Het kader stelt ons ook in staat aanbevelingen te doen over het gebruik van nieuwe oplossingen voor gegevensopslag (publieke clouds, private clouds, blockchain,)

**IV.3.4. OO 3.4. : Information & Data Security***Description de l'objectif*

Depuis le 25/05/2018, le RGPD relatif à la protection des données à caractère personnel est entré en vigueur et les institutions publiques ont l'obligation légale de s'y conformer.

Le CIRB a développé une stratégie en matière de protection des données et l'amélioration de la sécurité de l'information pour les institutions publiques régionales.

Le CIRB continuera à assister ces dernières dans leurs démarches pour respecter les obligations légales et normes en vigueur par des prestations de conseil, audit, DPO (délégué à la protection des données) ou d'ISA (conseiller en sécurité de l'information).

Par ailleurs, le CIRB poursuivra la collaboration entre les acteurs publics dans le cadre du DPO knowledge center. Il sera aussi conseiller du Gouvernement pour la transposition de la directive NIS.

*1 indicateur clé de performance (ICP) pour l'output de l'OO :*

Support des administrations en vue de respecter les obligations légales relatives à la protection des données.

*Valeurs seuils de l'OO :*

OK (vert) / NOK (rouge)

*Échéance de l'OO :*

2024

**IV.3.5. OO 3.5. : Gouvernance data***Description de l'objectif*

Sur la base du Règlement général sur la Protection des données et des meilleurs pratiques relevées aux niveaux belge et européen, un cadre régional de classification des données sera élaboré. Ce cadre permettra de donner des conseils sur la gestion et la communication des données. Il permettra également de faire des recommandations sur l'utilisation des nouvelles solutions de stockage des données (clouds publics, clouds privés, blockchain,)

*1 Kritieke prestatie-indicator (KPI) voor de output van de OD :*

Een gewestelijk kader voor de gegevensclassificatie voorstellen

*Drempelwaarden van de OD :*

OK (groen) / NOK (rood)

*Deadline voor de OD :*

2020

#### **IV.3.6. OD 3.6. : Ethisch databeheer**

*Beschrijving van de doelstelling*

Het volstaat niet om zich op technisch vlak voor te bereiden op het gebruik van gegevens. Er is bijkomend denkwerk vereist om een ethisch kader op te zetten voor het beheer van de gegevens van onze burgers en bedrijven.

*1 Kritieke prestatie-indicator (KPI) voor de output van de OD :*

Een ethisch kader uitwerken om het gegevensbeheer te begeleiden

*Drempelwaarden van de OD :*

OK (groen) / NOK (rood)

*Deadline voor de OD :*

2021

#### **IV. 4 SD 4 : De interactie verbeteren via digitale technologieën**

*Beschrijving van de doelstelling*

Een van de belangrijkste aspecten van technologie is dat het de toegang tot informatie vereenvoudigt. De regering wil daarom met digitale oplossingen de communicatie met de burger verbeteren. Doel hierbij is administratieve procedures, burgerrechten en overheidsbeslissingen zo uit te leggen dat transparantie in de werking van de overheid centraal staat.

*1 indicateur clé de performance (ICP) pour l'output de l'OO :*

Proposer un cadre régional de classification des données

*Valeurs seuils de l'OO :*

OK (vert) / NOK (rouge)

*Échéance de l'OO :*

2020

#### **IV.3.6. OO 3.6. : Gestion éthique des données**

*Description de l'objectif*

Se préparer fonctionnellement et techniquement à l'utilisation des données ne suffit pas. Il est important de mener en parallèle une réflexion et mettre en place un cadre éthique sur la gestion des données de nos citoyens et de nos entreprises

*1 Indicateur clé de performance (ICP) pour l'output de l'OO :*

Mise en place d'un cadre éthique pour encadrer la gestion des données

*Valeurs seuils de l'OO :*

OK (vert) / NOK (rouge)

*Échéance de l'OO :*

2021

#### **IV. 4 OS 4 : Améliorer l'interaction grâce aux technologies digitales**

*Description de l'objectif*

Un des aspects essentiels de la technologie est de permettre de fournir un accès simplifié aux informations. Le gouvernement entend donc utiliser les solutions digitales en vue d'améliorer sa communication avec les citoyens. On vise ici tant l'explication des procédures administratives, des droits des citoyens et des décisions prises par le gouvernement de sorte que la transparence soit au cœur du mode de fonctionnement.

Anderzijds bevorderen technologieën ook de mogelijkheden tot interactie met de burger, zodat er in maatschappelijke debatten en politieke beslissingen meer met de burger rekening wordt gehouden. Betere communicatie, transparantie over beslissingen en toegang tot informatie zullen de komende vijf jaar dan ook meer aandacht krijgen.

*Deadline voor de SD : 2024*

#### **IV.4.1. OD 4.1. : Transparantie**

##### *Beschrijving van de doelstelling*

De transparantie van het overheidsoptreden zal worden versterkt door de systematische publicatie van alle beslissingen van de gewestregering en van de schepencolleges, van de besluiten, begrotingen, uitgaven en subsidies.

*1 Kritieke prestatie-indicator (KPI) voor de output van de OD :*

Gebruik van tools om overheidsbeslissingen toegankelijk te maken.

*Drempelwaarden van de OD :*

OK (groen) / NOK (rood)

*Deadline voor de OD :*

2024

#### **IV.4.2. OD 4.2. : Webbeleid**

##### *Beschrijving van de doelstelling*

Om een sterk, verenigd en samenhangend beeld te geven van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest, is het belangrijk om een gewestelijk webbeleid op te zetten. Burgers en KMO's die de websites van de gewestelijke overheden bezoeken, moeten een samenhangende huisstijl kunnen herkennen en navigatiewegen vlot kunnen terugvinden. De besturen die belast zijn met de digitale transitie en de administratieve vereenvoudiging zullen de coördinatie op zich nemen om een gewestelijk webplan voor te stellen. Dit plan zal een gewestelijke huisstijlgids bevatten.

*1 Kritieke prestatie-indicator (KPI) voor de output van de OD :*

Een gewestelijk webplan voorstellen

D'autre part, les technologies favorisent également les possibilités d'interactions avec le citoyen de sorte qu'il soit plus pris en considération dans les débats sociétaux et les décisions politiques. Une meilleure communication, une transparence sur les décisions et un accès à l'information seront donc mis en avant durant ces 5 prochaines années.

*Échéance de l'OS : 2024*

#### **IV.4.1. OO 4.1. : Transparence**

##### *Description de l'objectif*

La transparence de l'action publique sera renforcée par la publicité systématique de toutes les décisions du Gouvernement régional et des Collèges communaux, des arrêtés, des budgets, des dépenses et des subsides.

*1 indicateur clé de performance (ICP) pour l'output de l'OO :*

Utilisation d'outil permettant de rendre accessible des décisions du Gouvernement

*Valeurs seuils de l'OO :*

OK (vert) / NOK (vert)

*Échéance de l'OO :*

2024

#### **IV.4.2. OO 4.2. : Politique web**

##### *Description de l'objectif*

Afin de donner une image forte, unie et cohérente de la Région de Bruxelles-Capitale, il est important de mettre en place une politique web régionale. Les citoyens et les PME qui visitent les sites des administrations régionales doivent retrouver une cohérence dans les styles graphiques et la navigation. À cette fin, les administrations en charge de la transition numérique et de la simplification administrative se coordonneront pour proposer un plan web régional. Ce plan comprendra notamment une charte graphique régionale.

*1 indicateur clé de performance (ICP) pour l'output de l'OO :*

Proposer un plan web régional

*Drempelwaarden van de OD :*

OK (groen) / NOK (rood)

*Deadline voor de OD :*

2020

**IV.4.3. OD 4.3. : De interactiviteit met de burger verbeteren**

*Beschrijving van de doelstelling*

Burgerparticipatie zal worden ondersteund aan de hand van digitale tools die de interactie tussen burgers, politici en besturen vergemakkelijken (bijvoorbeeld initiatieven inzake interactieve platforms voor interpellaties, raadplegingen, participatieve budgetten, enz.)

*1 Kritieke prestatie-indicator nr. 1 (KPI) voor de output van de OD :*

Stimulering van burgerraadplegingscampagnes dankzij digitale oplossingen.

*Drempelwaarden van de OD :*

OK (groen) / NOK (rood)

*Deadline voor de OD :*

2024

**IV. 5 SD 5 : Onze burgers en bedrijven klaarstomen voor de digitale transitie**

*Beschrijving van de doelstelling*

De « Smart City »-ambitie van het Gewest houdt in dat burgers en overheden ten volle kunnen profiteren van de mogelijkheden die informatie- en communicatietechnologieën bieden om een positieve impact te hebben op hun werking en de ontwikkeling van iedereen. Voortdurend blijven met de nieuwe technologische trends is dan ook de boodschap. De bevolking, het bedrijfsleven, de academische wereld en de overheid moeten zich dus voortdurend in vraag durven stellen om mee op de kar te kunnen springen van de technologische veranderingen.

*Valeurs seuils de l'OO :*

OK (vert) / NOK (rouge)

*Échéance de l'OO :*

2020

**IV.4.3. OO 4.3. : Améliorer l'interactivité avec les citoyens**

*Description de l'objectif*

La participation citoyenne sera soutenue par des outils numériques facilitant l'interaction entre les citoyens, le politique et les administrations (par exemple par des initiatives portant sur des plateformes interactives pour les interpellations, les consultations, les budgets participatifs...).

*1 indicateur clé de performance N° 1 (ICP) pour l'output de l'OO :*

Stimulation de campagnes de consultation citoyenne grâce aux solutions digitales

*Valeurs seuils de l'OO :*

OK (vert) / NOK (rouge)

*Échéance de l'OO :*

2024

**IV. 5 OS 5 : Préparer nos citoyens et nos entreprises à la transition numérique**

*Description de l'objectif*

L'ambition « Smart City » de la Région signifie que citoyens et pouvoirs publics puissent bénéficier pleinement des possibilités qu'offrent les technologies de l'information et de la communication en vue d'impacter positivement leur fonctionnement et l'épanouissement de tout un chacun. Ceci implique de constamment apprivoiser les nouvelles tendances technologiques. Ainsi, la population, les entreprises, le milieu académique et les pouvoirs publics doivent constamment se remettre en question pour être prêts à tirer avantage des changements technologiques qui s'opèrent.



De regering wil die noodzakelijke aanpassing stimuleren bij de burgers (kinderen, volwassenen, werknemers, senioren, werkzoekenden, leidinggevenden...) maar ook bij onze bedrijven en besturen.

#### **IV.5.1. OD 5.1. : Smart City Office**

##### *Beschrijving van de doelstelling*

Het Smart City Office speelt een sleutelrol in het samenbrengen van alle actoren die betrokken zijn bij de Smart City strategie van het Brussels Gewest.

De rol van het Smart City Office zal worden versterkt om een coördinatie tot stand te brengen waarmee alle projecten en initiatieven van Smart City op elkaar kunnen worden afgestemd. Dit om dubbel werk te voorkomen en ervoor te zorgen dat de beschikbare middelen doeltreffend worden gebruikt. Dankzij deze versterking komen er meer mogelijkheden voor interoperabiliteit en gegevensuitwisseling ten voordele van het Gewest, de burgers, de academische wereld en het bedrijfsleven.

*1 Kritieke prestatie-indicator (KPI) voor de output van de OD :*

Oprichting van een platform voor de informatie-uitwisseling tussen initiatieven in verband met de smart city.

*Drempelwaarden van de OD :*

OK (groen) / NOK (rood)

*Deadline voor de OD :*

2024

#### **IV.5.2. OD 5.2. : Digitale inclusie**

##### *Beschrijving van de doelstelling*

Het doel is om de digitale kloof in het BHG te verkleinen door een actieplan uit te voeren.

In december 2019 zal een actieplan 2020-2024 worden ingediend. Het heeft betrekking op de volgende doelstellingen :

- Een label « EPN erkend door het BHG » ontwikkelen
- Een onderzoek uitvoeren over het profiel van de EPN-bezoekers

Le gouvernement compte stimuler cette adaptation nécessaire auprès des citoyens (enfants, adultes, travailleurs, séniors, demandeurs d'emplois, cadres...) mais également de nos entreprises et nos administrations.

#### **IV.5.1. OO 5.1. : Smart City Office**

##### *Description de l'objectif*

Le Smart City Office joue un rôle clé en rassemblant tous les acteurs participants à la stratégie Smart City de la Région bruxelloise.

Le rôle du Smart City Office sera renforcé pour instaurer une coordination permettant d'accueillir l'ensemble des projets et initiatives ayant trait à la Smart City. Et ce, afin d'éviter les redondances et de s'assurer que les ressources disponibles sont utilisées efficacement. Ce renforcement permettra d'augmenter les possibilités d'interopérabilité et d'échange de données au bénéfice de la Région, des citoyens, du monde académique et des entreprises.

*1 indicateur clé de performance (ICP) pour l'output de l'OO :*

Mise en place d'une plateforme d'échange d'information entre initiatives liés à la smart city.

*Valeurs seuils de l'OO :*

OK (vert) / NOK (rouge)

*Échéance de l'OO :*

2024

#### **IV.5.2. OO 5.2. : Inclusion numérique**

##### *Description de l'objectif*

L'objectif est de réduire la fracture numérique en RBC en mettant en place un plan d'actions.

Un plan d'actions 2020-2024 sera remis en décembre 2019. Il couvrira les objectifs suivants :

- Développer un label « EPN reconnu par la RBC »
- Réaliser une étude sur le profil des visiteurs des EPN

- Een werkgroep «Digitale Inclusie» oprichten en animeren
- Een initiatief/dienst ten voordele van de gemeenten voorstellen
- Communicatieplan
- Contacten tussen de verschillende actoren uitbouwen
- Het huidige EPN-netwerk en de verschillende actoren ondersteunen

*1 Kritieke prestatie-indicator (KPI) voor de output van de OD :*

Ingediend actieplan 2020:2024

*Drempelwaarden van de OD :*

OK (groen) / NOK (rood)

*Deadline van de OD :*

Eind 2019

***IV.5.3. OD 5.3. : Bedrijven stimuleren / Competitiviteitspool***

*Beschrijving van de doelstelling*

De bedrijven stimuleren om aandacht te hebben voor de komst van nieuwe technologieën door er proactief gebruik van te maken om zo nieuwe oplossingen met een hoge toegevoegde waarde op de Brusselse markt te kunnen aanreiken.

*1 Kritieke prestatie-indicator (KPI) voor de output van de OD :*

Een plan ter stimulering van de bedrijven om de nieuwe technologieën zoals artificiële intelligentie, blockchain, machine learning, enz. te omarmen

*Drempelwaarden van de OD :*

OK (groen) / NOK (rood)

*Deadline voor de OD :*

2024

- Créer et animer un Groupe de Travail «Inclusion Numérique»
- Proposer une action/service au bénéfice des communes
- Plan de communication
- Développer les contacts entre les différents acteurs
- Soutenir le réseau actuel des EPN et les différents acteurs

*1 indicateur clé de performance (ICP) pour l'output de l'OO :*

Plan d'actions 2020-2024 déposé

*Valeurs seuils de l'OO :*

OK (Vert) NOK (Rouge)

*Échéance de l'OO :*

Fin 2019

***IV.5.3. OO 5.3. : Stimuler les entreprises / Pôle de compétitivité***

*Description de l'objectif*

Stimuler les entreprises à être attentifs à l'arrivée de nouvelles technologies en s'insérant de manière proactive dans leur utilisation en vue d'offrir de nouvelles solutions à haute valeur ajoutée sur le marché bruxellois.

*1 indicateur clé de performance (ICP) pour l'output de l'OO :*

Mise en place d'un plan de stimulation des entreprises aux nouvelles technologies tel que l'intelligence artificielle, le blockchain, machine learning, etc.

*Valeurs seuils de l'OO :*

OK (vert) / OK (rouge)

*Échéance de l'OO :*

2024

**IV.5.4. OD 5.4. : Digitale transitiemogelijkheden in verband met de komst van 5G stimuleren**

*Beschrijving van de doelstelling*

5G brengt een schat aan opportuniteiten met zich mee voor bedrijven en burgers op het gebied van digitale interacties, informatie-uitwisseling, de uitwerking van nieuwe informatiebronnen of gewoon in het dooreenschudden van ons dagelijks stramien. Het is onze taak om onze maatschappij klaar te stomen om deze technologie te omarmen en er de nieuwe digitale opportuniteiten van te benutten.

*1 Kritieke prestatie-indicator (KPI) voor de output van de OD :*

Een actieplan om digitale actoren te stimuleren 5G te gebruiken om een impact te hebben op de digitale transitie.

*Drempelwaarden van de OD :*

OK (groen) / NOK (rood)

*Deadline voor de OD :*

2024

**IV.5.5. OD 5.5. : Onze bevolking voorbereiden op artificiële intelligentie**

*Beschrijving van de doelstelling*

De ontwikkeling van technologische vaardigheden versterken om onze samenleving voor te bereiden op het benutten van de mogelijkheden die deze nieuwe technologie ons biedt.

*1 Kritieke prestatie-indicator voor de output van de OD :*

Invoering van een plan om de Brusselaars voor te bereiden op de professionele vaardigheden die nodig zijn om zich aan te passen aan de eisen van de wereld van de artificiële intelligentie.

*Drempelwaarden van de OD :*

OK (groen) / NOK (rood)

**IV.5.4. OO 5.4. : Stimuler les opportunités de transition digitales liés à l'arrivée de la 5G**

*Description de l'objectif*

La 5G apportera une quantité d'opportunités pour les entreprises et les citoyens dans le cadre des interactions digitales, de l'échange d'information, de la mise en place de nouvelles sources d'information ou tout simplement dans le chamboulement de notre manière de fonctionner au quotidien. Ça sera notre rôle de préparer notre société à accueillir cette technologie et d'en exploiter les nouvelles opportunités numériques.

*1 indicateur clé de performance (ICP) pour l'output de l'OO :*

Plan d'action pour stimuler les acteurs numériques à exploiter la 5G pour avoir un impact sur la transition numérique.

*Valeurs seuils de l'OO :*

OK (vert) / NOK (rouge)

*Échéance de l'OO :*

2024

**IV.5.5. OO 5.5. : préparer notre population à l'intelligence artificielle**

*Description de l'objectif*

Renforcer le développement de compétences technologiques en vue de préparer notre société à saisir les opportunités offertes par cette nouvelle technologie.

*1 indicateur clé de performance (ICP) pour l'output de l'OO :*

Mise en place d'un plan pour préparer les Bruxellois aux compétences professionnelles requises pour s'adapter aux exigences du monde encadré par l'intelligence artificielle

*Valeurs seuils de l'OO :*

OK (vert) / NOK (rouge)

*Deadline voor de OD :*

2021

**IV.5.6. OD 5.6. : Mainstreaming van het gelijke kansenbeleid***Beschrijving van de doelstelling*

Rekening houden met de problemen of specifieke kenmerken van de personen op wie de criteria inzake gelijke kansen van toepassing zijn, en deze integreren in de regionale bevoegdheid voor digitale transitie.

- Integreren van gelijke kansen in alle operationele doelstellingen van de oriëntatienota en de adviesbrief
- Voltooiing van de gelijke kansentest voor alle ontwerpen op het gebied van wet- en regelgeving
- Voltooiing van de gelijke kansentest voor de bestekken voor overheidsopdrachten vanaf 30.001 euro exclusief BTW
- Voltooiing van de gelijke kansentest voor oproepen tot het indienen van projecten en subsidiebesluiten vanaf 30,001 euro exclusief BTW

*Brondocumenten van de SD*

Ordonnantie, besluit gelijke kansentest

*Deadline van de SD*

2024

*Slaagvoorwaarden*

Noodzakelijke personele middelen, politieke wil, steun van de hiërarchie binnen de administratie, bewustmaking van zoveel mogelijk mensen in de betrokken diensten en opleiding in gelijke kansen voor degenen die verantwoordelijk zijn voor de verschillende operationele doelstellingen.

*Middelen*

- Geschatte aantal VTE's : 0.5
- ICT-behoefte
- Budget

*Échéance de l'OO :*

2021

**IV.5.6. OO 5.6. : Mainstreaming de l'égalité des chances***Description de l'objectif*

Tenir compte et intégrer au sein de la compétence régionale de transition numérique les problématiques ou spécificités auxquelles peuvent être confrontées les personnes ciblées par les critères liés à l'égalité des chances.

- Intégrer l'égalité des chances dans tous les objectifs opérationnels de la note d'orientation et de la lettre d'orientation
- Compléter le test d'égalité des chances pour toutes les conceptions législatives ou réglementaires
- Compléter le test d'égalité des chances pour les cahiers des charges des marchés publics à partir de 30.001 euros hors TVA
- Compléter le test d'égalité des chances pour les appels à projets et les décisions d'octroi d'une subvention à partir de 30.001 euros hors TVA

*Documents sources de l'OS*

Ordonnance, arrêté test égalité des chances

*Échéance de l'OS*

2024

*Conditions de réussite*

Ressources humaines nécessaires, volonté politique, soutien de la hiërarchie au sein de l'administration, sensibilisation d'un maximum de personnes des services concernés, et formation par rapport à l'égalité des chances des personnes responsables des différents objectifs opérationnels.

*Moyens*

- Nombre estimé ETP : 0.5
- Besoins ICT
- Budget

*Partners*

equal.brussels, UNIA, IGVM

**IV. 6 SD 6 : Klimaatverbintenissen***Beschrijving van de doelstelling*

Bijdragen aan de klimaatverbintenissen van het Gewest om de directe en indirecte uitstoot van broeikasgassen tegen 2030 met minstens 40 % te verminderen en de Europese doelstelling voor koolstofneutraliteit te benaderen tegen 2050.

Om efficiënt te zijn, moeten de bijdragen van elke openbare instelling aan de klimaatprioriteiten worden vertaald in hefboomen die beantwoorden aan adequate en realistische doelstellingen. Derhalve belast de Regering de Taskforce Klimaat, die alle administraties verenigt onder coördinatie van Leefmilieu Brussel, met de opdracht om de vaststelling en/of actualisering van de meetbare en cijfermatige hefboomen en doelstellingen, die in het kader van de begroting 2021 aan het Parlement zullen worden meegedeeld, te begeleiden.

*Middelen*

- Geschatte aantal VTE's
- ICT-behoefte
- Budget

*Partners*

Leefmilieu Brussel,...

**IV.6.1. OD 6.1. : integratie van de klimaatdimensie in alle opdrachten***Beschrijving van de doelstelling*

Het identificeren, plannen en/of actualiseren tegen het einde van het eerste kwartaal 2020 van de meetbare of cijfermatige hefboomen en operationele doelstellingen die moeten worden opgenomen in de Oriëntatiebrieven met het oog op de integratie van de klimaatdimensie in alle opdrachten (OD reeds geïdentificeerd in de Oriëntatienota en nieuwe OD)

*Middelen*

- Geschatte aantal VTE's
- ICT-behoefte

*Partenaires*

equal.brussels, UNIA, IEFH

**IV. 6 OS 6 : Engagements climatiques***Description de l'objectif*

Contribuer aux engagements de la Région en matière climatique pour atteindre une réduction de minimum 40 % des émissions de GES, directes et indirectes, en 2030 et s'approcher de l'objectif européen de neutralité carbone en 2050.

Pour être efficaces, les contributions de chaque organisme public aux priorités climatiques doivent être traduites en leviers qui répondent à des objectifs adéquats et réalisables. Le Gouvernement confie, dès lors, à la Task force Climat, qui rassemble l'ensemble des administrations sous la coordination de Bruxelles Environnement, la mission d'accompagner la fixation et/ou l'actualisation des leviers et objectifs mesurables ou chiffrés, qui seront communiqués au Parlement dans le cadre du budget 2021.

*Moyens*

- Nombre estimé ETP
- Besoins ICT
- Budget

*Partenaires*

Bruxelles Environnement,...

**IV.6.1. OO 6.1. : intégrer la dimension climatique dans l'ensemble des missions***Description de l'objectif*

Pour intégrer la dimension climatique dans l'ensemble des missions, identifier, planifier et/ou actualiser, d'ici la fin du premier semestre 2020, les leviers et objectifs opérationnels mesurables ou chiffrés à intégrer dans les lettres d'orientation (OO déjà identifiés dans la Note d'orientation et OO nouveaux)

*Moyens*

- Nombre estimé ETP
- Besoins ICT

– Budget

*Partners*

Leefmilieu Brussel,...

***IV.6.2. OD 6.2. : integratie van de klimaatdimensie binnen haar organisatie***

*Beschrijving van de doelstelling*

Het identificeren en plannen tegen het einde van het eerste kwartaal 2020 van cijfermatige hefboomen en operationele doelstellingen die moeten worden opgenomen in de Oriëntatiebrieven met het oog op de integratie van de klimaatdimensie binnen CIBG (OD reeds geïdentificeerd in de Oriëntatienota en nieuwe OD)

*Middelen*

- Geschatte aantal VTE's
- ICT-behoefte
- Budget

*Partners*

Leefmilieu brussel,...

– Budget

*Partenaires*

Bruxelles Environnement,...

***IV.6.2. OO 6.2. : intégrer la dimension climatique au sein de son organisation***

*Description de l'objectif*

Pour intégrer la dimension climatique au sein du CIRB, identifier et planifier, d'ici la fin du premier semestre 2020, les leviers et objectifs opérationnels chiffrés à intégrer dans les lettres d'orientation (OO déjà identifiés dans la Note d'orientation et OO nouveaux)

*Moyens*

- Nombre estimé ETP
- Besoins ICT
- Budget

*Partenaires*

Bruxelles Environnement,...



**Bijlage 1: Samenvattende lijst van alle strategische doelstellingen (SD) en operationele doelstellingen (OD)**

- IV.1 SD 1 : Een open data-beleid ondersteunen
- IV.1.1 OD 1.1 : Opstellen en uitrollen van een gewestelijk datagovernanceplan
  - IV.1.2 OD 1.2 : De verspreiding en het gebruik van open data afkomstig van overheidsinstellingen organiseren
  - IV.1.3 OD 1.3 : De richtlijn Public Sector Information (PSI) omzetten
  - IV.1.4 OD 1.4 : Een communicatieplan over het « Open Data-beleid » voorstellen.
  - IV.1.5 OD 1.5 : UrbIS
  - IV.1.6 OD 1.6 : Internet der dingen
  - IV.1.7 OD 1.7 : Het gebruik van standaard dataformaten stimuleren en een interoperabiliteitskader verder uitwerken
  - IV.1.8 OD 1.8 : Rechtzetting van de data
  - IV.1.9 OD 1.9 : Urban Platform
- IV.2 SD 2 : Modernisering van onze besturen
- IV.2.1 OD 2.1 : Virtueel loket
  - IV.2.2 OD 2.2 : Informatisering en digitale transformatie
  - IV.2.3 OD 2.3 : Change management
  - IV.2.4 OD 2.4 : Once only
  - IV.2.5 OD 2.5 : IRISnet
  - IV.2.6 OD 2.6 : Fiber to the School
  - IV.2.7 OD 2.7 : Multi terminal
  - IV.2.8 OD 2.8 : Green IT
  - IV.2.9 OD 2.9 : Kader voor samenwerking met de privésector
  - IV.2.10 OD 2.10 : Modernisering van gevoelige processen aan de hand van blockchainprojecten
- IV.3 SD 3 : De bescherming van de burger centraal stellen bij beslissingen over digitale transitie 19
- IV.3.1 OD 3.1 : Governance van de digitale transformatie
  - IV.3.2 OD 3.2 : Camerabewaking
  - IV.3.3 OD 3.3 : Cybersecurity
  - IV.3.4 OD 3.4 : Information & Data Security
  - IV.3.5 OD 3.5 : Datagovernance

**Annexe 1 : Liste récapitulative de tous les objectifs stratégiques (OS) et objectifs opérationnels (OO)**

- IV.1 OS 1 : Soutenir une politique d'open data
- IV.1.1 OO 1.1 : Etablir et déployer un plan régional de gouvernance des données
  - IV.1.2 OO 1.2 : Organiser la diffusion et l'utilisation des données ouvertes (« open data ») provenant des institutions publiques
  - IV.1.3 OO 1.3 : Transposer la directive Public Sector Information (PSI)
  - IV.1.4 OO 1.4 : Proposer un plan de communication sur la politique « Open Data »
  - IV.1.5 OO 1.5 : UrbIS
  - IV.1.6 OO 1.6 : Internet of things
  - IV.1.7 OO 1.7 : Pousser l'utilisation de format de données standards et un cadre d'interopérabilité
  - IV.1.8 OO 1.8 : Rectification des données
  - IV.1.9 OO 1.9 : Urban Platform
- IV.2 OS 2 : Moderniser nos administrations
- IV.2.1 OO 2.1 : Guichet virtuel
  - IV.2.2 OO 2.2 : Informatisation et transformation digitale
  - IV.2.3 OO 2.3 : Change management
  - IV.2.4 OO 2.4 : Once only
  - IV.2.5 OO 2.5 : IRISnet
  - IV.2.6 OO 2.6 : Fiber to the school
  - IV.2.7 OO 2.7 : Multi terminal
  - IV.2.8 OO 2.8 : Green IT
  - IV.2.9 OO 2.9 : Cadre de collaboration avec le privé
  - IV.2.10 OO 2.10 : Modernisation de processus sensible à travers des projets de type blockchain
- IV.3 OS 3 : Mettre la protection du citoyen au centre des décisions de transition digitale
- IV.3.1 OO 3.1 : Gouvernance de la transformation digitale
  - IV.3.2 OO 3.2 : Vidéo-protection
  - IV.3.3 OO 3.3 : Cybersecurity
  - IV.3.4 OO 3.4 : Information & Data Security
  - IV.3.5 OO 3.5 : Gouvernance data

IV.3.6 OD 3.6 : Ethisch databeheer

IV.4 SD 4: De interactie verbeteren via digitale technologieën

IV.4.1 OD 4.1 : Transparantie

IV.4.2 OD 4.2 : Webbeleid

IV.4.3 OD 4.3 : De interactiviteit met de burger verbeteren

IV.5 OS 5 : Onze burgers en bedrijven klaarstomen voor de digitale transitie

IV.5.1 OD 5.1 : Smart City Office

IV.5.2 OD 5.2 : Digitale inclusie

IV.5.3 OD 5.3 : Bedrijven stimuleren / Competitiviteitspool

IV.5.4 OD 5.4 : Digitale transitiemogelijkheden in verband met de komst van 5G stimuleren

IV.5.5 OD 5.5 : Onze bevolking voorbereiden op artificiële intelligentie

IV. 5.6 OD 5.6: Mainstreaming van het gelijke kansenbeleid

IV. 6 SD 6. Klimaatverbintenissen

IV.6.1 OD 6.1 : integratie van de klimaatdimensie in alle opdrachten

IV.6.2 OD 6.2 : integratie van de klimaatdimensie binnen haar organisatie

IV.3.6 OO 3.6 : Gestion éthique des données

IV.4 OS 4 : Améliorer l'interaction grâce aux technologies digitales

IV.4.1 OO 4.1 : Transparence

IV.4.2 OO 4.2 : Politique web

IV.4.3 OO 4.3 : Améliorer l'interactivité avec les citoyens

IV.5 OS 5 : Préparer nos citoyens et nos entreprises à la transition numérique

IV.5.1 OO 5.1 : Smart City Office

IV.5.2 OO 5.2 : Inclusion numérique

IV.5.3 OO 5.3 : Stimuler les entreprises / Pôle de compétitivité

IV.5.4 OO 5.4 : Stimuler les opportunités de transition digitales liés à l'arrivée de la 5G

IV.5.5 OO 5.5 : préparer notre population à l'intelligence artificielle

IV.5.6. OO 5.6. : Mainstreaming de l'égalité des chances

IV. 6 OS 6. Engagements climatiques

IV.6.1 OO 6.1 : intégrer la dimension climatique dans l'ensemble des missions

IV.6.2 OO 6.2 : intégrer la dimension climatique au sein de son organisation