

FEDERALE OVERHEIDSDIENST WERKGELEGENHEID,
ARBEID EN SOCIAAL OVERLEG

[C – 2016/22185]

21 APRIL 2016. — Koninklijk besluit tot goedkeuring van de vijfde bestuursovereenkomst van de Rijksdienst voor jaarlijkse vakantie

FILIP, Koning der Belgen,

Aan allen die nu zijn en hierna wezen zullen, Onze Groet.

Gelet op de wet van 25 april 1963 betreffende het beheer van de instellingen van openbaar nut voor sociale zekerheid en sociale verzorging;

Gelet op de wet van 26 juli 1996 tot modernisering van de sociale zekerheid en tot vrijwaring van de leefbaarheid van de wettelijke pensioenstelsels, artikel 47;

Gelet op het koninklijk besluit van 3 april 1997 houdende maatregelen met het oog op de responsabilisering van de openbare instellingen van sociale zekerheid, met toepassing van artikel 47 van de wet van 26 juli 1996 tot modernisering van de sociale zekerheid en tot vrijwaring van de leefbaarheid van de wettelijke pensioenstelsels, laatst gewijzigd bij de wet van 12 mei 2014;

Gelet op het advies van het Beheerscomité, gegeven op 9 maart 2016;

Gelet op het advies van de Inspecteur van Financiën, gegeven op 4 maart 2016;

Gelet op de akkoordbevinding van de Minister van Begroting, gegeven op 7 maart 2016;

Op de voordracht van de Minister van Werk, de Minister van Defensie, belast met Ambtenarenzaken en de Minister van Begroting en op het advies van de in Raad vergaderde Ministers,

Hebben Wij besloten en besluiten Wij :

Artikel 1. De bij dit besluit gevoegde bestuursovereenkomst wordt goedgekeurd.

Art. 2. Dit besluit treedt in werking op 1 januari 2016.

Art. 3. De minister bevoegd voor Werk, de minister bevoegd voor Ambtenarenzaken en de minister bevoegd voor Begroting zijn, ieder wat hem betreft, belast met de uitvoering van dit besluit.

Gegeven te Brussel, 21 april 2016.

FILIP

Van Koningswege :

De Minister van Werk,

K. PEETERS

De Minister van Defensie, belast met Ambtenarenzaken,

S. VANDEPUT

De Minister van Begroting,

S. WILMÈS

SERVICE PUBLIC FEDERAL EMPLOI,
TRAVAIL ET CONCERTATION SOCIALE

[C – 2016/22185]

21 AVRIL 2016. — Arrêté royal portant approbation du cinquième contrat d'administration de l'Office national des vacances annuelles

PHILIPPE, Roi des Belges,

A tous, présents et à venir, Salut.

Vu la loi du 25 avril 1963 sur la gestion des organismes d'intérêt public de sécurité sociale et de prévoyance sociale;

Vu la loi du 26 juillet 1996 portant modernisation de la sécurité sociale et assurant la viabilité des régimes légaux des pensions, l'article 47;

Vu l'arrêté royal du 3 avril 1997 portant des mesures en vue de la responsabilisation des institutions publiques de sécurité sociale, en application de l'article 47 de la loi du 26 juillet 1996 portant modernisation de la sécurité sociale et assurant la viabilité des régimes légaux des pensions, modifié en dernier lieu par la loi du 12 mai 2014;

Vu l'avis du Comité de Gestion, donné le 9 mars 2016;

Vu l'avis de l'Inspecteur des Finances, donné le 4 mars 2016;

Vu l'accord du Ministre du Budget, donné le 7 mars 2016;

Sur la proposition du Ministre de l'Emploi, du Ministre de la Défense, chargé de la Fonction publique et de la Ministre du Budget et de l'avis des Ministres qui en ont délibéré en Conseil,

Nous avons arrêté et arrêtons :

Article 1^{er}. Le contrat d'administration annexé au présent arrêté est approuvé.

Art. 2. Le présent arrêté entre en vigueur le 1^{er} janvier 2016.

Art. 3. Le ministre qui a l'Emploi dans ses attributions, le ministre qui a la Fonction publique dans ses attributions et le ministre qui a le Budget dans ses attributions sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent arrêté.

Donné à Bruxelles, le 21 avril 2016.

PHILIPPE

Par le Roi :

Le Ministre de l'Emploi,

K. PEETERS

Le Ministre de la Défense, chargé de la Fonction publique,

S. VANDEPUT

La Ministre du Budget,

S. WILMÈS

Bestuursovereenkomst

2016 - 2018

RJV

Inhoud

I. Inleidende bepalingen	7
II. Strategisch kader	9
III. Verwachtingen van de overheid	13
1. Blauwdruk overheidslandschap	13
2. Klantgerichtheid	14
3. Human Resources	14
4. Budget	14
IV. Projecten	15
A. Duurzame samenleving	17
Project 1. De wereld gaat nog een hele tijd mee	19
Project 2. Elke eurocent telt	21
Project 3. De motor moet perfect draaien	23
Project 4. Fouten zo vlug mogelijk recht zetten	25
B. Duurzame relatie met de klanten	27
Project 5. Een klasbak	29
Project 6. Wij liegen nooit	31
Project 7. De website is een trekpleister	33
Project 8. Iedereen kan het leren	35
C. Duurzaam omgaan met personeel	37
Project 9. NWOW = beter werken = gelukkiger zijn	39
Project 10. Excellente coaches	41
Project 11. Een school zonder banken	43
Project 12. In de opleidingswinkel vind je wat je zoekt	45
Project 13. Kennis is van iedereen	47
Project 14. Een informatiesnelweg	51
Project 15. Sloop de grenzen	53
V. Productiedoelstellingen Stelsel en Kas	55
VI. Verbintenissen federale staat en OISZ	67
1. Algemene gemeenschappelijke verbintenissen voor beide partijen	67
2. Specifieke gemeenschappelijke verbintenissen en synergieën tussen OISZ	70
3. Budgettair, financieel en boekhoudkundig luik	77
4. Meewerking aan transversale projecten	82
5. Slotbepalingen	83
VII. Meetinstrumenten	85

I. Inleidende bepalingen

De Belgische staat en de Rijksdienst voor jaarlijkse vakantie komen overeen de engagementen na te komen die in het vervolg van deze bestuursovereenkomst zijn opgenomen.

De Belgische Staat wordt vertegenwoordigd door de Minister van Werk, Kris PEETERS, de Minister van Ambtenarenzaken, Steven VANDEPUT en de Minister van Begroting, Sophie WILMES.

De Rijksdienst voor jaarlijkse vakantie (RJV) is een Openbare Instelling van Sociale Zekerheid (OISZ), waarvan de zetel gevestigd is in de Warmoesberg 48 te 1000 Brussel. De RJV wordt vertegenwoordigd door de stemgerechtigde beheerders aangeduid door het Beheerscomité, met name Thierry MERCHIERS, Koen MEESTERS, Sabine SLEGGERS, Jean-François TAMELLINI, Ivo VANDAMME en Carlo VAN PETEGHEM, alsook de administrateur-generaal, Luc VANNESTE en de adjunct-administrateur-generaal, Jocelyne JULEMONT.

In de bestuursovereenkomst worden strategische en operationele doelstellingen vastgelegd. Ze zijn opgenomen in een strategisch kader en houden rekening met de verwachtingen van de regering, zoals geformuleerd in een brief van de Minister voor sociale zaken, Maggie DE BLOCK (april 2015). In de overeenkomst zijn ook de instrumenten opgenomen die toelaten op te volgen in welke mate de doelstellingen gerealiseerd worden. Tenslotte maakt ook de beheersbegroting voor de jaren 2016-2017-2018 er deel van uit.

De overeenkomst wordt gesloten in het kader van de bepalingen van artikel 5 van het K.B. over de responsabilisering van de OISZ. Het K.B. legt de regels en de bijzondere voorwaarden vast waaronder de RJV de opdrachten vervult die hem zijn toevertrouwd door de wet, in het bijzonder de gecoördineerde wetten op de jaarlijkse vakantie van de werknemers.

De bestuursovereenkomst wordt gesloten voor een duur van drie jaar, met uitwerking vanaf 01/01/2016.

De ondertekende partijen verbinden er zich toe het principe van het paritair beheer na te leven en te versterken.

De overeenkomst draagt er toe bij het overleg te versterken tussen de actoren die betrokken zijn bij het beheer van het stelsel van de jaarlijkse vakantie en met de andere sectoren van het netwerk van de sociale zekerheid.

De bestuursovereenkomst respecteert de bevoegdheden, opdrachten en verantwoordelijkheid van de meewerkende instellingen.

De ondertekende partijen zullen alles in het werk stellen om een gunstig klimaat te scheppen voor het beheer van het stelsel van de jaarlijkse vakantie en om gunstige voorwaarden te creëren voor de verwezenlijking van de verbintenissen die in deze overeenkomst opgenomen zijn.

Deze overeenkomst werd goedgekeurd door het beheerscomité op 9 maart 2016 (na positief advies van de directieraad op 22 februari 2016 en het basisoverlegcomité op 23 februari 2016) en door de Ministerraad op 11 maart 2016.

Gedaan te Brussel op 01/04/2016

Voor de Belgische Staat,

Kris PEETERS,
Minister van Werk

Sophie WILMES,
Minister van Begroting

Steven VANDEPUT,
Minister van Ambtenarenzaken

Voor de Rijksdienst voor jaarlijkse vakantie

Thierry MERCHIERS
Administrateur

Koen MEESTERS
Administrateur

Sabine SLEGGERS
Administrateur

Jean-François TAMELLINI
Administrateur

Ivo VANDAMME
Administrateur

Carlo VAN PETEGHEM
Administrateur

Luc VANNESTE
Administrateur-generaal

Jocelyne JULEMONT
Adjunct-administrateur-generaal

II. Strategisch kader

Draagvlak

De voorliggende bestuursovereenkomst is het resultaat van een lang en intens samenwerkingstraject. In het verleden werd de overeenkomst voorbereid op directieniveau en achteraf werd ruimer geïnformeerd. Deze keer werden van bij het begin alle leidinggevenden betrokken en daar waren ook de afdelingschefs bij. Reeds tijdens het ontstaansproces is gecommuniceerd naar het geheel van het personeel. Op die manier proberen we een zo groot mogelijk draagvlak te creëren. In de RJV is de bestuursovereenkomst altijd opgevat als een onmisbaar beleidsinstrument. Het is niet alleen een verplichte oefening, die nu eenmaal door de regering wordt geëist, maar vooral een manier om een beleid te voeren dat verder kijkt dan de waan van de dag.

Seminarie

We zijn de oefening gestart met een seminarie met een buitenstaander. Hij is algemeen directeur van een non profit organisatie. We hebben hem uitgenodigd omdat hij vandaag zijn jarenlange en zeer succesvolle ervaring in een privébedrijf en in marketing probeert toe te passen in een niet commerciële omgeving. Dat is eigenlijk wat we ook willen in de RJV: principes van efficiëntie en klantgerichtheid samenbrengen met de eigenheid van een overheidsinstelling. Hij heeft ons ongetwijfeld goed op weg gezet. Omdat emoties de beste motor zijn om tot actie over te gaan, heeft hij ons aangemoedigd de emotionele grond van onze missie te achterhalen en eerst een antwoord te geven op de “Why ?”- vraag, vooraleer aan de “What ?”- en de “How ?”-vraag te beginnen.

Zuurstof en duurzaamheid

Why? Waarom doen we het? Wat is onze droom? Wat maakt ons fier? Wat geeft inspiratie voor al onze acties en inspanningen? Wat is de basis voor duurzaam succes?

Als we daar samen over nadenken, komen we ergens uit bij: de RJV garandeert iedereen een ontsnappingsmoment op het moment dat hij of zij dat wenst of de RJV levert een financiële garantie voor tijd.

Bijna spontaan komt dan langs alle kanten het woord zuurstof naar boven: zuurstof voor uw inspiratie, zuurstof voor de samenleving. Daar zijn we fier op: onze instelling zorgt ervoor dat mensen even uit hun dagdagelijkse routine en stress kunnen stappen, dat ze even de klok kunnen stilzetten en op adem komen. De RJV berekent natuurlijk vakantieduur en vakantiegeld en de instelling heeft natuurlijk een spilfunctie ten aanzien van de vakantiekasen, maar als men vraagt waarom we het doen en we mogen onze emoties laten gaan, dan gaat het ons om onze bijdrage aan de geestelijke en lichamelijke gezondheid. Daar zijn we inderdaad fier op. Als de RJV dat niet meer doet zou de samenleving er misschien een beetje armer van worden.

Wie het woord zuurstof gebruikt, gebruikt nogal vlug een ander belangrijk woord: duurzaam. We vullen dat in als wat onderhouden wordt, wat blijft bestaan en aan onze kinderen en kleinkinderen kan doorgegeven worden. We nemen dat woord ernstig en willen er de komende jaren toe bijdragen dat we zelf en de wereld beter worden. Dat is een andere manier om uit te drukken dat we in duurzaamheid willen groeien.

Daarmee is meteen de structuur aangegeven van de bestuursovereenkomst: om er mee voor te zorgen dat de wereld langer meegaat, willen we efficiënt omgaan met de middelen (milieu, financiën), met de mensen die we bedienen (klanten) en met de mensen die het uitvoeren (personeel). Efficiënt staat hierbij niet gelijk met lage kostprijs of weinig personeel, dat zijn geen doelstellingen. Het gaat om het vinden van de beste weg, de weg die krachten niet nodeloos verspilt. Een zo laag mogelijke kostprijs en personeelsleden in functie van het volume aan werk volgen daar gewoon uit.

Drie terreinen

Als dat onze droom is, is de volgende vraag wat de objectieven zijn, wat we willen bereiken? Dat is de “What” vraag, de vraag waar we willen staan over drie jaar. De vraag ook waarin we de beste willen zijn.

En dat antwoord situeert zich op drie terreinen.

1. We willen bijdragen aan **een duurzame samenleving**. We zijn dat gewoon verplicht aan toekomstige generaties en daarom moet onze ecologische voetafdruk naar beneden.
2. We willen **een duurzame relatie met de klanten** uitbouwen. Ze moeten op de RJV kunnen rekenen. Duidelijkheid en transparantie staan voorop.
3. We willen op **een duurzame wijze omgaan met het personeel**. We zijn bekommerd om het geluk van onze mensen. Alleen gelukkige mensen doen hun job zoals het hoort.

Concrete en meetbare projecten

Hoe gaan we dat doen? De “How-vraag” is een vraag naar de middelen om onze objectieven te realiseren, maar ook de vraag naar de middelen die we tekort hebben om te doen wat we willen doen. Het antwoord moet vanzelfsprekend meetbaar zijn, maar ook stimulerend en ook wel haalbaar.

We hebben deze vraag beantwoord door voor de drie terreinen concrete projecten te ontwerpen, waarbij we zo duidelijk mogelijk de doelstellingen definiëren, maar ook aangeven wat nodig is aan financiële middelen en aan inzet van personeel.

Belangrijk is in te zien dat de projecten verder bouwen op fundamenten die in het verleden gelegd werden. Deze bestuursovereenkomst wil vooral consolideren, verankeren. Zij is een nieuwe fase in een project over langere termijn. Hierna overlopen we de projecten, maar geven ook aan wat we niet zullen doen.

Informatica

De RJV beschikt over een totaal nieuwe informaticatoepassing, waar aan gewerkt is sinds 2008 en die binnen het budget van de instelling gerealiseerd werd. De toepassing vertoont ongetwijfeld nog kinderziekten, maar de vereffening 2015 is er zonder onoverkomelijke problemen mee uitgevoerd. Daarmee is de RJV uit de wereld van de mainframe gestapt, om een nieuw en modern hoofdstuk te beginnen. Vanaf het begin is overigens rekening gehouden met een mogelijke uitbreiding met de dossiers van de bedienden. Mocht er in dit dossier een beslissing genomen worden, dan zal de huidige informatica-infrastructuur vooral meer volume moeten verwerken, maar de huidige toepassing zal in gebruik blijven. De servers van de RJV staan ondertussen niet meer in het eigen huis, maar bij SMALS, in een professionele omgeving.

Deze ontwikkeling verklaart waarom er in de nieuwe bestuursovereenkomst weinig nieuwe zuiver informaticaprojecten staan. In de periode voor ons moet het huidige systeem helemaal op punt gezet worden. Dat is op zich een belangrijke opdracht, maar er is geen nieuw project voor nodig. We proberen wel de competenties van de informatici maximaal af te stemmen op wat wij nodig hebben. En we zetten ons zeker niet af tegen de uitbouw van een gezamenlijk team dat kan instaan voor alle instellingen of tegen de Cloud voor de openbare instellingen. Op dat punt vragen we alleen voldoende garanties dat we onze eigen business kunnen doen en dat we beroep kunnen doen op specialisten op het moment dat we ze nodig hebben.

We voorzien een aantal projecten, die een belangrijke impact op de informatica zullen hebben, maar daarbuiten is er geen echt belangrijk informaticaproject. Er zal onder meer gewerkt worden aan een site voor opleiding en een forum en aan de afwerking van het project kennismanagement, dat een voltooiing moet vinden in een migratie naar een informaticatool. Voor de uitbouw van een aantal zaken die in de bestuursovereenkomst 2013-2015 zitten maken we geen nieuw project. We sluiten bij de eersten aan bij de loonmotor van het college van OISZ en we voltooiën het elektronisch personeelsdossier.

Efficiëntieverhoging

We willen echter vooral de efficiëntie verhogen. Ook daar staan we niet aan het begin, integendeel. Met de vorige bestuursovereenkomsten hebben we reeds instrumenten ingevoerd om de efficiëntie te verbeteren. Risicoanalyse, interne auditdienst, ABC-kostenbeheersing, managementplannen per dienst ... we hebben het en zullen met de nieuwe overeenkomst geen nieuwe instrumenten bijvoegen. De implementatie en consequente uitvoering zullen de efficiëntie daadwerkelijk verhogen. De ABC-kostenrekening en de werkmeting zullen effectief kunnen toegepast worden. Alle processen worden geoptimaliseerd met het oog op een efficiëntieverhoging.

Duurzaamheid

Versie 2016-02-29

We vatten efficiëntie op binnen een visie op duurzaamheid. De verhuis naar een nieuw gebouw speelt hierin een cruciale rol. Met die verhuis wordt de oppervlakte die we gebruiken verminderd van 12.000 m² tot 4.000 m². Dat zal uiteraard een belangrijk effect hebben op het verbruik, te meer omdat de renovatie in het nieuwe gebouw gebeurt volgens heel moderne maatstaven. We willen het daarbij echter niet laten, maar zien dit als het begin van een proces waarbij we voortdurend letten op het verbruik van energie en grondstoffen. Duurzaamheid wil in deze ook zeggen dat producten en grondstoffen in eerlijke omstandigheden moeten geproduceerd worden. Duurzaamheid wil ook zeggen gunstig voor de gezondheid. We denken dat we niet onmiddellijk een EMAS- of een ander certificaat kunnen behalen, maar we willen van de komende drie jaar gebruik maken om alle elementen voor te bereiden die zullen toelaten in de jaren daarna een certificaat binnen te halen.

Een sterk merk

Duurzaam heeft ook te maken met de manier waarop we onze klanten behandelen. Ook op dit punt is de grondlaag gelegd in de bestuursovereenkomst 2013-2015. Daarin is het een belangrijke strategische optie om de klanten altijd voorrang te geven. We zijn daarin al heel ver gegaan, bijvoorbeeld in de inspanningen om iedereen de centen te geven waar hij of zij recht op heeft. Maar we gaan erop verder.

We willen vooral de communicatie naar de klanten nog verder verbeteren. De RJV wordt vandaag te gemakkelijk verward met de Rijksdienst voor pensioenen (RVP), er is maar een letter verschil. De RJV heeft wel degelijk een eigenheid, een maatschappelijke meerwaarde. We hebben de ambitie om de samenleving van zuurstof te voorzien, maar dat moet ook geweten zijn. Het is trouwens de beste manier om ervoor te zorgen dat de rechthebbenden gemakkelijk hun weg naar ons vinden. Verbeteren van de externe communicatie staat daarom vrij centraal in de overeenkomst. En een betere communicatie wil vooral zeggen dat we zo dicht bij onze klanten komen dat ze ons kennen en met ons willen overleggen.

Label “Faire communicatie”

We willen dat die communicatie eerlijk en transparant verloopt en zullen daarom werken aan de notie “Faire communicatie”. We dromen ervan om te komen tot een heus label voor eerlijke communicatie. De idee komt uit een studiedag met de leidinggevenden over de resultaten van de laatste personeelsenquête. Om een product als koffie “Fair trade” te kunnen noemen moet het aan een aantal voorwaarden voldoen. De hele ketting wordt onderzocht, maar er wordt vooral gekeken of de productievoorwaarden aanvaardbaar zijn. Kunnen we de idee van een “label” weerhouden en toepassen op communicatie? Het zou mooi zijn.

Ook naar de medewerkers moet de communicatie op een faire manier gebeuren. De ruwbouw staat er, maar het is tijd om de zaken af te werken. We hebben sinds verschillende jaren een intranet, dat werkelijk een spilfunctie vervult in de communicatie naar het personeel. Dat intranet moet nu opgekuist worden en van een betere structuur voorzien. Het is vandaag een beetje te chaotisch en zelfs gewoon een beetje te veel. We willen ook een nieuwe poging doen om een eigen sociaal netwerk te creëren voor het personeel van de RJV. Het is al eens geprobeerd, maar dat is toen mislukt omdat we te weinig nagedacht hadden over de bestemming en omdat we te weinig ingezet hadden op stimuleren en coördineren. We proberen het nog een keer. Het zal een middel zijn om een grotere samenhang tussen de diensten te creëren, een aandachtspunt dat uit de personeelsenquête is voortgekomen.

New way of working

De RJV is verhuisd naar het centrum van Brussel. De keuze om te verhuizen heeft niet alleen te maken met een gebouw dat verouderd is en te veel kost. We hebben ook uitdrukkelijk gekozen voor een gebouw dat ingepast kan worden in een “New Way Of Working” (NWOW). De medewerkers van alle niveaus hebben geen eigen bureau meer, maar kunnen zich een plaats kiezen in functie van de opdracht die ze op een bepaald moment willen uitvoeren. Er zijn voldoende “uitwijkmogelijkheden” om ook nog geconcentreerd en in stilte te kunnen werken, maar er is ook aandacht voor de mogelijkheid om zich te ontspannen. Kortom, de verhuis biedt de ideale infrastructuur voor een moderne manier van werken. Het wordt een belangrijke opdracht in de nieuwe bestuursovereenkomst om iedereen daaraan te gewennen. We willen nu graag de laatste stap zetten naar het resultaat gebonden werken, wat ook de mogelijkheid opent om van twee naar drie dagen per week telewerk te gaan.

In het nieuwe werken staat de coach centraal. De huidige generatie leidinggevenden heeft al een heel programma achter de rug, maar het werk is niet voltooid. Coaches zijn de belangrijkste schakel in het aansteken van de dromen. Zij moeten

voor hun mensen de richting aangeven, het doel duidelijk maken. Ze zijn geen sergeanten uit het leger, die gewoon bevelen van bovenaf doorgeven. Zij duwen, motiveren, trekken omhoog... zoals een sportieve coach dat doet. Het oude hiërarchische en gesloten overheidsmodel heeft afgedaan. Niet toevallig zijn er in het nieuwe gebouw nauwelijks nog muren. De coach moet ondersteund worden om dit model ook te vertalen in het gedrag en de houding van de mensen. Zijn job is veel moeilijker geworden dan vroeger, toen hij vooral expert moest zijn.

Maar daarmee is natuurlijk de kous niet af. De RJV is al langer afgestapt van de idee dat opleiding vooral een kost is. Opleiding is een investering die er moet voor zorgen dat de dromen ook uitkomen en geen bedrog blijken te zijn. Ook in de bestuursovereenkomst 2016-2018 zijn er verschillende projecten rond opleiding. Het belangrijkste wil een stevige basis geven aan de methodologie. Het zou overdreven zijn om een RJV-school te willen openen, maar ervoor zorgen dat opleiding op een systematische en correcte manier gebeurt is een essentiële schakel in de uitbouw van een duurzaam personeelsbeleid.

Onze droom

In de bestuursovereenkomst 2016-2018 zijn minder projecten opgenomen dan in de vorige. Zij is er niet minder ambitieus om. Wel wordt verder gewerkt in een richting die een aantal jaren geleden ingeslagen werd. De algemene noemer is duurzaamheid. We zijn er ons bewust van dat een instelling als de RJV enkel kan overleven indien zij een reële bijdrage aan de samenleving levert. Dat kan alleen met medewerkers die met enthousiasme voor hun klanten opkomen. Die klanten krijgen van ons nog steeds voorrang, voor hen doen we het.

Overzicht projecten

1. De wereld moet nog een hele tijd mee
2. Elke eurocent telt
3. De motor moet perfect draaien
4. Fouten zo vlug mogelijk recht zetten

5. Een klasbak
6. Wij liegen nooit
7. De website is een trekpleister
8. Iedereen kan het leren

9. NWOW = beter werken = gelukkiger zijn
10. Excellente coaches
11. Een school zonder banken
12. In onze opleidingswinkel vind je wat je zoekt
13. Kennis is van iedereen
14. Een informatiesnelweg
15. Sloop de grenzen

III. Verwachtingen van de overheid

1. Blauwdruk overheidslandschap

De regering wenst dat de instellingen meewerken aan een blauwdruk die het overheidslandschap op een nieuwe manier inricht. Zij wil dat die instellingen hun dienstverlening beter coördineren, op elkaar afstemmen of zelfs in elkaar integreren.

De RJV engageert zich om die oefening te doen. De instelling heeft samen met twee andere instellingen al een gemeenschappelijke auditdienst. De eigen drukkerij is opgedoekt en alle drukwerk wordt gedaan door de drukkerij van de FOD Financiën. De RJV zal voor al haar ondersteunende diensten systematisch onderzoeken hoe met andere instellingen kan samengewerkt worden. We zijn ervan overtuigd dat we op verschillende vlakken know how en ervaring bezitten, die ook andere instellingen kunnen gebruiken. We zijn er even van overtuigd dat wij zelf voordeel kunnen krijgen vanuit andere instellingen.

Er blijft wel een zeer groot probleem om dat soort samenwerkingen uit de informele sfeer te halen. Het blijft immers onmogelijk om een duidelijke afrekening af te spreken. We pleiten niet voor grote transversale instellingen, waarvan de grootte weer contraproductief wordt. We pleiten wel voor een mogelijkheid om op kleine schaal de grenzen van de instellingen te kunnen overschrijden.

De RJV is er hoe dan ook van overtuigd dat er op relatief korte termijn op het vlak van human resources, logistiek en IT nieuwe samenwerkingsvormen kunnen ontstaan. Op het vlak van human resources heeft de instelling de laatste jaren sterk ingezet op opleiding, we hebben de rekrutering op punt gezet en kunnen nog dit jaar een project werkmeting voleindigen. En er is op een zeer grondige manier over kennismanagement nagedacht. We denken dat het zeker interessant kan zijn om ons aankoopbeleid op anderen af te stemmen en samenwerking op het vlak van het uitschrijven van lastenboeken kan veel miserie vermijden. En de RJV heeft een ervaring met BSC, operationele en strategische risicoanalyse en het installeren van een ABC-kostenberekening. We beseffen dat sommige grote instellingen op dit vlak nog verder staan dan de RJV, maar we denken dat de ervaring op onze schaal een eigen meerwaarde kan opleveren.

De RJV heeft nog maar pas een nieuwe informaticatoepassing ingevoerd. Het tijdperk van de mainframe is inderdaad definitief afgesloten. We hebben ook geen servers meer in eigen huis, want die staan in een zeer professionele omgeving van SMALS. Het spreekt vanzelf dat we nu ook willen stappen in de plannen van de G-Cloud. We zijn meer dan bereid om onze informatici te laten opnemen in een samenwerkingsverband om die Cloud te realiseren. We willen wel de garantie dat dit niet ten koste gaat van onze eigen business.

Het gaat inderdaad op de eerste plaats om de kerntaken. De overhead kan verminderen door samen te werken, maar de kerntaak mag niet in het gedrang komen. In het overheidslandschap blijft er ruimte voor een instelling die zich concentreert op de vrije tijd van werknemers. Natuurlijk zal de discussie over de vakantiefproblematiek voor arbeiders en bedienden hier een doorslaggevende rol in spelen. Het is een discussie die door de RJV al vele jaren wordt gevoerd. De RJV moet hierin zijn rol als een volwaardige instelling kunnen spelen. De activiteiten en financiering zijn specifiek genoeg om dat te verantwoorden. De RJV bevindt zich op dat vlak trouwens op de rand van de sociale zekerheid, doordat zij eigenlijk een stuk loon van de werknemers uitbetaalt. Hij moet dat doen op een efficiënte en zelfs concurrentiële manier. De inspanningen in de voorbije bestuursovereenkomsten zijn er daarom op gericht geweest die performantie te verhogen. Ook de bijzondere kassen hebben begrepen dat een professioneel en transparant beheer een absolute voorwaarde is om verder te kunnen bestaan.

In dat kader past een woord over de gebouwenpolitiek. Sinds 2008 wordt geprobeerd afscheid te nemen van een gebouw dat minstens twee keer te groot is en dat verouderde en dure technieken heeft. Er zijn in de loop van de voorbije jaren vele scenario's onderzocht, ook scenario's van samenwerking met andere instellingen. Ze zijn niet mogelijk gebleken. De oplossing waar uiteindelijk voor gekozen werd, is een oplossing waarbij de normen van de Regie der gebouwen ten volle gerespecteerd worden. Het is een oplossing die garanties geeft voor het duurzaam gebruik en die perfect inspeelt op het Nieuwe Werken.

2. Klantgerichtheid

In de aflopende bestuursovereenkomst staat klantgerichtheid heel centraal. Het was een van de drie strategische opties, waar een tiental concrete projecten aan verbonden waren. We zijn er dus al van overtuigd dat onze klanten de

Versie 2016-02-29

allerhoogste prioriteit moeten hebben en willen op die weg zeker nog een stuk verder geraken.

Uiteraard willen we meewerken aan de modernisering van het “Handvest gebruiker”. Maar we organiseren reeds vandaag regelmatig klantenbevragingen en doen al een hele tijd mee aan het federaal klachtenmanagement. We hebben overigens een protocol met de ombudsman. Rond het eerstelijnsklachtenmanagement hebben we al onze eerste audit gehad, die er trouwens toe geleid heeft dat de procedures op verschillende punten verbeterd werden.

Op het vlak van rationalisering en vereenvoudiging van processen kunnen we echter wel nog belangrijke vooruitgang boeken. Daarover schrijven we trouwens verschillende projecten in de nieuwe bestuursovereenkomst in. Op het vlak van papierstromen hebben we al belangrijke inspanningen gedaan (onder meer door een informatisering van een stroom met de FOD Financiën voor de beslagen en door het samenvoegen van de zending per post van rekeninguittreksel en fiscale fiche) maar het blijft de uitdrukkelijke bedoeling om zo dicht mogelijk te eindigen bij een papierloos kantoor. Wij hebben een informaticatoepassing voor zowel werkgevers als werknemers, die we nog verder willen verbeteren. Ook voor het gebruik van de eBox blijven we ons inzetten. We waren bij de eersten om de eBox van al onze klanten te bevoorraden, maar we beseffen maar al te goed dat er nog een hele weg te gaan is om die klanten er ook van te overtuigen naar hun eBox te gaan kijken.

3. Human Resources

De RJV zal er geen moeite mee hebben om de personeelskredieten te monitoren met het instrument dat de regering voorstelt. Crescendo is vandaag al het enige instrument om competenties en evaluaties te beheren. Voor opleidingen wordt ook nu reeds goed samengewerkt met OFO. We willen echter de efficiëntie nog verder verbeteren. In de aflopende bestuursovereenkomst is bijvoorbeeld voorzien dat een maximum aan vormingen intern zullen gebeuren en die inspanning zullen we in de nieuwe overeenkomst verder zetten.

Reeds in de huidige bestuursovereenkomst is een project over diversiteit opgenomen en we zijn zeker bereid daar verder aan te werken. Wat gender betreft moet genoteerd worden dat de RJV geleid wordt door een man en een vrouw en dat bijna 40 % van de staf vrouwelijk is. Uiteraard wordt ook de RJV geconfronteerd met een ouder wordend personeelsbestand en willen we inzetten op het zo lang mogelijk aan het werk houden van de mensen. We moeten daartoe wel ook specifieke instrumenten krijgen, die er vandaag niet zijn.

4. Budget

De RJV neemt geen projecten in zijn bestuursovereenkomst op waarvoor bijkomende middelen nodig zouden zijn. De instelling heeft wel behoefte aan zekerheid op het vlak van zijn budget. Doelstellingen kunnen enkel gerealiseerd worden indien ook de financiële afspraken gehonoreerd worden.

De regering vraagt een aantal KPI's te ontwikkelen: inventaris van budgettaire controles, procesbeschrijving en risicoanalyse, analytische boekhouding, e-procurement,... Sommige worden reeds gebruikt, anderen zijn in aanmaak.

IV. Projecten

A. Duurzame samenleving

B. Duurzame relatie met de klanten

n

C. Duurzaam omgaan met personeel

A. Duurzame samenleving

Project 1. De wereld gaat nog een hele tijd mee

Duurzaam gedrag

Opdrachtgever	Luc Vanneste
Projectleider	Jérôme Duhamel
Startdatum - Einddatum	01/01/2016 – 31/12/2018
Uitgangspunten	<p>De woorden duurzaamheid en zuurstof staan centraal in de bestuursovereenkomst 2016-2018. Het spreekt dan ook vanzelf dat veel belang gehecht wordt aan sensibiliseren tot duurzaam gedrag.</p> <p>Dat slaat dan op milieu en grondstoffen, maar ook op gezondheid en op de impact van wat we doen op de samenleving, in het bijzonder de grondstof producerende landen. Natuurlijk is het de ambitie om het milieu zo weinig mogelijk te belasten en om een zo rechtvaardig mogelijk aankoopbeleid te doen.</p> <p>Het zou best zijn om die duurzaamheid te certificeren, bijvoorbeeld met EMAS, maar dat is een afgeleide doelstelling, die slechts op termijn gerealiseerd kan worden.</p>
Te bereiken doelstellingen	<ol style="list-style-type: none"> Nulmeting (instrument en procedures) van de ecologische voetafdruk. Uitwerken van een milieu-actieprogramma, met volgende onderdelen: <ul style="list-style-type: none"> Rationeel papierverbruik; Optimaal beheer van afval, inclusief elektrische en elektronische apparaten; Duurzame overheidsopdrachten; Minimaal gebruik gas, elektriciteit en water; Mobiliteitsbeleid dat het gebruik van het openbaar vervoer stimuleert. Aanzetten tot een gezond gedrag en Sensibiliseren tot een fairtrade aankooppolitiek.
Reikwijdte van het project	<p>De nulmeting zal toelaten toekomstige evoluties op te volgen. Dat is des te belangrijker omdat de RJV naar een nieuw gebouw verhuisd is en er slechts vage indicaties zijn van het toekomstige verbruik.</p> <p>Dat mag echter niet beletten om op zo kort mogelijke termijn een beheer te organiseren van papier en afval. Er moet ook niet gewacht worden om het gebruik van verwarming, koeling en water soepel te beheren, in functie van het gebruik. De verhuis is op zich een gelegenheid om een mobiliteitsplan uit te werken. Tenslotte kan met onmiddellijke ingang bij iedere aankoop een pragmatische toets ingevoerd worden naar de omstandigheden waarin producten geproduceerd werden.</p> <p>De verhuis is ook een mooie gelegenheid om het aanbod van eten en drinken</p>

		te herzien. Er zullen in principe alleen nog gezonde producten aangeboden worden, maar ook producten die in aanvaardbare omstandigheden geproduceerd werden. Hier zal een bewustzijns campagne aan verbonden worden.
Succesmeting	Indicator	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jaarlijks wordt een milieuactieplan voorgelegd om de ecologische voetafdruk te beperken. 2. De realisatie van een sensibiliseringscampagne “gezonde voeding” en “fairtrade”. 3. Eind 2018 is de RJV klaar om een procedure te starten om een EMAS- of een gelijkwaardig certificaat te halen.
	Norm	<ol style="list-style-type: none"> 1. In maart 2017 bestaat een nulmeting van de ecologische voetafdruk van de RJV op basis van de cijfers van het jaar 2016. 2. Ingevolge de verhuis komt de RJV in een totaal onbekende omgeving terecht. Nu definiëren wat de mogelijke acties zijn is onmogelijk, maar de doelstelling is in vergelijking met het jaar nul (2016) de ecologische voetafdruk van de RJV ieder jaar te verlagen. Het percentage kan alleen bepaald worden wanneer de nulmeting is uitgevoerd. 3. Een milieuverslag en een milieuactieprogramma worden jaarlijks voorgelegd aan de Operationele stuurgroep en gepubliceerd op RIO. Het milieuactieprogramma plant acties om de ecologische voetafdruk van de RJV continu te beperken. Het bevat jaarlijks minstens 10 acties. Het milieuverslag gaat over de meting van de ecologische voetafdruk en de realisatie van het milieuactieprogramma van het vorige jaar. 80% van de geplande acties zijn gerealiseerd en de overige 20% is in uitvoering. 4. Er is minstens één maal per jaar gesensibiliseerd rond “gezonde voeding” en “fairtrade”.
Risico's en succesfactoren		<p>Beschikbare tijd;</p> <p>Gepaste opleiding voor de verantwoordelijke;</p> <p>Draagvlak bij het personeel, inclusief het management en de directie;</p> <p>Medewerking van het personeel;</p> <p>Budgettair aspect en bijkomende kosten;</p> <p>Instrumenten die ter beschikking worden gesteld;</p> <p>Mogelijkheid om externe consultants te raadplegen.</p>
Hoe – Fasen – Tijdsplanning		<ol style="list-style-type: none"> 1. Nulmeting: jaar 2016 (afgerond april 2017). 2. Milieuactieprogramma: Juni 2016: een eerste actieprogramma wordt reeds in 2016 opgesteld. Dit kan echter niet gebeuren op basis van de nulmeting. Maar vooral op het vlak van het gebruik van papier en afval kunnen reeds acties ondernomen worden; Juni 2017: actieprogramma op basis van de nulmeting; Vervolgens ieder jaar rond dezelfde periode op basis van het milieuverslag. 3. Milieuverslag: maart 2017 over de eerste acties 2016 en vervolgens ieder jaar in maart. 4. Voorbereiding op EMAS: eind 2018 wordt de procedure voor de

	<p>EMAS-certificatie opgestart.</p> <p>5. Campagne “gezonde voeding” en “fairtrade”: ieder jaar wordt een actiepunt gekozen waaraan in de loop van het jaar regelmatig aandacht wordt geschonken.</p>
Middelen (VTE)	De projectleider: 0,5 VTE en andere medewerkers: 1 VTE (10 x 1/10 VTE).
Begroting (€)	<p>Externe consultants en vorming voor de voorbereiding certificering:</p> <p>€ 14 000. De referentie voor dit bedrag is de uitgave gemaakt door een OISZ voor één gebouw;</p> <p>Extra kosten om de uitvoering van het milieuactieprogramma (3 x 10.000) mogelijk te maken (sensibiliseringscampagnes, informatiecampagnes).</p> <p>Dit is een ruwe maximum inschatting.</p> <p>Totaal: € 44.000</p>

Project 2. Elke eurocent telt

Efficiënter omgaan met de middelen

Opdrachtgever	Guy Van Laethem	
Projectleider	Yves Rossius	
Startdatum - Einddatum	01/01/2016 – 31/12/2018	
Uitgangspunten	<p>Van nature nemen directieverantwoordelijken beslissingen waarbij ze hun eigen belang (of dat van hun directie) boven dat van de organisatie stellen. Daarom is het belangrijk dat zij inzicht krijgen in de kosten die ze veroorzaken. Wie verplicht is de vinger op de knip te houden denkt aan efficiëntie, kwaliteit en doorlooptijden. Deze cultuur moet in de RJV versterkt worden.</p> <p>Om dit te doen heeft de RJV een systeem uitgewerkt van Activity Based Costing (ABC). Daarnaast loopt een project werkmeting.</p>	
Te bereiken doelstellingen	<p>De informatie uit het ABC-systeem en de werkmeting gebruiken om het beslissingsproces van de RJV te ondersteunen en de efficiëntie van de organisatie te verbeteren.</p> <p>Op het vlak van ABC: Voor het deelproject 'efficiëntieverhoging dankzij operationele excellentie; Input voor de managementplannen; Prestatiemeting (efficiëntie van activiteiten en processen); Proces- en activiteitenmanagement (eliminatie, vermindering, samenbrengen en ontwikkelen van processen en activiteiten); Business Process.</p> <p>Op het vlak van werkmeting: Input personeelsbehoefte per dienst; Input personeelsbehoefte over de loop van het jaar.</p>	
Reikwijdte van het project	<p>Tweejaarlijkse analyse; Workshop met de algemene administratie, de directeurs en de coördinatoren; Opstellen van een actieplan en rapportering naar het beheerscomité.</p>	
Succesmeting	Indicator	<p>Een rapport met een analyse en een actieplan met voorstellen van efficiëntieverbetering, wordt ter goedkeuring voorgelegd aan het beheerscomité.</p> <p>Het actieplan is het resultaat van een workshop met de algemene administratie, de directeurs en de coördinatoren.</p>
	Norm	Voorleggen van het rapport aan het beheerscomité in de maand oktober van 2016 en 2018.
Risico's en succesfactoren	Coherentie tussen het ABC-systeem opgezet door de dienst Financiën en de processen en activiteiten opgelijst door de verschillende diensten;	

	<p>Verzet tegen veranderingen, om te buigen door change manager;</p> <p>Moeilijkheden bij het omzetten van de verkregen informatie naar concrete plannen;</p> <p>Onduidelijke en/of moeilijk verstaanbare rapporten;</p> <p>Het systeem is zelf te duur om te onderhouden;</p> <p>Het beslissingsproces wordt transparanter.</p>
Hoe – Fasen – Tijdsplanning	<p>Verwerken van de resultaten ABC en werkmeting 2015 (06/2016);</p> <p>Analyse van de resultaten 2015 (07/2016);</p> <p>Workshop en actieplan over de resultaten 2015 (09/2016);</p> <p>Rapport met analyse en actieplan voor 2017 (10/2016);</p> <p>Verwerken van de resultaten ABC en werkmeting 2017 (06/2018);</p> <p>Analyse van de resultaten 2017 (07/2018);</p> <p>Workshop en actieplan over de resultaten 2017 (09/2018);</p> <p>Rapport met analyse en actieplan voor 2019 (10/2018).</p>
Middelen (VTE)	<p>Opdrachtgever (0,1 VTE), projectleider (0,3 VTE), andere medewerkers (0,1 VTE).</p>
Begroting (€)	<p>Vertrouwd worden met en Uitdiepen van SAS-ABM vereist 4 maal 4 dagen opleiding door SAS Experts (16 dagen x € 1.250).</p> <p>Totaal: € 20.000</p>

Project 3. De motor moet perfect draaien

Operationele excellentie

Oprachtgever	Guy Van Laethem
Projectleider	Yves Rossius
Startdatum - Einddatum	01/01/2016 – 31/12/2018
Uitgangspunten	<p>Het begrotingsbeleid van de regering voorziet dat de RJV de komende jaren belangrijke besparingen op zijn beheersbegroting realiseert.</p> <p>Op korte termijn zit er meestal niets anders op dan hier en daar de uitgaven te verminderen, een investering uit te stellen, lineair te besparen op personeel, enz. Men moet echter oppassen dat op termijn op die manier de uitgaven niet stijgen. Efficiëntieverhoging is de enige duurzame oplossing.</p> <p>De implementatie van Ambi, de komende pensioengolf, de verhuis naar het nieuwe gebouw en het nieuwe werken zijn opportuniteiten.</p> <p>Een efficiëntieverhoging op één plaats mag echter niet ten koste gaan van een verlies van efficiëntie op een andere plaats. Ook moet een efficiëntieverhoging significant zijn, zodat minstens de kosten om ze te realiseren gecompenseerd worden. Ze moet ook duurzaam zijn. Dit is tenslotte geen alleenstaand project, maar het moet ingebed worden in de organisatiecultuur van de RJV.</p>
Te bereiken doelstellingen	<p>Het voldoen aan de verwachting van de klanten met een minimum aan middelen, door alle gekende processen (78) door te lichten. De activiteiten (processtappen) met toegevoegde waarde worden gemaximaliseerd en de activiteiten zonder toegevoegde waarde worden geminimaliseerd.</p> <p>Deze doorlichting gebeurt in 5 stappen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definiëren: identificeren en valideren van de verwachtingen; 2. Meten: de actuele prestatie meten (via ABC); 3. Analyseren: bepalen van de gewenste oplossing; 4. Verbeteren: de gewenste oplossing laten ontwikkelen en implementeren; 5. Beheersen: evolutie meten (via ABC). <p>De conclusies van de doorgelichte processen worden als operationele doelstelling opgenomen in de betrokken managementplannen.</p>
Reikwijdte van het project	<p>De doorlichting volgens de principes van LEAN-management maakt het mogelijk om verspilling te detecteren.</p> <p>Er bestaan 7 groepen activiteiten die eventueel geen toegevoegde waarde voor de klant opleveren:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Voorbereiden: klaarzetten, overdragen, toewijzen, ... 2. Opslag: klasseren, opbergen, rangschikken, stilstaan, ... 3. Bewegen en behandelen: kopiëren, verplaatsen, bijeenbrengen, ...

		<p>4. Wachten: goedkeuren, markeren, toetsen, valideren, ...</p> <p>5. Verwerken van afwijkingen: herstellen, corrigeren, aanpassen, herwerken, nazien, ...</p> <p>6. Overproductie: overaanbod van niet relevante diensten en informatie;</p> <p>7. Overprocessing: boven de verwachtingen uitvoeren.</p> <p>Dit stappenplan is een leidraad bij elk te "leanen proces". Doorheen het traject is er informatie, communicatie en opleiding nodig.</p>
Succesmeting	Indicator	Aantal processen waar de eerste twee stappen van uitgevoerd zijn; Aantal processen die volledig doorgelicht werden.
	Norm	Aantal processen waar de eerste twee stappen van uitgevoerd zijn: 20 % na 1 jaar, 55 % na 2 jaar, 90 % na 3 jaar; Aantal processen die volledig doorgelicht werden: 5 % na 1 jaar, 15 % na 2 jaar, 25 % na 3 jaar.
Risico's en succesfactoren		<p>Gebrek aan medewerking (niet realiseren van de hieraan verbonden operationele doelstellingen uit de managementplannen);</p> <p>Beschikbaarheid van de projectleider;</p> <p>Beschikbaarheid lean-managers (momenteel 4);</p> <p>Beschikken over een SPOC per proces;</p> <p>Kwaliteit van de beschikbare informatie;</p> <p>Beschikken over statistieken die helpen bij het bereiken van de doelstellingen.</p>
Hoe – Fasen – Tijdsplanning		<p>Basisopleiding SPOC's in Lean (continu in functie van de door te lichten processen);</p> <p>Uitwerken methodologie (04/2016);</p> <p>Uitwerken kalender (08/2016);</p> <p>Metten en definiëren: 20% van de processen (12/2016);</p> <p>Volledig doorlichten en verbeteren: 5% van de processen (12/2016);</p> <p>Metten en definiëren: 55% van de processen (12/2017);</p> <p>Volledig doorlichten en verbeteren: 15% van de processen (12/2017);</p> <p>Metten en definiëren: 90% van de processen (12/2018);</p> <p>Volledig doorlichten en verbeteren: 25% van de processen (12/2018).</p>
Middelen (VTE)		Opdrachtgever (0,1 VTE), Projectleider (0,5 VTE), Lean-managers (1 VTE), SPOC's (3 VTE).
Begroting (€)		<p>Gedurende de duur van dit project (drie jaar) zal er beroep gedaan worden op gespecialiseerde en geïndividualiseerde begeleiding van Lean-experten: 10 personen a rato van 3 dagen opleiding / begeleiding (inclusief documentatie): 10 x 3 x € 850 per dag.</p> <p>Totaal: € 25.500</p>

Project 4. Fouten zo vlug mogelijk recht zetten

Teveel uitbetaald vakantiegeld efficiënt innen

Opdrachtgever	Guy Van Laethem
Projectleider	Anja De Becker
Startdatum - Einddatum	01/01/2016 – 31/12/2017
Uitgangspunten	<p>Wanneer een betaling juist gebeurt of wanneer een recht op jaarlijkse vakantie niet ten onrechte wordt toegekend, moet er niet teruggevorderd worden. Logisch om daarvan een prioriteit te maken. Het is een zaak van alertheid, methode en tools om signalen op te vangen. Toch loopt het af en toe mis. Vaak komt dat omdat de DMFA-gegevens gewijzigd werden, maar soms zit er een fout in de gelijkstelbare dagen. Het proces van de terugvorderingen is intussen 15 jaar oud en kan dus best een update gebruiken.</p> <p>Terugvorderen van vakantiegeld moet in een bredere context bekeken worden, waarbij zowel aandacht besteed wordt aan de organisatorische, technologische als menselijke aspecten.</p> <p>Er is ook een maatschappelijke evolutie waarbij klanten op een meer gedifferentieerde manier benaderd en behandeld worden.</p> <p>Er moet in elk geval alles aan gedaan worden dat de arbeider terugbetaalt, maar er moet ook rekening mee gehouden worden dat niet alle arbeiders in staat zijn om onmiddellijk terug te betalen.</p> <p>Zowel voor de medewerkers van de RJV als voor de betrokken arbeiders moeten de doorgevoerde modernisering een efficiëntieverhogend effect beogen.</p> <p>Een eerste stap werd in 2014 gezet door de dienst terugvorderingen samen te voegen met de dienst die instaat voor de betaling van vakantiegeld. Dit genereert synergiën tussen beide teams en verhoogt de polyvalentie.</p>
Te bereiken doelstellingen	<p>In een volgende stap zal het proces hieraan aangepast worden. Er zal ook korter op de bal gespeeld worden door de tijd in te korten tussen het vaststellen van ten onrechte uitbetaald vakantiegeld en het effectief terugvorderen.</p> <p>De haalbaarheid wordt onderzocht om in een synergieverband met andere instellingen of instanties ten onrechte uitbetaalde vakantiegelden terug te vorderen.</p> <p>Omdat de communicatie met de arbeiders meer en meer via elektronische weg gebeurt, zullen de processen hieraan aangepast worden.</p> <p>Dit alles moet resulteren in meer en beter betalende arbeiders en meer (geaccepteerde) compensaties.</p>
Reikwijdte van het project	1. Herzien van het terugvorderingsproces vanaf het ogenblik dat vastgesteld wordt dat een bedrag teruggevorderd moet worden, tot op het ogenblik dat

		<p>het teruggevorderd bedrag volledig terugbetaald is.</p> <p>2. Modernisering van het administratief-juridisch kader: Automatiseren van het verantwoordingsproces in Ambi en SAP; Dematerialiseren van de terugvorderingsbrief; Zoveel mogelijk paperless communiceren met de arbeider; De werkwijze vereenvoudigen op basis van afbetalingsplannen; Invoeren en prioriteit geven aan de domiciliëring ingeval van gespreide terugbetaling; Haalbaarheidsstudie en eventuele implementatie van de invordering bij andere OISZ en bij de FOD Financiën; Haalbaarheidsstudie en eventuele implementatie van een samenwerking met deurwaarders.</p> <p>3. Meer klantgerichte aanpak van het terugvorderingsbeleid: De terugvorderingsbrief gebruiksvriendelijker en leesbaarder maken; Aandacht voor de manier van communiceren in de latere fasen van het terugvorderingsproces; Aandacht voor de relatie met de arbeider (timing en frequentie van contact); Aangepaste opvolging in functie van een bepaald profiel (bv. terugvordering ingeval van fraude).</p>
Succesmeting	Indicator	Doorlooptijd van het invorderingsproces tussen het vaststellen van het ten onrechte uitbetaald vakantiegeld en het afboeken van dubieuze vorderingen.
	Norm	Na het invoeren van de nieuwe maatregelen heeft 85% van het aantal terugvorderingen een doorlooptijd van maximaal 12 maand (nulmeting uit te voeren!).
Risico's en succesfactoren		<p>Prioriteiten ICT-dienst;</p> <p>Beschikken over het nodige budget, een projectleider die voldoende tijd kan vrijmaken, een dienstchef en nieuwe medewerkers voor de dienst (cfr. leeftijdspiramide en pensioneringen);</p> <p>Beschikken over statistieken die ons kunnen helpen bij het bereiken van de doelstellingen;</p> <p>Imago RJV;</p> <p>Efficiëntere inning tegen een lagere werklust.</p>
Hoe – Fasen – Tijdsplanning		<p>Definiëren van de gewenste oplossing (06/2016);</p> <p>Ontwerpen van de gewenste oplossing (12/2016);</p> <p>Implementeren van de gewenste oplossing (06/2017);</p> <p>Testen en corrigeren (08/2017);</p> <p>Live gaan (01/09/2017).</p>
Middelen (VTE)		Opdrachtgever (0,1 VTE), projectleider (0,4 VTE), medewerkers diensten terugvorderingen, inspectie en juridische dienst (1 VTE).
Begroting (€)		Via lastenboek (of Ordina) 100 dagen ontwikkeling in SAP, (100 x € 1.250 per dag = € 125.000) + 20 % risico (= € 25.000).

	Totaal: € 150.000
--	--------------------------

B. Duurzame relatie met de klanten

Project 5. Een klasbak

Continue investeren in de uitbouw van het merk "RJV"

Opdrachtgever	Pierrette Roels
Projectleider	Caroline Chan
Startdatum - Einddatum	01/01/2016 - 31/12/2018
Uitgangspunten	<p>Het project is in eerste plaats gericht op het verhogen van de naambekendheid van de RJV: "Wie niet gekend is, bestaat niet".</p> <p>Door de naambekendheid te verhogen kan ook onrechtstreeks een positieve invloed uitgeoefend worden op het aantal betaalde vakantierekeningen.</p> <p>Het project zal tevens een positieve invloed hebben op het project 7, dat de website wil verbeteren.</p>
Te bereiken doelstellingen	De naambekendheid (en het imago) van de RJV vergroten bij het doelpubliek, hoofdzakelijk bij die groepen die een eerste maal met de dienstverlening van de RJV in contact zullen komen.
Reikwijdte van het project	<p><u>Potentieel doelpubliek</u></p> <p>1. Sensibiliseren van schoolverlaters en jongeren die als arbeider bijklussen. Aanbieden van infopakketten op maat, opstellen van informatiestanden bij jobbeurzen,... De RJV zal op die manier bekender worden wat dan weer een positieve invloed kan hebben op het aantal onbetaalde rekeningen.</p> <p>2. Onderzoeken of samenwerking met FOD Financiën mogelijk is om met een clic bij onze toepassing te komen vanuit Tax-on-web. Mee surfen op de populariteit van Tax-on-web om de RJV kenbaar te maken bij zijn doelpubliek. Onderzoeken of er een mogelijkheid kan zijn om rechtstreeks een link te plaatsen vanuit Tax-On-Web naar Cova2.</p> <p>3. Responsabiliseren van werkgevers via Cova1 en de aangepaste website.</p> <p><u>Uniformiteit in het hoe</u></p> <p>4. Controle uitoefenen op elke vorm van uitgaande communicatie. De</p>

		<p>bedoeling is te komen tot een uniforme manier van externe communicatie (schrijfstijl). Hiervoor wordt een specifiek redactiecomité geïnstalleerd.</p> <p>5. Perscommuniqués uitsturen bij belangrijke gebeurtenissen om de mensen op de hoogte te houden van de realisaties.</p>
Succesmeting	Indicator	<p>Resultaat van steekproeven onder het cliënteel (bevraging: enquête naar de bekendheid bij doelgroepen en enquête naar ons imago via de website);</p> <p>Een vergelijking van het aantal onbetaalde rekeningen met voorgaande periodes;</p> <p>De gegevens via Tax-On-Web (aantal mensen dat zich via Tax-On-Web geregistreerd heeft in Cova2 en aantal mensen dat er ook aanpassingen aan persoonlijke gegevens heeft gedaan).</p>
	Norm	<p>Bekendheidsgraad voor en na de sensibiliseringscampagne: stijging van aantal toegangen naar website en Cova2;</p> <p>Continue daling van de onbetaalde vakantiegelden (daling zeker bij jongeren merkbaar);</p> <p>Alle externe (en interne) communicatie gebeurt volgens het grafisch charter van de RJV;</p> <p>Ten minste 2 perscommuniqués per jaar uitbrengen.</p>
Risico's en succesfactoren		<p>Dit project is zeer afhankelijk van derden waar we geen rechtstreekse invloed op hebben (Interimkantoren, werkgevers, Tax-On-Web, ...). Het is echter aan ons om het win-win-verhaal voor beide partijen op een overtuigende en aantrekkelijke manier te verwoorden.</p> <p>Voor de ontwikkeling en creatie van het promotiemateriaal is een budget nodig.</p>
Hoe – Fasen – Tijdsplanning		<p>Statistieken opmaken van de mensen die via Tax-On-Web naar Cova2 gaan en die in Cova2 aanpassingen doen.</p> <p>Installatie van een redactiecomité.</p> <p>Gesprekken voeren (enquêtes) met de belangengroepen en maken van afspraken om de jaren daarna deze projecten te realiseren.</p> <p>Vanaf september 2016: Effectief maken van het plan, d.w.z. infomateriaal voor schoolverlaters, aanwezig zijn op jobbeurzen, ter beschikking stellen van promotiemateriaal aan werkgevers (in het bijzonder interimkantoren, horeca-sector) en tot slot aanwezig zijn op de website van Tax-On-Web.</p>
Middelen (VTE)		<p>Een precieze inschatting van de werklast is niet mogelijk, omdat dit moet uitgevoerd worden binnen een breder kader. Er zal echter geen extra personeel voor nodig zijn.</p>
Begroting (€)		<p>€ 15.000 voor:</p> <p>Opstellen van Infopakketten;</p> <p>Bijwonen van jobbeurzen;</p> <p>Hertekenen van Cova1 en Cova2.</p> <p>Totaal: € 15.000</p>

Project 6. Wij liegen nooit

Faire communicatie

Opdrachtgever	Luc Vanneste
Projectleider	Sander Bautmans
Startdatum - Einddatum	01/01/2016 - 31/12/2018
Uitgangspunten	<p>In een moderne organisatie is er veel licht. Of ze nu van de overheid is of niet, zowel de klanten als het personeel willen openheid en duidelijkheid. De idee van “faire communicatie” haalt zijn mosterd bij “fair trade”: de hele ketting moet proper zijn. Bij “faire communicatie” staan helderheid en eenvoud voorop.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Naar onze klanten: Weg met “kromcommunicatie” en streven naar heerlijk heldere communicatie. Dit wil zeggen dat we vermijden dat extern gecommuniceerd wordt in nodeloos onbegrijpbare taal. 2. Naar ons personeel: Zorgen dat de interne communicatie op een overzichtelijke, eerlijke en transparante manier verloopt. In een taal die iedereen begrijpt.
Te bereiken doelstellingen	<p>Alle (interne en externe) communicatie is eerlijk, transparant en eenvoudig. We liegen nooit, ook als het moeilijk is om de waarheid te spreken. We verschuilen ons ook niet achter schimmige wolken.</p> <p>Correcte, duidelijke informatie. Daar willen we borg voor staan. Er wordt een label ontwikkeld dat daar door middel van een checklist rekenschap over geeft. De checklist onderzoekt of een mededeling beantwoordt aan minimumvoorwaarden voor een eerlijke communicatie.</p> <p>We ontwikkelen het label in eerste instantie binnen de RJV, maar proberen daar later een onafhankelijk label van te maken.</p>
Reikwijdte van het project	<ol style="list-style-type: none"> Er wordt een label uitgewerkt dat criteria vastlegt voor wat een faire communicatie moet zijn. Deze criteria bestaan uit 5 hoofdvragen, die het makkelijk maken om te oordelen over de eerlijkheid en openheid van de communicatie. Deze criteria zullen getoetst worden aan de behoeften van onze klanten en ons personeel vooraleer ze gefinaliseerd worden. Maandelijks zullen er steekproefsgewijs een aantal teksten onderworpen worden aan de opgestelde criteria en zal er een evaluatie volgen met de betrokkenen. Het opzicht is om een zekere vorm van zelfbewustheid te creëren bij het opstellen van een artikel of tekst. Iedereen kan onderworpen worden aan een evaluatie. De beste teksten worden weerhouden en nemen deel aan de grote finale selectie (waar het voltallige personeel zijn stem kan uitbrengen). De auteur van de best verkozen tekst wordt in de bloemetjes gezet als beste faire communicator.

		4. De RJV doet er alles aan om de regels van het label te respecteren. Er wordt hierover gerapporteerd in het jaarverslag.
Succesmeting	Indicator	<p>Er is een label faire communicatie.</p> <p>De groep "faire communicatie" voert maandelijks selectieproeven uit op de verschenen artikels/teksten.</p> <p>De groep "faire communicatie" evalueert samen met de betrokkene de teksten en stuurt bij waar nodig.</p> <p>In het jaarverslag wordt over faire communicatie gerapporteerd.</p>
	Norm	<p>Elke communicatie die de stempel "Faire communicatie" draagt voldoet aan het label.</p> <p>Binnen de drie jaar voldoet al onze communicatie (intern/extern) aan de voorwaarden van het label.</p>
Risico's en succesfactoren		Het is belangrijk dat dit initiatief warm wordt gehouden. Er moet zeer regelmatig over gecommuniceerd worden.
Hoe – Fasen – Tijdsplanning		<p>Uitwerken van een label: tegen februari 2016.</p> <p>Maandelijkse keuze groep "faire communicatie": vanaf maart 2016.</p> <p>Jaarlijkse prijsuitreiking: voor het eerst in december 2016 (wisselbeker + bon).</p> <p>Rapportering: jaarverslag (begin februari).</p>
Middelen (VTE)		Een precieze inschatting van de werklast is niet mogelijk, omdat dit moet uitgevoerd worden binnen een breder kader. Er zal echter geen extra personeel voor nodig zijn.
Begroting (€)		<p>Voor dit project is drukwerk nodig en een beperkte investering in een jaarlijkse trofee. Hiervoor wordt in een ruwe schatting € 500 voorzien.</p> <p>Totaal: € 1.000</p>

Project 7. De website is een trekpleister

www.rjv.be

Oprachtgever		Pierrette Roels
Projectleider		Sander Bautmans
Startdatum - Einddatum		01/01/2016 - 31/12/2018
Uitgangspunten		<p>Het is belangrijk dat bezoekers zo vlug mogelijk hun weg vinden in de website. Door de site te personaliseren per bezoekerstype (arbeider/werkgever), krijgt elke doelgroep (uitsluitend) informatie op zijn maat aangeboden.</p> <p>Er moet aansluiting gevonden worden bij de communicatiewegen die vooral door jongeren worden gebruikt.</p>
Te bereiken doelstellingen		<ol style="list-style-type: none"> 1. Via de website antwoord bieden op het grootste deel van de vragen/opmerkingen van de klanten en zorgen dat ze enkel nog voor zeer specifieke zaken rechtstreeks contact opnemen. 2. De druk verminderen op de telefooncentrale (tijdens de piekperiode van de vereffening: april/mei/juni) en de medewerkers in het algemeen (personeel). 3. Een professionele en gebruiksvriendelijke website.
Reikwijdte van het project		<ol style="list-style-type: none"> 1. Construeren van een tweeluik op de site: een site op maat van de arbeider en één op maat van de werkgever. 2. Een mobiele versie (Tablet, Smartphone,..) van de website voorzien, zodat iedereen zijn gegevens sneller kan verkrijgen en doorgeven. 3. Onderzoeken of een chatfunctie geïnstalleerd kan worden om tijdens piekperiodes de klant te woord te staan en een contactformulier om gericht vragen te kunnen doorsturen vanop de website ontwikkelen.
Succesmeting	Indicator	<ol style="list-style-type: none"> 1. Via de website is het mogelijk algemene en persoonlijke gegevens zeer gedetailleerd te verkrijgen. De website moet een antwoord bieden op de vragen van klanten en daardoor meer worden geraadpleegd. 2. Het aantal geregistreerde telefoons dat de RJV ontvangt zal vergeleken worden: periodes voor en na de installatie van de vernieuwde website. 3. De kwaliteit van dit digitale communicatiekanaal zal beoordeeld worden door de klant zelf, door middel van de klantenenquête. (werknemers en werkgevers).
	Norm	<ol style="list-style-type: none"> 1. Na het installeren van de nieuwe website: Jaar 1: telling van het aantal bezoekers van de website per luik; Jaar 2 (&3): toename van het aantal bezoekers met 5 %. 2. Na het installeren van de chatfunctie: Jaar 1: telling van het aantal chats; Jaar 2 (&3): toename van het aantal chats met 5 %. 3. De klantenenquête over de website haalt een 75 % tevredenheidsscore.

<p>Risico's en succesfactoren</p>	<p>Het beschikbare budget: een <u>website</u> bouwen kan niet zonder financiële inspanning. Er zal geprobeerd worden om de ontwikkelingsprijs zo laag mogelijk te houden, zonder afbreuk te doen aan de kwaliteit van het eindresultaat.</p> <p>Veiligheid: het ter beschikking stellen van persoonlijke gegevens via een applicatie kan alleen met een specifieke authenticatie (momenteel wordt hier onderzoek naar gedaan door de Kruispuntbank).</p> <p>Bekendheid: een nieuwe website is één zaak, er dient ook trafiek te worden gegenereerd naar de website. De nieuwe website moet gelanceerd worden op een maatschappelijk relevant moment en daarbij moeten ook onze partners (werkgevers vnl.) ingelicht worden. Hiervoor is een publiciteitsbudget nodig.</p> <p>Onderhouden/Up-to-date houden van de website is een grote watch out. De informatie dient steeds correct en actueel te zijn om de geloofwaardigheid van het communicatiekanaal naar de klant toe te vrijwaren.</p>
<p>Hoe – Fasen – Tijdsplanning</p>	<p>Jaar 1: Basisfuncties (tweeluik) nieuwe website operationeel voor de vereffening van 2016;</p> <p>Jaar 2-3: Verdere uitbouw dienstverlening via website, onder meer door het beschikbaar stellen van een applicatie voor de smartphone en het uitbouwen van een chatfunctie waarmee in piekperiodes gecommuniceerd kan worden met de klant.</p>
<p>Middelen (VTE)</p>	<p>Een team van een informaticus en een communicatiemedewerker, die de website onderhouden. Een communicatiemedewerker die ervoor instaat dat er op een flexibele en snelle manier extern gecommuniceerd wordt.</p> <p>Een precieze inschatting van de werklast is niet mogelijk, omdat dit moet uitgevoerd worden binnen een breder kader. Er zal echter geen extra personeel voor nodig zijn.</p>
<p>Begroting (€)</p>	<p>Er wordt geschat dat € 30.000 nodig zal zijn. Dit bedrag is voornamelijk bedoeld voor software om specifieke functies op de website uit te bouwen. Er kunnen ook externe tussenkomsten nodig zijn. Het bedrag is een ruwe schatting.</p> <p>Totaal: € 30.000</p>

Project 8. Iedereen kan het leren

Minder papier- en telefoonverkeer

Opdrachtgever	Eric Nicaise
Projectleider	Sander Bautmans
Startdatum - Einddatum	01/01/2016 - 31/12/2018
Uitgangspunten	De RJV is op weg naar een papierarme werkomgeving. De dossiers worden reeds louter elektronisch afgewerkt. Het blijft echter een opgave om de communicatie met de klanten elektronisch te verrichten. Er moet dus verder gezocht worden naar methoden om de traditionele briefwisseling af te bouwen en de digitale communicatie verder uit te bouwen. De bedoeling moet zijn om in de toekomst rechtstreekser en directer in contact te kunnen treden met de klanten om dossiers sneller en persoonlijker te kunnen afhandelen via E-mail, applicaties en SMS.
Te bereiken doelstellingen	<p>1. Juridische consensus</p> <ul style="list-style-type: none"> Type info dat mag/kan worden meegedeeld; Veilige manier voor overdragen gevoelige informatie; Hoe kunnen we mogelijke bezwaren/obstakels ontwijken en/of oplossen. <p>2. Techniek</p> <ul style="list-style-type: none"> Onderzoeken van de mogelijkheden om met een beperkte databank nieuwe manieren te ontwikkelen om met de klanten te communiceren; Verwerven digitale gegevens. <p>3. Kennis (gebruikers versus intern)</p> <ul style="list-style-type: none"> Intern moet de nieuwe manier van communiceren door iedereen worden toegepast; Afbouw van andere communicatiekanalen; Klant moet goed geïnformeerd worden over de nieuwe manier van communiceren.
Reikwijdte van het project	<p>Dit project biedt voor verschillende stakeholders van de RJV voordelen en zal dus over een ruim draagvlak beschikken:</p> <p>Personeel RJV: vragende partij om beter en sneller te voldoen aan de wensen/eisen van de klant. Ze kunnen dan ook sneller dossiers afronden, wat motiverend zal zijn voor de prestaties. Het toenemend aantal telewerkers zal van deze nieuwe manier van communiceren de vruchten dragen;</p> <p>Dienstverlening: klanten zijn vragende partij om snellere, eenvoudigere en minder omslachtige antwoorden te krijgen;</p> <p>Kostenbesparend: het bedrag dat besteed wordt aan de briefwisseling kan spectaculair dalen;</p> <p>Duurzaamheid: dit project wil het aantal zendingen per post beperken, wat uiteraard een gunstig effect heeft op het milieu.</p> <p>Dit proces heeft ruimte nodig om te groeien. Het eerste jaar zal hoofdzakelijk besteed worden aan het installeren en testen van een werkvlak waarop deze</p>

		<p>digitale manier van communiceren zich kan ontwikkelen.</p> <p>Het is voor alle duidelijkheid in eerste instantie niet de bedoeling om een echte databank met e-mailadressen en gsm-nummers te beheren. Maar wel dient de mogelijkheid onderzocht te worden om deze contactgegevens aan de dossiers van klanten toe te wijzen.</p>
Succesmeting	Indicator	<p>Contact met klanten verloopt vlotter en dossiers kunnen sneller afgehandeld worden. Traditionele communicatieverkeer kan verder worden afgebouwd:</p> <p>De medewerkers krijgen standaardmails, met daarin de nodige links naar de andere digitale communicatiekanalen, zoals de RJV website;</p> <p>Mogelijkheid om e-mail/gsm toe te voegen aan dossiers klanten wordt mogelijk gemaakt;</p> <p>Klanten worden zo nodig gebeld op hun gsm en aangeschreven op hun persoonlijk e-mail adres;</p> <p>De eBox wordt een steeds belangrijker communicatiekanaal;</p> <p>Beveiligingsproblemen/privacy issues worden weggewerkt.</p>
	Norm	<p>Uit steekproeven blijken uniforme antwoorden op alle telefonisch gestelde vragen;</p> <p>Doordat gebruik gemaakt wordt van gsm en e-mail verhoogt de gemiddelde snelheid waarmee dossiers worden afgewerkt;</p> <p>Het aantal mensen dat voor zijn vakantiegeld gebruik maakt van eBox stijgt van jaar tot jaar.</p>
Risico's en succesfactoren		<p>Voor dit project zijn er enkele kritische punten die het succes en de implementatie van het hele project zullen beïnvloeden.</p> <p>ICT (SMALS)</p> <p>De snelheid waarmee deze databank (in AMBI) en de toepassing in Cova2 geïnstalleerd zal worden is essentieel. Daarnaast zullen zij de mogelijkheid moeten aanbieden om deze databank op een eenvoudige manier te bewerken.</p> <p>Begeleiding</p> <p>Zeker in de beginfase zal een goede opleiding en begeleiding van het personeel essentieel zijn om een kwalitatief gegevensbestand aan te leggen.</p> <p>Juridische dienst</p> <p>Deze dienst dient de obstakels weg te werken die een belemmering betekenen voor de aanleg van dit gegevensbestand (privacy) en het volwaardig communiceren via e-mail.</p>
Hoe – Fasen – Tijdsplanning		<p>Jaar 1: Installatie databank (in AMBI) en uitbreiding voor het opvragen en weergeven van deze specifieke gegevens in Cova2. Daarnaast een juridisch aanvaard kader schetsen. In dit eerste jaar zal ook gestart worden met een testproject om zo de nieuwe manier van communiceren op punt te stellen.</p> <p>Jaar 2-3: Op het einde van de bestuursovereenkomst is de nieuwe manier van communiceren ingeburgerd en een hoofdcommunicatiemiddel binnen de RJV.</p>
Middelen (VTE)		<p>Een precieze inschatting van de werklast is niet mogelijk, omdat dit moet uitgevoerd worden binnen een breder kader. Er zal echter geen extra</p>

	personeel voor nodig zijn.
Begroting (€)	<p>Indien de beveiligingsproblemen opgelost kunnen worden met een code via SMS, dan kan het installeren van een SMS-dienst geschat worden op € 10.000.</p> <p>Voor het aanleggen en onderhouden van een systeem om de gsm/e-mailadressen te bewaren kan de kost voor de programmatie geschat worden op € 10.000.</p> <p>Totaal: € 20.000</p>

C. Duurzaam omgaan met personeel

Project 9. NWOW = beter werken = gelukkiger zijn

New way of working (NWOW)

Opdrachtgever	Egmont Maene
Projectleider	Nieuwe change manager / projectmanager
Startdatum - Einddatum	01/01/2016 – 31/12/2018
Uitgangspunten	De arbeidsomstandigheden binnen de RJV zijn in constante evolutie. De RJV heeft een kader gecreëerd waarin de medewerkers de keuze hebben om te telewerken of niet. Andere elementen hebben een reële impact op hun werk: nieuwe beheertools die de productiviteit van de processen doet toenemen, de kennis die beschikbaar wordt via elektronische weg, een tool werkbeheer. Met de verhuis opent zich op het vlak van de werkorganisatie een nieuwe wereld.
Te bereiken doelstellingen	Dit project voorziet de invoering van een reeks arbeidsomstandigheden NWOW. Om het mogelijk te maken één van onze kernwaarden, resultaatgerichtheid, te bereiken, moeten verschillende aspecten in overweging genomen worden: infrastructuur, arbeidsomstandigheden en technologie.
Reikwijdte van het project	<p>Het opbouwen van een nieuwe werkcultuur die gebaseerd is op flexibiliteit (flexibele werkuren en niet-plaatsgebonden prestaties). Hierin past dat ten laatste op het einde van de bestuursovereenkomst het systeem van punten en bijhorende recuperatiedagen gestopt wordt. Op dat moment worden de mensen beoordeeld op basis van hun resultaten en niet langer op basis van hun aanwezigheid.</p> <p>Ten laatste tegen het einde van de bestuursovereenkomst wordt de mogelijkheid geboden om drie dagen per week te telewerken. Daartoe kan enkel overgegaan worden indien het personeel flexibel genoeg is in functie van de vereisten van de werkorganisatie.</p> <p>Technologie: de exploitatie en het gebruik van ICT optimaal gebruiken, o.a. instant messaging, tele- en videoconferenties, tool werkbeheer...</p>
Succesmeting	Indicator
	<p>Tevredenheidsenquête bij de werknemers: % personeelsleden dat tevreden is over het evenwicht privéleven-professioneel leven.</p> <p>Tevredenheidsenquête bij de werknemers: % personeelsleden dat tevreden of zeer tevreden is over de nieuwe telecommunicatiemiddelen die ter beschikking gesteld worden.</p> <p>Tevredenheidsenquête bij de werknemers: % personeelsleden dat de nieuwe communicatietools gebruikt (videoconference tools, instant messaging,...).</p> <p>Het aanbod van telewerk.</p>

	Norm	<p>85 % van het personeel is tevreden of zeer tevreden over het evenwicht privéleven-professioneel leven.</p> <p>90% van de personeelsleden is tevreden of zeer tevreden over de nieuwe communicatiemiddelen die ter beschikking gesteld worden.</p> <p>90% van de personeelsleden gebruikt de nieuwe communicatietools.</p> <p>Jaarlijkse toename van het gemiddeld aantal telewerkdagen ten opzichte van het aantal te werken dagen met 2015 als referentiejaar.</p>
Risico's en succesfactoren		<p>Risico's:</p> <p>Weerstand van de medewerkers;</p> <p>Verwachtingen van de directies;</p> <p>Gebrek aan goede afspraken;</p> <p>Niet soepel kunnen overschakelen naar meer of minder telewerk;</p> <p>Toename van de stress bij de personeelsleden door te veel informatie en de overbelasting van de NTIC-verbindingen;</p> <p>De onzekerheden van de informatica.</p> <p>Succes:</p> <p>NWOW-minded medewerkers ontwikkelen;</p> <p>Actieve promotie van NWOW door de leidinggevenden, medewerkers en vakbonden;</p> <p>Bepaalde technologieën werden reeds opgenomen in het privéleven van bepaalde personeelsleden (voorbeeld: toepassing Voice over IP, instant messaging, chat,...).</p>
Hoe – Fasen – Tijdsplanning		<p>Inventaris en analyse van de fasen en de doelstellingen van het project op basis van de nodige, bijgewerkte informatie (01/01/2016 - 15/03/2016).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deelproject flexibiliteitscultuur: uit te voeren tussen 01/01/2016 en 31/12/2018. De fasen (opstellen actieplan; uitvoering actieplan; evaluatie actieplan; uitvoering bijsturingen) zullen door de taskforce bepaald worden. • Deelproject technologie: uit te voeren tussen 01/03/2016 en 31/12/2018. De fasen (opstellen actieplan; uitvoering actieplan; evaluatie actieplan; uitvoering bijsturingen) zullen door de taskforce bepaald worden. • Deelproject verruiming aanbod telewerk: uit te voeren tussen 01/01/2016 en 31/12/2016. De fasen (raadpleging sleutelactoren; uitwerken voorstel; communicatieplan) zullen door de taskforce bepaald worden.
Middelen (VTE)		1,5 VTE
Begroting (€)		€ 0

Project 10. Coaches

Geen experts, wel coaches

Opdrachtgever		Egmont Maene
Projectleider		Igo Cousserier
Startdatum - Einddatum		01/01/2016 - 31/12/2018
Uitgangspunten		De RJV heeft al heel wat geïnvesteerd in de ondersteuning van zijn coaches. Dit moet gewoon verdergezet en uitgebreid worden. De coaches zijn een cruciale schakel in de visie van de RJV op leiderschap. Hoewel een leidinggevende drie petjes draagt – leider, manager en coach – leggen we het meeste nadruk op zijn kwaliteiten van coach. De tijd dat hij of zij vooral een technicus moest zijn, die de moeilijkste dossiers voor zijn rekening neemt, is voorbij.
Te bereiken doelstellingen		Maximale ondersteuning van de coaches om een RJV-coach te zijn of te worden. De RJV-coach is de trainer die de vaardigheden van zijn mensen helpt ontwikkelen, maar hen ook laat groeien, vertrouwen geeft, zelfstandig maakt.
Reikwijdte van het project		<ol style="list-style-type: none"> Voortzetting van de intervisies die het mogelijk maken om aan de coaches een gemeenschappelijk uitwisselingsplatform te bieden over de goede praktijken alsook de moeilijkheden die zich voorgedaan hebben. Peer coaching dat nauwgezet adviezen zal verlenen over een situatie die een dringend antwoord vereist. Daarbij wordt de weg voor het slopen van de grenzen tussen de diensten geopend. Het organiseren van mini-seminaries over specifieke coaching thema's, ofwel gegeven door externe deskundigen ofwel door interne deskundigen van de Federale overheid In het kader van kennismanagement de virtuele bibliotheek verrijken met artikels over management, die een referentie kunnen worden voor de leidinggevendenden. Een ontwikkelingsplan na een evaluatie van de coaches met als doel een antwoord te vinden op de zwakke of te verbeteren punten van de teamverantwoordelijken. Coaching op afstand: zeker als overgestapt wordt op drie dagen telewerk per week wordt het belangrijk dat de coaches hun leidinggevende opdracht ook behoorlijk uitoefenen wanneer hun mensen fysiek niet aanwezig zijn. Daar zal een specifieke ondersteuning voor gegeven worden
Succesmeting	Indicator	<ol style="list-style-type: none"> Aantal intervisies die elk kwartaal georganiseerd worden. Aantal mini-seminaries die in de loop van het jaar georganiseerd worden. Aantal nieuwe documenten die gedurende het kwartaal aangemaakt worden in de virtuele bibliotheek. Aantal coaches die in de loop van het jaar geëvalueerd worden.
	Norm	<ol style="list-style-type: none"> Elke coach kan elk kwartaal deelnemen aan een Intervisie (= 4 verschillende intervisies die elk kwartaal georganiseerd moeten worden).

		<ol style="list-style-type: none"> 2. Elk jaar wordt een mini-seminarie georganiseerd. 3. Elk kwartaal is er in beide talen een nieuw document in de virtuele bibliotheek. 4. Elk jaar wordt elke (aanwezige) coach geëvalueerd en ontvangt hij een ontwikkelingsplan in het kader van de evaluatiecyclus (aantal aanwezige coaches die geëvalueerd moeten worden) 5. Iedere coach heeft een opleiding "leiding geven op afstand" gevolgd
	Risico's en succesfactoren	<p>Risico's:</p> <p>Routine en tijdsgebrek; Schrik voor verandering; Komst van nieuwe coaches (vertrekken, pensioenen, ...).</p> <p>Succesfactoren:</p> <p>Het voorbeeld en de ondersteuning van het management; Vertrouwen; Ondersteuning van de projectleider; Het talent van de animator van de interviews.</p>
	Hoe – Fasen – Tijdsplanning	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vanaf 2016 worden er elk kwartaal 4 verschillende interviews georganiseerd. 2. Vanaf 2016 wordt er elk jaar een mini-seminarie georganiseerd. 3. Vanaf 2016 wordt er elk kwartaal een nieuw document toegevoegd in de virtuele bibliotheek. 4. Elk jaar wordt in de loop van het 4de kwartaal elke (aanwezige) coach geëvalueerd en ontvangt hij een ontwikkelingsplan in het kader van de evaluatiecyclus (aan het begin van het volgend jaar).
	Middelen (VTE)	1 VTE (projectleider – sponsor- animator van de interviews- coaching.
	Begroting (€)	€ 0

Project 11. Een school zonder banken

Uitbouw methodiek

Opdrachtgever		Bernadette Wijzen
Projectleider		Rob Cools
Startdatum - Einddatum		01/01/2016 – 31/12/2018
Uitgangspunten		Een technische opdracht wordt meestal aan het bureau, in een reële werksituatie, uitgelegd. Die methode heeft zijn verdiensten, maar ook zijn beperkingen. Technische kennis kan efficiënter overgedragen worden indien een specifieke methodologie wordt toegepast. Dit is ook een manier om de wijze waarop de dingen gedaan worden eenvormiger te maken. Zeker in de productie wordt geklaagd over een gebrek aan systematiek in de opleiding en over een verscheidenheid in de manier waarop een taak wordt uitgevoerd.
Te bereiken doelstellingen		<ol style="list-style-type: none"> 1. Iedere nieuwe productiemedewerker wordt intensief en systematisch getraind. Hij of zij krijgt een praktische opleiding in het telefoneren en in de taken die binnen AMBI verricht worden. Dat gebeurt gedeeltelijk buiten zijn eigen werkplaats, in een aangepaste omgeving en met een eigen methodiek. 2. Iedere productiemedewerker krijgt een aan zijn behoeften aangepaste training. Dat gebeurt gedeeltelijk buiten zijn eigen werkplaats, in een aangepaste omgeving en met een eigen methodiek.
Reikwijdte van het project		<p>Het is de bedoeling een uniforme methodiek te ontwikkelen. Dat betekent evenwel niet dat iedereen op dezelfde manier benaderd wordt. Het is belangrijk op het vlak van opleiding maatwerk af te leveren, ook in functie van de evaluatiecycli.</p> <p>De methodologische omkadering van alle opleidingen wordt gecoördineerd door de opleidingsdienst. Het spreekt echter vanzelf dat hiervoor de medewerking en het engagement van de leidinggevenden van de diensten noodzakelijk is.</p>
Succesmeting	Indicator	<p>De uniforme methodiek wordt toegepast en is beschikbaar.</p> <p>% van de opleidingen wordt aangeboden in toepassing van de methodiek.</p>
	Norm	Voor alle medewerkers van de productiediensten: 100% van de opleidingen wordt aangeboden in toepassing van de methodiek.
Risico's en succesfactoren		<p>Succesfactoren</p> <p>Aangepaste methodiek;</p> <p>Soepelheid in de pedagogie;</p> <p>Alle bestanddelen moeten vooraf bepaald worden.</p> <p>Risico's</p> <p>Moeilijkheid van interpretatie;</p> <p>Moeilijkheid van toepassing.</p>
Hoe – Fasen –		<p>Research en informatie 01/01/2016 – 30/04/2016;</p>

Tijdsplanning	Reflectievergaderingen 01/05/2016 – 30/06/2016; Ontwikkeling van de methodiek 01/07/2016 – 31/08/2016; Testperiode 01/09/2016 – 28/02/2017; Evaluatie en aanpassing 01/03/2017 – 30/04/2017; Implementatie 01/05/2017 – 31/12/2018.
Middelen (VTE)	0.75 VTE
Begroting (€)	€ 7.500 voor de opleiding van de personeel die de methodologie zal uitbouwen. Totaal: 7.500 EUR

Project 12. In de opleidingswinkel vind je wat je zoekt

Opleidingsplatform en forum

Opdrachtgever	Jocelyne Julémont
Projectleider	Igo Cousserier
Startdatum - Einddatum	01/01/2016-31/03/2018
Uitgangspunten	<p>De RJV, een lerende organisatie, voert een verzameling van praktijken in om op één lijn te blijven met zijn omgeving.</p> <p>De personeelsleden leren van elkaar. De transversale overdracht van kennis en ervaringen wordt vergemakkelijkt en de band onder de personeelsleden wordt versterkt in een gemeenschappelijke visie.</p> <p>In het kader van de New Way Of Work (NWOW) is een soepele, flexibele en dynamische organisatie uiterst belangrijk voor het leerproces.</p>
Te bereiken doelstellingen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Creëren van een dynamisch opleidingsplatform dat bijdraagt tot de autonomie en de responsabilisering van de medewerkers in de ontwikkeling van hun professionele competenties en talenten. 2. Aan het geheel van het personeel een forum ter beschikking stellen om op een dynamische en transversale manier de kennis, ervaringen, competenties en beste praktijken te delen. Nu zijn deze in de organisatie verspreid.
Reikwijdte van het project	<ol style="list-style-type: none"> 1. Er zal een duidelijk en regelmatig bijgewerkte portaalsite voor opleidingen gecreëerd worden die voor alle personeelsleden toegankelijk is. Deze site zal het volledige aanbod aan opleidingen weergeven, zowel intern als extern, waar de personeelsleden interesse kunnen voor hebben. Alle opleiders, competenties, beschikbaarheden, stages, planningen, externe opleidingen zullen daarop vermeld staan. De site zal een onmiddellijk overzicht bieden van hetgeen gebeurt of binnenkort zal gebeuren op het vlak van opleidingen en zal aan elk personeelslid de mogelijkheid bieden om zich in te schrijven voor een voorgestelde opleiding, om een aanvraag voor een opleiding in te dienen of om een aanbod van een opleiding in te dienen. 2. Via het model van een forum zullen de personeelsleden de mogelijkheid hebben om een vraag, een probleem, een ervaring te plaatsen. De personeelsleden in kwestie kunnen antwoorden op basis van hun eigen ervaring en kennis door een opheldering, verwijzingen naar een procedure, ... aan te brengen. 3. De beste technische oplossing voor dit project moet onderzocht worden in samenhang met andere projecten, met name kennisdeling en het nieuwe intranet.
Succesmeting	Indicator
	<p>Het opleidingsplatform is operationeel en beschikt over de nodige functionaliteiten.</p> <p>Het forum is voor iedere medewerker toegankelijk en bevordert de kennisoverdracht en de persoonlijke ontwikkeling.</p> <p>Opleidingsportaal</p>

		<p>% opleidingen dat beschikbaar is op het opleidingsplatform;</p> <p>% interne opleiders die opgelijst zijn op het platform met hun kennisdomein(en);</p> <p>% opleidingsaanvragen dat verloopt via een geautomatiseerde workflow geïnitieerd via het opleidingsportaal.</p> <p>Forum</p> <p>Aantal thema's die aangereikt worden op het forum.</p>																														
Succesmeting	Norm	<p>Opleidingsportaal</p> <p>100% van de opleidingen zijn beschikbaar op het opleidingsplatform;</p> <p>100% van de interne opleiders zijn opgenomen op site;</p> <p>100% van de opleidingsaanvragen verlopen via geautomatiseerde workflow.</p> <p>Forum</p> <p>Per trimester wordt minimaal 1 nieuw onderwerp aangereikt op het forum.</p>																														
Risico's en succesfactoren		<p>Risico's</p> <p><u>Opleidingsplatform</u></p> <p>Beperkingen technisch platform;</p> <p><u>Forum</u></p> <p>Weerstand en gebrek aan interesse forum;</p> <p>Foutieve of gedeeltelijke info-uitwisseling op forum.</p> <p>Succesfactoren</p> <p>Actief beheer van de site en het forum;</p> <p>Aantrekkelijk platform en forum;</p> <p>Actieve gebruikers voor de verschillende expertisedomeinen;</p> <p>Coördinatie met gelijkaardige projecten.</p>																														
Hoe – Fasen – Tijdsplanning		<p>Opleidingsportaal</p> <table> <tr> <td>1.A. Functionele analyse</td> <td>01/01/2016 – 31/03/2016;</td> </tr> <tr> <td>1.B. Keuze technische ondersteuning</td> <td>01/04/2016 – 30/06/2016;</td> </tr> <tr> <td>3. Structuur portaal</td> <td>01/07/2016 – 31/08/2016;</td> </tr> <tr> <td>4. Grafisch charter</td> <td>01/09/2016 – 30/10/2016;</td> </tr> <tr> <td>5. Ontwikkeling</td> <td>01/11/2016 – 30/06/2017;</td> </tr> <tr> <td>6. Testfase + aanpassingen</td> <td>01/07/2017 – 31/12/2017;</td> </tr> <tr> <td>7. Launch online</td> <td>01/01/2018 – 31/03/2018;</td> </tr> <tr> <td>8. Vorming</td> <td>01/01/2018 – 31/03/2018.</td> </tr> </table> <p>Forum</p> <table> <tr> <td>1.A. Functionele analyse</td> <td>01/01/2016 – 31/03/2016;</td> </tr> <tr> <td>1.B. Keuze technische ondersteuning</td> <td>01/04/2016 – 30/06/2016;</td> </tr> <tr> <td>9. Structuur forum</td> <td>01/07/2016 – 31/08/2016;</td> </tr> <tr> <td>10. Grafisch charter</td> <td>01/09/2016 – 30/10/2016;</td> </tr> <tr> <td>11. Ontwikkeling</td> <td>01/11/2016 – 31/03/2017;</td> </tr> <tr> <td>12. Testfase + aanpassingen</td> <td>01/04/2017 – 30/09/2017;</td> </tr> <tr> <td>13. Launch online</td> <td>01/10/2017 – 31/12/2017;</td> </tr> </table>	1.A. Functionele analyse	01/01/2016 – 31/03/2016;	1.B. Keuze technische ondersteuning	01/04/2016 – 30/06/2016;	3. Structuur portaal	01/07/2016 – 31/08/2016;	4. Grafisch charter	01/09/2016 – 30/10/2016;	5. Ontwikkeling	01/11/2016 – 30/06/2017;	6. Testfase + aanpassingen	01/07/2017 – 31/12/2017;	7. Launch online	01/01/2018 – 31/03/2018;	8. Vorming	01/01/2018 – 31/03/2018.	1.A. Functionele analyse	01/01/2016 – 31/03/2016;	1.B. Keuze technische ondersteuning	01/04/2016 – 30/06/2016;	9. Structuur forum	01/07/2016 – 31/08/2016;	10. Grafisch charter	01/09/2016 – 30/10/2016;	11. Ontwikkeling	01/11/2016 – 31/03/2017;	12. Testfase + aanpassingen	01/04/2017 – 30/09/2017;	13. Launch online	01/10/2017 – 31/12/2017;
1.A. Functionele analyse	01/01/2016 – 31/03/2016;																															
1.B. Keuze technische ondersteuning	01/04/2016 – 30/06/2016;																															
3. Structuur portaal	01/07/2016 – 31/08/2016;																															
4. Grafisch charter	01/09/2016 – 30/10/2016;																															
5. Ontwikkeling	01/11/2016 – 30/06/2017;																															
6. Testfase + aanpassingen	01/07/2017 – 31/12/2017;																															
7. Launch online	01/01/2018 – 31/03/2018;																															
8. Vorming	01/01/2018 – 31/03/2018.																															
1.A. Functionele analyse	01/01/2016 – 31/03/2016;																															
1.B. Keuze technische ondersteuning	01/04/2016 – 30/06/2016;																															
9. Structuur forum	01/07/2016 – 31/08/2016;																															
10. Grafisch charter	01/09/2016 – 30/10/2016;																															
11. Ontwikkeling	01/11/2016 – 31/03/2017;																															
12. Testfase + aanpassingen	01/04/2017 – 30/09/2017;																															
13. Launch online	01/10/2017 – 31/12/2017;																															

	14.Vorming	01/10/2017 – 31/12/2017.
Middelen (VTE)	Afhankelijk van interne of externe ontwikkeling: 0,5 (projectleider +projectteam); 0,25 (ontwikkeling).	
Begroting (€)	De ontwikkeling kan in principe in-house gebeuren. Indien dit mogelijk is moet een budget van € 25.000 voorzien worden voor externe consultancy (€ 20.000) + opleiding (€ 5.000) indien dit alsnog noodzakelijk zou zijn. Totaal: € 25.000	

Project 13. Kennis is van iedereen

Instrument om kennis te delen

Opdrachtgever	Jocelyne Julémont
Projectleider	Myriam Demol
Startdatum - Einddatum	01/09/2016 – 31/12/2018
Uitgangspunten	<p>Tijdens de vorige bestuursovereenkomst is een project van knowledge management (KM) gerealiseerd waarin al onze processen beschreven werden en een kennismanagementbibliotheek aangemaakt werd. Daarin zijn alle documenten met betrekking tot het knowledge management ondergebracht: survivalskits, instructies, handleidingen, templates, reglementering,... Deze virtuele bibliotheek bevindt zich momenteel op een file server en de informatie wordt geklasseerd per dienst en vervolgens per proces. Dit type van klassement is niet ideaal, aangezien het de zoekmogelijkheden beperkt.</p> <p>Het is daarom de bedoeling om de documenten van knowledge management te migreren naar een modern content managementsysteem, dat de mogelijkheid biedt om:</p> <ul style="list-style-type: none"> op basis van trefwoorden of synoniemen vlot documenten op te zoeken; de historiek van een document te raadplegen; een melding te maken bij de publicatie van een nieuw document; een workflow te genereren voor validatie en vertaling. <p>De medewerkers worden op die manier voorbereid op een optimaal gebruik van de functie «deling van documenten» van het systeem van unified communication. Daardoor zal de doeltreffendheid en de kwaliteit van het werk verhoogd worden.</p> <p>Met het oog op de rationalisering, willen we gebruik maken van de tool die aangekocht werd in het kader van het project voor het elektronisch beheer van documenten.</p>
Te bereiken doelstellingen	Het doel is de documenten, uitgewerkt in het kader van het project knowledge management uit de vorige bestuursovereenkomst, te migreren naar een nieuw content management systeem om een efficiëntere en doeltreffendere opzoeking van de informatie mogelijk te maken.
Reikwijdte van het project	<p>Migratie van alle documenten die zich momenteel op de Share KM bevinden en de verslagen van de vergaderingen naar het nieuwe content management systeem.</p> <p>Verrijking van de informatie door metadata.</p> <p>Aanmaak van een validatieworkflow.</p>
Succesmeting	Indicator
	<p>De documenten zijn beschikbaar in het content management systeem.</p> <p>Het nieuwe content management systeem wordt gebruikt door de medewerkers.</p>

	Norm	<p>Alle documenten, die gespecificeerd werden in de scope van het project, zijn opgeladen in het CMS.</p> <p>Er zijn tevens procedures beschikbaar voor het opladen, aanmaken, valideren, publiceren en raadplegen van documenten.</p> <p>De RJV-medewerkers zijn geïnformeerd over de voordelen van het CMS.</p> <p>Na één jaar raadplegen alle RJV-medewerkers de vergaderverslagen en de kennisdocumenten in het CMS.</p>														
Risico's en succesfactoren	<p>Het zal nodig zijn om de beperkingen van de tool in verband met meertaligheid uit te leggen. Het is immers zeer moeilijk om een site in het NL en een andere in het FR te hebben. We moeten ons dus tevreden stellen met het feit dat de documenten in het FR en het NL samen weergegeven worden. Maar dat is momenteel reeds het geval in de Share KM.</p> <p>Er zal per fase gehandeld moeten worden: het project aanvatten met een pilootproject KM (een dienst kiezen waar de medewerkers graag met moderne tools willen werken).</p> <p>Er zal tijd uitgetrokken moeten worden om de verandering te ondersteunen. Het idee om een "kampioen" per cel aan te duiden, namelijk een persoon die gemotiveerd is door de nieuwe tool en die zijn collega's kan ondersteunen.</p> <p>De gebruikers moeten erin betrokken worden: van bij het begin werken met de betrokken diensten/ ondersteuning change manager/elke fase testen/opleidingen voorzien.</p> <p>Zoals alle projecten is de ondersteuning van de algemene administratie en directeurs onontbeerlijk.</p>															
	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="475 1238 1062 1335">1. Functionele analyse</td> <td data-bbox="1062 1238 1326 1335">Sept. 2016 - Feb. 2017</td> </tr> <tr> <td data-bbox="475 1335 1062 1480">1.1. Informatie over de tool CMS aan de SPOC KM, sponsor, secretaresse AAG en change manager.</td> <td data-bbox="1062 1335 1326 1480">Sept. 2016</td> </tr> <tr> <td data-bbox="475 1480 1062 1592">1.2. Analyse van de behoeftes (metadata, workflow, versioning, meldingen,...)</td> <td data-bbox="1062 1480 1326 1592">Okt. 2016 – Febr. 2017</td> </tr> <tr> <td data-bbox="475 1592 1062 1682">2. Aanmaak van de site KM (formulieren, workflow, bibliotheek)</td> <td data-bbox="1062 1592 1326 1682">Maart – Mei 2017</td> </tr> <tr> <td data-bbox="475 1682 1062 1749">3. Pilootproject KM</td> <td data-bbox="1062 1682 1326 1749">Maart – Dec. 2017</td> </tr> <tr> <td data-bbox="475 1749 1062 1827">3.1. Keuze van de pilootdienst</td> <td data-bbox="1062 1749 1326 1827">Maart. 2017</td> </tr> <tr> <td data-bbox="475 1827 1062 1928">3.2. KM-migratie van de survivalskits van de pilootdienst naar de CMS-tool</td> <td data-bbox="1062 1827 1326 1928">Juni – Augustus 2017</td> </tr> <tr> <td data-bbox="475 1928 1062 2067">3.3. Tests gebruikers door een beperkte groep met de ondersteuning van de change manager</td> <td data-bbox="1062 1928 1326 2067">Sept. – Okt. 2017</td> </tr> </table>	1. Functionele analyse	Sept. 2016 - Feb. 2017	1.1. Informatie over de tool CMS aan de SPOC KM, sponsor, secretaresse AAG en change manager.	Sept. 2016	1.2. Analyse van de behoeftes (metadata, workflow, versioning, meldingen,...)	Okt. 2016 – Febr. 2017	2. Aanmaak van de site KM (formulieren, workflow, bibliotheek)	Maart – Mei 2017	3. Pilootproject KM	Maart – Dec. 2017	3.1. Keuze van de pilootdienst	Maart. 2017	3.2. KM-migratie van de survivalskits van de pilootdienst naar de CMS-tool	Juni – Augustus 2017	3.3. Tests gebruikers door een beperkte groep met de ondersteuning van de change manager
1. Functionele analyse	Sept. 2016 - Feb. 2017															
1.1. Informatie over de tool CMS aan de SPOC KM, sponsor, secretaresse AAG en change manager.	Sept. 2016															
1.2. Analyse van de behoeftes (metadata, workflow, versioning, meldingen,...)	Okt. 2016 – Febr. 2017															
2. Aanmaak van de site KM (formulieren, workflow, bibliotheek)	Maart – Mei 2017															
3. Pilootproject KM	Maart – Dec. 2017															
3.1. Keuze van de pilootdienst	Maart. 2017															
3.2. KM-migratie van de survivalskits van de pilootdienst naar de CMS-tool	Juni – Augustus 2017															
3.3. Tests gebruikers door een beperkte groep met de ondersteuning van de change manager	Sept. – Okt. 2017															
Hoe – Fasen – Tijdsplanning																

	3.4. Opleiding voor de dienst (leidinggevenden + medewerkers)	Nov. 2017
	3.5. Evaluatie van het pilootproject en lessons learned	Dec. 2017
	3.6. Communicatie aan het volledige personeel	Dec. 2017
	4. Uitbreiding naar de andere diensten	Jan. – Dec. 2018
	5. PV vergaderingen	Juli. – Dec. 2018
Middelen (VTE)	<p>2 VTE: 0,25 projectleider; 25 analyst; 0,5 ontwikkelaar; 0,6 SPOC; 0,2 Algemeen secretariaat; 0,2 andere (server administrator, testers, change manager, ...).</p>	
Begroting (€)	<p>2 licenties voor de CMS-installaties 2013 Enterprise. Voor het project GED worden er momenteel 2 CMS servers geïnstalleerd: een front-end web server en een application server.</p> <p>Mogelijk (maar niet zeker) zullen deze installaties in het kader van de volgende projecten uitgebreid dienen te worden:</p> <p>Indien vele gebruikers zich gelijktijdig zullen connecteren in het CMS, zal er een 2de front-end web server dienen voorzien te worden.</p> <p>Indien er veel indexing vereist is, zal er een 2de application server dienen geïnstalleerd te worden.</p> <p>Totaal: € 15.000 (minimum)</p>	

Project 14. Een informatiesnelweg

Vernieuwd intranet

Opdrachtgever		Eric Nicaise
Projectleider		Caroline Chan
Startdatum - Einddatum		01/01/2016 - 31/03/2018
Uitgangspunten		Er blijkt onder meer uit de tevredenheidsenquêtes bij het personeel dat de informatie zich niet correct verspreidt binnen de RJV. Bepaalde informatie is moeilijk te vinden op het huidige Intranet en de personeelsleden geven ook aan dat ze teveel informatie ontvangen, zonder dat ze de mogelijkheid hebben om datgene dat effectief op hen betrekking heeft, te selecteren. De enquêtes brengen ook een gebrek aan het licht in de communicatie zowel top/down als bottom up.
Te bereiken doelstellingen		Het project "nieuw intranet" is erop gericht om de toegang tot de algemene informatie gebruiksvriendelijker en sneller te maken, rekening houdend met de behoeftes die de personeelsleden te kennen geven.
Reikwijdte van het project		<ol style="list-style-type: none"> 1. Het vernieuwde intranet zal iedere gebruiker toelaten vlug de gewenste algemene informatie te vinden. 2. De personeelsleden zullen een selectie kunnen maken voor een deel van de informatie die ze in een melding via e-mail wensen te ontvangen. Na een bepaalde afwezigheid zullen zij zeer vlug hun informatie kunnen bijbenen. 3. Er wordt een "sociaal netwerk" geïnstalleerd, waar simpel op ingeschreven wordt. Er zal een duidelijke strategie ontwikkeld worden, teneinde de participatie zo breed mogelijk te houden. Dat veronderstelt een moderator of een groep moderatoren.
Succesmeting	Indicator	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gemiddeld aantal toegangen tot het intranet. 2. Effectiviteit van de keuze van prioritering van de publicaties EN stabiliteit van de linken naar vroegere publicaties. 3. Gemiddeld gebruik van het sociaal netwerk door de personeelsleden van de RJV. 4. Tevredenheid van de personeelsleden.
	Norm	<ol style="list-style-type: none"> 1. Minstens drie kwart van de personeelsleden hebben de site geraadpleegd tijdens de piekperiodes (op 280 werknemers is dit 210 gebruikers). 2. Melding via e-mail: 100 % van de publicaties op het Intranet zullen de prioritaire keuzes van de personeelsleden respecteren EN 100 % van de links van de publicaties zullen stabiel blijven (behalve hotnews). 3. 20 % van het personeel zal het sociaal netwerk minstens 1 keer per maand gebruiken in het eerste jaar, 40 % in het tweede jaar en 60 % in het derde jaar. 4. 90 % van de personeelsleden zijn tevreden of zeer tevreden over het intranet.

Risico's en succesfactoren	<p>De nieuwe toepassing zal aan een testgroep voorgelegd worden, die kan oordelen over de snelheid waarmee de informatie gevonden wordt, maar ook over de leesbaarheid.</p> <p>Om de deelname te doen toenemen zal een animator, extern aan de projectgroep, in overweging genomen worden.</p> <p>De vroegst mogelijke deelname aan het ganse project vormt een belangrijke succesfactor.</p> <p>Het voornaamste risico betreft de verwerping door de personeelsleden van de voorgestelde oplossingen alsook de veelheid aan informaticaplatformen voor ontwikkeling (technische integratie is altijd problematisch).</p>
Hoe – Fasen – Tijdsplanning	<p>K1 – 2016: Samenstelling van tweetalige groep;</p> <p>K2 – 2016: Structuur van de site;</p> <p>K3 – 2016: Keuze van de tool voor het sociaal netwerk , de categorieën van de meldingen via e-mail bepalen;</p> <p>K4 – 2016: Tests, validatie en in productiestelling.</p>
Middelen (VTE)	2 VTE
Begroting (€)	<p>In principe geen budget nodig, behalve als de software die momenteel gebruikt wordt niet meer bruikbaar is.</p> <p>In dat laatste geval is een budget van € 20.000 wenselijk.</p> <p>Totaal: € 20.000 (maximum)</p>

Project 15. Sloop de grenzen

In een open organisatie kent iedereen iedereen

Opdrachtgever		Eric Nicaise
Projectleider		Sander Bautmans
Startdatum - Einddatum		01/01/2016 - 31/12/2018
Uitgangspunten		In de uitslag van de personeelsenquête komt het altijd terug: binnen een dienst gaat het goed tussen de mensen, maar daarbuiten kennen ze elkaar heel weinig. En ze weten al helemaal niet wat ze in een andere dienst doen. Er wordt dan ook nogal gemakkelijk gedacht dat alleen de eigen dienst veel werk heeft. In het nieuwe gebouwen zullen er weinig muren zijn. We willen in alle opzichten een transparante werkomgeving. En iedereen moet door de bomen het bos kunnen zien. Dat wil zeggen dat iedereen zicht moet hebben op wat de RJV doet en hoe dit gedaan wordt.
Te bereiken doelstellingen		<ol style="list-style-type: none"> 1. Op het intranet wordt op een eenvoudige en aangename manier de werking van alle diensten uitgelegd. 2. Over de bestuursovereenkomst en de managementplannen wordt op een eenvoudige en ludieke manier gecommuniceerd naar het geheel van het personeel. 3. Er wordt minstens jaarlijks een teambuildingsinitiatief genomen, waar het geheel van het personeel kan aan deelnemen. 4. Op RIO (of gekozen sociaal netwerk) wordt een rubriek geopend waar individuele medewerkers zich kunnen voorstellen aan hun collega's. 5. De medewerkers kunnen op vrijwillige basis deelnemen aan stages in de verschillende diensten, waar ze daadwerkelijk kunnen ervaren wat daar gebeurt en met andere mensen kennis kunnen make.
Reikwijdte van het project		Enkel de organisatiecultuur, de interpersoonlijke relaties en het erkenningsgevoel worden door dit project en de verschillende onderdelen ervan beoogd. Het project heeft dus onrechtstreeks betrekking op de kwaliteit van de verwezenlijking van de opdracht van een overheidsdienst en de relaties met de verschillende, externe klanten van de RJV.
Succesmeting	Indicator	De tevredenheidsenquête bij het personeel (kwaliteit van de interpersoonlijke relaties, organisatiecultuur en erkenningsgevoel bij het personeel). Het aantal vrijwillige deelnemers (bovenop de vaste deelnemers).
	Norm	100 % van de diensten zijn voorgesteld tegen eind 2016. De bestuursovereenkomst en de managementplannen zijn voorgesteld op RIO, zoals ook de opvolging daarvan. Ieder personeelslid krijgt jaarlijks kans op een teambuildingsactiviteit. Er is op RIO een rubriek waar ieder personeelslid zich kan voorstellen. Er bestaat de mogelijkheid om stage te lopen in een andere dan de eigen dienst. Voor de criteria organisatiecultuur, interpersoonlijke relaties en

	<p>erkeningsgevoel moet het tevredenheidspercentage van het personeel hoger zijn (na benchmarking- gebaseerd op de enquête van de FOD P&O) met de andere instellingen.</p>
Risico's en succesfactoren	<p>De betrokkenheid van het personeel, de capaciteit van mobilisatie van het personeel tot acties en het aantal deelnemende personeelsleden zullen bepalend zijn.</p> <p>De organisatiekwaliteit en de betrokkenheid van de hiërarchie in de verschillende acties zullen de bepalende succesfactoren zijn.</p>
Hoe – Fasen – Tijdsplanning	<p>Tegen eind 2016 zijn alle diensten op het intranet voorgesteld.</p> <p>Tegen maart 2016 zijn de bestuursovereenkomst en de managementplannen op een eenvoudige en ludieke manier op het intranet te vinden. Alle tussenliggende evaluaties worden op eenzelfde wijze opgevolgd.</p> <p>Ieder jaar heeft ieder personeelslid de kans gekregen om deel te nemen aan een teambuildingsactiviteit.</p> <p>Vanaf januari 2016 wordt op het intranet een rubriek geopend waar individuele werknemers zich kunnen voorstellen.</p> <p>Vanaf 2016 wordt de mogelijkheid aangeboden om stage te lopen in verschillende diensten. Het spreekt vanzelf dat dit in overleg zal gebeuren met de verantwoordelijken van de diensten.</p>
Middelen (VTE)	0,5 VTE (alle human resources inbegrepen).
Begroting (€)	<p>Budget in functie van de initiatieven.</p> <p>Tot nu werd ongeveer € 10.000 aan teambuilding uitgegeven.</p> <p>Totaal: € 10.000 (minimum)</p>

V. Productiedoelstellingen Stelsel en Kas

A. Stelsel

B. Kas

C. Gedragsregels t.o.v. het publiek

A. Stelsel

1. Het actief beheren van het secundair netwerk

Het doel bestaat erin het secundair netwerk van de vakantiefondsen te beheren en het te betrekken in het netwerk van de sociale zekerheid.

1.1. Systematiseren en coördineren van het overleg met de bijzondere vakantiefondsen om harmonieuze en constructieve relaties te bevorderen.

Indicator	Het aantal vergaderingen georganiseerd door het Stelsel.
Norm	Minimum 8 vergaderingen per jaar waarvan twee over informatieveiligheid.

1.2. Voorstellen aan het beheerscomité van nieuwe leesbare reglementaire teksten.

Indicator	Jaarlijks verslag over de toepassing en evolutie van de reglementering aan het beheerscomité. Dit moet gebeuren voor doorzending aan de Minister.
Norm	Uiterlijk op 31 maart van het volgende jaar.

1.3. Zo snel mogelijk afsluiten van de onderzoeken die door de vakantiefondsen en op de zittingen werden gevraagd.

Indicator	Tabel per onderwerp met de duur van de onderzoeken per jaar van aanvraag.
Norm	Een termijn van maximum 3 maanden voor 60 % van de gevallen.

2. Verdelen van de gegevens en de fondsen aan de bijzondere vakantiefondsen

Doel is de verdeling van de gegevens en de geldmiddelen die de bijzondere vakantiefondsen nodig hebben voor de berekening en de betaling van het vakantiegeld en de bepaling van de vakantieduur.

2.1. Verdelen van het geld voor de betaling van het vakantiegeld onder de verschillende bijzondere vakantiefondsen, op de werkdag nadat het geld ontvangen werd.

Indicator	Tabel met de datum van ontvangst en verdeling van de RSZ-voorschotten.
Norm	In 95 % van de gevallen, op de bankwerkdag die volgt op de datum van ontvangst.

2.2. Hanteren van snelle geïnformatiseerde verwerkingstijden met het oog op de transmissie van de gegevens in batch.

Indicator	Tabel met de data van ontvangst en verdeling.
Norm	Gedurende de periode van 01/01 tot 31/12, verdeling binnen de 2 werkdagen na ontvangst in

	98% van de gevallen.
--	----------------------

2.3. Verzekeren van het ter beschikking stellen van het informaticasysteem en het online netwerk aan de bijzondere vakantiefondsen.

Indicator	Tabel met de beschikbaarheid tussen 6u en 19u op werkdagen.
Norm	98 % beschikbaarheid binnen de voorziene periode.

2.4. Bijhouden van het werkgeversrepertorium voor verdeling van de DmfA-attesten.

Het werkgeversrepertorium laat toe de verdeling van de DmfA-attesten (aangiften van de prestaties van de werknemers: basis voor de berekening van het vakantiegeld) te beheren naar de bevoegde bijzondere vakantiefondsen toe. Het updaten van dit repertorium gebeurt via de behandeling van de signaletiekgegevens komende van de RSZ. De boodschappen die een fout (anomalie) bevatten, moeten opgelost worden om de overdracht van deze boodschappen te optimaliseren.

De types anomalieën betreffen hoofdzakelijk:

- Anomalie 10: meer dan één aansluiting gevonden
- Anomalie 26: onbekende waarde in de tabel van de parameters
- Anomalie 28: datum van inschrijving gelijk aan datum van schrapping
- Anomalie 30: vakantiekas verschillend van huidige kas
- Anomalie 34: opeenvolgende overdrachten – niveau categorie werkgever
- Anomalie 35: overdracht categorie werkgever – vakantiekas verschillend van huidige kas
- Anomalie 37: opeenvolgende overdrachten- niveau werkgever
- Anomalie 38: overdracht werkgever – vakantiekas verschillend van huidige kas
- Anomalie 49: verandering van kengetal met verandering van kas
- Anomalie 51: overdracht werkgever met verandering van kas

Indicator	Vergelijking op 31/03 van het vakantiejaar van de tijdens het vakantiedienstjaar opgespoorde anomalieën met de al dan niet opgeloste anomalieën.
Norm	95 % van de anomalieën, opgespoord tussen 1 januari en 31 december, moeten tegen 31 maart van het vakantiejaar opgelost zijn.

2.5. Verdelen van DmfA-attesten die anomalie worden omdat de bestemming niet gekend is.

Het is van essentieel belang dat deze anomalieën maximaal opgelost zijn voor 30/04, dankzij de bepaling van het bevoegde bijzondere vakantiefonds.

De types anomalieën betreffen hoofdzakelijk:

- Anomalie 11: geen aansluitingsgegevens werkgever voor dit trimester
- Anomalie 12: geen aansluitingsgegevens werkgever gevonden
- Anomalie 13: geen gegevens voor categorie werkgever gevonden
- Anomalie 14: geen gegevens werkgever

Indicator	Vergelijking op 30 april van het vakantiejaar van de opgespoorde anomalieën op de aangiften van het vakantiedienstjaar met de al dan niet opgeloste anomalieën.
------------------	---

Norm	95% van de anomalieën, opgespoord tussen 1 april en 31 maart, op de aangiftes van het vakantiedienstjaar, moeten opgelost zijn tegen 30 april van het vakantiejaar.
-------------	---

3. Toeleveren van authentieke gegevens over vakantiedagen en vakantiegeld en aanbrenge van verbeteringen in de DmfA-gegevensbank

Doel is de gegevens van het jaarlijks vakantiestelsel te centraliseren om als authentieke bron aan het netwerk van de sociale zekerheid de gegevens over vakantiedagen te verstrekken.

3.1 Centraliseren van de gegevens over de jaarlijkse vakantie van het secundair netwerk (data-inzameling) op het niveau van het stelsel. De duur van de vakantie en het bedrag van de toegekende vakantiegelden attesteren als authentieke bron in het netwerk van de sociale zekerheid.

Indicator	De gegevens over de jaarlijkse vakantie van het secundair netwerk worden tijdens het lopende vakantiejaar doorgestuurd na elke betaling van het vakantiegeld, en voor de voorgaande vakantie jaren, eenmaal per trimester.
Norm	Voor de periode van 01/05 tot 31/12: de vakantiefondsen sturen de gegevens door na de 1ste betaling (en vervolgens één keer per maand voor de grote vakantiefondsen en één keer per kwartaal voor de andere vakantiefondsen); van de RJV naar de KSZ binnen de week die volgt op de ontvangst van de gedetailleerde vakantieattesten; 1 keer per trimester voor de vakantie jaren voorafgaand aan het lopende vakantiejaar.

4. Controleren van de vakantiefondsen en valideren van de gegevens

Doel is alle vakantiefondsen op sociaal en boekhoudkundig gebied te controleren, de statistische, boekhoudkundige en financiële gegevens van het stelsel te valideren en een realiteitscontrole (effectieve aflevering) en conformiteitcontrole te verrichten.

4.1. Garanderen van de juistheid van de rekeningen.

Indicator	Voorlegging van een jaarlijks syntheseverslag aan het beheerscomité op basis van de verslagen van de boekhoudkundige inspectie met een overzicht over alle vakantiefondsen van: de uitgevoerde onderzoeken, de eventueel vastgestelde problemen, de zo nodig gegeven oplossingen.
Norm	Een voorgelegd verslag over het geheel, ten laatste 15 maanden na het einde van het vakantiejaar.

4.2. Bevestiging van de juistheid van de bedragen die verschuldigd zijn in het kader van de berekening van de financiële evenwichtsbijdrage.

Indicator	Jaarlijks rapport betreffende de berekening van de bijdrage financieel evenwicht.
Norm	Uiterlijk gelijktijdig met de voorlegging van de jaarrekeningen van de RJV vanaf het jaar 2016.

4.3. Bevestiging van de juistheid van de berekening van de coëfficiënt voor de responsabiliseringsfactor.

Indicator	Jaarlijks rapport betreffende de berekening van de indicator responsabiliseringsfactor en evaluatie van de financiële impact van de indicator voorgelegd aan het Beheerscomité volgens de conventies (*).
Norm	Uiterlijk gelijktijdig met de voorlegging van de jaarrekeningen van de RJV vanaf het jaar 2017.

(*) de conventies zullen gekend zijn na beëindiging van het lopende project responsabiliseringsfactor voorzien voor het 2de semester 2015.

5. Ontwikkelen, bijhouden en toepassen van minimale veiligheidsnormen

In juni 2003 heeft het Algemeen Coördinatiecomité (KSZ) het basisdocument «Veiligheidsbeleid van de informatie» goedgekeurd. In dat kader komt het erop aan, binnen de instellingen van het netwerk van de sociale zekerheid veiligheidsnormen die conform zijn met de ISO-norm 27001, te ontwikkelen, bij te houden, te valideren en toe te passen, zoals:

- het beleid over informatieveiligheid;
- de organisatie van de veiligheid;
- de fysieke veiligheid en de veiligheid van de omgeving;
- de veiligheid van de logische toegang;
- de ontwikkeling, de productie en het onderhoud van de systemen;
- de veiligheid van het netwerk;
- het beheer van de continuïteit;
- de inventaris;
- de bescherming tegen informatievirussen;
- de controle/audit.

Die richtlijnen moeten binnen het kader van het netwerk van de Kruispuntbank van de Sociale Zekerheid worden beschouwd als een verbintenis op het gebied van de middelen en niet als een resultaatverbintenis.

5.1. Garanderen van de naleving van de minimale veiligheidsnormen.

Indicator	De aanwijzing van een veiligheidsadviseur voor ieder bijzonder vakantiefonds; Het antwoord van de vakantiefondsen op de jaarlijkse vragenlijst over de uitvoering van de minimale veiligheidsnormen.
Norm	Zorgen voor de permanente aanwijzing van een veiligheidsadviseur; Op tijd doorzenden van de vragenlijst «Minimale Veiligheidsnormen».

B. Kas

1. Ambtshalve toekennen van rechten aan de arbeiders

Doel is om ambtshalve juiste en volledige rechten toe te kennen aan de arbeider.

1.1. De werknemer van wie de werkgever bij de RJV aangesloten is, moet ambtshalve juiste en volledige rechten worden toegekend.

De soorten van signaletiek-anomalieën betreffen hoofdzakelijk:

- Werknemers die onbekend zijn in het signaletiek-bestand van de RJV;
- Oriolus-codes met de waarde «nog niet geïdentificeerde werknemer»;
- Onjuiste namen van werknemers die door de werkgever werden meegegeeld;
- Als grensarbeiders aangegeven werknemers die voor de RJV onbekend zijn.

Indicator	Op 31 december: verslag over de verhouding van het aantal opgespoorde signaletiek-anomalieën en het aantal al dan niet opgeloste anomalieën.
Norm	99 % van opgespoorde anomalieën moeten voor 31 december van het lopende vakantiejaar zijn opgelost.

1.2. Verifiëren van de ontvangen gegevens m.b.t. prestaties en lonen.

De voornaamste soorten van anomalieën hebben vooral betrekking op:

- de code prestaties of lonen is onbestaande of incoherent;
- het zonder code aangegeven aantal dagen of lonen;
- de incoherentie tussen de prestaties en de lonen;
- de incoherentie van de arbeidsregeling in dagen of uren (factoren Q en S);
- de afwezigheid van het aantal uren voor de deeltijdse arbeidsovereenkomsten en sommige voltijdse arbeidsovereenkomsten;
- het aangegeven aantal dagen is incoherent met de arbeidsregeling en de tewerkstellingsperiode binnen een kwartaal;
- het te groot aantal vakantiedagen voor het dienstjaar;
- de verbetering van een attest dat incoherent is vergeleken met de door de RJV verbeterde versie.

Indicator	Op 31 december: verslag over de verhouding tussen het aantal opgespoorde blokkerende anomalieën op het gebied van de prestaties of lonen tijdens een dienstjaar en het aantal al dan niet opgeloste anomalieën.
Norm	99 % van de opgespoorde anomalieën moeten voor het lopende jaar opgelost zijn.

1.3. Verifiëren en valoriseren van de gelijkstelbare dagen van inactiviteit, aangegeven op DmfA-attesten.

De te verwerken soorten van anomalieën zijn:

- de controle op de aanwezigheid van een gelijkstellingsattest wanneer dagen ter informatie in de DmfA worden aangegeven en de coherentie tussen beide bronnen;
- de controle op de aanwezigheid van een DmfA-attest indien een gelijkstellingsattest door een authentieke bron wordt doorgestuurd en eventuele creatie van gelijkgestelde dagen;
- de controle op de economische werkloosheid;

- de beperking van de gelijkstellingen met de wettelijke periodes (ziekte – bevallingsrust, e.d.);
- de controle op de naleving van de wettelijke voorwaarden die vereist zijn voor de gelijkstellingen;
- de bepaling of de verificatie van het fictief loon dat wordt toegekend voor de gelijkstellingen.

Indicator	Op 31 december: verslag over de verhouding tussen het aantal opgespoorde blokkerende anomalieën op het gebied van gelijkstelbare dagen van inactiviteit gedurende een dienstjaar en het aantal al dan niet opgeloste anomalieën.
Norm	1. van de opgespoorde anomalieën moeten voor het lopende vakantiejaar opgelost zijn.

2. Het vakantiegeld ambtshalve betalen

Doel is het vakantiegeld op een correcte, geglobaliseerde en stipte manier en ambtshalve aan de werknemer te betalen.

2.1. De interne controledienst verifieert 0,5 % vakantiegelden. Ze zijn willekeurig gekozen, bij elke uitbetaling tijdens de lopende vereffeningperiode. Er worden maximum 500 vakantiegelden per week gecontroleerd.

Indicator	Zesmaandelijks rapport over de wekelijkse verslagen.
Norm	0,5 % vakantiegelden geverifieerd bij iedere betaling van de lopende vereffening (gelimiteerd tot 500 per betaling).

2.2. Een werknemer die voor verschillende werkgevers heeft gewerkt en/of een premie heeft ontvangen van een sociaal fonds waarbij al zijn prestaties in aanmerking worden genomen, krijgt een geglobaliseerd vakantiegeld.

Indicator	Vergelijking van het aantal (totaal of gedeeltelijk) gesaldeerde rekeningen met het totale aantal verrichte uitbetalingen (op basis van het aantal verstuurd rekeninguittrekssels) op datum van de laatste betaling in juni.
Norm	Maximum 7 % meer betalingen in vergelijking met het aantal gesaldeerde rekeningen.

2.3. Voorkomen van gedeeltelijke betalingen dankzij de opsporing van de ontbrekende aangiften.

Indicator	De ontbrekende aangiften beperken voor elk kwartaal van het dienstjaar en voor ondernemingen die ten minste 10 arbeiders in dienst hebben.
Norm	Op 30 juni van het vakantiejaar minder dan 0,1 % ontbrekende aangiften.

2.4. Correct betalen van de ingehouden bedragen op de vakantiegelden aan derden.

De RJV verzekert een eenvormige en correcte verwerking van alle procedures van beslag of overdracht, met inachtneming van de rangen en voorrechten ingeval van een samenloop van procedures en met de bedoeling om alle betrokken partijen de informatie te geven waarop ze recht hebben.

De RJV controleert via een steekproef of de procedures van beslag of overdracht toegepast worden met in achtneming
Versie 2016-02-29

van de wettelijke en reglementaire bepalingen die van kracht zijn.

Indicator	Eindverslag over de vereffening ter bevestiging van de opgespoorde procedurefouten tijdens de controle uitgevoerd op basis van een willekeurig staal van 30 gevallen per betaling tijdens de vereffening.
Norm	Correcte betaling in 98 % van de gevallen.

3. Het beperken van het aantal onterecht uitbetaalde vakantiegelden

Doel is zoveel mogelijk onterechte betalingen, die aanleiding geven tot een terugvordering, te beperken.

3.1. Zoveel mogelijk beperken van het aantal negatieve rechtzettingen, die uitsluitend te wijten zijn aan de RJV.

Op basis van de tijdens het dienstjaar verzonden verzoeken tot terugbetaling, de oorzaak van de wijzigingen die aanleiding geven tot een verzoek tot terugbetaling, ventileren.

De rechtzettingen toe te schrijven aan de RJV zijn die waarvan de oorzaak niet extern is, dit wil zeggen het gevolg is van verbeteringen aangebracht door de werkgever, de RSZ, SIGeDIS of de authentieke bron (voor de gelijkstellingattesten). Dit kan een dubbel op rekening zetten zijn, een fout in het fictief loon, een fout op het gebied van de gelijkstelling (te veel gelijkgestelde dagen, geen confrontatie met het attest van de authentieke bron), een fout in een computerprogramma.

Indicator	Het percentage rechtzettingen dat aanleiding geeft tot een terugvordering en te wijten is aan de RJV in verhouding tot het totaal aantal vakantierekeningen voor dat jaar.
Norm	Van maximum 0,2 % van de onterechte betalingen mag de RJV de oorzaak zijn.

C. Gedragsregels t.o.v. het publiek

1. Informeren in het algemeen

Doel is snel en volledig te informeren.

1.1. Verspreiden van de administratieve onderrichtingen, de bijwerkingen en de documentatie betreffende de jaarlijkse vakantie aan alle betrokken partijen.

Indicator	Verslag met een overzicht van de verzonden administratieve instructies en bijwerkingen, de verzending van de nodige documentatie met de verzendingstermijnen.
Norm	In 90 % van de gevallen verspreiding binnen de 15 werkdagen na de reglementaire beslissing.

1.2. Permanent bijwerken van de website alsook van de documenten die ter beschikking zijn van het publiek.

Indicator	De data van bijwerking ten opzichte van de data van bekendmaking van de reglementaire teksten.
Norm	voor de reglementaire bepalingen wordt de website binnen een termijn van maximum 8

	werkdagen na publicatie bijgewerkt; voor de actualisering van de website gebeurt de bijwerking maandelijks.
--	--

1.3. Bijhouden van een database met betrekking tot de wettelijke vakantiestelsels in de Europese landen enerzijds en de wettelijke vakantiestelsels van de ambtenaren in België (federaal, gemeenschap, regionaal en provinciaal) anderzijds.

Indicator	Jaarlijkse bijwerking.
Norm	Jaarlijks versturen (tijdens de maanden november/december) van brieven naar alle instellingen waarin gevraagd wordt of er een verandering heeft plaatsgevonden in hun jaarlijkse vakantiewetgeving.

2. Informeren in het bijzonder

Doel is de gevraagde informatie zo snel en volledig mogelijk aan de sociaal verzekerde mee te delen.

2.1. Op een schriftelijke vraag moet binnen de 20 kalenderdagen een antwoord gegeven zijn, tenminste indien de RJV voor het antwoord geen beroep moet doen op een andere instelling.

Indicator	Tabel met de antwoordtijd voor de inkomende post.
Norm	Het percentage van de binnen de 20 dagen gegeven antwoorden mag niet lager zijn dan 90 %.

3. Interne informatie

Doel is de informatie over de vereffening van de vakantiegelden zo snel mogelijk aan de Minister en de sociale partners mee te delen.

3.1. Wekelijks informeren van de sociale partners en de Minister over de evolutie van de vereffening in alle vakantiefondsen.

Indicator	Verslag per vakantiefonds daadwerkelijk wekelijks doorgestuurd tussen eind april en eind juni.
Norm	100 %.

4. Toegankelijk maken van de administratie

Het doel bestaat erin de administratie toegankelijker te maken zowel langs de telefoon als aan de loketten.

4.1. De telefoonoproepen maximaal beantwoorden.

Indicator	Tabel met het aantal geregistreerde en beantwoorde oproepen gedurende het vakantiejaar.
Norm	Het jaarlijks gemiddelde van beantwoorde gesprekken tegenover het aantal geregistreerde gesprekken moet minimum 90 % zijn.

4.2. Proactief organiseren van contactbijeenkomsten bij de ondernemingen, de sociale secretariaten en de vakorganisaties.

Indicator	Aantal voorgestelde en georganiseerde contacten bij de ondernemingen, sociale secretariaten en vakorganisaties.
Norm	Positief beantwoorden van 98 % van de aanvragen van organismen die voorafgaandelijk werden gecontacteerd en van spontane vragen.

4.3. Aanbieden van een dagelijkse opening van de loketten van de RJV, vooral tijdens de vereffeningsperiode in mei en juni.

Indicator	Statistieken m.b.t. de openingstijden van de loketten.
Norm	Opening van de loketten van mei tot juni van 8 uur tot 15 uur en van juli tot april zal er van 8u00 tot 15u30 een permanent onthaal zijn waar het mogelijk zal zijn om rechtstreeks vragen te stellen.

4.4. Online ter beschikking stellen van de vakantiegeldgegevens van de arbeiders.

Indicator	Tabel met de online beschikbaarheid van het netwerk.
Norm	98 % beschikbaarheid voor het deel Stelsel en 95 % beschikbaarheid voor het volledige netwerk.

VI. Verbintenissen federale staat en OISZ

Dit document bevat de verbintenissen die, enerzijds, de openbare instellingen van sociale zekerheid, vertegenwoordigd door hun Beheerscomité en, anderzijds, de federale Staat, vertegenwoordigd door de voogdijministers van de betrokken instellingen, hebben onderschreven in het kader van de uitvoering van de bestuursovereenkomsten voor de periode van 1 januari 2016 tot 31 december 2018. Deze bestuursovereenkomsten worden gesloten in overeenstemming met de bepalingen van het koninklijk besluit van 3 april 1997 houdende maatregelen met het oog op de responsabilisering van de openbare instellingen van sociale zekerheid.

Alle bepalingen van de gemeenschappelijke hoofdstukken worden ingepast in alle bestuursovereenkomsten van de openbare instellingen van sociale zekerheid voor zover daarover niet anders beslist wordt in het kader van de individuele onderhandeling van de bestuursovereenkomst van een instelling en voor zover deze integratie mogelijk, opportuun of nuttig is, rekening houdend met de overheveling van bevoegdheden voorzien in het kader van de staatshervorming of van de fusieoperaties.

In het bijzonder zullen, wat FAMIFED betreft, enkel de verbintenissen die verenigbaar zijn met zijn situatie, rekening houdend met de 6de Staatshervorming, geïntegreerd worden in zijn bestuursovereenkomst. Wat DIBISS betreft, zullen de bepalingen van de gemeenschappelijke hoofdstukken enkel op het jaar 2016 van toepassing zijn en op voorwaarde dat ze verenigbaar zijn met de beleidsbeslissingen die genomen worden in het kader van zijn fusie en dat de naleving ervan materieel mogelijk is en geen disproportionele inspanningen vraagt in verhouding tot het resultaat dat bereikt kan worden.

Algemene gemeenschappelijke verbintenissen voor beide partijen

Juridisch kader van de overeenkomst

De beleidskeuze voor de rechtsfiguur van de overeenkomst leidt tot een vervanging van de klassieke gezagsverhouding door een meer contractuele verhouding. Beide partijen verbinden zich dus tot structureel overleg en wederzijdse akkoorden als evenwaardige partners.

Opdat de RJV zijn opdracht op een kwaliteitsvolle wijze kan uitvoeren, verbindt de federale Staat zich ertoe de instelling de overeengekomen middelen ter beschikking te stellen. Dit is een substantiële voorwaarde opdat de RJV zou kunnen worden gehouden tot de naleving van de verbintenissen van deze overeenkomst.

Daartegenover verbinden de OISZ er zich toe om de toegekende middelen op een zo efficiënt mogelijke wijze te gebruiken om maximaal het geheel van de opgenomen doelstellingen die hen met toepassing van het voorliggend contract zijn opgelegd te vervullen.

Beheerprincipes

De overeenkomstsluitende partijen verbinden zich ertoe de principes van het paritair beheer na te leven. Het Beheerscomité en de verantwoordelijken voor het dagelijks bestuur treden op als echte partners.

De overeenkomstsluitende partijen verbinden zich ertoe alles in het werk te stellen om gunstige voorwaarden te scheppen met het oog op de uitvoering van de wederzijdse verbintenissen die in deze overeenkomst zijn vastgelegd. Op dat vlak vormt het eerbiedigen van het voorafgaande overleg een kritische succesfactor.

Indien de RJV in het kader van een wettelijke opdracht moet samenwerken met een federale overheidsinstelling, verbindt de federale Staat zich ertoe alle acties te ondernemen om de samenwerking van de overheidsinstelling met de RJV te waarborgen.

De Staat en de OISZ verbinden zich ertoe erop toe te zien dat de reglementeringen en procedures worden vereenvoudigd. De OISZ verbinden zich ertoe analyses te maken en voorstellen te formuleren aangaande administratieve en reglementaire vereenvoudigingen. De federale staat engageert zich om zoveel mogelijk rekening te houden met de voorstellen die hem daartoe worden voorgelegd door de RJV.

De OISZ verbinden zich ertoe de inspanningen inzake e-government verder te zetten en op elkaar af te stemmen zodat

maximale synergieën kunnen worden gecreëerd. De Staat verbindt zich ertoe het gebruik van de e-governmenttoepassingen die werden ontwikkeld voor de werkgevers, de sociaal verzekerden of de meewerkende instellingen door de RJV zoveel mogelijk aan te moedigen of te veralgemenen.

Inwinnen van adviezen, voorafgaand overleg en informatieverstrekking door de federale Staat

In overeenstemming met de bepalingen van de wet van 25 april 1963 legt de federale Staat elk voorontwerp van wet of besluit tot wijziging van de wetgeving die de RJV moet toepassen voor advies aan het beheersorgaan van de instelling voor. In dit kader verbindt de federale Staat zich ertoe de RJV op de hoogte te houden van de verschillende relevante legistische fasen en de eventuele in de loop van de procedure aangebrachte wijzigingen mee te delen.

De Staat verbindt zich ertoe contacten te leggen met de RJV om, enerzijds, rekening te houden met de technische aspecten en de haalbaarheid op het vlak van de toepassing van de overwogen wettelijke en reglementaire wijzigingen en anderzijds, haar in staat te stellen de nodige aanpassingen voor te bereiden binnen een redelijke tijdspanne. Na overleg met de RJV legt de federale Staat de datum van inwerkingtreding van de overwogen wijzigingen of nieuwe maatregelen vast, onder meer rekening houdend met de nodige tijd die vereist is om eventuele informatica-aanpassingen uit te voeren en een goede informatie aan de betrokkenen te verzekeren.

Verbintenissen over de wijzigingen van de overeenkomst

Wijziging van de overeenkomst

De aanpassingen ingevolge objectieve parameters voorzien in de bestuursovereenkomst, namelijk de aanpassingen van opdrachten, taken, doelstellingen of indicatoren vermeld in de overeenkomst die geen weerslag hebben op de globale enveloppen voorzien in de overeenkomst, zullen worden uitgevoerd volgens de procedure voorzien in artikel 8, § 3, van het koninklijk besluit van 3 april 1997. Deze aanpassingen zullen worden meegedeeld aan de voogdijminister die zijn beslissing binnen de 30 werkdagen zal nemen en ze zullen ter informatie worden overgemaakt aan de Ministers van Begroting en van Ambtenarenzaken. Na deze termijn en indien geen beslissing wordt genomen, worden de aanpassingen beschouwd als zijnde goedgekeurd.

Iedere nieuwe opdracht toegewezen aan de RJV, bij of krachtens een wet, wordt in een aanhangsel bij de overeenkomst opgenomen. Over dit aanhangsel wordt onderhandeld door de voogdijminister, de minister bevoegd voor begroting, de minister tot wiens bevoegdheden de ambtenarenzaken behoren, de stemgerechtigde beheerders aangewezen door het beheersorgaan, evenals door de personen belast met het dagelijks beheer. Dit aanhangsel wordt pas gesloten na goedkeuring van het beheersorgaan en treedt pas in werking na goedkeuring door de Koning en op de door Hem bepaalde datum.

Iedere andere aanpassing, voorgesteld door één van de partijen of door beide partijen, gebeurt overeenkomstig artikel 7 van het koninklijk besluit van 3 april 1997.

Indien de nieuwe opdracht mogelijk aanleiding kan geven tot verhoogde beheersuitgaven zal de procedure conform de aanpassing, de verlaging of de niet-aanpassing van de beheersbegroting, naargelang de omstandigheden worden gevolgd.

Voor een vlotte opvolging van de verbintenissen van beide partijen zullen alle wijzigingen bij de uitvoering van de overeenkomst worden geconsolideerd in eenzelfde document.

Verbintenissen over de mededeling van de beslissingen van een begrotingsconclaf

De federale Staat verbindt zich ertoe de budgettaire notificaties genomen tijdens het begrotingsconclaf binnen een termijn van vijf werkdagen met de nodige toelichting aan de RJV mee te delen.

Verbintenissen over de opvolging van de uitvoering van de overeenkomst

Opvolging van het bereiken van de doelstellingen en het uitvoeren van de projecten

De federale Staat en de RJV verbinden zich ertoe het bereiken van de doelstellingen en het uitvoeren van de projecten

zoals beschreven in de bestuursovereenkomst aandachtig op te volgen. De timing van de planning voor de rapporterings- en opvolgingsopdrachten wordt hierbij gerespecteerd.

Met het oog op de jaarlijkse toetsing van de uitvoering van de wederzijdse verbintenissen verbinden de overeenkomstsluitende partijen zich ertoe overeenkomstig artikel 8, § 3, derde lid, van het koninklijk besluit van 3 april 1997 jaarlijks en per instelling, een overlegvergadering te beleggen tussen de Regeringscommissarissen en de vertegenwoordigers van de RJV. Over de resultaten van dit overleg wordt door de deelnemers een tegensprekelijk en gemotiveerd verslag opgesteld, dat met betrekking tot de aangelegenheden waarover geen overeenstemming wordt bereikt, de onderscheiden standpunten weergeeft.

Periodiek overleg georganiseerd door de federale Staat

Om de correcte en adequate uitvoering van deze bestuursovereenkomst door de federale Staat en door de openbare instellingen van sociale zekerheid mogelijk te maken, zal de federale Staat minstens tweemaal per jaar een overleg organiseren met de administratie-generaal en de vertegenwoordigers van het beheerscomité van de openbare instellingen van sociale zekerheid met betrekking tot iedere maatregel (budgettair, inzake het openbaar ambt of andere) die een betekenisvolle impact kan hebben op de instellingen. Dit overleg wordt georganiseerd op vraag van een van de partijen.

Planning voor de rapporterings- en opvolgingsopdrachten

De overeenkomstsluitende partijen verbinden zich er toe een planning na te leven voor de rapporterings- en opvolgingsopdrachten waarmee de Regeringscommissarissen en de RJV zijn belast. De planning wordt vastgelegd in gezamenlijk overleg tussen de Regeringscommissarissen en de RJV. Zij wordt aan de Voogdijminister en aan de Minister van Begroting en aan de Minister van Ambtenarenzaken voorgelegd.

Deze planning voor de jaarlijkse evaluatie mag evenwel geen termijnen voorzien die de hieronder vermelde termijnen overschrijden:

- bezorgen van een ontwerp van toetsing van de uitvoering van de wederzijdse verbintenissen door de RJV aan de Regeringscommissarissen ten laatste op 31 maart van het jaar dat volgt op het te evalueren jaar;
- overlegvergadering binnen de 15 werkdagen volgend op de indiening van het ontwerp van toetsing van de uitvoering van de wederzijdse verbintenissen door de RJV;
- bezorgen van het tegensprekelijk en gemotiveerd verslag over de resultaten van het overleg binnen de 15 werkdagen die volgen op de overlegvergadering;
- in voorkomend geval, aanpassing van de bestuursovereenkomst aan de gewijzigde situatie ter uitvoering van artikel 8, § 3, eerste lid, van het koninklijk besluit van 3 april 1997.

Onverminderd de rapportering aan de regeringscommissarissen zullen het College van de OISZ en de Federale Staat in de loop van 2016 een model van samenwerkingsprotocol op punt stellen waarin een eenvormig kader voor de opvolging van de bestuursovereenkomst wordt vastgesteld, met inbegrip van de gemeenschappelijke bepalingen.

Verbintenissen in het kader van de evaluatie van de uitvoering van de overeenkomst

Weerslag van maatregelen die niet opgenomen zijn in de overeenkomst

In het kader van de jaarlijkse toetsing van de uitvoering van de wederzijdse verbintenissen opgenomen in de bestuursovereenkomst en conform de logica van het sluiten van bestuursovereenkomsten zal de federale Staat rekening houden met de weerslag van de maatregelen waarover werd beslist of die werden ingevoerd na het sluiten van de overeenkomst en die hebben geleid tot een relevante en meetbare stijging van de taken, van hun complexiteit of van sommige uitgaven, voor zover de RJV de weerslag van deze wijzigingen tijdig heeft meegedeeld.

Naleving van de verbintenissen opgenomen in de bestuursovereenkomst

Wanneer één van de partijen de aangegane verbintenissen niet volledig of slechts gedeeltelijk kan naleven, zal deze partij de andere partij hiervan onmiddellijk op de hoogte brengen en zal ze met de andere partij overleg plegen om maatregelen af te spreken om die situatie te verhelpen of op te vangen.

In geval van een geschil over de al dan niet naleving van alle of een gedeelte van de in deze overeenkomst opgenomen verbintenissen of in geval van een fundamenteel meningsverschil over de maatregelen die moeten worden genomen om een tekortkoming te verhelpen, zullen de partijen trachten, in de mate van het mogelijke, het met elkaar eens te worden. In

geval van blijvende onenigheid worden de partijen het in een tegensprekelijk verslag eens over de beste manier om hierover te beslissen.

Bij gebrek aan een afgesproken akkoord of in geval van niet-naleving van het gevolg dat aan dergelijk akkoord wordt gegeven, zal het dossier worden voorgelegd aan de Ministerraad, na advies van het Beheerscomité van de RJV en van het College van de openbare instellingen van sociale zekerheid.

Verbintenissen over veiligheidsnormen

De RJV verbindt zich ertoe om de minimale veiligheidsnormen na te leven die binnen het netwerk van de sociale zekerheid van toepassing zijn.

Verbintenissen over de Staatsfinanciering

Na overleg met de RSZ en het RSVZ, verbindt de Staat er zich toe het betalingsplan dat jaarlijks opgesteld wordt (alsook de wettelijke en reglementaire bepalingen) voor de storting van de financiële middelen (rijkstoelagen, alternatieve financiering en andere) door de federale overheid aan de globale financiële beheren van de werknemers en van de zelfstandigen, na te leven.

Verbintenissen over de opmaak van de opdrachtenbegroting

De Staat verbindt zich ertoe aan de openbare instellingen van sociale zekerheid de noodzakelijke parameters tijdig mee te delen voor het opmaken van de opdrachtenbegroting, conform de wettelijke en reglementaire bepalingen. Het gaat hier om de basishypotheses die door het Wetenschappelijk Comité voor de economische begroting worden vastgelegd. De parameters worden minstens 15 werkdagen, of 20 werkdagen wanneer meerjarenramingen verwacht worden, vóór de vergadering van het Beheerscomité van de sociale zekerheid (bij de RSZ) of van de Raad van beheer van het RSVZ meegedeeld, zodat de instellingen hun verplichtingen kunnen nakomen.

In de mate van het mogelijke zal elke OISZ een vergadering van het beheerscomité organiseren om de termijnen te kunnen respecteren die worden gevraagd door de federale regering.

Overheveling van bevoegdheden

De Staat verbindt zich ertoe de overheveling van bevoegdheden, voorzien in het kader van de staatshervorming of van de fusieoperaties, te laten verlopen in overleg met de betrokken instellingen, met eerbiediging van het paritair beheer, om een optimale overheveling te garanderen, namelijk voor de personeelsleden die thans werkzaam zijn bij deze instellingen, en om de sociaal verzekerde verder een doeltreffende en kwaliteitsvolle dienstverlening te kunnen aanbieden.

De RJV verbindt zich ertoe om deel te nemen aan elke technische werkgroep met betrekking tot de overdracht van bevoegdheden en om nuttige inlichtingen te verschaffen tijdens de voorbereidende fase van deze overdracht. De Staat verbindt zich ertoe om de RJV in elke opgerichte werkgroep op te nemen met het oog op de voorbereiding van de overheveling van bevoegdheden.

De instellingen die betrokken zijn bij de overdracht van bevoegdheden moeten de in het kader van de gemeenschappelijke bepalingen aangegane verbintenissen echter slechts naleven als die verenigbaar zijn met de beleidsbeslissingen die in het kader van die overdrachten zullen worden genomen.

Specifieke gemeenschappelijke verbintenissen en synergieën tussen OISZ

Verbintenissen over het personeelsbeleid (HRM)

1. Loonmotor

In het kader van de synergieën tussen OISZ werd binnen de RSZ een gemeenschappelijke loondienst opgericht.

De hoofdtaak van deze dienst bestaat erin de wedden van alle personeelsleden van de deelnemende OISZ op basis van

een uniek reglementair kader te berekenen. Deze taak zal geleidelijk vanaf 1 januari 2016 worden verzekerd.

In de optiek van de beperking van de papierstromen zal de dienst erop toezien dat de wedden - en belastingfiches in een elektronische versie ter beschikking worden gesteld, via het gebruik van de e-box Burger.

De deelnemende OISZ verbinden zich ertoe om geleidelijk de bevoegdheden van deze dienst uit te breiden met het oog op de uitvoering van de reportingopdrachten, met name Pdata, Fed20, Medexbestanden, OFO, monitoring van de personeelskredieten.

De integratie van de OISZ in de gemeenschappelijke loonmotor zal verder moeten geconcretiseerd worden volgens het schema in bijlage van het actieplan bedoeld in de verbintenissen over gemeenschappelijke rapportering.

Iedere OISZ rapporteert via zijn Regeringscommissarissen.

2. Studie van impact en operationele haalbaarheid van de organisatie van de Selectie, de Aanwerving, de Vorming en de Ontwikkeling via shared services

Een studie van de impact en de operationele haalbaarheid met betrekking tot de evolutie van de HR-ondersteuningsdiensten op het vlak van selectie, aanwerving, vorming en ontwikkeling naar shared services, met inbegrip van de beoogde efficiëntiewinsten en mogelijke synergie met PersoPoint, zal gerealiseerd worden tegen 31 december 2017. Bij de uitvoering wordt rekening gehouden met de wettelijke en contractuele verplichtingen van de instellingen alsook met de door hen te realiseren investeringen.

Indien uit de studie van de impact en de operationele haalbaarheid een batig kostenresultaat blijkt, zal een gemeenschappelijke structuur worden gecreëerd tegen het einde van de overeenkomst.

3. Federale monitoring van het risico van overschrijding van de personeelskredieten

De OISZ verbinden er zich toe om gebruik te maken van het instrument ter monitoring van hun personeelskredieten, ontwikkeld door het College in overleg met de Task Force P&O, zich daarbij inspirerend op de principes van de SEPP-methodologie zoals voorzien door de circulaires nr. 644bis en nr. 650.

De Staat verbindt er zich toe om te voorzien in eenvoudige, snelle en soepele procedures, die moeten toelaten om de beschikbare begrotingsmarge overeenkomstig de hierboven vermelde monitoring te gebruiken.

De Staat verbindt er zich toe dat de regeringscommissaris van Begroting iedere adviesaanvraag betreffende de besteding van deze beschikbare begrotingsmarge zal behandelen binnen de termijnen zoals voorzien in de adviezen van de regeringscommissaris van Begroting.

4. Werkmeting

De OISZ engageren zich om tegen het einde van de bestuursovereenkomst een werkmeting uit te voeren voor de prioritaire diensten of processen, volgens de principes die gemeenschappelijk door het College werden vastgelegd. Als prioritair worden beschouwd:

- de diensten of processen die het grootste aandeel van de middelen aanwenden;
- de diensten of processen die kritisch zijn voor het functioneren van de organisatie;
- de diensten of processen die in aanmerking komen voor de redesign binnen de federale overheid.

De resultaten van de werkmeting zullen op termijn als objectieve basis dienen voor het opstellen van het personeelsplan voor deze diensten of processen.

Een methodiek voor de werkmeting in de ondersteunende diensten, daaronder te verstaan de financiële, HR-, ICT- en logistieke diensten, zal worden uitgewerkt voor het einde van de bestuursovereenkomst

5. New Way of Working

De OISZ verbinden zich ertoe om een gemeenschappelijk ondersteuningsaanbod uit te werken (expertise, pilootprojecten en goede praktijken, opleiding, stappenplan, advies en begeleiding, intervisie, tools, meetinstrumenten,...) om de uitrol te begeleiden van de nieuwe werkmethodes (werk dat niet plaatsgebonden is of niet gebonden is aan bepaalde uurregelingen) in het kader van people management, change management en de uitbouw van de organisatie; we denken daarbij aan het ter beschikking stellen van tools en informatie, aan de hiërarchische meerdere en aan de medewerkers, die hen in staat moeten stellen om prestatiedoelstellingen vast te leggen en de verandering en de nieuwe organisatie te ondersteunen.

Elke OISZ verbindt zich ertoe om aan minstens 30 % van haar medewerkers de mogelijkheid te bieden om te telewerken, thuis of in een satellietkantoor.

De OISZ ontwikkelen een methodologie voor het meten van de impact van de New Way of Working wat betreft de kosten en de gevolgen voor het personeel.

6. Selectie & Werving

Het College van OISZ zal jaarlijks van zodra het budgettaire kader vaststaat, op basis van de afzonderlijke personeelsplannen, afspraken maken omtrent gemeenschappelijke initiatieven voor het organiseren van wervings- en/of bevorderingsselecties, overeenkomstig de samenwerkingsovereenkomst met Selor. De wervingsselecties kunnen zowel extern als via de interne markt georganiseerd worden en zullen het diversiteitsbeleid van de regering ondersteunen.

Er wordt systematisch overleg gepleegd tussen de OISZ en Selor op alle gebieden van het personeelsbeheer, namelijk om de nieuwe taken waarmee Selor zou belast worden over te dragen aan de OISZ, in voorkomend geval door de nodige reglementaire aanpassingen aan te brengen of door SLA's te sluiten, zoals voorzien bij voormelde samenwerkingsovereenkomst tussen de OISZ en Selor.

7. Opleiding & Ontwikkeling

Jaarlijks zal het College van OISZ de, in de afzonderlijke instellingen, bestaande opleidingen die in synergie kunnen aangeboden worden aan de medewerkers van de verschillende OISZ, bundelen en delen.

Het College van OISZ zal jaarlijks van zodra het budgettaire kader vaststaat, op basis van de opleidingsplannen van de verschillende OISZ, afspraken maken omtrent nieuwe gemeenschappelijke initiatieven met betrekking tot opleiding en ontwikkeling van hun medewerkers.

De OISZ werken samen met het OFO een e-learning uit die ervoor zorgt dat de medewerkers van de OISZ hun kennis van de Belgische sociale zekerheid kunnen uitbreiden of actualiseren.

8. Diversiteit

De OISZ moeten een inclusief diversiteitsbeleid voeren om ervoor te zorgen dat de maatschappij in hun personeel wordt vertegenwoordigd:

door positieve acties door te voeren voor gehandicapte personen door ervoor te zorgen dat ze toegang tot de gebouwen hebben, door de werkposten aan te passen en door de specifieke lijst van de aparte wervingsreserve van Selor te raadplegen;

door te vermijden dat het geslacht een rol kan spelen bij het loon, bevorderingen of aanwervingen;

door ook ongelijkheden weg te werken op het vlak van toegang tot werk tussen de Belgen op basis van een Belgische herkomst of een immigratieachtergrond.

Daartoe verbinden de OISZ zich meer bepaald tot het voortzetten van de al eerder ondernomen acties om te streven naar:

een tewerkstellingsgraad van 3% personen die erkend zijn als personen met een handicap, door het systematisch raadplegen van de specifieke lijst van de aparte wervingsreserve van Selor. Daarbij kan ook rekening gehouden worden met de overheidsopdrachten die aan instellingen worden gegund die met gehandicapte personen werken;

en een vertegenwoordiging van één derde vrouwen van het ondervertegenwoordigde geslacht in A3- tot A5-functies (of gelijkgestelden). De OISZ waar deze vertegenwoordiging niet bereikt wordt in de bezetting van functies van een niveau van A3 tot A5 zullen de nodige acties nemen om een beter genderevenwicht tot stand te brengen.

Het College verbindt zich ook tot het deelnemen aan de werkgroepen die door de federale stuurgroep inzake diversiteit werden opgericht.

De OISZ verbinden zich ten slotte tot het deelnemen aan de sensibiliseringsacties in het kader van de Federale Dag van de Diversiteit.

9. Begeleiding op de werkvloer

De OISZ werken een gemeenschappelijke strategie uit om de medewerkers te begeleiden tijdens hun loopbaan. Deze begeleiding heeft niet enkel betrekking op de integratie van de medewerker bij de start van zijn loopbaan, op zijn integratie op de werkplek, op de kennisoverdracht en de ontwikkeling van de generieke competenties, maar ook op zijn ontwikkeling

tijdens de volledige duur van zijn loopbaan.

Deze strategie heeft zeker betrekking op de re-integratie van arbeidsongeschikte personeelsleden en op een leeftijdsbewust personeelsbeleid, waarbij aan de medewerkers een boeiende loopbaan wordt aangeboden tot aan hun uittreding en waarbij er mogelijkheden wordt voorzien voor de uitwisseling van ervaringen en voor een evoluerend beleid.

De OISZ zullen een actieplan ontwikkelen met betrekking tot het welzijn op de werkvloer. Hierbij zal niet alleen aandacht worden besteed aan het voorkomen van lichamelijke en psychische arbeidsongeschiktheid maar ook aan een beleid van snelle re-integratie na arbeidsongeschiktheid.

10. Kennismanagement

De OISZ werken een gezamenlijke kennismanagementstrategie uit. Hierdoor kan de aanwezige expertise optimaal gebruikt worden, en wordt het risico op kennisverlies door uitstroom beperkt, in het bijzonder wat betreft de kritieke functies.

Het College zal een strategie inzake kennisbeheer concretiseren die gemeenschappelijk is voor de OISZ, die toegespitst is op de toegang tot de kennis voor de uitvoering van het werk, op het delen van deze kennis binnen de OISZ en tussen de OISZ onderling en op het behoud van die kennis en die gebaseerd is op het delen van de goede praktijken dienaangaande tussen de OISZ.

11. Crescendo

Behalve indien er een gelijkwaardige informatietool bestaat die de zelfde rapportering naar de FOD P&O verzekert, zullen de OISZ vanaf januari 2016 starten met het gebruik van de toepassing Crescendo om de evaluatiecycli te beheren en om de competenties van hun personeelsleden in op te nemen, in de mate dat dit gebruik gratis is en een toegevoegde waarde biedt. Aldus moeten 85 % van de plannings- en evaluatiegesprekken zich in Crescendo bevinden. Alle personeelsleden van de OISZ, die over een actieve gebruikersaccount beschikken, moeten een generiek competentieprofiel in Crescendo hebben. De nieuwe technische competentieprofielen zullen in Crescendo opgenomen worden.

In dit verband verbindt de Staat zich om tegen het einde van de bestuursovereenkomst de nodige aanpassingen uitgevoerd te hebben aangaande de gebruiksvriendelijkheid van de software na analyse van het systeem op basis van feedback van de OISZ en andere overheidsinstellingen.

Verbintenissen over het ICT-beheer

1. Virtualisatie en G-Cloud

Het project G-Cloud is een gemeenschappelijk project tussen de federale overheidsdiensten met als doel om de globale informaticakosten terug te schroeven via het delen van infrastructuur en diensten.

Het project G-Cloud werd opgesplitst in verschillende fasen om de integratie van de informaticastructuur en –diensten geleidelijk te laten evolueren:

- a) Het eerste traject bestaat uit de vermindering van het aantal rekencentra en de omschakeling naar een gemeenschappelijke IT-infrastructuur.
- b) Het tweede traject (IaaS en STaaS) bestaat in het ter beschikking stellen van processingmogelijkheden (virtuele servers en machines) en opslagmogelijkheden aan de instanties zodanig dat ze hun eigen toepassingssoftware kunnen uitrollen. Deze terbeschikkingstelling gebeurt in de vorm van diensten.
- c) Het derde traject (SaaS) bestaat uit de vermeerdering en de standaardisering van de diensten die worden aangeboden om in te spelen op een maximum aantal niet-specifieke behoeften van de verschillende overheidsdiensten.

In functie van hun toegekende investeringsmogelijkheden, verbinden de openbare instellingen van sociale zekerheid zich ertoe om de ICT-infrastructuurkosten verder te doen dalen via de virtualisatie van de servers, hetgeen een noodzakelijke stap is voor de integratie in een gemeenschappelijk federaal platform (G-Cloud).

De RJV is één van de actoren van dit project en zal erop toezien dat zijn informaticasysteem en netwerkdiensten zoveel mogelijk binnen een gemeenschappelijke, open en beveiligde infrastructuur geïmplementeerd worden.

Het blijft wel aan de RJV en zijn beheerscomité om de regels van zijn business te bepalen en in te staan voor de financiële consequenties. Er moeten ook voldoende garanties zijn dat een instelling haar eigen businessprioriteiten kan bepalen.

De openbare instellingen van sociale zekerheid zullen de evolutie van hun informatica inplannen en afstemmen op de aanwezigheid van de verschillende componenten van dit gemeenschappelijk platform.

Elke openbare instelling van sociale zekerheid zal een roadmap opstellen waarin gepreciseerd wordt hoe de G-Cloud en de diensten gebruikt zullen worden, volgens het principe van “comply or explain”.

In geval van discussie zal in gezamenlijk overleg naar een oplossing gezocht worden.

Om maximaal synergieën te creëren en de IT-kosten te verminderen verbindt de federale staat zich ertoe om bij het federaal administratief openbaar ambt het principe van mutualisering van de diensten aan te moedigen, overal waar gemeenschappelijke diensten gevaloriseerd kunnen worden.

De federale staat verbindt zich ertoe om de noodzakelijke informatica investeringen van de OISZ te bevorderen die, voor hogervermelde doeleinden, een migratie van hun informatica-infrastructuur moeten realiseren.

2. Gemeenschappelijke ontwikkeling van de ICT-aankopen en het ICT-beheer

Voor alle uitbreidingen of hernieuwingen van hun informaticaoplossingen doen de OISZ zoveel mogelijk een beroep op de verschillende diensten van de G-Cloud en de raamovereenkomsten. De OISZ organiseren binnen het kader van het G-Cloud-initiatief een gemeenschappelijke aanschaf van ICT-middelen en –diensten via raamovereenkomsten om zo gunstig mogelijke aanschafvoorwaarden te bekomen.

De openbare instellingen van sociale zekerheid en de federale overheidsdiensten zullen samen onderhandelen met de belangrijkste hardware- en softwareleveranciers teneinde de beste voorwaarden en prijzen te verkrijgen voor alle federale administraties.

Daartoe verbinden de OISZ er zich toe om de verschillende opdrachten inzake ICT, eventueel via Smals, te gunnen in de hoedanigheid van aankoopcentrale opdat elke OISZ zou kunnen genieten van de vooruitgang van de andere OISZ en zo hun infrastructuur gemeenschappelijk zouden kunnen laten evolueren. De OISZ verbinden er zich toe om prioritair een beroep te doen op reeds bestaande opdrachten.

3. Elektronisch documentbeheer en elektronisch beheer van de workflow

Het gebruik van de digitale brievenbus voor de elektronische communicatie met de burger zal zoveel mogelijk worden aangemoedigd, bij voorkeur in evenwichtige omgevingen die herkenbaar en toegankelijk zijn voor de burger. Er wordt bij voorkeur op een elektronische en interactieve manier gecommuniceerd met de burger, waarbij evenwel rekening wordt gehouden met de digitale kloof. Deze elektronische communicatie wordt ook doorgetrokken naar de professionals toe (ondernemingen, sociale secretariaten of ander partners (advocaten,...)).

De initiatieven van de OISZ dienen te worden afgestemd met andere gelijkaardige initiatieven met het oog op een uniformisering van de “digitale brievenbus”.

In dit kader wordt de rol van iedere actor in de workflow gerespecteerd.

De OISZ verbinden zich ertoe om te onderzoeken of het al dan niet noodzakelijk is om de aangetekende verzendingen te handhaven. Voor zover mogelijk en rekening houdende met de rechtszekerheid zullen de aangetekende verzendingen worden verminderd en/of vervangen door elektronische aangetekende verzendingen, mits een eventuele aanpassing van het regelgevingskader.

Verbintenissen over het logistiek beheer

1. Overheidsopdrachten

De OISZ verbinden er zich toe om prioritair gebruik te maken van de globale federale opdrachten (FOR-CMS) of een reeds bestaande opdracht voor alle aankopen van courante leveringen en diensten, behalve indien dat nadeliger zou blijken voor de OISZ.

De OISZ maken gebruik van het bestaande gemeenschappelijke platform met betrekking tot overheidsopdrachten voor het stockeren van lastenboeken, de inventaris van diverse lopende contracten en het delen van kennis.

Voor het plaatsen van overheidsopdrachten zal het gebruik van een “opdrachten- aankoopcentrale-model” bevorderd worden. Telkens een nieuwe overheidsopdracht voor leveringen of diensten wordt gelanceerd onderzoeken de OISZ of het werken met een aankoop -opdrachtcentrale mogelijk is en/of er een gezamenlijke opdracht kan uitgevoerd worden. De bestekken zullen modulair gemaakt worden zodat zowel kleine als grote bestellingen kunnen, eventueel met gedifferentieerde prijzen.

In deze zin wordt als overheidsopdracht aanzien: de overeenkomst onder bezwarende titel die wordt gesloten tussen één of meer leveranciers of dienstverleners en één of meer aanbestedende overheden of overheidsbedrijven, en die betrekking heeft op het leveren van producten of het verlenen van diensten met een totale opdrachtwaarde groter dan 31.000 EUR inclusief BTW.

De OISZ verbinden zich tot het respecteren van de instructies voor de aankoopdiensten die de versterking van de duurzaamheid van de federale overheidsopdrachten beogen en zijn opgenomen in de omzendbrief van 16/05/2014 waar tevens aandacht geschonken wordt aan sociale clausules en maatregelen ten voordele van kleine en middelgrote ondernemingen. Bijzondere aandacht wordt geschonken aan opdrachten die toegekend worden aan organisaties die werken met personen met een handicap, zoals in de sociale economie.

De OISZ zullen de ontwikkelingen in e-Procurement inclusief e-catalogue opvolgen en verder toepassen.

2. Gebouwenbeheer / Shared Services ivm logistiek

Het bestaande kadaster van het onroerend patrimonium van het geheel van de OISZ wordt actueel gehouden. Elk vraag tot huur, koop, verkoop en grondige renovatie van gebouwen moet vooraf worden voorgelegd aan het College van OISZ. Het kadaster kan uitgebreid worden met andere elementen zoals bv EPC (energieprestatiecertificaat).

De OISZ engageren zich om bij renovaties en nieuwe huisvesting:

- de normen vastgesteld door de Regie der Gebouwen maximaal na te leven,
- bij de inrichting van de lokalen de mogelijkheid te voorzien van een aangepaste configuratie en aangepast materieel om het concept van NWOW te kunnen toepassen.

De OISZ lijsten minimum standaarden op met betrekking tot het beheer van gebouwen. Deze standaarden zullen opgenomen worden in de vorm van een checklist.

In dit kader wordt verwezen naar het specifieke regeringsbeleid inzake huur van gebouwen.

De OISZ zullen tegen 1 januari 2017 een actieplan opstellen teneinde een antwoord te bieden op de aanbevelingen die in de audit van het Rekenhof over het vastgoed van de OISZ werden geformuleerd. Hierin zal ook aandacht worden besteed aan een verdere rationalisering van het gebouwenpark in functie van de evolutie van het personeel, de geldende oppervlakenormen en de toepassing van de principes van NWOW. Hierbij zullen ook de effecten op het vlak van facility management worden in kaart gebracht en zal de mogelijkheid tot een shared aanpak worden onderzocht.

Een werkgroep zal op periodieke basis bijeenkomen om best practices uit te wisselen en verbeteringsvoorstellen door te voeren. Op volgende domeingebieden wordt gefocust:

- energie (energieaudit, energieperformantie, reglementering...);
- afval;
- EMAS;
- FMIS (facilitair management information system);
- centraal meldpunt;
- verzekeringen (audit);
- optimalisatie van beschikbare resources en technische competentie binnen de OISZ;
- bewaking.

De OISZ streven ernaar om e-invoicing (binnenkomende facturen) te implementeren.

De OISZ streven ernaar om een beheer met respect voor het milieu te implementeren en de voorbeeldfunctie van de federale overheid te versterken.

De OISZ verzekeren een duurzame mobiliteit.

Verbintenissen over interne audit

Wat de synergie inzake de uitbouw van de interne auditfuncties en auditcomités in hun instellingen betreft, engageren de OISZ zich tot de volgende gemeenschappelijke doelstellingen:

tegen het einde van de looptijd van de Bestuursovereenkomst 2016-2018 zal een Gemeenschappelijk Auditcomité de werking van alle interneauditdiensten binnen de OISZ onderworpen hebben aan een toetsing;

het jaarlijkse activiteitenrapport en de gemeenschappelijke aanbevelingen van het Gemeenschappelijk Auditcomité worden na kennisname door de beheerscomités door de regeringscommissarissen aan de Voogdijminister worden overgemaakt,

periodiek wordt door elke instelling een auditplan en een jaarverslag meegedeeld aan het Gemeenschappelijk Auditcomité. Met het oog op deze rapportering, zullen er op niveau van het Platina netwerk templates worden uitgewerkt;

tijdens de looptijd van de Bestuursovereenkomst 2016-2018 zullen, onder de coördinatie van het College van OISZ, verdere initiatieven worden genomen met het oog op de afstemming van de planning en methoden van de interneauditfuncties met de activiteiten van de andere toezichtsactoren bevoegd voor de OISZ. In eerste instantie zal het samenwerkingsprotocol met het Rekenhof in de praktijk worden gebracht;

er zullen per kalenderjaar minstens 4 bijeenkomsten van het PLATINA-netwerk worden georganiseerd met het oog op de gemeenschappelijke opbouw, afstemming en uitwisseling tussen de interneauditfuncties van de OISZ van kennis en goede praktijken op conceptueel, methodologisch en organisatorisch vlak;

voor het einde van het eerste trimester van elk jaar zal het PLATINA-netwerk ten behoeve van het College van OISZ en de afzonderlijke auditcomités een rapport opmaken met daarin een overzicht van de activiteiten van het netwerk in het voorbije kalenderjaar, de voornaamste evoluties op vlak van interne audit binnen de afzonderlijke OISZ, alsook de initiatieven die werden genomen op vlak van de afstemming en samenwerking met de andere toezichtsactoren in de OISZ.

Verbintenissen over het openstellen van synergieën voor andere partners (secundair netwerk)

De OISZ wensen de synergieën open te stellen voor hun partners van het secundaire netwerk zodat die kunnen profiteren van de effectieve besparingen die daaruit kunnen voortvloeien op het vlak van hun werkingskosten, in samenhang met hun financieringsniveau, zodat het optimale beheer van hun opdrachten gewaarborgd blijft.

In het kader daarvan stellen de OISZ voor om met hun secundaire netwerk overleg te plegen over een uitwisseling van de goede praktijken inzake synergieën en na te gaan in welke domeinen die zouden kunnen worden ontwikkeld.

Er zou daarbij een gemeenschappelijk actieplan of een plan voor de uitbreiding van de synergieën kunnen worden uitgewerkt, rekening houdend met de respectieve statuten van de instellingen van de secundaire netwerken. De OISZ informeren de Voogdijministers over de vooruitgang van de gesprekken met het secundaire netwerk.

Verbintenissen over de aanpassing van de administratieve organisatie van de sociale zekerheid

Het College van OISZ en de sociale gesprekspartners zullen nauw betrokken worden bij de besprekingen over de optimalisatie van de federale overheid die een impact kunnen hebben op de OISZ.

De Staat verbindt er zich toe om het College van OISZ, de sociale gesprekspartners en de geïmpacteerde meewerkende instellingen te betrekken bij de besprekingen over de optimalisatie van de federale overheid die een impact kunnen hebben op de OISZ. De OISZ verbinden zich om proactief mee te werken aan deze werkzaamheden.

Verbintenissen over gemeenschappelijke rapportering

Het College van de OISZ en de sociale partners delen tegen 30 juni 2016 een gezamenlijk actieplan mee aan de regering met betrekking tot de synergieën. Hierin worden de initiatieven, de ingezette middelen, de deelnemende OISZ en de voorziene timing opgelijst.

Jaarlijks zullen het College van de OISZ en de sociale partners tegen 31 maart een gemeenschappelijk verslag opstellen over de vooruitgang ervan en de bereikte resultaten. In de periodieke rapportering van de OISZ zal aandacht worden besteed aan de inspanningen die door de RJV werden geleverd en aan de bereikte impact.

Het algemeen evenwicht tussen mannen en vrouwen binnen de OISZ zal als genderindicator opgenomen worden in dit gemeenschappelijk verslag.

Diensten ontwikkelen of gebruiken in het kader van de synergieën

Het behoort tot de opdracht van elke openbare instelling van sociale zekerheid die diensten (geheel of gedeeltelijk) zelf ontwikkelt of met toepassing van de regelgeving inzake de gunning van overheidsopdrachten gebruik maakt van diensten van derden, binnen haar mogelijkheden, die diensten, ongeacht hun aard, in het kader van de beoogde synergieën tegen kostprijs aan te bieden aan andere administratieve overheden, ongeacht hun bevoegdheidsniveau (waaronder, niet exhaustief, de overheidsdiensten van de federale regering en de gemeenschaps- en gewestregeringen, de openbare instellingen met rechtspersoonlijkheid die onder de federale overheid, de gemeenschappen of de gewesten ressorteren, de provincies, de gemeenten en de openbare centra voor maatschappelijk welzijn), aan de privaatrechtelijke instanties die erkend zijn om mee te werken aan de toepassing van de sociale zekerheid en aan de sectorale fondsen voor bestaanszekerheid.

Budgettair, financieel en boekhoudkundig luik

De inhoud van dit hoofdstuk wordt geregeld bij

het KB van 3 april 1997 houdende maatregelen met het oog op de responsabilisering van de openbare instellingen van sociale zekerheid,

het KB van 22 juni 2001 (gewijzigd door het KB van 26 januari 2014) tot vaststelling van de regelen inzake de begroting, de boekhouding en de rekeningen van de openbare instellingen van sociale zekerheid die zijn onderworpen aan het bovenvermelde KB van 3 april 1997,

het KB van 26 januari 2014 tot vaststelling van het genormaliseerd boekhoudplan van de openbare instellingen van sociale zekerheid die zijn onderworpen aan het bovenvermelde KB van 3 april 1997, en de respectievelijke omzendbrieven.

De beheersbegroting

De beheersbegroting omvat het geheel van de ontvangsten en uitgaven die op het beheer van de RJV betrekking hebben, zoals opgesomd in bijlage 1 van het bovengenoemd KB van 26 januari 2014 en verduidelijkt in de richtlijnen vastgesteld door de Commissie voor normalisatie van de boekhouding van de OISZ.

De verdeling van de begrotingsartikelen in de verschillende categorieën geschiedt in overeenstemming met de bijlage 2 van het gewijzigd KB van 22 juni 2001.

Er wordt een onderscheid gemaakt tussen:

- de personeelsuitgaven;
- de gewone werkingsuitgaven;
- de informaticawerkingsuitgaven;
- de investeringsuitgaven verdeeld in drie delen: onroerende goederen, informatica en roerende goederen;
- de niet limitatieve werkingsuitgaven.

De Commissie voor normalisatie van de boekhouding van de OISZ wordt belast met de vastlegging van de concrete inhoud van de begrippen limitatieve kredieten en niet limitatieve kredieten.

De beheersbegroting bevat enkel limitatieve kredieten, met uitzondering van de kredieten met betrekking tot:

- de directe en indirecte belastingen,
- vergoedingen verschuldigd als gevolg van fiscale bepalingen,

uitgaven in het kader van gerechtelijke procedures of uitspraken, voor zover zij niet vallen onder de opdrachtenbegroting.

De niet-limitatieve kredieten kunnen van nature nooit het voorwerp van lineaire besparingen of compensatie uitmaken en worden in een aparte categorie vermeld van de beheersbegroting.

Indien er budgettaire of boekhoudkundige wijzigingen betreffende de verdeling tussen de opdrachtenbegroting en de beheersbegroting tijdens de looptijd van de bestuursovereenkomst zouden optreden, verbindt de Staat er zich toe rekening te houden met de budgettaire of operationele gevolgen hiervan op de werking van de betrokken OISZ, desnoods door middel van de aanpassingsprincipes en -procedure van de aanpassing, de verlaging of de niet-aanpassing van de beheersbegroting.

De verhoging van de beheersbegroting van het lopende jaar ingevolge de toekenning van eigen beheersontvangsten

De eigen ontvangsten, die voortvloeien uit prestaties die kaderen binnen de opdrachten van de RJV, en geleverd worden aan derden op basis van een terugvordering van de kosten, worden toegevoegd aan de beheersenveloppe van het lopende jaar mits naleving van de procedure inzake bepaling en aanpassing van de budgetten, zoals vastgelegd in het koninklijk besluit van 3 april 1997.

Vanaf 2016 mogen de andere hierna opgesomde in de begroting van het lopende jaar voorziene eigen beheersontvangsten van de RJV jaarlijks worden toegevoegd aan de beheersenveloppe van het lopende jaar mits gunstig advies van de regeringscommissaris van Begroting, binnen de voorziene bepaalde termijn.

Dit gunstig advies betreft een akkoord over zowel het bedrag van de in het lopende jaar voorziene eigen beheersontvangsten als over de bestemming van dit bedrag door de RJV in het lopende jaar.

Volgende types van eigen beheersontvangsten, waarvoor een principedossier met inbegrip van een raming van de voorziene bedragen vooraf werd goedgekeurd door het beheerscomité/raad van beheer, worden hier bedoeld:

1. éénmalige beheersontvangsten ingevolge de verkoop van een onroerend goed op basis van de integrale verkoopprijs, waarbij de bijzondere voorwaarden werden gerespecteerd;
2. periodieke beheersontvangsten ingevolge de verhuur op contractuele basis van een onroerend goed (b.v. een gebouw of een verdieping van een gebouw) worden toegevoegd aan de beheersenveloppe, ofwel volledig in geval van verhuur tegen kostprijs aan een andere overheidsdienst, ofwel voor de helft in geval van verhuur tegen marktprijs aan een andere derde;
3. periodieke beheersontvangsten ingevolge de detachering van personeelsleden (b.v. naar een beleidscel - buiten deze van de voogdijminister(s) - of naar een syndicale organisatie) of ingevolge de ter beschikkingstelling van personeelsleden (b.v. voor een gemeenschappelijke Auditdienst of voor SIOD,...) worden toegevoegd aan de toegekende personeelskredieten;
4. beheersontvangsten die voortvloeien uit de levering van diensten tegen kostprijs aan derden en aan andere OISZ (b.v. het scannen van dossiers voor derden);
5. periodieke beheersontvangsten ingevolge de verdere uitvoering door de RJV van bepaalde opdrachten voor rekening van de gefedereerde entiteiten tijdens of na de overgangsfase van de zesde staatshervorming, in het kader van de samenwerkingsakkoorden die werden gesloten met de gefedereerde entiteiten.

De gerealiseerde andere eigen beheersontvangsten van het vorige jaar (b.v. ingevolge de levering van drukwerken, het verhuren van vergaderzalen, het afleveren van attesten of de opmaak van statistieken,...), De bij deze levering gemaakte personeels- en andere werkingskosten mogen integraal worden toegevoegd aan de beheersenveloppe van het lopende jaar. Als incentive voor goed beheer, mag het verschil tussen de gefactuurde marktprijs en de gemaakte personeels- en andere werkingskosten voor de helft worden toegevoegd aan de beheersenveloppe van het lopende jaar mits gunstig advies van de regeringscommissaris van Begroting, binnen de voorziene bepaalde termijn.

Dit gunstig advies betreft een akkoord over zowel het bedrag van de tijdens het vorige jaar geboekte andere eigen beheersontvangsten als over de bestemming van dit bedrag door de RJV in het lopende jaar.

Voor de synergieprojecten, die momenteel opgenomen zijn in de gemeenschappelijke bepalingen, worden de nodige
Versie 2016-02-29

middelen voorzien op de beheersbegroting van de deelnemende OISZ. De impact van synergieprojecten (b.v. de loonmotor) op de beheersbegrotingen van de deelnemende OISZ wordt voorafgaandelijk geregeld op het begrotingsplan binnen het College OISZ. Deze beheersontvangsten komen bovenop de beheersenveloppe van de RJV die de prestaties levert voor de andere OISZ, mits gunstig advies van de regeringscommissaris, en worden ter informatie meegedeeld aan de Voogdijministers en aan de Ministers belast met Begroting en Ambtenarenzaken.

Dezelfde principes zijn toepasselijk op de synergieprojecten buiten de sociale zekerheid en op de fusieoperaties zoals zij worden gedefinieerd in de bestuursovereenkomst.

De bedragen van bovenvermelde voorziene en gerealiseerde eigen beheersontvangsten, alsook de bestemming van deze bedragen, welke een positief advies gekregen hebben van de regeringscommissaris van Begroting, mogen door de RJV worden ingeschreven in een aanpassingsblad van de beheersbegroting van het lopende jaar

Aanpassing van de beheersbegroting ingevolge gewijzigde omstandigheden

De volgende thematieken zullen op initiatief van de RJV besproken worden met de Voogdijminister, de Minister van Begroting en indien noodzakelijk de Minister van Ambtenarenzaken, zodanig dat bijkomende kredieten voorafgaandelijk aan de inwerkingtreding eventueel kunnen worden toegekend na een regeringsbeslissing:

Nieuwe opdrachten

Indien tijdens de looptijd van de bestuursovereenkomst de RJV een bijkomende opdracht moet uitvoeren en na een voorafgaande toetsing vastgesteld wordt dat deze niet kan uitgevoerd worden binnen de toegekende beheersenveloppe en bijgevolg aanleiding zal geven tot verhoogde beheersuitgaven (rekening houdend met de eenmalige opstartkosten, hoofdzakelijk informatica, en met recurrente jaarlijkse personeels- en werkingskosten op kruissnelheid),

Personeel

Indien het globaal bedrag van het personeelskrediet is dan het bedrag bekomen door middel van de berekeningsmethode eigen aan de RJV, en voor zover dat het bereiken van bepaalde doelstellingen of de realisatie van bepaalde projecten zoals opgenomen in deze overeenkomst in gevaar zou brengen. De verplichte, noodzakelijke en onvoorziene bijkomende personeelsuitgaven die het gevolg zijn van een beslissing van de Regering zullen aan de personeelskredieten worden toegevoegd,

Werking en investering

Indien door de toepassing van de evolutie van de werkings- en investeringskredieten in functie van het gezondheidsindexcijfer het bereiken van bepaalde doelstellingen of de realisatie van bepaalde projecten opgenomen in deze overeenkomst in gevaar zou komen.

In het geval van nieuwe uitgaven voor het zich in regel stellen met wettelijke verplichtingen (zoals bijvoorbeeld de milieubepalingen, de risicoanalyse van de liften, de sociale bijdragen, de verzekeringen).

De verlaging of de niet-aanpassing van de beheersbegroting ingevolge een nieuwe opdracht of zonder nieuwe opdracht

Indien de beschikbare middelen (inzake personeel of budget) worden verminderd of de opdrachten worden uitgebreid zonder dat de kredieten worden verhoogd, kan dit gebrek aan middelen zijn weerslag hebben op de uitvoering van de doelstellingen van de overeenkomst.

Na constructief overleg tussen de Voogdijminister, de Minister tot wiens bevoegdheid de begroting behoort, de stemgerechtigde beheerders aangewezen door het beheersorgaan, evenals de personen belast met het dagelijks beheer, zal de RJV, de te bereiken doelstellingen kunnen verlagen overeenkomstig artikel 7 van het koninklijke besluit van 3 april 1997 en op basis van een objectief meetinstrument, in volgende gevallen:

Indien de federale Staat het afgesproken begrotingskader niet in acht kan nemen binnen de context van het begrotingsbeleid van de Staat, indien de beschikbare middelen (inzake personeel of budget) worden verminderd,

Indien de opdrachten worden uitgebreid zonder dat de kredieten worden verhoogd,

Indien bijkomende noodzakelijke kredieten niet toegekend kunnen worden.

Dit enkel voor zover deze beslissingen de realisatie van bepaalde in deze overeenkomst opgenomen projecten of doelstellingen in gevaar zouden kunnen brengen.

Bij de evaluatie van de overeenkomst zal rekening worden gehouden met de tussentijdse aanpassing van de doelstellingen.

De adviezen van de regeringscommissaris van Begroting in verband met begroting, boekhouding, personeel, ICT...

De Staat verbindt er zich toe dat de regeringscommissaris van Begroting de in artikel 12, 14 en 19 van het KB van 3 april 1997 voorziene termijnen respecteert.

De termijnen voor het uitbrengen van een advies door de regeringscommissaris van Begroting voor andere adviesaanvragen worden in overleg tussen de RJV en de regeringscommissaris vastgelegd in het samenwerkingsprotocol dat in de loop van de bestuursovereenkomst zal worden opgesteld. De Staat verbindt er zich toe dat de regeringscommissaris van Begroting de afgesproken termijnen respecteert.

In uiterst dringende gevallen kan de RJV de hoogdringendheid inroepen voor adviesaanvragen. De RJV verantwoordt duidelijk deze hoogdringendheid. In dit laatste geval tracht de regeringscommissaris van Begroting zo snel als mogelijk een advies te verlenen.

Elke aanvraag die het akkoord van de Minister van Begroting vereist (zoals bijvoorbeeld een beroep tegen een negatief advies van een commissaris, een vraag tot akkoord over de begroting of een vraag tot herverdeling) zal vooraf of op hetzelfde moment aan de Voogdijminister worden gecommuniceerd.

De aanpassing van de beheersbegroting ingevolge herschikkingen tussen begrotingsartikelen

De overdrachten tijdens **eenzelfde begrotingsjaar** tussen de kredieten, zoals voorzien in artikel 14, § 1, van het KB van 3 april 1997, worden door de regeringscommissaris van Begroting behandeld, binnen de voorziene bepaalde termijn.

Om een goed beheer mogelijk te maken wordt maximale flexibiliteit toegestaan tussen werkings- en investeringskredieten (met inbegrip van de enveloppe gebouwen). De opgelegde besparingen, de ROI en de bijkomende kredieten voor het geheel van de begrotingsartikelen inzake uitgaven binnen de beheersbegroting mogen herverdeeld worden, opdat zij op optimale wijze de 5e bestuursovereenkomst zouden kunnen uitvoeren.

Herschikkingen tussen begrotingsartikelen tijdens eenzelfde begrotingsjaar kunnen het ganse jaar door gebeuren. Het is eveneens toegelaten over te gaan tot een kredietherverdeling bij de afsluiting van het boekjaar, die plaatsvindt in het jaar N+1.

De verhoging van de beheersbegroting ingevolge de overdracht van kredieten van het vorige begrotingsjaar

De overdracht van kredieten van het **vorige begrotingsjaar naar het lopende jaar** wordt onder de voorwaarden voorzien in artikel 14, § 2, van het KB van 3 april 1997 toegestaan mits gunstig advies van de regeringscommissaris van Begroting, binnen de in het artikel A+29 bepaalde termijn.

Bij gunstig advies van de regeringscommissaris van Begroting mogen de goedgekeurde overdrachten door de RJV worden toegevoegd aan de kredieten van het lopende jaar.

Om het mogelijk te maken voor de Regeringscommissarissen om de voortgang van de opgenomen projecten te volgen en te kunnen oordelen over de opvolging ervan alsook over de opportuniteit van de herinschrijvingen zal de OISZ ervoor zorgen dat de Regeringscommissarissen frequent toegang hebben tot de planning en tot de resultaten van het investeringsprogramma. De RJV zal elk semester een stand van zaken van het investeringsprogramma overmaken. Dit zal het voorwerp van een eenvormige toepassing in elke instelling uitmaken.

De aanpassing van de beheersbegroting ingevolge een wijziging van de sociale bijdragen

Indien de sociale bijdragen betreffende de personeelsleden (hoofdzakelijk pensioenbijdragen voor de Pool der parastatalen) wijzigen, zal de beheersbegroting aangepast worden. De bedragen die zullen dienen als basis voor de berekening, zullen instelling per instelling bepaald worden in overleg met het College, (desgevallend PDOS) en de FOD Budget en Beheerscontrole. Ter info: de betaling door de OISZ van de patronale pensioenbijdragen voor de Pool der parastatalen vormt een neutrale financiële en budgettaire operatie.

Voor de uitgaven inzake de Pool der parastatalen zal een nieuw begrotingsartikel worden voorgesteld door de Commissie voor de normalisatie van de boekhouding om de toegekende begrotingskredieten op te nemen bij deze bijdragen.

De verhoging van de beheersbegroting ingevolge de betalingen van achterstallige competentiepremies

Voor zover dit mechanisme nog toepasselijk is en in de mate dat dit het geval zal zijn, zal jaarlijks een provisie voor de uitbetaling van de achterstallige competentiepremies die verschuldigd zullen zijn, bij de FOD Budget en beheerscontrole worden aangelegd. Het bedrag van de per OISZ toegestane personeelsuitgaven, zoals vermeld in de bestuursovereenkomst, zal worden verhoogd met het nodige bedrag van de achterstallige competentiepremies die tussen januari en september uitbetaald werden (**eerste schijf**), voor zover het totaal van de bedragen van alle instellingen het totaal bedrag van de provisie niet overschrijdt. Een **tweede schijf** voor de achterstallen betaald tussen oktober en december kan ook nog toegekend worden.

Deze verhogingen zullen ten laatste op 31 januari van het volgende jaar worden toegestaan door de minister van Begroting, op voorstel van de Voogdijminister van de RJV en op basis van bewijsstukken voor de verrichte uitbetalingen en op advies van de Regeringscommissaris die de Minister van Begroting bij de RJV vertegenwoordigt.

Beheersbegroting voor de jaren 2016, 2017 en 2018

De beheersbegroting van de RJV voor de jaren 2016, 2017 en 2018, die overeenkomstig de voorzieningen en de beslissing van de Ministerraad van 18/12/2015 werd bepaald, wordt als volgt vastgelegd:

	2016	2017 ⁽¹⁾	2018 ⁽¹⁾
Personeelsuitgaven	16.763.941	16.428.663	16.100.089
Werkingsuitgaven	5.968.372	5.847.550	5.629.644
<i>Waarvan: Gewone werking</i>	<i>2.561.171</i>	<i>2.509.948</i>	<i>2.459.749</i>
<i>Informatica</i>	<i>3.407.201</i>	<i>3.337.602</i>	<i>3.169.395</i>
Investerings	1.286.805	1.261.067	1.235.790
<i>Waarvan: Roerende investeringen</i>	<i>26.805</i>	<i>26.269</i>	<i>25.744</i>
<i>Informatica-investeringen</i>	<i>1.260.000</i>	<i>1.234.798</i>	<i>1.210.046</i>
<i>Onroerende investeringen</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Niet limitatieve werkingsuitgaven	72.905	71.447	70.018
Totaal	24.092.023	23.608.727	23.035.041

⁽¹⁾ voor de begrotingsjaren 2017 en 2018: berekening in prijzen van 2016

Deze beheersenvolpde omvat eveneens de kredieten voor de uitvoering van goedgekeurde regeringsmaatregelen en voor de uitvoering van moderniseringsprojecten, zoals beschreven in de bestuursovereenkomst.

De uitvoering van de begroting 2016 zal geschieden overeenkomstig de beslissingen van de Ministerraad van 18/12/2015.

Maximumbedrag van de kredieten voor het statutair personeel

Overeenkomstig artikel 5 van het KB van 3 april 1997 wordt het maximumbedrag van de kredieten voor het statutair personeel vastgelegd op € 16.763.941 voor het jaar 2016, op € 16.428.663 voor het jaar 2017 en op € 16.100.089 voor het jaar 2018.

Jaarlijkse herziening

De begrotingsbedragen voor de jaren 2017 en 2018 worden verkregen op basis van de berekeningsmethode eigen aan de RJV en op basis van de huidige hypothesen. Deze bedragen kunnen jaarlijks worden herzien en worden dus ter informatie vermeld. In de mate van het mogelijke en binnen de mogelijkheden van het begrotingsbeleid van de federale Staat verbindt de federale Staat zich niettemin ertoe de ingeschreven bedragen (of de opnieuw geschatte bedragen in geval van herschatting) maximaal in acht te nemen voor de werkingsjaren 2017 en 2018.

Indien de federale Staat dit afgesproken begrotingskader niet in acht kan nemen binnen de context van het begrotingsbeleid van de Staat wordt de bestuursovereenkomst aangepast.

Bij ongewijzigd beleid zullen voor de jaren 2017 en 2018 de bedragen van elke uitgavencategorie op de volgende manier herzien worden, na toepassing van de begrotingsbesparingen die beslist worden door de overheid en eventuele verdere heronderhandeling van de verbintenissen van de OISZ:

a. Personeelskredieten

De personeelskredieten zullen in functie van de evolutie van de gemiddelde vereffeningscoëfficiënt geparametriseerd worden volgens de formule:

Gemiddelde vereffeningscoëfficiënt van de lonen jaar N⁽¹⁾

Gemiddelde vereffeningscoëfficiënt van de lonen jaar N-1⁽²⁾

⁽¹⁾ *hypothese van het economisch budget van het Planbureau*

⁽²⁾ *reële coëfficiënt*

Als de evolutie van de personeelskredieten het bereiken van bepaalde doelstellingen of de realisatie van bepaalde projecten zoals opgenomen in deze overeenkomst in het gedrang zou brengen wordt de bestuursovereenkomst aangepast.

b. Werkings- en investeringskredieten met inbegrip van de onroerende investeringskredieten

De kredieten van het vorige jaar evolueren in functie van het gezondheidsindexcijfer, die beschreven wordt in het economisch budget, dat als basis dient voor de vaststelling van het budget van het betrokken jaar.

Als de evolutie van de werkings- en/of investeringskredieten het bereiken van bepaalde doelstellingen of de realisatie van bepaalde projecten zoals opgenomen in deze overeenkomst in het gedrang zou brengen wordt de bestuursovereenkomst aangepast naargelang de omstandigheden.

Onroerende verrichtingen

Binnen de grenzen van haar opdrachten kan de RJV beslissen over de verwerving, de aanwending of de vervreemding van lichamelijke en onlichamelijke goederen en de vestiging of de opheffing van zakelijke rechten op deze goederen,

alsmede over de uitvoering van dergelijke beslissingen.

Elke beslissing tot verwerving, oprichting, renovatie of vervreemding van een onroerend goed of recht, waarvan het bedrag 5 miljoen euro overschrijdt, is onderworpen aan de voorafgaande machtiging van de Voogdijminister en van de minister tot wiens bevoegdheid de begroting behoort.

Voor zover de RJV behoort tot het Globaal beheer, vereisen de bestemming van de opbrengst van een vervreemding van deze onroerende goederen waarvan het bedrag **5 miljoen euro** overschrijdt, en de toevoeging van deze opbrengst aan de beheersenvolp van het lopende jaar het voorafgaand akkoord van de Voogdijminister en van de minister bevoegd voor begroting. Deze bijkomende beheersenvolp moet worden gebruikt voor de oprichting of aankoop van een ander gebouw of voor renovatiewerken in een bestaand gebouw, in het kader van een beleid van optimaal gebruik van de onroerende goederen (b.v. bij de uitrol van telewerk of van new way of working) of in het kader van een fusie.

Algemene en analytische boekhouding

De RJV verbindt zich ertoe een boekhoudplan toe te passen conform het genormaliseerd boekhoudplan voor de openbare instellingen van sociale zekerheid, zoals bepaald in het KB van 26 januari 2014. Het genormaliseerd boekhoudplan wordt verder uitgediept door de Commissie voor de Normalisatie van de boekhouding van de OISZ, in samenwerking met de FOD Begroting en Beheercontrole en de FOD Sociale Zekerheid en volgens de in de Commissie voor de Normalisatie van de boekhouding van de OISZ afgesproken termijnen.

De RJV zal het systeem van analytische boekhouding gebruiken om de kosten van de voornaamste basisactiviteiten te bepalen en te evalueren. Bovendien zal dit systeem ook gebruikt worden om de kost van ontwikkeling en onderhoud van nieuwe projecten te bepalen.

Bezorgen van periodieke staten

De RJV zal, overeenkomstig de richtlijnen van de Regering, aan de Voogdijminister en aan de minister bevoegd voor begroting, evenals aan de FOD Sociale Zekerheid en aan de FOD Budget en Beheerscontrole, maandelijks een staat van de ontvangsten en uitgaven aangaande het beheer bezorgen.

De OISZ zetten een maandelijks of eventueel driemaandelijks opvolging op in gestandaardiseerd formaat van hun opdrachtenbegroting en vragen de nodige gegevens aan de meewerkende organisaties van sociale zekerheid als dat nodig is.

In het kader van een gecentraliseerde communicatie van de jaarrekeningen aan de EU verbinden de OISZ zich ertoe om, in samenwerking met de FOD Sociale Zekerheid en de FOD Begroting, het systeem e-BMC te implementeren en te gebruiken.

De RJV verbindt er zich toe om voor elke begrotingsoefening van het monitoringcomité de gevraagde synoptische tabellen voor de opdrachten en voor het beheer kwaliteitsvol, volledig en tijdig op te sturen en conform de structuren die gedefinieerd worden in de bijlagen van de KB's van 26 januari 2014 en 22 juni 2001.

Meewerking aan transversale projecten

De OISZ engageren zich ertoe, ieder wat hen betreft, om mee te werken aan de uitvoering van de programma's inzake administratieve vereenvoudiging, inzake armoedebestrijding en inzake bestrijding van sociale fraude.

Ze zullen ook in hun dagdagelijks beheer aandacht hebben voor initiatieven met betrekking tot het beleid van duurzame ontwikkeling.

Specifieke aandacht zal daarbij gaan naar de toepassing van het beginsel van "handistreaming", in overeenstemming met de bepalingen van het VN-verdrag inzake de rechten van personen met een handicap, waarbij op transversale wijze de integratie van personen met een handicap in alle domeinen van het maatschappelijk leven bevorderd wordt en in de verschillende fasen van beleidsvoering rekening gehouden wordt met de dimensie handicap. Hiervoor zal de RJV in het bestuursplan aandacht besteden aan "Handistreaming". Bij dit alles zal een beroep gedaan worden het aanspreekpunt "Handicap" dat in elke instelling en bij elke beleidscel aangeduid werd en zal samengewerkt worden met het federale

Versie 2016-02-29

coördinatiemechanisme opgericht bij de FOD Sociale Zekerheid en met het maatschappelijk middenveld.

De RJV zal zich ook inschrijven in het nastreven en intensifiëren van het actuele beleid inzake gender mainstreaming, overeenkomstig de bepalingen van de wet van 7 januari 2007 strekkende tot controle op de toepassing van de resoluties van de wereldvrouwenconferentie die in september 1995 in Peking heeft plaatsgehad en tot integratie van de genderdimensie in het geheel van de federale beleidslijnen en van haar uitvoeringsbesluiten.

De OISZ engageren zich om verder actief deel te nemen aan de Federale Netwerken Klantgerichtheid en Klachtenmanagement en daarbij deel te nemen aan de jaarlijkse rapportering van de indicatoren klachtenmanagement en actief bij te dragen aan de realisatie van het Federaal Plan Klantgerichtheid dat voor 2016 de focus zal leggen op de optimalisatie van het onthaal en de product- en dienstencatalogus.

De OISZ engageren zich om minstens 1 maal tijdens de duur van de bestuursovereenkomst de klantentevredenheid te meten, met het oog op het verbeteren van hun product- en dienstverlening.

Gedurende de uitvoering van deze bestuursovereenkomst, om de rechten van de sociaal verzekerden te optimaliseren en om de uitoefening van deze rechten aan te passen in functie van de maatschappelijke en technologische evoluties, verbinden het College van de OISZ en de sociale partners er zich toe om aan de federale regering concrete voorstellen tot actualisering van het Handvest van de sociaal verzekerde mee te delen, met de actieve steun van de werkgroep College – FOD Sociale Zekerheid die de monitoring van de toepassing van dat handvest verzekert. Tijdens deze oefening zal de werkgroep College – FOD Sociale Zekerheid zo proactief mogelijk zowel de sociaal verzekerden als de andere instellingen van sociale zekerheid betrekken.

Slotbepalingen

De verbintenissen van deze bestuursovereenkomst doen geen afbreuk aan de verplichting van de RJV om de diverse wettelijke en reglementaire teksten na te leven die algemene richtlijnen bevatten voor de instellingen van sociale zekerheid bij het onderzoek van de rechten op prestaties en in de relaties met de sociaal verzekerden, met name:

- de wet van 29 juli 1991 op de uitdrukkelijke motivering van bestuurshandelingen;
- het Handvest van de gebruiker van overheidsdiensten van 4 december 1992;
- de wet van 11 april 1994 met betrekking tot de openbaarheid van bestuur;
- de wet van 11 april 1995 tot invoering van het handvest van de sociaal verzekerde.

Voor iedere dienst waarvoor er contacten met de sociaal verzekerden zijn, gelden de bepalingen van het Handvest van de sociaal verzekerde en moeten de verbintenissen nageleefd worden.

De in deze bestuursovereenkomst vervatte verbintenissen doen geen afbreuk aan de verplichting van de RJV om op een efficiënte manier de andere wettelijke opdrachten uit te voeren waarvoor geen specifieke doelstelling wordt bepaald.

VII. Meetinstrumenten

De doelstellingen en de gedragsregels ten aanzien van het publiek in deze overeenkomst worden opgevolgd en gemeten op de volgende wijze.

1. Boordtabellen

Productiedoelstellingen

De boordtabellen: productie-indicatoren en kwantificeerbare resultaten zijn terug te vinden in het bestuursplan en in de managementplannen per dienst. Zo is het mogelijk om nauwkeurig de mate te bepalen waarin de doelstellingen binnen de voorziene termijn bereikt werden.

De brongegevens die nodig zijn om na te gaan of de doelstellingen bereikt werden, worden rechtstreeks opgenomen in de operationele gegevensbestanden, beheerd via een datawarehouse en toegankelijk dankzij een toepassing van het webtype. Het dashboarding van de resultaten wordt beheerd door het informatica- beheerinstrument van de balanced scorecard.

In de diverse indicatoren worden de volumes, percentages, verwerkingstermijnen en evolutiecurves gemeten om de kwaliteit, de kost en de nauwkeurigheid van de dienst ten aanzien van de werknemers te bepalen.

Strategische doelstellingen

Voor elk project werd een boordtabel gedefinieerd, waarin worden opgenomen:

De voortgangsindicatoren die bestaan uit een datum waarop de actie uitgevoerd zal zijn en die vergeleken zal kunnen worden met de vooropgestelde einddatum.

Één of meerdere resultaatindicatoren en één of meerdere normen.

De boordtabellen geeft de actuele waarde van iedere indicator weer en zet er de normen of de verwachte tendensen voor elk van de drie jaren van de bestuursovereenkomst naast. Die normen zullen vergeleken kunnen worden met de effectief behaalde waarden.

De acties en resultaten waartoe de RJV zich verbindt, worden weergegeven in specifieke tabellen die toelaten nauwkeurig na te gaan of en in welke mate, de administratie effectief de verbintenissen in de bestuursovereenkomst naleeft.

2. Balanced Score Card

De Balanced Score Card maakt het mogelijk om maandelijks de evolutie van de indicatoren op te volgen en de nodige maatregelen te nemen die toelaten de verbintenissen in de bestuursovereenkomst na te leven.

3. Operationele en strategische risico's

Het instrument voor het beheer van de operationele risico's « javarisk », die werden ontwikkeld volgens de methodologie « Coso Intosai » versterkt het niveau van het beheer van de organisatie. De risico's, opgespoord door de verschillende diensten, worden opgevolgd door ofwel de risico-indicatoren (K.R.I) die geïntegreerd worden in de Balanced Score Card ofwel door de ingevoerde controlemaatregelen.

Een analyse van de strategische risico's wordt jaarlijks uitgevoerd met alle dienstverantwoordelijken en het management om de risico's die een impact hebben om de volledige instelling, op te sporen en op te volgen.

4. Activity Based Management

Met de Activiteitsgebonden Kosten Beheer (Activity-Based Management) kan gecontroleerd worden of het kwaliteitsniveau van de producten voldoende is en of de prijs gerechtvaardigd is.

Dit instrument dient om een globaal beleid te ontwikkelen van efficiënt kostenbeheer.

5. Inspectie

De sociaal en boekhoudkundige inspecteurs controleren de kwaliteit van de verificatie van de gegevens en waken erover dat de werknemers correct betaald worden.

6. Klachtenmanagement

Er wordt een klachtenanalyse uitgevoerd op basis van de procedure van de FOD Personeel en Organisatie, om op permanente wijze de goede werking en de kwaliteit van het stelsel jaarlijkse vakantie na te gaan.

De concrete analyse van de problemen naar aanleiding van klachten zullen eventueel leiden tot verbeteringen van de reglementering en procedures.

7. Interne audit

De interne audit geeft een redelijke zekerheid over de goede werking van de instelling, door de doeltreffendheid en het rendement van de processen en de conformiteit aan de wettelijke en reglementaire bepalingen te controleren.

8. Interne controle

De interne controle voert steekproeven uit op basis van een willekeurig uitgekozen steekproef, en controleert en verifieert op die manier permanent de hoedanigheid van de prestaties van de werknemers.

9. Tevredenheidsenquêtes

Er worden regelmatig tevredenheidsenquêtes uitgevoerd om de tevredenheidsgraad van het cliënteel, het personeel, de bijzondere vakantiefondsen alsook van de gebruikers van de gegevens van het RJV-Stelsel te meten.

10. Bestuursplan en managementplannen

Het bestuursplan en de managementplannen per dienst, die progressief uitgevoerd worden met het oog op de verwezenlijking van de doelstellingen, het jaarverslag en de punctuele analyses van de indicatoren van de boordtabellen, maken het mogelijk om de gevolgen van de acties en het goede verloop van de verwezenlijking van de doelstellingen in dit contract op te volgen en te meten.

De verbintenissen die uit deze overeenkomst voortkomen, gelden onder de voorwaarde dat de opdrachten niet worden gewijzigd. Met wijzigingen wordt gelijkgesteld elke significante toename van het volume en van de complexiteit die het gevolg zijn van externe factoren. Bij de evaluatie zal bijgevolg alleen rekening worden gehouden met de beslissingen die werden genomen in uitvoering van de opdrachten zoals vastgelegd op de datum van ondertekening van deze overeenkomst.

Contrat d'administration

2016 - 2018

ONVA

Sommaire

I. Dispositions préliminaires	7
II. Cadre stratégique	9
III. Attentes du gouvernement	13
1. Projet de nouveau paysage de l'administration fédérale	13
2. Orientation clientèle	14
3. Ressources Humaines	14
4. Budget	14
IV. Projets	15
A. Une société durable	17
Projet 1. Le monde doit encore subsister	19
Projet 2. Chaque eurocent compte	21
Projet 3. Le moteur doit tourner parfaitement	23
Projet 4. Rectifier les erreurs dans les meilleurs délais	25
B. Une relation durable avec les clients	27
Projet 5. La référence ONVA	29
Projet 6. La vérité avant tout	31
Projet 7. Notre site web = un pôle d'attraction	33
Projet 8. Apprendre, à la portée de tous	35
C. Une gestion durable du personnel	37
Projet 9. NWOW = mieux travailler = être plus heureux	39
Projet 10. Coaches de qualité	41
Projet 11. Une méthode d'apprentissage uniforme	43
Projet 12. Nous trouvons notre bonheur dans notre éventail de formations	45
Projet 13. La connaissance appartient à chacun	47
Projet 14. Une autoroute de l'information	51
Projet 15. Décloisonner	53
V. Objectifs de production du Régime et de la Caisse	55
VI. Engagements de l'Etat fédéral et des IPSS	67
1. Engagements généraux communs aux deux parties	67
2. Engagements communs spécifiques et synergies entre IPSS	70
3. Volet budgétaire, financier et comptable	77
4. Participation aux projets transversaux	83
5. Dispositions finales	83
VII. Instruments de mesure	85

I. Dispositions préliminaires

L'Etat belge et l'Office national des vacances annuelles conviennent de réaliser les engagements décrits dans la suite de ce contrat.

L'Etat belge est représenté par le Ministre de l'Emploi, Monsieur Kris PEETERS, le Ministre de la Fonction Publique, Monsieur Steven VANDEPUT, et le Ministre du Budget, Madame Sophie WILMES.

L'Office national des vacances annuelles (ONVA) est une Institution Publique de Sécurité Sociale (IPSS), dont le siège est situé à 1000 Bruxelles, Rue Montagne aux Herbes Potagères 48. L'ONVA est représenté par les gestionnaires ayant voix délibérative tels que désignés par le Comité de gestion, Thierry MERCHERS, Koen MEESTERS, Sabine SLEGGERS, Jean-François TAMELLINI, Ivo VANDAMME et Carlo VAN PETEGHEM ainsi que par l'Administrateur général, Luc VANNESTE et l'Administrateur général adjoint, Jocelyne JULEMONT.

Dans le contrat d'administration, des objectifs stratégiques et opérationnels sont fixés. Ils sont repris dans un cadre stratégique et tiennent compte des attentes du gouvernement telles qu'elles ont été formulées dans une lettre de la Ministre des Affaires sociales, Maggie DE BLOCK (avril 2015). Le contrat reprend également les instruments permettant de suivre dans quelle mesure les objectifs sont réalisés. Finalement, le budget de gestion pour les années 2016-2017-2018 fait également partie du contrat d'administration.

Le présent contrat d'administration est conclu dans le cadre des dispositions de l'article 5 de l'arrêté royal relatif à la responsabilisation des IPSS. Il fixe les règles et conditions spéciales selon lesquelles l'Office remplit les missions qui lui sont confiées par la loi, en particulier par les lois coordonnées relatives aux vacances annuelles des travailleurs salariés.

Le présent contrat d'administration est conclu pour une durée de trois ans à partir du 1er janvier 2016.

Les parties signataires s'engagent à respecter et renforcer le principe de la gestion paritaire.

Le contrat d'administration contribue à renforcer la concertation entre les acteurs concernés par la gestion du régime des vacances annuelles ainsi qu'avec les autres secteurs du réseau de la sécurité sociale.

Le contrat d'administration respecte les compétences, missions et responsabilités reconnues aux institutions coopérantes.

Les parties signataires s'accordent à tout mettre en œuvre pour favoriser un climat propice à la gestion du régime des vacances annuelles et pour créer les conditions propices à la réalisation des engagements fixés dans le présent contrat.

Le présent contrat a été approuvé par le comité de gestion le 9 mars 2016 (après avis positif du conseil de direction le 22 février 2016 et le comité de concertation de base le 23 février 2016) et par le Conseil des Ministres le 11 mars 2016.

Fait à Bruxelles le 01/04/2016

Pour l'Etat belge,

Kris PEETERS,
Ministre de l'Emploi

Sophie WILMES,
Ministre du Budget

Steven VANDEPUT,
Ministre de la Fonction Publique

Pour l'Office national des vacances annuelles

Thierry MERCHIERS
Administrateur

Koen MEESTERS
Administrateur

Sabine SLEGERS
Administrateur

Jean-François TAMELLINI
Administrateur

Ivo VANDAMME
Administrateur

Carlo VAN PETEGHEM
Administrateur

Luc VANNESTE
Administrateur général

Jocelyne JULEMONT
Administrateur général adjoint

II. Cadre stratégique

Base

Le présent contrat d'administration est le résultat d'un parcours collaboratif long et intense. Dans le passé, le contrat était préparé au niveau de la direction et une information plus large avait ensuite lieu. Cette fois, tous les dirigeants y ont été associés dès le début, y compris les chefs de section. Déjà durant la phase d'élaboration, une communication a été adressée à l'ensemble du personnel. Nous avons ainsi tenté de disposer d'une assise la plus large possible. À l'ONVA, le contrat d'administration a toujours été conçu comme un instrument indispensable pour la politique à mener. Il s'agit non seulement d'un exercice obligatoire, exigé par le Gouvernement, mais surtout d'une manière d'envisager une politique à plus long terme.

Séminaire

L'exercice a commencé par un séminaire animé par quelqu'un d'externe à l'institution, qui est directeur général d'un organisme à but non-lucratif. Nous l'avons invité parce qu'il essaie de transposer, à une organisation non marchande, son expérience très longue et très fructueuse dans une entreprise de marketing privée. En fait, c'est ce que nous souhaitons aussi à l'ONVA: concilier les principes d'efficacité et de convivialité vis-à-vis de la clientèle avec les particularités d'une institution publique. Il nous a donné de bonnes idées pour aller dans cette voie. Partant du principe que les émotions sont le meilleur moteur pour l'action, il nous a encouragé à identifier le fondement émotionnel de nos missions et à approfondir la question «Why?» avant d'aborder le «What» et le «How».

Oxygène et stabilité

«Why?» Pourquoi le faisons-nous? Quel est notre rêve? De quoi sommes-nous fiers? Quelle est l'inspiration à la base de toutes nos actions et de tous nos efforts? Quelle est la base d'un succès durable?

Notre réflexion commune nous a amenés à ces constatations: l'ONVA procure à chacun un moment d'évasion, à l'instant où il ou elle le souhaite et l'ONVA fournit une garantie financière pour ce temps.

Presque spontanément, le terme «oxygène» apparaît alors de toutes parts: oxygène pour votre inspiration, oxygène pour le vivre ensemble. Nous en sommes fiers: notre institution fait en sorte que les gens puissent, durant un moment, sortir de la routine et du stress quotidiens, arrêter l'horloge et respirer. Bien évidemment, l'ONVA calcule le pécule de vacances et la durée de celles-ci et, bien sûr, l'Office assume un rôle pivot vis-à-vis des caisses de vacances, mais, en nous interrogeant sur les raisons de cette mission, nous pouvons laisser libre cours à nos émotions: il s'agit de notre contribution à la santé morale et physique. Nous en sommes effectivement fiers. Si l'ONVA n'accomplissait plus ces tâches, le vivre ensemble s'appauvrirait.

Lorsque l'on parle d'oxygène, on emploie assez rapidement un autre terme important: «durable». Nous qualifions ainsi ce qui est maintenu, ce qui continue à exister et qui peut être transmis à nos enfants et petits-enfants. Il s'agit à nos yeux d'un concept important auquel nous entendons apporter notre contribution au cours des prochaines années, afin que nous-mêmes et le monde devenions meilleurs. Voici une autre façon d'exprimer que nous voulons nous développer dans un cadre durable.

S'ébauche ainsi immédiatement la structure du contrat d'administration: afin de contribuer à ce que le monde s'inscrive dans la durée, nous voulons nous montrer efficaces au niveau de la gestion de nos ressources (environnement, finances), des personnes que nous servons (nos clients) et des personnes qui exécutent la mission (notre personnel). À ce propos, l'efficacité ne s'assimile pas à un faible coût ou à un nombre limité d'agents: il ne s'agit pas là d'objectifs en soi. Il faut trouver la meilleure voie, celle qui ne gaspille pas inutilement les forces. Le coût le plus faible possible et un nombre de membres du personnel en fonction du volume de travail en résultent logiquement.

Trois terrains d'actions

Si tel est notre rêve, la question suivante a trait à la définition des objectifs, à ce que nous voulons réaliser. Il s'agit de la question «What?», le stade que nous voulons avoir atteint dans trois ans. Il faut aussi se demander en quoi nous voulons être les meilleurs.

Et cette réponse se situe sur trois terrains:

- Nous entendons apporter notre contribution à **une société durable**. Nous y sommes tout simplement obligés vis-à-vis des générations futures et c'est la raison pour laquelle notre empreinte écologique doit diminuer.
- Nous entendons développer **une relation durable avec les clients**. Ils doivent pouvoir compter sur l'ONVA. L'accent est mis sur la clarté et la transparence.
- Nous entendons placer **le personnel dans un cadre durable**. Le bonheur de nos collaborateurs nous préoccupe. Seuls les gens heureux accomplissent leur travail comme il convient.

Projets concrets et quantifiables

Comment allons-nous procéder? La question «How?» porte sur les moyens pour réaliser nos objectifs, mais aussi sur les moyens qui nous manquent pour effectuer ce que nous voulons accomplir. La réponse doit évidemment être quantifiable, mais aussi stimulante ainsi que praticable.

Nous avons répondu à cette question, en formulant des projets concrets pour les trois terrains et en définissant les objectifs le plus clairement possible; nous avons aussi précisé les besoins en termes de moyens financiers et de personnel.

Il ne faut pas perdre de vue que les projets s'appuient sur les fondations qui ont été posées par le passé. Le présent contrat d'administration vise surtout à consolider, à ancrer. Cette nouvelle phase s'inscrit dans un projet à plus long terme. Nous parcourons ci-après les projets spécifiques, en précisant aussi ce que nous ne ferons pas.

Informatique

L'ONVA dispose d'une application informatique totalement neuve, qui a été développée depuis 2008 et qui a été réalisée dans le cadre de l'enveloppe budgétaire de l'Office. L'application en question présente incontestablement encore des maladies de jeunesse, mais la liquidation 2015 n'a rencontré aucun problème insurmontable. L'ONVA a ainsi quitté le monde du mainframe, pour écrire un chapitre nouveau et moderne. Par ailleurs, il a été tenu compte, dès le début, de la possibilité d'une extension aux dossiers des employés. Si une décision devait être prise à ce propos, l'infrastructure informatique actuelle devra surtout traiter un volume plus important, mais l'application actuelle continuera à être utilisée. Entre-temps, les serveurs de l'ONVA ne sont plus abrités en nos murs, mais à la SMALS, dans un environnement professionnel.

Ce développement explique le nombre limité de projets purement informatiques dans le nouveau contrat d'administration. Durant la période qui s'annonce, il y a lieu d'effectuer les derniers réglages au système actuel. Il s'agit en soi d'une mission importante, mais aucun nouveau projet n'est nécessaire à cet effet. En fait, nous essayons de faire coïncider au maximum les compétences des informaticiens avec nos besoins. Et nous ne nous opposons certainement pas au développement d'une équipe commune intervenant pour toutes les institutions, ni au Cloud pour les organismes publics. Sur ce point, nous demandons uniquement des garanties suffisantes, pour pouvoir accomplir notre mission propre et pouvoir faire appel à des spécialistes, au moment où nous en avons besoin.

Nous prévoyons plusieurs projets, qui auront un impact important sur l'informatique, mais il n'y a en fait aucun véritable projet informatique d'envergure. Les activités se concentreront notamment sur la création d'un site de formation et un forum, ainsi que sur la finalisation du projet de gestion de connaissances, qui prévoit la migration des données récoltées vers une plate-forme informatique plus performante. Nous ne formulons aucun nouveau projet pour le développement de plusieurs points figurant dans le contrat d'administration 2013-2015. Nous sommes parmi les premiers à intégrer le moteur salarial du collège des IPSS et nous achevons le dossier électronique du personnel.

Efficience accrue

Cependant, nous entendons surtout augmenter notre efficience. Sur ce plan, nous n'en sommes pas non plus au début, au contraire. Dans le cadre des contrats d'administration précédents, nous avons déjà introduit des instruments visant à améliorer notre efficacité: analyse des risques, service d'audit interne, maîtrise des coûts ABC, plans de management par service, ... Et le nouveau contrat n'ajoutera aucun nouvel instrument. Dans les faits, l'implémentation et l'exécution logique de ces outils augmenteront en soi l'efficience. Le calcul des coûts ABC et la mesure du travail pourront effectivement être appliqués. Tous les processus seront optimisés en vue d'une efficience accrue.

Durabilité

Version 2016-02-29

C'est dans une vision de durabilité que nous concevons l'efficacité. A cet égard, l'installation dans un nouvel immeuble jouera un rôle crucial. Le déménagement réduira de 12.000 m² à 4.000 m² la surface utilisée. Ce changement se traduira évidemment par un effet considérable sur la consommation, d'autant plus que la rénovation du nouveau bâtiment s'est opérée selon des critères très modernes. Nous n'entendons toutefois pas en rester à ce stade, mais nous considérons qu'il s'agit du début d'un processus où la consommation d'énergie et de matières premières retient en permanence notre attention. En ce sens, durabilité signifie aussi que les produits et les matières premières doivent être fabriqués dans des conditions équitables. Durabilité signifie également favorable à la santé. Nous pensons que, dans un premier temps, nous ne sommes pas en mesure d'obtenir un certificat EMAS ou un autre certificat, mais nous envisageons d'utiliser les trois prochaines années pour préparer tous les éléments permettant de se voir décerner un tel titre par la suite.

Une marque forte

L'adjectif «durable» se rapporte aussi à la façon dont nous traitons nos clients. A ce sujet également, le principe de base a été énoncé dans le contrat d'administration 2013-2015. Cette option stratégique essentielle vise à toujours accorder la priorité aux clients. Dans cette optique, nous avons déjà pas mal progressé, par exemple en nous efforçant d'attribuer, à chaque travailleur, le moindre cent qui lui revient. Et nous comptons poursuivre dans cette voie.

Nous voulons surtout continuer à améliorer la communication destinée aux clients. Actuellement, une confusion entre l'ONVA et l'Office National des Pensions (ONP) intervient trop souvent, car quelques lettres diffèrent. En fait, l'ONVA possède une identité propre, une plus-value sociale spécifique. Nous nourrissons l'ambition de donner un ballon d'oxygène pour le vivre ensemble, mais il faut que cela se sache. C'est d'ailleurs la meilleure manière de faire en sorte que les ayants droit trouvent aisément le chemin qui mène à nous. L'amélioration de la communication externe occupe dès lors une position relativement centrale dans le contrat d'administration. Et une meilleure communication signifie principalement que nous nous rapprochons de nos clients, qu'ils nous connaissent et s'adressent à nous.

Label «Communication équitable»

Nous voulons surtout que cette communication soit honnête et transparente et nous ferons dès lors nôtre la notion de «Communication équitable». Nous rêvons de remporter un véritable label pour le caractère honnête de la communication. L'idée provient d'une journée d'étude avec les dirigeants, consacrée aux résultats de la dernière enquête menée auprès du personnel. Pour pouvoir qualifier de «Commerce équitable» un produit comme le café, il doit satisfaire à plusieurs conditions. L'ensemble de la chaîne est examinée, mais il est surtout vérifié si les conditions de production sont acceptables. Pouvons-nous retenir l'idée d'un «label», à appliquer à la communication? Ce serait bien!

La communication destinée aux collaborateurs doit également être empreinte d'équité. Le gros œuvre existe, mais il est temps de parachever le chantier. Depuis plusieurs années, nous disposons d'un intranet, qui fonctionne vraiment comme un pivot dans la communication à l'attention du personnel. Actuellement un peu trop chaotique et touffu, cet intranet doit être toiletté et doté d'une meilleure structure. Nous envisageons aussi de tenter à nouveau de créer un réseau social propre au personnel de l'ONVA. Un essai a déjà eu lieu, mais ce fut un échec, parce nous avons trop peu réfléchi à la destination et parce que l'accent n'avait pas été suffisamment mis sur la stimulation et la coordination. Mais pourquoi ne pas réessayer? Ce sera un moyen de créer une plus grande interdépendance entre les services, point d'attention qui est ressorti de l'enquête du personnel.

Nouveau mode de travail

L'ONVA a déménagé au centre de Bruxelles. Le déménagement ne s'explique pas uniquement par un bâtiment vieilli, aux coûts trop élevés. Nous avons aussi opté expressément pour un immeuble susceptible d'être adapté à un «New Way Of Working» (NWOW). Les collaborateurs de tous niveaux ne disposent plus d'un bureau individuel, mais ils s'installent selon la tâche à accomplir à un moment déterminé. Des espaces silencieux existent en nombre suffisant, pour pouvoir se retirer et se concentrer dans le calme. La possibilité de détente a également été prise en considération. Bref, le déménagement procure l'infrastructure idéale pour un mode de travail moderne. Faire en sorte que toutes et tous s'y acclimatent constitue une mission importante, énoncée dans le nouveau contrat d'administration. Nous entendons aussi parcourir la dernière étape menant au travail en fonction du résultat, ce qui ouvre la possibilité de passer à trois jours de télétravail, au lieu de deux.

Dans le cadre du nouveau travail, le coach occupe une position centrale. La génération actuelle de dirigeants a déjà réalisé tout un programme, mais le travail n'est pas terminé. Les coaches représentent le chaînon le plus important, à la base des rêves. Il leur appartient d'indiquer à leurs collaborateurs la direction à suivre, d'explicitier le but à atteindre. Il ne

s'agit nullement de sergents, se contentant de transmettre simplement des ordres émis d'en haut. Ils stimulent, motivent, tirent, ... comme fait tout coach sportif. L'ancien modèle administratif, hiérarchique, cloisonné, a fait son temps. Ce n'est pas un hasard si le nouvel immeuble ne compte presque pas de murs. Dans sa mission, le coach doit être soutenu pour traduire ce modèle dans le comportement et l'attitude des collaborateurs. Sa mission est devenue beaucoup plus complexe qu'auparavant, lorsqu'il devait principalement endosser le rôle d'expert.

Mais la question n'est bien évidemment pas close pour autant. L'ONVA a cessé de faire sienne l'idée que la formation représente surtout un coût. La formation constitue un investissement destiné à faire en sorte que les rêves se réalisent et ne se révèlent point un leurre. Le contrat d'administration 2016-2018 contient également plusieurs projets axés sur la formation. Le plus important vise à se pourvoir d'une méthodologie solide. Il serait exagéré de vouloir ouvrir une école ONVA, mais assurer une formation systématique et correcte représente un élément essentiel dans le développement d'une politique de personnel durable.

Notre rêve

Le contrat d'administration 2016-2018 contient moins de projets que le précédent. Il n'est toutefois pas moins ambitieux. Les activités se poursuivent en fait dans une direction empruntée il y a plusieurs années. Le dénominateur commun est l'inscription dans la durée. Nous concevons bien qu'une institution telle que l'ONVA ne peut survivre que si elle apporte une contribution réelle à la société. Ce n'est possible qu'avec des collaborateurs qui interviennent avec enthousiasme pour leur clientèle. A nos yeux, les clients bénéficient toujours de la priorité: c'est pour eux que nous agissons.

Aperçu des projets

1. Le monde doit encore subsister
2. Chaque eurocent compte
3. Le moteur doit tourner parfaitement
4. Rectifier les erreurs dans les meilleurs délais

5. La référence ONVA
6. La vérité, avant tout
7. Notre site web = un pôle d'attraction
8. Apprendre, à la portée de tous

9. NWOW = mieux travailler = être plus heureux
10. Coaches de qualité
11. Une méthode d'apprentissage uniforme
12. Nous trouvons notre bonheur dans notre éventail de formations
13. La connaissance appartient à chacun
14. Une autoroute de l'information
15. Décloisonner

III. Attentes du gouvernement

1. Projet de nouveau paysage de l'administration fédérale

Le Gouvernement souhaite que les institutions coopèrent au projet d'aménagement du paysage de l'administration fédérale. Il veut que les institutions en question coordonnent mieux le service qu'elles octroient, qu'elles s'alignent et voire même qu'elles s'intègrent.

L'ONVA s'engage à effectuer cet exercice. Avec deux autres institutions, il dispose déjà d'un service d'audit commun. L'imprimerie de l'ONVA a été supprimée et c'est l'imprimerie du SPF Finances qui se charge de toutes les impressions. Pour tous les services de support, l'ONVA examinera systématiquement de quelle manière il pourrait collaborer avec d'autres institutions. Nous sommes convaincus que, dans plusieurs domaines, nous possédons un savoir-faire et une expérience que d'autres organismes pourraient également utiliser. Et nous sommes également persuadés que, nous-mêmes, nous pouvons trouver avantage à toute coopération avec d'autres institutions.

Toutefois, il subsiste un problème pour faire sortir ce type de collaboration du cadre informel. En effet, il est impossible d'élaborer un accord sur base d'un décompte clair. Nous ne plaçons pas pour de grandes administrations transversales, dont l'ampleur deviendrait à nouveau contreproductive. Mais nous défendons l'idée de pouvoir, à une échelle réduite, dépasser les limites des institutions.

De toute façon, l'ONVA est persuadé que de nouvelles formes de coopération pourraient voir le jour, à relativement court terme, dans les domaines des ressources humaines, de la logistique et des nouvelles technologies. En ce qui concerne les ressources humaines, l'Office s'est fortement investi, ces dernières années, dans la formation : nous avons mis le recrutement au point et, cette année encore, nous allons concrétiser un projet de mesure du travail. Nous avons également réfléchi de manière approfondie à la gestion des connaissances. Nous pensons qu'il serait très intéressant de mettre notre politique des achats en concordance avec celle d'autres administrations et qu'une coopération pour l'émission de cahiers des charges pourrait permettre d'éviter pas mal d'embûches. L'ONVA peut également se prévaloir d'une expérience avec les BSC, d'une analyse des risques opérationnels et stratégiques et de l'installation d'un calcul des coûts ABC. Nous sommes bien conscients que, sur ce plan, certaines grandes administrations se trouvent à un stade plus avancé que l'ONVA, mais nous pensons qu'à notre échelle, l'expérience en la matière peut constituer une véritable plus-value.

L'ONVA vient d'introduire une nouvelle application informatique. L'époque du «mainframe» est en effet définitivement révolue. De même, nous n'abritons plus de serveurs, puisqu'ils se trouvent désormais à la SMALS, dans un environnement très professionnel. Il est bien évident que nous entendons nous inscrire dans les plans du G-Cloud. Nous sommes demandeurs pour intégrer nos informaticiens dans un contexte de coopération, afin de réaliser le Cloud en question. Cependant, nous voulons obtenir auparavant la garantie que cette évolution ne portera pas préjudice à notre propre mission.

En effet, il s'agit pour nous de remplir en premier notre mission de base. Coopérer peut favoriser les économies, mais la mission principale ne peut pas être compromise. Une institution qui se concentre sur le temps libre des salariés a sa place dans le paysage institutionnel. À cet égard, la discussion relative à la problématique des vacances des ouvriers et des employés jouera un rôle déterminant. Il s'agit d'une discussion menée à l'ONVA depuis de nombreuses années. L'ONVA doit pouvoir y jouer son rôle en tant qu'institution à part entière. Les activités et le financement sont suffisamment spécifiques pour justifier cette optique. Sur ce plan, l'ONVA se trouve d'ailleurs à la limite de la sécurité sociale, puisqu'il paie en fait une partie du salaire des travailleurs salariés. Il doit s'acquitter de cette tâche de manière efficiente, voire concurrentielle. Les efforts mentionnés dans les précédents contrats d'administration visaient à accroître cette performance. Les caisses spéciales ont également compris qu'une gestion professionnelle et transparente constitue une condition essentielle pour garantir la pérennité.

A ce propos, il faut souligner notre politique immobilière. Depuis 2008, tout est mis en œuvre pour se séparer d'un immeuble, au moins deux fois trop grand, qui implique des techniques vieillies et onéreuses. Au cours des années écoulées, de nombreux scénarios ont été examinés, voire même dans le cadre d'une coopération avec d'autres organismes. Ils se sont révélés impraticables. La solution finalement retenue respecte totalement les normes de la Régie des Bâtiments. Il s'agit d'une solution procurant des garanties pour une utilisation durable et s'inscrivant parfaitement dans la philosophie de la nouvelle manière de travailler.

2. Orientation clientèle

Dans le contrat d'administration qui se termine, l'orientation clientèle occupait une position vraiment centrale. Il s'agissait d'une des trois options stratégiques, à laquelle se rapportaient quelque dix projets concrets. Nous sommes donc déjà persuadés que nos clients doivent bénéficier d'une priorité absolue et il est certain que nous entendons poursuivre dans cette voie.

Nous souhaitons bien évidemment collaborer à la modernisation de la «Charte de l'assuré social». Nous organisons déjà régulièrement des enquêtes de satisfaction auprès des clients et nous participons depuis un certain temps à la gestion des plaintes au niveau fédéral. Nous disposons d'ailleurs d'un protocole avec le médiateur. Un audit dans le cadre de la gestion des plaintes de première ligne a déjà eu lieu, lequel a mené à une amélioration des procédures sur plusieurs points.

Quant à la rationalisation et à la simplification des procédures, de sérieux progrès peuvent encore être réalisés. A ce sujet, nous avons inscrit différents projets dans le nouveau contrat d'administration. En ce qui concerne les flux de papier, nous avons déjà accompli des efforts importants (notamment, en informatisant un flux avec le SPF Finances pour les saisies et en regroupant l'envoi par la poste de l'extrait de compte et de la fiche fiscale), mais l'objectif est toujours de se rapprocher le plus possible d'une administration sans papier. Nous disposons d'une application informatique, tant pour les employeurs que pour les travailleurs, que nous entendons continuer à améliorer. Nous continuons aussi à nous investir pour l'utilisation de l'eBox. Nous étions parmi les premiers à alimenter l'eBox de l'ensemble de nos clients, mais il reste un très long chemin à parcourir pour convaincre ceux-ci à consulter leur eBox.

3. Ressources Humaines

L'ONVA n'envisage pas de difficultés pour contrôler les crédits affectés au personnel à l'aide de l'instrument proposé par le Gouvernement. Déjà maintenant, Crescendo est le seul instrument utilisé pour gérer les compétences et les évaluations. Pour les formations, une bonne collaboration existe déjà avec l'IFA. Mais nous entendons aller encore plus loin dans l'efficacité. C'est ainsi que le contrat d'administration qui arrive à son terme prévoyait d'organiser un maximum de formations en interne, effort que nous comptons poursuivre dans le cadre du nouveau contrat.

L'actuel contrat d'administration contient déjà un projet ayant trait à la diversité et il est certain que nous poursuivrons dans cette voie. En ce qui concerne le genre, notons que l'ONVA est dirigé par un homme et par une femme et que près de 40 % de la direction est de sexe féminin. L'ONVA est évidemment également confronté à un effectif de personnel vieillissant et nous voulons mettre tout en œuvre pour maintenir le plus longtemps possible les collaborateurs en service. Pour ce faire, nous devons obtenir des instruments spécifiques, qui ne sont pas disponibles aujourd'hui.

4. Budget

Dans le contrat d'administration, l'ONVA ne mentionne aucun projet qui nécessiterait des moyens supplémentaires. L'Office a néanmoins besoin d'une garantie par rapport à son budget. Les objectifs ne peuvent être atteints que si les accords financiers sont respectés.

Le Gouvernement demande de développer plusieurs KPI (Indicateurs clés de performance): inventaire des contrôles budgétaires, description des procédures et analyse des risques, comptabilité analytique, e-procurement,... Nous utilisons déjà certains de ces indicateurs, tandis que d'autres sont en cours de développement.

IV. Projets

A. Une société durable

B. Une relation durable avec les clients

C. Une gestion durable du personnel

A. Une société durable

Projet 1. Le monde doit encore subsister

Comportement durable

Donneur d'ordre	Luc Vanneste
Chef de projet	Jérôme Duhamel
Date de début – Date de fin	01/01/2016 – 31/12/2018
Mise en perspective	<p>Les termes de durabilité et d'oxygène occupent une place prépondérante dans le contrat d'administration 2016-2018. Une grande importance est par conséquent accordée à la sensibilisation au comportement durable. Ce comportement se rapporte à l'environnement et aux matières premières, ainsi qu'à la santé et à l'impact de nos activités sur la société, notamment sur les pays qui produisent des matières premières. L'ambition vise bien évidemment à réduire la pression environnementale à un minimum et à mener une politique d'achats la plus équitable possible. Le mieux serait de certifier cette durabilité, avec l'EMAS par exemple, mais il s'agit d'un objectif dérivé qui ne peut être réalisé qu'à terme.</p>
Objectifs à atteindre	<ol style="list-style-type: none"> Mesure de référence (outil et procédures) de l'empreinte écologique. Elaboration d'un programme d'actions axé sur l'environnement, qui reprend les éléments suivants: <ul style="list-style-type: none"> Consommation rationnelle de papier; Gestion optimale des déchets, y compris les appareils électriques et électroniques; Marchés publics durables; Consommation minimale de gaz, d'électricité et d'eau; Politique de mobilité stimulant l'utilisation des transports publics. Promotion d'un comportement sain et sensibilisation à une politique d'achat «Fairtrade».
Scope du projet	<p>La mesure de référence permettra de suivre les évolutions futures. Cet aspect est d'autant plus important que l'ONVA vient de déménager dans un nouveau bâtiment et peu d'indications précises sur la consommation future sont disponibles à l'heure actuelle.</p> <p>Cela n'empêche toutefois pas d'organiser, dans les plus brefs délais, une gestion du papier et des déchets. Il ne faut pas non plus attendre pour gérer de façon flexible le chauffage, l'air conditionné et l'eau en fonction de la consommation. Le déménagement offre en soi l'occasion d'élaborer un plan de mobilité. Enfin, il est possible d'introduire immédiatement, lors de chaque achat, un test pragmatique sur les circonstances dans lesquelles les produits ont été fabriqués.</p>

		<p>Le déménagement constitue également une bonne occasion, pour revoir l'offre de nourriture et de boissons. En principe, l'ONVA n'offrira que des produits sains, mais également des produits qui ont été fabriqués dans des circonstances acceptables. Une campagne de sensibilisation sera menée à ce propos.</p>
Mesures du succès	Indicateurs	<ol style="list-style-type: none"> 1. Un plan d'action axé sur l'environnement et visant à limiter l'empreinte écologique est soumis annuellement. 2. Une campagne de sensibilisation «alimentation saine» et «Fairtrade» est réalisée. 3. Fin 2018, l'ONVA sera prêt pour entamer une procédure, en vue de l'obtention d'un certificat EMAS ou équivalent.
Mesures du succès	Normes	<ol style="list-style-type: none"> 1. En mars 2017 intervient une mesure «zéro» de l'empreinte écologique de l'ONVA, sur la base des chiffres de l'année 2016. 2. A la suite du déménagement, l'ONVA se trouve dans un environnement inconnu. Il est par conséquent impossible de définir, à l'heure actuelle, le contenu des éventuelles actions et le pourcentage ne pourra être déterminé que lorsque la mesure «zéro» aura été effectuée. Par comparaison à l'année «zéro» (2016), l'objectif consiste toutefois à réduire chaque année l'empreinte écologique de l'ONVA. 3. Un rapport et un programme d'action environnementaux sont soumis chaque année au groupe opérationnel et publiés sur RIO. Le programme d'action pour l'environnement envisage des actions destinées à limiter continuellement l'empreinte écologique de l'ONVA. Le programme contient au moins 10 actions chaque année. Le rapport environnemental a trait à la mesure de l'empreinte écologique et à la réalisation du programme d'action pour l'environnement de l'année précédente. 80 % des actions envisagées ont été réalisées et les 20 % restants sont en cours d'exécution. 4. Au moins une fois par an intervient une sensibilisation axée sur «l'alimentation saine» et sur le «Fairtrade».
Risques et facteurs de succès		<p>Temps disponible; Formation appropriée pour le responsable; Soutien du personnel, y compris du management et de la direction; Coopération du personnel; Aspect budgétaire et frais supplémentaires; Instruments mis à disposition; Possibilité de consulter des consultants externes.</p>
Comment – Phases – Calendrier		<ol style="list-style-type: none"> 1. Mesure «zéro»: année 2016 (finalisée en avril 2017). 2. Programme d'action en faveur de l'environnement: Juin 2016: un premier programme d'action sera déjà rédigé en 2016. Cependant, il ne peut être établi sur la base de la mesure «zéro». Mais des actions peuvent déjà être menées au niveau de l'utilisation du papier et des déchets; Juin 2017: programme d'action sur la base de la mesure «zéro»; Ensuite, chaque année vers la même période, sur la base du rapport environnemental.

	<p>3. Rapport environnemental: mars 2017 sur les premières actions 2016 et, ensuite, chaque année en mars.</p> <p>4. Préparation EMAS: fin 2018 sera entamée la procédure en vue de l'obtention du certificat EMAS.</p> <p>5. Campagne «alimentation saine» et «Fairtrade»: chaque année est sélectionné un point d'action, sur lequel l'attention se porte régulièrement au cours de l'année.</p>
Ressources (ETP)	<p>Chef de projet: 0,5 ETP et autres collaborateurs: 1 ETP (10 x 1/10 ETP)</p>
Budget (€)	<p>Consultants externes et formation à la préparation pour la certification: € 14.000. La référence pour ce montant est la dépense d'une IPSS pour un seul immeuble.</p> <p>Frais supplémentaires, pour permettre l'exécution du programme d'action pour l'environnement (3 x 10.000) (campagnes de sensibilisation, campagnes d'information).</p> <p>Il s'agit d'une estimation brute maximale.</p> <p>Total: € 44.000</p>

Projet 2. Chaque eurocent compte

Utiliser les moyens de façon plus efficiente

Donneur d'ordre	Guy Van Laethem	
Chef de projet	Yves Rossius	
Date de début – Date de fin	01/01/2016 – 31/12/2018	
Mise en perspective	<p>Par nature, les responsables des directions prennent des décisions favorisant leur propre intérêt (ou celui de leur direction) au détriment de l'intérêt de l'organisation. C'est pourquoi il est important qu'ils aient une idée des coûts qu'ils occasionnent. Celui qui se voit obligé de ne pas trop dépenser, pense à l'efficience, à la qualité et aux délais de réalisation. Cette culture doit être renforcée à l'ONVA.</p> <p>Pour ce faire, l'ONVA a élaboré, les années précédentes, un système d'Activity Based Costing (ABC) et un projet de mesure du travail.</p>	
Objectifs à atteindre	<p>Utiliser l'information du système ABC et de la mesure du travail pour soutenir le processus de décision à l'ONVA et améliorer l'efficience de l'organisation.</p> <p>Au niveau de l'ABC:</p> <p>Pour le sous-projet «augmentation de l'efficacité grâce à une excellence opérationnelle»;</p> <p>Input pour les plans de management;</p> <p>Mesure des prestations (efficience des activités et des processus);</p> <p>Gestion des processus et des activités (supprimer, réduire, rassembler et développer des processus et des activités);</p> <p>Business Process Reengineering (BPR).</p> <p>Au niveau de la mesure de travail:</p> <p>Input pour les besoins en personnel par service;</p> <p>Input pour les besoins en personnel dans le courant de l'année.</p>	
Scope du projet	<p>Analyse biennale;</p> <p>Workshop avec l'administration générale, les directeurs et les coordinateurs,</p> <p>Rédiger un plan d'action et faire rapport au comité de gestion.</p>	
Mesures du succès	Indicateurs	<p>Un rapport composé d'une analyse et d'un plan d'action avec propositions visant à améliorer l'efficience sont soumis à l'approbation du Comité de gestion.</p> <p>Le plan d'action résulte d'un workshop avec l'administration générale, les directeurs et les coordinateurs.</p>

	Norme	Rapport présenté au Comité de gestion en octobre 2016 et 2018.
Risques et facteurs de succès	<p>Cohérence entre le système ABC conçu par le service Finances et les processus et activités listés par les différents services.</p> <p>Opposition aux changements, que le “change manager” doit infléchir.</p> <p>Difficultés lors de la traduction des informations obtenues en plans concrets.</p> <p>Rapports imprécis et/ou difficilement compréhensibles.</p> <p>Système trop onéreux au niveau de la maintenance.</p> <p>Processus de décision gagnant en transparence.</p>	
Comment – Phases - Calendrier	<p>Traitement des résultats ABC et mesure du travail 2015 (06/2016);</p> <p>Analyse des résultats 2015 (07/2016);</p> <p>Workshop et plan d'action sur les résultats 2015 (09/2016);</p> <p>Rapport avec analyse et plan d'action pour 2017 (10/2016);</p> <p>Traitement des résultats ABC et mesure de travail 2017 (06/2018);</p> <p>Analyse des résultats 2017 (07/2018);</p> <p>Workshop et plan d'action sur les résultats 2017 (09/2018);</p> <p>Rapport avec analyse et plan d'action pour 2019 (10/2018).</p>	
Ressources (ETP)	Donneur d'ordre (0,1 ETP), chef de projet (0,3 ETP), autres collaborateurs (0,1 ETP).	
Budget €	<p>Se familiariser et approfondir SAS-ABM requiert 4 fois 4 jours de formation par des experts SAS (16 jours x € 1.250).</p> <p>Total: € 20.000</p>	

Projet 3. Le moteur doit tourner parfaitement

Excellence opérationnelle

Donneur d'ordre	Guy Van Laethem
Chef de projet	Yves Rossius
Date de début – Date de fin	01/01/2016 – 31/12/2018
Mise en perspective	<p>La politique budgétaire du Gouvernement prévoit que l'ONVA réalise, ces prochaines années, des économies importantes au niveau de son budget de gestion.</p> <p>À court terme, les seules solutions consistent ici et là à réduire des dépenses, à postposer un investissement, à réaliser des économies linéaires sur le personnel, etc. Il faut toutefois veiller à ce qu'à terme, cette façon de procéder n'entraîne pas une majoration des dépenses. Une augmentation de l'efficacité constitue la seule solution durable.</p> <p>L'implémentation de AMBI, la prochaine vague de départs à la retraite, le déménagement vers le nouveau bâtiment et le nouveau mode de travail représentent des opportunités.</p> <p>Une meilleure efficacité à un endroit ne peut cependant se faire au détriment de l'efficacité à un autre endroit. Une augmentation de l'efficacité doit aussi être significative, de sorte que les frais pour la réaliser soient au minimum compensés. Elle doit aussi être durable. Enfin, il ne s'agit pas d'un projet isolé, mais il doit s'inscrire dans la culture de l'organisation de l'ONVA.</p>
Objectifs à atteindre	<p>Il s'agit de répondre à l'attente des clients avec un minimum de moyens, en réalisant l'audit de tous les processus connus (78). Les activités (étapes des processus) à valeur ajoutée sont maximisées, tandis que les activités sans valeur ajoutée sont minimisées.</p> <p>Ledit audit se déroule en cinq phases:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Définir: identifier et valider les attentes; 2. Mesurer: mesurer l'activité actuelle (via ABC); 3. Analyser: déterminer la solution souhaitée; 4. Améliorer: faire développer et implémenter la solution souhaitée; 5. Maîtriser: mesurer l'évolution (via ABC). <p>Les conclusions des processus audités figurent, en tant qu'objectif opérationnel, dans les plans de management concernés.</p>
Scope du projet	<p>Selon les principes du management LEAN, l'audit permet de détecter les gaspillages.</p> <p>Il existe sept groupes d'activités, qui n'apportent éventuellement aucune valeur ajoutée pour le client:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Préparer: apprêter, transférer, attribuer, ... 2. Stocker: classer, remiser, ranger, s'arrêter, ...

		<ol style="list-style-type: none"> 3. Bouger et traiter: copier, déplacer, regrouper, ... 4. Attendre: approuver, marquer, contrôler, valider, ... 5. Traiter les divergences: établir, corriger, adapter, retravailler, vérifier, ... 6. Produire de façon excédentaire: offre excédentaire de services et d'informations non pertinents. 7. Elaborer un processus excessif: dépasser les attentes. <p>Ce plan contenant différentes phases constitue un fil conducteur à appliquer à tout processus. Durant le trajet, l'information, la communication et la formation sont nécessaires.</p>
Mesure du succès	Indicateurs	<p>Nombre de processus pour lesquelles les deux premières phases ont été réalisées;</p> <p>Nombre de processus ayant été entièrement audités.</p>
	Normes	<p>Nombre de processus pour lesquelles les deux premières phases ont été réalisées: 20 % après 1 an, 55 % après 2 ans, 90 % après 3 ans;</p> <p>Nombre de processus ayant été entièrement audités: 5 % après 1 an, 15 % après 2 ans, 25 % après 3 ans.</p>
Risques et facteurs de succès		<p>Manque de coopération (absence de réalisation des objectifs opérationnels des plans de management qui y sont liés);</p> <p>Disponibilité du chef de projet;</p> <p>Disponibilité de «lean» managers (pour l'instant, 4);</p> <p>Disposer d'un SPOC par processus;</p> <p>Qualité de l'information disponible;</p> <p>Disposer de statistiques, précieuses pour atteindre les objectifs.</p>
Comment – Phases - Calendrier		<p>Formation de base des SPOC's en Lean (continuellement, en fonction des processus à auditer);</p> <p>Elaboration d'une méthodologie (04/2016);</p> <p>Elaboration d'un calendrier (08/2016);</p> <p>Mesurer et définir: 20 % des processus (12/2016);</p> <p>Soumettre à un audit complet et améliorer: 5% des processus (12/2016);</p> <p>Mesurer et définir: 55 % des processus (12/2017);</p> <p>Soumettre à un audit complet et améliorer: 15 % des processus (12/2017);</p> <p>Mesurer et définir: 90 % des processus (12/2018);</p> <p>Soumettre à un audit complet et améliorer: 25 % des processus (12/2018) .</p>
Ressources (ETP)		<p>Donneur d'ordre (0,1 ETP), Chef de projet (0,5 ETP), Lean-managers (1 ETP), SPOC's (3 ETP).</p>
Budget €		<p>Pendant la durée de ce projet (trois ans), il sera fait appel à un accompagnement spécialisé et individualisé d'experts Lean: 10 personnes à raison de 3 jours de formation / d'accompagnement (y compris, documentation): 10 x 3 x € 850 par jour.</p> <p>Total: € 25.500</p>

Projet 4. Rectifier les erreurs dans les meilleurs délais

Percevoir le pécule de vacances excédentaire payé de manière efficiente

Donneur d'ordre	Guy Van Laethem
Chef de projet	Anja De Becker
Date de début – Date de fin	01/01/2016 – 31/12/2017
Mise en perspective	<p>En cas de paiement exact ou quand le droit aux vacances annuelles est octroyé correctement, il ne faut pas récupérer.</p> <p>Il est logique d'en faire une priorité. C'est une question de vigilance, de méthode et d'outils pour capter des signaux. Néanmoins, des dérapages se produisent de temps en temps. C'est souvent la conséquence d'une modification des données DMFA, mais parfois l'erreur se situe au niveau des journées assimilables. La procédure de récupération existe depuis 15 ans et il est dès lors opportun de la mettre à jour.</p> <p>La récupération du pécule de vacances doit être examinée dans un contexte plus large, l'attention se portant sur les aspects tant organisationnels et technologiques qu'humains.</p> <p>Il existe aussi une évolution sociale, les clients étant approchés et traités de manière davantage différenciée.</p> <p>En tout cas, tout doit être mis en oeuvre pour obtenir un remboursement de l'ouvrier, mais il ne faut pas perdre de vue que tous les ouvriers ne sont pas en mesure de rembourser immédiatement.</p> <p>Pour les collaborateurs de l'ONVA, comme pour les ouvriers concernés, les modernisations effectuées doivent se concrétiser par une augmentation de l'efficience.</p> <p>Une première phase est intervenue en 2014, par le regroupement du service «récupérations» avec le service responsable du paiement des péculs de vacances. Cette évolution génère des synergies entre les deux équipes et accroît la polyvalence.</p>
Objectifs à atteindre	<p>Lors d'une phase ultérieure, le processus sera adapté. La réaction sera aussi plus rapide, grâce à la réduction du délai entre la constatation du pécule de vacances indûment payé et la récupération effective.</p> <p>On examinera la faisabilité de récupérer, en synergie avec d'autres institutions ou instances, des péculs de vacances indûment octroyés.</p> <p>Etant donné que la communication avec les ouvriers se fait de plus en plus par voie électronique, les procédures seront adaptées.</p> <p>Tout ceci doit se concrétiser par un meilleur paiement à un plus grand nombre de travailleurs et par un plus grand nombre de compensations (acceptées).</p>
Scope du projet	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revoir la procédure de récupération à partir du moment où il est constaté qu'un montant doit être récupéré, jusqu'au moment où le montant réclamé

		<p>a été entièrement remboursé.</p> <p>2. Moderniser le cadre juridico-administratif: Automatiser la procédure de motivation dans AMBI et SAP; Dématiser le courrier de récupération; Communiquer sans papier avec l'ouvrier autant que possible; Simplifier la procédure sur la base de plans de remboursement; Instaurer et accorder la priorité à la domiciliation, en cas de remboursement échelonné; Étude de faisabilité et implémentation éventuelle du recouvrement auprès d'autres IPSS et du SPF Finances; Étude de faisabilité et implémentation éventuelle d'une collaboration avec des huissiers de justice.</p> <p>3. Approche de la politique de récupération, davantage axée sur le client: Rendre la lettre de récupération plus conviviale et plus accessible; Attention accordée à la manière de communiquer lors des phases ultérieures de la procédure de récupération; Attention accordée à la relation avec l'ouvrier (délai et fréquence de contact); Suivi adapté en fonction d'un profil déterminé (par exemple, récupération en cas de fraude).</p>
Mesure du succès	Indicateur	Durée du processus de recouvrement entre la constatation du pécule de vacances indûment payé et l'inscription de la récupération dubieuse.
	Norme	À l'issue de l'introduction des nouvelles mesures, 85 % du nombre de récupérations présentent une durée de 12 mois maximum (mesure «zéro» à exécuter!).
Risques et facteurs de succès		<p>Priorités du service IT;</p> <p>Disposer du budget nécessaire, d'un chef de projet susceptible de dégager suffisamment de temps, d'un chef de service et de nouveaux collaborateurs pour le service (voir la pyramide des âges et les départs à la retraite);</p> <p>Disposer de statistiques pouvant contribuer à atteindre les objectifs;</p> <p>Image de marque de l'ONVA;</p> <p>Perception plus efficace pour une charge de travail moins élevée.</p>
Comment – Phases - Calendrier		<p>Définition de la solution souhaitée (06/2016);</p> <p>Propositions pour la solution souhaitée (12/2016);</p> <p>Implémentation de la solution souhaitée (06/2017);</p> <p>Test et correction (08/2017);</p> <p>Concrétisation (01/09/2017).</p>
Ressources (ETP)		Donneur d'ordre (0,1 ETP), chef de projet (0,4 ETP), collaborateurs des services «récupérations, inspection et service juridique» (1 ETP).
Budget €		<p>Par le biais du cahier des charges (ou Ordina) 100 jours de développement dans SAP. (100 x € 1.250 par jour = € 125.000) + 20 % risque (= € 25.000).</p> <p>Total: € 150.000</p>

B. Une relation durable avec les clients

Projet 5. La référence ONVA

Investir continuellement dans le développement de la marque «ONVA»

Donneur d'ordre	Pierrette Roels
Chef de projet	Caroline Chan
Date de début – Date de fin	01/01/2016 - 31/12/2018
Mise en perspective	<p>Le projet est axé, en premier lieu, sur la notoriété accrue de l'ONVA: «Quiconque n'est pas connu, n'existe pas».</p> <p>En augmentant la notoriété, une influence positive peut aussi être exercée indirectement sur le nombre de pécules de vacances payés.</p> <p>Enfin, le projet aura une influence positive sur un autre projet, à savoir le projet 7 relatif à l'évolution du site web.</p>
ONVA	Augmenter la notoriété (et l'image de marque) de l'ONVA auprès du public cible, surtout auprès des groupes qui font appel aux services de l'ONVA pour la première fois.
Scope du projet	<p><u>Public-cible potentiel</u></p> <ol style="list-style-type: none"> Sensibiliser les jeunes qui quittent l'école et les étudiants qui effectuent des petits boulots comme ouvriers. Offrir des paquets d'information sur mesure, rédiger des fiches d'information lors de bourses pour l'emploi,... L'ONVA gagnera ainsi en notoriété, ce qui influencera à nouveau positivement le nombre de comptes impayés. Examiner la possibilité de collaborer avec le SPF Finances, pour accéder en un clic à notre application à partir de Tax-On-Web. Surfer sur la popularité de Tax-On-Web pour faire connaître l'ONVA auprès de son public-cible. Examiner la possibilité de placer un lien direct vers Cova2, à partir de Tax-On-web. Responsabiliser les employeurs via Cova1 et le site web adapté. <p><u>Uniformité</u></p> <ol style="list-style-type: none"> Contrôler toute forme de communication sortante. L'objectif consiste à élaborer un style de communication externe uniforme (formulation écrite). À cet effet, il est procédé à l'installation d'un comité de rédaction

		<p>spécifique.</p> <p>5. Communiqués de presse, à envoyer lors d'événements importants, afin de maintenir le public au courant des réalisations.</p>
Mesure du succès	Indicateurs	<p>Résultat sur base d'échantillons parmi la clientèle (enquête sur la notoriété auprès de groupes cibles et enquête sur notre image de marque par le biais du site web);</p> <p>Comparaison du nombre de comptes impayés avec des périodes antérieures;</p> <p>Données via Tax-On-Web (nombre de personnes s'étant enregistrées dans Cova2 par le biais de Tax-On-Web et nombre de personnes ayant procédé à des adaptations de données personnelles).</p>
	Normes	<p>Taux de notoriété avant et après la campagne de sensibilisation: augmentation du nombre d'accès au site web et à Cova2;</p> <p>Diminution continue des pécules de vacances impayés (surtout au niveau des jeunes);</p> <p>Toutes les communications externes (et internes) se déroulent suivant la charte graphique de l'ONVA;</p> <p>Émettre au moins deux communiqués de presse par an.</p>
Risques et facteurs de succès		<p>Ce projet est fortement dépendant de tiers, sur lesquels nous ne disposons d'aucune influence directe (agences d'intérim, employeurs, Tax-On-Web, ...). Cependant, il nous appartient de présenter de manière attractive et convaincante l'aspect gagnant – gagnant pour les deux parties.</p> <p>Une enveloppe budgétaire est nécessaire pour le développement et la création du matériel de promotion.</p>
Comment – Phases - Calendrier		<p>Établissement de statistiques de clients consultant Cova2 par le biais de Tax-On-Web et ceux procédant à des adaptations dans Cova2;</p> <p>Installation d'un comité de rédaction;</p> <p>Entretiens (enquêtes) avec les groupes d'intérêts et réalisation d'accords, afin de concrétiser ces projets durant les années suivantes;</p> <p>À partir de septembre 2016: matériel d'information pour ceux qui quittent l'école, présence à des bourses pour l'emploi, mise de matériel de promotion à la disposition des employeurs (notamment, les agences d'intérim, le secteur horeca) et présence sur le site web de Tax-On-Web.</p>
Ressources (ETP)		<p>Une estimation précise de la charge de travail n'est pas possible, ceci devant être effectué dans un cadre plus large. Il ne faudra toutefois pas prévoir du personnel supplémentaire à cet effet.</p>
Budget €		<p>€ 15.000 pour:</p> <p>Rédiger des ensembles d'information;</p> <p>Assister à des bourses pour l'emploi;</p> <p>Reconfigurer Cova1 et Cova2.</p> <p>Total: € 15.000</p>

Projet 6. La vérité avant tout

Une communication équitable

Donneur d'ordre	Luc Vanneste
Chef de projet	Sander Bautmans
Date de début – Date de fin	01/01/2016 - 31/12/2018
Mise en perspective	<p>Il y a beaucoup de lumière dans une organisation moderne. Qu'elle soit une institution publique ou non, les clients ainsi que le personnel souhaitent ouverture et clarté. L'idée d'une «communication équitable» trouve son inspiration dans la notion de «commerce équitable»: l'ensemble de la chaîne doit être « clean ». La clarté et la simplicité sont essentielles dans une «communication équitable».</p> <ol style="list-style-type: none"> Vers nos clients: Abandonner « une communication tortueuse » et communiquer de manière plus claire. Cela veut dire que nous évitons de communiquer vers l'extérieur dans une langue incompréhensible. Vers notre personnel: Faire en sorte que la communication interne se déroule d'une manière claire, honnête et transparente. Dans un langage compréhensible par tous.
Objectifs à atteindre	<p>Toute communication (interne et externe) doit être honnête et transparente. Nous ne mentons jamais, même s'il est difficile de dire la vérité. Nous ne nous cachons pas derrière un écran de nuages.</p> <p>Une information claire et correcte, nous voulons nous porter garants de cet aspect. Un label sera développé et vérifié au moyen d'une checklist. Grâce à celle-ci, il sera vérifié si les conditions minimales d'une communication équitable sont réunies.</p> <p>Nous développerons d'abord le label au sein de l'ONVA, mais essaierons ensuite d'en faire un label indépendant.</p>
Scope du projet	<ol style="list-style-type: none"> Un label est élaboré, pour fixer les critères nécessaires en vue d'une communication équitable. Ces critères consistent en cinq questions principales, qui permettront de se prononcer facilement sur la pertinence et la transparence de la communication. Ces critères seront confrontés aux besoins de nos clients et de notre personnel avant d'être finalisés. Chaque mois, un échantillon de textes seront soumis aux critères fixés et une évaluation suivra avec les intéressés. L'objectif consiste à créer une sorte de conscientisation lors de la rédaction d'un article ou d'un texte. Une évaluation peut être soumise à une évaluation. Les meilleurs textes seront retenus et participeront à la grande sélection finale, (l'ensemble du personnel pouvant voter). L'auteur du meilleur texte recevra le titre de meilleur communicateur équitable. L'ONVA mettra tout en œuvre pour respecter les règles du label. Un compte rendu à ce propos figurera dans le rapport annuel.

Mesure du succès	Indicateurs	<p>Il existe un label «communication équitable»;</p> <p>Chaque mois, le groupe «communication équitable» fait une sélection des articles/textes publiés;</p> <p>Le groupe «communication équitable» évalue les textes avec la personne concernée et corrige, le cas échéant;</p> <p>Le rapport annuel contient un point de situation consacré à la «fair communication».</p>
	Normes	<p>Toute communication qualifiée de «communication équitable » satisfait au label;</p> <p>Dans les trois années, toutes nos communications (internes / externes) satisfont aux conditions du label.</p>
Risques et facteurs de succès	<p>Il est important que cette initiative soit actualisée. Une communication doit avoir lieu très régulièrement à ce sujet.</p>	
Comment – Phases - Calendrier	<p>Élaboration d'un label: pour février 2016;</p> <p>Choix mensuel du groupe «communication équitable»: à partir de mars 2016;</p> <p>Remise des prix annuelle: pour la première fois, en décembre 2016 (coupe / bon d'achat);</p> <p>Point de situation: rapport annuel (début février).</p>	
Ressources (ETP)	<p>Une estimation précise de la charge de travail n'est pas possible, cette opération devant être effectuée dans un cadre plus large. Il ne faudra toutefois pas prévoir du personnel supplémentaire à cet effet.</p>	
Budget €	<p>Ce projet nécessite des imprimés et un investissement limité pour une récompense annuelle. Une estimation brute de € 500 est dès lors prévue.</p> <p>Total: € 1.000</p>	

Projet 7. Notre site web = un pôle d'attraction

www.onva.be

Donneur d'ordre	Pierrette Roels	
Chef de projet	Sander Bautmans	
Date de début – Date de fin	01/01/2016 - 31/12/2018	
Mise en perspective	<p>Il est important que, le plus rapidement possible, les visiteurs trouvent sur le site web l'objet de leur visite. En personnalisant le site par type de visiteur (ouvrier / employeur), chaque groupe cible reçoit exclusivement les informations qui le concernent.</p> <p>Il faut en outre trouver une connexion avec les voies de communication utilisées de manière privilégiée par les jeunes.</p>	
Objectifs à atteindre	<ol style="list-style-type: none"> 1. Par le site web, répondre à la grande majorité des questions / observations des clients et faire en sorte qu'ils ne prennent plus directement contact avec nos services que pour des questions très spécifiques. 2. Réduire la pression sur la centrale téléphonique (durant la période de pointe de la liquidation) et les collaborateurs en général (personnel). 3. Disposer d'un site web professionnel et convivial. 	
Scope du projet	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aménager un site comportant deux volets: un site sur mesure pour les ouvriers et un site sur mesure pour les employeurs. 2. Prévoir une version mobile (Tablette, Smartphone,..) du site web, pour que tous puissent obtenir et transmettre plus rapidement leurs données; 3. Examiner si une fonction «chat» peut être installée, aux fins d'accueillir le client pendant les périodes de pointe et de pouvoir transmettre des demandes de manière ciblée, à partir du site web. 	
Mesure du succès	Indicateurs	<ol style="list-style-type: none"> 1. Par le site web, il est possible d'obtenir des données générales et personnelles très détaillées. Le site web doit fournir une réponse aux questions des clients et être ainsi davantage consulté; 2. Le nombre d'appels téléphoniques enregistrés, reçus par l'ONVA, sera comparé:périodes précédant et suivant l'installation du site web renouvelé. 3. La qualité de ce canal de communication digital sera appréciée par le client lui-même, à l'aide d'une enquête destinée aux clients (salariés et employeurs).

	Normes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Après l'installation du nouveau site web: Année 1: comptage du nombre de visiteurs du site web par volet; Année 2 (&3): augmentation de 5 % du nombre de visiteurs. 2. Après l'installation de la fonction «chat»: Année 1: comptage du nombre de «chats»; Année 2 (&3): augmentation de 5 % du nombre de «chats». 3. Parmi les clients, l'enquête sur le site web obtient un score de satisfaction de 75 %.
Risques et facteurs de succès		<p>Le budget disponible: aménager <u>un site web</u> ne peut se concevoir sans effort financier. L'objectif consistera à essayer de maintenir le coût du développement au niveau le plus bas possible, sans porter préjudice à la qualité du résultat final.</p> <p>Sécurité: la mise à disposition des données personnelles via une application nécessite un système d'authentification spécifique (actuellement à l'étude auprès de la Banque-carrefour de la sécurité sociale).</p> <p>Notoriété: si un nouveau site web constitue un aspect, il faut aussi générer un trafic dans sa direction. Le nouveau site web doit être lancé à un moment socialement pertinent et nos partenaires (surtout les employeurs) doivent aussi être informés à ce sujet. A cet effet, un budget se révèle nécessaire pour la publicité.</p> <p>Entretien/Mettre à jour le site web représente un véritable défi à relever. Les informations doivent toujours être correctes et actuelles, pour garantir aux yeux du client la crédibilité du canal de communication.</p>
Comment – Phases - Calendrier		<p>Année 1: fonctions de base (2 volets) – nouveau site web opérationnel pour la liquidation 2016;</p> <p>Année 2-3: continuer à développer les services par le biais du site web, notamment en mettant à disposition une application pour “smartphone” et en prévoyant une fonction «chat» pour communiquer avec le client en périodes de pointe.</p>
Ressources (ETP)		<p>Une équipe composée d'un informaticien et d'un collaborateur en communication, pour la maintenance du site web. Ledit collaborateur veille à une communication externe flexible et rapide.</p> <p>Une estimation précise de la charge de travail n'est pas possible, cette opération devant être effectuée dans un cadre plus large. A cet effet, il ne sera pas nécessaire de prévoir du personnel supplémentaire.</p>
Budget €		<p>Une somme de € 30.000 est estimée nécessaire. Ce montant a surtout trait à des logiciels, afin de développer des fonctions spécifiques sur le site web. Des interventions externes peuvent également être nécessaires. Ledit montant constitue une estimation brute.</p> <p>Total: € 30.000</p>

Projet 8. Apprendre, à la portée de tous

Réduire la quantité de papier et les appels téléphoniques

Donneur d'ordre	Eric Nicaise
Chef de projet	Sander Bautmans
Date de début – Date de fin	01/01/2016 - 31/12/2018
Mise en perspective	L'ONVA évolue vers un cadre de travail à usage de papier limité. Les dossiers sont déjà traités par voie purement électronique. Communiquer avec les clients par outil électronique reste une tâche à réaliser. Il faut donc continuer à rechercher des méthodes, en vue de réduire la correspondance traditionnelle et de développer la communication digitale. L'objectif doit consister à entrer, à l'avenir, en contact avec les clients par voie plus directe, afin de traiter les dossiers de façon plus rapide et plus personnelle par courriel, applications et SMS.
Objectifs à atteindre	<p>1. Consensus juridique</p> <ul style="list-style-type: none"> Types d'informations devant/pouvant être communiquées; Mode sûr pour la transmission des informations sensibles; Comment contourner et/ou résoudre les éventuels obstacles. <p>2. Technique</p> <ul style="list-style-type: none"> Examiner les possibilités de développer, au moyen d'une base de données limitée, de nouvelles manières de communiquer avec les clients ; Récoltes des données digitales. <p>3. Connaissances (utilisateurs vs interne)</p> <ul style="list-style-type: none"> En interne, tous doivent appliquer le nouveau mode de communication; Suppression des autres canaux de communication; Le client doit être correctement informé du nouveau mode de communication.
Scope du projet	<p>Ce projet présente des avantages pour plusieurs «stakeholders» (parties prenantes) de l'ONVA et il disposera donc d'une assise solide:</p> <p>Personnel ONVA: partie demanderesse, pour répondre mieux, et plus rapidement, aux souhaits / exigences du client. Il pourra dès lors clôturer plus vite les dossiers, ce qui se traduira par une sérieuse motivation. Les télétravailleurs, sans cesse plus nombreux, recueilleront les fruits de ce nouveau mode de communication;</p> <p>Service octroyé: les clients sont demandeurs de réponses plus rapides, plus simples et plus claires;</p> <p>Diminution des coûts: le montant consacré à la correspondance peut connaître une diminution spectaculaire;</p> <p>Effet durable: ce projet entend diminuer le nombre de courriers expédiés, ce</p>

		<p>qui bien sûr est favorable à l'environnement.</p> <p>Ce processus a besoin de temps pour se développer. La première année sera consacrée principalement à l'installation et à l'expérimentation d'une base de travail, sur laquelle cette communication digitale pourra être installée.</p> <p>Pour toute clarté, l'objectif ne consiste pas, en premier lieu, à gérer une véritable banque de données contenant des adresses électroniques et des numéros de portables. Toutefois, il faut examiner la possibilité d'attribuer ces éléments de contact aux dossiers des clients.</p>
Mesure du succès	Indicateurs	<p>Les contacts avec les clients se déroulent plus aisément et les dossiers peuvent être traités plus rapidement. Les modes de communication traditionnels peuvent continuer à être supprimés.</p> <p>Des courriers standardisés, contenant les liens nécessaires vers les autres canaux de communication digitaux (tels le site web de l'ONVA), sont mis à la disposition des collaborateurs;</p> <p>Il est possible d'ajouter une adresse mail et un numéro de portable aux dossiers des clients;</p> <p>Si nécessaire, les clients sont appelés sur leur portable et reçoivent une communication à leur adresse électronique personnelle;</p> <p>L'eBox devient un canal de communication de plus en plus utilisé;</p> <p>Les problèmes de sécurisation / vie privée sont résolus.</p>
	Normes	<p>Des enquêtes par échantillonnage font apparaître des réponses uniformes à toutes les questions posées par téléphone;</p> <p>L'utilisation du portable et du courriel augmentent la vitesse moyenne de résolution des dossiers;</p> <p>Le nombre de clients utilisant l'eBox pour le pécule de vacances augmente au fil des ans.</p>
Risques et facteurs de succès	<p>Ce projet comporte quelques points critiques qui influenceront sur le succès et l'implémentation de l'ensemble.</p> <p>CTI (SMALS)</p> <p>La vitesse à laquelle la base de données limitée (dans AMBI) et l'application (dans Cova2) seront installées présente une importance capitale. Par ailleurs, il faudra faire en sorte que cette banque de données puisse être aménagée de manière simple.</p> <p>Accompagnement</p> <p>Dans un premier temps, une bonne formation et un bon accompagnement du personnel se révéleront certainement indispensables, en vue de constituer un fichier de données de qualité.</p> <p>Service juridique</p> <p>Ce service doit éliminer les obstacles empêchant la constitution de ce fichier de données (vie privée) et la communication à part entière par courriel.</p>	
Comment – Phases - Calendrier	<p>Année 1: Installation de la banque de données (dans AMBI) et extension, pour demander et restituer ces données spécifiques dans Cova2. En outre, il y a lieu d'esquisser un cadre juridiquement accepté. Cette première année se caractérisera aussi par un projet expérimental, visant à mettre au point le nouveau mode de communication.</p>	

	<p>Année 2-3: Lorsque le contrat d'administration prendra fin, le nouveau mode de communication se sera imposé et il sera devenu un moyen de communication essentiel à l'ONVA.</p>
Ressources (ETP)	<p>Une estimation précise de la charge de travail n'est pas possible, cette opération devant être effectuée dans un cadre plus large. Il ne sera toutefois pas nécessaire de prévoir du personnel supplémentaire.</p>
Budget €	<p>Si les problèmes de sécurisation peuvent être résolus par un code via SMS, l'installation d'un service SMS peut alors être évaluée à € 10.000.</p> <p>Quant à la mise au point et à la maintenance d'un système pour conserver les adresses mail et les numéros de portable, les frais de programmation peuvent être estimés à € 10.000.</p> <p>Total: € 20.000</p>

C. Une gestion durable du personnel

Projet 9. NWOW = mieux travailler = être plus heureux

New way of working (NWOW)

Donneur d'ordre	Egmont Maene	
Chef de projet	Nouveau change manager / projectmanager	
Date de début – Date de fin	01/01/2016 – 31/12/2018	
Mise en perspective	<p>Les conditions de travail à l'ONVA connaissent une évolution constante. L'ONVA a créé un cadre permettant aux collaborateurs d'opter éventuellement pour le télétravail. D'autres éléments ont une influence réelle sur leur travail: de nouveaux outils de gestion accroissant la productivité des processus, les connaissances disponibles par voie électronique, un outil pour la gestion des prestations. Sur le plan de l'organisation du travail, le déménagement ouvre l'accès à un nouveau monde.</p>	
Objectifs à atteindre	<p>Ce projet envisage de mettre en œuvre un paquet de conditions de travail NWOW. Pour permettre d'atteindre une de nos valeurs essentielles, l'orientation résultats, différents aspects doivent être pris en considération: l'infrastructure, les conditions de travail et la technologie.</p>	
Scope du projet	<p>Construire une nouvelle culture du travail basée sur la flexibilité (heures de travail flexibles et prestations non liées à un lieu). A ce sujet, il convient que, au plus tard à la fin du contrat d'administration, le système de pointage et de jours de récupération correspondants soit arrêté. A ce moment, les collaborateurs seront jugés sur la base de leurs résultats, et non plus sur la base de leur présence.</p> <p>Au plus tard à la fin du contrat d'administration, il sera possible d'effectuer du télétravail à raison de trois jours par semaine. Cette possibilité ne se traduira dans les faits que si le personnel se montre suffisamment flexible en fonction des exigences de l'organisation du travail.</p> <p>Technologie: promouvoir l'exploitation et l'utilisation des TIC, e.a. instant messaging, télé- et vidéoconférences, outil de gestion des prestations...</p>	
Mesure du succès	Indicateurs	<p>Enquête de satisfaction auprès du personnel: % de membres du personnel satisfaits de l'équilibre vie privée – vie professionnelle;</p> <p>Enquête de satisfaction auprès du personnel: % de membres du personnel qui utilisent les nouveaux programmes de communication (vidéoconférence, instant messaging,...);</p>

		<p>Enquête de satisfaction auprès du personnel: % de membres du personnel satisfaits ou très satisfaits des moyens de télécommunication mis à disposition;</p> <p>Offre de télétravail.</p>
	Normes	<p>85% du personnel est satisfait ou très satisfait de l'équilibre vie privée – vie professionnelle;</p> <p>90% du personnel sont satisfaits ou très satisfaits des moyens de télécommunication mis à disposition;</p> <p>90% du personnel utilisent les nouveaux outils de communication;</p> <p>Annuellement, augmentation du nombre moyen de jours télétravaillés par rapport au nombre de jours de travail total avec 2015 comme année de référence.</p>
Risques et facteurs de succès	<p>Risques:</p> <p>Résistance des collaborateurs;</p> <p>Attentes des directions;</p> <p>Absence de bons accords;</p> <p>Possibilité d'une absence de souplesse vers plus ou moins de télétravail;</p> <p>Augmentation du stress des agents par la boulimie de l'information et la sur-sollicitation des connexions NTIC;</p> <p>Les aléas de l'informatique.</p> <p>Succès:</p> <p>Développer des collaborateurs «NWOW-minded»;</p> <p>Promotion active du NWOW par les gestionnaires, les travailleurs et les syndicats;</p> <p>Certaines technologies sont déjà intégrées dans la vie privée de certains membres du personnel (exemple: application Voice Over IP, instant messaging, chat, ...).</p>	
Comment – Phases - Calendrier	<p>Inventaire et analyse des phases et des objectifs du projet sur base des informations mises à jour nécessaires (01/01/2016 – 15/03/2016).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sous-projet culture de la flexibilité: à effectuer entre le 01/01/2016 et le 31/12/2018. Les phases (rédaction d'un plan d'action, mise en place du plan, évaluation du plan, réalisation des adaptations) seront déterminées par la Taskforce. • Sous-projet technologie: à effectuer entre le 01/03/2016 et le 31/12/2018. Les phases (rédaction d'un plan d'action, mise en place du plan, évaluation du plan, réalisation des adaptations) seront déterminées par la Taskforce. • Sous-projet élargir l'offre du télétravail: à effectuer entre le 01/01/2016 et le 31/12/2016. Les phases (consultation des acteurs-clés, élaboration d'une proposition, plan de communication) seront déterminées par la Taskforce. 	
Ressources (ETP)	1,5 ETP	
Budget €	€ 0	

Projet 10. Coaches de qualité

Pas d'experts mais des coaches

Donneur d'ordre	Egmont Maene	
Chef de projet	Igo Cousserier	
Date de début – Date de fin	01/01/2016 – 31/12/2018	
Mise en perspective	L'ONVA a déjà pas mal investi pour le soutien de ses coaches. Il s'agit tout simplement de poursuivre dans cette voie, en développant les activités. Les coaches forment un maillon essentiel dans la vision de l'ONVA en matière de leadership. Bien qu'un dirigeant porte trois casquettes – leader, manager et coach –, nous mettons surtout l'accent sur ses qualités de coach. L'époque où il / elle devait être surtout un technicien s'occupant des dossiers les plus difficiles est révolue.	
Objectifs à atteindre	Soutien maximal des coaches pour être ou devenir un coach à l'ONVA. A l'ONVA, le coach est un entraîneur qui contribue à développer les aptitudes de ses collaborateurs, mais en les laissant s'épanouir, en leur donnant confiance et en les rendant indépendants.	
Scope du projet	<ol style="list-style-type: none"> Poursuite des interventions qui permettent de fournir aux coaches une plateforme d'échange commune sur les bonnes pratiques ainsi que sur les difficultés rencontrées. Peer coaching qui fournira ponctuellement des avis sur une situation demandant une réponse urgente tout en ouvrant la voie au décloisonnement entre services. L'organisation de mini-séminaires sur des thèmes de coaching bien précis, animés soit par des experts externes, soit par des experts internes de l'Administration fédérale. Dans le cadre de la gestion des connaissances, enrichir la bibliothèque virtuelle avec des articles sur le management, qui peuvent devenir une référence pour les dirigeants. Un plan de développement à la suite d'une évaluation des coaches dans le but de trouver une réponse aux points faibles ou à améliorer des responsables d'équipe. Coaching à distance: si trois jours de télétravail par semaine sont instaurés, il est important que les coaches assurent convenablement leur mission de direction, lorsque les membres de leur personnel ne sont pas physiquement présents. À cet effet, un encadrement spécifique leur sera procuré. 	
Mesure du succès	Indicateurs	<ol style="list-style-type: none"> Nombre d'interventions organisées chaque trimestre. Nombre de mini-séminaires organisés dans l'année. Nombre de documents nouveaux créés dans la bibliothèque virtuelle

		<p>durant le trimestre.</p> <p>4. Nombre de coaches évalués dans l'année.</p>
	Normes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Chaque coach peut participer à une Intervention chaque trimestre (= 4 interventions différentes à organiser chaque trimestre). 2. Un mini-séminaire est organisé chaque année. 3. Chaque trimestre, il y a un document nouveau dans chaque langue dans la bibliothèque virtuelle. 4. Chaque année, chaque coach (présent) est évalué et reçoit un plan de développement dans le cadre du cycle d'évaluation (= nombre de coaches présents à évaluer). 5. Tous les coaches ont suivi une formation intitulée «diriger à distance».
Risques et facteurs de succès	<p>Risques:</p> <p>Routine et manque de temps; Peur du changement; Arrivée de nouveaux coaches (départs, pensions, ...).</p> <p>Facteurs de succès:</p> <p>L'exemple et le soutien du management; Confiance; Soutien du chef de projet; Le talent de l'animateur des interventions.</p>	
Comment – Phases - Calendrier	<ol style="list-style-type: none"> 1. Chaque trimestre , à partir de 2016, 4 interventions différentes sont organisées ; 2. Chaque année, à partir de 2016, un mini-séminaire est organisé; 3. Chaque trimestre, à partir de 2016, il y a un document nouveau ajouté dans la bibliothèque virtuelle; 4. Chaque année, dans le courant du quatrième trimestre, chaque coach (présent) est évalué et reçoit un plan de développement dans le cadre du cycle d'évaluation (au début de l'année suivante). 	
Ressources (ETP)	1 ETP (chef de projet – sponsor – animateurs des interventions – coaching).	
Budget (€)	€ 0	

Projet 11. Une méthode d'apprentissage uniforme

Développement d'une méthodologie

Donneur d'ordre		Bernadette Wijzen
Chef de projet		Rob Cools
Date de début – Date de fin		01/01/2016 – 31/12/2018
Mise en perspective		Une tâche technique est, la plupart du temps, expliquée au bureau, dans une situation de travail réelle. Cette méthode a ses mérites, mais aussi ses limites. La connaissance technique peut être transmise de façon plus efficace, si une méthodologie spécifique est appliquée. Il s'agit également d'une manière d'aller vers plus d'uniformisation. C'est surtout la production qui se plaint d'un manque de systématisme dans la formation et d'une divergence dans les modes d'exécution des tâches.
Objectifs à atteindre		<ol style="list-style-type: none"> 1. Chaque nouveau collaborateur de la production reçoit une formation intensive et systématique. Celle-ci est axée sur la téléphonie et sur les tâches effectuées dans le cadre de AMBI. Cela se déroule partiellement en dehors du poste de travail, dans un environnement adapté et sur la base d'une méthodologie propre. 2. Chaque collaborateur de la production reçoit une formation adaptée à ses besoins. Cela se déroule partiellement en dehors du poste de travail, dans un environnement adapté et sur la base d'une méthodologie propre.
Scope du projet		<p>L'objectif consiste à développer une méthodique uniforme. Cela ne signifie toutefois pas que l'approche soit identique pour tous. Il est important de fournir une informatisation sur mesure, également en fonction des cycles d'évaluation.</p> <p>L'encadrement méthodologique de toute formation est coordonné par le service de formation. Il va toutefois de soi que la collaboration et l'engagement des dirigeants des services sont nécessaires.</p>
Mesure du succès	Indicateurs	<p>Une méthodologie uniforme est appliquée et est disponible.</p> <p>% des formations offertes en application de la méthodologie.</p>
	Normes	Pour tous les collaborateurs des services de production: 100 % des formations sont offertes en application de la méthodologie
Risques et facteurs de succès		<p>Facteurs de succès</p> <p>Méthodologie adaptée;</p> <p>Souplesse dans la pédagogie;</p> <p>Tous les éléments constitutifs doivent être préalablement définis;</p> <p>Risques</p> <p>Difficulté d'interprétation;</p> <p>Difficulté d'application.</p>

Comment – Phases - Calendrier	Research et information	01/01/2016 – 30/04/2016
	Réunions de réflexion	01/05/2016 – 30/06/2016
	Développement de la méthodologie	01/07/2016 – 31/08/2016
	Période de test	01/09/2016 – 28/02/2016
	Evaluation et adaptation	01/03/2017 – 30/04/2017
	Implémentation	01/05/2017 – 31/12/2018
Ressources (ETP)	0.75 ETP	
Budget (€)	€ 7.500 pour la formation du personnel qui développera la méthodologie. Total: € 7.500	

Projet 12. Nous trouvons notre bonheur dans notre éventail de formations

Plateforme de formation et forum

Donneur d'ordre	Jocelyne Julémont	
Chef de projet	Igo Cousserier	
Date de début – Date de fin	01/01/2016 – 31/03/2018	
Mise en perspective	<p>L'ONVA, organisation apprenante, met en œuvre un ensemble de pratiques pour rester en phase avec son environnement.</p> <p>Les agents apprennent les uns des autres. La transmission transversale des connaissances et des expériences est facilitée et le lien entre tous les agents renforcé dans une vision commune.</p> <p>Dans le cadre du New Way Of Work (NWOW), une organisation souple, flexible, dynamique est primordiale pour l'apprentissage.</p>	
Objectifs à atteindre	<ol style="list-style-type: none"> 1. Créer une plate-forme de formation dynamique qui contribue à l'autonomie et la responsabilisation des employés dans le développement de leurs compétences et leurs talents professionnels. 2. Mise à disposition de l'ensemble du personnel d'un forum pour supporter de manière dynamique et transversale le partage des connaissances, expériences, compétences et best practices éparpillées dans l'organisation. 	
Scope du projet	<ol style="list-style-type: none"> 1. Un portail de formation sera créé, clair et régulièrement mis à jour, accessible à tous les agents. Ce site présentera l'ensemble de l'offre de formation, tant interne qu'externe, susceptible d'intéresser les agents. L'ensemble des formateurs, des compétences, des disponibilités, des stages, des programmations, des formations externes sera repris. Le site offrira un aperçu immédiat de ce qui se fait ou va se faire prochainement en matière de formation et permettra à tout agent de s'inscrire à une formation proposée, de déposer une demande de formation, ou de déposer une offre de formation. 2. Sur le modèle d'un forum, les agents auront la possibilité de déposer une question, un problème, une expérience. Les agents concernés pourront répondre sur base de leur propre expérience et connaissance, en apportant un éclaircissement, les références à une procédure, ... 3. La meilleure solution technique pour ce projet doit être examinée en fonction d'autres projets, notamment le partage des connaissances et le nouvel intranet. 	
Mesure du succès	Indicateurs	<p>La plateforme de formation est opérationnelle et dispose des fonctionnalités nécessaires.</p> <p>Le forum est accessible à tout collaborateur et favorise le partage de</p>

		<p>connaissances et le développement personnel.</p> <p>Portail de formation</p> <p>% de formations, disponible sur la plateforme de formation;</p> <p>% de formateurs en interne, répertoriés sur la plateforme avec leur(s) domaine(s) de connaissances;</p> <p>% de demandes de formation, transmis par le biais d'un flux de travail automatisé, initié via le portail de formation.</p> <p>Forum</p> <p>Nombre de thèmes proposés sur le forum.</p>
Mesure du succès	Normes	<p>Portail de formation</p> <p>100% des formations sont disponibles sur la plateforme de formation;</p> <p>100% des formateurs en interne figurent sur le site;</p> <p>100% des demandes de formation s'effectuent par le biais du flux de travail automatisé.</p> <p>Forum</p> <p>Par trimestre, au moins 1 nouveau sujet est proposé sur le forum.</p>
Risques et facteurs de succès		<p>Risques</p> <p><u>Plateforme de formation</u></p> <p>Limitations /Plateforme technique.</p> <p><u>Forum</u></p> <p>Résistance et manque d'intérêt pour le forum;</p> <p>Échange d'informations erronées ou partielles sur le forum.</p> <p>Facteurs de succès</p> <p>Gestion active du site et du forum;</p> <p>Plateforme et forum attrayants;</p> <p>Utilisateurs actifs pour les différents domaines de spécialisation;</p> <p>Coordination avec projets analogues.</p>
Comment – Phases – Calendrier		<p>Portail de formation</p> <p>1.A. Analyse fonctionnelle 01/01/2016 – 31/03/2016;</p> <p>1.B. Choix / Support technique 01/04/2016 – 30/06/2016;</p> <p>3. Structure du portail 01/07/2016 – 31/08/2016;</p> <p>4. Charte graphique 01/09/2016 – 30/10/2016;</p> <p>5. Développement 01/11/2016 – 30/06/2017;</p> <p>6. Phase de test + adaptations 01/07/2017 – 31/12/2017;</p> <p>7. Launch online 01/01/2018 – 31/03/2018;</p> <p>8. Formation 01/01/2018 – 31/03/2018.</p> <p>Forum</p> <p>1.A. Analyse fonctionnelle 01/01/2016 – 31/03/2016;</p> <p>1.B. Choix / Support technique 01/04/2016 – 30/06/2016;</p> <p>9. Structure du forum 01/07/2016 – 31/08/2016;</p> <p>10. Charte graphique 01/09/2016 – 30/10/2016;</p> <p>11. Développement 01/11/2016 – 31/03/2017;</p> <p>12. Phase de test + adaptations 01/04/2017 – 30/09/2017;</p> <p>13. Launch online 01/10/2017 – 31/12/2017;</p>

	14. Formation	01/10/2017 – 31/12/2017.
Ressources (ETP)	En fonction du développement interne ou externe: Chef de projet + équipe de projet: 0,5 ETP; Développement: 0,25 ETP.	
Budget (€)	En principe, le développement peut avoir lieu en interne. Toutefois, si ce n'est pas possible, il faut prévoir un budget de € 25.000 pour consultance externe (€ 20.000) et formation (€ 5.000), en cas de nécessité. Total: € 25.000	

Projet 13. La connaissance appartient à chacun

Un outil de partage de connaissances moderne

Donneur d'ordre	Jocelyne Julémont
Chef de projet	Myriam Demol
Date de début – Date de fin	01/09/2016 – 31/12/2018
Mise en perspective	<p>Lors du précédent contrat d'administration, nous avons réalisé un projet de gestion des connaissances dans le cadre duquel nous avons décrit tous nos processus et créé une bibliothèque de gestion des connaissances rassemblant tous les documents relevant de la gestion des connaissances (Knowledge Management - KM): kits de survie, instructions, manuels, templates, réglementation, ... Cette bibliothèque virtuelle se trouve actuellement sur un file serveur et les informations sont classées par service puis par processus. Ce type de classement n'est pas idéal étant donné qu'il limite les possibilités de recherche.</p> <p>Nous avons donc l'intention de migrer les documents de gestion de connaissances vers un système de gestion de contenu plus moderne permettant:</p> <ul style="list-style-type: none"> • une recherche aisée de documents sur base de mots-clés et de leurs synonymes; • une gestion des historiques d'un document; • un système de notification lors de la publication d'un nouveau document; • un workflow de validation/traduction. <p>Nous comptons ainsi préparer les collaborateurs à une utilisation optimale de la fonction «partage de documents» du système de unified communication afin d'augmenter l'efficacité et la qualité de leur travail.</p> <p>Dans un but de rationalisation, nous comptons utiliser l'outil dont nous avons fait l'acquisition dans le cadre du projet de gestion électronique des documents.</p>
Objectifs à atteindre	<ul style="list-style-type: none"> • L'objectif est de migrer les documents élaborés dans le cadre du projet de gestion de connaissances du précédent contrat d'administration vers un nouveau système de gestion du contenu afin de permettre une recherche plus efficace et efficiente de l'information.
Scope du projet	<ul style="list-style-type: none"> • Migration de tous les documents se trouvant actuellement sur le Share KM et des comptes-rendus de réunions vers le nouveau système de gestion du contenu; • Enrichissement de l'information par des métadonnées; • Création d'un workflow de validation.

Mesure du succès	Indicateurs	<ul style="list-style-type: none"> • Les documents sont disponibles sur le nouveau système de gestion de contenu; • Le nouveau système de gestion du contenu est utilisé par les collaborateurs.
	Normes	<ul style="list-style-type: none"> • Tous les documents, spécifiés dans l'aperçu du projet, sont chargés dans le CMS. • Des procédures sont disponibles pour charger, créer, valider, publier et consulter des documents. • Les avantages du CMS sont portés à la connaissance des collaborateurs de l'ONVA. • À la fin du projet, tous les rapports des réunions et documents relatifs à des connaissances sont transférés dans le CMS. • Après un an, tous les collaborateurs de l'ONVA consultent dans le CMS tous les rapports de réunions et documents ayant trait aux connaissances.
Risques et facteurs critiques de succès		<ul style="list-style-type: none"> • Il sera nécessaire d'expliquer les limites de l'outil en matière de multilinguisme. Il est en effet très difficile d'avoir un site en NL et un autre en FR. Il faut se contenter d'avoir les documents en FR et en NL affichés ensemble. Mais c'est déjà le cas actuellement dans le Share KM. • Il y aura lieu de procéder par étapes: commencer le projet par un projet-pilote KM (choisir un service où les collaborateurs sont désireux d'avoir des outils modernes). • Il faudra prendre le temps de soutenir le changement. L'idée est de désigner un «champion» par cellule, c'ad une personne motivée par le nouvel outil et prête à donner du support à ses collègues. • Il faudra impliquer les utilisateurs: travailler dès le début avec les services concernés / soutien change manager / tester chaque phase / prévoir des formations. • Comme tous projets, le soutien de l'administration générale et des directeurs est indispensable.
Comment – Phases – Calendrier	1. Analyse fonctionnelle	Sept. 2016 - Fév. 2017
	1.1. Information sur l'outil CMS au SPOC KM, sponsor, secrétaire AGA et change manager.	Sept. 2016
	1.2. Analyse des besoins (métadonnées, workflow, versioning, notifications,...).	Oct. 2016 – Févr. 2017
	2. Création du site KM (formulaires, workflow, librairie)	Mars – Mai 2017
	3. Projet-pilote KM	Mars – Déc. 2017
	3.1. Choix du service pilote.	Mars 2017
3.2. Migration KM des kits du service pilote vers l'outil CMS.	Juin – Août 2017	

	3.3. Tests utilisateurs par un groupe restreint avec le soutien du change manager.	Sept. – Oct. 2017
	3.4. Formation au service (dirigeants + collaborateurs).	Nov. 2017
	3.5. Evaluation du projet-pilote et lessons learned.	Déc. 2017
	3.6. Communication à l'ensemble du personnel.	Déc. 2017
	4. Extension aux autres services	Janv. – Déc. 2018
	5. PV réunions	Juil. – Déc. 2018
Ressources (ETP)	<p>2 ETP:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 0,25 Chef de projet; • 0,25 Analyste; • 0,5 Développeur; • 0,6 SPOC; • 0,2 Secrétariat général; • 0,2 Autres (server administrator, testers, change manager, ...). 	
Budget (€)	<ul style="list-style-type: none"> • 2 licences pour installations CMS 2013 Enterprise. • Pour le projet GED, deux servers CMS sont à présent installés: un front-end web server et un application server. • Il est possible (mais pas certain) que ces installations devront être étendues dans le cadre des projets suivants: • Si de nombreux utilisateurs se connectent simultanément dans CMS, un second front-end web server devra être prévu; • Si un «indexing» considérable est requis, un second application server devra être installé. <p>Total: € 15.000 (minimum)</p>	

Projet 14. Une autoroute de l'information

Nouvel intranet

Donneur d'ordre	Eric Nicaise	
Chef de projet	Caroline Chan	
Date de début – Date de fin	01/01/2016 – 31/03/2018	
Mise en perspective	Il ressort, notamment des enquêtes de satisfaction du personnel, que l'information ne circule pas correctement au sein de l'ONVA. Certaines informations sont difficiles à trouver sur l'actuel Intranet et les agents déclarent aussi qu'ils reçoivent trop d'informations sans avoir la possibilité de sélectionner ce qui les concerne effectivement. Les enquêtes révèlent également un déficit dans la communication tant top/down que bottom up.	
Objectifs à atteindre	Le projet de «nouvel intranet» vise à rendre l'accès à l'information générale, plus convivial, et rapide, tenant compte des besoins exprimés des agents.	
Scope du projet	<ol style="list-style-type: none"> 1. L'intranet renouvelé permettra à tout utilisateur de trouver rapidement les informations générales souhaitées. 2. Les agents pourront sélectionner une partie de l'information qu'ils souhaiteront recevoir dans l'alerte e-mail. À l'issue d'une absence, il pourra très vite mettre ses informations à jour. 3. Un «réseau social» est installé et il sera aisé de s'y inscrire. Une stratégie claire sera développée, afin de garder la participation la plus large possible. Cela suppose un animateur ou un groupe d'animateurs. 	
Mesure du succès	Indicateurs	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nombre moyen d'accès à l'intranet. 2. Effectivité des choix de priorisation des publications ET stabilité des liens des publications dans le temps. 3. Fréquentation moyenne du réseau social par les agents de l'ONVA. 4. Satisfaction des agents.
	Normes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Au moins trois quarts des agents ont consulté le site durant les périodes «pleines» (210 utilisateurs sur 280 travailleurs). 2. Alerte e-mail: 100 % des publications sur l'Intranet respecteront les choix prioritaires des agents ET 100% des liens des publications resteront stables (hors hotnews). 3. 20 % du personnel aura fréquenté au moins une fois par mois le réseau social, la première année, 40 % la deuxième année et 60 % la troisième année. 4. 90 % des agents sont satisfaits ou très satisfait de l'intranet.
Risques et facteurs critiques de succès	<p>La nouvelle application sera soumise à un groupe expérimental, qui pourra apprécier la vitesse à laquelle les informations sont trouvées, mais aussi la lisibilité de celles-ci.</p> <p>Afin d'augmenter la participation un modérateur externe au groupe de projet</p>	

	<p>est envisagé</p> <p>La participation la plus précoce possible à l'ensemble du projet constituera un facteur important de succès.</p> <p>Le risque principal porte sur le rejet des agents des solutions présentées ainsi que la multiplicité des plateformes informatiques de développement (intégration technique toujours problématique).</p>
Comment – Phases – Calendrier	<p>T1 - 2016: Constitution du groupe bilingue;</p> <p>T2 – 2016: Structure du site;</p> <p>T3 – 2016: Choix de l'outil social network, définir les catégories des alertes e-mails;</p> <p>T4 – 2016: Tests, validation et mise en production.</p>
Ressources (ETP)	2 ETP
Budget (€)	<p>En principe pas de budget nécessaire, sauf si le logiciel momentanément utilisé n'est plus valable.</p> <p>Dans ce dernier cas un budget de € 20 000 est souhaitable.</p> <p>Total: € 20.000 (au maximum)</p>

Projet 15. Décloisonner

Toutes et tous se connaissent dans une organisation ouverte

Donneur d'ordre	Eric Nicaise	
Chef de projet	Sander Bautmans	
Date de début – Date de fin	01/01/2016 – 31/12/2018	
Mise en perspective	L'enquête relative au personnel fournit toujours le même résultat: tout va bien entre les agents d'un même service, mais ils se connaissent très peu en dehors de celui-ci. Et ils ne connaissent absolument pas les activités des autres services. Les agents pensent dès alors assez facilement que seul leur propre service effectue un travail considérable. Dans le nouvel immeuble, les murs ne sont pas très nombreux. À tous égards, nous voulons un cadre de travail transparent. Et tout le monde doit avoir une vue de l'ensemble, à travers les différents éléments. Ceci signifie que tout le monde doit entrevoir les activités de l'ONVA et la façon dont celles-ci sont accomplies.	
Objectifs à atteindre	<ol style="list-style-type: none"> 1. L'intranet présente de façon claire et agréable le fonctionnement de tous les services. 2. Le contrat d'administration et les plans de management donnent lieu à une communication simple et ludique, destinée à l'ensemble du personnel. 3. Une initiative de team building est prise au moins annuellement, l'ensemble du personnel pouvant y participer. 4. RIO (ou le réseau social choisi) comporte une rubrique où les collaborateurs individuels peuvent se présenter à leurs collègues. 5. Sur base volontaire, les collaborateurs peuvent participer à des stages dans différents services, où ils peuvent vraiment faire l'expérience de ce qui s'y passe et faire la connaissance d'autres collègues. 	
Scope du projet	Seuls la culture d'organisation, les relations interpersonnelles et le sentiment de reconnaissance sont visés par le présent projet et ses différentes composantes. Elle vise donc indirectement la qualité de l'accomplissement de la mission de service publique et les relations avec les différents clients externes de l'ONVA.	
Mesure du succès	Indicateurs	<p>L'enquête de satisfaction du personnel (qualité des relations interpersonnelles, culture d'organisation et sentiment de reconnaissance du personnel).</p> <p>Le nombre de participants volontaire (en plus des participants fixes).</p>
	Normes	<p>100 % des services seront proposés pour fin 2016.</p> <p>Le contrat d'administration et les plans de management sont présentés sur RIO, ainsi que le suivi y afférent.</p> <p>Chaque année, tout membre du personnel a la possibilité de participer à une activité de «teambuilding».</p>

		<p>Sur RIO, une rubrique permet à chaque membre du personnel de se présenter.</p> <p>Il est possible d'accomplir un stage dans un autre service.</p> <p>Pour les critères culture d'organisation, relations interpersonnelles et sentiment de reconnaissance le taux de satisfaction du personnel doit être supérieur (après benchmarking- basé sur l'enquête SPF P&O) avec des autres institutions.</p>
<p>Risques et facteurs critiques de succès</p>	<p>L'implication du personnel, la capacité de mobilisation du personnel aux actions et le nombre d'agents participants seront déterminants.</p> <p>La qualité d'organisation et l'implication de la hiérarchie dans les différentes actions seront des facteurs déterminant du succès.</p>	
<p>Comment – Phases – Calendrier</p>	<p>Pour fin 2016, la présentation de tous les services figurera sur intranet.</p> <p>Pour mars 2016, le contrat d'administration et les plans de management pourront être consultés sur intranet, et ce de manière simple et ludique. Toutes les évaluations intermédiaires donneront lieu à un suivi comparable.</p> <p>Chaque année, tout membre du personnel a eu la possibilité de participer à une activité de «teambuilding».</p> <p>À partir de janvier 2016, l'intranet comprendra une rubrique permettant aux collègues de se présenter individuellement.</p> <p>À partir de 2016, il sera possible d'accomplir un stage dans différents services. Il est bien évident que cette évolution se déroulera en concertation avec les responsables des services.</p>	
<p>Ressources (ETP)</p>	<p>0,5 ETP (toutes ressources humaines incluses).</p>	
<p>Budget (€)</p>	<p>Budget en fonction des initiatives.</p> <p>Jusqu'à présent, quelque € 10.000 ont été dépensés pour le «teambuilding».</p> <p>Total: € 10.000 (au minimum)</p>	

V. Objectifs de production du Régime et de la Caisse

A. Régime

B. Caisse

C. Règles de conduite à l'égard du public

A. Régime

1. Gérer activement le réseau secondaire

L'objectif est de gérer le réseau secondaire des Caisses de vacances et de l'impliquer dans le réseau de la sécurité sociale.

1.1. Systématiser et coordonner la concertation avec les Caisses spéciales de vacances afin de favoriser les relations harmonieuses et constructives.

Indicateur	Le nombre de réunions organisées par le Régime.
Norme	Minimum de 8 réunions par an dont deux relatives à la sécurité de l'information.

1.2. Proposer de nouveaux textes réglementaires lisibles au Comité de Gestion.

Indicateur	Rapport annuel sur l'application de la réglementation et son évolution au Comité de Gestion pour transmission au Ministre.
Norme	Au plus tard le 31 mars de l'année suivante.

1.3. Clôturer le plus rapidement possible les enquêtes demandées par les Caisses de vacances et celles qui résultent des visites aux permanences.

Indicateur	Tableau reprenant la durée des enquêtes par objet d'enquête par année d'introduction de la demande d'enquête.
Norme	Une durée de 3 mois maximum pour 60 % des cas.

2. Répartir les données et les fonds vers les Caisses spéciales de vacances

L'objectif est de répartir les données ainsi que les fonds nécessaires aux Caisses spéciales de vacances pour calculer et payer le pécule de vacances ainsi que pour déterminer la durée des vacances.

2.1 Assurer la répartition des montants entre les différentes Caisses spéciales de vacances en vue du paiement du pécule de vacances et ce, le jour ouvrable qui suit leur réception.

Indicateur	Tableau des dates de réception et de répartition des avances ONSS.
Norme	Le premier jour ouvrable bancaire suivant la date de réception dans 95 % des cas.

2.2 Assurer la rapidité des temps de traitement informatique pour la transmission des données en batch.

Indicateur	Tableau des dates de réception et de répartition.
Norme	Durant la période du 01/01 au 31/12, répartition dans les 2 jours ouvrables de la date de réception dans 98 % des cas.

2.3 Assurer la mise à disposition des Caisses de vacances du système informatique et du réseau on-line.

Indicateur	Tableau de mise à disposition entre 6 h et 19 h les jours ouvrables.
Norme	98 % de disponibilité dans la période prévue.

2.4 Tenir à jour le répertoire des employeurs pour permettre la distribution des attestations DMFA.

Le répertoire des employeurs permet de gérer la distribution des attestations DmfA (déclarations des prestations des travailleurs: base pour le calcul du pécule de vacances) vers les Caisses spéciales de vacances compétentes. La mise à jour de ce répertoire se fait via le traitement des messages signalétiques en provenance de l'ONSS. Les messages en anomalie doivent être résolus pour optimiser transmission de ces messages.

Les types d'anomalies concernent principalement:

- Anomalie 10: Plus d'une affiliation trouvée
- Anomalie 26: Valeur inconnue dans la table des paramètres
- Anomalie 28: Date d'inscription égale à la date de suppression
- Anomalie 30: Caisse de vacances différente de la caisse actuelle
- Anomalie 34: Transferts successifs – niveau catégorie employeur
- Anomalie 35: Transfert catégorie employeur – caisse de vacances différente de la caisse actuelle
- Anomalie 37: Transferts successifs- niveau employeur
- Anomalie 38: Transfert employeur – caisse de vacances différente de la caisse actuelle
- Anomalie 49: Changement d'indice avec changement de caisse
- Anomalie 51: Transfert employeur avec changement de caisse

Indicateur	Rapport à la date du 31/03 de l'année de vacances entre les anomalies détectées durant l'exercice de vacances et les anomalies résolues ou non.
Norme	95 % des anomalies détectées entre le 1er janvier et le 31 décembre doivent être résolues pour le 31 mars de l'année de vacances.

2.5 Distribuer les attestations DMFA qui sont en anomalie suite au manque de destinataire connu.

Il est essentiel que le maximum de ces anomalies soient résolues avant le 30/04 grâce à la détermination de la Caisse spéciale de vacances compétente.

Les types d'anomalies concernent principalement:

- Anomalie 11: Pas de données d'affiliation employeur pour ce trimestre
- Anomalie 12: Pas de données d'affiliation employeur trouvées
- Anomalie 13: Pas de données pour la catégorie employeur trouvée
- Anomalie 14: Pas de données employeur

Indicateur	Rapport à la date du 30 avril de l'année de vacances entre les anomalies détectées sur les déclarations de l'exercice de vacances et les anomalies résolues ou non.
Norme	95 % des anomalies détectées, entre le 1er avril et le 31 mars, sur les déclarations de l'exercice de

prestation doivent être résolues pour le 30 avril de l'année de vacances.

3. Délivrer les données authentiques en matière de jours de vacances de pécules et apporter à la base de données DmfA les corrections qui s'imposent

L'objectif est de centraliser les données du régime des vacances annuelles afin de fournir au réseau de la sécurité sociale les données de jours de vacances en tant que source authentique.

3.1. Centraliser au niveau du régime les données relatives aux vacances annuelles du réseau secondaire (recueil de données) et attester en tant que source authentique dans le réseau de la sécurité sociale, la durée des vacances et le montant des pécules de vacances attribués.

Indicateur	Les données relatives aux vacances annuelles du réseau secondaire sont transmises durant l'année de vacances en cours, après chaque paiement du pécule de vacances et pour les années de vacances antérieures, une fois par trimestre.
Norme	Pour la période du 01/05 au 31/12: les caisses de vacances transmettent les données après le 1er paiement (et ensuite une fois par mois pour les grandes caisses de vacances et une fois par trimestre pour les autres caisses de vacances); de ONVA vers la BCSS dans la semaine qui suit la réception des attestations de vacances détaillées; 1 fois par trimestre pour les années de vacances antérieures à celle en cours.

4. Contrôler les Caisses de vacances et valider les données

L'objectif est d'effectuer un contrôle social et comptable de toutes les Caisses de vacances, de valider les données statistiques, comptables et financières du Régime et de procéder au contrôle de réalité (délivrance effective) et de conformité.

4.1. Garantir l'exactitude des comptes.

Indicateur	Rapport annuel de synthèse présenté au Comité de Gestion sur base des rapports de l'inspection comptable reprenant pour toutes les Caisses: <ul style="list-style-type: none"> • les enquêtes réalisées; • les problèmes éventuels constatés; • les solutions apportées si nécessaire.
Norme	Rapport d'ensemble présenté, au plus tard, 15 mois après la fin de l'année de vacances.

4.2. Certifier l'exactitude des montants dus dans le cadre du calcul de la cotisation d'équilibre financier.

Indicateur	Rapport annuel du calcul de la cotisation d'équilibre financier.
Norme	Au plus tard en même temps que la présentation des comptes annuels de l'ONVA à partir de l'année 2016.

4.3. Certifier l'exactitude du calcul indice facteur de responsabilisation.

Indicateur	Rapport annuel du calcul de l'indice facteur de responsabilisation et de l'évaluation de l'impact financier de l'indice présenté au Comité de Gestion selon les conventions. (*)
Norme	Au plus tard en même temps que la présentation des comptes annuels de l'ONVA à partir de l'année 2017.

(*) les conventions seront connues après finalisation du projet facteur de responsabilisation prévu pour le 2e semestre 2015.

5. Développer, maintenir et appliquer des normes minimales de sécurité

En juin 2003, le Comité Général de Coordination (BCSS) a approuvé le document de base intitulé "Politique en matière de sécurité informatique". Il s'agit de développer, de tenir à jour, de valider et d'appliquer au sein des institutions du réseau de la sécurité sociale des normes de sécurité conformes à la norme ISO 27001 telles que:

- la politique en matière de sécurité informatique;
- l'organisation de la sécurité;
- la sécurité physique et la sécurité de l'environnement;
- la sécurisation des accès logiques;
- le développement, la production et la maintenance des systèmes;
- la sécurisation du réseau;
- la gestion de la continuité;
- l'inventaire;
- la protection contre la contamination par les virus informatiques;
- le contrôle/audit.

Ces directives sont à considérer dans le cadre du réseau de la Banque Carrefour de la Sécurité sociale comme un engagement de moyens et non de résultats.

5.1. Garantir le respect des normes minimales de sécurité.

Indicateur	<ul style="list-style-type: none"> • La désignation d'un conseiller en sécurité pour chaque caisse de vacances; • La réponse par les caisses de vacances au questionnaire annuel d'exécution des normes minimales de sécurité;
Norme	<ul style="list-style-type: none"> • La désignation permanente d'un conseiller en sécurité; • Transmission du questionnaire "normes minimales de sécurité" dans le délai prescrit;

B. Caisse

1. Octroyer d'office des droits au travailleur

L'objectif est d'octroyer d'office des droits corrects et complets au travailleur.

1.1. L'objectif est d'octroyer d'office des droits corrects et complets au travailleur dont l'employeur est affilié à l'ONVA.

Les types d'anomalies signalétiques concernent principalement:

- des travailleurs inconnus dans le signalétique ONVA;
- des travailleurs Oriolus à la valeur "travailleur non encore identifié";
- des noms de travailleurs incorrects communiqués par l'employeur;
- des travailleurs déclarés comme frontaliers non connus de l'ONVA.

Indicateur	Rapport à la date du 31 décembre entre le nombre d'anomalies signalétiques détectées et le nombre de ces anomalies résolues ou non.
Norme	99 % des anomalies détectées doivent être résolues au 31 décembre pour l'année de vacances en cours.

1.2. Vérifier les données de prestations et rémunérations reçues.

Les principaux types d'anomalies portent essentiellement sur:

- le code prestations ou rémunérations inexistant ou incohérent;
- le nombre de jours ou montant de rémunération déclaré sans code;
- l'incohérence entre les prestations et les rémunérations;
- l'incohérence du régime de travail en jours et en heures (facteurs Q et S);
- l'absence du nombre d'heures pour les contrats à temps partiel et certains contrats à temps plein;
- le nombre de jours déclarés incohérent avec le régime de travail et la période d'occupation d'un trimestre en cours;
- le nombre de jours de vacances trop élevé pour l'exercice;
- la correction d'une attestation incohérente par rapport à la version corrigée par l'ONVA.

Indicateur	Rapport à la date du 31 décembre entre le nombre d'anomalies bloquantes détectées au niveau des prestations ou des rémunérations durant un exercice et le nombre de ces anomalies résolues ou non.
Norme	99 % des anomalies détectées doivent être résolues pour l'année en cours.

1.3. Vérifier et valoriser des journées d'inactivité assimilables déclarées dans les attestations DmfA

Les types d'anomalies à traiter sont:

- La vérification de l'existence d'une attestation d'assimilation, quand des jours à titre indicatif sont déclarés dans la DmfA et vérification de la cohérence entre les deux sources;
- la vérification de l'existence d'une attestation DmfA quand une attestation d'assimilation est transmise par une source authentique et création éventuelle de jours assimilés;
- le contrôle du chômage économique;

- la limitation des assimilations aux périodes légales (maladie – repos d'accouchement, etc.);
- la vérification du respect des conditions légales requises pour les assimilations;
- la détermination ou vérification du salaire fictif attribué pour les assimilations.

Indicateur	Rapport à la date du 31 décembre entre le nombre d'anomalies bloquantes détectées au niveau des journées d'inactivité assimilables durant un exercice et le nombre de ces anomalies résolues ou non.
Norme	99 des anomalies détectées doivent être résolues pour l'année de vacances en cours.

2. Payer d'office le pécule de vacances

L'objectif est de payer d'office le pécule de vacances au travailleur de manière correcte, globalisée et à temps.

2.1. Vérifier, par le service de contrôle interne, 0,5 % des pécules de vacances choisis aléatoirement suite à chaque paiement de la période de liquidation en cours avec un maximum de 500 pécules par semaine.

Indicateur	Rapport semestriel sur les rapports hebdomadaires.
Norme	0,5 % des pécules de vacances vérifiés pour chaque paiement de la liquidation en cours (limités à 500 par paiement).

2.2. Payer un pécule de vacances globalisé au travailleur qui a été sous contrat chez plusieurs employeurs et/ou qui a bénéficié d'une prime payée par un fonds social en tenant compte de toutes ses prestations.

Indicateur	Comparaison du nombre des comptes de vacances soldés (total ou partiel) par rapport au nombre total des paiements effectués (sur base du nombre des extraits de compte envoyés) au dernier paiement du mois de juin.
Norme	Maximum 7 % de paiements en plus par rapport au nombre de compte des vacances soldés.

2.3. Éviter les paiements partiels en recherchant les déclarations manquantes.

Indicateur	Pour chaque trimestre de l'exercice de prestations et pour les entreprises d'au moins 10 travailleurs manuels, limiter les déclarations manquantes.
Norme	Au 30 juin de l'année de vacances, moins de 0,1 % de déclarations manquantes.

2.4. Payer correctement aux tiers les sommes retenues sur les pécules de vacances.

L'ONVA assure un traitement uniforme et correct de toutes les procédures de saisies ou de cessions, dans le respect des rangs et privilèges en cas de concours de procédures et dans le souci de donner à toutes les parties concernées l'information à laquelle elles ont droit.

L'ONVA vérifie par voie de sondage si les procédures de saisies ou de cessions sont appliquées dans le respect des dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Indicateur	Rapport de fin de liquidation attestant des erreurs de procédure détectées lors du contrôle effectué sur base d'un échantillon aléatoire de 30 cas par paiement durant la liquidation.
Norme	Paiement correct dans 98 % des cas.

3. Limiter les pécules de vacances indument payés

L'objectif est de limiter au maximum les paiements indus devant faire l'objet d'une récupération.

3.1. Limiter au maximum les rectifications négatives occasionnées uniquement par l'ONVA.

Sur base des demandes de remboursement expédiées dans l'exercice, ventilation de l'origine des modifications entraînant une demande de remboursement.

Les rectifications imputables à l'ONVA sont celles dont la cause n'est pas extérieure, c'est-à-dire provoquées par des corrections de l'employeur, de l'ONSS, de SIGeDIS ou de la source authentique (pour les attestations d'assimilation). Cela peut être une double portée en compte, une erreur dans le salaire fictif, une erreur dans l'assimilation (trop de jours assimilés, pas de confrontation avec l'attestation de la source authentique), une erreur dans un programme informatique.

Indicateur	Le pourcentage de rectifications entraînant une récupération imputable à l'ONVA par rapport au nombre total de comptes de vacances pour l'année concernée.
Norme	Au maximum 0,2 % des indus émis dus uniquement à l'ONVA.

C. Règles de conduite à l'égard du public

1. Informer en général

L'objectif est la communication rapide et complète des informations.

1.1. Diffuser à toutes les parties concernées les instructions administratives, les mises à jour ainsi que la documentation relatives aux vacances annuelles.

Indicateur	Rapport comprenant un aperçu des instructions administratives envoyées et des mises à jour ainsi que l'envoi de documentation nécessaire avec les délais de transmission.
Norme	Diffusion dans les 15 jours ouvrables de la décision réglementaire dans 90 % des cas.

1.2. Mettre à jour en permanence le site web ainsi que les documents mis à la disposition du public.

Indicateur	Les dates de mise à jour par rapport aux dates de publication des textes réglementaires.
Norme	Pour les dispositions réglementaires, le site web doit être mis à jour dans un délai maximum de 8 jours ouvrables de la publication; Pour la réactualisation du site web, la mise à jour se fait mensuellement.

1.3. Maintenir à jour une base de données concernant d'une part, les régimes légaux de vacances annuelles dans les pays européens et d'autre part, les régimes légaux des vacances annuelles des fonctionnaires en Belgique (fédéraux, communautaires, régionaux et provinciaux).

Indicateur	Mise à jour annuelle.
Norme	Envoi chaque année (durant les mois de novembre/décembre) de lettres à toutes les institutions concernées demandant si un changement a eu lieu dans leur législation vacances annuelles.

2. Informer en particulier

L'objectif est de communiquer les informations demandées de manière complète et rapide aux assurés sociaux.

2.1. Répondre à une demande écrite dans un délai de 20 jours calendrier, si la réponse dépend uniquement de l'ONVA.

Indicateur	Tableau des délais de réponse au courrier.
Norme	Le pourcentage des réponses données dans les 20 jours ne peut pas être inférieur à 90 %.

3. Informer en interne

L'objectif est de communiquer aux partenaires sociaux et au Ministre les informations relatives à la liquidation des pécules de vacances le plus rapidement possible.

3.1. Informer hebdomadairement les partenaires sociaux et le Ministre de l'évolution de la liquidation dans toutes les Caisses de vacances.

Indicateur	Rapport par Caisse de vacances effectivement transmis hebdomadairement entre fin avril et la fin du mois de juin.
Norme	100 %.

4. Rendre l'administration plus accessible

L'objectif est de rendre l'administration facilement accessible tant au niveau du téléphone que des guichets.

4.1. Répondre à un maximum de communications téléphoniques.

Indicateur	Tableau du nombre d'appels enregistrés et du nombre de communications répondues durant l'année de vacances.
Norme	Le pourcentage annuel moyen d'appels répondus sur appels enregistrés doit être au minimum de 90 %.

4.2. Organiser de manière proactive des contacts au sein des entreprises, des secrétariats sociaux et des organisations syndicales.

Indicateur	Nombre de contacts proposés et organisés au sein des entreprises, des secrétariats sociaux et des organisations syndicales.
Norme	Répondre positivement à concurrence de 98 % aux sollicitations des organismes qui auront été préalablement contactés et aux demandes spontanées.

4.3. Proposer un accueil quotidien aux guichets de l'Office et particulièrement en mai et juin, durant la période de liquidation.

Indicateur	Statistiques relatives aux heures d'ouverture des guichets.
Norme	Ouverture des guichets de mai à juin de 8h00 à 15h00 et de juillet à avril, un accueil permanent où il sera possible de poser directement les questions, est ouvert de 8h00 à 15 h 30.

4.4. Assurer la mise à disposition des travailleurs de leurs données relatives au pécule de vacances on-line.

Indicateur	Tableau des disponibilités on-line du réseau.
Norme	98 % de disponibilité pour la partie régime et 95 % de disponibilité pour la totalité du réseau.

VI. Engagements de l'Etat fédéral et des IPSS

Le présent document reprend les engagements auxquels souscrivent, d'une part, les institutions publiques de sécurité sociale représentées par leur Comité de gestion et, d'autre part, l'Etat fédéral représenté par les Ministres de tutelle des institutions concernées dans le cadre de la réalisation de contrats d'administration couvrant la période du 1er janvier 2016 au 31 décembre 2018. Ces contrats d'administration sont conclus conformément aux dispositions de l'arrêté royal du 3 avril 1997 portant des mesures en vue de la responsabilisation des institutions publiques de sécurité sociale.

Toutes les dispositions des chapitres communs s'intègrent dans tous les contrats d'administration des institutions publiques de sécurité sociale pour autant qu'il n'en soit pas autrement décidé dans le cadre de la négociation individuelle du contrat d'administration d'une institution et que cette intégration soit possible, opportune ou utile compte tenu des transferts de compétences prévus dans le cadre de la réforme de l'Etat ou des opérations de fusion.

En particulier, en ce qui concerne FAMIFED, seuls les engagements compatibles avec sa situation compte tenu de la 6ème réforme de l'Etat seront intégrés dans son contrat d'administration. En ce qui concerne l'ORPSS, les dispositions des chapitres communs ne s'appliqueront que la seule année 2016 et à condition qu'elles soient compatibles avec les décisions politiques prises dans le cadre de sa fusion et que le respect en soit matériellement possible et ne demande des efforts disproportionnés par rapport au résultat susceptible d'être atteint.

Engagements généraux communs aux deux parties

Cadre juridique du contrat

Le choix politique du cadre juridique d'un contrat engendre le remplacement du rapport d'autorité classique par un rapport plus contractuel. Les deux parties s'engagent dès lors à une concertation structurelle et à des accords réciproques en tant que partenaires équivalents.

Afin de permettre à l'ONVA l'exécution qualitative de sa mission, l'Etat fédéral s'engage à mettre les moyens convenus à sa disposition. Il s'agit d'une condition substantielle pour que l'ONVA puisse être tenue au respect des engagements dans le cadre du présent contrat.

En contrepartie, les IPSS s'engagent à utiliser les moyens alloués de la manière la plus efficiente possible afin de remplir au maximum l'ensemble des objectifs repris qui lui incombent en application du présent contrat.

Principes de gestion

Les parties contractantes s'engagent à respecter les principes de la gestion paritaire, le Comité de gestion et les responsables de la gestion journalière agissant en tant que réels partenaires.

Les parties contractantes s'engagent à mettre tout en œuvre pour créer les conditions favorables à la réalisation des engagements réciproques fixés dans le présent contrat. A cet égard, le respect de la concertation préalable constitue un facteur de succès critique.

Si l'ONVA doit, dans le cadre d'une mission légale, collaborer avec un organisme public fédéral, l'Etat fédéral s'engage à entreprendre toutes les actions afin d'assurer la collaboration de l'organisme public avec l'ONVA.

L'Etat et les IPSS s'engagent à veiller à la simplification des réglementations et des procédures. Les IPSS s'engagent à faire des analyses et à formuler des propositions concernant les simplifications administrative et réglementaire. L'Etat fédéral s'engage à prendre en compte autant que possible les propositions qui lui sont soumises à cette fin par l'ONVA.

Les IPSS s'engagent à poursuivre les efforts en matière d'e-government et à se coordonner de telle manière que des synergies maximales puissent être créées. L'Etat s'engage à encourager ou à généraliser autant que possible l'utilisation des applications d'e-government développées par l'ONVA pour les employeurs, les assurés sociaux ou les institutions coopérantes.

Sollicitation d'avis, concertation préalable et information par l'État fédéral

Conformément aux dispositions de la loi du 25 avril 1963, l'Etat fédéral soumet à l'avis de l'organe de gestion de l'ONVA tout avant-projet de loi ou d'arrêté visant à modifier la législation que l'ONVA est chargé d'appliquer. Dans ce cadre, l'Etat fédéral s'engage à tenir l'ONVA au courant des différentes étapes législatives pertinentes et de communiquer les modifications éventuelles en cours de procédure.

L'Etat s'engage à établir des contacts avec l'ONVA pour, d'une part, tenir compte des aspects techniques et de la faisabilité de mise en œuvre des modifications légales ou réglementaires envisagées et, d'autre part, lui permettre de préparer les adaptations nécessaires dans un délai raisonnable. Après concertation avec l'ONVA, l'Etat fédéral fixe la date d'entrée en vigueur des modifications ou des nouvelles mesures envisagées, notamment en tenant compte du temps nécessaire requis pour effectuer d'éventuelles adaptations informatiques et assurer une bonne information aux intéressés.

Engagements concernant les modifications du contrat

Modification du contrat

Les adaptations par application de paramètres objectifs prévus dans le contrat d'administration, notamment les adaptations aux missions, tâches, objectifs ou indicateurs déjà stipulés dans le contrat et sans impact sur les montants globaux des enveloppes prévues dans le contrat, se feront en application de la procédure prévue à l'article 8, §3, de l'arrêté royal du 3 avril 1997. Ces adaptations seront communiquées au Ministre de Tutelle qui rendra sa décision endéans les 30 jours ouvrables et seront transmises pour information aux Ministres du Budget et de la Fonction publique. Au-delà de ce délai et en l'absence de décision, les adaptations seront considérées comme approuvées.

Toute nouvelle mission attribuée à l'ONVA, par ou en vertu d'une loi, fait l'objet d'un avenant au contrat. Cet avenant est négocié par le ministre de tutelle, le ministre ayant le budget dans ses attributions, le ministre ayant la fonction publique dans ses attributions, les gestionnaires ayant voix délibérative désignés par l'organe de gestion, ainsi que par la personne chargée de la gestion journalière. Cet avenant n'est conclu qu'après approbation par l'organe de gestion et n'entre en vigueur qu'après son approbation par le Roi et à la date qu'il fixe.

Toute autre adaptation, proposée par une des parties ou par les deux parties, est faite conformément à l'article 7 de l'arrêté royal du 3 avril 1997.

Si la nouvelle mission est susceptible d'engendrer des dépenses de gestion augmentées, la procédure relative à l'adaptation, la diminution ou la non-adaptation concernant les budgets sera suivie.

Afin de faciliter le suivi des engagements des deux parties, toutes les modifications apportées lors de la réalisation du contrat seront consolidées dans un même document.

Engagements concernant la communication des décisions prises lors d'un conclave budgétaire

L'Etat fédéral s'engage à communiquer à l'ONVA les notifications budgétaires prises lors du Conclave budgétaire avec les explications nécessaires et ce, dans un délai de cinq jours ouvrables.

Engagements concernant le suivi de la réalisation du contrat

Suivi de la réalisation des objectifs et de l'exécution des projets

L'Etat fédéral et l'ONVA s'engagent à suivre avec attention la réalisation des objectifs et des projets tels qu'ils sont décrits dans le contrat d'administration. Le timing du calendrier pour les missions de rapportage et de suivi est à cet égard respecté.

Conformément à l'article 8, §3, al.3 de l'arrêté royal du 3 avril 1997, en vue de l'évaluation annuelle de la réalisation des engagements respectifs, les parties contractantes s'engagent à organiser chaque année et par institution une réunion de concertation entre les commissaires du Gouvernement et les représentants de l'ONVA. Un rapport contradictoire et motivé concernant les résultats de cette concertation sera rédigé par les participants, dans lequel les différents points de vue

seront présentés en ce qui concerne les matières sur lesquelles un accord n'est pas intervenu.

Concertation périodique organisée par l'Etat fédéral

En vue de permettre l'exécution correcte et adéquate de ce contrat d'administration par l'Etat fédéral et les institutions publiques de sécurité sociale, une concertation sera organisée au minimum deux fois par an par l'Etat fédéral avec l'administration générale et les représentants du Comité de gestion des institutions publiques de sécurité sociale au sujet de toute mesure (budgétaire, qui concerne la fonction publique ou autre) qui peut avoir un impact important sur les institutions. Cette concertation est organisée à la demande de l'une des parties.

Calendrier pour les missions de rapportage et de suivi

Les parties contractantes s'engagent à respecter un calendrier relatif aux missions de rapportage et de suivi qui incombent à l'ONVA ainsi qu'aux commissaires du gouvernement. Le calendrier est établi de commun accord entre l'ONVA et les commissaires du gouvernement. Il est communiqué au ministre de tutelle, du Budget et de la Fonction publique.

Ce calendrier en vue de l'évaluation annuelle ne pourra toutefois pas prévoir des délais supérieurs à ceux prévus ci-dessous:

- transmission d'un projet d'évaluation de la réalisation des engagements respectifs par l'ONVA aux commissaires du Gouvernement au plus tard pour le 31 mars de l'année qui suit l'année à évaluer;
- organisation de la réunion de concertation dans les 15 jours ouvrables qui suivent la remise du projet d'évaluation de la réalisation des engagements respectifs par l'ONVA;
- transmission du rapport contradictoire et motivé sur les résultats de la concertation dans les 15 jours ouvrables qui suivent la réunion de concertation;
- le cas échéant, adaptation du contrat d'administration à la situation modifiée en exécution de l'article 8, § 3, alinéa 1er, de l'arrêté royal du 3 avril 1997.

Sans préjudice du rapportage aux commissaires du gouvernement, le Collège des IPSS et l'Etat fédéral mettront au point dans le courant de 2016 un modèle de protocole de collaboration dans lequel est déterminé un cadre uniforme de suivi du contrat d'administration, en ce compris les dispositions communes.

Engagements dans le cadre de l'évaluation de la réalisation du contrat

Impact des mesures qui n'ont pas été reprises dans le contrat

Dans le cadre de l'évaluation annuelle de la réalisation des engagements réciproques repris dans le contrat d'administration et conformément à la logique de contractualisation, l'Etat fédéral tiendra compte de l'impact des mesures décidées ou mises en œuvre après la conclusion du contrat et ayant entraîné une augmentation significative et mesurable des tâches, de leur complexité ou de certaines dépenses, pour autant que l'ONVA ait communiqué à temps l'impact que ces modifications ont entraîné.

Respect des engagements repris dans le contrat d'administration

En cas d'impossibilité pour l'une des parties de respecter complètement ou partiellement les engagements souscrits, cette partie en informera immédiatement l'autre partie et se concertera avec elle afin de convenir de mesures à prendre afin de remédier à cette situation ou de l'atténuer.

En cas de litige sur l'existence même du non-respect de tout ou partie des engagements repris au présent contrat ou en cas de désaccord fondamental sur les mesures à prendre pour remédier à une défaillance, les parties tenteront, autant que faire se peut, de se concilier. En cas de désaccord persistant, les parties conviennent dans un rapport contradictoire de la meilleure manière de se départager.

A défaut d'un accord concerté ou en cas de non-respect du suivi donné à un tel accord, le dossier sera soumis au Conseil des ministres après avis du Comité de gestion de l'ONVA et du Collège des institutions publiques de sécurité sociale.

Engagements concernant les normes de sécurité

L'ONVA s'engage à respecter les normes minimales de sécurité qui sont d'application au sein du réseau de la sécurité sociale.

Engagements de l'Etat concernant le financement

Après concertation avec l'ONSS et l'INASTI, l'Etat s'engage à respecter le plan de paiement établi annuellement (ainsi que les dispositions légales et réglementaires) pour le versement des moyens financiers (subventions de l'État, financement alternatif et autres) par l'autorité fédérale aux gestions financières globales des travailleurs salariés et des travailleurs indépendants.

Engagements concernant l'établissement du budget des missions

L'Etat s'engage à fournir à temps aux institutions publiques de sécurité sociale, les paramètres nécessaires à l'établissement du budget des missions, et ce conformément aux dispositions légales et réglementaires. Il s'agit ici des hypothèses de base définies par le Comité scientifique pour le budget économique. Les paramètres seront communiqués au moins 15 jours ouvrables, ou 20 jours ouvrables lorsque des prévisions pluriannuelles sont attendues, avant la réunion du Comité de gestion de la sécurité sociale (à l'ONSS) ou du Conseil d'administration de l'INASTI, et ce afin que les institutions puissent remplir leurs obligations.

Dans la mesure du possible, chaque IPSS organisera une réunion du comité de gestion afin de pouvoir respecter les délais demandés par le Gouvernement fédéral.

Transferts des compétences

L'Etat s'engage à ce que les transferts de compétences, prévus dans le cadre de la réforme de l'État ou des opérations de fusion, soient organisés en concertation avec les institutions concernées dans le respect de la gestion paritaire et ce, afin de garantir un transfert optimal, notamment pour les agents travaillant, à l'heure actuelle, pour ces organismes et pour continuer à garantir à l'assuré social un service efficace et de qualité.

L'ONVA s'engage à participer à tout groupe de travail technique lié au transfert de compétences et à fournir les renseignements utiles à la phase préparatoire de ce transfert. L'Etat s'engage à convier l'ONVA à tout groupe de travail instauré en vue de la préparation du transfert de compétences.

Les institutions concernées par les transferts de compétences ne devront toutefois respecter les engagements pris dans le cadre des dispositions communes que dans la mesure où ceux-ci restent compatibles avec les décisions politiques qui seront prises dans le cadre de ces transferts.

Engagements communs spécifiques et synergies entre IPSS

Engagements concernant la politique du personnel (HRM)

1. Moteur salarial

Dans le cadre des synergies entre IPSS, un service commun des salaires a été créé au sein de l'ONSS.

La tâche principale de ce service est de calculer les salaires de tous les membres du personnel des IPSS participantes sur la base d'un cadre réglementaire unique. Cette tâche est progressivement assurée à partir du 1er janvier 2016.

Dans le cadre de la limitation des flux papier, le service veillera à mettre à disposition des fiches de salaire et fiscale en version électronique via l'utilisation de l'e-box citoyen.

Les IPSS participantes s'engagent à progressivement élargir les compétences de ce service pour remplir les missions de reporting à savoir Pdata, Fed20, Fichiers Medex, IFA, monitoring des crédits de personnel.

L'intégration des IPSS dans le moteur salarial commun devra être concrétisée plus avant selon le schéma annexé au plan d'actions des engagements en matière de rapportage commun.

Chaque IPSS rapporte via ses commissaires du gouvernement.

2. Etude d'impact et de faisabilité opérationnelle relative à l'organisation de la Sélection, du Recrutement, de la Formation et du Développement en shared services

Une étude d'impact et de faisabilité opérationnelle sur l'évolution des services de soutien HR en matière de sélection, de recrutement, de formation et de développement vers des shared services, en ce compris les gains d'efficacité escomptés et les synergies possibles avec PersoPoint, sera réalisée d'ici le 31 décembre 2017. Pour l'exécution, il est tenu compte des obligations légales et contractuelles des institutions ainsi que des investissements qu'elles doivent réaliser.

S'il découle de l'étude d'impact et de faisabilité opérationnelle un résultat de coûts et d'effet positif, une structure commune sera proposée pour la fin du contrat.

3. Monitoring fédéral du risque de dépassement des crédits de personnel

Les IPSS s'engagent à appliquer l'instrument de monitoring de leurs crédits de personnel, développé par le Collège en concertation avec la Task Force P&O, en s'inspirant des principes de la méthodologie SEPP prévus par les circulaires numéros 644bis et 650.

L'Etat s'engage à prévoir des procédures simples, rapides et souples pour permettre l'utilisation de la marge budgétaire disponible selon le monitoring précité.

L'Etat s'engage à ce que le Commissaire du Gouvernement du Budget s'occupe de chaque demande d'avis concernant l'utilisation de la marge budgétaire disponible dans les délais prévus dans les avis des commissaires du gouvernement du Budget.

4. Mesure du travail

Les IPSS s'engagent à réaliser, d'ici à la fin du contrat d'administration, une mesure du travail pour les services ou processus prioritaires, selon les principes qui ont été déterminés en commun par le Collège. Sont considérés comme prioritaires:

- les services ou processus qui mobilisent la plus grande partie des moyens;
- les services ou processus essentiels au fonctionnement de l'organisation;
- les services ou processus qui entrent en ligne de compte pour le remodelage de l'administration fédérale.

Les résultats de cette mesure du travail serviront à terme de base objective pour l'élaboration du plan du personnel pour ces services ou processus.

Une méthodologie pour la mesure du travail dans les services de soutien, entendus comme étant les services financiers, HR, ICT et logistiques, sera élaborée pour la fin du contrat d'administration

5. New Way of Working

Les IPSS s'engagent à développer une offre de support commune (expertise, projets pilote et bonnes pratiques, formation, feuille de route, avis et accompagnement, intervision, outils, instruments de mesure, ...) pour soutenir le processus d'implémentation des nouvelles méthodes de travail (travail non lié à des horaires et à un lieu déterminé) en matière de people management, gestion du changement, développement organisationnel ; comme par exemple, la mise à disposition pour le supérieur hiérarchique et le collaborateur d'outils et d'informations, permettant de définir des objectifs de prestations, de soutenir le changement et la nouvelle organisation.

Chaque IPSS s'engage à offrir à au moins 30 % de ses collaborateurs la possibilité de télétravailler, à domicile ou dans un bureau satellite.

Les IPSS développeront une méthodologie destinée à mesurer l'impact du New Way of Working en termes de coûts ainsi que les conséquences sur leur personnel.

6. Sélection & Recrutement

Dès que le cadre budgétaire aura été fixé, le Collège des IPSS prendra, sur la base des plans de personnel distincts, des accords concernant des initiatives communes pour l'organisation de sélections de recrutement et/ou de promotion, conformément au contrat de collaboration conclu avec Selor. Les sélections de recrutement peuvent être organisées aussi bien en externe qu'en interne et soutiendront la politique de diversité du Gouvernement.

Une concertation systématique est assurée entre les IPSS et Selor dans tous les domaines des ressources humaines, ayant notamment pour objectif de déléguer aux IPSS les nouvelles missions dont Selor serait chargé, le cas échéant en recourant aux modifications réglementaires nécessaires ou à la conclusion de SLA, comme le prévoit la dite Convention de collaboration entre les IPSS et Selor.

7. Formation & Développement

Chaque année, le Collège des IPSS rassemblera et répartira les formations existantes dans les institutions distinctes pouvant être proposées en synergie aux collaborateurs des différentes IPSS.

Chaque année, dès que le cadre budgétaire aura été fixé, le Collège des IPSS prendra, sur la base des plans de formation des différentes IPSS, des accords concernant de nouvelles initiatives communes en matière de formation et de développement de leurs collaborateurs.

Les IPSS développent en collaboration avec l'IFA un e-learning qui a pour but de permettre aux collaborateurs des IPSS d'élargir ou d'actualiser leur connaissance de la sécurité sociale belge.

8. Diversité

Les IPSS doivent mener une politique de diversité inclusive destinée à représenter la société dans la composition de leur personnel:

en mettant en œuvre des actions positives vis-à-vis des personnes handicapées en leur offrant l'accès aux bâtiments, l'adaptation des postes de travail et en consultant la liste spécifique de la réserve de recrutement distincte de Selor;

en évitant que le sexe puisse jouer un quelconque rôle dans la rémunération, la promotion ou le recrutement;

mais aussi en visant la suppression des inégalités dans l'accès à l'emploi entre les Belges, selon qu'ils soient d'origine belge ou issus de l'immigration.

Pour ce faire, les IPSS s'engagent notamment à poursuivre les efforts déjà entrepris précédemment afin de tendre vers:

un taux d'emploi de 3% de personnes reconnues comme personnes handicapées en consultant de manière systématique la liste spécifique de la réserve de recrutement distincte de Selor. A ce niveau, il pourra aussi être tenu compte des marchés publics attribués à des organisations travaillant avec des personnes handicapées;

une représentativité d'un tiers du sexe sousreprésenté dans les fonctions de niveau A3 jusqu'au A5 (ou assimilés).

Les IPSS dans lesquelles cette représentativité n'est pas atteinte dans l'occupation de fonctions d'un niveau A3 jusqu'à A5 prendront les actions nécessaires pour créer un meilleur équilibre des genres.

Le Collège s'engage également à participer aux groupes de travail instaurés par le groupe de pilotage fédéral en matière de diversité.

Les IPSS s'engagent enfin à participer aux activités de sensibilisation dans le cadre de la journée fédérale de la diversité.

9. Accompagnement sur le lieu de travail

Les IPSS établissent une stratégie commune en vue de l'accompagnement des collaborateurs dans leur carrière. Cet accompagnement concerne aussi bien l'intégration du collaborateur en début de carrière, son intégration sur le lieu de travail, la transmission de connaissances, le développement des compétences génériques mais aussi son développement tout au cours de celle-ci.

Cette stratégie a en tous les cas trait à la réintégration des membres du personnel en incapacité de travail et à une politique du personnel tenant compte de l'âge, par laquelle les collaborateurs se voient proposer jusqu'à la fin de leurs services une carrière stimulante mais aussi en la mise en place de possibilités en matière d'échanges d'expérience et de perspective évolutive.

Les IPSS développeront un plan d'action relatif au bien-être sur le lieu de travail. A cet égard, il ne sera pas seulement porté attention à la prévention de l'incapacité de travail physique et mentale mais aussi à une politique de réintégration rapide après incapacité de travail

10. Gestion des connaissances

Les IPSS développent une stratégie de gestion des connaissances commune. Ce faisant, l'expertise présente peut être utilisée de manière optimale, et le risque de pertes de connaissances par le flux des départs se voit limité, en particulier en ce qui concerne les fonctions critiques.

Le Collège concrétisera une stratégie de gestion des connaissances commune aux IPSS, axée sur l'accès aux connaissances en vue de l'exécution du travail, sur le partage de ces connaissances au sein de l'IPSS et entre IPSS et sur la conservation de ces connaissances et fondée sur le partage entre les IPSS des bonnes pratiques en la matière.

11. Crescendo

Sauf si un outil d'information équivalent existe, qui assure un même rapportage vers le SPF P&O, les IPSS commenceront à partir de janvier 2016 à utiliser l'application Crescendo pour gérer les cycles d'évaluation et y intégrer les compétences des membres de leur personnel, dans la mesure où cette utilisation est gratuite et offre une valeur ajoutée. Ainsi, 85% des entretiens de planification et des entretiens d'évaluation doivent se retrouver dans Crescendo, tous les membres du personnel des IPSS qui ont un compte utilisateur actif doivent disposer d'un profil de compétences génériques dans Crescendo. Les nouveaux profils de compétences techniques seront intégrés dans Crescendo.

A cet égard, l'Etat s'engage à avoir effectué pour la fin du contrat d'administration les adaptations nécessaires concernant la convivialité de l'utilisation du software après analyse du système sur la base du feedback des IPSS et des autres institutions publiques.

Engagements concernant la gestion informatique

1. Virtualisation et G-Cloud

Le projet G-Cloud est un projet commun entre les services publics fédéraux qui ambitionne une réduction du coût informatique global grâce au partage de l'infrastructure et des services.

Le projet G-Cloud a été découpé en plusieurs étapes permettant de faire évoluer progressivement l'intégration des infrastructures et services informatiques:

- a) Le premier trajet consiste en la réduction du nombre de centres de calcul et l'évolution vers une infrastructure IT commune.
- b) Le deuxième trajet (IaaS et STaaS) consiste à mettre à disposition des instances des capacités de processing (serveurs et machines virtuelles) et des capacités de stockage afin qu'elles puissent y déployer leur propre logiciel d'applications. Cette mise à disposition se fait sous forme de services.
- c) Le troisième trajet (SaaS) est la multiplication et la standardisation des services offerts pour répondre à un maximum des besoins non spécifiques des différents services publics.

En fonction de leurs possibilités d'investissements attribuées, les institutions publiques de sécurité sociale s'engagent à poursuivre la réduction des coûts d'infrastructure ICT via les initiatives de virtualisation des serveurs, qui constituent une étape nécessaire pour l'intégration dans une plateforme fédérale commune (G-Cloud).

L'ONVA sera un acteur dans ce projet et veillera à ce que son système informatique et ses services réseau soient déployés autant que possible dans une infrastructure commune, ouverte et sécurisée.

Il revient toutefois à l'ONVA et son comité de gestion de déterminer les règles de son business et d'être responsable des conséquences financières. Il doit également y avoir des garanties suffisantes qu'une institution peut déterminer ses propres priorités business.

Les institutions publiques de sécurité sociale planifieront l'évolution de leur informatique en s'alignant sur l'existence des différents composants de cette plateforme commune.

Chaque institution publique de sécurité sociale rédigera une roadmap indiquant quelle sera son utilisation du G-Cloud et des services, selon le principe du «comply or explain».

En cas de discussion, une solution sera cherchée en concertation commune.

Dans le but de créer un maximum de synergies et de réduire les coûts IT, l'Etat fédéral s'engage à promouvoir également

auprès de la fonction publique administrative fédérale le principe de mutualisation des services, partout où des services communs peuvent être valorisés.

L'Etat fédéral s'engage à favoriser les investissements informatiques nécessaires des IPSS qui doivent réaliser aux fins précitées une migration de leur infrastructure informatique.

2. Développement en commun des achats ICT et de la gestion ICT

Pour toutes les extensions ou renouvellements de leurs solutions informatiques, les IPSS feront autant que possible appel aux différents services offerts par le G-Cloud et aux contrats-cadres. Les IPSS organisent dans le cadre de l'initiative G-Cloud un achat commun de moyens et services ICT via contrats-cadres pour obtenir des conditions d'achat les plus favorables possibles.

Les institutions publiques de sécurité sociale et les services public fédéraux s'allieront pour négocier ensemble avec les principaux fournisseurs de matériel et logiciel afin d'obtenir les meilleures conditions et tarifs pour toutes les administrations fédérales.

A cette fin, les IPSS s'engagent à passer, le cas échéant via Smals, les différents marchés en matière ICT en tant que centrale d'achat pour que chaque IPSS puisse bénéficier des avancées des autres IPSS et ainsi faire évoluer leur infrastructure de manière commune. Les IPSS s'engagent à faire prioritairement appel à des marchés déjà existants.

3. Gestion électronique de documents et gestion électronique du workflow

L'utilisation de la boîte aux lettres digitale pour la communication électronique avec le citoyen sera encouragée au maximum, de préférence dans des environnements harmonieux, reconnaissables et accessibles pour les citoyens. Pour toutes les interactions avec le citoyen, la voie électronique et interactive sera toujours privilégiée en tenant compte néanmoins de la fracture numérique. Dans la même philosophie, pour la communication avec les professionnels (entreprises, secrétariats sociaux ou autres partenaires (avocats, ...)), la voie électronique sera aussi toujours privilégiée.

Les initiatives des IPSS doivent être alignées avec d'autres initiatives similaires en vue d'une uniformisation de la «boîte aux lettres digitale».

Dans ce cadre, le rôle de chaque acteur dans le workflow est respecté.

Les IPSS s'engagent à analyser le maintien nécessaire ou non des envois recommandés. Dans la mesure du possible en respectant la sécurité juridique, ceux-ci seront réduits et/ou remplacés par des envois recommandés électroniques, moyennant si nécessaire une adaptation du cadre réglementaire.

Engagements concernant la gestion logistique

1. Marchés publics

Les IPSS s'engagent à utiliser prioritairement les marchés globaux fédéraux (FOR-CMS) ou un marché déjà existant pour tous les achats de fournitures courantes et de services, sauf si cela se révélait plus onéreux pour l'IPSS.

Les IPSS utilisent la plateforme commune existante relative aux marchés publics pour le stockage des cahiers de charges, l'inventaire des divers contrats en cours et le partage de données.

Pour l'organisation de marchés publics, l'utilisation d'un «modèle de centrale d'achats – centrale de marchés» sera favorisée. Chaque fois qu'un nouveau marché public pour fournitures ou services sera lancé, les IPSS examineront s'il pourra être procédé par une centrale d'achats – centrale de marchés et/si un marché conjoint peut être exécuté. Les cahiers des charges seront modularisés afin de pouvoir passer des commandes tant petites que plus importantes, le cas échéant avec des prix différenciés.

En ce sens est considéré comme marché public, le contrat à titre onéreux qui est conclu entre un ou plusieurs fournisseurs ou prestataires de services et un ou plusieurs pouvoirs adjudicateurs ou entreprises publiques et qui porte sur la livraison de produits ou la fourniture de services dont la valeur totale du marché est supérieure à 31.000 EUR TVA comprise.

Les IPSS s'engagent à respecter les instructions pour les services d'achats qui visent le renforcement de la durabilité des marchés publics fédéraux et qui ont été reprises dans la circulaire du 16/5/2014, dans laquelle l'attention est attirée sur les

clauses sociales et sur les mesures en faveur des petites et moyennes entreprises. Une attention particulière sera aussi accordée aux marchés publics attribués à des organisations travaillant avec des personnes handicapées, comme dans l'économie sociale.

Les IPSS suivront les développements dans l'e-Procurement, en ce compris l'e-catalogue, et les appliqueront ensuite.

2. Gestion immobilière / Shared Services en lien avec la logistique

Le cadastre existant du patrimoine immobilier de l'ensemble des IPSS sera actualisé. Chaque demande de location, d'achat, de vente et de profonde rénovation de bâtiments devra être préalablement soumise au Collège des IPSS. Le cadastre pourra être étendu à d'autres éléments tels que les EPC (performance énergétique des bâtiments) par exemple.

Les IPSS s'engagent, en cas de rénovations et de nouvelle implantation:

- à respecter au maximum les normes fixées par la Régie des Bâtiments,
- lors de l'aménagement de locaux, à prévoir la possibilité d'une configuration et de matériel adaptés permettant d'appliquer le concept NWOW.

Les IPSS listeront des conditions minimum concernant la gestion de bâtiments. Ces conditions seront reprises sous la forme d'une checklist.

Dans ce cadre, il est renvoyé aux politiques spécifiques du Gouvernement en matière de location de bâtiments.

Les IPSS établiront pour le 1er janvier 2017 un plan d'actions afin d'offrir une réponse aux recommandations qui ont été formulées dans l'audit de la Cour des comptes sur le parc immobilier des IPSS. A cet égard, il sera porté attention à une rationalisation plus poussée du parc immobilier en fonction de l'évolution du personnel, des normes de surface en vigueur et de l'application des principes de NWOW. Les effets au niveau du facility management y seront cartographiés et la possibilité d'une approche shared y sera explorée.

Un groupe de travail se réunira périodiquement pour échanger les meilleures pratiques et apporter des solutions d'amélioration. Un focus sera porté sur les domaines suivants:

- énergie (audit énergétique, performance énergétique, réglementation...)
- déchets
- EMAS
- FMIS (facilitair management information system)
- point de contact central
- assurances (audit)
- optimisation des ressources et des compétences techniques disponible au sein des IPSS
- gardiennage.

Les IPSS tendent à implémenter l'e-invoicing (factures entrantes).

Les IPSS visent à implémenter une gestion respectueuse de l'environnement et à renforcer le rôle d'exemple de l'administration fédérale.

Les IPSS assurent une mobilité durable.

Engagements en matière d'audit interne

En ce qui concerne la synergie en matière de mise en œuvre et de développement des fonctions d'audit interne et des comités d'audit dans leurs institutions, les IPSS s'engagent à poursuivre les objectifs communs suivants:

- d'ici la fin de la durée du contrat d'administration 2016-2018, un comité d'audit commun aura soumis le fonctionnement de tous les services internes d'audit au sein des IPSS à un examen;
- après que les Comités de gestion en aient été informés, le rapport d'activités annuel et les recommandations communes du Comité d'audit commun sont communiqués au ministre de tutelle par les Commissaires du Gouvernement;

périodiquement, un plan d'audit et un rapport annuel seront communiqués par chaque institution au comité d'audit commun. En vue d'un rapport, des modèles seront élaborés au niveau du réseau Platina;

pendant la durée du contrat d'administration 2016-2018, de nouvelles initiatives seront prises sous la coordination du collège des IPSS en vue d'harmoniser le planning et les méthodes des fonctions d'audit interne avec les activités des autres acteurs de surveillance compétents pour les IPSS. En tout premier lieu sera mis en pratique le protocole de collaboration avec la Cour des comptes;

par année civile, au moins 4 réunions du réseau PLATINA seront organisées en vue d'assurer le développement commun, l'harmonisation et les échanges, entre les fonctions d'audit interne des IPSS, des connaissances et des bonnes pratiques aux niveaux conceptuel, méthodologique et organisationnel;

pour la fin du premier trimestre de chaque année, le réseau PLATINA établira, à l'intention du Collège des IPSS et de chacun des comités d'audit, un rapport comportant un aperçu des activités du réseau au cours de l'année civile précédente, les principales évolutions au niveau de l'audit interne au sein des différentes IPSS ainsi que les initiatives qui ont été prises en matière d'harmonisation et de collaboration avec les autres acteurs de surveillance dans les IPSS.

Engagements concernant l'ouverture de synergies à d'autres partenaires (réseau secondaire)

Les IPSS souhaitent ouvrir les synergies à leurs partenaires du réseau secondaire afin de faire bénéficier ces réseaux secondaires de possibilités d'économies effectives qui pourront diminuer leurs coûts de fonctionnement en lien avec le niveau de financement de ceux-ci, afin de garantir la poursuite d'une gestion optimale de leurs missions.

Dans ce cadre, les IPSS proposent une concertation avec leur réseau secondaire pour mettre en commun les bonnes pratiques en matière de synergies et identifier les domaines dans lesquels elles pourraient se développer.

Un plan d'action commun ou un plan d'extension des synergies pourrait alors être mis en place tenant compte du statut propre des institutions des réseaux secondaires. Les IPSS informent les Ministres de tutelle de l'avancée des discussions avec le réseau secondaire.

Engagements concernant l'adaptation de l'organisation administrative de la sécurité sociale

Le Collège des IPSS et les partenaires sociaux seront étroitement associés aux discussions relatives à l'optimisation des pouvoirs publics fédéraux qui peuvent avoir un impact sur les IPSS.

L'Etat s'engage à associer les Collège des IPSS, les interlocuteurs sociaux et les institutions coopérantes impactées aux discussions relatives à l'optimisation de l'Autorité fédérale qui peuvent avoir un impact sur les IPSS. Les IPSS s'engagent à proactivement collaborer à ces travaux.

Engagement en matière de rapportage commun

Le Collège des IPSS et les partenaires sociaux communiquent pour le 30 juin 2016 un plan d'actions commun au Gouvernement concernant les synergies. Les initiatives, les moyens utilisés, les IPSS participantes et le timing prévu y seront listés.

Chaque année, le Collège des IPSS et les partenaires sociaux établiront pour le 31 mars un rapport commun sur les avancées en la matière et sur les résultats atteints. Dans le rapport périodique de l'IPSS, l'attention sera portée sur les efforts qui ont été fournis par l'ONVA et sur l'impact atteint.

L'équilibre général entre hommes et femmes au sein des IPSS sera repris dans ce rapport commun comme indicateur de genre.

Développer ou utiliser des services dans le cadre des synergies

Il relève de la mission de toute institution publique de sécurité sociale qui développe (partiellement ou dans leur totalité) des services ou qui, en application de la réglementation relative à l'attribution des marchés publics, utilise des services de tiers, d'offrir, dans le cadre des synergies envisagées, dans les limites de ses possibilités, ces services, quel qu'en soit la nature, à prix coûtant aux autres administrations publiques, tous niveaux de pouvoir confondus (de manière non exhaustive aux services publics du gouvernement fédéral et des gouvernements des Communautés et des Régions, aux institutions publiques dotées de la responsabilité morale qui relèvent du pouvoir fédéral, des Communautés ou des Régions, aux provinces, aux communes et aux centres publics d'action sociale), aux instances de droit privé qui ont été agréées pour coopérer à l'application de la sécurité sociale et aux fonds de sécurité d'existence sectoriels.

Volet budgétaire, financier et comptable

Le contenu du présent chapitre est régi par:

- l'AR du 3 avril 1997 portant des mesures en vue de la responsabilisation des institutions publiques de Sécurité Sociale,
- l'AR du 22 juin 2001(modifié par l'AR du 26 janvier 2014) fixant les règles en matière de budget, de comptabilité et de comptes des institutions publiques de sécurité sociale soumises à l'AR du 3 avril 1997 précité,
- l'AR du 26 janvier 2014 fixant le plan comptable normalisé des institutions publiques de sécurité sociale soumises à l'AR du 3 avril 1997 précité,
- et les circulaires subséquentes.

Le budget de gestion

Le budget de gestion comprend l'ensemble des recettes et des dépenses relatives à la gestion de l'ONVA, telles qu'énumérées à l'annexe 1 de l'AR du 26 janvier 2014 précité et clarifiées par les directives déterminées par la Commission de Normalisation de la comptabilité des IPSS.

La répartition des articles budgétaires dans les différentes catégories est conforme aux instructions contenues dans l'annexe 2 de l'AR modifié du 22 juin 2001.

Une distinction est opérée entre:

- les dépenses de personnel;
- les dépenses de fonctionnement ordinaire;
- les dépenses de fonctionnement informatique;
- les dépenses d'investissements divisées en trois parties: biens immobiliers, informatique et biens mobiliers;
- les dépenses de fonctionnement non-limitatives.

La Commission de Normalisation de la comptabilité des IPSS est chargée de la détermination du contenu concret des concepts crédits limitatifs et crédits non-limitatifs.

Le budget de gestion ne comporte que des crédits limitatifs, à l'exception des crédits relatifs:

- aux impôts directs et indirects,
- aux redevances dues en vertu de dispositions fiscales,
- aux dépenses dans le cadre de procédures ou décisions judiciaires, pour autant qu'elles ne ressortissent pas au budget des missions.

Les crédits non-limitatifs ne peuvent, par nature, jamais faire l'objet d'économies linéaires ou de compensation et sont mentionnés dans une catégorie séparée du budget de gestion.

En cas de modifications budgétaires ou comptables sur le plan de la répartition entre le budget des missions et le budget de gestion pendant la durée du contrat d'administration, l'Etat s'engage à tenir compte des conséquences budgétaires ou opérationnelles sur le fonctionnement des IPSS concernés, si nécessaire selon les principes et procédure d'adaptation, de diminution ou de non-adaptation de gestion du budget.

L'augmentation du budget de gestion de l'année en cours à la suite de l'octroi de recettes de gestion propres

Les recettes propres, qui résultent de prestations qui cadrent dans les missions de l'ONVA et qui sont effectuées pour des tiers sur la base d'un recouvrement des frais, s'ajoutent à l'enveloppe de gestion de l'année en cours en respectant les procédures d'adaptation et de fixation du budget telles que fixées par l'arrêté royal du 3 avril 1997.

A partir de 2016, les autres recettes de gestion propres de l'ONVA prévues dans le budget de l'année en cours et énumérées ci-après peuvent chaque année être ajoutées à l'enveloppe de gestion de l'année en cours moyennant l'avis favorable du Commissaire du Gouvernement du Budget, et ce dans le délai fixé.

Cet avis favorable consiste en un accord portant aussi bien sur le montant des recettes de gestion propres prévues dans l'année en cours que sur l'affectation de ce montant décidée par l'ONVA dans l'année en cours.

Sont ici visés, les types de recettes de gestion propres suivants, pour lesquels un dossier de principe, comprenant une estimation des montants prévus, a été approuvé préalablement par le Comité de gestion/Conseil d'administration:

1. les recettes de gestion uniques provenant de la vente d'un bien immobilier sur la base du prix de vente intégral, pour laquelle les conditions particulières ont été respectées,
2. les recettes de gestion périodiques provenant de la location d'un bien immobilier sur une base contractuelle (p. ex. un bâtiment ou l'étage d'un bâtiment) sont ajoutées au budget de gestion, soit totalement en cas de location à prix coûtant à un autre service public, soit pour moitié en cas de location au prix du marché à un autre tiers,
3. les recettes de gestion périodiques provenant du détachement de membres du personnel (p. ex. vers une cellule stratégique - hors celle(s) du (des) ministre(s) de tutelle de l'IPSS - ou vers une organisation syndicale) ou de la mise à disposition de membres du personnel (p. ex. pour un service d'audit commun ou pour le SIRS...) sont ajoutées aux crédits de personnel alloués.
4. les recettes de gestion issues de la fourniture de services à prix coûtant à des tiers et à d'autres IPSS (p. ex. le scanning de dossiers pour des tiers),
5. les recettes de gestion périodiques provenant de la poursuite de l'exécution par l'ONVA de certaines missions pour le compte des entités fédérées pendant ou après la phase transitoire de la sixième réforme de l'Etat, dans le cadre des conventions de coopération qui sont conclues avec les entités fédérées.

Les autres recettes de gestion propres réalisées l'année précédente (provenant p. ex. de la fourniture d'imprimés, de la location de salles de réunion, de la délivrance d'attestations ou de l'établissement de statistiques...), Les frais de personnel et autres frais de fonctionnement consentis pour cette livraison peuvent être intégralement ajoutés à l'enveloppe de gestion de l'année en cours. La différence entre le prix du marché facturé et les frais de personnel et autres frais de fonctionnement consentis peut, en tant qu'incitant pour une bonne gestion, être ajoutée pour moitié à l'enveloppe de gestion de l'année en cours moyennant l'avis favorable du Commissaire du Gouvernement du Budget, et ce dans le délai fixé prévu.

Cet avis favorable consistera en un accord portant aussi bien sur le montant des autres recettes de gestion propres enregistrées au cours de l'année passée que sur l'affectation de ce montant décidée par l'ONVA dans l'année en cours.

Pour les projets de synergies, qui sont actuellement repris dans les dispositions communes, les moyens nécessaires seront prévus aux budgets de gestion des IPSS participantes. L'impact de projets de synergies (p. ex. le moteur salarial) sur les budgets de gestion des IPSS participantes sera réglé préalablement sur le plan budgétaire au sein du Collège des IPSS. Ces recettes de gestion s'ajoutent à l'enveloppe de gestion de l'ONVA réalisant les prestations en faveur des autres IPSS, moyennant l'avis favorable du Commissaire du Gouvernement, et seront communiquées pour information aux Ministres de tutelle et aux Ministres en charge du Budget et de la Fonction publique.

Les mêmes principes sont applicables aux projets de synergies hors sécurité sociale et aux opérations de fusion tels qu'ils sont définis dans le contrat d'administration.

Les montants des recettes de gestion propres précitées prévues et réalisées, ainsi que l'affectation de ces montants, qui ont reçu un avis positif du Commissaire du Gouvernement du Budget, peuvent être inscrits par l'institution sur un feuillet d'ajustement du budget de gestion de l'année en cours.

Adaptation du Budget de gestion suite aux modifications de circonstances

Les thématiques suivantes seront discutées, à l'initiative de l'ONVA, entre le Ministre de Tutelle, le Ministre en charge du Budget, et si nécessaire le Ministre en charge de la Fonction publique, de manière à ce que des crédits supplémentaires puissent avant l'entrée en vigueur éventuellement être accordés, après une décision du Gouvernement:

Nouvelles missions

Si durant la durée du contrat d'administration, l'ONVA doit exécuter une mission supplémentaire, dont on constate, après une analyse préalable, que celle-ci ne peut être réalisée dans les crédits de gestion alloués et qu'elle entrainera donc une augmentation des dépenses de gestion (compte tenu des coûts uniques de démarrage, principalement informatiques, et des frais récurrents annuels de personnel et de fonctionnement en vitesse de croisière),

Personnel

Si le montant global des crédits de personnel calculé selon la formule est inférieur au montant obtenu au moyen de la méthode de calcul propre de l'ONVA, et pour autant que cela mette en danger la réalisation d'objectifs déterminés ou la réalisation de projets déterminés, repris dans le contrat. Les dépenses de personnel nécessaires, obligatoires et imprévues supplémentaires, qui sont la conséquence d'une décision du Gouvernement, seront ajoutées au crédit de personnel,

Fonctionnement et investissement

Si l'application de l'évolution des crédits de fonctionnement et d'investissement en fonction de l'indice santé met en danger la réalisation d'objectifs déterminés ou la réalisation de projets déterminés, repris dans le contrat

En cas de nouvelles dépenses engagées en vue de se mettre en règle avec les obligations légales (telles que, par exemple, les dispositions environnementales, l'analyse des risques des ascenseurs, les cotisations sociales, les assurances).

La diminution ou la non-adaptation du budget de gestion à la suite d'une nouvelle mission ou sans nouvelle mission

Si les moyens disponibles (humains ou budgétaires) sont réduits, ou si les missions sont élargies sans que les crédits soient majorés, ce manque de moyens pourra être répercuté dans l'exécution des objectifs du contrat.

Après concertation constructive entre le Ministre de Tutelle, le Ministre ayant le budget dans ses attributions, les gestionnaires ayant voix délibérative désignées par l'organe de gestion ainsi que la personne chargée de la gestion journalière, l'ONVA pourra diminuer les objectifs à atteindre conformément à l'article 7 de l'arrêté royal du 3 avril 1997 et sur la base d'un instrument de mesure objectif, dans les cas suivants:

- Si l'Etat fédéral, dans le cadre de la politique budgétaire de l'Etat, ne peut garantir le cadre budgétaire convenu, en cas de diminution des moyens disponibles (humains ou budgétaires),
- Si les missions sont élargies sans que des crédits ne soient alloués,
- Si des crédits supplémentaires et nécessaires ne peuvent pas être alloués.

Et ce, pour autant que ces dispositions puissent mettre en danger la réalisation des objectifs ou projets repris dans le présent contrat.

Lors de l'évaluation du contrat, les modifications des objectifs durant celui-ci seront prises en compte.

Les avis du Commissaire du Gouvernement du Budget concernant le budget, la comptabilité, le personnel, l'ICT...

L'Etat s'engage à ce que le Commissaire du Gouvernement du Budget respecte les délais prévus aux articles 12, 14 et 19 de l'AR du 3 avril 1997.

Les délais de transmission des avis du Commissaire du Gouvernement du Budget pour les autres demandes d'avis seront

fixés, en concertation entre l'ONVA et le Commissaire du Gouvernement, dans le protocole de collaboration qui sera rédigé dans le courant du contrat d'administration. L'Etat s'engage à ce que le Commissaire du Gouvernement du Budget respecte les délais fixés.

Dans des cas extrêmement urgents, l'ONVA pourra invoquer l'urgence pour des demandes d'avis. L'ONVA justifiera clairement cette urgence. Dans ce dernier cas, le Commissaire du Gouvernement du Budget essaiera de rendre un avis aussi vite que possible.

Toute demande nécessitant l'accord du Ministre du Budget (comme par exemple un recours contre un avis négatif d'un commissaire, une demande d'accord sur le budget ou une demande de redistribution) sera communiquée préalablement ou au même moment au Ministre de Tutelle.

L'adaptation du budget de gestion à la suite de remaniement entre articles budgétaires

Au cours **d'un même exercice**, les transferts entre crédits, tels que prévus par l'article 14, §1, de l'AR du 3 avril 1997, seront traités par le Commissaire du Gouvernement au Budget dans le délai prévu.

En vue de permettre une bonne gestion, une flexibilité maximale est autorisée entre les crédits de fonctionnement et d'investissement (y compris immobilier). Les économies imposées, les ROI et les crédits supplémentaires peuvent être redistribués sur l'ensemble des crédits budgétaires de dépenses du budget de gestion, afin de réaliser de manière optimale le 5ème contrat d'administration.

Des réagencements entre articles budgétaires au cours d'un même exercice budgétaire peuvent être opérés tout au long de l'année. Il est également permis de procéder à une redistribution de crédit lors de la clôture de l'exercice, qui se réalise l'année N+1.

L'augmentation du budget de gestion à la suite du transfert de crédits de l'exercice budgétaire précédent

Le transfert de crédits de **l'exercice budgétaire précédent vers l'année en cours** est autorisé moyennant le respect des conditions prévues à l'article 14, §2 de l'AR du 3 avril 1997 et moyennant l'avis favorable du Commissaire du Gouvernement du Budget, dans le délai prévu.

En cas d'avis favorable du Commissaire du Gouvernement du Budget, les transferts approuvés pourront être ajoutés par l'ONVA aux crédits de l'année en cours.

Afin de permettre aux commissaires du Gouvernement de suivre l'avancement des projets entrepris et de pouvoir juger de leur suivi ainsi que de l'opportunité des réinscriptions, l'IPSS fera en sorte que les commissaires du Gouvernement aient fréquemment accès au planning et aux résultats du programme des investissements. L'ONVA communiquera chaque semestre un état de lieu du programme d'investissement. Cela fera l'objet d'une application uniforme dans chaque institution.

L'adaptation du budget de gestion à la suite d'une modification des cotisations sociales

En cas de modifications des cotisations sociales relatives aux membres du personnel (principalement les cotisations de pension au Pool des parastataux), le budget de gestion sera adapté. Les montants qui serviront de base au calcul seront déterminés institution par institution en concertation par le Collège, (le cas échéant le SDPSP) et le SPF Budget et Contrôle de la Gestion. Pour info: le paiement par les IPSS des cotisations patronales de pension au Pool des parastataux constitue une opération financière et budgétaire neutre.

Pour les dépenses dans le cadre du Pool des parastataux, un nouvel article budgétaire sera proposé par la Commission de Normalisation de la comptabilité afin de reprendre les crédits budgétaires alloués à ces cotisations.

L'augmentation du budget de gestion à la suite des paiements d'arriérés de primes de compétences

Pour autant que ce mécanisme soit encore applicable et dans la mesure où il le sera, la provision pour le paiement des arriérés de primes de compétence qui seront dus sera constituée annuellement au SPF Budget et Contrôle de la gestion. Le montant des dépenses de personnel autorisées par IPSS tel que repris dans le contrat d'administration sera augmenté du montant nécessaire des arriérés relatifs aux primes de compétence payées entre janvier et septembre (**première tranche**), pour autant que la somme des montants de toutes les institutions publiques de sécurité sociale ne dépasse pas le montant total de la provision. Une **deuxième tranche** pourra également encore être octroyée pour les arriérés payés entre octobre et décembre.

Ces augmentations seront autorisées au plus tard le 31 janvier de l'année suivante par le ministre du Budget, sur proposition du ministre de tutelle de l'ONVA sur base des pièces justificatives des paiements effectués et de l'avis du Commissaire du Gouvernement représentant le ministre du Budget auprès de l'ONVA.

Budget de gestion pour les exercices 2016, 2017 et 2018

Le budget de gestion de l'ONVA pour les exercices 2016, 2017 et 2018, et suivant la décision du Conseil des ministres du 18/12/2015, est établi comme suit:

	2016	2017 ⁽¹⁾	2018 ⁽¹⁾
Dépenses de personnel	16.763.941	16.428.663	16.100.089
Dépenses de fonctionnement	5.968.372	5.847.550	5.629.644
<i>Dont: Fonctionnement ordinaire</i>	2.561.171	2.509.948	2.459.749
<i>Informatique</i>	3.407.201	3.337.602	3.169.395
Investissements	1.286.805	1.261.067	1.235.790
<i>Dont: Investissements mobiliers</i>	26.805	26.269	25.744
<i>Investissements informatiques</i>	1.260.000	1.234.798	1.210.046
<i>Investissements immobiliers</i>	0	0	0
Dépenses de fonctionnement non-limitatives	72.905	71.447	70.018
Total	24.092.023	23.608.727	23.035.041

⁽¹⁾ Pour les exercices 2017 et 2018: calcul en prix de 2016

Cette enveloppe de gestion comprend également les crédits pour l'exécution des mesures gouvernementales adoptées et pour la mise en œuvre des projets de modernisation, comme décrit dans le contrat d'administration.

L'exécution du budget 2016 se fera conformément aux décisions du Conseil des Ministres du 18/12/2015.

Montant maximal des crédits pour le personnel statutaire

Conformément à l'article 5 de l'AR du 3 avril 1997, le montant maximal des crédits de personnel statutaire est fixé à € 16.763.941 pour l'exercice 2016, à € 16.428.663 pour l'exercice 2017 et à € 16.100.089 pour l'exercice 2018.

Révision annuelle

Les montants budgétaires pour les exercices 2017 et 2018 sont obtenus sur base de la méthode de calcul propre à l'ONVA et sur base des hypothèses actuelles. Ces montants pourront faire l'objet d'une réévaluation annuelle et sont donc mentionnés à titre indicatif. Néanmoins, dans la mesure du possible et de la politique budgétaire de l'Etat fédéral, l'Etat fédéral s'engage à respecter au maximum les montants inscrits (ou réévalués en cas de réévaluation) pour les exercices 2017 et 2018.

Si l'Etat fédéral ne peut honorer ce cadre budgétaire discuté dans le contexte de la politique budgétaire de l'Etat, le contrat d'administration pourra être adapté.

A politique inchangée, pour les années 2017 et 2018, les montants de chaque catégorie de dépenses seront réévalués de la manière suivante, après application des économies budgétaires décidées par le gouvernement et éventuelle renégociation subséquente des engagements des IPSS:

a. Crédits de personnel

Les crédits de personnel seront paramétrisés en fonction de l'évolution du coefficient moyen de liquidation selon la formule:

Coefficient moyen de liquidation des rémunérations année N⁽¹⁾

Coefficient moyen de liquidation des rémunérations année N-1⁽²⁾

⁽¹⁾ *Hypothèse du budget économique du Bureau du Plan*

⁽²⁾ *Coefficient réel*

Si l'évolution des crédits de personnel mettrait en danger la réalisation des objectifs déterminés ou la réalisation des projets déterminés repris dans le présent contrat, le contrat d'administration sera adapté conformément aux dispositions prévues.

b. Crédits de fonctionnement et d'investissement en ce compris les crédits d'investissement immobiliers

Les crédits de l'année précédente évoluent en fonction de l'indice santé figurant dans le budget économique qui sert de base à l'établissement du budget de l'année concernée.

Si l'évolution des crédits de fonctionnement et/ou d'investissement mettrait en danger la réalisation des objectifs déterminés ou la réalisation des projets déterminés repris dans le contrat, le contrat d'administration sera adapté conformément aux dispositions.

Opérations immobilières

Dans la limite de ses missions, l'ONVA peut décider de l'acquisition, de l'utilisation ou de l'aliénation de biens matériels ou immatériels et de l'établissement ou de la suppression de droits réels sur ces biens, ainsi que de l'exécution de pareilles décisions.

Toute décision d'acquérir, construire, rénover ou aliéner un immeuble ou un droit immobilier dont le montant dépasse cinq millions d'euros est soumise à l'autorisation préalable du ministre de tutelle et du ministre ayant le budget dans ses attributions.

Pour autant que l'ONVA appartienne à la Gestion globale, l'affectation du produit de l'aliénation de ces immeubles, dont le montant dépasse cinq millions d'euros, et l'ajout de ce produit à l'enveloppe de gestion de l'année en cours doivent recevoir l'accord préalable du ministre de tutelle et du ministre ayant le budget dans ses attributions. Cette enveloppe de gestion complémentaire doit être utilisée pour la construction ou l'achat d'un autre bâtiment ou pour des travaux de rénovation dans un bâtiment existant, dans le cadre d'une politique d'utilisation optimale des immeubles (par ex. le

déploiement du télétravail ou du « New way of working ») ou dans le cadre d'une fusion.

Comptabilité générale et analytique

L'ONVA s'engage à appliquer un plan comptable conformément au plan comptable normalisé pour les institutions publiques de sécurité sociale, comme repris à l'AR du 26 janvier 2014. Le plan comptable normalisé sera approfondi par la Commission de Normalisation de la comptabilité des IPSS, en collaboration avec le SPF Budget et Contrôle de la Gestion et le SPF Sécurité sociale et suivant les délais déterminés par la Commission de Normalisation de la comptabilité des IPSS.

L'ONVA utilisera le système de la comptabilité analytique pour déterminer et évaluer les coûts des activités de base principales. De plus, ce système sera utilisé aussi pour déterminer le coût du développement et de l'entretien de nouveaux projets.

Transmission des états périodiques

Conformément aux directives du Gouvernement, l'ONVA communiquera mensuellement au Ministre de tutelle et au ministre ayant le Budget dans ses attributions, ainsi qu'aux SPF Sécurité sociale et SPF Budget et Contrôle de la Gestion, un état des recettes et des dépenses de gestion.

Les IPSS mettent en place un suivi mensuel ou le cas échéant trimestriel, en format standardisé de leur budget de mission et demandent les données nécessaires aux organisations coopérantes de sécurité sociale s'il y a lieu.

Dans le cadre d'une communication centralisée des comptes annuels à l'UE, les IPSS s'engagent à participer, en collaboration avec le SPF sécurité sociale et le SPF Budget, à l'implémentation et à l'utilisation du système e-BMC.

L'ONVA s'engage lors de chaque exercice budgétaire du comité de monitoring à communiquer les tableaux synoptiques pour les missions et pour la gestion demandés de manière correcte, complète et à temps et conformément aux structures définies en annexe des AR du 26 janvier 2014 et 22 juin 2001.

Participation aux projets transversaux

Les IPSS s'engagent, chacune pour ce qui la concerne, à collaborer à l'exécution des programmes relatifs à la simplification administrative, à la lutte contre la pauvreté et à la lutte contre la fraude sociale.

Dans le cadre de leur gestion quotidienne, les IPSS prêteront également attention aux initiatives relatives à la politique du développement durable.

Une attention spécifique sera consacrée à l'application du principe de «handstreaming», conformément aux dispositions de la Convention des Nations-Unies relative aux droits des personnes handicapées, en favorisant, de manière transversale, l'intégration des personnes handicapées dans tous les domaines de la vie en société et en tenant compte dans les différentes phases de la politique de la dimension handicap. A cet effet, l'ONVA sera attentive à «handstreaming» dans le plan d'administration. Ce faisant, il sera fait appel au référent «Handicap» qui a été désigné dans chaque institution et dans chaque cellule stratégique et il sera collaboré avec le mécanisme de coordination fédérale établi au sein du SPF Sécurité Sociale et avec la société civile.

L'ONVA s'inscrira également dans la poursuite et l'intensification de la politique en place de gender mainstreaming, conformément aux dispositions de la loi du 7 janvier 2007 visant au contrôle de l'application des résolutions de la conférence mondiale sur les femmes réunie à Pékin en septembre 1995 et intégrant la dimension du genre dans l'ensemble des politiques fédérales et de ses arrêtés d'exécution.

Les IPSS s'engagent à continuer à participer activement aux Réseaux Fédéraux Orientation Client et Gestion des Plaintes et, ce faisant, à participer au rapportage annuel des indicateurs de gestion des plaintes et à activement contribuer à la réalisation du Plan Fédéral Orientation Client qui, pour 2016, mettra l'accent sur l'optimisation de l'accueil et le catalogue des produits et services.

Les IPSS s'engagent à mesurer au moins une fois durant la durée du contrat d'administration la satisfaction client, en vue

d'améliorer la fourniture de leurs produits et services.

Durant l'exécution de ce contrat d'administration et dans le but d'optimiser les droits des assurés sociaux et d'adapter l'exercice de ces droits aux évolutions sociétales et technologiques, le Collège des IPSS et les partenaires sociaux s'engagent à communiquer au Gouvernement fédéral des propositions concrètes visant à actualiser la Charte de l'Assuré social et ce, avec le support actif du groupe de travail Collège - SPF Sécurité sociale qui assure le monitoring de l'application de ladite Charte. Durant cet exercice, le groupe de travail Collège - SPF Sécurité sociale impliquera le plus pro-activement possible tant les assurés sociaux que les autres institutions de sécurité sociale.

Dispositions finales

Les engagements repris dans le présent contrat d'administration ne portent pas atteinte à l'obligation de l'ONVA de respecter les divers textes légaux et réglementaires qui contiennent des directives générales, qui s'imposent aux institutions de sécurité sociale lors de l'examen des droits à prestations et dans les relations avec les assurés sociaux, à savoir:

- la loi du 29 juillet 1991 sur la motivation formelle des actes administratifs ;
- la Charte de l'utilisateur des services publics du 4 décembre 1992 ;
- la loi du 11 avril 1994 relative à la publicité de l'administration ;
- la loi du 11 avril 1995 visant à instituer la Charte de l'assuré social.

Pour chaque service ayant des contacts avec les assurés sociaux, les dispositions de la Charte de l'assuré social s'appliquent et les engagements doivent être respectés.

Les engagements repris dans le présent contrat d'administration ne portent pas atteinte à l'obligation de l'institution d'exécuter, de manière efficace, les autres missions légales qui ne font pas l'objet d'un objectif spécifique.

VII. Instruments de mesure

Les objectifs et règles de conduite vis-à-vis du public repris dans ce contrat sont suivis et mesurés de la manière suivante:

1. Tableaux de bord

Objectifs de production

Les tableaux de bord: des indicateurs de production et des résultats quantifiables sont repris dans le plan d'administration ainsi que dans les plans de management par service. Dès lors, il est possible de déterminer de manière précise la mesure dans laquelle les objectifs ont été atteints dans les délais prévus.

Les données sources nécessaires pour évaluer l'atteinte des objectifs fixés sont saisies directement dans les bases de données opérationnelles, sont gérées via un data warehouse et rendues accessibles grâce à une application de type web. Le dashboarding des résultats est géré par l'outil informatique de gestion du balanced scorecard

Dans ces différents indicateurs, les volumes, pourcentages, délais de traitement ainsi que les courbes d'évolution sont mesurés afin de déterminer la qualité, le coût et la ponctualité du service offert aux travailleurs.

Objectifs stratégiques

Pour chaque projet, un tableau de bord a été défini et reprend:

Les indicateurs de progression qui consistent en une date à laquelle l'action aura été réalisée et qui pourra être comparée avec la date limite préalablement fixée.

Un ou plusieurs indicateurs de résultat et une ou plusieurs normes.

Le tableau de bord indique pour chaque indicateur sa valeur actuelle et y juxtapose les normes ou tendances attendues pour chacune des trois années du contrat d'administration. Ces normes pourront être comparées avec les valeurs qui seront effectivement obtenues.

Les actions et résultats auxquels l'ONVA s'engage figurent dans des tableaux spécifiques permettant d'évaluer de manière précise si, et dans quelle mesure, l'administration respecte effectivement les engagements figurant dans le contrat d'administration.

2. Balanced Score Card

Le Balanced Score card permet également de suivre mois par mois l'évolution des indicateurs et de prendre les mesures nécessaires afin de permettre d'atteindre les objectifs du contrat d'administration.

3. Risques opérationnels et stratégiques

L'instrument de gestion des risques opérationnels «Javarisk», développé selon la méthodologie «Coso Intosai», renforce le niveau de maîtrise de l'organisation. Les risques détectés par les différents services font l'objet d'un suivi soit via les indicateurs de risques (K.R.I) qui sont intégrés dans le balanced scorecard, soit par le suivi des mesures de contrôle mises en place.

Une analyse des risques stratégiques est effectuée annuellement avec l'ensemble des responsables des services et du management afin de détecter et de suivre les risques impactant l'ensemble de l'institution.

4. Activity Based Management

L'Activity-Based Management (la gestion des coûts liés à l'activité) permet de vérifier si le niveau de qualité des produits est satisfaisant et si le prix est justifié.

Cet instrument sert à développer une politique globale de gestion efficiente en matière de coûts

5. L'inspection

Les inspecteurs sociaux et comptables contrôlent la qualité de la vérification des données et veillent à ce que les droits des travailleurs soient correctement payés.

6. La gestion des plaintes

L'analyse des plaintes est effectuée sur base de la procédure préconisée par le SPF Personnel et Organisation, afin d'examiner en permanence le bon fonctionnement et la qualité du régime des vacances annuelles.

Suite à l'analyse concrète des problèmes soulevés par les plaintes, les réglementations et les procédures en vigueur seront éventuellement adaptées.

7. L'audit interne

L'audit interne donne une assurance raisonnable sur le bon fonctionnement de l'organisme en vérifiant l'efficacité et l'efficience des processus et la conformité aux dispositions légales et réglementaires.

8. Le contrôle interne

Le contrôle interne effectue des sondages sur base d'un échantillon choisi de manière aléatoire, contrôle et vérifie constamment la qualité des prestations.

9. Les enquêtes de satisfaction

Des enquêtes de satisfaction sont régulièrement effectuées pour mesurer le degré de satisfaction de la clientèle, du personnel, des caisses spéciales de vacances ainsi que des utilisateurs des données de l'ONVA Régime.

10. Le plan d'administration et les plans de management

Le plan d'administration et les plans de management par service - qui sont exécutés progressivement en vue de réaliser les objectifs, le rapport annuel et les analyses ponctuelles des indicateurs des tableaux de bord - permettront de suivre et de mesurer les effets des actions mises en œuvre et le bon déroulement de l'exécution des engagements pris dans le cadre du présent contrat.

Les engagements qui résultent du présent contrat valent à condition que les missions ne subissent pas de changement. Doit être assimilée à un changement toute augmentation significative du volume et de la complexité, imputable à des facteurs exogènes. Lors de l'évaluation, on tiendra dès lors uniquement compte des décisions prises en exécution des missions telles que fixées à la date de la signature du présent contrat.