



LA VILLE  
DE STAD

**RAPPORT  
ANNUEL  
RH**

**JAAARVERSLAG  
HR**

**2023**

**#BXLOVE**

VILLE DE BRUXELLES  
STAD BRUSSEL  
CITY OF BRUSSELS



**#BXLOVE**

VILLE DE BRUXELLES  
STAD BRUSSEL  
CITY OF BRUSSELS



**RAPPORT  
ANNUEL**



**JAARVERSLAG  
2023**

# **TABLE DES MATIERES & LEGENDES**

## **Légende**

**RUO** responsable unité organisationnelle - **VOE** Verantwoordelijke organisationele eenheid  
**ETP** équivalent temps plein - **VTE** Voltijdsequivalent

## **Départements :**

**AFA** Achats & Facilities – Aankopen & Facilities

**BAC** Affaires citoyennes – Burgerzaken

**FIN** Budget & Finances – Budget & Financiën

**CJS** Culture, Jeunesse, Sport – Cultuur, Jeugd, Sport

**SDU** Développement urbain - Stadsontwikkeling

**EPV** Espaces Publics et verts – Openbare en Groene Ruimtes

**IPO** Instruction publique – Openbaar Onderwijs

**OPP** Patrimoine public – Openbaar Patrimonium

**RFE** Régie foncière & Affaires économiques – Vastgoedregie & Economische Zaken

**HRH** Ressources humaines – Human Resources

**SEC** Services du Secrétaire – Diensten van de Secretaris

|                                                        |            |
|--------------------------------------------------------|------------|
| <b>1. Préface, chiffres clé &amp; budget RH</b>        | <b>04</b>  |
| <b>2. Les poumons de la Ville</b>                      |            |
| Photographie de l'administration                       | <b>16</b>  |
| <b>3. Les RH en mouvement</b>                          |            |
| Chiffres du recrutement                                | <b>34</b>  |
| Nouveautés recrutement & marque employeur              | <b>38</b>  |
| Chiffres des départs                                   | <b>42</b>  |
| <b>4. La gestion du capital humain</b>                 |            |
| <b>Un personnel compétent et motivé</b>                |            |
| Un nouveau lieu de travail incontournable              | <b>48</b>  |
| Télétravail                                            | <b>50</b>  |
| Développement des talents & formation                  | <b>52</b>  |
| Revalorisation salariale                               | <b>60</b>  |
| Satisfaction du personnel                              | <b>66</b>  |
| La Communication interne                               | <b>74</b>  |
| <b>5. La gestion du capital humain</b>                 |            |
| <b>Le coeur de la Ville : prendre soin de chacun·e</b> |            |
| Le plan de diversité                                   | <b>84</b>  |
| Des collègues extra                                    | <b>86</b>  |
| SICPPT                                                 | <b>88</b>  |
| SoBru                                                  | <b>102</b> |
| <b>6. Soutenir le management</b>                       |            |
| Projet pilote Leadership                               | <b>112</b> |
| Evaluation                                             | <b>116</b> |
| Contrôle interne                                       | <b>118</b> |
| Midis du management                                    | <b>122</b> |
| <b>7. Les challenge sociétaux et de demain</b>         |            |
| Lutte contre l'absentéisme                             | <b>126</b> |
| Synergies avec le CPAS                                 | <b>138</b> |
| <b>8. Le Département RH</b>                            | <b>144</b> |

# INHOUDSTAFEL & LEGENDE

## **Légende**

**RUO** responsable unité organisationnelle - VOE Verantwoordelijke organisationele eenheid

**ETP** équivalent temps plein - VTE Voltijdsequivalent

## **Départementen :**

**AFA** Achats & Facilities – Aankopen & Facilities

**BAC** Affaires citoyennes – Burgerzaken

**FIN** Budget & Finances – Budget & Financiën

**CJS** Culture, Jeunesse, Sport – Cultuur, Jeugd, Sport

**SDU** Développement urbain - Stadsontwikkeling

**EPV** Espaces Publics et verts – Openbare en Groene Ruimtes

**IPO** Instruction publique – Openbaar Onderwijs

**OPP** Patrimoine public – Openbaar Patrimonium

**RFE** Régie foncière & Affaires économiques – Vastgoedregie & Economische Zaken

**HRH** Ressources humaines – Human Resources

**SEC** Services du Secrétaire – Diensten van de Secretaris

|                                                        |            |
|--------------------------------------------------------|------------|
| <b>1. Voorwoord, kerncijfers en budget HR</b>          | <b>04</b>  |
| <b>2. De longen van de Stad</b>                        |            |
| Een beeld van de administratie                         | <b>16</b>  |
| <b>3. HR in beweging</b>                               |            |
| Cijfers werving                                        | <b>38</b>  |
| Nieuwigheden werving en employer branding              | <b>42</b>  |
| Cijfers vertrekkende personeelsleden                   | <b>46</b>  |
| <b>4. Beheer van het menselijk kapitaal</b>            |            |
| <b>Competent en gemotiveerd personeel</b>              |            |
| Een nieuwe werkplek                                    | <b>48</b>  |
| Telewerk                                               | <b>50</b>  |
| Talentontwikkeling en vorming                          | <b>52</b>  |
| Salariserziening                                       | <b>60</b>  |
| Tevredenheid van het personeel                         | <b>66</b>  |
| De Interne Communicatie                                | <b>74</b>  |
| <b>5. Beheer van het menselijk kapitaal</b>            |            |
| <b>Het hart van de Stad: zorg dragen voor iedereen</b> |            |
| Het diversiteitsplan                                   | <b>84</b>  |
| Buitengewone collega's                                 | <b>86</b>  |
| GIDPBW                                                 | <b>88</b>  |
| SoBru                                                  | <b>102</b> |
| <b>6. Ondersteuning van het management</b>             |            |
| Pilotproject leadership                                | <b>112</b> |
| Evaluatie                                              | <b>116</b> |
| Interne controle                                       | <b>118</b> |
| Middagen van het management                            | <b>122</b> |
| <b>7. De Maatschappelijke uitdagingen van morgen</b>   |            |
| De strijd tegen ziekteverzuim                          | <b>126</b> |
| Synergie met het OCMW                                  | <b>138</b> |
| <b>8. Het departement HR</b>                           | <b>144</b> |

# **1. PRÉFACE, CHIFFRES CLÉS & BUDGET RH**



**Chères lectrices, Chers lecteurs,**

**C'est avec une grande fierté que je vous présente le rapport annuel 2023 des ressources humaines de la Ville de Bruxelles. Ce rapport, riche en données et informations, offre un aperçu de l'organisation des services de la Ville et les différents aspects de la gestion des ressources humaines au cours de l'année écoulée.**

Au fil des chapitres, vous découvrirez les chiffres clés et le budget des ressources humaines, ainsi que des informations détaillées sur notre structure organisationnelle et l'ADN de nos membres du personnel. Nous mettons également en lumière l'importance de la marque employeur pour la Ville, en mettant en avant nos efforts de recrutement et de fidélisation des talents.

Le rapport aborde également la gestion du capital humain, en mettant en avant notre nouveau lieu de travail emblématique, le Brucity, ainsi que nos initiatives de revalorisation et de satisfaction du personnel. Nous mettons un point d'honneur à prendre soin de nos membres du personnel, à promouvoir la diversité et l'inclusion, et à garantir le bien-être de chacun.

Enfin, nous présentons les défis actuels et futurs auxquels nous faisons face, tels que la lutte contre l'absentéisme, la gestion financière de la Ville et la collaboration avec le CPAS de Bruxelles. Ces défis nous poussent à innover et à nous améliorer constamment, pour offrir à nos membres du personnel un environnement de travail épanouissant et performant.

Je vous invite à plonger dans les pages de ce rapport annuel, afin de découvrir nos réalisations, nos projets et nos ambitions pour l'avenir. Je suis convaincu que vous serez impressionnés par l'engagement et le professionnalisme de nos équipes, et que vous serez inspirés par notre vision d'une Ville de Bruxelles inclusive, diversifiée et résolument tournée vers l'avenir.

Bonne lecture !

**Philippe Rossignol**

Directeur des Ressources humaines



# **1. VOORWOORD KERNCIJFERS & BUDGET HR**



**Beste lezers,  
Het is met grote trots dat ik u het jaarverslag 2023 van de Human Ressources van de Stad Brussel presenteer. Dit jaarverslag, rijk aan gegevens en informatie, biedt een overzicht van de organisatie van de stadsdiensten en de verschillende aspecten van het personeelsbeheer gedurende het afgelopen jaar.**

In de verschillende hoofdstukken ontdekt u de kerncijfers en het personeelsbudget, maar ook gedetailleerde informatie over onze organisatiestructuur en het DNA van onze medewerkers.

We benadrukken het belang van het Employer Branding voor de Stad, met een focus op werving en het behoud van talent.

Het jaarverslag gaat ook in op het beheer van menselijk kapitaal waarbij ons nieuwe iconische werkplek, Brucity, wordt belicht, en onze initiatieven voor de waardering en tevredenheid van het personeel.

We hechten veel belang aan de zorg voor onze medewerkers, aan het bevorderen van diversiteit en inclusie, en aan het waarborgen van het welzijn van iedereen.

Tot slot presenteren we de huidige en toekomstige uitdagingen waarmee we worden geconfronteerd, zoals het ziekteverzuim de financiële situatie van de Stad en de samenwerking met het OCMW van Brussel. Deze uitdagingen stimuleren ons om constant te innoveren en te verbeteren, zodat we onze medewerkers een stimulerende en verrijkende werkomgeving kunnen bieden.

Ik nodig u uit om in dit jaarverslag, onze verwezenlijkingen, projecten en ambities voor de toekomst te ontdekken. Ik ben ervan overtuigd dat u onder de indruk zult zijn van het engagement en de professionaliteit van onze teams, en dat u geïnspireerd zult raken door onze visie van een inclusieve, diverse en toekomstgerichte Stad Brussel.

**Veel leesplezier!**

**Philippe Rossignol**  
Directeur Human Resources



**3811**

**ETP -VTE**

**54%**

**femmes  
vrouwen**

**3992**

**membres du personnel  
medewerkers**

**46%**

**hommes  
mannen**

**267**

**entrées en service  
indiensttredingen**

**44**

**âge moyen  
gemiddelde leeftijd**

**257**

**sorties de service  
vertrekkers**

**136**

**emplois  
beroepen**

**77,35%**

**taux de statutarisation / statutariseringsgraad**

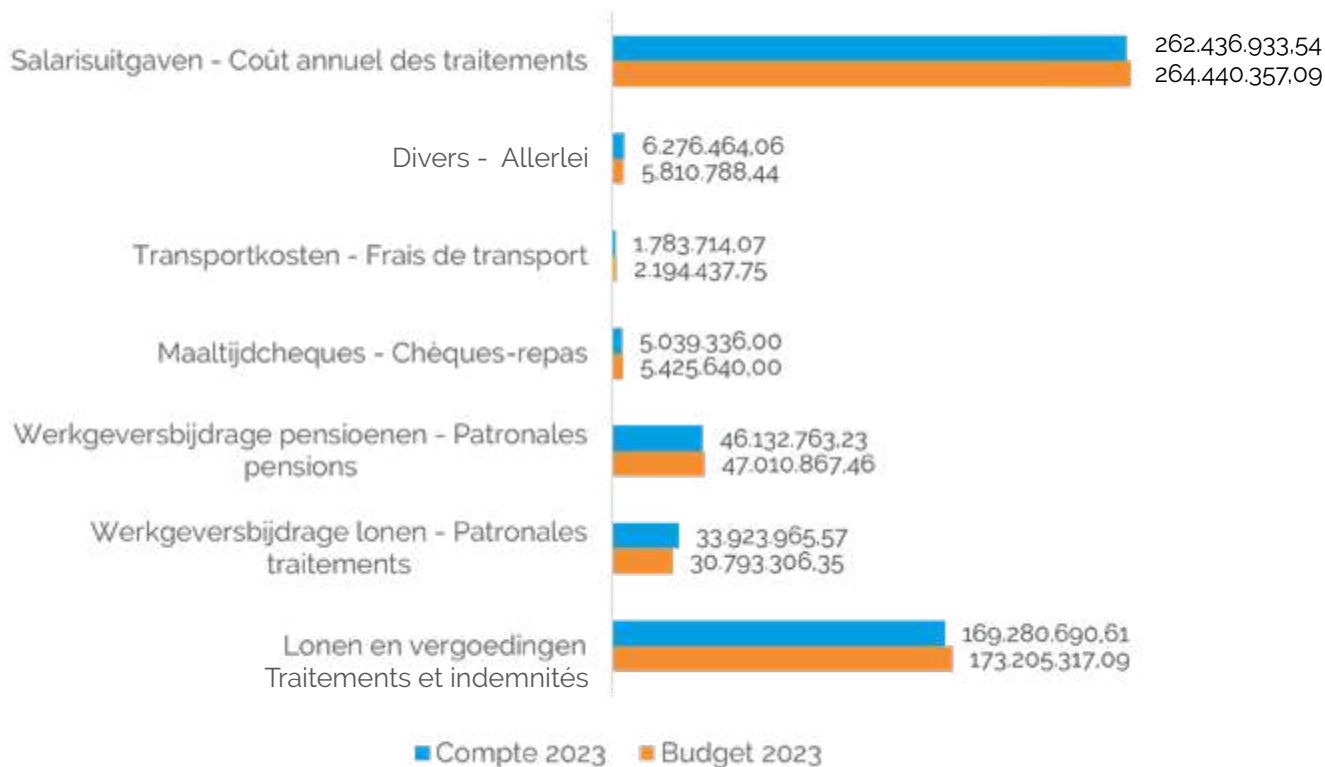


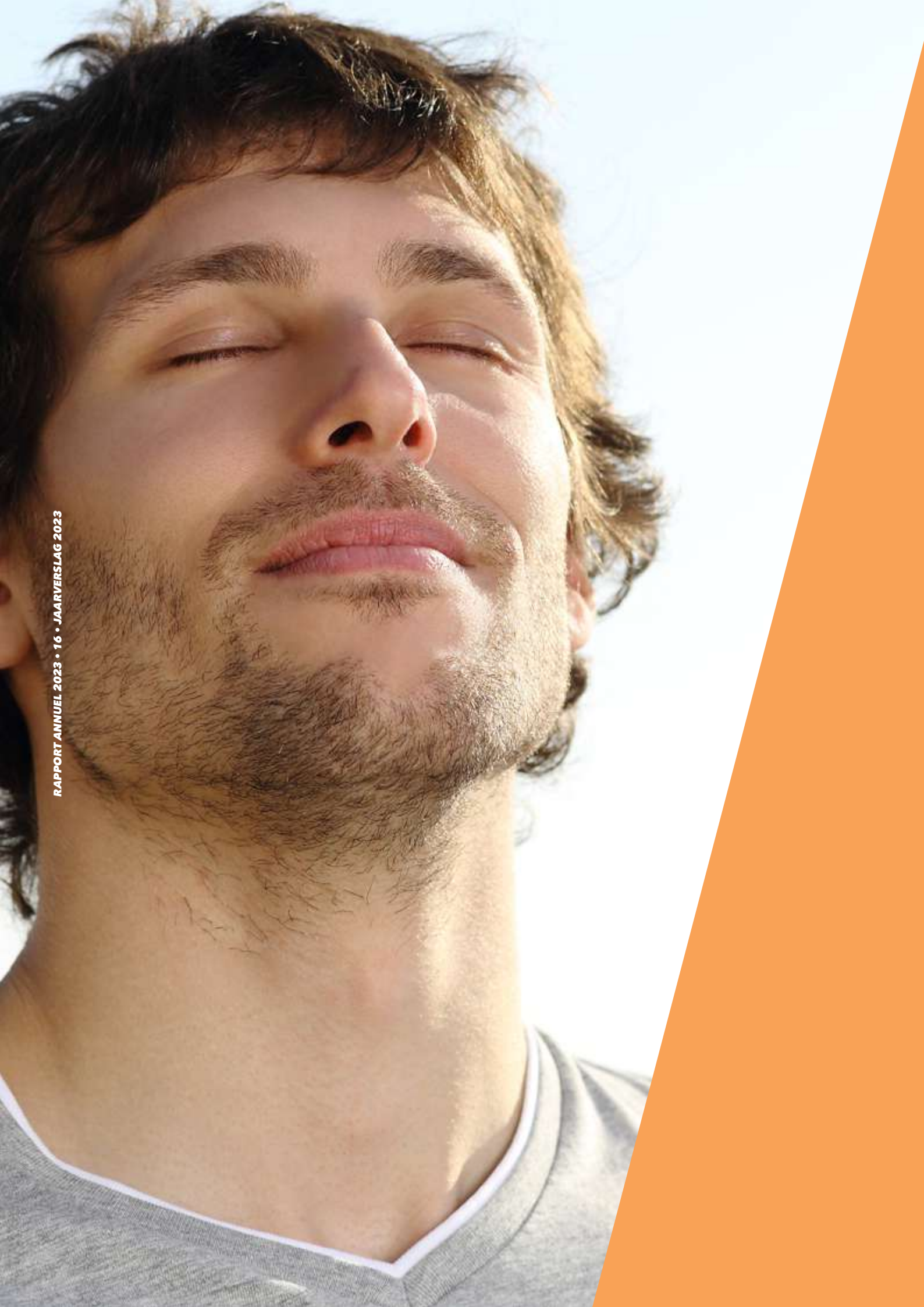
# € 262 436 933

dépenses salariales / salarisuitgaven

## 25,23%

**budget ordinaire de la Ville alloué aux salaires /  
van de gewone begrotingsuitgaven van de Stad gaat  
naar de salarissen**





## **2.** **LES POUMONS** **DE LA VILLE :** PHOTOGRAPHIE DE L'ADMINISTRATION

**DE LONGEN**  
**VAN DE STAD:**  
EEN BEELD VAN DE  
ADMINISTRATIE

## 2.1 COMPOSITION DE L'EFFECTIF

## SAMENSTELLING VAN HET PERSONEELSBESTAND

### **Répartition de femmes/hommes par niveau**

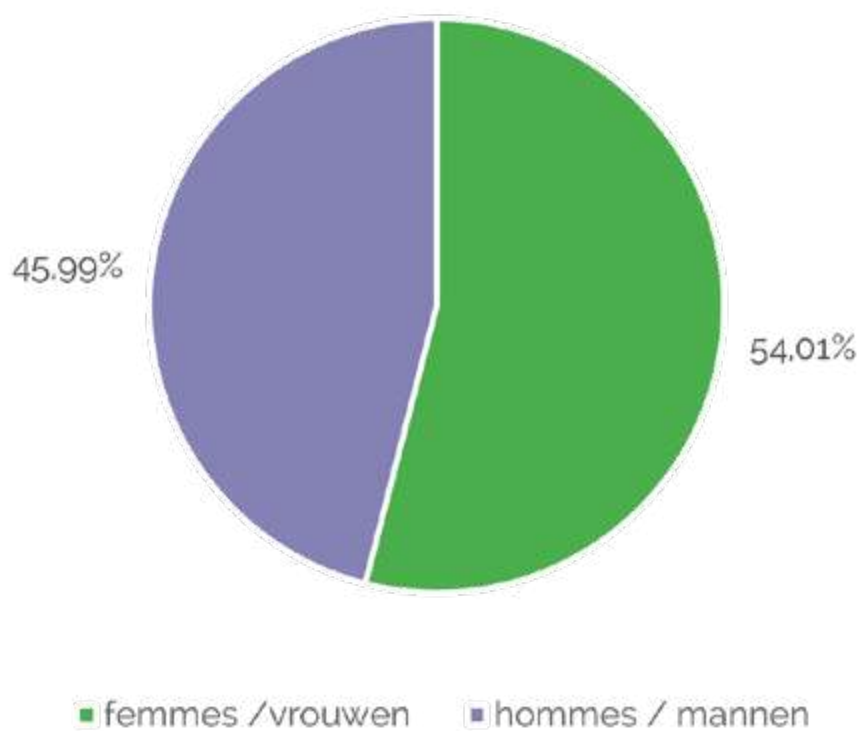
En dix ans, le nombre de femmes a augmenté d'environ 6%. En 2013, près de 49% des membres du personnel étaient des femmes, contre 51% d'hommes. En 2023, 54% des effectifs sont féminins et 46% masculins.

**Si l'on examine la proportion de femmes par rapport aux hommes parmi le personnel de grade A6 et supérieur, le rapport est inverse : 43% de femmes pour 57% d'hommes.**

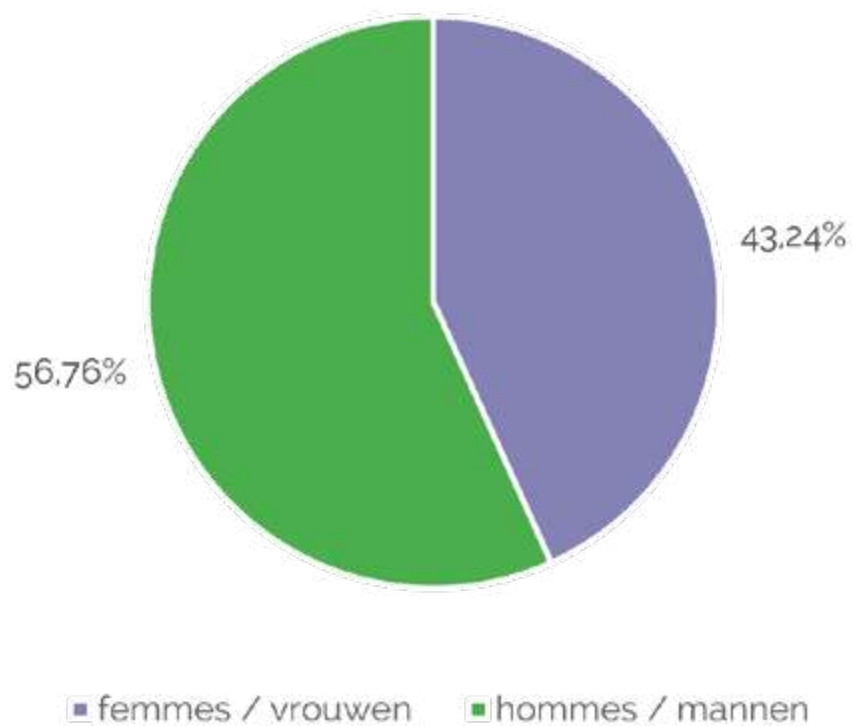
### **Verdeling vrouwen mannen per niveau**

In vergelijking met 10 jaar geleden is het aantal vrouwelijke personeelsleden met zo'n 6% gestegen. In 2013 was bijna 49% van het personeelsbestand vrouwelijk, tegenover 51% mannelijk. In 2023 is 54% van de personeelsleden vrouw, 46% man.

**Kijken we naar de verhouding vrouwen/mannen bij personeelsleden van graad A6 en hoger, dan ligt de verhouding andersom: 43% vrouwen tegenover 57% mannen.**



**Répartition femmes/hommes sur l'ensemble du personnel**  
 Verdeling vrouwen/mannen over het volledige personeelsbestand



**Répartition femmes/hommes grade A6 et supérieurs**  
 Verdeling vrouwen/mannen graade A6 en hoger

## **Répartition de femmes/hommes par niveau et par rang**

Le nombre plus élevé de femmes au rang C1 s'explique par le nombre de puéricultrices, principalement des femmes. Au rang D1 on compte un nombre plus élevé d'hommes (personnel ouvrier).

Quant au niveau E, on obtient une égalité quasi parfaite entre les deux genres.

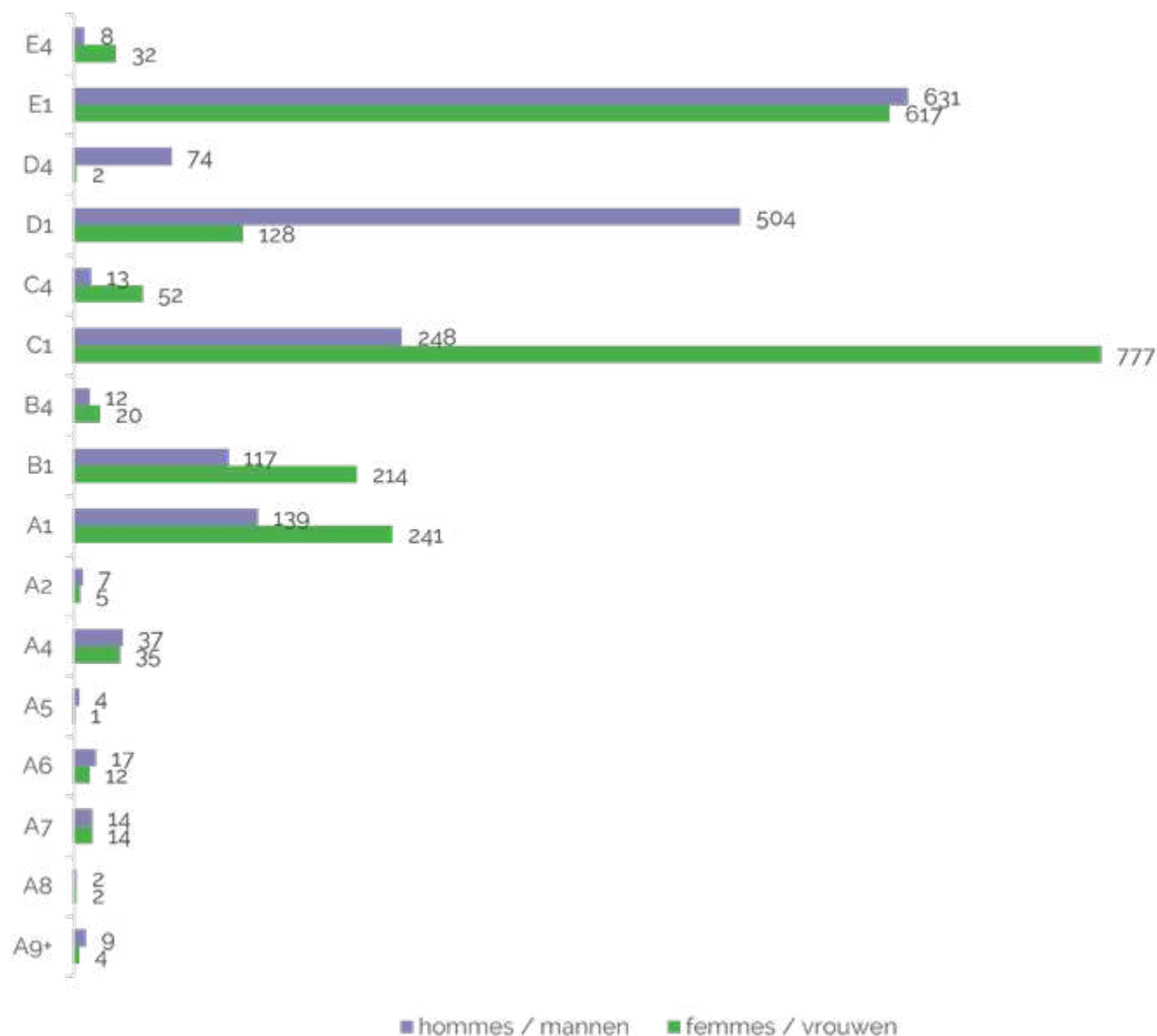
On constate également qu'au niveau A1, les femmes sont plus nombreuses que les hommes.

## **Verdeling vrouwen mannen per niveau en per rang**

Het hoger aantal vrouwen in C1 wordt verklaard door het aantal kinderverzorgsters, voornamelijk vrouwen. In rang D1 zijn er meer mannen dan vrouwen onder het arbeiderspersoneel.

Wat betreft het niveau E is er bijna perfecte gelijkheid tussen de twee geslachten.

We stellen ook vast dat er in niveau A1 meer vrouwen dan mannen werken.



## **Répartition statutaires/contractuels**

Le personnel contractuel est majoritairement féminin. En effet, le personnel de nettoyage (une catégorie de personnel où il n'y a pas de nomination) est composé d'un effectif majoritairement féminin.

La proportion contractuel.le.s/statutaires ne doit pas être confondue avec le taux de statutarisation : ce dernier révèle la proportion de membres du personnel nommés à titre définitif en regard du nombre de personnes qui pourrait théoriquement l'être.

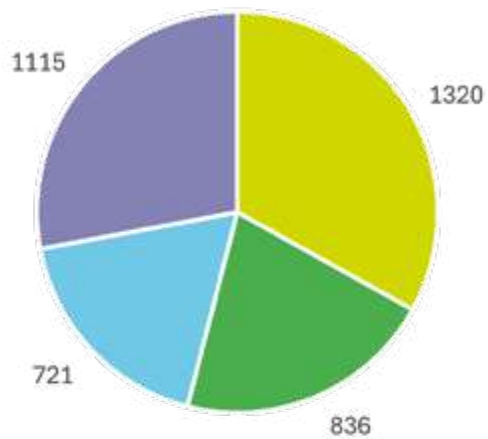
Ce taux s'élève à **77,35%**.

## **Verdeling statutairen/contractuelen**

Het zijn vooral vrouwen die een functie uitvoeren als contractueel personeelslid.

Er is geen vaste benoeming bij het schoonmaakpersoneel, dat voornamelijk uit vrouwen bestaat.

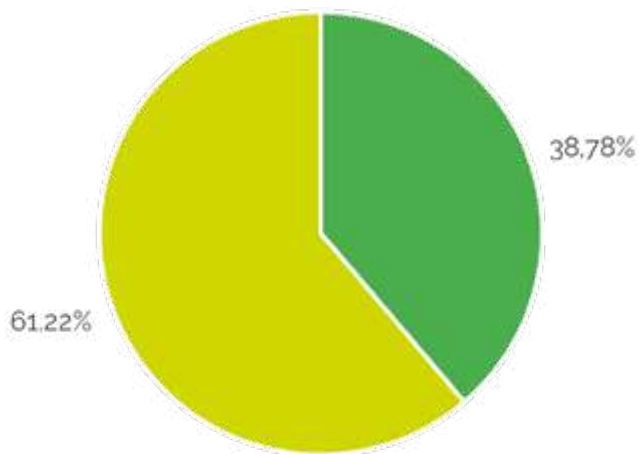
De verhouding contractuelen/statutairen mag niet verward worden met de statutariseringsgraad: dat is de verhouding vast benoemden ten opzichte van het aantal medewerkers dat in theorie vast benoemd kan worden. Deze ligt momenteel op **77,35%**.



■ femmes / vrouwen contr ■ femmes / vrouwen stat  
■ hommes / mannen contr ■ hommes / mannen stat

**Répartition femmes/hommes sur l'ensemble du personnel et par nombre de personnes statutaires et contractuelles.**

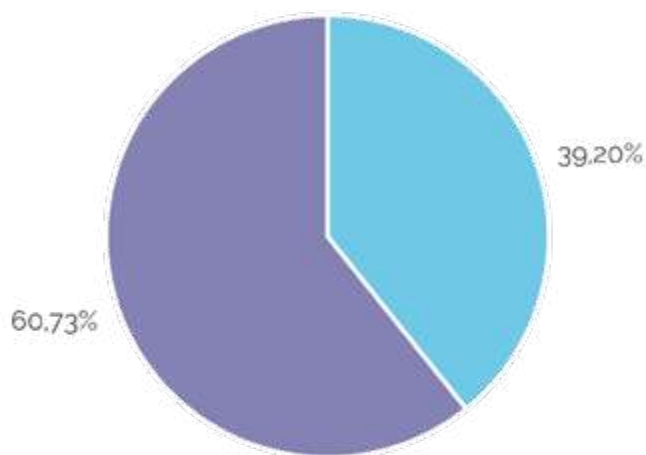
Verdeling vrouwen/mannen over het volledige personeelsbestand en volgens het aantal vast benoemden/contractuelen.



■ contractuels / contractuelen ■ statutaires / statutairen

**Répartition statutaires/contractuels pour le personnel féminin.**

Verhouding statutairen/contractuelen bij het vrouwelijke personeel.



■ contractuels / contractuelen ■ statutaires / statutairen

**Répartition statutaires/contractuels pour le personnel masculin.**

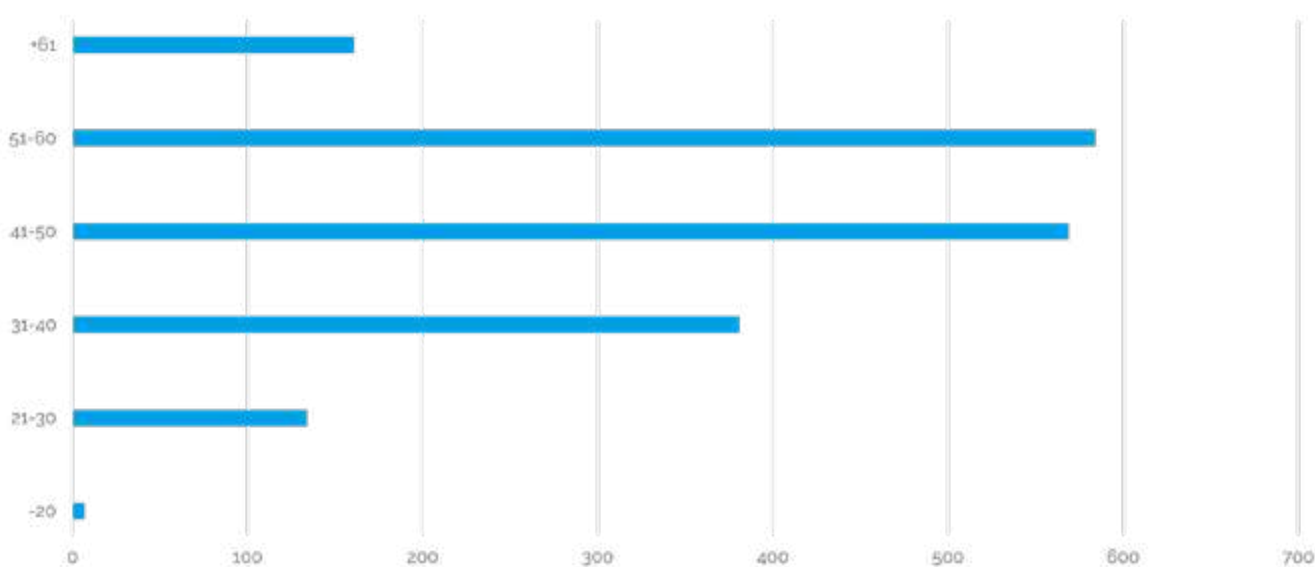
Verhouding statutairen/contractuelen bij het mannelijke personeel.

## Pyramide des âges par sexe

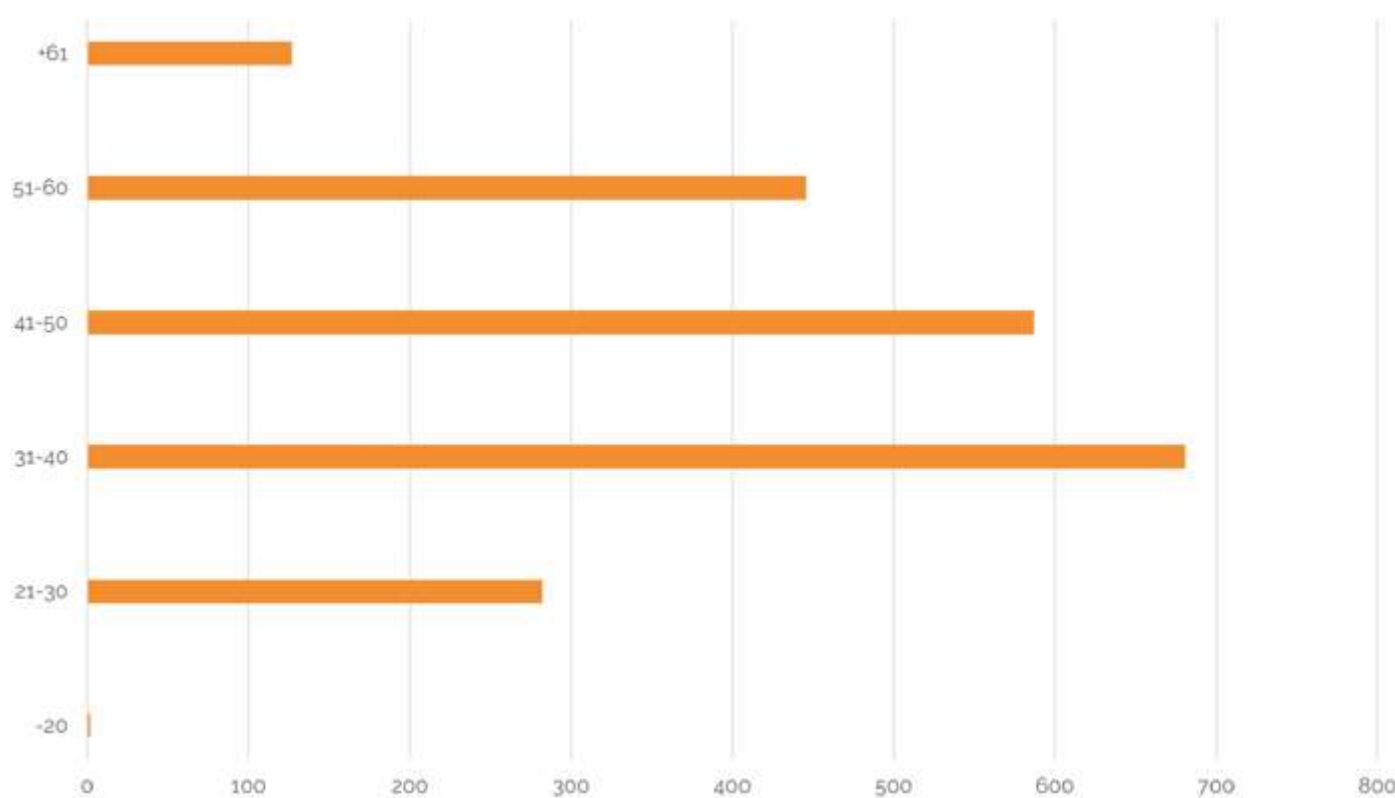
Si l'on examine ce graphique, on constate une différence marquée entre les hommes et les femmes : chez les femmes, le groupe le plus important se situe dans la tranche d'âge **20-29 ans**. Chez les hommes, ce sont les plus de **50 ans** qui sont les mieux représentés.

## Leeftijdspiramide volgens geslacht

Als we deze grafiek bekijken, zien we een opmerkelijk verschil tussen mannen en vrouwen: de grootste groep bevindt zich bij de vrouwen in de categorie **20-29 jaar**. Bij de mannen zijn de **vijftigplussers** het best vertegenwoordigd.



**Nombre d'hommes selon l'âge**  
**Aantal mannen volgens leeftijd**



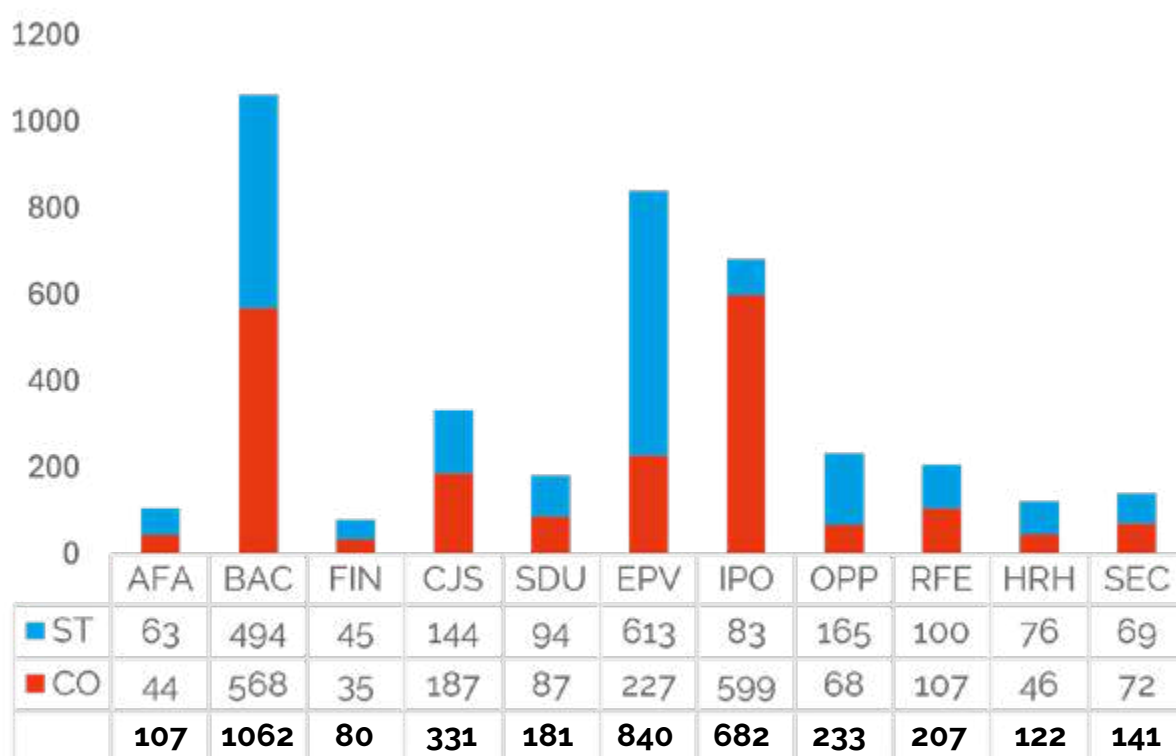
**Nombre de femmes selon l'âge**  
Aantal vrouwen volgens leeftijd

## 2.2 COMPOSITION DE L'EFFECTIF PAR DÉPARTEMENT

## SAMENSTELLING VAN HET PERSONEELSBEST AND PER DEPARTEMENT

Répartition de l'effectif (ETP) par département (Voir légende p.4)

Verdeling van het personeelsbestand (VTE) per departement (zie legende p.6)

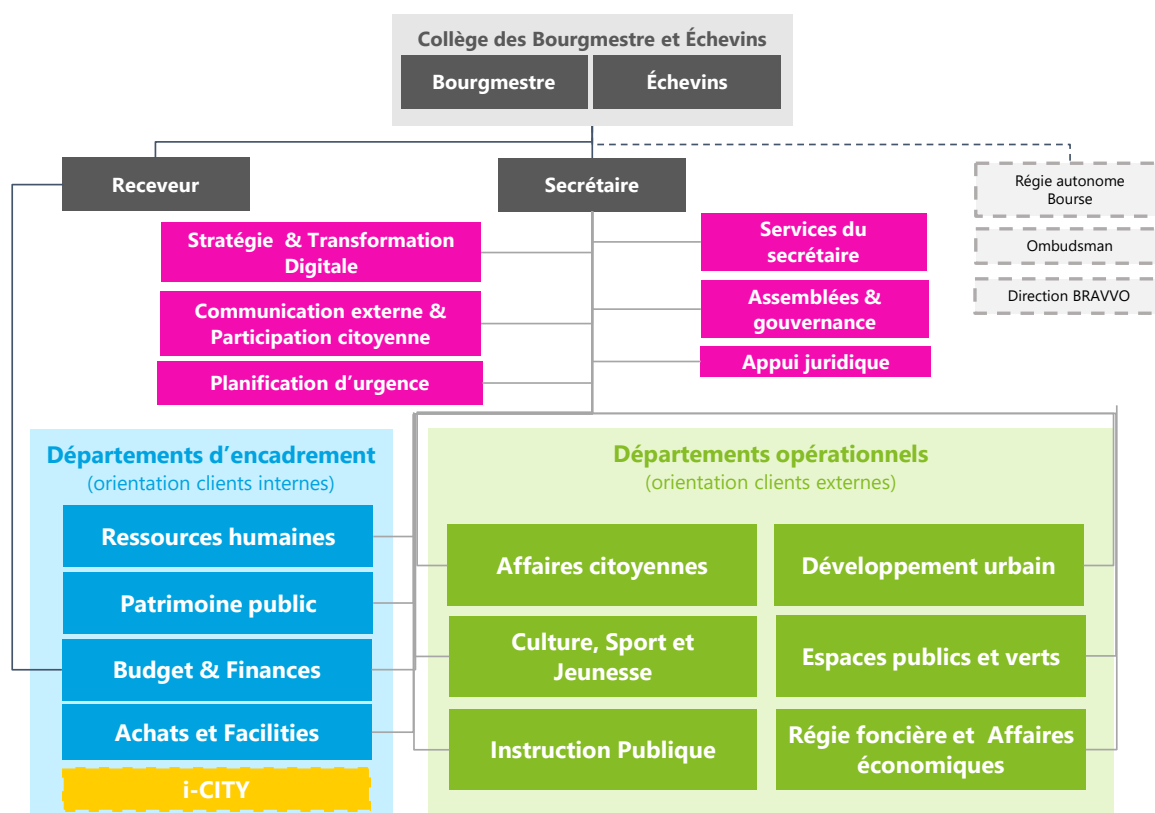




## Structure organisationnelle de la Ville

Dans la perspective du déménagement vers Brucity (fin 2022), un nouvel organigramme de la Ville a été créé. Certains services appartiennent désormais à un autre département, et plusieurs départements ont changé de nom.

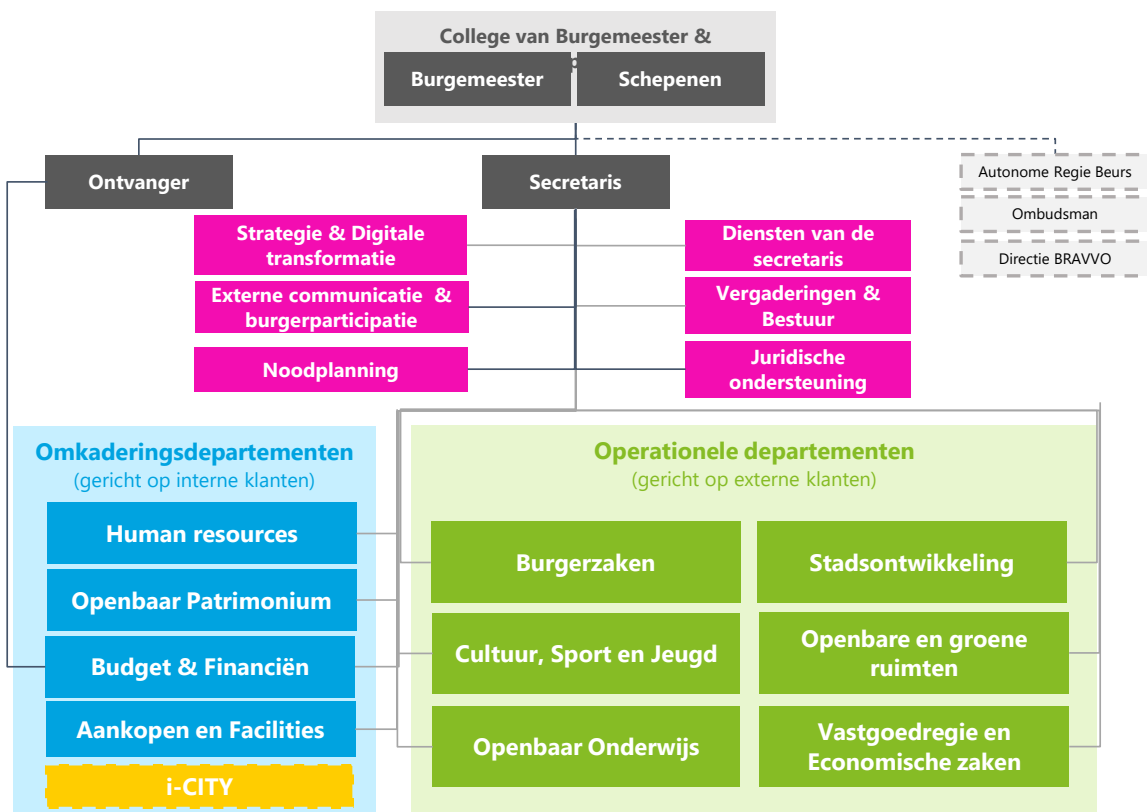
Ce changement organisationnel se basait, entre autres, sur la nécessité de mettre en place un service «front office» chargé de la mise en œuvre et de la gestion intégrée des services aux citoyens, et de repenser l'organisation de manière logique en se basant sur les activités principales de la Ville. La nouvelle organisation harmonise les activités, les processus de la Ville et sa structure.



## Organisatiestructuur van de Stad

In de aanloop naar de verhuis naar Brucity (eind 2022) werd een nieuw organogram voor de Stad ingevoerd. Een aantal diensten hoort sindsdien bij een ander departement, sommige departementen veranderden ook van naam.

Deze organisatorische verandering was gebaseerd op de noodzaak om een 'Front Office'-afdeling in te voeren die zich bezighoudt met de implementatie en het geïntegreerde beheer van de dienstverlening aan de burgers en om de organisatie op een logische manier te herdenken, gebaseerd op de kernactiviteiten van de Stad. De nieuwe aanpak harmoniseert de activiteiten en processen van de stad en haar structuur.

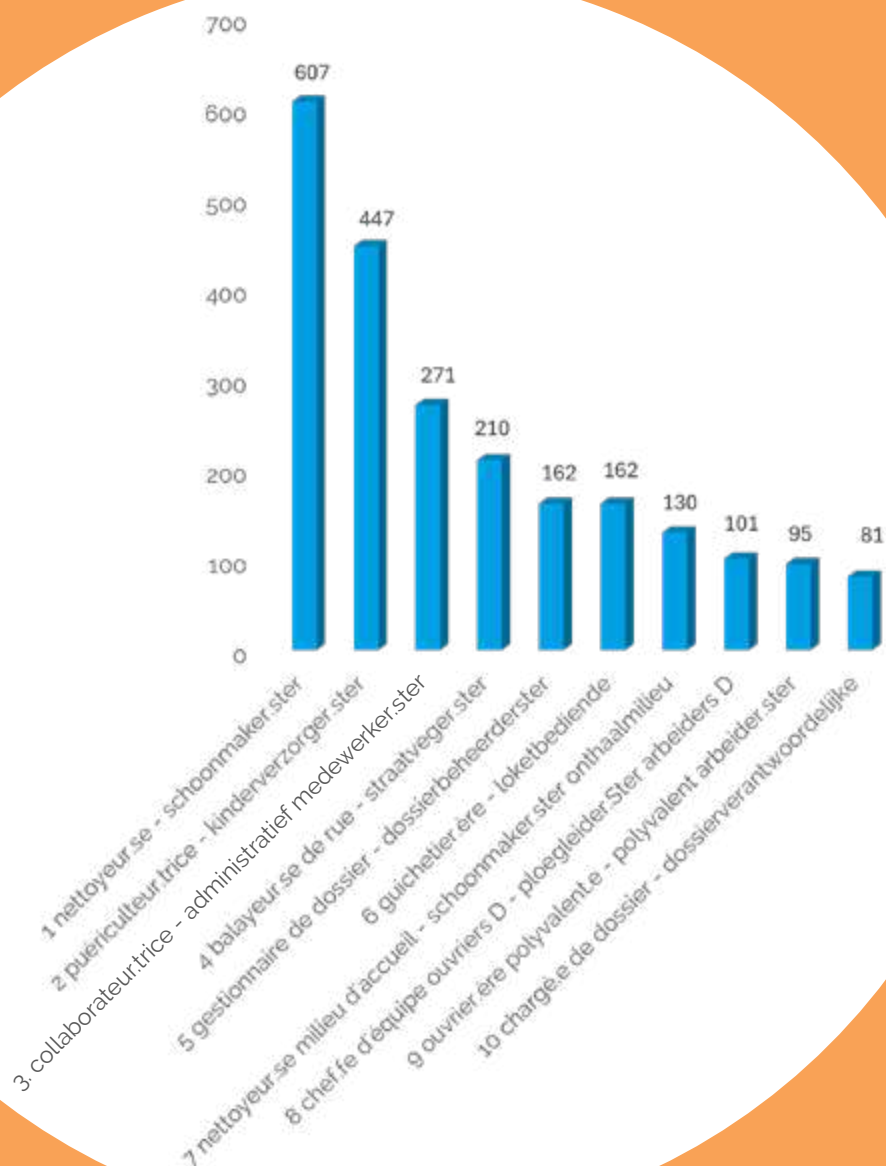


## Top 10 des emplois les plus courants

Ce graphique montre qu'un·e employé·e sur quatre de la Ville exerce la fonction de nettoyeur ou bien de puériculteur·trice. Le troisième groupe le plus important est celui des membres du personnel administratifs·ves, de niveau C. Les balayeurs·ses de rue et les guichetiers·ières sont également bien représentés dans le top 10.

## Top 10 van de meest voorkomende beroepen

In deze grafiek zien we dat één medewerker op vier bij de Stad de functie van schoonmaker of kinderverzorgster uitvoert. Derde grootste groep zijn de administratieve medewerksters, dit is niveau C. Ook straatvegerssters en loketbedienden zijn goed vertegenwoordigd in de top 10.







# **3. LES RH EN MOUVEMENT**

## **HR IN BEWEGING**

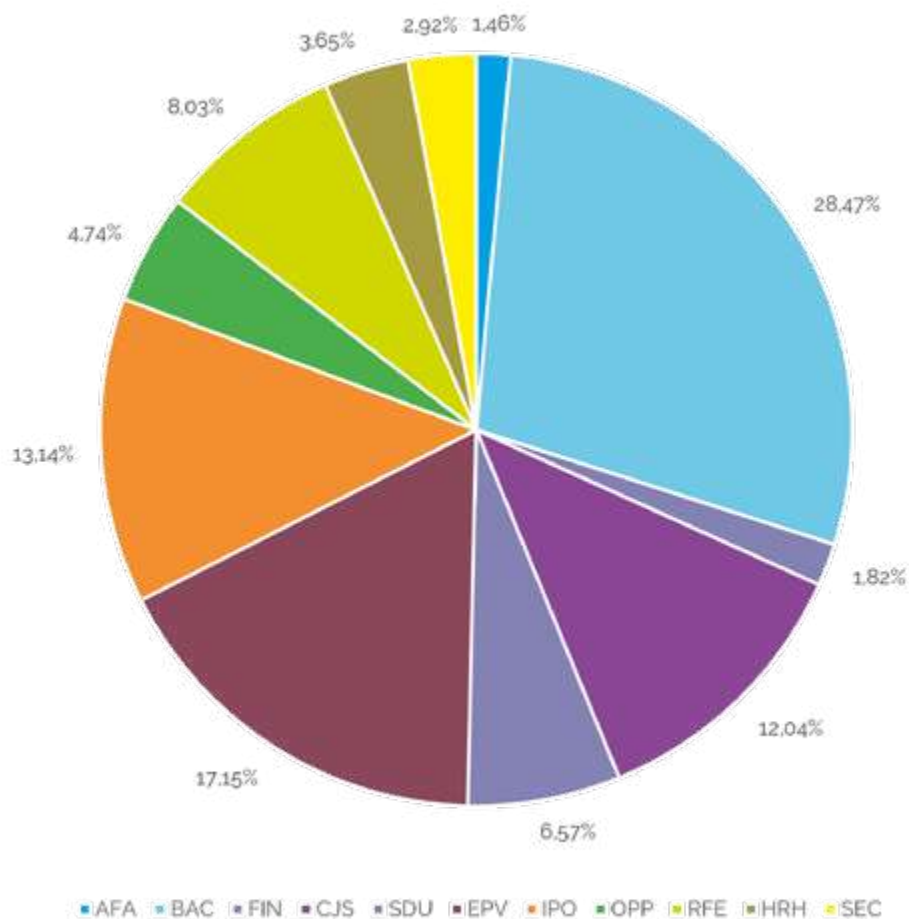
## 3.1

# RECRUTEMENT WERVING

# 267

entrées en service - indiensttredingen

Répartition des nouveaux membres du personnel par département  
Verdeling van het aantal nieuwe medewerkers volgens departement



La majorité des recrutements ont été effectués au sein des départements Affaires citoyennes, Espaces verts et publics et l'Instruction publique.

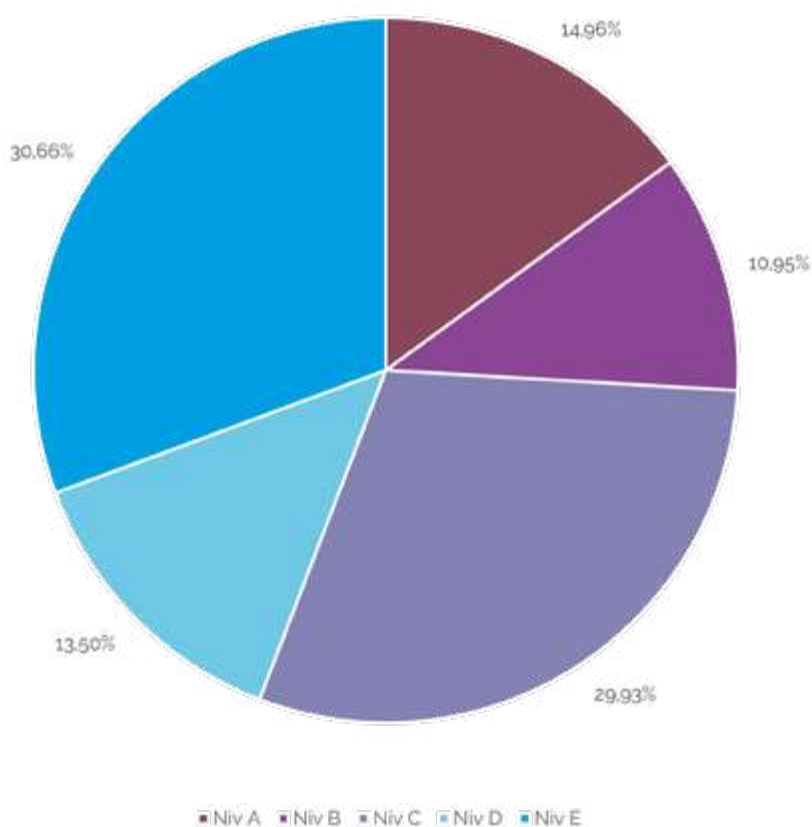
De departementen waarvoor het meest gerekruteerd werd zijn Burgerzaken, Openbare en Groene Ruimten en het Openbaar Onderwijs.

## Répartition des nouveaux membres du personnel par niveau

L'examen de ces graphiques montre que le recrutement s'est effectué principalement pour les niveaux C et D, qui représentent ensemble 60% des recrutements.

## Verdeling van het aantal nieuwe medewerkers volgens niveau

Kijken we naar deze grafieken, dan stellen we vast dat er vooral aanwervingen gebeurd zijn in de niveaus C en D, samen goed voor 60% van de aanwervingen.

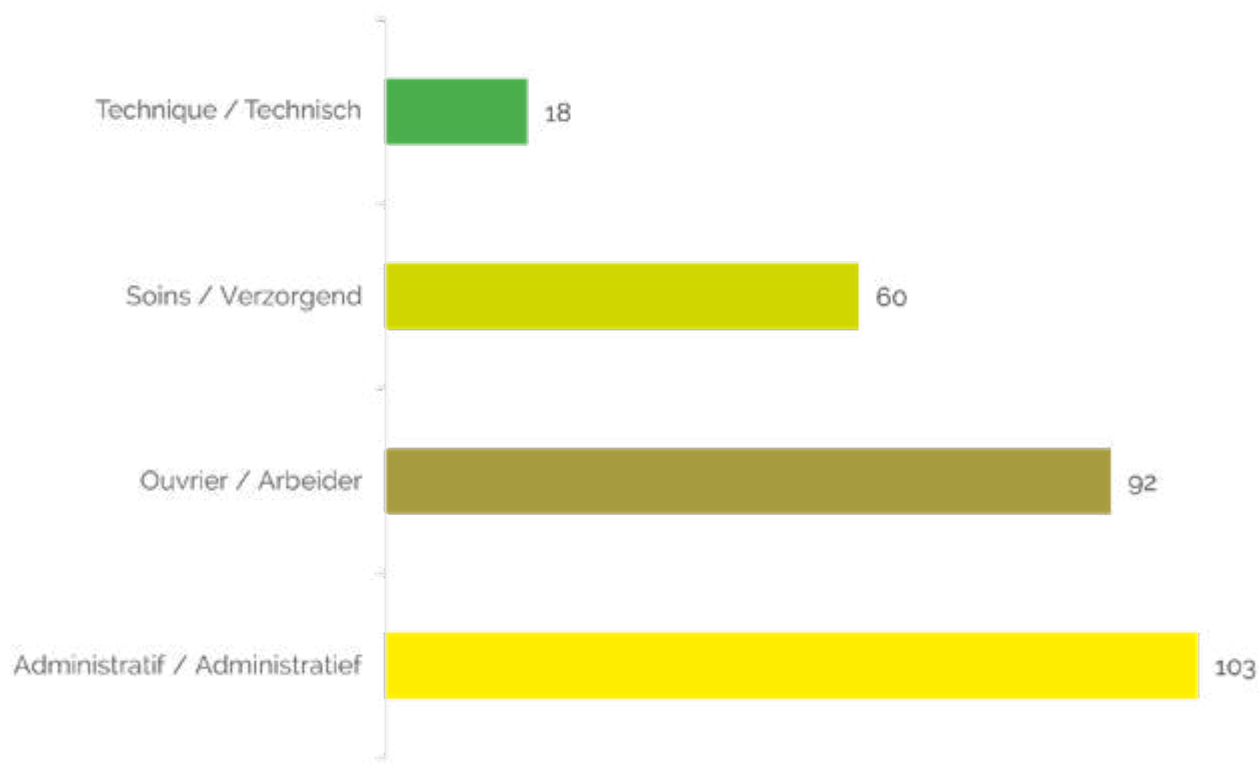


Nombre de nouveaux membres du personnel par niveau en pourcentages.

Aantal nieuwe medewerkers per niveau, in percentage.

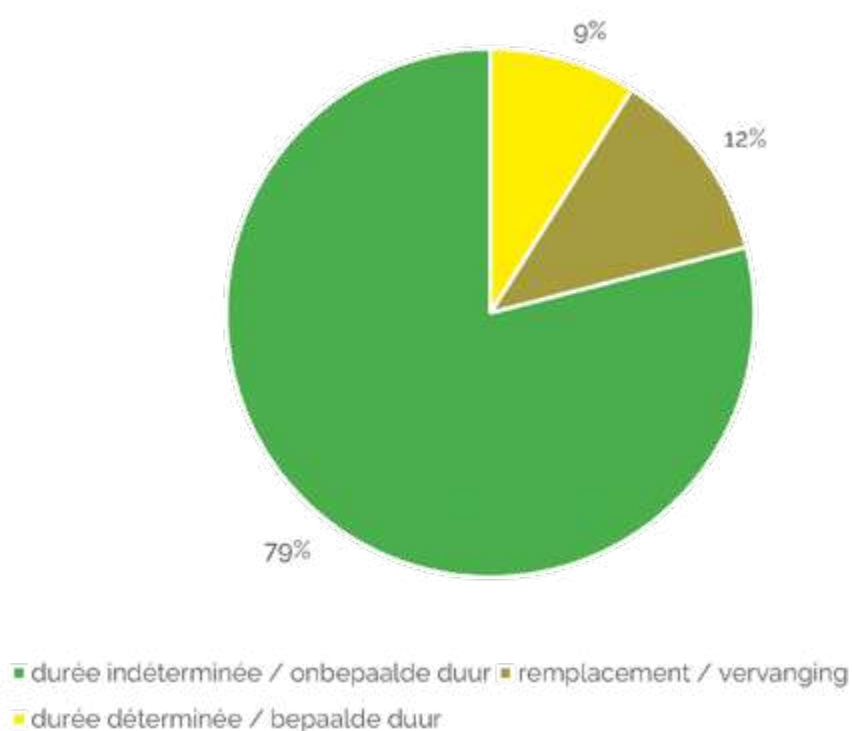
## Répartition des nouveaux membres du personnel par catégorie de personnel

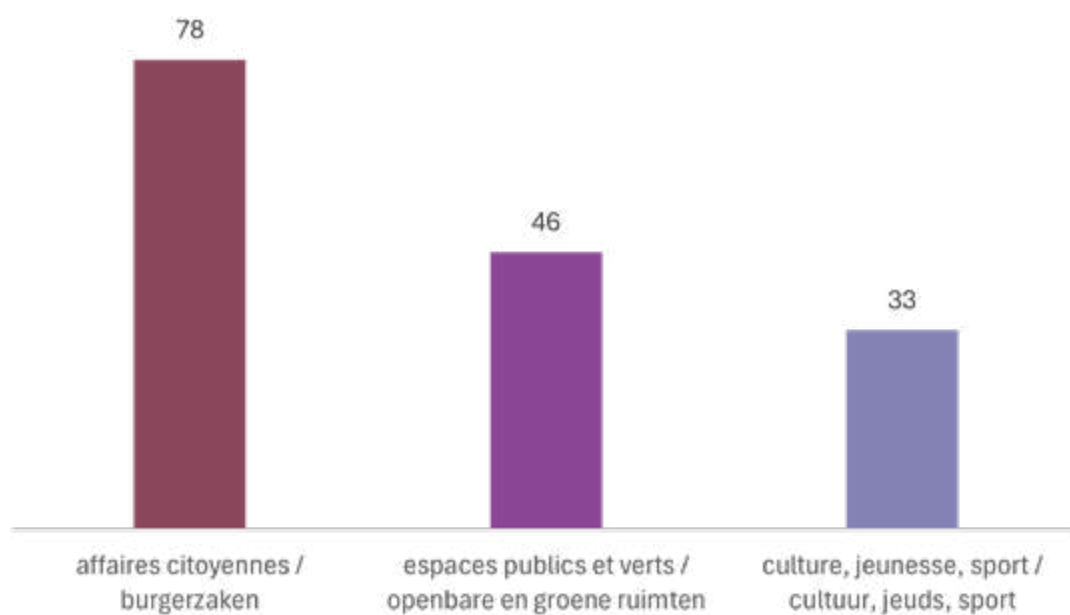
### Verdeling van het aantal nieuwe medewerkers volgens personeelscategorie



## Répartition des nouveaux membres du personnel par type de contrat

### Verdeling van het aantal nieuwe medewerkers volgens type contract





**Top 3 des recrutements par département (sur 267 entrées en service)**

Top 3 van de aanwervingen volgens departement (op 267 indiensttredingen)

## **3.2**

# ***RECRUTEMENT : NOUVEAUTÉS***

## ***WERVING: NIEUWIGHEDEN***





## Digitalisation et amélioration du processus de recrutement

Depuis octobre 2023, les demandes de recrutement se font via un formulaire digital, qui suit un chemin d'approbation au sein de la hiérarchie du département concerné jusqu'au Département RH. Ce sont 116 demandes de recrutement diverses qui ont été validées entre octobre et fin décembre 2023 via ce processus.

Les outils utilisés en interne par le service ont été continuellement améliorés (tableau de suivi des recrutements, mise en place d'un monitoring des entrées en service pour surveiller la situation budgétaire).

Des processus tels que l'envoi de notification via mail de toutes les parties prenantes ont été automatisés.

Enfin, un outil de reporting en temps réel à destination de la hiérarchie du département et du comité de direction a été créé en décembre (PowerBI).

## Lancement d'une nouvelle marque employeur

Le nouveau slogan « **WE ARE BXL** », lancé à l'échelle de la Ville de Bruxelles, est repris dans nos communications en tant qu'employeur. Cette identité forte et cohérente vise à renforcer le positionnement de la Ville de Bruxelles en tant qu'employeur de choix, dans un marché de l'emploi de plus en plus compétitif.

En juin 2023, une campagne de recrutement ciblée pour le poste de puéricultrice a été lancée. Divers supports de communication ont été utilisés, notamment des affiches dans le métro, des diffusions sur les écrans de la Ville, ainsi qu'une vidéo présentant le métier rencontrant d'ailleurs un franc succès. Celle-ci a été la première d'une série de vidéos présentant les métiers que la Ville souhaite mettre en avant, qui seront publiées à partir de 2024.



La Ville de Bruxelles a également participé de manière active à divers salons de l'emploi afin de renforcer sa visibilité en tant qu'employeur. Lors de ces événements, les recruteurs ont distribué des goodies arborant le slogan « WE ARE BXL », ce qui a permis à la Ville de se positionner comme un employeur à forte identité.

## Digitalisering en verbetering van het wervingsproces

Sinds oktober 2023 worden wervingsaanvragen gedaan via een onlineformulier, dat een goedkeuringsprocedure volgt binnen de hiërarchie van de betreffende dienst tot bij het Departement HR. Tussen oktober en eind december 2023 werden 116 verschillende wervingsaanvragen via dit proces goedgekeurd.

De tools die intern door het departement worden gebruikt, worden voortdurend verbeterd (tabel voor het bijhouden van aanwervingen, monitoring van nieuwe aanwervingen om de begrotingssituatie te bewaken). Processen zoals het per e-mail informeren van alle belanghebbenden zijn geautomatiseerd.

Tot slot is er in december een realtime rapportagetool gecreëerd voor de hiërarchie van het departement en het directiecomité (PowerBI).

## Lancering van een nieuw werkgeversmerk

De nieuwe slogan **"WE ARE BXL"**, gelanceerd op het niveau van de Stad Brussel, wordt gebruikt in onze communicatie als werkgever. Deze sterke en coherente identiteit wil de positionering van de Stad Brussel als werkgever versterken op een steeds competitievere arbeidsmarkt.

In juni 2023 werd een gerichte wervingscampagne gelanceerd voor de functie van kinderverzorgster. Er werden verschillende communicatiemiddelen gebruikt, waaronder posters in de metro, uitzendingen op de schermen van de Stad en een zeer succesvolle video waarin de functie werd voorgesteld. Dit was de eerste van een reeks video's over beroepen die de Stad wil promoten en die vanaf 2024 zullen verschijnen.



De Stad Brussel heeft ook actief deelgenomen aan verschillende jobbeurzen om haar profiel als werkgever te versterken. Op deze evenementen deelden rekruteerders goodies uit met de slogan "WE ARE BXL", waardoor de Stad zich kon positioneren als een werkgever met een sterke identiteit.

### **3.3**

## **DÉPARTS DES MEMBRES DU PERSONNEL**

## **VERTREKKENDE PERSONEELSLEDEN**



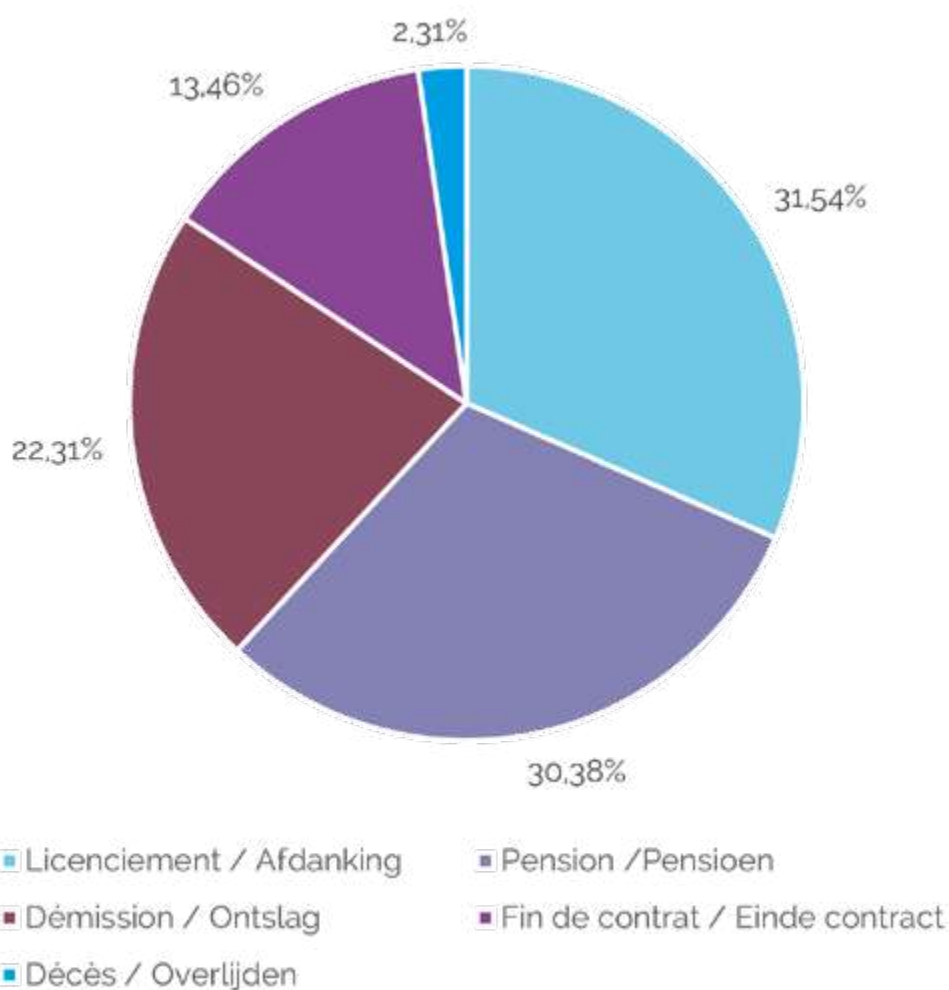


## Raisons des départs

Environ un quart des départs sont attribués à des employés qui ont pris leur retraite. Un peu moins d'un quart (22%) des personnes quittant la Ville ont démissionné.

## Vertrekkers volgens vertrekreden

Ongeveer een vierde van de vertrekkers staat op het conto van de medewerkers die met pensioen gingen. Iets minder dan een vierde (22%) van de mensen die de Stad verlaten, hebben hun ontslag ingediend.

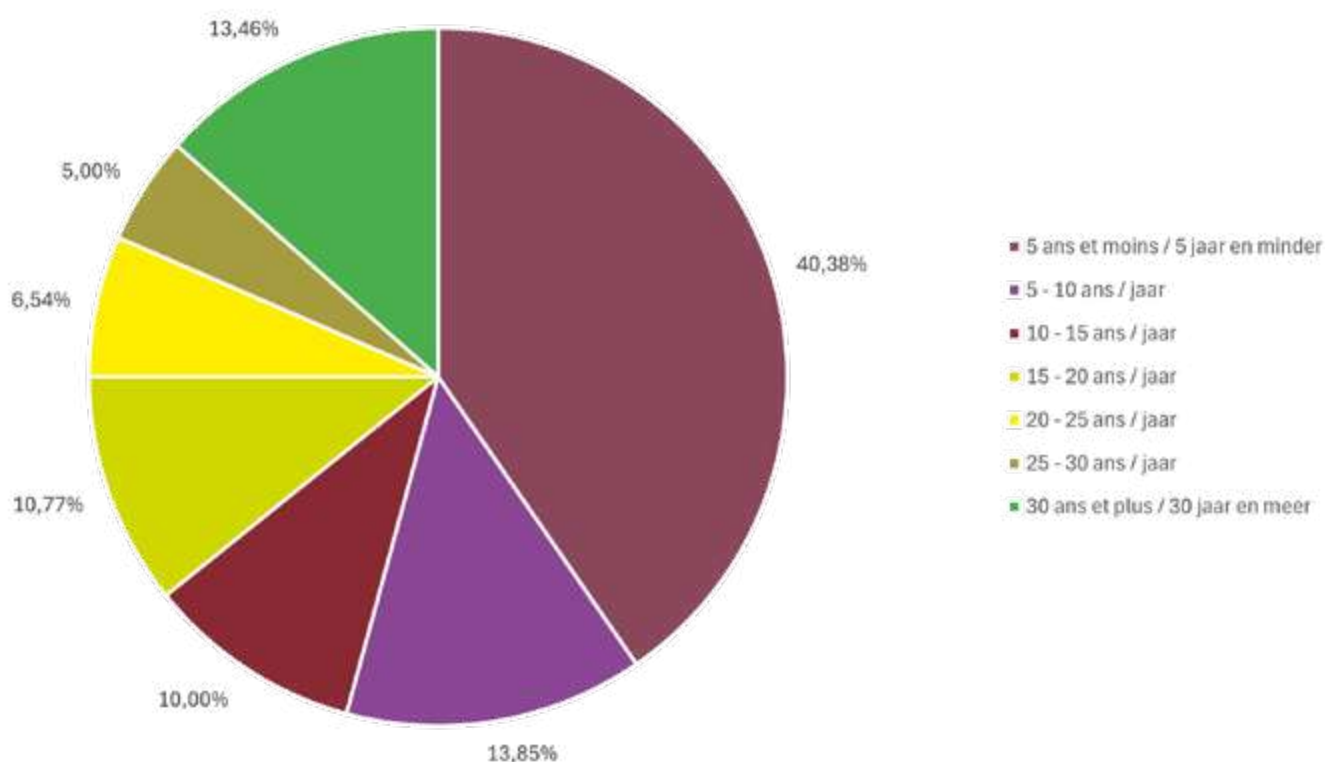


## Départs selon l'ancienneté

Une grande partie des personnes qui quittent la Ville (4 sur 10) ont moins de 5 ans d'ancienneté. Avec le groupe des 5 à 10 ans d'ancienneté, ils représentent la moitié de l'ensemble des départs.

## Vertrekkers volgens anciënniteit

Een groot deel van de mensen die de Stad verlaten (4 op de 10) telt minder dan 5 jaar anciënniteit. Samen met de groep 5 – 10 jaar anciënniteit maken zij de helft van alle vertrekkers uit.





**4.**  
**LA GESTION DU**  
**CAPITAL HUMAIN**  
**UN PERSONNEL**  
**COMPÉTENT ET MOTIVÉ**

**HET BEHEER VAN**  
**HET MENSELIJK**  
**KAPITAAL**  
**COMPETENT EN**  
**GEMOTIVEERD PERSONEEL**

## **4.1 UN NOUVEAU LIEU DE TRAVAIL INCONTOURNABLE**

**EEN NIEUWE WERKPLAATS  
DIE GEZIEN MAG WORDEN**



## **Le début de l'année 2023 rime avec la fin de l'emménagement des derniers services administratifs dans le nouveau bâtiment Brucity (le déménagement a débuté en automne 2022 et s'est terminé le 23/01/2023).**

- En centralisant près de 2200 collègues (avec I-City) dans un bâtiment flambant neuf, il a été nécessaire d'expliquer et rappeler tout au long de l'année les pratiques des New Ways of Working, le concept des espaces partagés et les nouvelles règles de fonctionnement d'un bâtiment de cette taille.
- La communication ciblée vers le personnel concerné a été renforcée et complètement digitalisée : page intranet dédiée, newsletter hebdomadaire, écrans digitaux avec des messages à chaque sortie d'ascenseur, ...

### **Inauguration**

- L'inauguration pour le public a eu lieu le 11 mars 2023 : les membres du personnel étaient présents en nombre accompagnés de leurs proches, qu'ils travaillent dans le bâtiment ou pas.
- L'inauguration destinée au personnel du bâtiment a eu lieu le 28 avril 2023 dans la grande salle des guichets. Plus de 500 collègues ont célébré leur nouveau lieu de travail.

## **Begin 2023 namen de laatste administratieve diensten hun intrek in het nieuwe Brucity-gebouw (de verhuis begon in het najaar van 2022 en werd afgerond op 23/01/2023).**

- Door de centralisatie van bijna 2.200 collega's (met I-City) in een gloednieuw gebouw was het nodig om hen het hele jaar door uit te leggen en te herinneren aan de werkwijzen van de New Ways of Working, het concept van gedeelde ruimten en de nieuwe werkingsregels voor een gebouw van deze omvang.
- De gerichte communicatie met het betrokken personeel werd versterkt en volledig gedigitaliseerd: speciale intranetpagina, wekelijkse nieuwsbrief, digitale schermen met berichten bij elke liftuitgang, enz.

### **Inhuldiging**

- De inhuldiging voor het publiek vond plaats op 11 maart 2023: een groot aantal personeelsleden was aanwezig, vergezeld van hun familie en vrienden, ongeacht of ze in het gebouw werken of niet.
- De opening voor het personeel van het gebouw vond plaats op 28 april 2023 in de grote lokettenzaal. Meer dan 500 collega's vierden hun nieuwe werkplek.

## 4.2

# TÉLÉTRAVAIL

# TELEWERK

### Télétravail

40% des collègues travaillent à distance, avec un maximum de deux jours par semaine, toutes les fonctions ne se prêtant pas au télétravail. Dans la pratique, le temps de télétravail s'élève à 20 et 38% pour les personnes concernées.

L'organisation du télétravail nécessite de la planification et une bonne communication : dans l'ensemble, travailleurs et départements sont généralement très satisfaits du système mis en place.

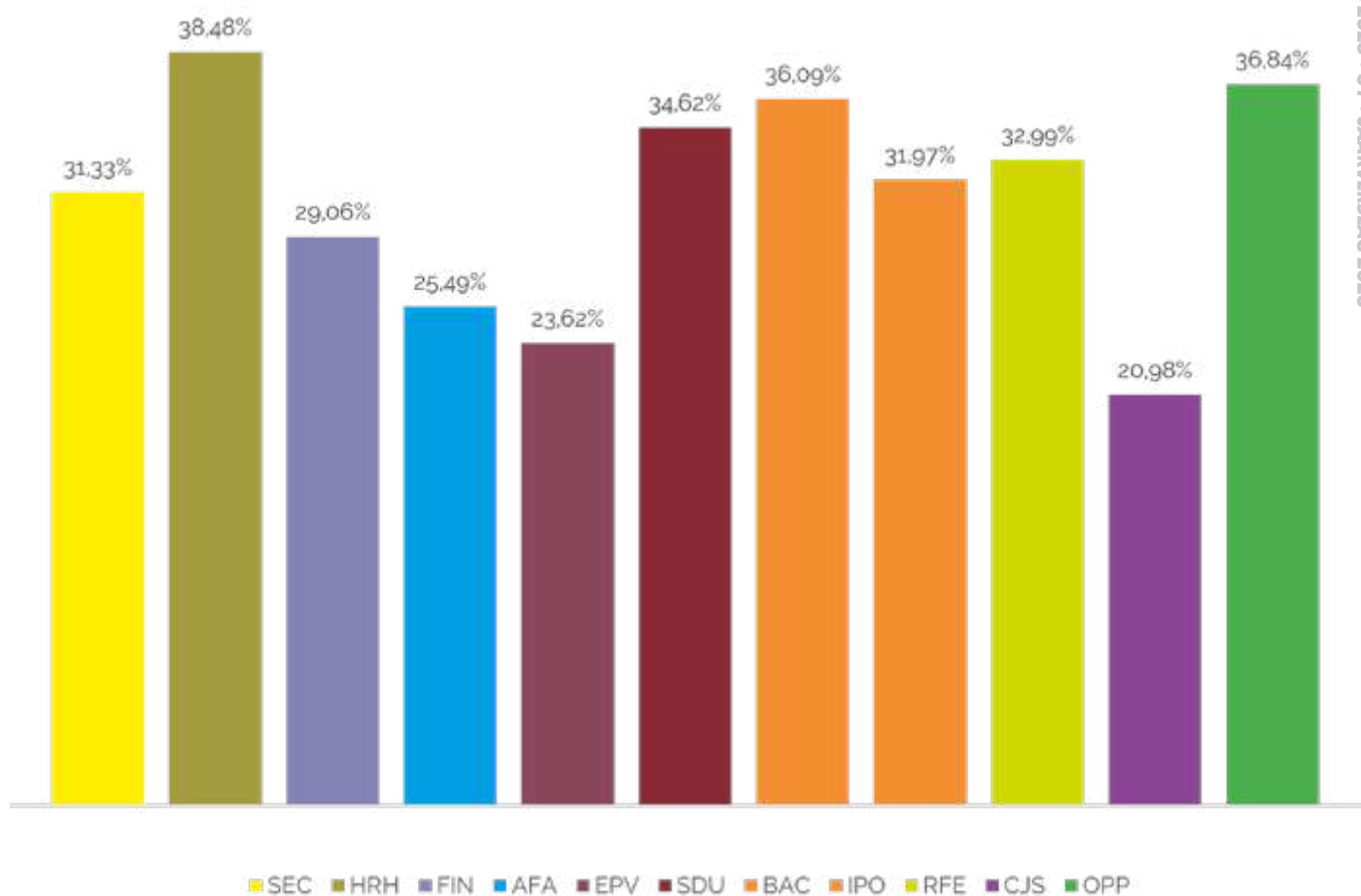
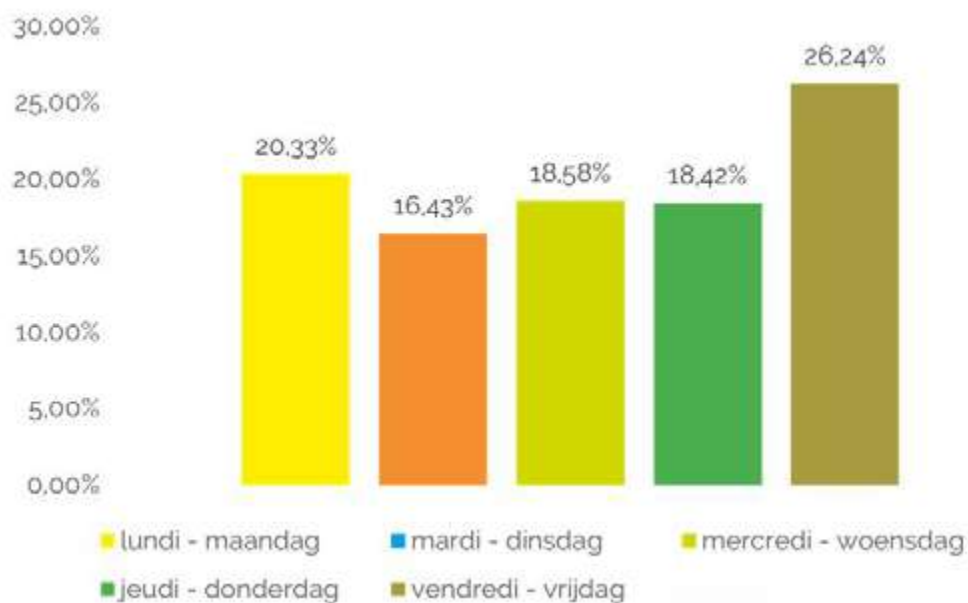
40% van de medewerkers doet aan telewerk, met een maximum van 2 dagen per week, omdat niet in alle functies aan telewerk kan worden gedaan. In de praktijk bedraagt de telewerktijd tussen de 20 en de 38%.

De organisatie van telewerk vereist een zekere planning en communicatie. Over het algemeen zijn zowel de departementen als de medewerkers tevreden over hoe telewerk bij de Stad wordt ingevuld.

### Telewerk

## Télétravail par jour de semaine.

Telewerk per dag van de week.



## Pourcentage de télétravail par département

Percentage telewerk per departement

## **4.3** **DÉVELOPPEMENT DES** **TALENTS** ET FORMATION

## **TALENTONTWIKKELING** EN VORMING



## Un nouveau nom

En 2023, l'UO «Formation» est devenue l'UO «Développement des talents». Ce changement de nom reflète une mission plus large que la simple organisation de programmes de formation.

Le développement des talents englobe toutes les activités et initiatives qui soutiennent le développement de nos membres du personnel. Les collègues qui comprennent bien leurs tâches et qui disposent des compétences et des outils adéquats travaillent plus efficacement, se développent davantage et sont, en moyenne, davantage satisfaits sur leur lieu de travail.

Le développement des talents devrait attirer les futurs membres du personnel, mais aussi permettre aux collègues actuels de progresser et donc de réduire le taux de rotation. Continuer à stimuler l'envie d'apprendre des collègues en proposant de manière proactive des initiatives de formation variées reste une tâche importante.

Pour toutes ces raisons, le développement des talents doit rester une priorité au sein de notre administration.

## Een nieuwe naam

In 2023 is de naam van de dienst veranderd van de OE "Vorming" naar de OE "Talentontwikkeling". Deze naamsverandering weerspiegelt onze missie die breder is dan louter het organiseren van opleidingsprogramma's.

Talentontwikkeling omvat alle activiteiten en initiatieven die de ontwikkeling van onze medewerkers ondersteunen. Medewerkers die hun taken goed begrijpen en beschikken over de juiste vaardigheden en tools, werken efficiënter, ontplooiën zich meer en voelen zich doorgaans meer voldaan op hun werkplaats.

Talentontwikkeling moet de toekomstige medewerkers aantrekken maar ook de huidige medewerkers de mogelijkheid geven om te kunnen doorgroeien en zo de turnover te beperken. De leergierigheid van de medewerkers blijven stimuleren door proactief en gevarieerde vormingsinitiatieven aan te bieden blijft een belangrijke opdracht.

Om al deze redenen moet talentontwikkeling een prioriteit blijven binnen onze administratie.

# 4620

**jours de formation - vormingsdagen**

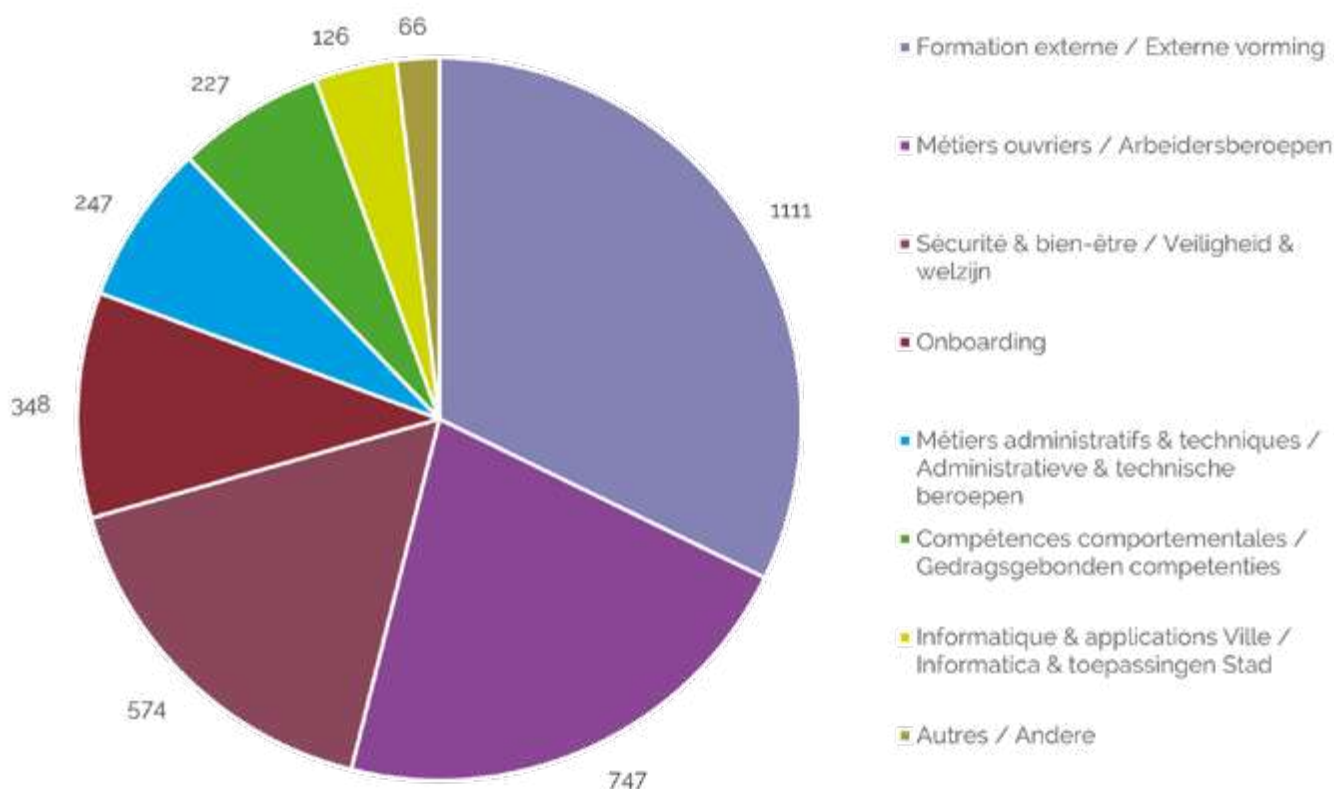
# € 368.494

**Dépenses de formations 2023**

**Vormingsuitgaven 2023**

## Répartition des jours de formation par type de formation

### Aantal vormingsdagen volgens type vorming



En septembre 2023, des **cours intensifs de néerlandais** ont été organisés une fois par semaine pour les collègues du Front Office afin d'améliorer leur néerlandais oral.

Ces cours ont été proposés tout au long de l'année scolaire 2023-24 par le CVO (Centrum voor Volwassenenonderwijs), en collaboration avec la «Huis van het Nederlands».

Des **tables de conversation** ont également été organisées dans un certain nombre de départements tels que Achats et Facilities, Développement urbain et Patrimoine public.

In september 2023 werden 1 x per week **intensieve lessen Nederlands** gestart voor de collega's van de Front office ten einde hun mondeling Nederlands te verbeteren.

Deze lessen werden gedurende het hele 'schooljaar' 2023-24 aangeboden door het CVO, in samenwerking met het Huis van het Nederlands.

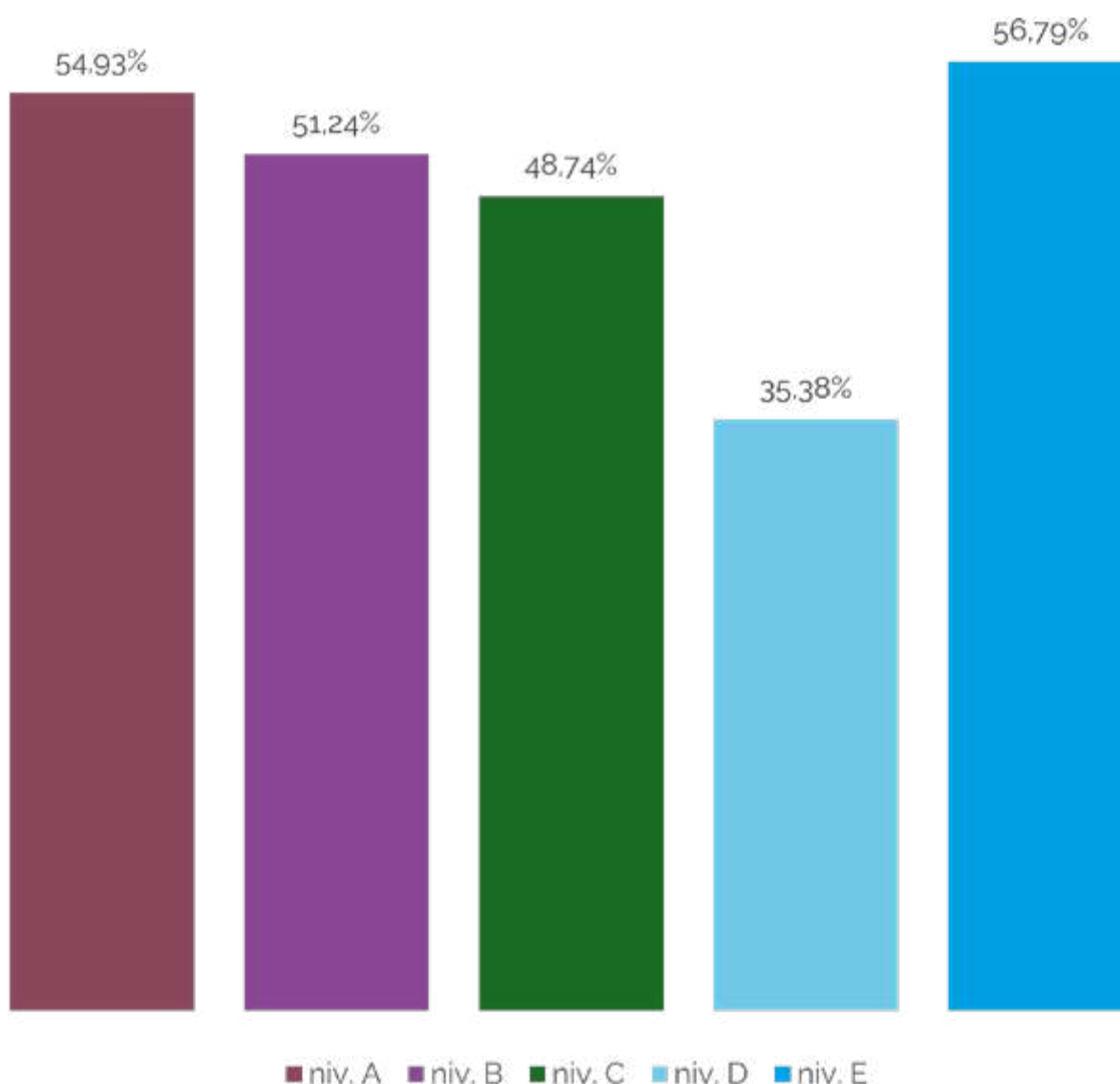
In een aantal departementen zoals Aankopen en Facilities, Stadsontwikkeling, Openbaar Onderwijs en Openbaar Patrimonium, werden ook **conversatietafels** gehouden.

## Taux de formation par niveau

Le pourcentage de membres du personnel ayant suivi une formation en 2023 oscille autour de 50% à tous les niveaux, avec un pic à 57% pour le niveau E. L'exception majeure est le niveau D, qui affiche le score le plus bas avec 35%. Le niveau C se situe juste en dessous de 50%.

## Vormingspercentage per niveau

Het percentage medewerkers dat een vorming volgde in 2023 schommelt in alle niveaus rond de 50%, met als uitschieter 57% bij niveau E. Grote uitzondering is niveau D, dat met 35% de laagste score haalt. Niveau C zit net onder de 50%.



## E-learning Brucity Academy

**Plusieurs nouveaux modules de formation en ligne ont été ajoutés à la Brucity Academy en 2023.**

Suite à l'affiliation de la Ville au réseau CEASE, un module «violence domestique» a été ajouté. Quatre modules encadrent l'intégration des nouveaux collègues et sont liés à la journée d'accueil : Bienvenue à la Ville, Organisation de la Ville, Votre carrière à la Ville et Sécurité Brucity.

En collaboration avec l'UO Audit interne, un module sur le contrôle interne a été développé, un manuel pour les (futurs) chefs d'équipe sur l'évaluation et un module sur le fonctionnement du Workflow. Ce dernier est l'un des outils les plus importants de la Ville et est utilisé pour préparer et gérer les rapports destinés au Conseil communal et au Collège.

## E-learning Brucity Academy

**Verschillende nieuwe e-learningmodules werden in 2023 toegevoegd aan de Brucity Academy.**

Naar aanleiding van de aansluiting van de Stad bij het CEASE-netwerk kwam er een module 'huiselijk geweld'. Vier modules kaderen in de onboarding van nieuwe collega's en sluiten aan bij de onthaaldag: Welkom bij de Stad, Organisatie van de Stad, Jouw loopbaan bij de Stad en Security Brucity.

Samen met de OE Interne Audit kwam er een module rond interne contrôle, er kwam een handleiding voor (toekomstige) teamverantwoordelijken rond evaluatie, net als een module over de werking van Workflow. Dit is een van de belangrijkste tools bij de Stad en wordt gebruikt om verslagen aan de Gemeenteraad en het College op te stellen en te beheren.



## **4.4**

# **REVALORISATION**

## **SALARIALE**

# **SALARISHERZIENING**



**Salaires, chèques-repas, pension complémentaire, allongement des échelles : chaque membre du personnel a bénéficié de la revalorisation salariale !**

**Pilotée au niveau régional, cette réforme concerne 28.000 agents locaux (des communes, CPAS et certaines structures publiques) travaillant en Région bruxelloise.**

### **1. Chèques-repas à 8€**

Depuis le 1er janvier 2022, chaque jour presté (minimum 3h45) donne droit à un chèque d'une valeur de 8 euros au lieu de 6 euros auparavant.

Comme c'était déjà le cas avant, la Ville participe à hauteur de 6,91 euros. Les membres du personnel payent 1,09 euros (déduit automatiquement du salaire).

### **2. Augmentation des salaires**

Cette mesure rend les salaires plus concurrentiels dans le secteur public et rééquilibre les écarts entre les différentes régions. Elle rend également les salaires équivalents à ceux des fonctionnaires régionaux.

En 3 temps:

- Niveaux E & D au 01/01/2021
- Niveaux C au 01/01/2022
- Niveaux A & B au 01/07/2023

### **3. Pension complémentaire**

Certaines catégories de personnel bénéficient d'une aide à la pension depuis le 01/01/2017.

**Le 22/11/21, le Conseil communal a approuvé que ce système soit étendu à tous les membres du personnel contractuel.**

**Chaque mois, la Ville de Bruxelles verse à un fonds de pension un montant équivalent à 3% du traitement brut mensuel**

**Cette mesure a pris effet au 01/01/2021.**

#### 4. Nouvelles échelles

Les échelles barémiques ont été allongées. Le salaire annuel brut augmente avec les années d'ancienneté : les membres du personnel grimpent alors l'échelle 'pécuniaire' tout en restant dans le même niveau.

Depuis le 01/01/2023 puis une 2ème fois au 01/01/2025, ces échelles sont allongées, ce qui permet aux collègues qui se situent au dernier échelon de bénéficier d'une augmentation salariale.

**Le montant du chèque cadeau accordé chaque année au courant du mois de décembre aux membres du personnel est passé de 35€ à 40€ en 2023.**

Des avantages supplémentaires ont également été attribués au secteur de la petite enfance en 2022 et 2023. Ceux-ci, subsidiés par l'ONE, ont pris la forme d'écochèques et ont été octroyés à tout le personnel des milieux d'accueil de la petite enfance.

**Salarissen, maaltijdcheques, aanvullende pensioenen, langere loonschalen: alle personeelsleden hebben geprofiteerd van de loonsverhoging!**

**Deze hervorming, die op gewestelijk niveau werd gepiloteerd, betreft 28000 personeelsleden van lokale overheden (gemeenten, OCMW's en bepaalde openbare instanties) die in het Brussels Gewest werken**

### **1. Maaltijdcheques aan 8 euro**

Sinds 1 januari 2022 geeft elke gewerkte dag (minimum 3 uur en 45 minuten) recht op een cheque ter waarde van 8 euro in plaats van de vroegere 6 euro.

Zoals voorheen draagt de Stad 6,91 euro bij. Personeelsleden betalen 1,09 euro (automatisch ingehouden op hun salaris).

### **2. Salarisverhogingen**

Deze maatregel maakt de salarissen in de publieke sector concurrerender en brengt de verschillen tussen de gewesten weer in evenwicht. Ook worden de salarissen gelijkgetrokken met die van gewestelijke ambtenaren.

In 3 fasen:

- Niveau E & D op 01/01/2021
- Niveau C op 01/01/2022
- Niveau A & B op 01/07/2023

### **3. Aanvullend pensioen**

Bepaalde personeelscategorieën genieten sinds 01/01/2017 pensioenbijstand.

**Op 22/11/21 keurde de Gemeenteraad de uitbreiding van dit systeem naar alle contractuele personeelsleden goed. Elke maand stort de Stad Brussel een bedrag gelijk aan 3% van het bruto maandsalaris in een pensioenfonds. Deze maatregel is ingegaan op 01/01/2021**

#### 4. Nieuwe loonschalen

De loonschalen zijn uitgebreid. Het bruto jaarsalaris stijgt met het aantal jaren anciënniteit: personeelsleden klimmen in de 'geldelijke loonschaal' terwijl ze op hetzelfde niveau blijven.

Sinds 01/01/2023 en vervolgens een tweede keer op 01/01/2025 worden deze schalen verlengd, waardoor collega's die zich op de laatste trede bevinden een salarisverhoging kunnen krijgen.

**Elk jaar in december krijgen personeelsleden een cadeaubon.  
Sinds 2023 bedraagt de waarde van de cheque 40€ (ipv 35€).**

Er werden ook bijkomende voordelen toegekend aan de kinderopvangsector in 2022 en 2023. Deze werden gesubsidieerd door ONE in de vorm van ecocheques toegekend aan al het personeel dat werkt in instellingen voor jonge kinderen.

## **4.5**

# ***SATISFACTION***

## DU PERSONNEL

# ***TEVREDENHEID***

## VAN HET PERSONEEL





## Deux nouvelles UO

En septembre 2023, le Département des Ressources humaines a créé l'UO **Satisfaction et diversité** dans le cadre de ses efforts stratégiques visant à promouvoir le bien-être et un environnement de travail favorable et inclusif.

Les principaux objectifs de cette nouvelle unité pour les prochaines années sont la mise en place d'une politique de bien-être axée sur des actions visant à réduire l'absentéisme, à faciliter la réintégration, à évaluer la satisfaction des membres du personnel, ainsi qu'à surveiller et à contribuer à la mise en place d'objectifs en matière d'inclusion et de diversité. Les initiatives de cette UO contribueront, entre autres, à une plus grande satisfaction et implication de nos employés.

Également en septembre 2023, l'UO **Fonctions et Organisation** a été créée. La mission générale de cette UO consiste en traduire les besoins des départements dans des fonctions qui définissent clairement les missions et responsabilités de chaque membre du personnel au sein d'un système cohérent. L'un des principaux objectifs du service est d'améliorer le système d'évaluation des collègues.

Ensemble, au sein de la Direction Talent, ces services contribuent à fournir aux départements de la Ville, les ressources humaines en nombre et en qualité nécessaires, aujourd'hui et demain, à l'accomplissement de leurs missions tout en assurant notre rôle sociétal : des membres du personnel motivés et engagés, ambassadeurs de la Ville fournissant un service de qualité à ses citoyens.

## Twée nieuwe OE's

In september 2023 heeft het departement HR de OE **Tevredenheid en Diversiteit** opgericht als onderdeel van haar strategische inspanningen om welzijn en een ondersteunende en inclusieve werkomgeving te bevorderen.

Deze nieuwe eenheid heeft voor de komende jaren als voornaamste doelstellingen het opzetten van een welzijnsbeleid met aandacht voor acties rond het verminderen van ziekteverzuim, het faciliteren van de re-integratie, het peilen naar de tevredenheid van de medewerkers en het opvolgen en mee opzetten van de doelstellingen rond inclusie en diversiteit. De initiatieven van deze OE zullen onder meer bijdragen aan een grotere tevredenheid en een sterkere betrokkenheid van onze medewerkers.

Eveneens in september 2023 werd de OE **Functies en Organisatie** gecreëerd. De algemene missie van deze UO is om de behoeften van de afdelingen te vertalen in functies die de taken en verantwoordelijkheden van elk personeelslid duidelijk definiëren binnen een coherent systeem. Een belangrijk objectief van de dienst bestaat erin om het evaluatiesysteem voor de medewerkers te verbeteren.

De verschillende diensten van de Directie Talent voorzien samen de departementen van de Stad van het aantal en de kwaliteit van de human resources die ze nodig hebben, nu en in de toekomst, om hun missies uit te voeren en tegelijkertijd onze sociale rol te vervullen: gemotiveerde en betrokken medewerkers, ambassadeurs voor de Stad die een kwaliteitsdienst verlenen aan haar burgers.

## Semaine de la « Positive Attitude » : une initiative réussie

La dernière semaine de septembre 2023, l'UO Satisfaction et Diversité a organisé la semaine de la « Positive attitude » un événement dédié à la promotion du bien-être et à la collaboration au sein de notre administration. Diverses actions ont été mises en place, telles qu'une conférence sur l'intelligence du bonheur, des séances de yoga et de relaxation, des sessions d'inspiration pour les RUO axées sur le feedback positif, des workshops en ligne, une campagne de remerciement entre collègues,...

A l'aide d'une campagne de communication, les membres du personnel ont été informés et encouragés à participer aux différentes activités. Ils ont également été incités à prendre l'initiative de mobiliser leurs collègues pour passer des moments informels ensemble, renforçant ainsi l'esprit d'équipe.

La campagne de remerciement a été particulièrement réussie. En seulement une après-midi, plus de 100 collègues avaient déjà échangé des messages de remerciements, atteignant un total de 680 messages individuels après une semaine, dont 300 provenaient des managers. De nombreux RUO ont également signalé aux RH qu'ils avaient des collègues « en or » suggérant qu'ils pourraient faire l'objet d'un reportage dans le journal du personnel.

Les séances de relaxation et de yoga, organisées pendant la pause de midi, ont également été très populaires, affichant complet à chaque session. De manière générale, cette semaine a reçu de nombreux retours positifs de la part des membres du personnel, qui ont exprimé leur souhait de voir cette initiative renouvelée en 2024.

**Cette semaine de la « Positive Attitude » a non seulement permis de renforcer les liens entre collègues, mais a également contribué à améliorer le bien-être général au sein de l'administration, démontrant ainsi l'importance de telles initiatives pour une culture d'entreprise positive et inclusive.**

## Week van de 'Positive Attitude': een geslaagd initiatief

Tijdens de laatste week van september 2023 organiseerde de OE Tevredenheid en Diversiteit de Week van de 'Positive Attitude', een evenement gewijd aan het bevorderen van welzijn en samenwerking binnen onze administratie. Er werden verschillende activiteiten georganiseerd, waaronder een hoorzitting over de intelligentie van geluk, yoga- en ontspanningssessies, inspiratiesessies voor VOE's gericht op positieve feedback, onlineworkshops en een bedankcampagne tussen collega's onderling,...

Met behulp van een communicatiecampagne werden medewerkers geïnformeerd en aangemoedigd om deel te nemen aan de verschillende activiteiten. Ze werden ook aangemoedigd om het initiatief te nemen om hun collega's te mobiliseren om informeel tijd met elkaar door te brengen en zo de teamgeest te versterken.

De bedankcampagne was bijzonder succesvol. In slechts één middag hadden al meer dan 100 collega's dankbetuigingen uitgewisseld, wat na een week een totaal van 680 individuele berichten opleverde, waarvan er 300 van de VOE's afkomstig waren. Veel VOE's vertelden HR ook dat ze collega's hadden die goud waard zijn, met de suggestie dat ze misschien in het personeelsmagazine zouden komen te staan.

De ontspannings- en yogasessies die tijdens de lunchpauze werden georganiseerd, waren ook erg populair: elke sessie was volzet. Over het algemeen kreeg de week veel positieve feedback van het personeel, dat graag zou zien dat het initiatief in 2024 wordt herhaald.

**De 'Positive Attitude' week hielp niet alleen om de banden tussen collega's te versterken, maar droeg ook bij aan het verbeteren van het algemene welzijn binnen de administratie, wat het belang aantoonde van dergelijke initiatieven voor een positieve en inclusieve bedrijfscultuur.**



## Relations avec les organisations syndicales

En 2023, l'administration s'est assise à 7 reprises (et autant de réunions préparatoires) autour de la table pour des comités de concertation ou négociation avec les 3 organisations syndicales et leurs délégués syndicaux permanents (2 par organisation) et ce sans compter les groupes de travail pour les points plus techniques ou complexes. Plus de 50 points ont été abordés tels que :

- Gestion du Brucity et du Resto 58
- Modification des procédures concernant l'accueil et le service horodateurs
- Quote-part Ville dans l'abonnement SNCB
- ICT-policy
- Révision du répertoire des emplois
- Liste des métiers pénibles
- Charte vie privée
- ...

## Relaties met de vakbonden

In 2023 zat de administratie zeven keer (en evenveel voorbereidende vergaderingen) rond de tafel voor overleg- of onderhandelingscomités met de drie vakbondsorganisaties en hun vaste vakbondsafgevaardigden (twee per organisatie), de werkgroepen voor de meer technische of complexe punten niet meegerekend. Er werden meer dan 50 punten besproken, waaronder

- Beheer van Brucity en Resto 58
- Wijzigingen in de procedures voor het onthaal en de dienst parkeerbeheer
- Het aandeel van de Stad in het NMBS-abonnement
- ICT-beleid
- Herziening van de functielijst
- Lijst van belastende beroepen
- Privacycharter
- ...

## 4.6 **COMMUNICATION** INTERNE INTERNE **COMMUNICATIE**





**La principale mission de l'UO Communication interne est de diffuser l'information en choisissant le canal adéquat, celui qui touchera le public cible identifié au préalable. Elle a ainsi tout un éventail à sa disposition : de la newsletter générale adressée à tous les collègues à la newsletter envoyée à un public cible spécifique en passant par des dépliants, brochures ou courriers personnalisés. A cela s'ajoute également une information générale et vulgarisée sur l'intranet et dans le journal du personnel (le PerBruNews).**

### **Le journal du personnel PerBruNews**

Le journal du personnel PerBruNews est publié quatre fois par an. Chaque fois, cette publication approfondit un thème particulier lié au travail à la Ville (qu'il soit ou non lié aux RH), mais une grande attention est également accordée à la personne qui se cache derrière les dossiers : les collègues ayant une fonction particulière sont mis en avant. Le magazine présente également les collègues qui ont une passion particulière.

Une nouvelle rubrique est "Mon premier jour à la Ville", dans laquelle deux collègues d'un même service reviennent sur leur première journée de travail. Depuis de nombreuses années, la rubrique contenant les photos de groupe et les noms des nouveaux collègues - ainsi que des collègues qui ont pris leur retraite - est une rubrique fort appréciée. De cette manière, la cohésion entre collègues est renforcée.

**De belangrijkste missie van de OE Interne Communicatie bestaat in de verspreiding van informatie via het juiste kanaal om zo goed mogelijk het doelpubliek (dat vooraf bepaald werd) te bereiken: het kan dan gaan om algemene nieuwsbrieven of nieuwsbrieven met een specifiek doelpubliek, flyers, brochures, gepersonaliseerde brieven of (erg algemeen en vulgariserend) het intranet en de personeelskrant PerBruNews. De interne communicatie gebruikt diverse kanalen om de medewerkers te bereiken.**

### **Het personeelsmagazine PerBruNews**

Vier keer per jaar verschijnt het personeelsmagazine PerBruNews. In deze publicatie wordt telkens dieper op een bepaald thema rond werken bij de Stad ingegaan (al dan niet HR-gelinkt), maar er gaat ook veel aandacht naar de persoon achter de dossiers: collega's met een speciale job komen aan bod, maar ook medewerkers met een speciale passie worden erin voorgesteld. Een nieuwe rubriek is "mijn eerste dag bij de Stad" waarin twee collega's van dezelfde dienst telkens terugblikken op hun eerste werkdag. Vaste waarde is al jarenlang de rubriek waarin de groepsfoto's en de namen van nieuwe collega's staan – net als van collega's die met pensioen gingen. Op deze manier wordt de samenhang verhoogd.

## L'éco-communication

Les communications envoyées à tous les membres du personnel (4100 personnes) sont par défaut digitalisées, mais font l'objet d'une communication (affiche, flyers, lettre) en papier quand c'est nécessaire et en fonction du sujet. Le papier de l'imprimerie (ex. Journal du personnel) est choisi avec un mix entre qualité et recyclabilité.

- Les informations sont centralisées dans les newsletters, il n'y a pas de pièce jointe, mais un lien vers une page intranet.
- Aucun accusé de réception ou de lecture n'est demandé pour alléger le trafic des e-mails.
- Les listes de distribution sont dynamiques (mises à jour automatiquement avec la base de données HRa) pour éviter l'envoi à des collègues fantômes. Ces listes de distribution sont insérées en CCI pour éviter les reply all même si le système les bloque à mi-chemin.

Depuis l'emménagement au Brucity, les informations qui sont envoyées par la communication interne sont entièrement digitalisée pour les 50% des membres du personnel qui travaillent dans le bâtiment et qui disposent chacun.e d'un ordinateur portable personnel.

## Eco-communicatie

Mededelingen aan alle personeelsleden (4100 mensen) zijn standaard gedigitaliseerd, maar worden indien nodig en afhankelijk van het onderwerp op papier gecommuniceerd (posters, flyers, brieven). Het papier dat wordt gebruikt voor het drukken (bijv. de personeelsnieuwsbrief) wordt gekozen met het oog op een mix van kwaliteit en recycleerbaarheid.

- Informatie wordt gecentraliseerd in de nieuwsbrieven; er zijn geen bijlagen maar een link naar een intranetpagina.
- Er wordt geen ontvangstbevestiging of leesbevestiging gevraagd om het e-mailverkeer te verminderen.
- De distributielijsten zijn dynamisch (worden automatisch bijgewerkt met de HRa-database) om te voorkomen dat er naar "spookcollega's" wordt gestuurd. Deze distributielijsten worden ingevoegd in CCI om reply all te voorkomen, ook al blokkeert het systeem ze halverwege.

Sinds de verhuizing naar Brucity is de informatie die via interne communicatie wordt verstuurd volledig gedigitaliseerd voor de 50% van de medewerkers die in het gebouw werken en elk een eigen laptop hebben.

## Les 5 clés stratégiques de la communication interne

1. **Inclure plutôt qu'intégrer** : tenir compte des spécificités des collègues de tous horizons, sans tabou, quand on élabore un plan de communication.
2. **Décloisonner l'administration**, créer les contacts (networking) et renforcer les liens (événements).
3. **Favoriser la transparence** : décisions importantes, grands projets en cours ayant un impact sur le travail - on en parle dès les 1ers passages au Collège et Conseil communal.
4. **Encourager la participation** et mettre en place une politique de feedback: sur les grands et petits projets et la vie de tous les jours, enquête de satisfaction.
5. **Renforcer le sentiment d'appartenance**. One city, one Voice : on est tous collègues ; encourager la solidarité à travers le projet 'La ville solidaire'.

## De 5 strategische sleutels tot interne communicatie

1. **Inclusie in plaats van integratie**: houd bij het opstellen van een communicatieplan rekening met de specifieke kenmerken van collega's met alle achtergronden, zonder taboes.
2. **Doorbreek administratieve barrières**, leg contacten (netwerken) en versterk banden (evenementen).
3. **Transparantie bevorderen**: belangrijke beslissingen, grote lopende projecten die van invloed zijn op het werk - we praten erover vanaf de eerste keer dat we naar het College en de Gemeenteraad gaan.
4. **Moedig participatie** aan en implementeer een feedbackbeleid: over grote en kleine projecten en het dagelijks leven, tevredenheidsonderzoeken.
5. **Versterk het saamhorigheidsgevoel**. Eén stad, één stem: we zijn allemaal collega's; moedig solidariteit aan via het project "Een solidaire stad".

# WE ARE BXL

[bruxelles.be](https://bruxelles.be) | [brussel.be](https://brussel.be) | [brussels.be](https://brussels.be)

#BXLOVE

VILLE DE BRUXELLES  
STAD BRUSSEL  
CITY OF BRUSSELS



## Newsletter électronique & Intranet

La newsletter hebdomadaire "Info générale" est devenue une valeur sûre depuis plusieurs années. Chaque vendredi matin, les collègues reçoivent dans leur mailbox cette newsletter contenant des informations actuelles sur le travail à la Ville. La newsletter "Je travaille au Brucity" est la déclinaison envoyée à ceux qui travaillent à Brucity et ne contient que des informations sur le bâtiment Brucity (sécurité, évacuation, nettoyage, clean desk ...).

En outre, il existe également des newsletters ponctuelles en cas de notifications urgentes ainsi que des newsletters envoyées à un public cible spécifique (A6+, directions de crèches, service particulier, ...). La majorité des sujets de la newsletter renvoient vers la newsletter.

## Campagne de communication

En 2023, le service a élaboré la communication de diverses campagnes : la marque employeur, le plan climat, la semaine de l'attitude positive, la semaine du handicap, le tri des déchets ...

En collaboration avec i-CITY, une grande campagne anti-phishing a été lancée. Les actions visant à renforcer le sentiment d'appartenance se sont également multipliées : Shoebox, l'action "pull de Noël", la grande campagne "merci" pour remercier les collègues, Pink Ribbon, le tournoi de Beach Volley, Run to Kick ... Les différents concours organisés ont remportés à chaque fois un grand succès.

Le service Communication interne est étroitement impliqué dans l'accueil des nouveaux collègues et le drink de bienvenue à l'Hôtel de Ville, la prestation de serment et le drink des pensionnés ainsi que la fête de la Saint-Nicolas. Le service se charge également de l'organisation du bal annuel du personnel.

## Electronische nieuwsbrief & Intranet

De wekelijkse nieuwsbrief "Algemene Info" is sinds enkele jaren een vast begrip geworden. Telkens op vrijdagvoormiddag krijgen demedewerkers deze nieuwsbrief in hun mailbox met zeer actuele informatie over werken bij de Stad. "Ik werk in Brucity" is het kleine broertje, dat enkel verstuurd wordt naar wie in Brucity werkt en enkel info bevat over het kantoorgebouw (veiligheid, evacuatie, schoonmaak, cleandesk ... )

Daarnaast zijn er ook punctuele nieuwsbrieven in geval van dringende meldingen net als nieuwsbrieven die naar een bepaald doelpubliek verstuurd worden (A6+, directies van crèches, medewerkers van één bepaalde dienst). De meeste onderwerpen in de nieuwsbrief zijn gekoppeld aan het intranet.

## Communicatiecampagne

In 2023 stond de dienst in voor de communicatie van verschillende grote projecten: employer branding, het klimaatplan, de positive attitude week, de week van de handicap, afval sorteren ...

Samen met i-CITY werd een grote anti-phishingcampagne opgezet. Er waren ook meer acties om het samenhangsgevoel te versterken: Shoebox, de actie kersttrui, de grote 'mercicampagne' om collega's te bedanken, Pink Ribbon, Beach Volley tornooi, Run to Kick ... De verschillende wedstrijden die georganiseerd werden, waren telkens een groot succes.

De dienst Interne Communicatie is nauw betrokken bij het onthaal van de nieuwe medewerkers en de welkomstdrink in het Stadhuis, de eedafleggingen en de drink voor gepensioneerde collega's en het Sinterklaasfeest. De dienst neemt ook de organisatie van het jaarlijkse personeelsbal op zich.



**5.**  
**LA GESTION** DU  
CAPITAL HUMAIN  
**LE COEUR** DE LA VILLE

**HET BEHEER** VAN  
HET MENSELIJK  
KAPITAAL  
**HET HART** VAN DE STAD

# 5.1

## PLAN DE DIVERSITÉ

## DIVERSITEITSPLAN

### Plan de diversité

En 2023, la Ville de Bruxelles a poursuivi le développement et la mise en œuvre de son plan de diversité et d'inclusion dans le but de créer un environnement de travail inclusif, respectueux et équitable.

Ce plan se concentre sur la promotion de la diversité au sein de l'administration et sur la lutte contre la discrimination. Bruxelles, en tant que capitale multiculturelle avec une grande variété de nationalités et de langues, s'assure que cette diversité se reflète également au sein de l'administration.

Le plan d'action pour 2023-2025 contient plusieurs objectifs et actions : Plan d'action handicap, politique d'absence et de satisfaction, gestion des ressources humaines, plan de formation, communication interne, marque employeur, recrutement et mobilité interne.

### Diversiteitsplan

In 2023 heeft de Stad Brussel haar diversiteits- en inclusieplan verder ontwikkeld en geïmplementeerd met als doel een inclusieve, respectvolle en billijke werkomgeving te creëren.

Dit plan richt zich op het bevorderen van diversiteit binnen de administratie en het bestrijden van discriminatie. Brussel, als multiculturele hoofdstad met een grote verscheidenheid aan nationaliteiten en talen, verzekert zich ervan dat deze diversiteit ook gereflecteerd wordt binnen de administratie.

Het actieplan voor 2023-2025 bevat verschillende doelstellingen en acties: Actieplan handicap, beleid afwezigheid en tevredenheid, personeelsbeheer, vormingsplan, interne communicatie, employer branding, rekrutering en interne mobiliteit.



## 5.2 **DES COLLÈGUES EXTRA**

### **BITENGWONE COLLEGA'S**

**En date du 31 décembre 2023 la Ville employait 59,80 ETP de personnes en situation de handicap, 18 ETP en possession d'un diplôme de l'enseignement spécialisé et 3 ETP sous contrat CAP (contrat de formation en collaboration avec le service Phare).**

- Tenu compte des dépenses faites dans le cadre de marchés avec des ETA (entreprises de travail adapté) ils représentent 2,35% de l'effectif du personnel de la Ville en date du 31 décembre 2023.
- Les chiffres utilisés répondent aux critères de l'ordonnance du 2 février 2017.

#### **Sensibilisation aux handicaps**

Pour la première fois en 2023, la semaine des handicaps organisée par l'UO Egalité des chances à destination des citoyens a été déclinée en interne, pour les membres du personnel du Brucity.

Plusieurs actions ont été menées de front : une exposition photo qui a tourné du 23/11 jusqu'aux fêtes de fin d'année à tous les étages, des midis jeux de société où chacun participait avec un handicap visible ou invisible, un midi handi-sport pour s'essayer au foot-fauteuil et para-taekwondo, un workshop spécial chefs d'équipe : « inclure une personne en situation de handicap dans son équipe ? Oui, non, c'est compliqué, mais pourquoi pas ? ». En parallèle, le témoignage de plusieurs collègues en situation de handicap a été publié dans les divers newsletters et le journal du personnel. L'objectif : sensibiliser et ouvrir le dialogue.

**Op 31 december 2023 had de Stad 59,80 VTE met een handicap in dienst, 18 VTE met een diploma speciaal onderwijs en 3 VTE met een CAP-contract (opleidingscontract in samenwerking met de dienst Phare).**

- Rekening houdend met de uitgaven in het kader van contracten met bedrijven voor aangepast werk, vertegenwoordigen zij 2,35% van het personeelsbestand van de Stad op 31 december 2023
- De gebruikte cijfers voldoen aan de criteria van het besluit van 2 februari 2017

### **Bewustmaking van handicaps**

In 2023 werd de Week van de Handicap die de OE Gelijke Kansen organiseerde voor het grote publiek voor het eerst intern uitgebreid naar de Brucity-medewerkers.

Een aantal acties werd tegelijkertijd uitgevoerd: een fototentoonstelling die van 23/11 tot en met de eindejaarsfeesten op alle verdiepingen liep, lunches met bordspellen waaraan iedereen met een zichtbare of onzichtbare beperking deelnam, een handi-sportlunch om rolstoelvoetbal en para-taekwondo uit te proberen, een speciale workshop voor teamleiders: "Iemand met een beperking in je team? Ja, nee, het is ingewikkeld, maar waarom niet? Tegelijkertijd werden de getuigenissen van verschillende collega's met een handicap gepubliceerd in verschillende nieuwsbrieven en in de personeelskrant. Het doel was om het bewustzijn te vergroten en de dialoog op gang te brengen

## **5.3**

# ***SICPPT***

# ***GIDPBW***



Le Service Interne Commun de Protection et de Prévention (**SICPPT**) compte **27** ETP et est chargé de veiller à la santé, la sécurité et au bien-être des membres du personnel de la Ville, mais également de ses satellites et de la zone de police, soit pour un ensemble **12.500** membres du personnel, stagiaires et étudiants.

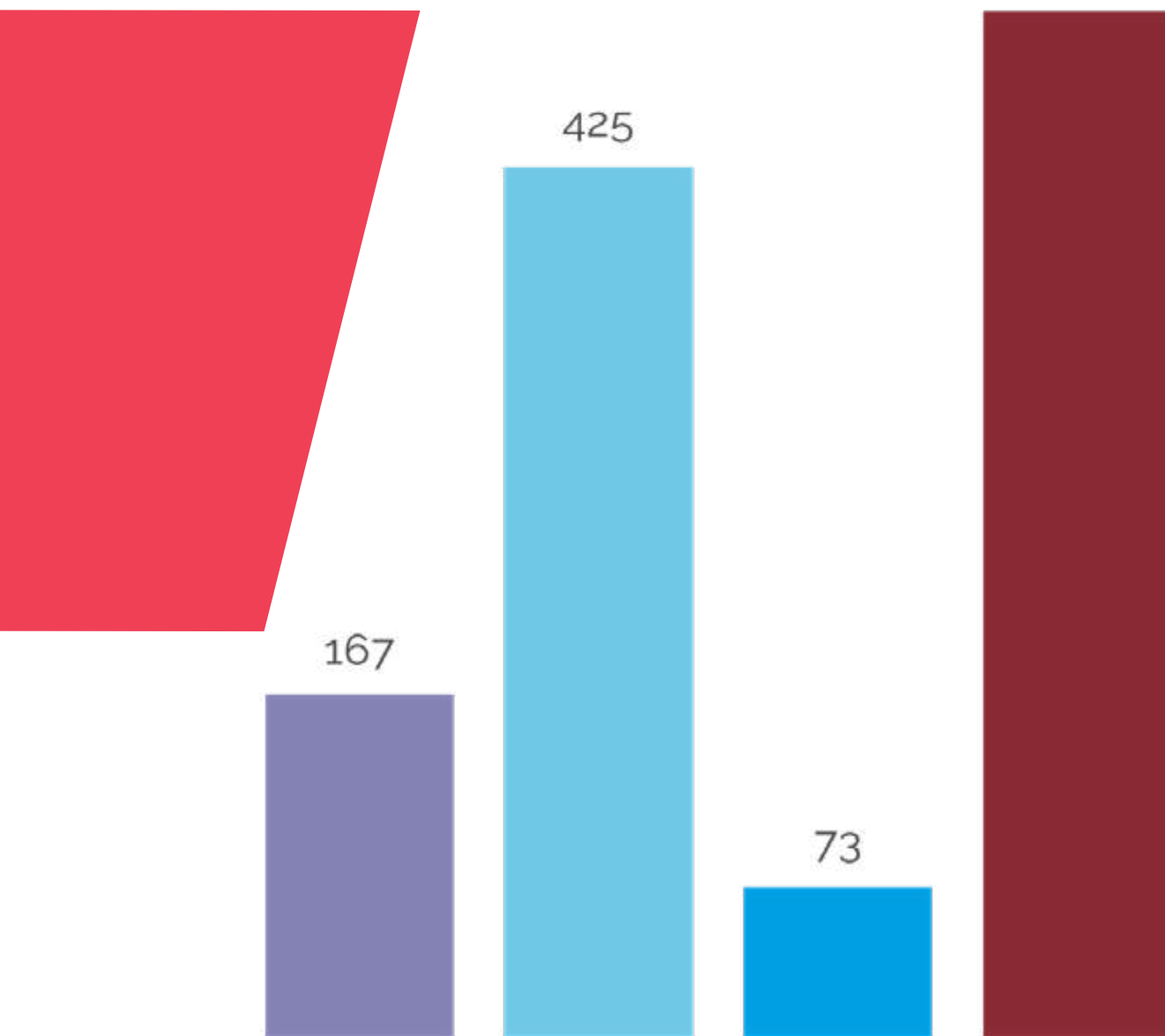
De Gemeenschappelijke Interne Dienst voor Preventie en Bescherming op het Werk (**GIDPBW**) telt **27** VTE en is verantwoordelijk voor de gezondheid, de veiligheid en het welzijn van de werknemers van de Stad en die van haar satellieten en de politiezone, in totaal **12.500** werknemers, stagiairs en studenten.

## 1. Type de recommandation par rapport au travail

Sur les **1166** recommandations liées au travail, un peu moins de la moitié (**501**) consistait en des recommandations diverses et variées (par exemple : pas de conduite de véhicule si pas apte selon les critères légaux). Dans environ un tiers des cas (**425**), un régime de travail à temps partiel a été recommandé.

## 1. Type aanbeveling met betrekking tot het werk

Van de **1166** aanbevelingen in het kader van het werk, bestaat iets minder dan de helft (**501**) uit diverse en uiteenlopende aanbevelingen (bijvoorbeeld: verbod chauffeur van een voertuig van de Stad indien niet geschikt volgens de wettelijke criteria). In ongeveer één derde van de gevallen (**425**) werd er een deeltijds werfregime aanbevolen.



- Pas de charges - Geen lasten
- Temps partiel - Deeltijds regime
- Matériel adapté - Aangepast materiaal
- Autres - Andere

## 2. Accidents de travail

En **2023**, **168** accidents du travail ont été recensés.

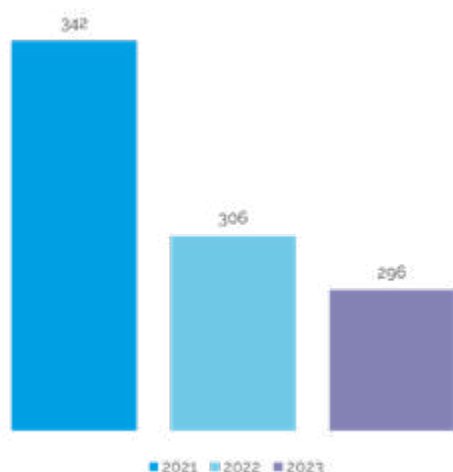
Environ un tiers d'entre eux étaient dus à une activité physique incorrecte (par exemple : une mauvaise manutention).

Un peu moins d'un quart des accidents étaient dus à des chutes.

Il y a également eu **64** accidents sur le chemin du travail.

Heureusement, dans **40%** des **168** accidents, il n'y a eu que des blessures superficielles, tandis que **20%** des accidents ont entraîné des luxations, des entorses et des foulures.

Le nombre d'accidents du travail et d'accidents sur le chemin du travail a nettement diminué au cours des trois dernières années. La majorité de ces accidents surviennent dans la tranche d'âge 45-55 ans.



## 2. Arbeidsongevallen

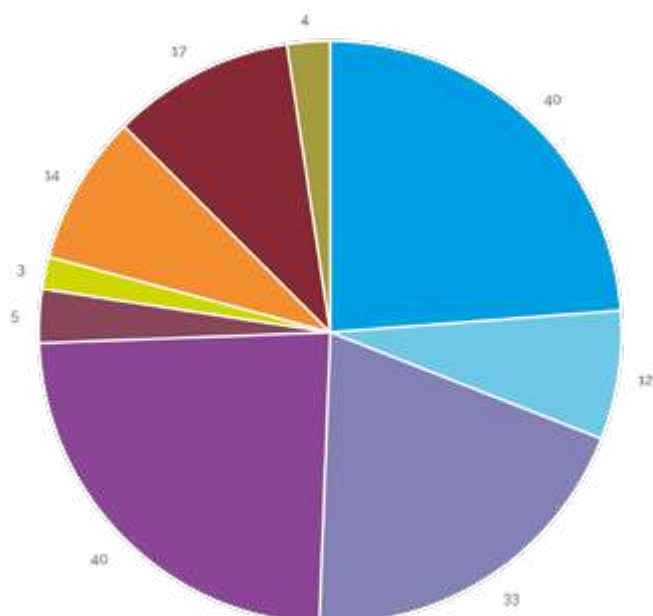
In **2023** vonden er **168** arbeidsongevallen plaats.

Ongeveer een derde daarvan had een verkeerde lichaamsbeweging als oorzaak (bijvoorbeeld: een slechte behandeling). Iets minder dan een vierde van de ongevallen was het gevolg van een val.

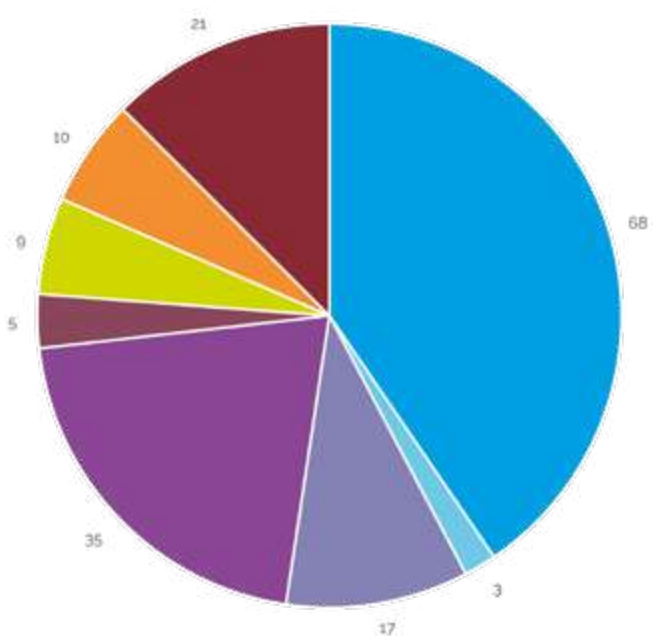
Daarnaast waren er ook **64** ongevallen op weg naar of van het werk.

In **40%** van de **168** arbeidsongevallen waren er gelukkig enkel oppervlakkige kwetsuren, **20%** van de ongevallen had ontwrichtingen, verstuikingen en verrekkingen als gevolg.

Het aantal arbeidsongevallen en ongevallen op weg naar en van het werk is de voorbije drie jaar duidelijk gedaald. De meerderheid van deze ongevallen vindt plaats in de leeftijdsgroep 45-55 jaar.



- Glissade, trébuchement avec chute de personne / Uitglijden, struikelen, val van een persoon
- Glissade, chute (matériel) / Uitglijden, vallen (materieel)
- Mouvement du corps sans contrainte physique / Lichaamsbeweging zonder fysieke beperking
- Mouvement du corps avec contrainte physique / Lichaamsbeweging met fysieke beperking
- Perte de contrôle d'outil / Controleverlies over machine
- Perte de contrôle de moyen de transport / Controleverlies over transportmiddel
- Perte de contrôle d'objet / Controleverlies over voorwerp
- Violence, agression, menace / Geweld, agressie, bedreiging
- Divers



- Blessures superficielles / Oppervlakkige verwondingen
- Brûlures thermiques / Thermische brandwonden
- Fractures / Breuken
- Luxations, entorses et foulures / Ontwrichtingen, verstuikingen en verrekkingen
- Lésions multiples / Meerdere verwondingen
- Choc traumatique / Traumatische shock
- Plaies ouvertes / Open wonden
- Divers

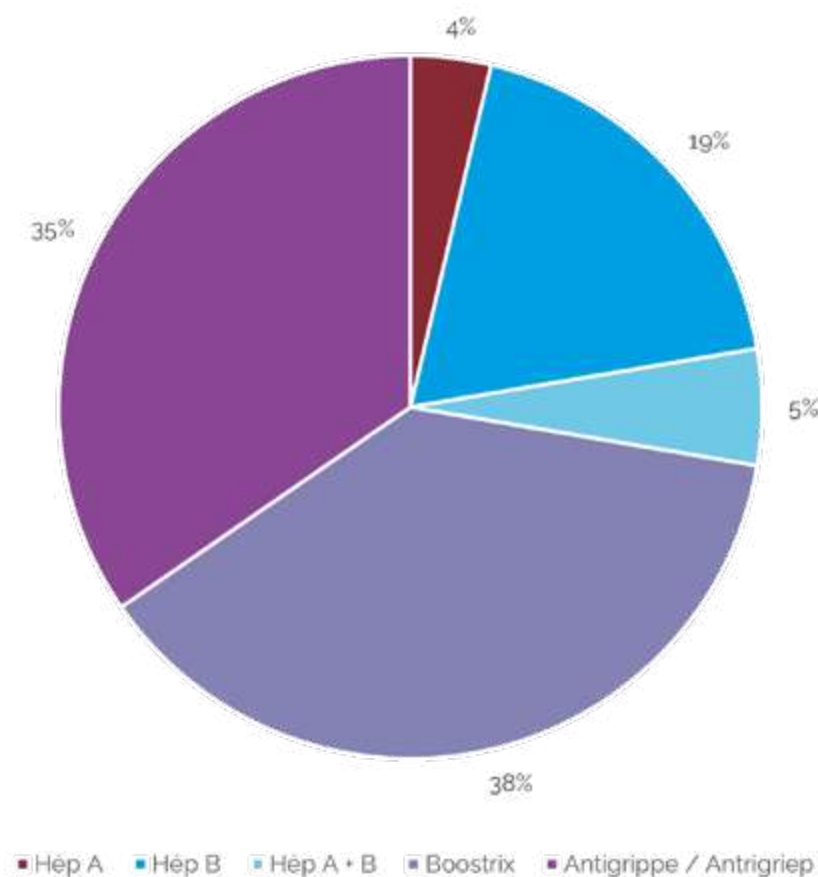


### 3. Type de vaccinations administrées

Au total **976** vaccins ont été administrés par le Service de Surveillance de la santé des membres du personnel. En première position, on trouve le vaccin Boostrix (contre le tétanos, la diphtérie et la coqueluche). En deuxième position, on trouve le vaccin contre la grippe, pour lequel tous les membres du personnel peuvent s'inscrire.

### 3. Type toegediende vaccinaties

Er werden door de Dienst Gezondheidstoezicht op de Werknemers **976** vaccins toegediend. Op de eerste plaats komt het Boostrix-vaccin (tegen tetanus, difterie en kinkhoest). Op de tweede plaats komt het griepvaccin, waarvoor alle medewerkers zich kunnen aanmelden.



**976**  
vaccins administrés  
toegediende vaccins

## 4. Aspects psychosociaux : les deux types d'intervention

L'UO Aspects psychosociaux est compétente pour aider les membres du personnel et conseiller la ligne hiérarchique dans les problématiques qui concernent le stress, le harcèlement et la prévention du burn-out au travail.

### Demande d'intervention informelle

La recherche de solutions avec le demandeur s'opère par :

- Des entretiens individuels
- Une intervention auprès d'un tiers de l'organisation (ex. : supérieur hiérarchique)
- Une conciliation entre les personnes impliquées (à condition d'avoir l'accord de toutes les parties).

L'intervention psychosociale informelle est actée dans un document daté et signé par l'intervenant et le demandeur, qui en reçoit une copie.

### Demande d'intervention formelle

Le membre du personnel peut recourir à cette intervention soit directement, soit si la procédure informelle a échoué. Il est dès lors nécessaire de s'adresser uniquement au CPAP (conseiller en prévention / aspects psychosociaux), la personne de confiance ne traitant pas le volet formel de la procédure.

Celui-ci est en droit de refuser l'introduction de la demande formelle s'il estime que la situation de travail décrite par le demandeur ne contient manifestement pas de risques psychosociaux, de violence, de harcèlement moral ou sexuel au travail (dans le cas d'une demande formelle pour de tels types de faits).

L'UO Aspects psychosociaux est très souvent sollicitée mais réussit, dans la plupart des cas, à trouver des solutions par voie informelle, en collaboration avec les personnes concernées et leur hiérarchie.

- Il y a en effet peu de demandes d'interventions formelles.

## 4. Psychosociale aspecten: de twee soorten interventies

De OE Psychosociale Aspecten is er om de werknemers te helpen en om de hiërarchische lijn raad te geven voor alle problemen die te maken hebben met stress, pesterijen en voorkomen van burn-out op het werk.

### Verzoek om informele interventie

Oplossingen worden gezocht met de aanvrager door middel van :

- Individuele gesprekken
- Interventie met een derde partij in de organisatie (bijv. lijnmanager)
- Bemiddeling tussen de betrokken personen (op voorwaarde dat alle partijen akkoord gaan).

De informele psychosociale interventie wordt vastgelegd in een document dat wordt gedateerd en ondertekend door de facilitator en de aanvrager, die een kopie ontvangt.

### Verzoek om formele interventie

De werknemer kan deze tussenkomst ofwel rechtstreeks aanvragen, ofwel als de informele procedure heeft gefaald. Het is dus noodzakelijk om enkel een aanvraag in te dienen bij het PAPSY (preventie adviseur / psychosociale aspecten), aangezien de begeleider zich niet bezighoudt met het formele deel van de procedure.

Het PAPSY heeft het recht om een formele aanvraag te weigeren als het van mening is dat de werksituatie die de aanvrager beschrijft duidelijk geen psychosociale risico's, geweld, morele of seksuele intimidatie op het werk met zich meebrengt (in het geval van een formele aanvraag voor dit soort feiten).

De OE Psychosociale Aspecten wordt zeer vaak geraadpleegd maar slaagt erin om meestal op informele wijze, samen met de betrokkenen en de hiërarchie, een oplossing te vinden.

- Er zijn inderdaad maar weinig formele aanvragen voor interventies.

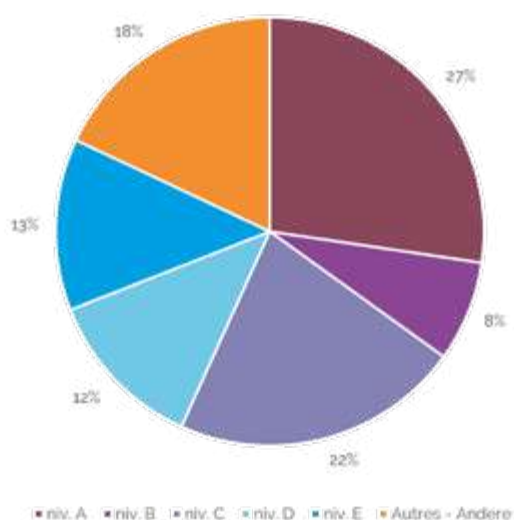
## Interventions informelles

Pour l'année **2023**, l'UO Aspects psychosociaux a effectué un total de **1035** interventions informelles (Ville de Bruxelles et satellites).

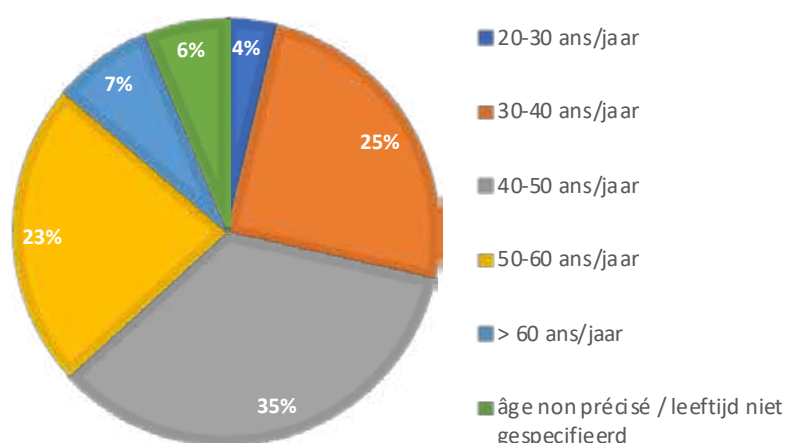
En ce qui concerne les membres du personnel des départements de la Ville de Bruxelles, **869** interventions informelles ont été effectuées pour les **302** dossiers traités par l'UO.

## Informele interventies

Voor het jaar **2023** voerde de OE Psychosociale Aspecten in totaal **1035** informele interventies uit (Stad Brussel en satellieten). Wat de werknemers van de diensten van de Stad Brussel betreft, werden **869** informele tussenkomsten uitgevoerd voor de **302** dossiers die de OE behandelde.



Interventions par niveau.  
Interventies volgens niveau.

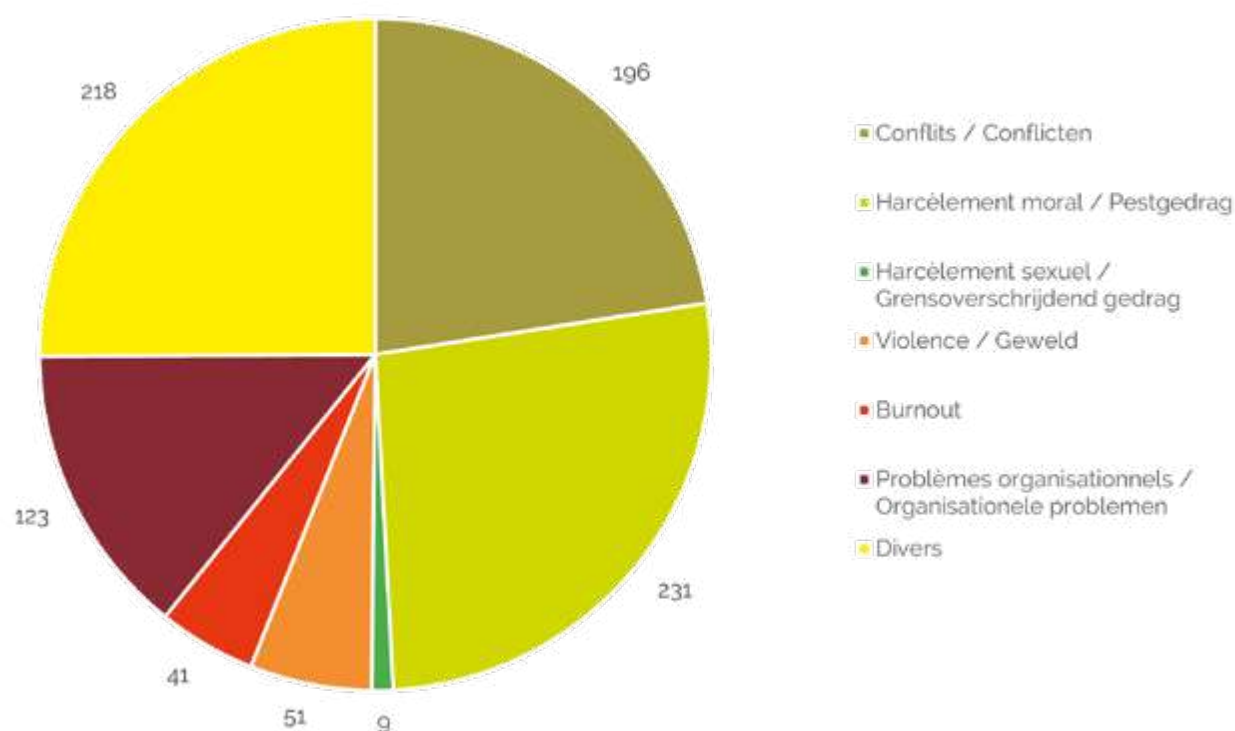


Interventions par tranche d'âge.  
Interventies volgens leeftijdscategorie.

**1035**  
interventions informelles  
informele interventies

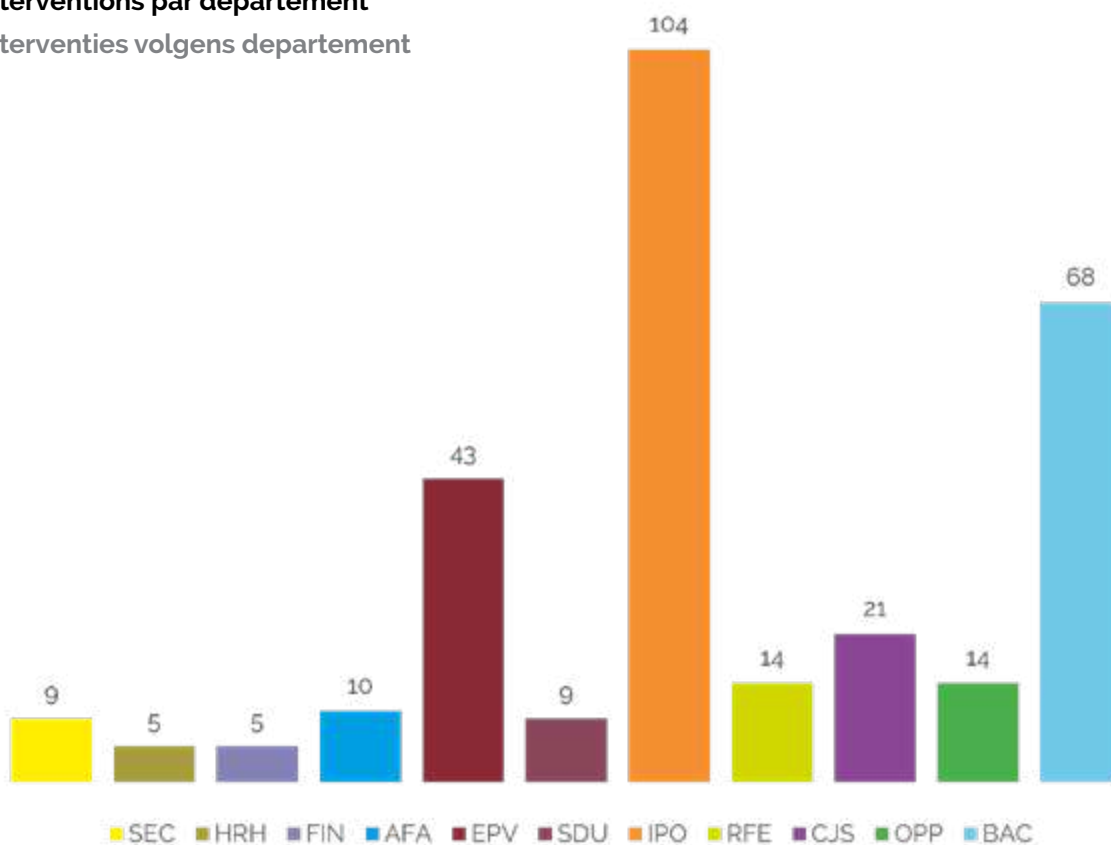
## Interventions par catégorie

### Interventies volgens categorie



## Interventions par département

### Interventies volgens departement



## Aspects psychosociaux : interventions formelles

### Voie formelle

- **4** demandes d'intervention psychosociale formelle ont été introduites auprès des conseillers en prévention aspects psychosociaux :
- **1** demande d'intervention à caractère principalement collectif
- **3** demandes d'intervention pour faits de violence ou de harcèlement au travail.

### Registre de faits de tiers

**23** déclarations ont été transmises pour rapporter des faits de violence ou de harcèlement de la part de tiers (il s'agit d'incidents avec le public ou des travailleurs externes à la Ville ; par exemple des usagers, des parents, des fournisseurs, ...). **7** d'entre elles portaient sur des faits de violence psychique, **15** sur des faits de violence physique et **1** sur des faits cumulés de violences psychique et physique.

### Analyse des risques psychosociaux

**5** analyses des risques ont été effectuées en **2023**.

## Psychosociale Aspecten: formele interventies

### Formeel kanaal

- **4** aanvragen voor een formele psychosociale interventie werden ingediend bij de psychosociale preventieadviseurs:
- **1** verzoek om een interventie van voornamelijk collectieve aard
- **3** verzoeken om tussenkomst voor geweld of pesten op het werk.

### Register van gebeurtenissen van derden

Er werden **23** meldingen ontvangen van geweld of pesten door derden (dit gaat om incidenten met het publiek of werknemers die niet behoren tot het eigen personeel; bijvoorbeeld leveranciers, ouders, de burger aan een loket). Hiervan hadden er **7** betrekking op psychisch geweld, **15** op fysiek geweld en **1** op een combinatie van psychisch en fysiek geweld

### Analyse van psychosociale risico's

In **2023** werden **5** risicoanalyses uitgevoerd.

## 5. Analyses de risque

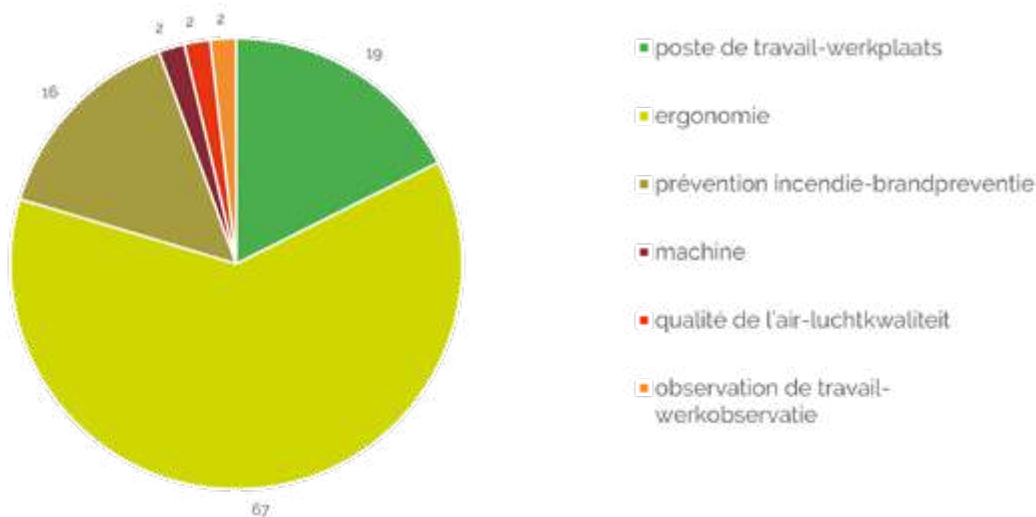
L'analyse des risques, c'est réfléchir ensemble au sein de l'entreprise à tous les dangers et risques présents afin de déterminer des mesures de prévention, évitant ainsi des dommages pour les membres du personnel mais aussi pour la Ville.

Sur les **108** analyses de risques effectuées, plus de la moitié concernaient l'ergonomie. Environ un cinquième concernait le lieu de travail, suivi par les analyses de prévention des incendies.

## 5. Risicoanalyses

Risicoanalyse betekent binnen het bedrijf samen nadenken over alle aanwezige gevaren en risico's om preventieve maatregelen te bepalen en zo schade voor de werknemers, maar ook voor de Stad, te vermijden.

Van de **108** risicoanalyses die uitgevoerd werden, draaide meer dan de helft om ergonomie. Ongeveer één vijfde had met de werkplaats te maken, gevolgd door analyses brandpreventie.



**108**  
analyses de risques  
risicoanalyses

## **5.4**

# **SOBRU**





**L'asbl Sobru est un service social fondé par la Ville et le CPAS de Bruxelles en 2015. Son objectif est de fournir une permanence sociale et des avantages uniformes aux membres du personnel de la Ville, du CPAS et 16 autres employeurs affiliés pour un ensemble de 12.419 membres du personnel en 2023.**

L'assemblée générale est composée de **13** représentants de la Ville et du CPAS et de **12** représentants des organisations syndicales. Le Conseil d'administration est composé de **7** représentants de la Ville et du CPAS et de **6** représentants des organisations syndicales. Le DRH de la Ville est désigné comme administrateur-délégué.

Le comité social est composé paritairement (représentant Ville et CPAS et les syndicats) et examine les différentes demandes d'aide (prêts, secours ou autre).

Deux assistantes sociales organisent des permanences sociales afin de guider les membres du personnel qui éprouvent des difficultés.

Les dépenses en **2023** s'élevaient à **€394.251,95** afin de couvrir les primes et interventions, les secours décidés par le comité social, l'organisation d'événements (par exemple la fête de St-Nicolas). Les recettes proviennent principalement des cotisations des membres (**€25,00** par membre du personnel) et des recettes des événements.

**Sobru vzw is een sociale dienst die in 2015 werd opgericht door de Stad Brussel en het OCMW. Het doel is om sociale permanentie en uniforme voordelen te bieden aan werknemers van de Stad, het OCMW en 16 andere aangesloten werkgevers, voor een totaal van 12.419 werknemers in 2023.**

De Algemene Vergadering bestaat uit **13** vertegenwoordigers van de Stad en het OCMW en **12** vertegenwoordigers van de vakbonden. De Raad van Bestuur bestaat uit **7** vertegenwoordigers van de Stad en het OCMW en **6** vertegenwoordigers van de vakbonden. De HR-directeur van de Stad wordt aangesteld als algemeen directeur.

Het Sociaal Comité bestaat uit evenveel vertegenwoordigers van de Stad, het OCMW en de vakbonden en onderzoekt de verschillende verzoeken om bijstand (leningen, hulp, enz.).

Een team van twee maatschappelijk werkers staat tijdens sociale permanenties klaar om werknemers in moeilijkheden te helpen.

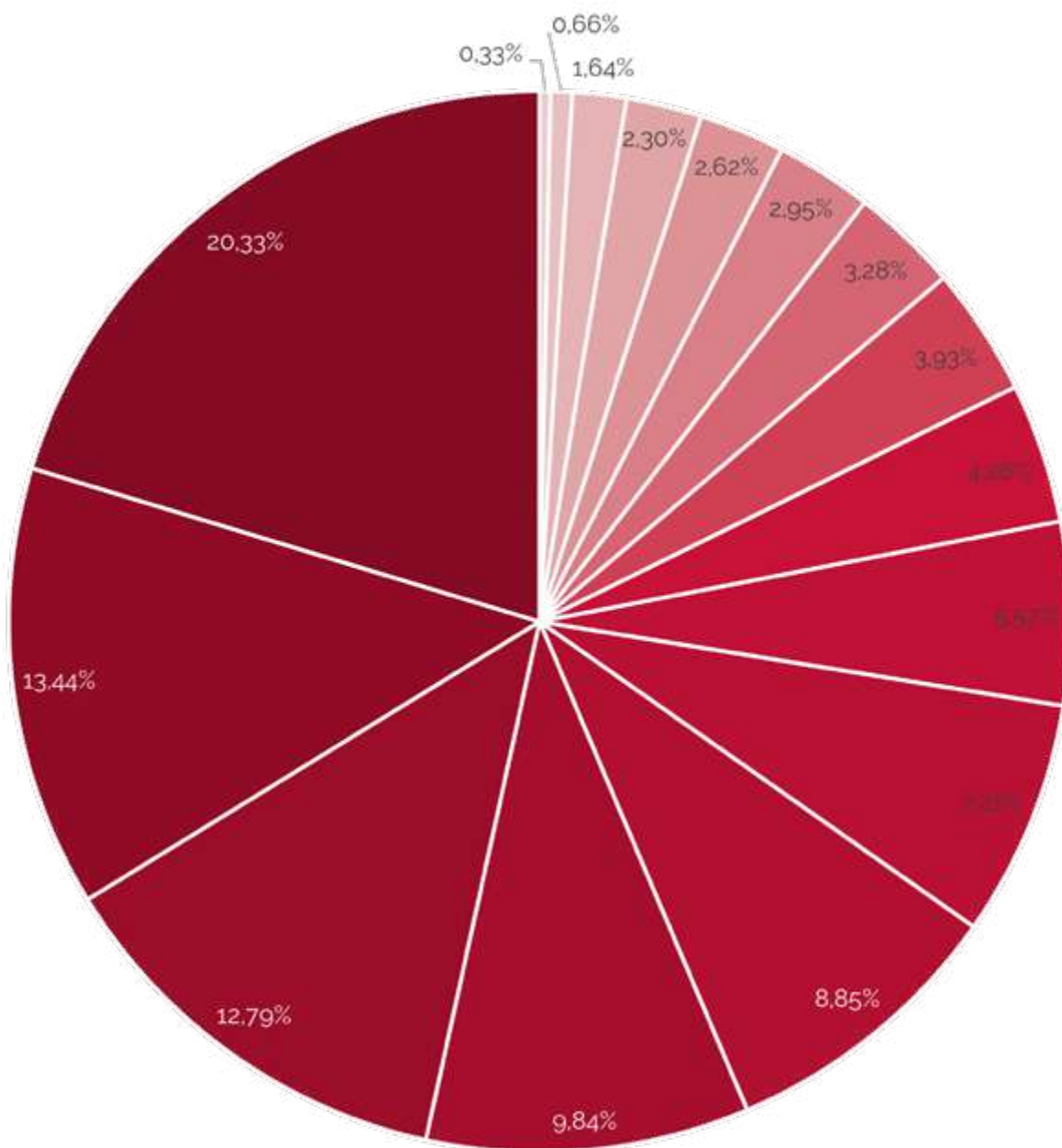
De uitgaven in **2023** bedroegen **€ 394 251,95** voor de uitbetaling van bonussen en tussenkomsten, hulp waartoe het sociaal comité heeft besloten en de organisatie van evenementen (bijvoorbeeld het Sinterklaasfeest). De inkomsten bestonden voornamelijk uit lidmaatschapsbijdragen (**€25,00** per personeelslid) en inkomsten uit evenementen.

## Répartition des primes selon le type

La prime la plus demandée est la prime au 12ème anniversaire de l'enfant.  
La deuxième prime la plus demandée est la prime de naissance et d'adoption,  
suivie de près par l'intervention sur l'achat de lunettes.

## Verdeling van de premies volgens type

De meeste premies die aangevraagd worden is die bij de twaalfde verjaardag van een kind. Tweede meest gevraagde premie is de geboorte- en adoptiepremie, op de voet gevolgd door de tussenkomst bij de aankoop van een bril.



- Autres / Andere 0,33%
- Discipline / Tucht 0,66%
- Question juridique / Juridische vraag 1,64%
- Info SoBru 2,30%
- Famille / Familie 2,62%
- Soutien psychologique / Psychologische ondersteuning 2,95%
- Handicap 3,28%
- Gezondheid / Santé 3,93%
- Energie 4,26%
- Sécurité sociale / Sociale zekerheid 5,57%
- Carrière / Loopbaan 7,21%
- Suivi de dossier / Opvolging dossier 8,85%
- Endettement / Schuldproblematiek 9,84%
- Démarches administratives / Hulp bij administratie 12,79%
- Logement / Huisvesting 13,44%
- Autres demandes financières / Andere financiële vragen 20,33%

# 12.753

**clics sur la brochure avantages publiée online**  
**kliks op de online voordeelbrochure**

## Sujets lors des permanences sociales

Un entretien sur cinq avait pour thème "autres demandes financières". Il s'agit de questions d'ordre financier qui n'ont pas dû être soumises au comité social et qui ne sont pas directement liées à des problèmes d'endettement. Fait remarquable : plus de **13%** des demandes concernaient le thème du logement. La catégorie « carrière » (**7,21%** des entretiens) réunit les demandes concernant l'équilibre entre la vie privée et le travail. La plupart de ces entretiens sont suivis d'une orientation vers le service RH adéquat de l'employeur concerné. Le libellé « cellule énergie » regroupe les demandes reçues et traitées par les assistantes sociales avant de les avoir transmises à la cellule énergie du CPAS de Bruxelles.

## Onderwerpen tijdens de sociale permanenties

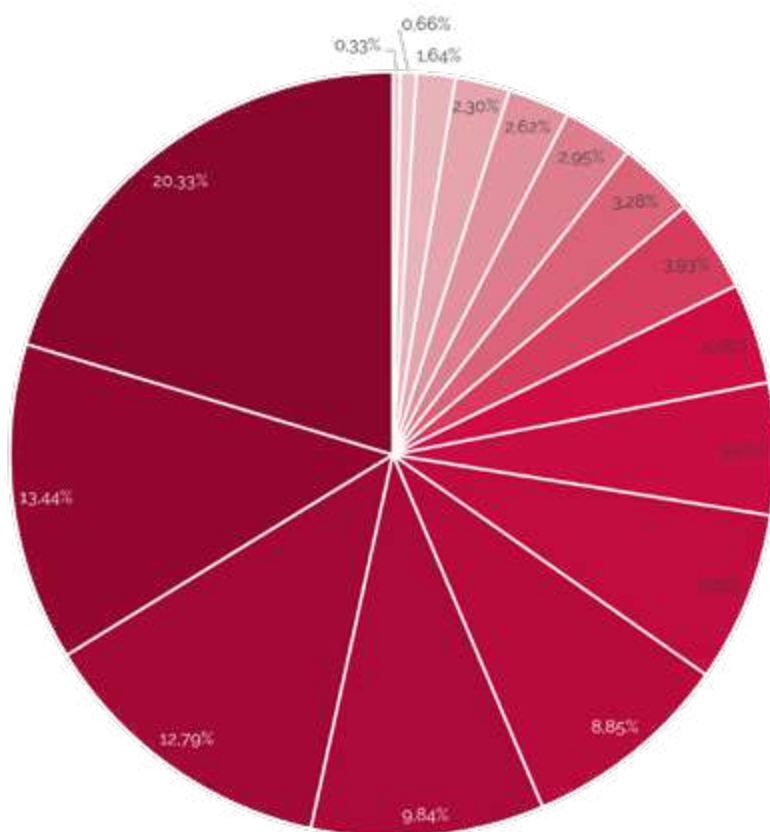
Een op de vijf gesprekken had als thema "andere financiële vragen". Dat zijn vragen van financiële aard die niet aan het sociaal comité moesten worden voorgelegd en niet rechtstreeks aan schuldenproblematiek gelinkt zijn.. Opmerkelijk is dat meer dan **13%** van de gesprekken te maken hebben met het thema huisvesting. De categorie loopbaan (goed voor **7,21%** van de vragen) verzamelt vragen over de work-Life Balance. De meeste gesprekken eindigen in een oriëntering naar de adequate HR-dienst van de betrokken werkgever. Het label "energie" bevat alle vragen die door de sociaal assistenten werden voorbereid en aan de cel energie van het OCMW-Brussel werden overgemaakt.

## Evolution des primes

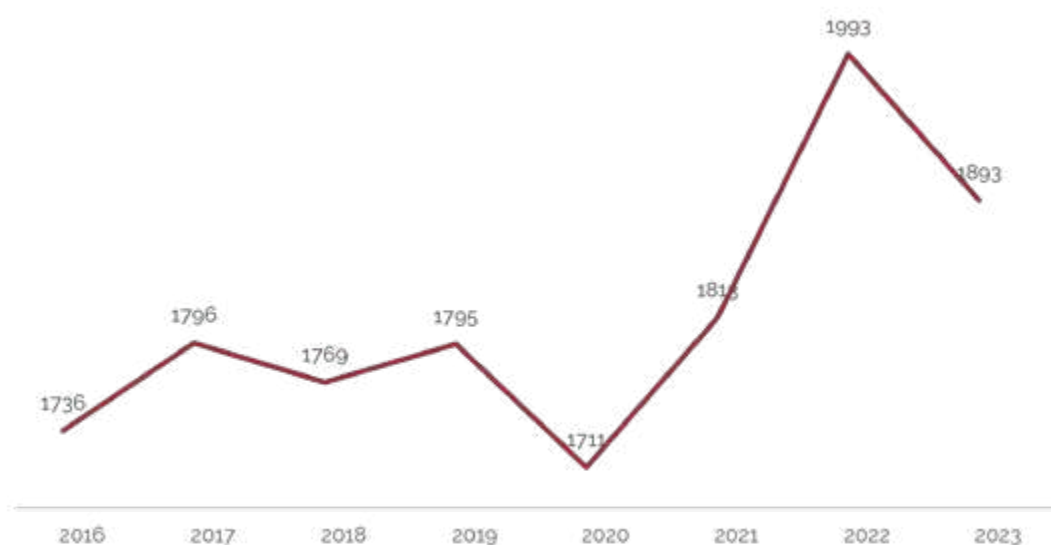
Après plusieurs années où le nombre de demandes de primes était relativement stable, nous avons connu (après une baisse la première année de Covid) une augmentation relative du nombre de demandes en 2021 et 2022. Pour 2023 même, il y a eu à nouveau une légère baisse.

## Evolutie van de premies

Na enkele jaren waarin het aantal premieaanvragen vrij stabiel was, kenden we (na een terugval in het eerste Coronajaar) een relatieve stijging van het aantal vragen in 2021 en 2022. Voor 2023 zelf was er opnieuw een lichte daling.



- Autres / Andere 0.33%
- Discipline / Tucht 0.66%
- Question juridique / Juridische vraag 1.64%
- Info SoBru 2.30%
- Famille / Familie 2.62%
- Soutien psychologique / Psychologische ondersteuning 2.95%
- Handicap 3.28%
- Gezondheid / Santé 3.93%
- Energie 4.26%
- Sécurité sociale / Sociale zekerheid 5.57%
- Carrière / Loopbaan 7.21%
- Suivi de dossier / Opvolging dossier 8.85%
- Endettement / Schuldproblematiek 9.84%
- Démarches administratives / Hulp bij administratie 12.79%
- Logement / Huisvesting 13.44%
- Autres demandes financières / Andere financiële vragen 20.33%





# **6.** **SOUTENIR** LE MANAGEMENT

# **ONDERSTEUNING** VAN HET MANAGEMENT

## **6.1** **LE PROJET** LEADERSHIP

## **PROJECT** LEADERSHIP



**Outre les activités de formation récurrentes et opérationnelles, le Département Ressources humaines a lancé un projet spécifique pour le leadership, un projet important lié à un objectif stratégique des RH.**

L'objectif est de mettre en place une vision commune du leadership entre les différents niveaux et départements. De nombreuses questions importantes en dépendent : le présentisme, la motivation des employés, l'efficacité des procédures..., le bon fonctionnement de l'administration tout court. L'évolution du leadership nécessite une évolution culturelle de l'organisation basée sur une adaptation du style de leadership.

Cette adaptation doit être initiée à tous les niveaux, sur la base de valeurs et d'objectifs partagés. Pour parvenir à ce plan de leadership, un projet pilote a été lancé au sein du Département Culture, Jeunesse et Sports en 2023.

**Des ateliers avec des managers de tous niveaux et de tous services ont été organisés pour réfléchir au manager idéal, aux compétences et aux valeurs qui l'accompagnent, ainsi qu'aux difficultés qu'il doit gérer au quotidien.**

Sur la base de ces résultats, nous élaborerons un plan de développement pour les managers pilotes en 2024. En parallèle, nous travaillerons sur une vision commune du leadership grâce à la contribution des managers des différents départements. Après l'évaluation du projet pilote, nous déploierons ce plan de leadership pour tous les managers de la ville en 2025.

**Un parcours de formation (E4) a été organisé en 2023** afin de mieux préparer les candidats à l'examen pour le grade E4 (chefs d'équipe nettoyage).

Ce cours obligatoire vise à promouvoir le développement des compétences de gestion chez les candidats afin de les aider à relever les défis de la gestion d'équipe.

**Au total, 31 collègues ont participé à cette formation.**

**Naast de terugkerende en operationele vormingsactiviteiten startte het Departement Human Resources een specifiek project rond leadership op, een belangrijk project verbonden aan een strategische doelstelling HR.**

De bedoeling is om een gemeenschappelijke visie op leadership af te stemmen tussen de verschillende niveaus en departementen. Vele belangrijke zaken hangen ervan af: presenteïsme, motivatie van de medewerkers, de efficiëntie van procedures... kortom, de goede werking van de administratie. De evolutie van leadership vereist een culturele evolutie van de organisatie die berust op een aanpassing van de stijl van leiding geven.

Deze aanpassing moet op elk niveau worden geïnitieerd, op basis van gedeelde waarden en doelstellingen. Om tot dit leadershipplan te komen werd er in 2023 een pilootproject gestart in het departement Cultuur, Jeugd en Sport. **Er werden workshops met de managers van alle niveaus en afdelingen georganiseerd om na te denken over de ideale manager en de vaardigheden en waarden die daarbij horen, maar ook over de moeilijkheden die ze dagelijks moeten beheren.**

Op basis van deze bevindingen zullen we een ontwikkelingsplan opstellen voor de pilootmanagers in 2024. In parallel zal er gewerkt worden aan een gemeenschappelijke visie over leiderschap doorheen de input van de managers van de verschillende departementen. Na de evaluatie van het pilootproject zullen we dit leadershipplan in 2025 voor alle managers van de Stad uitrollen.

**In 2023 werd een vormingsparcours (E4) georganiseerd** ten einde de kandidaten beter op het examen voor rang E4 (ploegleider schoonmaak) voor te bereiden.

Dit verplicht parcours heeft als doel de ontwikkeling van de managementvaardigheden bij de kandidaten te bevorderen om ze te ondersteunen in de uitdagingen van het teambeheer.

**In totaal hebben zo'n 31 medewerkers deelgenomen aan het vormingsparcours.**

## **6.2**

# **L'ÉVALUATION**

# **EVALUATIE**

**Un cycle d'évaluation du personnel se lance tous les deux ans, depuis 2018. Un nouveau cycle a été lancé en 2022. Jusqu'à fin juin 2023, les entretiens de planification (obligatoires) et certains entretiens de fonctionnement (facultatifs) ont été réalisés.**

2.504 agents, soit 88% du personnel entrant dans les conditions pour être évalués, ont participé à leur entretien de planification. Ce qui est une amélioration significative par rapport à la campagne précédente 2020-2022, très perturbée à cause du Covid-19 et de la période de confinement.

La campagne a été ponctuée de plusieurs communications réalisées en partenariat avec l'UO Communication interne. L'intranet a été mis à jour afin de guider les agents et leur RUO quant aux directives et principes de l'évaluation. Plusieurs conseils et témoignages sur l'importance et les avantages de ce processus d'évaluation du personnel y ont également été communiqués.

**Sinds 2018 wordt om de twee jaar een evaluatiecyclus voor personeel gestart. In 2022 werd een nieuwe cyclus opgestart. Tot eind juni 2023 werden planningsgesprekken (verplicht) en bepaalde operationele gesprekken (optioneel) gevoerd.**

2504 personeelsleden, of 88% van de personeelsleden die in aanmerking komen voor een evaluatie, hebben deelgenomen aan hun planningsgesprek. Dit is een aanzienlijke verbetering ten opzichte van de vorige campagne 2020-2022, die ernstig werd verstoord door Covid-19 en de lockdown.

De campagne werd ondersteund door verschillende communicatiemomenten in samenwerking met de OE Interne Communicatie. Het intranet werd bijgewerkt om het personeel en hun VOE te informeren over de richtlijnen en principes van de evaluatie. Er werden ook een aantal tips en getuigenissen gegeven over het belang en de voordelen van dit evaluatieproces.

## 6.3

**CONTRÔLE INTERNE :**  
FORTE SENSIBILISATION  
DES RUO

**INTERNE CONTROLE:**  
STERKE SENSIBILISERING  
VAN DE VOE





Le module e-learning «contrôle interne» s'inscrit dans un processus continu de sensibilisation des managers et agents au contrôle interne. En effet, ces derniers représentent la première ligne de défense pour garantir l'implémentation du contrôle interne à la Ville. Celui-ci permet d'aider à éviter de commettre des erreurs en mettant des mesures de contrôle interne en place comme par exemple, la séparation des tâches, les procédures écrites, le contrôle par le RUO, ... De plus, depuis 2009, la loi impose aux communes de mettre en place un système de contrôle interne (voir la Nouvelle loi communale).

Le contrôle interne est donc essentiel dans l'exécution des tâches d'un RUO. C'est pourquoi le Secrétaire de la Ville a personnellement invité les **261** RUO à suivre la formation e-learning. La campagne de sensibilisation était un succès avec **75%** de participation .

La campagne de sensibilisation a continué avec une mise à disposition sur l'intranet de la checklist de contrôle interne pour la rédaction d'une procédure et avec la réalisation et la présentation au Comité de Direction de l'évaluation de la maturité du contrôle interne à la Ville et des actions à entreprendre. La campagne doit être poursuivie en formant la première (agents et managers) et la deuxième ligne de défense (service juridique, Département des Finances, ...) à la gestion des risques. L'objectif est de leur fournir les outils adéquats pour mener à bien leur mission. Par ailleurs, le management sera également formé aux risques de fraude, politiques anti-fraude et signaux d'alerte de la fraude.

De e-learningmodule "Interne controle" maakt deel uit van een voortdurend proces om managers en personeel bewust te maken van interne controle. Deze laatste vormen immers de eerste verdedigingslinie om de implementatie van interne controle in de Stad te garanderen. Interne controle helpt fouten te voorkomen door interne controlemaatregelen in te voeren, zoals scheiding van taken, schriftelijke procedures, controle door de VOE, enz. Bovendien verplicht de wet gemeenten sinds 2009 om een intern controlesysteem in te voeren (zie de Nieuwe Gemeentewet).

Interne controle is daarom essentieel bij de uitvoering van de taken van een VOE. Daarom heeft de gemeentesecretaris alle **261** VOE's persoonlijk uitgenodigd om de e-learningcursus te volgen. De bewustmakingscampagne was een succes, met een deelname van **75%**.

De bewustmakingscampagne werd verdergezet: de checklist voor interne controle voor het opstellen van een procedure is beschikbaar gesteld op het intranet en een presentatie aan het directiecomité over de beoordeling van de 'rijpheid' van het interne controlesysteem van de stad en de te nemen maatregelen. De campagne moet worden voortgezet door het opleiden van de eerste- (personeel en managers) en tweede verdedigingslinies (juridische dienst, Departement Budget en Financiën, enz.) op het gebied van risicobeheer. Het doel is om hen de tools te geven die ze nodig hebben om hun opdracht met succes uit te voeren. Het management zal ook worden getraind in frauderisico's, antifraudebeleid en fraudesignalen.

## 6.4

# MIDIS DU MANAGEMENT

# MIDDAGEN VAN HET MANAGEMENT

**Comment garder sa propre motivation dans un contexte en constante évolution?**

**L'UO Développement des Talents** (Formation) a organisé un midi du management en 2023. Une soixantaine « d'A6+ » y ont été invités.

Cet événement avait pour thème le « **Leadership** ».

Après une présentation du projet pilote actuellement en cours, un orateur externe a fait une présentation sur l'évolution du rôle du manager et de ses responsabilités.

**Hoe blijf je gemotiveerd in een voortdurend veranderende omgeving?**

**De OE Talentontwikkeling** (Vorming) organiseerde een Middag van het Management in 2023. Ongeveer zestig personeelsleden "A6+" waren uitgenodigd.

Het thema van het evenement was « **Leadership** ».

Na een presentatie over het pilotproject dat momenteel loopt, gaf een externe spreker een presentatie over de veranderende rol en verantwoordelijkheden van de manager.





# **7.** **LES CHALLENGES** SOCIETAUX ET DE DEMAIN

**DE**  
**MAAT-**  
**SCHAPPELIJKE**  
UITDAGINGEN  
EN DIE VAN MORGEN

# 7.1

## **LUTTE CONTRE** L'ABSENTÉISME & NOUVELLE PROCÉDURE DE GESTION DES MALADIES

### **STRIJD TEGEN** ZIEKTEVERZUIM & NIEUWE PROCEDURE VAN ZIEKTEBEHEER

L'absentéisme représente un défi majeur pour la Ville de Bruxelles, car il impacte non seulement la productivité et l'efficacité des services, mais aussi le bien-être des membres du personnel.

La hausse des absences notamment de longue durée, exige une réponse proactive pour maintenir un environnement de travail sain et soutenant. Ce challenge nous pousse à renforcer nos stratégies de prévention, d'accompagnement et de réintégration, tout en investissant dans le leadership et le dialogue avec nos équipes, afin de favoriser un retour au travail harmonieux et durable.

Absenteïsme vormt een grote uitdaging voor de Stad Brussel, omdat het niet alleen de productiviteit en efficiëntie van de diensten beïnvloedt, maar ook het welzijn van de werknemers.

De stijging van het absenteïsme, vooral van lange duur, vereist een proactieve reactie om een gezonde en ondersteunende werkomgeving te behouden. Deze uitdaging dwingt ons om onze strategieën voor preventie, ondersteuning en re-integratie te versterken en te investeren in leiderschap en dialoog met onze teams om een harmonieuze en duurzame terugkeer naar het werk te bevorderen.



RAPPORT ANNUEL 2023 • 127 • JAARVERSLAG 2023

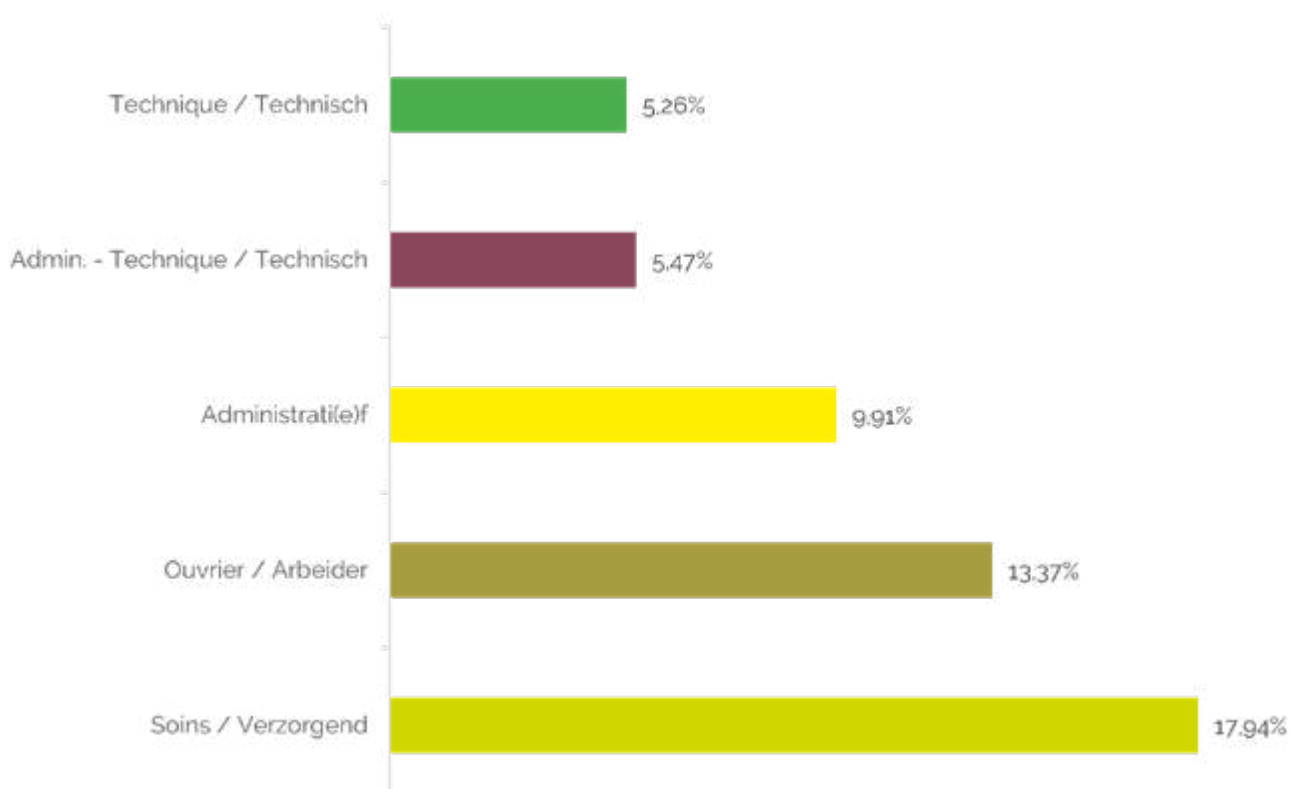
## Taux d'absentéisme

Pourcentage moyen d'absence pour raisons médicales (à l'exception du congé de maternité et des accidents du travail) des membres du personnel de la Ville de Bruxelles.

## Afwezigheidspercentage

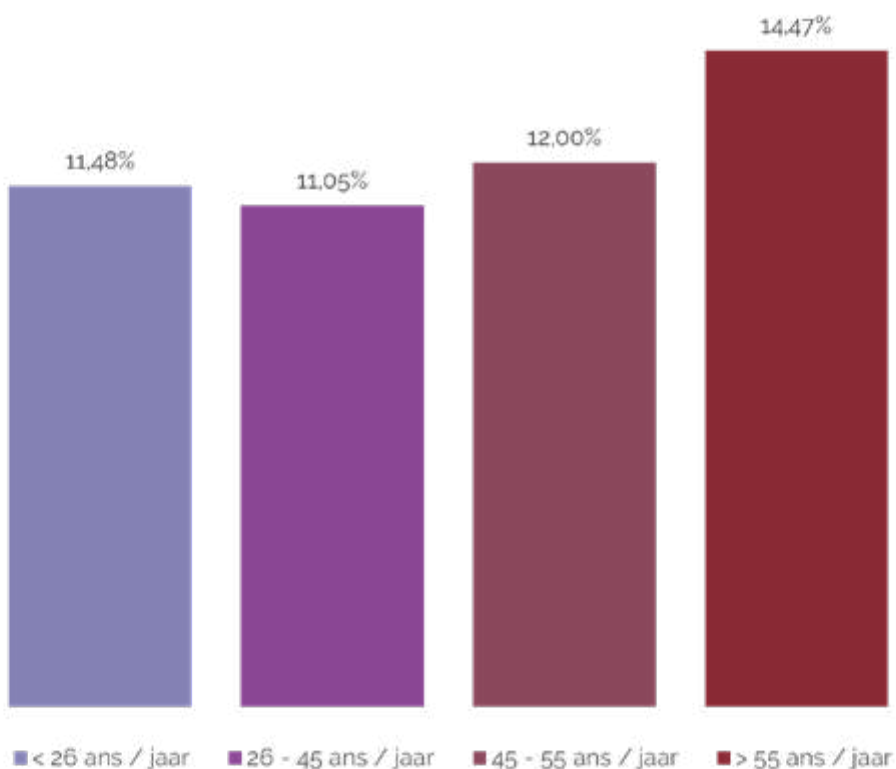
Gemiddeld percentage afwezigheden om medische redenen (met uitzondering van moederschapsverlof en arbeidsongevallen) voor de personeelsleden van de Stad Brussel

**11,80%**  
**taux d'absentéisme - absentéisme**



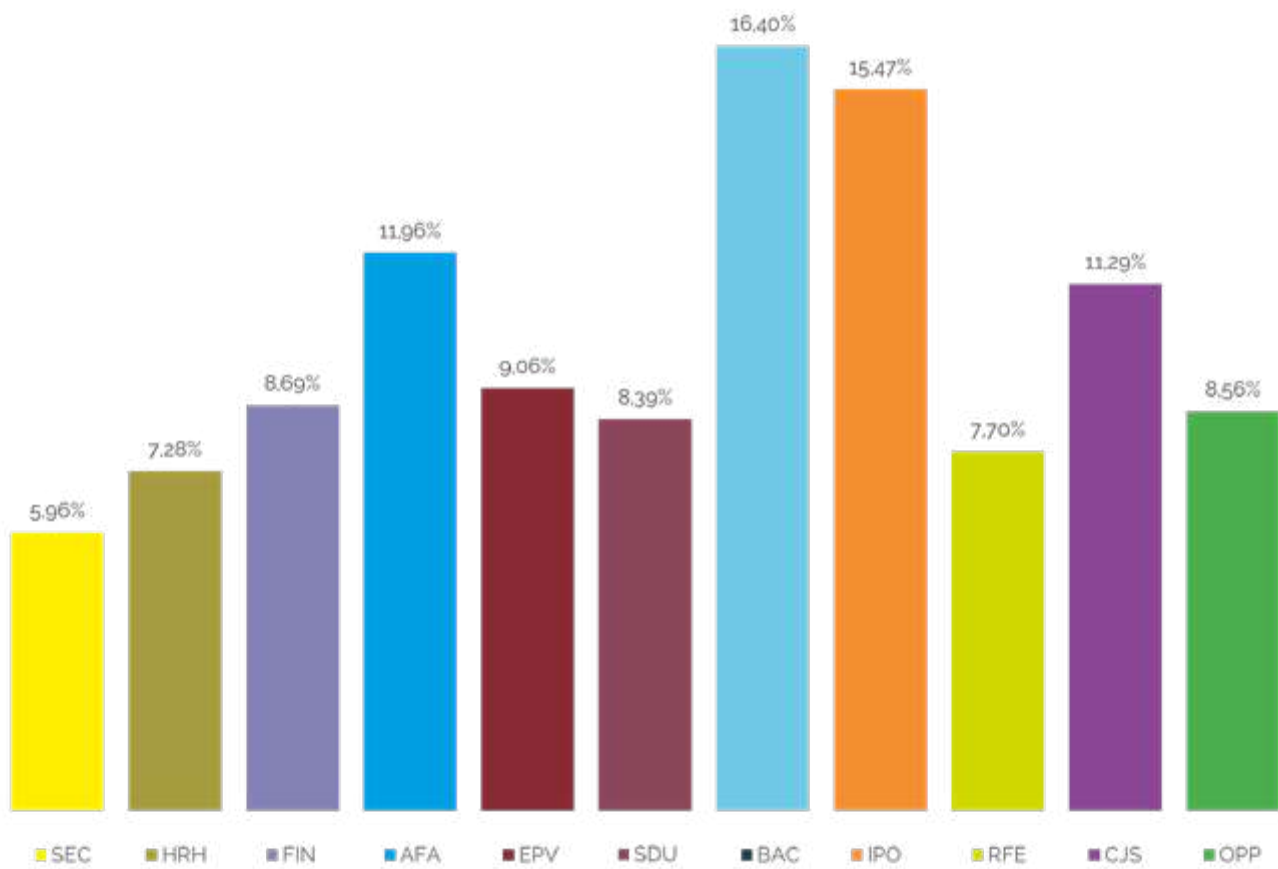
### Taux d'absentéisme par catégorie

Afwezigheidspercentage volgens categorie

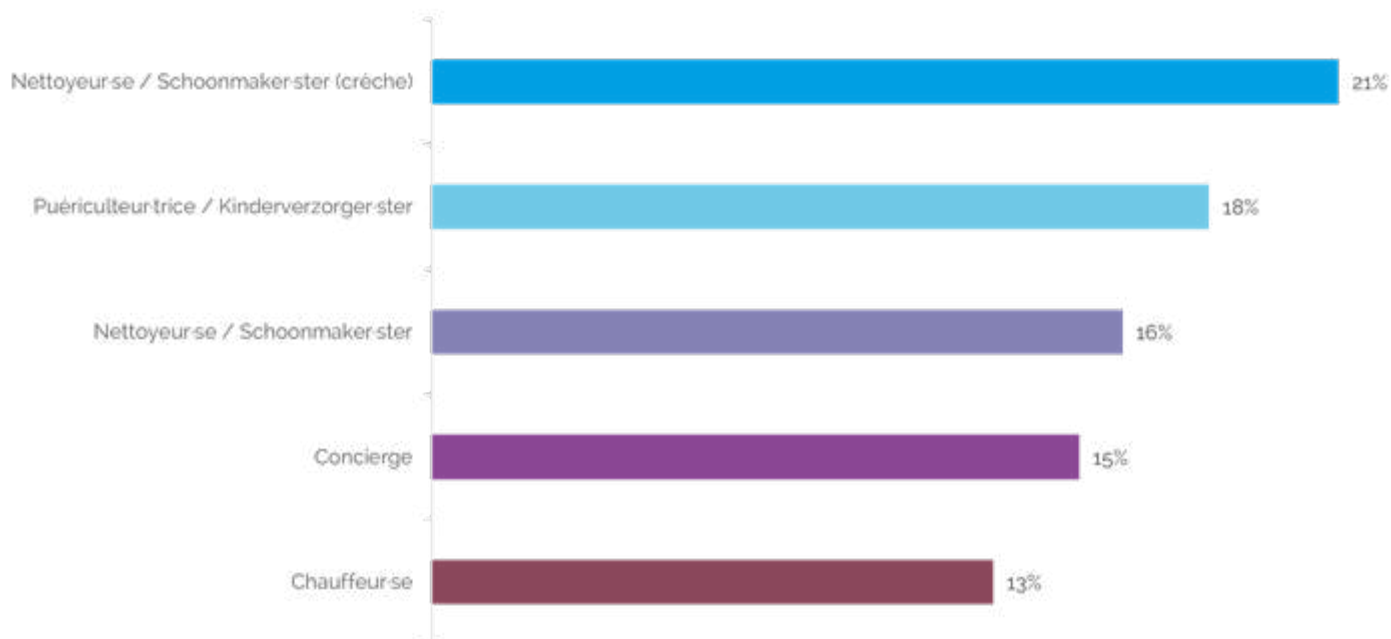


### Taux d'absentéisme selon l'âge

Afwezigheidspercentage volgens leeftijd

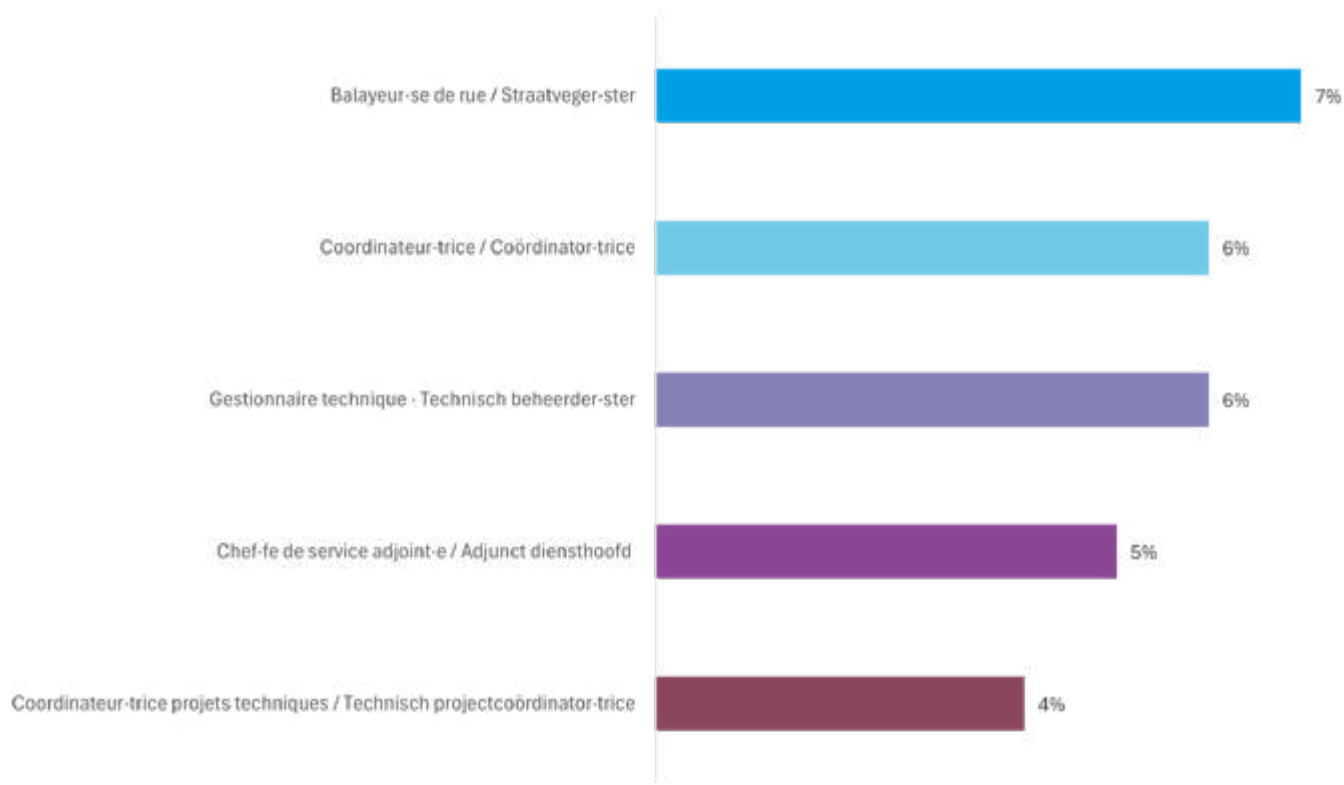


**Taux d'absentéisme par département**  
Afwezigheidspercentage volgens departement



### Top 5 des emplois les plus touchés par l'absentéisme

Top 5 beroepen die het meest beïnvloed worden door absenteïsme



### Top 5 des emplois les moins touchés par l'absentéisme

Top 5 beroepen die het minst beïnvloed worden door absenteïsme

## Nouvelle procédure

Afin d'optimiser tout ce qui a trait aux absences médicales, à tous les niveaux (membre du personnel, secrétariat des départements et Département RH), les processus liés à la déclaration d'avis de maladie, de certificats médicaux, de suivi et de contrôle des membres du personnel de la Ville de Bruxelles ont été simplifiés et digitalisés.

Cela passe aujourd'hui notamment par l'utilisation d'une application de type « mobile » sur son smartphone pour la déclaration de son absence médicale et l'envoi de son certificat médical (via scan/photo). Bien entendu, les membres du personnel n'ayant pas accès aux outils numériques continuent à appliquer l'ancienne procédure.

Grâce aux divers intervenants dont notamment les secrétariats centraux de tous les départements, on connaît aujourd'hui un fort degré d'utilisation d'HRA4YOU qui se situe environ à 85%.

### Pourquoi une nouvelle procédure ?

- Le transfert des données de maladie se fait de manière automatique, sécurisée et avec consentement puisque le collègue envoie lui-même les informations liées à sa maladie.
- Diminution de la consommation de papier et de la charge de travail pour les secrétariats centraux et les unités décentralisées des départements.
- Moins de risque d'enfreindre le règlement du travail (retards dans les déclarations de maladie et de réception du certificat médical).
- Respect des règles RGPD en ce qui concerne la gestion et l'archivage des données personnelles.

## Nieuwe procedure

Om alles wat te maken heeft met medische afwezigheden te optimaliseren, op alle niveaus (personeelsleden, departementssecretariaten en het Departement HR), werden de processen voor de ziekmelding, de afgifte van medische attesten en de opvolging en controle van personeelsleden bij de Stad Brussel vereenvoudigd en gedigitaliseerd.

Het gaat nu om het gebruik van een "mobiele" applicatie op de smartphone om een medische afwezigheid aan te geven en een medisch attest op te sturen (via scan/foto). Medewerkers die geen toegang hebben tot digitale tools, blijven de oude procedure toepassen.

Dankzij de verschillende betrokken partijen, waaronder met name de centrale secretariaten van alle departementen, wordt HRA4YOU nu in hoge mate gebruikt, ongeveer 85%.

### Waarom een nieuwe procedure?

- De overdracht van ziektegegevens verloopt automatisch en op een veilige manier en met instemming aangezien de collega zelf de gegevens rond je ziekte verstuurt
- Vermindering van het papierverbruik en van de werklast voor de secretariaten en de gedecentraliseerde diensten van de departementen
- Minder kans om het arbeidsreglement te overtreden (laattijdige ziektemeldingen en getuigschriften die te laat ontvangen worden)
- De GDPR-regels rond beheer en archivering van persoonsgegevens worden gerespecteerd

## Actions autour de la réintégration

**En 2023, l'UO Satisfaction et Diversité s'est engagée à faciliter la réintégration des membres du personnel après une période d'absence (prolongée) pour maladie. Durant cette année, 27 trajets de réintégration ont été initiés par l'employeur, tandis que 7 ont été initiés par les membres du personnel eux-mêmes.**

Une des initiatives clés, pour faciliter la réintégration, est l'accompagnement par les RH. Si un membre du personnel ne peut définitivement plus reprendre son poste initial, un entretien est organisé avec un « facilitateur de retour au travail » en collaboration avec la direction Talent. Cette personne est le point de contact permanent tout au long du processus de réintégration.

Outre le facilitateur, un accompagnement est assuré par un recruteur de l'UO Recrutement & Mobilité qui évalue les compétences du membre du personnel déclaré inapte définitivement à son poste de travail. Des coachings individuels, pour se préparer aux entretiens de sélection avec les départements, ainsi que des formations en informatique sont proposés si nécessaire. En 2023,

**11** personnes ont été déclarées inaptes définitivement pour leur poste de travail dans le cadre de la réintégration et ont bénéficié d'un accompagnement spécifique.

Les membres du personnel déclarés inaptes temporairement dans le cadre du processus de réintégration, sont pris en charge par leur propre département avec comme objectif d'adapter momentanément leur poste de travail

En plus des efforts fournis au niveau de la réintégration, les RH travaillent main dans la main avec les départements pour identifier les causes sous-jacentes de l'absentéisme fréquent et favoriser ainsi une culture de communication ouverte et de résolution des problèmes au sein de l'administration.

## Acties rond re-integratie

In 2023 nam de OE Tevredenheid en Diversiteit het op zich om de re-integratie van werknemers na een periode van (langdurig) ziekteverzuim te vergemakkelijken. Gedurende dit jaar werden **27** re-integratietrajecten geïnitieerd door de werkgever en **7** door de werknemers zelf.

Een van de belangrijkste initiatieven om re-integratie te vergemakkelijken is HR-ondersteuning. Als een werknemer niet meer kan terugkeren naar zijn of haar oorspronkelijke functie, wordt er in samenwerking met de directie Talent een gesprek georganiseerd met een "terug aan het werk-facilitator". Deze persoon is het vaste aanspreekpunt tijdens het re-integratieproces.

Naast de facilitator wordt ondersteuning geboden door een recruiter van de OE Werving & Mobiliteit die de vaardigheden van de permanent arbeidsongeschikt verklaarde medewerker beoordeelt. Individuele coaching, ter voorbereiding op selectiegesprekken met de afdelingen, en IT-vormingen worden indien nodig aangeboden. In 2023 werden **11** mensen blijvend arbeidsongeschikt verklaard voor hun functie in het kader van het re-integratieproces en kregen ze specifieke ondersteuning.

Werknemers die tijdelijk arbeidsongeschikt zijn verklaard in het kader van het re-integratieproces, worden opgevangen door hun eigen dienst met als doel hun werkplek tijdelijk aan te passen.

Naast de inspanning rond re-integratie werkt HR hand in hand met de departementen om de onderliggende oorzaken van frequent verzuim te identificeren en zo een cultuur van open communicatie en probleemoplossing binnen de administratie te bevorderen.

## Projet pilote à la Petite Enfance

**En décembre 2023, un projet pilote a été lancé pour remédier à l'augmentation des absences pour cause de maladie parmi le personnel des crèches. Ce projet fait partie d'une stratégie plus large visant à promouvoir le bien-être de notre personnel. Il se concentre sur la mise à disposition d'outils pour les managers afin de structurer et systématiser les entretiens d'absence maladie, simplifier le suivi des absences, et former les managers sur leur rôle vis-à-vis de la prévention de l'absentéisme et de la facilitation du retour après l'absence.**

Les responsables des crèches participant au projet pilote ont été formés à la conduite de différents types d'entretiens d'absence, tels que les entretiens d'absentéisme, les entretiens de check in, les entretiens de contact pendant l'absence et les entretiens de retour. En outre, de nouveaux outils et de nouvelles lignes directrices ont été élaborés pour l'analyse et le suivi des données relatives aux absences.

Pour les années à venir, plusieurs initiatives sont à l'ordre du jour afin de renforcer la politique de bien-être. Il s'agit notamment du développement d'outils de suivi de l'absentéisme, destinés au comité de direction, au Département RH, aux référents RH et à la Surveillance de la santé des membres du personnel. Les principes du projet pilote sur la petite enfance seront mis en œuvre au niveau de l'ensemble de l'administration. Par ailleurs, un projet sur le leadership sera lancé afin d'harmoniser la culture managériale au sein de la Ville. Une enquête de satisfaction à grande échelle sera menée en 2025 pour comprendre les expériences et les besoins des membres du personnel et développer des plans d'action ciblés.

La politique de bien-être de la Ville de Bruxelles vise à créer un environnement de travail sain et favorable dans lequel les collègues se sentent valorisés et soutenus. Le projet pilote de la Petite Enfance est un pas important dans cette direction et servira de base à d'autres initiatives visant à promouvoir le bien-être et l'engagement de nos employés.

## Pilootproject bij het Jonge Kind

**In december 2023 werd een pilootproject gelanceerd om het stijgend ziekteverzuim bij personeelsleden in de kinderdagverblijven aan te pakken. Dit project maakt deel uit van een bredere strategie om het welzijn van onze medewerkers te bevorderen. Het richt zich op het bieden van hulpmiddelen aan leidinggevenden voor het structureren en systematiseren van ziekteverzuimgesprekken, het vereenvoudigen van de opvolging van afwezigheden, en het opleiden van leidinggevenden over hun rol bij het voorkomen van verzuim en het faciliteren van de terugkeer na afwezigheid.**

De leidinggevenden van de kinderdagverblijven die deelnamen aan de piloot werden getraind om verschillende soorten verzuimgesprekken te voeren, zoals incheckgesprekken, ziektemeldingsgesprekken, contact tijdens afwezigheid en terugkeergesprekken. Daarnaast werden er nieuwe tools en richtlijnen ontwikkeld voor de analyse en monitoring van verzuimgegevens.

Voor de komende jaren staan verschillende initiatieven op de agenda om het welzijnsbeleid verder te versterken. Dit omvat de ontwikkeling van tools voor de monitoring van verzuim, bestemd voor het directiecomité, het HR-departement, HR-referenten en het gezondheidstoezicht op de werknemers. De principes van het pilootproject bij het jonge kind zullen worden geïmplementeerd op niveau van de hele administratie. Bovendien zal een project rond leadership worden opgezet om de managementcultuur binnen de stad te harmoniseren. In 2025 zal een grootschalig tevredenheidsonderzoek worden uitgevoerd om inzicht te krijgen in de ervaringen en behoeften van medewerkers en gerichte actieplannen te ontwikkelen.

Het welzijnsbeleid van de Stad Brussel heeft als doel een gezonde en ondersteunende werkomgeving te creëren waarin medewerkers zich gewaardeerd en ondersteund voelen. Het pilootproject bij het jonge kind is een belangrijke stap in deze richting en zal de basis vormen voor verdere initiatieven om het welzijn en de betrokkenheid van onze medewerkers te bevorderen.

## **7.2** **SYNERGIES** AVEC LE CPAS

## **SYNERGIE** MET HET OCMW





**Ce projet de mutualisation vise à renforcer les collaborations entre nos deux institutions, par la mise en commun de nos connaissances et compétences et le partage de nos expériences. Pour cela, le CPAS et la Ville travaillent dans un climat de confiance et sur un pied d'égalité.**

Le 14/11/2023, une première communication officielle vers les membres du personnel a été envoyée concernant le projet de synergies/mutualisation de certains services avec le CPAS. S'agissant d'un projet sur le long terme, Les premiers groupes de travail ont été initiés fin 2023, le démarrage des autres groupes s'échelonnant sur plusieurs années. La mutualisation se concrétisera donc à des rythmes différents selon les services.

**Les services concernés sont ceux dit "transversaux", c'est-à-dire ceux qui apportent leur soutien aux services de première ligne :**

- la stratégie
- l'informatique
- les ressources humaines
- les finances
- la communication
- la gestion documentaire
- les achats
- l'imprimerie
- la flotte automobile
- la gestion et la maintenance des bâtiments publics
- la gestion des risques
- les musées
- le juridique

**Dit mutualiseringsproject is bedoeld om de samenwerking tussen onze twee instellingen te versterken door onze kennis en vaardigheden te bundelen en onze ervaring te delen. Om dit te bereiken werken het OCMW en de Stad in een sfeer van vertrouwen en op gelijke voet.**

Op 14/11/2023 werd de eerste officiële mededeling naar de personeelsleden verstuurd over het project voor synergieën/mutualisering van bepaalde diensten met het OCMW. Dit is een langetermijnproject, De eerste werkgroepen werden eind 2023 opgericht, de andere groepen gaan gespreid over meerdere jaren van start. De mutualisering zal dus in verschillende tempo's plaatsvinden in verschillende departementen.

**De betrokken diensten zijn de zogenaamde "transversale" diensten, d.w.z. de diensten die de eerstelijnsdiensten ondersteunen:**

- strategie
- IT
- human resources
- financiën
- communicatie
- documentbeheer
- aankopen
- drukwerk
- wagenpark
- beheer en onderhoud van openbare gebouwen
- risicobeheer
- musea
- juridische zaken

## **8. LE DÉPARTEMENT DES RESSOURCES HUMAINES**

## **HET DEPARTEMENT HUMAN RESOURCES**





## **Le Département des Ressources Humaines de la Ville de Bruxelles est un pilier essentiel dédié à la gestion efficace du capital humain.**

Il est constitué de différentes directions et unités organisationnels (UO) travaillant de concert pour répondre aux besoins de l'administration. Avec un effectif total de 130 membres du personnel, le département s'organise pour fournir un soutien optimal à l'ensemble du personnel.

**En matière de RH cela représente environ 85 ETP, dont 27 ETP à la direction Talent, 46 ETP à la Direction Administrative et Salariale, 8 ETP à la direction Budget et TIC et 4 ETP à la Communication interne.**

La Ville assure elle-même la gestion salariale de ses membres du personnel avec l'outil HRa, un progiciel de la gestion des ressources humaines et de la gestion de la paie, et est notamment son propre assureur pour les accidents de travail.

Cela nécessite donc des moyens humains, informatiques et techniques afin d'assurer ces missions et demande un appui de l'UO Budget et TIC.

**Het Departement Human Resources van de Stad Brussel is een essentiële pijler voor een doeltreffend beheer van het menselijk kapitaal.**

Het bestaat uit verschillende directies en organisatorische eenheden (OE) die samenwerken om aan de behoeften van de administratie te voldoen. Met een totaal personeelsbestand van 130 medewerkers is het departement georganiseerd om alle personeelsleden optimaal te ondersteunen.

**In termen van HR vertegenwoordigt dit ongeveer 85 VTE, waarvan 27 VTE bij de Directie Talent, 46 VTE bij de Administratieve en Financiële Directie, 8 VTE bij de Directie Budget en ICT en 4 VTE bij de Interne Communicatie.**

De Stad staat zelf in voor de salarissen van de werknemers met behulp van HRa, een softwarepakket voor personeels- en salarisbeheer, en is ook haar eigen verzekeraar voor bedrijfsongevallen.

Dit vereist personele, IT- en technische middelen om deze taken uit te voeren en vraagt om ondersteuning van de OE Begroting en ICT.

## Colophon

### Editeur responsable :

Philippe Rossignol,  
Directeur des Ressources humaines  
Rue des Halles, 4 - 1000 Bruxelles

### Rédaction & graphisme :

UO Communication interne et  
Communication externe

### Impression :

Imprimerie de la Ville

### Images : Adobe stock

Une attention particulière aux équipes de la communication interne et externe pour leur excellent travail dans des conditions parfois difficiles.

## Colofon

### Verantwoordelijke uitgever:

Philippe Rossignol,  
Directeur Human Resources  
Hallenstraat 4 - 1000 Brussel

### Redactie en grafische vormgeving:

UO Interne Communicatie en Externe Communicatie

### Druk: Stadsdrukkerij

### Afbeeldingen: Adobe stock

Een bijzondere dank aan de teams van de interne en externe communicatie voor hun uitstekende werk in soms moeilijke omstandigheden.

**#BXLOVE**

VILLE DE BRUXELLES  
STAD BRUSSEL  
CITY OF BRUSSELS



# **WE ARE BXL**

***bruxelles.be | brussel.be | brussels.be***

