

101 年度文官制度國外考察
— 歐盟及比利時考察報告

報告人：高永光

日期：101 年 12 月 13 日

本席於今(民國 101)年 10 月 12 日出發前往比利時首都布魯塞爾(Brussels)，因時差關係於同日抵達。自 10 月 15 日起，連續拜訪歐盟執委會人事考選局局長 Mr. Nicholas David Bearfield，歐盟執委會人事考選局名稱為 European Communities Personnel Selection Office，簡稱為 EPSO。雙方就歐盟如何為其所有機構(含總部及各國之分支機構)交換意見。由於每年歐盟所需用人員相當多，因此，其考選過程十分複雜，工作也非常繁重。在與 Mr. Bearfield 會談過程中，得知其考選過程之設計，十分嚴密。因此，特將其甄用人才的 23 個行動準則，擇要撰寫於正式參訪報告之第「肆」部分：EPSO 的人事甄選準則。

於拜會 EPSO 之後，下午於 15:30 至 16:30 於我國駐歐盟及比利時代表處(即大使館)與副代表及各組組長及副組長舉行座談；代表處官員十分關心外交領事人員之考選、訓練，以及本院考績法立法推動情形及內容。有關彼等所擔心的考績問題，均就本席所知，盡量予以解釋。

10 月 16 日前往布魯塞爾魯汶大學分校(位於 Louvain-la-Neuve)拜訪「政府與公共管理學院」的院長，也是政治學教授 Christian De Visscher，雙方共進午餐，並就比利時的文官體系及制度交換意見。(Visscher 教授之個人資料如附件)。Visscher 對比利時的高階文官很有研究，尤其對於

「機要人員」部分，已有專文發表。從 Visscher 處得知不少有關比利時文官制度改革的情形。10 月 17 日上午拜會比利時國家公職部考選培訓局(Selection Office of the Federal Administration, SELOR)總執行長(General Manager, 層級相當副部長，為比國聯邦部會 14 名行政事務首長之一)。瞭解其文官考選及培訓過程；中午與比國公職部官員午餐，餐後即參訪比國公職人員訓練所(Training Institute of the Federal Administration, TIFA)拜會該所所長 Sandra Schillemans。由其部屬提供各種訓練過程、內容的簡報，收獲十分豐富。

本正式參訪報告分四部分：第一部分，介紹比國聯邦訓練學院(TIFA)；第二部分，介紹 TIFA 的領導與管理發展有關的訓練課程；第三部分，介紹 TIFA 有關訓練後所施行的訓練結果之測驗；第四部分則介紹歐盟的人事甄選行動準則。

有關的詳細內容，請參考正式書面報告，本席謹擇其扼要在此提出三個重點：

- 一、比利時對於訓練的測驗，有近百種以上的方法或方式，對於本院保訓會正在進行訓練淘汰的機制研擬，可以參考。
- 二、歐盟人事甄選過程共 23 個行動準則，其中在考選部分，有很多創新的做法，值得考選部參考。
- 三、到歐洲參訪，因路程遙遠，飛行時間已占去大部分，其餘能運用拜會相關考選、訓練之文官系統部門的時間，顯得相當寶貴，礙於生活費太高，無法多待一些時日，殊屬可惜，以機票為例，已近五萬元，所餘 2 萬餘元之補助，於住宿、膳食及交通花費，如杯水車薪，無法解決實際所需費用。

考試院第 11 屆第 217 次會議臨時報告

101 年度文官制度國外考察

歐盟及比利時考察報告

報告人：高永光

中華民國 101 年 12 月 13 日

目 錄

壹、 比利時聯邦訓練學院介紹	1
一、 緣起	1
二、 任務	1
三、 TIFA 所服務的部門、組織	1
四、 服務及產出	2
五、 歷年訓練人數及概算	3
貳、 比利時 TIFA 領導與管理發展	4
一、 比利時聯邦行政	4
二、 比利時聯邦行政的管理階層	4
三、 對公共管理者的挑戰	4
四、 「發展管理與領導統御」訓練的需求	5
參、 TIFA 所從事的評估工作	7
一、 頒發證書的訓練	7
二、 有關測驗的建構和品質的管理	7
三、 每年開發出 80 種以上新的測驗	7
四、 如何進行測驗	7
五、 訓練的品質標準	8
六、 訓練政策的原則	8
七、 訓練期程	8
八、 評估過程中的重要關鍵	8
肆、 歐盟人事考選局 EPSO 的人事甄選準則	9
一、 前言	9
二、 EPSO 在選擇甄用人材上的 23 個行動準則	10
附錄 1. 比利時參訪活動照片	20
附錄 2. 比利時公職部國家文官考選培訓局 (SELOR) 簡報	23
附錄 3. 比利時聯邦訓練學院 (TIFA) 簡報	41
附錄 4. 歐盟執委會人事考選局 (EPSO) 簡報	55
附錄 5. 魯汶大學政府公共管理學院院長履歷	61

歐盟及比利時考察報告

報告人：高永光

民國101年12月13日

壹、比利時聯邦訓練學院(Training Institute of the Federal Administration of Belgium, TIFA)介紹

一、緣起

(一)、歷史

1. 1963年起，比利時政府設立了「中央訓練服務」(Central Training Service)部門，隸屬於首相辦公室(the Prime Minister's Office)。
2. 1984年起，該部門改隸「內政部」(the Ministry of Home Affairs)。
3. 1995年起，比利時已成為聯邦國家，設立了新的「聯邦文官事務部」(the Ministry of Civil Service Affairs)中央訓練服務部門也就隸屬於文官事務部。
4. 2000年起，聯邦政府成立新的「聯邦公共服務：人事與組織」(the new Federal Public Service "Personnel and Organization")。

(二)、新的組織架構

1. 聯邦公共服務部(Federal Public Service, FPS)正式成立。
2. 新的組織結構包括：
 - (1) 四個水平的聯邦公共服務部門。
 - (2) 十個垂直的聯邦公共服務部門。
 - (3) 四個暫時的部門。

二、任務

- (一)、TIFA強調「人事與組織」，重視「核心職能發展」，以便達成「組織目標與目的」，「強化公共服務的績效」，以及「對民眾更好的服務」。
- (二)、TIFA從事訓練、學習與發展，提供各部門的特別需求，使得工作人員在現在及未來執行工作上具有競爭力。

三、TIFA所服務的部門、組織

- (一)、總體來說，聯邦政府中，大約有九十個聯邦部門，10萬5千個文官是TIFA的服務對象。

主要的文官來自「聯邦公共服務」(FPS)，「計畫的公共服務」

(Programmatic Public Services)，準政府或與政府有關的組織 (parastatal Organizations)，以及科研機構。其他有特殊工作協議的部門，例如：審計辦公室、仲裁法庭、州議會聯邦警察、司法部門的行政人事，以及其他規模較小的組織，如：男性與女性平等中心、核子研究所等。

(二)、 TIFA 所服務的部門或對象，呈現在我們「管理者訓練的專業網路」(a professional network of training managers)，例如：TIFA 每年組織三次的全體會議，定期的有結構的網路會議，交換彼此有關戰略導向及訓練需求的信息。

四、服務及產出

(一)、 由於政府體制改變，TIFA 提供一些相關的訓練課程，配合立法變革，將一些政府行政改組，重新結合起來。

(二)、 相關的訓練課程，特別重視文官的職能發展。有品質的訓練課程是根據此而打造的。

(三)、 建構一套標準的「核心職能課程」，包含九組這種課程。這些課程跨越不同的行政部門，契合那些需要得到我們服務的部門的需要，這九組課程包含：

1. 語言(languages)
2. 資訊電腦技術(ICT)
3. 管理(management)
4. 人力資源(HR)
5. 人事效用(personal effectiveness)
6. 行政事務(administrative matters)
7. 訓練方法和知識管理(training methodology & knowledge management)
8. 歐洲事務(European Affairs)
9. 環境/福利/安全(environment/well-being/ safety & security)

(四)、 建立 A、B、C、D 四個等級，並給予結業證書的訓練課程。

1. A 級至少是五天的訓練，具有大學畢業或相當程度的教育程度。
2. B 級是較高級的教育程度，但時間比一般大學修業年限短。
3. C 級是高中以下的教育程度者。
4. D 級則是沒有學歷文憑者都可以參加，只要完成義務教育者即可。

(五)、 客製化課程，各行政機關可以向 TIFA 要求量身訂做的課程訓練。

(六)、 任何聯邦行政機構的「現代化」都可以向 TIFA 申請協助，例

如「評估系統的執行」、「多樣化課程訓練」、「E化人力資源訓練」課程。

(七)、 TIFA 提供的訓練是包括「混合型」的訓練，部分是集中在班上上課，部分是遠距教學，部分是上網學習。而且，也有結合一些「教練指導式的網上學習」。可以說是”blended training”所以，有一個線上虛擬學苑：<http://campus.ofifa.be> 甚至「訓練的老師」也需要參加一些訓練課程。

(八)、 TIFA 的訓練師資

1. 內部師資:特別是語言老師，ICT 的老師和教授如何評估的師資，當然屬於 FPSP&O 的聯邦官員是師資來源。
2. 外部師資:外界來自社會各行業的訓練師及諮商師、大學講座。

五、歷年訓練人數及概算

(一)、 訓練人數

年份	人數	訓練天數(所有訓練班次)
2005	23, 529	11, 163 天
2006	27, 856	3, 359 天
2007	24, 305	68, 06 天
2008	29, 025	63, 22 天
2009	29, 356	75, 72 天
2010	26, 671	64, 41 天

(二)、 訓練預算(TIFA)

年份	人數
2005	4, 593, 000
2006	4, 787, 000
2007	4, 289, 000
2008	4, 389, 000
2009	4, 783, 000
2010	4, 713, 000

* 以上訓練預算不包含聯邦文官服務人士與組織部門現代化，所需要的具有證書所給予的訓練。

貳、 比利時 TIFA 領導與管理發展(Leadership management development at TIFA)

一、 比利時聯邦行政

- (一)、 比利時聯邦行政包括三個層級：最基層的社會政府(Communes)，中間層級的省政府(provinces)，以及區域政府(the Regions)，就區域政府而言，它是聯邦政府的社群(communities)。
- (二)、 聯邦行政的核心職能(competence):

包括公共財政、司法體系、社會安全系統(失業、年金、兒童福利、健康保險)，公共衛生和家庭事務的實質部分，外交事務等等。

- (三)、 聯邦行政意謂著包含百分之九十(90%)以上的聯邦機構，全部聯邦的公務人力總數是 105,000 人。
- (四)、 比利時的官方語文是：荷蘭語、法語和德語。

二、 比利時聯邦行政的管理階層：

(一)、 以三層來區分聯邦行政的管理階層

- 1. 戰略階層(strategic level)，大約有 300 名經理人。
- 2. 策略階層(tactical level)，大約有 3,000 名經理人。
- 3. 操作階層(operational level)，大約有 6,000 名經理人。

(二)、 如何成為聯邦行政的經理人

- 1. 從專業角色擢升為經理人，或者直接為聯邦政府所錄用。
- 2. 最高階的戰略階層(300 人)，可以區分為 N-1、N-2 及 N-3 級三類。N-2 類一定從聯邦行政系統中進用；N-1 及 N-3 可以從聯邦行政系統中，或從外界找到可用人才。但 N-1、N-2、N-3 這類 300 人的高階經理人才，任期六年，此為比利時特殊的「委任制度」(mandate system)。
- 3. 操作階層及策略階層的經理人分成 A、B、C、D 四組人
 - (1) A 類行政人力，必須有大學畢業學歷，或高等教育中較久的學歷資格。
 - (2) B 類是較短期的高等教育科或班別出身，教育時程較短。
 - (3) C 類是較大學低的高中以下的教育程度畢業。
 - (4) D 類行政人力不需要任何學歷證件。

三、 對公共管理者的挑戰

- (一)、 公共行政屬於政治權威：通常部長和其所屬，直接聽其命

的管理者的聘期是「四年」。

(二)、公共部門的任務(mission) 和價值(values)不等同於私部門。

(三)、規範公部門的法令規章十分嚴格。例如:公務人力的管理，公共財務以及公務採購等相關法規都十分嚴格。

(四)、公部門為了面對社會的挑戰，它必須加以調適：

1. 改變公眾對於政府的態度
2. 改善或減少政治和經濟危機
3. 全球化的經濟視野
4. 區域主義及歐盟化
5. 快速變遷發展的資訊科技
6. 老年化的人口：40%以上的公務人力超過 50 歲。
7. Y 世代進入職場
8. 變幻無窮的工作環境(遠距學習的團隊或居家辦公者)
9. 公共管理者的角色變了，變得很複雜。
10. 聯邦政府的文官成為改變聯邦行政組織文化的主要角色和槓桿。

四、「發展管理與領導統御」訓練的需求：此訓練計劃針對下列人員之需求及對他們的「要求」(demand)

1. 個別的文官
2. 聯邦組織
3. 政治層級的組織(如公共服務部，Ministry of Public Service)加強「know-how」及「領導優秀職能」(leadership competencies)是 TIFA 的優秀訓練計畫，基於此，TIFA 從事以下各種配套措施。

(一) 對所有文官多樣化的課程選擇：

1. 課堂上課
2. 發展性的課程群
3. e-learning 課程群
4. 設立圖書館期刊等資料中心

(二) 對聯邦文官部所提供的訓練：

1. 達文西式的全人訓練
2. TIFA 提供課程：課程手冊、訓練的發展圈架構(含績效評估)。
3. 頒發訓練證書，客製化的訓練，操作式訓練課程及策略性訓練課程。
4. 公共管理訓練計畫(Public Management Programmer)

- (1) 本計劃從 2001 年執行到 2009 年
- (2) 351 個文官曾參加此訓練
- (3) 混合型的訓練計畫
- (4) 荷語加上法語等雙語課程的訓練
- (5) 以一年為基準，每一次為 30 個工作天。
- (6) 課程演練側重在願景和管理技術的發展，實務演練，例如扮演訓練者及諮商師的任務。
- (7) 與大學合作辦訓練
- (8) 特定目標的訓練，例如至今至少 25 個人，大學水準的語言班。
- (9) 學分相互承認的問題。

5. 提供新訓練計畫的必需性

- (1) 為訓練更多的人，以及訓練所有層次的公務人員。
- (2) 除了提供個別公務人員所需的訓練，也提供不同組織所需的訓練。
- (3) 為了有效的公共服務，必須注意「管理和領導統御的訓練」。所謂「管理」是指「把事情做好」，所謂領導，是指「做對事情」。
- (4) 幫每一位公務人員及其組織透過訓練，建立關係網絡。
- (5) 小班制的訓練：從 12 個人(6 個荷語，6 個法語)的小班制，最多以 15 個人為限；但操作性階層的訓練可以是大班制，達到 180 人。
- (6) 申請受訓的組織，必須先做好以下工作：
 - A. 執行績效制度，有評估辦法。
 - B. 開始「工作坊」，進行「願景管理」。
 - C. 來受訓的人必須有一年以上經驗，擔任過「管理者」(manager)的職務。
 - D. 受訓者得到其組織人事部門及主管的支持，受訓者若成績不錯，將獲得晉陞或拔擢的機會。
 - E. 受訓者是由其組織部門所選擇送訓。
- (7) 選送(intake)必須經過面談，面談是由計畫的輔導員(coach)和參與者及其直屬上司共同面談，看該準受訓人是否具備成為一個組織中管理者的角色所需要的潛力、素質及其優缺點。
- (8) 管理和發展性的訓練，是一種針對被訓者其個人及組

織的需要，而設計出來的群組課程，形同個人發展計畫，可能 1 天到 2 天的課程，不僅針對個別公務人員的「缺點」，也針對他的「優點」。所以，課程設計非常重視「結構」(固定的主題)和「彈性」(受訓者所可能面臨的問題和挑戰)。

- (9) 受訓者受訓後將有可能獲得工作場所的轉換。
- (10) 受訓完全看受訓結果導向(results-oriented)，所以採用所有的方法如個案、實務操作、同儕相互輔導、集體教練…等等。最重要的是，施訓者負責的觀念(Andragogical)的觀念。受訓者沒有得到應有的受訓，則施訓者要負起責任。
- (11) 所以受訓成果的評估是讓所有參與訓練的人，包括受訓者、施訓者、輔導員、業師，以及單位主管，共同加以評估。

參、 TIFA 所從事的評估工作 (Evaluation at TIFA)

一、 頒發證書的訓練：一個嶄新的經驗

本訓練開始於 2002 年，採取為期較短的時期來訓練；訓練完給予一個測驗(該測驗屬於 Kirkpatrick 四層次模型，層次 2 的學習所給予的測驗)。本訓練成果直接和公務員的考績獎金和陞遷結合起來。

二、 有關測驗的建構(construction)和品質的管理(quality management)

訓練程序的標準化，同時也考慮過程的專業化。當然，必須同時適用於各種規模，以及被訓練者來自不同單位或層次的訓練。

三、 每年開發出 80 種以上新的測驗

- (一)、所有測驗都有三種語文版本：荷語、法語和德語。
- (二)、必須包含所有受測對象，從沒有較高學歷文憑到碩士程度。
- (三)、人數總數達 1 萬 2 仟人。

四、 如何進行測驗

- (一)、聘請一群專精於測驗的專家(docimologists)
- (二)、發展出一套測驗政策(test policy)
- (三)、設計精緻的測驗過程、程序及測驗工具。
- (四)、考試與測驗是一套有系統的知識，必須加以研究，包括打分數的系統、分析閱卷委員的各種不同的個人或個別因

素，主觀的看法等等。

(五)、確保訓練中測驗的品質，以及「最適當」的測驗，這是 TIFA 所有訓練的目標。為達成此目標，必要的分析工作、協調、現代化、支持及控制測驗的過程品質(包括測驗工具)是必須的，有助評估訓練。

(六)、5 個測驗專家中，有 3 位是講法語的，2 位是荷語的，再加上一位秘書組成的 6 人團隊。

五、訓練的品質標準

(一)、平等地對待受訓者(equality of treatment)。

(二)、關聯性(relevance)。

(三)、可靠性(reliability)。

(四)、公開透明的(transparency)。

(五)、合理性(reas ability)。

六、訓練政策的原則：

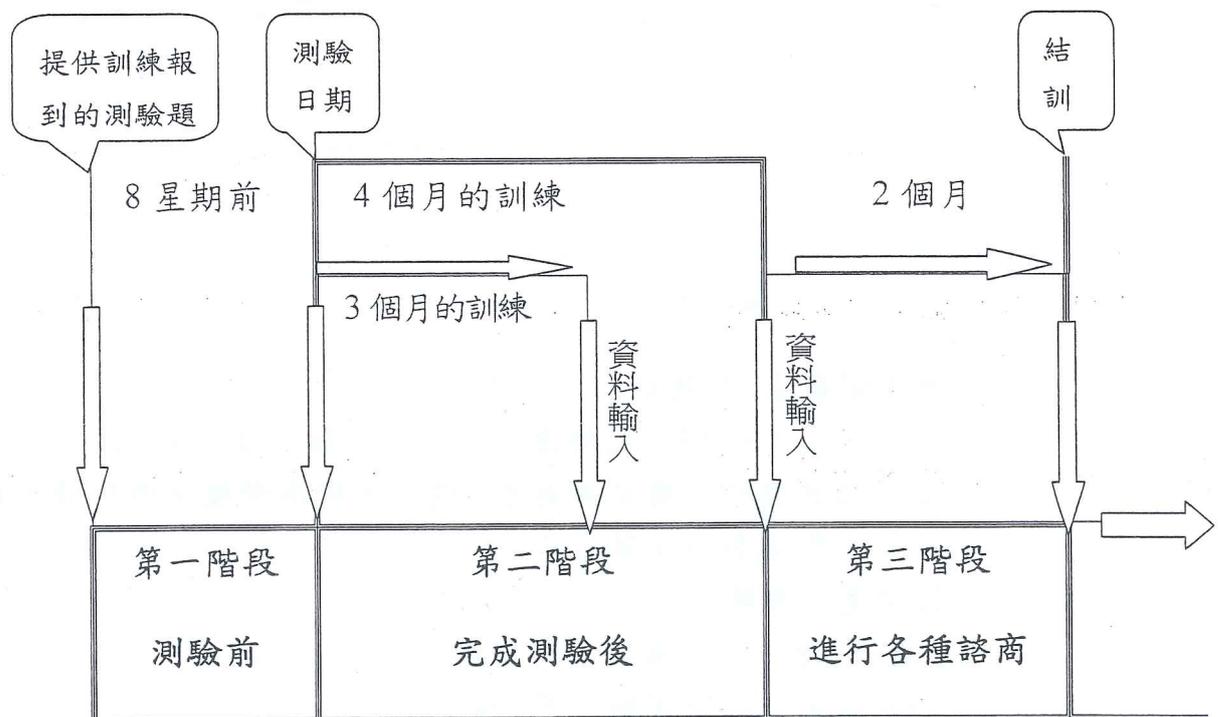
(一)、過程和責任(procedure and responsibility)。

(二)、要求的最低門檻(the minimum performance)。

(三)、分析測驗的品質(analyze the quality of the test)。

(四)、分析並使測驗結果有效(analyze and validate test results)。

七、訓練期程



八、評估過程中的重要關鍵

- (一)、訓練計劃(training program)。
- (二)、測驗計劃(testing program)。
- (三)、研擬試題的指導原則(guidelines on writing questions)。
- (四)、做出指正錯誤關鍵的指導原則(guidelines creating a correction key)。
- (五)、統計軟體 SPSS 的學習。
- (六)、建立討論正確答案和分析的平台。
- (七)、提出一份檢查各個重要過程或步驟的清單(check-lists)。

肆、 歐盟人事考選局 (European Personnel Selection Office, EPSO)

EPSO 的發展課程(EPSO Development Programme)

一、 前言

歐盟人事考選局 (European Personnel Selection Office, EPSO) 為歐盟所有的部門、機構甄補、訓練他們所需要的工作人員、幕僚。2008 年 7 月以來至今，EPSO 的業務十分驚人，列舉以下數字，即可略知一二：

- * 已經有超過 65 萬人參與甄選考試。
- * 舉行過 720 場次的公開考試。
- * 19774 個人通過，成為候選人。
- * 14518 人被錄取。
- * 舉行 23 種語言的測試。
- * 全世界有 70 個測驗中心。

歐盟人事考選局在 2008 年 7 月第三次的報告，其理事會通過甄補人員的「執行地圖」(Roadmap for Implementation)。本報告即根據此地圖，擇其精要撰寫，以供參考：

(一)、 計畫和需要(Planning and Needs)

為未來十年找到對的人，做對的事，本計劃將側重在：

1. 位未來三年提供一個可運轉(rolling)的 HR(人力資源)甄補計畫，定期評估各機構所需人力，群體功能及幕僚人員的個人人資。

2. 三層人力資源的甄補及訓練：AD(administrator,行政人員的人資), AST(assistant,助理人員的人資), 語言專家(Linguists)的人資。每一群人力資源的替換甄補時期約為 5 到 9 個月。
3. 優良職能(competency)的發展,是基於職業分析(job analysis)而來。

(二)、測驗及專業主義(testing and professionalism)

EPSO 非常重視甄選人才的過程、方法、品質及可靠性。效能、效率和優質是考慮的三個主要面向。核心價值則是公平、公正。

主要原則是如何從以「知識為基礎的評估到以優秀職能為基礎的評估」(from knowledge-based assessment to competency-based assessment)。

為達此目的 EPSO 採取下列措施:

1. 申請人先從網上申辦。
2. 申請人必須先自我評鑑,何以他/她適合所申請的工作。
3. 申請人必須通過「認知測驗」(cognitive testing), 介紹情境的(situational)、行為的(behavioral)、專業的職能(professional competency)以及語言測驗。有關歐盟的知識測驗並不在此時予以考試。
4. 基於申請人優質職能的評估,進入篩選階段,評估該申請人能若合該職位上的績效表現或要求。
5. 透過線上評估中心,評估行政人員(AD)及語言專家的競爭力;對於 AST 或專家(specialists)是透過專業職能的測試。
6. EPSO 的甄選委員,常借調來協助甄選,另外則是借重知曉認證(accreditation)專業知識的專家,以及藉助 HR 和心理學專家來協助取才。
7. 取才的多樣化:保證現在及未來的考試,沒有任何性別歧視,有特殊需要的申請人提供協助,建立更多的候補名冊。

二、EPSO 在選擇甄用人材上的 23 個行動準則

(一)、行動準則 1

1. 二年時間對人力資源 HR(human resource)提出需求計畫。EPSO 則是用三年的運轉甄人計畫(rolling plan)找到適合的人,適時

甄補，以確保選擇對的人，坐上對的位置，做對的事情。這種 HR 策略用在甄選歐盟官員(officials)，臨時人員(temporary staff)，以及契約用人(contract staff)。

2. EPSO 的管理委員會(The Management Board)必須先確定歐盟用人機構與歐盟人事考選局之間的夥伴關係。
3. 甄選計畫的進行，原則上每年一次。

(二)、行動準則 2

1. 確定今年的甄選行動，可以在明年起提供工作人員。
2. 確定是在公平的競爭基礎上甄選人力資源，整個過程是從以知識為基礎的測試，到以職能為基礎的選擇。
3. 必須要有職位的職能內容(job profiles)。
4. 優質職能(comperency)必須要有標竿對象(benchmark)，做為確保績效的標準，尤其對 AD5 級 AST3 級和 AST1 級的工作人員，一定要以這種方式甄選。人格特質(personality profile)以及學位要求(degree desirable)不是必須的。
5. 七個優質核心職能如下：
 - (1) 解決問題的分析(Analysis and problem solving)。
 - (2) 溝通(communicating)。
 - (3) 執行工作的品質及結果(Delivering quality and results)。
 - (4) 學習與發展(learning and development)
 - (5) 定優先順序的智慧及組織能力(prioritizing and organizing)
 - (6) 彈性或適應能力(resilience)
 - (7) 團隊精神(working with others)
 - (8) 領導統御(leadership)—這是特別對 AD 階層要進來歐盟的門檻條件。
6. 初步篩選及格的人將頒發一本「職能護照」(competency passport)，其中描述在篩選過程中，有關該人選的測試、自評、他評等等的結果。該護照將隨著複試，甚至於被錄用分發至工作崗位上，成為將來有效評估該人力資源的績效、職涯發展等等的基礎。

(三)、行動準則 3

行動 3 是篩選掉初步不合適的申請者，此步驟包括：

1. 申請人必須提供申請某一職務的詳細「自評報告」。自評報告可以看出申請人對所欲從事的工作職務的瞭解，若不符合該職務工作內容的需求，就會通知自評者。以上皆是在電腦網上作業。
2. 自評報告通過者，在線上要通過「初次測驗」。另外還要加上語言測驗(第二種語言:英文、法文、德文，選擇其一)。初測的測驗以對某種語言背後的社群知識，以及對於一個工作幕僚執行任務應瞭解的規則為主。

(四)、行動準則 4

歐盟人事考選局的管理委員會進行評審，通過審查志願性的線上自我評估的介紹，以及審閱無法刪除的(non-eliminatory)，且是必須填的自我評估報告，說明何以該申請人有興趣在歐盟的機構中工作。

(五)、行動準則 5

EPSO 是為歐盟尋找能說多數語言的工作幕僚。EPSO 建立了線上語言測驗中心，讓申請人可以在線上進行語言測試。

(六)、行動準則 6

1. EPSO 也允許申請人可以在線上填寫可刪除的未被監考的自我評估報告的填寫，不過，這是在執行行動準則 4 及 5 之後，所進行的測試。
2. 入門考試(admission testing)

入門階段考試已經從知識測驗為主導的考試，轉移到以職能為主的考試。考試皆以電腦來進行(computers based test,CBT)，CBT 包括四種別的考題：認知理解(cognitive reasoning)，情境判斷(situational judgment)，專業或專門領域的職能(professional field competency)，以及語言測驗。

3. 歐盟過去很重視口頭表述和數學推理邏輯，視之為主要的認知測試工具，但現在則擴及到抽象推理(abstract reasoning)能力。有關歐盟的知識記憶的測試，則和專業知識領域的測試同時施作，並且擺在較後面的階段，以瞭解一旦他們

在職務工作推動時，所可能產生的績效。

4. 情境判斷或行為測驗(situational judgment or behavioral testing)

與職業相關的行為測試，被認為是未來進用該人後，該人在其職位上之績效表現有關。EPSO 已建立了以良好職能為基礎(a well-founded competence)架構，用來進行對申請人行為測試。為了發展更合適的各種測試，2011 年暫時可以不使用此測試。但以職能為基礎架構的情境判斷，則成為 EPSO 管理委員會評審申請人很重要的參考依據。

5. 專業領域

申請人通過門檻，成為候選人的測驗，必須包含專業知識的測試，此種考試尤其對語言專家(linguists)和助理(assistants)特別重要。

6. 語言考試

歐盟共需要使用 23 種語言，申請人可以選擇任何 23 種之中，其第二種想要考試的語言。但最後篩選時，則只允許就英語、法語及德語中選擇其一。以 2011 年為例，3 月份施行語言考試。

(七)、行動準則 7

從 2011 年 3 月開始，管理委員(management)會已經同意在最後階段的測試，認知推理的考試，可以取代有關歐盟知識的測驗。

(八)、行動準則 8

從 2011 年開始的年度測驗，管理委員會同意以職能為基礎的情境判斷測試，列為必考的項目。

(九)、行動準則 9

EPSO 管理委員會已經認可，在語言專家及助理的甄選考試上，在進入遴選階段前，以專業職能為基礎的考試，已經可以施行。

(十)、行動準則 10

1. EPSO 管理委員會可就某一語言國家的政府，同時可以在做情境測試時，就加考第二個國家語言(英語、法語、德語)，加上對於第二個國家語言，申請人何以填寫自願性的自我評估，此時，管理委員會可以決定是否可以先據此測試該申請人第二國家語言的流利程度，以上這些彈性作法，可以在決定是否錄用的考試的同時，加以舉行。
2. 歐盟的 EPSO 設有「評估中心」，根據測驗評估的方法，他們擁有一些相當可靠的指標，精準地對某一職位的執行績效進行預先評估。尤其對於歐盟機構的一些資深和中階職位的執行績效的評估。總共有 8 個優質職能，能用很可靠的試題來加以測試。每一個職能，至少有兩套題目，可以加以測驗，以同時兼顧效度(validity)和信度(reliability)。當在測試個人的能力(personal)和專業的職能(professional competencies)，後者以技術和知識為基礎(skill and knowledge-based competencies)，測驗時間，以競爭的程度來決定測驗時間的長短。同時，試題也以三種語言來製作(英語、法語、德語)，申請人可以加以選擇，當所需職務為「語言專家」或「秘書」時，可以加考某些特定語言。
3. AD-Administrator，申請資格是具有學位的人士，為甄選 AD 所設立的中心，在一天的考試過程中，包括以下幾個項目：
 - (1) 一個完整的申請人所申請的職位有關的個案(case study)撰寫，以測驗申請人的專業技術，以及其所擁有的知識的運用。
 - (2) 結構式的晤談(a structured interview)
 - (3) 一個口頭報告(an oral presentation)
 - (4) 集體考試(a group exercise)
4. 一個評鑑中心(Running of an assessment centre)

EPSO 建構了許多評鑑中心(Assessment centres)，它提供：

 - (1) 有需要建置評鑑中心的外部所來的諮詢工作
 - (2) 如何訓練評鑑者
 - (3) 提供建議給所有的人事甄選部門或其委員會
 - (4) 據此使得 EPSO 能和所有歐盟的各個部門協調，維持一

個共同的用人標準，以及建立大家都可以遵循的「工作同仁守則」(Staff Regulation)

(5) EPSO 建立評鑑中心，不僅節省成本，同時建立自己的智慧財產。

EPSO 建立評鑑中心是從 2010 年 9 月開始。

(十一)、行動準則 11

EPSO 的管理委員會批准各評鑑中心的各種評量測驗方法，包括對有學位申請人的 AD 的評測，對需求的專技人才及語言專家的評測，對助理(AT)的半天的評測。

1. 對 AT(Assistants)的評測，包括：一個結構式的晤談，公事籃的模擬演練測試(in-tray exercise or workflow simulation)，專門或專業科目的考試。公事籃或工作模擬的測試，都可以用電腦進行線上測驗。
2. 語言專家：對語言專家的測試，包括結構化的晤談/口試(structured interview)，以及實際的語言考試(翻譯及口譯專家)。
3. 專家：對專家的考試，很重要的不僅是入門的專業知識的考試，更重要的是其「才能評量標準」(asset criteria)。原則是申請人的特殊資格(specific qualification)和相關經驗(relevant experience)。通過初評的申請人，直接被邀請來參加：
 - (1) 一個比較詳細的與其相關領域的個案討論/撰寫。
 - (2) 以其申請職位有關的職能為基礎的晤談。
 - (3) 口語表達邏輯，推論能力，數字和抽象的推理測驗。
 - (4) 團體的測驗。

(十二)、行動準則 12

1. EPSO 允許使用電腦資訊系統，進行遠距測試，進行對於以職能為基礎的測試，可以採取此種方式，尤其是歐盟所屬的機構有些散佈在各地，為了評測各機構所需要的合格人選，此種 EPSO 提供的外部協助機制，有其必要。
2. 申請人對於評測結果不滿意，EPSO 設有申訴制度(appealing)
 - (1) 對遴選委員會匯送一份申請複查的表單。
 - (2) 歐盟設有文官法庭(EU Civil Service Tribunal)可以審理申訴案。

- (3) 根據歐盟的部屬規則 90 條之 2(the Staff Regulations)進行申訴。
- (4) 向歐盟的監察部門(Ombudsman)請願。

過去五年，EPSO 統計申訴案件如下：向文官法庭申訴 53 件，每年平均 10 件；根據部屬規則 90 條之 2 申訴約有 354 件，平均每年 70 件；向監察部門申訴的有 198 件，平均每年 40 件。

通常，在還沒有完成甄選，公佈結果前，對申請人而言，都會收到全程的評估報告。申請人可以就此報告提出疑問，EPSO 會加以回答。以此方式來減少申訴案件。這種給申請人的報告，叫做 the Notice of competition。不過，一旦遴選委員會做出最後決定，則不再接受申訴，除非當事人提出證明遴選委員會忽略了或沒有處理，申請人對 the Notice of competition 所質疑的問題，那申訴才會再循法律過程進行。

(十三)、行動準則 13

1. EPSO 有權向遴選委員會提出終止該申請人的申訴。
2. 結構性的職能晤談，是基於假設一個人過去的行為，是未來工作績效的最佳參考指標。當然 EPSO 會使此部份進行的步驟是公開的、透明的。
3. 遴選委員會成員的背景盡量不同，他們基本上由下列成員組成：

- (1) 歐盟的全職工作人員，EPSO 借調他們過來，為期一年。
- (2) 屆退的歐盟官員。
- (3) 最近才退休的歐盟官員，他們願全心全力投入此工作。
- (4) 具特殊領域專業的官員，外部專家。
- (5) 合格的心理學家，能提供相當多的專門知識組合。
- (6) 民間業界負責人力資源的專家，在業界參與過工作人員的遴選，也具體提供過建議或參加工作指導。

(十四)、行動準則 14

EPSO 願意聘請專職或全職的遴選委員會專家，2009 年 10 月就曾招募過一次。當然，他們在受聘後，接受嚴格的訓練，同時也通過認證程序，對於這些人材，不管是專精於遴選人或評測申請人，EPSO 正在進行人才庫的建立。比方說個案評分專家的名單。

(十五)、行動準則 15

不僅是遴選及評測專家人才庫的建立，有關遴選或評測顧問團，也是 EPSO 已被批准要進行的工作。另外一個重要工作是如何避免評測結果的偏差(preventing bias)。

1. EPSO 會針對某一特定團體，具有相同之特徵，檢測他們申請，而且被評測的結果。如果某一特定團體或族群，其錄取率一直低於 80%，那麼所有的評測過程，都會被拿出來重新檢視，看看是否有所偏差。
2. 有關性別方向也是，如果一些職務在錄取者的性別上，多數趨向男性或女性，則遴選過程會被加以檢查。
3. 口語表達的邏輯能力，以及推理邏輯能力是兩個不同的測驗，會有兩個分數評估。但可以就不同職位，進行加權。例如經濟學家和審計專家，則會在數理邏輯上給他們加權；但一般的通才則就口語表達的邏輯能力的分數加權。
4. 根據嚴格的篩選，只有極少數人會通過評測，到最後決定錄取人數時，已經是很小的數額，一般經驗法則是，在性別上會因此而顯現出差距。因此，為了性別平等原則，有些職位會在最後階段仍會從原先已備篩選「出局」(shifted out)，再重新篩選回來(shifted in)。

(十六)、行動準則 16

1. 「篩選」回來，沒有什麼方法論上的依據，只能依據各種評測的「項目分析」(item analysis)，就此部分而言，心理測量學(psychometric)提供了在口語表達邏輯推理上，給予適度加權的根據。
2. 對於殘障者，EPSO 鼓勵他們申請，EPSO 提供特別的協助如后：在布魯塞爾考試，可以採取筆試，另訂特別日期來給予他們考試，特殊的考試設備，一對一的協助式的監考制度。
3. 從 2009 年 3 月開始，EPSO 建立可以互動的即時線上申請及協助系統。

(十七)、行動準則 17

1. 從 2009 年 3 月 EPSO 的管理委員會已批准線上即時互動系統，來幫助申請人。
2. 為了線上互動系統使申請人得到更多的幫助，EPSO 計畫取

消監測系統，讓申請人放心能與線上服務人員交談，或願意提供他們的意見及想法。

3. 最後錄取合格者，在等待被分發到工作職位上，常常有一段時間要等，這是 EPSO 過去以來，整套人士選擇系統，令人詬病之處。但為了改善此缺失，EPSO 已經建立了線上系統，可供通過測試者，瞭解到那些有可能錄用他們的單位的職缺動態，也可以查詢通過評測者，在同一職位上已具備被真正錄用的其他人的被僱用狀態。
4. 因此，通過評測的人選，EPSO 鼓勵用人機構多和他們對話。例如，他們通過評測後，將會收到一整套的有關該用人機構的介紹，而如果該機構要甄選其他人材，也會立即通知他們，看他們願不願在等候正式錄用他們之前，再來嘗試申請此一新需求的職務。
5. 通過評測候用名冊中的人選，候用資格之保留，AD 和 AST 是一年，專家和專技人才是 3 年，語言專家則是除非用人機構再次宣佈要進行另一波的甄選，不然其候用資格一直都是有效的。
6. EPSO 正考驗，凡通過測驗者，都發給「職能護照」(competency passport)，一旦歐盟的機構在甄選新職務時，能優先把他們納入候用名單中。

(十八)、行動準則 18

EPSO 的管理委員會已批准了一套適用於所有歐盟機構，和候用名冊中的候選人展開對話、溝通的機制。

(十九)、行動準則 19

EPSO 也已批准了有關候用名冊候選人資格保留的新辦法，從 2010 年 3 月開始，一般人才其候用資格是 1 年，專才是 3 年，語言專家則是一定要等到新甄選人才時，才失去其候用資格。

(二十)、行動準則 20

EPSO 管理委員會也批准了「職能護照」的各種相關措施。

1. 建立歐盟機構職位的職能說明(job profile)，以吸引各會員優秀人才前來申請。
2. EPSO 從 2009 年 3 月開始建立官網，同時使用 23 種語言介紹

甄選人才的過程、方法及標準。

3. 主動和會員國合作，共同進行甄選人才的工作。
4. 大部份會員國，對於大學畢業生皆提供一套完整的就業訓練課程。歐盟的 EPSO 也準備規劃一套完整的就業職訓計畫，配合歐盟各機構所需用人才，建立人力資源庫，可以吸引更多優秀的大學畢業生和年輕人到歐盟來工作。
5. 2011 年開始 Administrators 第五級(AD5)的申請，也開始放給應屆畢業生，如果順利，那他們畢業後就立即就業到歐盟的機構去，這是爭取優秀畢業生的作法。

(二十一)、行動準則 21

EPSO 管理委員會鼓勵歐盟的任何單位和 EPSO 的官網建立聯繫管道，甚至其用官網，以協助有意在歐盟發展事業的人。

(二十二)、行動準則 22

AD5 級的尋人計畫已被 EPSO 管理委員會批准。

(二十三)、行動準則 23

EPSO 管理委員會同意，在 AD 這一級的進用評試的登記日期，及截止日期，以及有關候用名單的最後提出，可以採取較彈性的截止日期(cutting-off dates)。

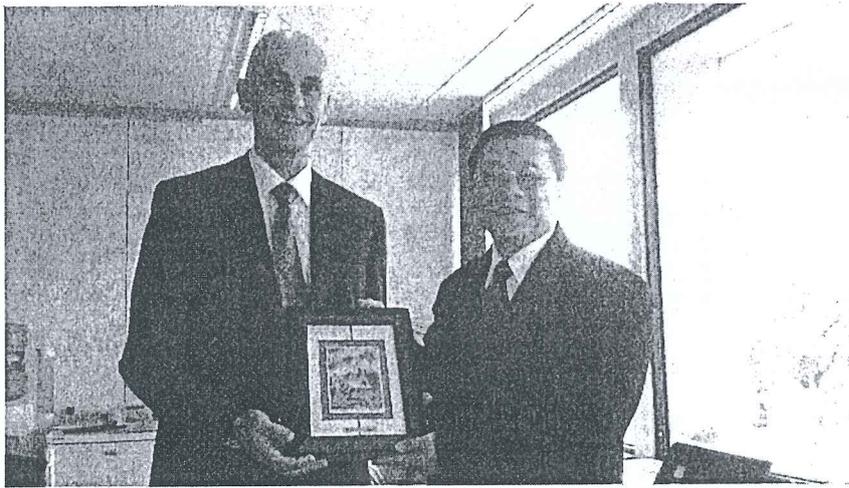
附錄一：比利時參訪活動照片



拜會歐盟執委會人事考選局(EPSO)局長 Mr. Nicholas David Bearfield



拜會魯汶大學政府公共管理學院院長 Pro.Christian De Visscher



拜會比利時公職部國家文官考選培訓局總執行長



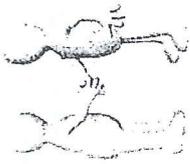
拜會比利時公職訓練所



與駐比利時代表處王副代表萬里合影

Customers

Federal Government Services (FGS)
Scientific Institutions
Public Utilities
Flemish Community
Brussels Capital Region
Walloon Region
French Community
German Community
Government linked Customers
Private Customers



selor

DE REFLEX • LE RÉFLEXE

Product lines

Recruitment
Screening
Mobility
Self-activity

Selor

Bischoffsheimlaan 15
1000 Brussels
BELGIUM

www.selor.be

Contact : accountmanager@selor.be

selor

DE REFLEX • LE RÉFLEXE

RECRUITMENT & SCREENING

Functions – Levels – Competencies

Each function is linked to a level:

- Level A: Master degree
 - Level B: Bachelor degree
 - Level C: Secondary degree
 - Level D: Lower or no degree
- Function mapping
- Function families (groupings)

Each Level is linked to a certain competency profile divided in 3 category's:

- Expert/Support
- Manager
- Project leader



DE REFLEX • LE REFLEXE

Example: Vacancy File Manager



DE REFLEX • LE REFLEXE

Functions – Levels – Competencies

Levels: D → A5

Competencies	Niveau / Niveau										Chiffre de notation	
	D	A1	A2	A3	A4	A5	B	C	E	F		
Information Management												
Task Management												
People Management												
Interpersonal Management												
Personal Management												

f.i. File Manager

f.i. Teamleader



DE REFLEX • LE REFLEXE

Example: Vacancy File Manager



DE REFLEX • LE REFLEXE

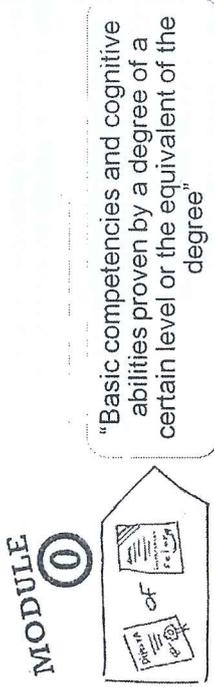
Determine Test procedure

Competencies	Module 0	Module 1	Case	Interview
Integrating information	X	X		
Decision taking	X	X	X	
Developing employees				X
Acting service-oriented	X			X
Advising			X	
Influencing			X	
Developing oneself	X			
Achieving objectives	X			X
Oral communication				X
Technical competencies (IT Projectmanagement, JAVA, .NET,...)			X	

selo

DE REFLEX • LE REFLEXE

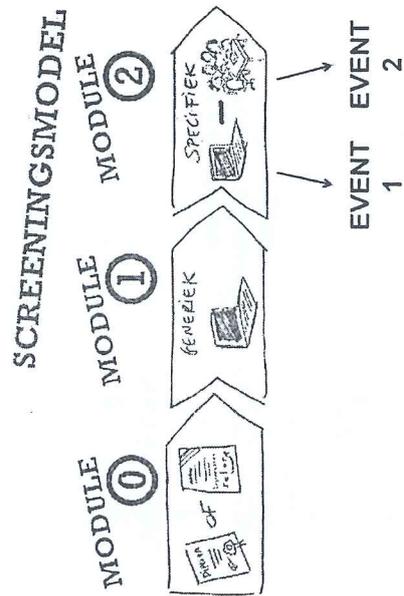
Screening model



Screening model



Screening model



→ Competency-oriented model

Levels of management positions

- President of the board of directors (level N)
- General director (level N-1)
- Supervision positions : Budget, personnel & organization and ICT (level N-1)
- Director (level N-2)

seior

DE REFLEX • LE REFLEXE

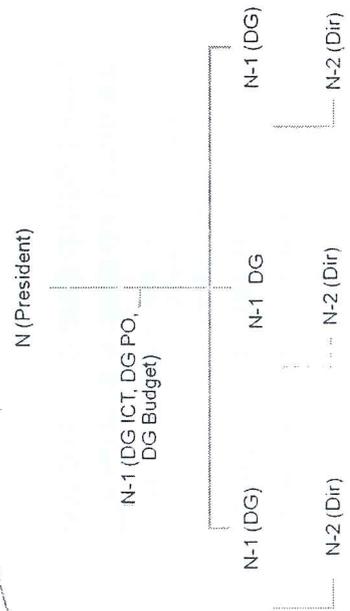
Specificities of management positions

- 6 years mandate
 - Within the 6 first months which follow the start of the mandate, the manager has to create a management plan
 - Mandate with 3 assessments based on management plan objectives.
 - If intermediate or final assessment is not « satisfactory » : end of the mandate (severance pay)
 - If final assessment is « satisfactory » : re-apply for the position
 - If final assessment is « very good » : New mandate of 6 years

seior

DE REFLEX • LE REFLEXE

Levels of management positions



seior

DE REFLEX • LE REFLEXE

Managers wages 1/2

- Wages as per national regulation (Arrêté Royal)
- General principle :
 - Monthly wage (idem statutory)
 - Pension scheme (idem statutory)
 - End of year bonus (idem statutory)
 - Holiday bonus (idem statutory)
 - Fixed costs (non id statutaire)
 - Business car (non id statutaire)

seior

DE REFLEX • LE REFLEXE

- Wages weighting (pondération de la fonction):
 - Based on position description
 - Based on 13 criteria :
 - Each criteria is linked to a number of points.
 - The points total is equivalent to a range of wage (ex annuel: bs I: 78.776 euros / bs7:178.247 euros)
 - The wage is independent from seniority and doesn't change during the mandate.

- Step 2 (Selor) : registration
 - Verification of participation conditions :

N et N-1	University degree (Master level) or Level A position AND 6 years in management or 10 years of professional experience
N-2	Level A position for minimum 6 years
Staff	University degree (Master level) or Level A position AND minimum 5 years of relevant professional experience

- As per national regulation (Arrêté Royal)
- Step 1: Vacancy is opened
 - Role description
 - Written by the institution
 - Validated by the minister / Budget / weighting (pondérée)
 - Verified by SELOR
 - Vacancy advertisement (SELOR):
 - On our Website www.selor.be
 - On the Moniteur Belge
 - Sometimes through job Websites or newspapers

- Step 3 (SELOR): Testing
 - AV Computer-testing (non eliminatory):
 - Goal: measure management and organizational skills, as well as personality
 - Numerical reasoning test,
 - Verbal reasoning test,
 - Professional profile test

Selection procedure 4/6

- B/Oral test:

- In front of a bilingual selection commission
 - Composed by SELOR
 - Sent to the Government for approval
- Technical skills test
- Measuring 12 managerial skills
- C/Final candidates ranking
- Decision made by the selection commission
- Ranking in 4 groups (A to D)

SELOR

DE REFLEX • LE REFLEXE

Selection procedure 6/6

• Step 5: Selection of the representative

- Supplementary interview made by the authority
 - With laureates « very able » (“très aptes”)
 - Then with laureates « able » (“aptés”)
 - Decision (has to be motivated)
- Nomination of the candidate is confirmed through national regulation (Arrêté Royal)

SELOR

DE REFLEX • LE REFLEXE

Selection procedure 5/6

- Step 4: Final results (SELOR)
 - Sending the results with laureates to the relevant authority in charge (SELOR)
 - Minister, Management Board, President of the Board of Directors

SELOR

DE REFLEX • LE REFLEXE

To answer your questions

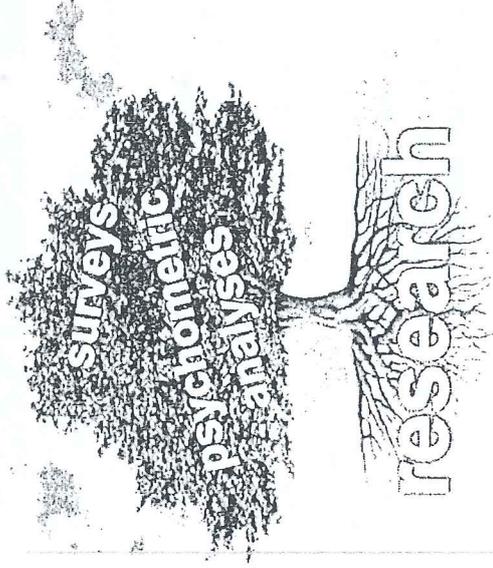
- How are the senior officials selected and recruited in Belgium in terms of criteria and access ?
- Does it exist a management procedure as the "Senior Executive Service" in the USA, for the senior officials in Belgium ?
- What are the promotion procedure and training required for the senior officials ?
- What is the control system for senior officials in Belgium ? Does it exist some regulation regarding their dismissal ?
- Could you briefly describe the innovation procedure in the management act/contract for senior officials and its background ?

SELOR

DE REFLEX • LE REFLEXE

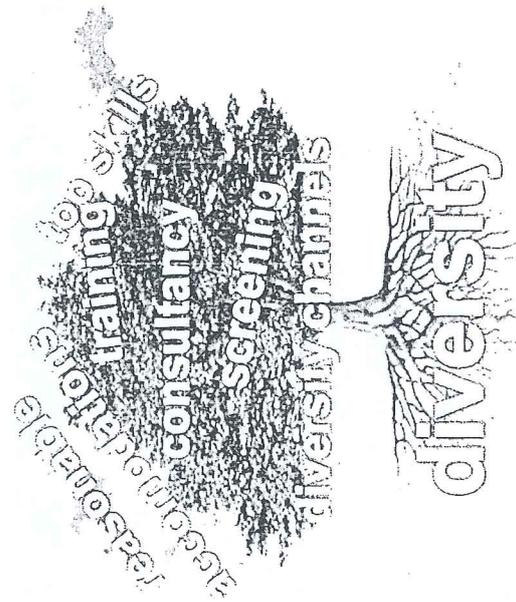
Centre of Expertise Selor

Portfolio



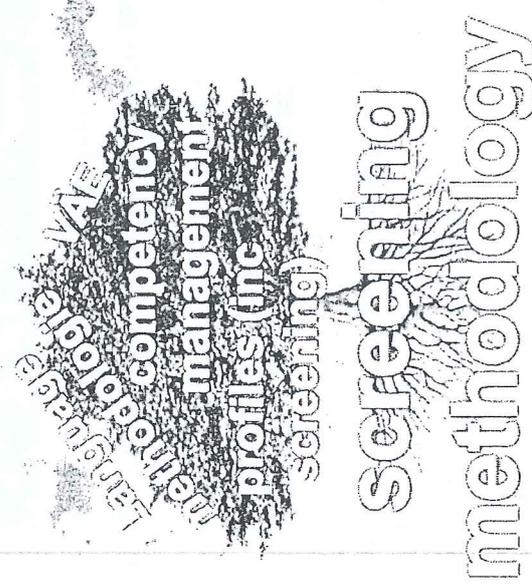
selor

DEREFLEX • LE RÉFLEXE



selor

DEREFLEX • LE RÉFLEXE



selor

DEREFLEX • LE RÉFLEXE

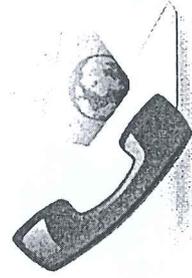
CLIENT



s e l o r

DE REFLEX • LE RÉFLEXE

CONTACT



s e l o r

DE REFLEX • LE RÉFLEXE

employer branding
recruitment (client based)

communication

s e l o r

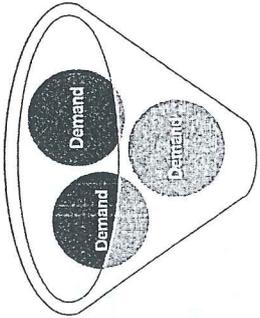
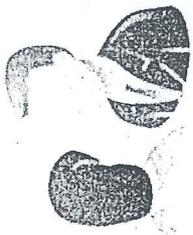
DE REFLEX • LE RÉFLEXE

Test platform
feedback & evaluation reporting
tests
statistical analyses
training
item/test development
testing

s e l o r

DE REFLEX • LE RÉFLEXE

CONTACT



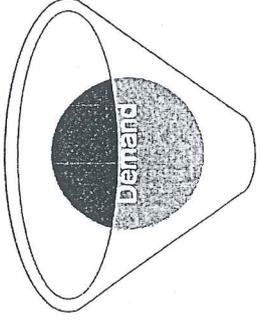
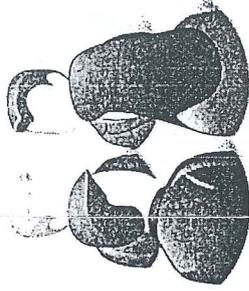
PORTFOLIO

DEMAND



DEREFLEX • LE RÉFLEXE

MEETING (2)



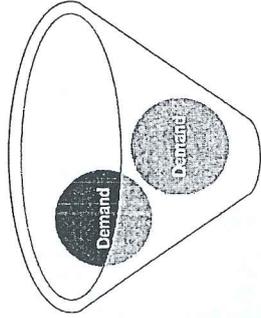
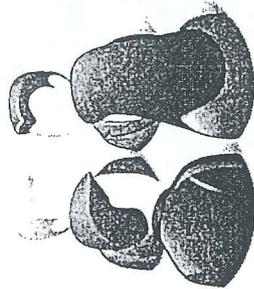
PRODUCT XYZ
+ FINETUNED

DEMAND



DEREFLEX • LE RÉFLEXE

MEETING (1)



DEMAND

PRODUCT(S)
PROJECT
CO-CREATION
PLANNING
BUDGET



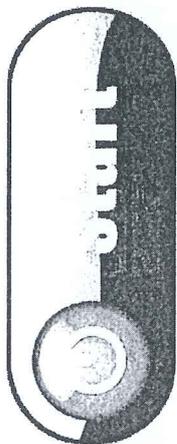
DEREFLEX • LE RÉFLEXE

SILA



DEREFLEX • LE RÉFLEXE

START + OPVOLGING



ILOR



CLIENT



DE REFLEX • LE REFLEXE

CONTACT

Vincent Van Malderen
Product manager Centre of Expertise Selor
www.selor.be (B2B)



vincent.vanmalderen@selor.be



02/788.66.52



@vincentvm

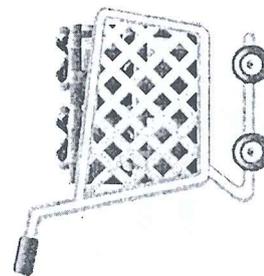


<http://be.linkedin.com/in/vincentvanmalderen>



DE REFLEX • LE REFLEXE

CLIENT



DE REFLEX • LE REFLEXE

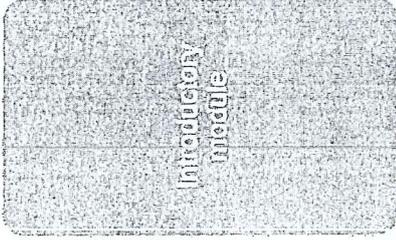
SELOR ACADEMY

Selor Academy

- History
- Certification model
- Certification modules
- Certification process
- Selor Community



Certification model



Profile analysis

Recruitment

CV-screening

Computer testing

Personality analysis

Interview

Assessment



Certification model

History

Certification A – Z



Module - based Certification

=

Adapted to the client's needs



DE REFLEX - LE REFLEXE

Content

PROFILE ANALYSIS



Determination of the required qualifications, competencies and experience for a particular profile in collaboration with the customer



Content

RECRUITMENT

- Setting up a thoughtful recruitment strategy
- Webwriting: how to write attractive job descriptions and job offers
- Determining the appropriate media mix to advertise your jobs
- Employer branding



selo.r

DEPARTMENT OF HUMAN RESOURCES

Content

PC-TESTING

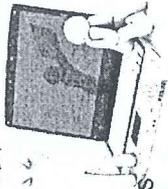
Test supervisors

- Assisting candidates during computer tests
- Knowledge of test portfolio
- Crisis management in problematic situations

Selection & recruitment consultants

- Development and evaluation of tests
- Analysis en interpretation of test results
- Giving feedback and reporting after computer-testing

HELP



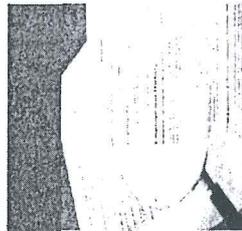
selo.r

DEPARTMENT OF HUMAN RESOURCES

Content

CV-SCREENING

- Methodology and principles for qualitative and objective cv-screenings



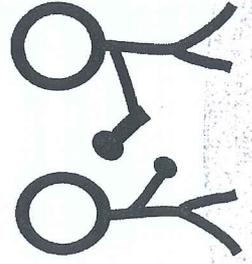
selo.r

DEPARTMENT OF HUMAN RESOURCES

Content

INTERVIEW

- Required skills to lead selection committees during behavior-based interviews
- Interview techniques
- Evaluation of candidates
- Giving feedback

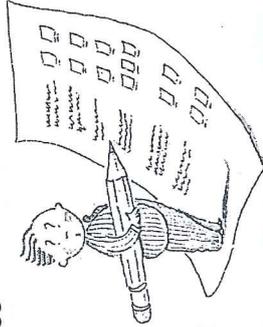


selo.r

DEPARTMENT OF HUMAN RESOURCES

ASSESSMENT

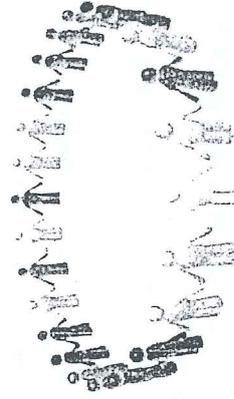
- > Elaborating assessment exercises for selection procedures and be assessor in the latter selections



- Registration
- CV - Screening
- Intake
- Take-off
- Courses/Manuals
- Coaching (optional)
- Certification tests
- Certificate

PERSONALITY ANALYSIS

- > Different types of personality tests
- > How to use a personality test
- > How to interpret the output of personality tests



Diversity in the Belgian Federal Administration

1. Mission & vision diversity@Selor



selor

DE REFLEX • LE REFLEXE

AGENDA

1. Mission & vision diversity@Selor

2. Diversity management@Selor

3. Diversity projects@Selor

selor

DE REFLEX • LE REFLEXE

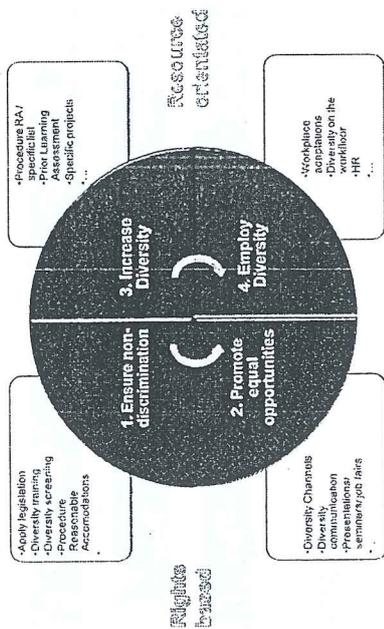
2. Diversity management



selor

DE REFLEX • LE REFLEXE

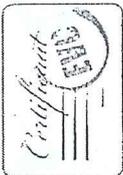
Diversity management M/A-model



se | o | r

DE REFLEX • LE REFLEXE

Project Prior Learning Assessment



- o Every candidate without a (requested) diploma is able to obtain an « entry ticket » (test session) based on prior learning/experience/...
- o Unique focus on competencies as selection criteria

se | o | r

DE REFLEX • LE REFLEXE

Diversity projects@Selor Top Skills



se | o | r

DE REFLEX • LE REFLEXE

Contactinfact

diversity@selor.be

02 788 66 78

se | o | r

DE REFLEX • LE REFLEXE



TIFA
Training Institute of the
Federal Administration
of Belgium



.be



Training Institute of the Federal
Administration

1. Context
2. Mission
3. Clients
4. Services & products
5. Organizational structure
6. Facts & Figures



.be



1. Context

TIFA: History

- 1963: creation of a Central Training Service – part of the Prime Minister's Office
- 1984: part of the Ministry of Home Affairs
- 1995: part of new Ministry: "Civil Service Affairs"
- 2000: Part of the new Federal Public Service "Personnel & Organisation" (Copernicus reform)



.be



1. Context

A new organizational structure

- Ministries become Federal Public Services (FPS)
- New structure:
 - 4 horizontal Federal Public Services
 - 10 vertical Federal Public Services
 - 4 temporary Programmatic Public Services
- Creation of a new FPS: the FPS Personnel and Organisation
- Within each FPS the same superstructure: staff services (Communication, Personnel & Organisation, Budget & Control, ICT)



.be



3. Client organizations

TIFA's client organizations:

+/- 90 federal organizations → potential target group of about +/- 105.000 civil servants

- Federal Public Services
- Programmatic Public Services
- Parastatal Organizations
- Scientific Institutions
- Including a number of organizations with which special working agreements have been made:
e.g.: the Auditor's Office, the Court of Arbitration, the Council of State, the Federal Police, the administrative personnel of the judiciary order, ...
- and a number of small institutions (e.g.: the Centre for equality between women and man, the nuclear institute, ...)



.be



4. Services & products

Products – portfolio

1. TIFA facilitates the integration of new civil servants into their respective organisations and into the federal civil service as a whole, by offering a relevant training offer (a new induction training programme is established following a change in legislation).
2. TIFA provides a range of quality training courses responding to the needs of civil servants and the objectives of their organizations (focus on individual competency development)



.be



3. Client organizations

TIFA's client organizations:

Our client organizations are represented in:

- a professional network of training managers:
- 3 plenary activities per year, organized by TIFA
 - Regular structured encounters with the client organizations (through the network) in order to exchange information on their strategic orientations and their training needs



.be



4. Services & products

Products – portfolio

- 2.1 a standard training offer (open offer) structured around 9 "competency clusters" covering the transversal training needs of the client organizations
(languages, ICT, management, HR, personal effectiveness, administrative matters, Training methodology & Knowledge management, European affairs, environment /well-being/safety & security)



.be



4: Services & products

Products – portfolio

- 2.2 an extensive (open) offer of certification trainings for civil servants of all 4 levels*, clustered by 'function families' (levels B, C, D) and 'function classes' (level A).
"certification training" characteristics:
 - minimum duration required (e.g.: 5 days for level A),
 - test after the training (evaluating the training objectives)
 - direct impact on the career of civil servants (competence allowance, career advancement)

*Level A: university education or equivalent, level B: short type higher education, level C: secondary school education, level D: no diploma required



.be



4. Services & products

Products – portfolio

the term "trainings" covers a broad range of activities in the field of learning & development: in-class training, (supervised) selfstudy, e-learning, blended learning, on-the-job learning (e.g. through a train-the-trainer approach)

Alternative learning methodologies and technologies have been incorporated:

TIFA's virtual campus (<http://campus.ofoifa.be>)

→ supports civil servants in their distance learning using e-learning and blended learning
(= combination of different learning methodologies, e.g. a combination of e-learning with in-class workshops and/or distance coaching).



.be



4. Services & products

Products – portfolio

3. TIFA offers training on demand « tailor made training projects », on demand of the client who is facing a specific functional problem within his/her organisation
4. TIFA supports the modernisation targets of the federal administration through its training offer (partnership with other directorates of the FPS P&O).
e.g.: supporting the implementation of a new appraisal system, training courses on "diversity", providing training support to the eHR project, etc.



.be



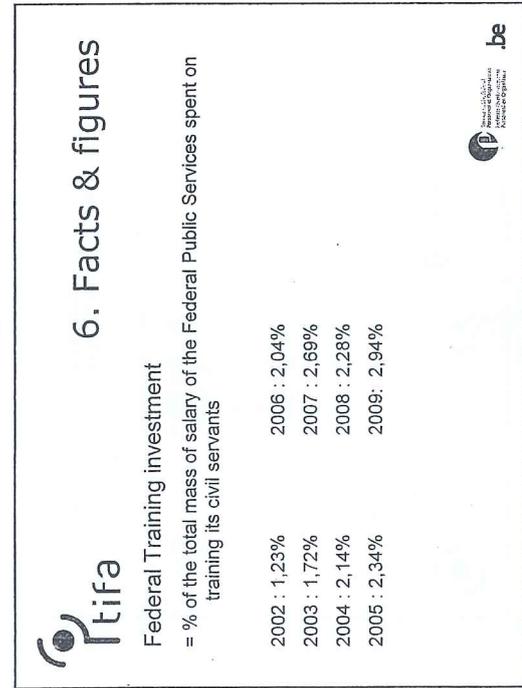
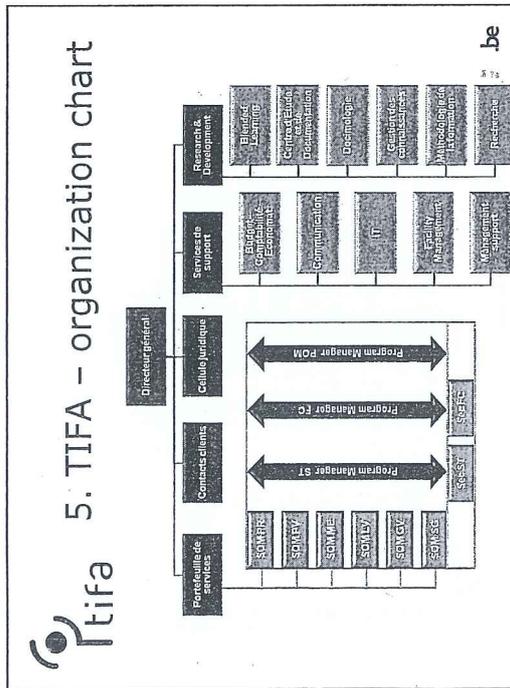
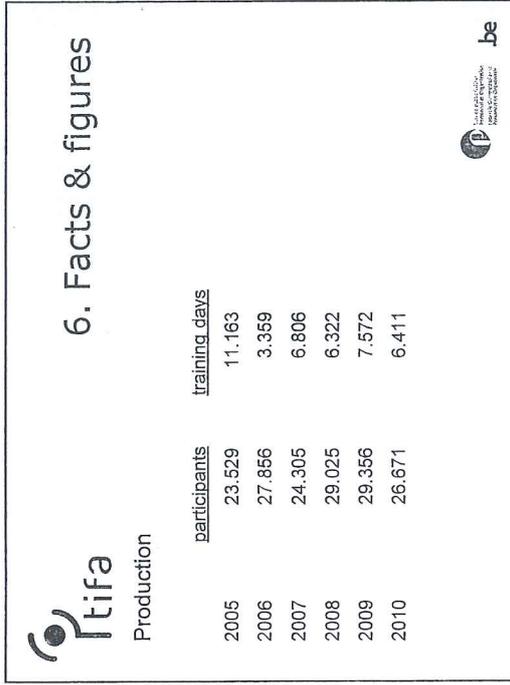
4. Services & products

TIFA's trainers:

- Internal trainers:
 - TIFA personnel (for training in the field of languages, ICT, the appraisal system)
 - Other civil servants belonging to the FPS P&O or other public services
- External trainers:
 - freelance trainers & consultants (self-employed or working for bigger consulting groups)
 - university lecturers



.be





6. Facts & figures

Budget TIFA	B.A. 1251*
2005	4,593,000
2006	4,787,000
2007	4,289,000
2008	4,389,000
2009	4,783,000
2010	4,713,000

* training budget TIFA, not including the modernisation budget P&O used for a majority of certification trainings




PROGRESSING TOGETHER

Boulevard Beldoliefshoekham 15, beldoliefbus 1
 1000 Brussels
 Tel.: 02 227 73 11
 Fax: 02 223 60 83
 info@tifa.fgov.be
 www.tifa.fgov.be




Questions ?



Itifa

**Leadership & management
development
at TIFA**



.be

Itifa The Belgian federal administration

Belgium = a federal state with a three-level structure:

- the communes
- the provinces
- the Regions, the Communities and the Federal State

The Federal State: **fields of competence:**

public finances, the judicial system, important areas in the field of social security (unemployment, pensions, child benefit, health insurance), substantial parts of public health and home affairs, foreign affairs, etc.

The federal administration

= about **90 federal institutions**

= a total workforce of up to **105,000 civil servants** (3 official languages: Dutch, French and German)

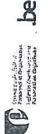


.be

Itifa

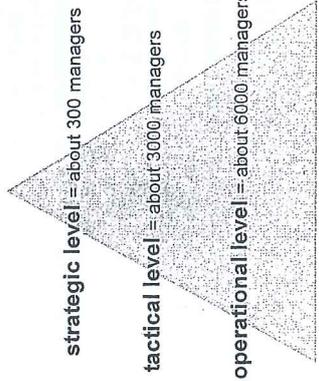
Context

Belgium = 30,528 square kilometers
10.6 million inhabitants

.be

Itifa Managers within the federal administration: estimated numbers



strategic level = about 300 managers

tactical level = about 3000 managers

operational level = about 6000 managers



.be



Managers within the federal administration

How does one become a federal manager ?

- By promotion (often leap from an expert role to a managing role)
- By recruitment => federal recruitment agency (Selor)

Top managers (strategic level) = N, N-1, N-2, (N-3)

- Are recruited either within the federal administration (N-2) or inside and outside the administration (N-1, N)
- They have a temporary mandate (6 years)

Operational and tactical managers can be of level A, B, C or D.

Level A = a university degree or a diploma of higher education of the long type

Level B = a diploma of higher education of the short type

Level C = a certificate of higher secondary education

Level D = no educational certificate



.be



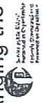
Challenges of the 21st century

The public service has to **adapt itself to the changes within the society** which it serves:

- changing public attitudes towards government
- political and economic crises => do more (and better) with less
- a globalized economic landscape
- regionalisation and Europeanisation
- fast-changing information and communication technologies
- an aging population => 40% of our civil servants > 50 years old !
- generation Y enters the labour market
- alternative work situations (off-site teams, home offices)
- ...

=> **The roles of public managers have also changed and they too have become more complex.**

=> **Managers = key players and levers for changing the culture of federal organisations**



.be



Challenges for public managers

The specificity of the public sector

- The public administration is **submitted to the political authority**

=> successive terms of office (normally 4 years), management contracts between the Minister and the administration

- The **mission and values** of the public sector ≠ private sector

- The **statutory and legal framework** is very strict.

e.g. management of human resources and public finances, public procurement procedures



.be



Demand

The need and demand for the development of management and leadership skills emerges from:

- individual civil servants,
- federal organisations,
- the political level (Minister of Public Service).

=> The strengthening of **management know-how and leadership competencies** is critical for the effective management of the public service and is **one of TIFA's priorities**



.be

Learning solutions

In order to respond to this need, TIFA offers a wide range of learning solutions to managers of ALL levels:

- class room courses
- development programmes
- e-learning modules
- books, articles in our Study and Documentation Centre.



Public Management Programme (PuMP)

- Offered by TIFA from 2001 till 2009
- 351 civil servants have participated
- Fixed programme
- Dutch / French + bilingual sessions
- One-year programme, about 30 training days
- Focus on the development of vision and management skills, practical exercises (e.g. traineeship, consultancy mission)
- Collaboration with 2 universities
- Limited target group (university level, 25 participants for each language group a year)
- Transfer ???



Training offer for managers

The training offer of each federal organisation
 Training offer of the Federal Public Service P&O

- DOP: Vitruvius programme and In Vivo
- TIFA:
 - Catalogue courses
 - Trainings within the framework of the "development circles" (= the federal appraisal system)
 - Certified trainings
 - Customized trainings for client organisations
 - Past: public management programme (2001 - 2009)
 - NEW: Development programmes for managers at an operational or tactical level



Why new programmes ?

- Need to enlarge the target population of management development programmes:
 - develop more people
 - develop managers at all levels
- Need for training programmes that respond to the needs of individual civil servants AND the needs of the organisations they work for
- Need to develop management AND leadership skills : both are required for an effective public service
 - Management: "doing things right" (task focus, objectives, technical skills)
 - Leadership: "doing the right thing" (people focus, vision - inspire, soft skills)





Why new programmes ?

- Need to build and strengthen networks
- Need to focus more on the transfer of what is learned to the workplace !!
=> support by the participant's superior and organisation is crucial



.be



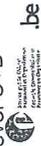
Target population

- Civil servants of level A, B, C or D
- of federal organisations that wish to participate in the programme
- who have a management function (hierarchical or functional)
- on an operational or tactical level

Number of participants (operationnal + tactical):

12 groups (6 Dutch-speaking + 6 French-speaking) of maximum 15 participants, so maximum 180 participants

Operational managers: minimum 2 groups of level C+D



.be



Development programmes for managers on an operational or tactical level



.be

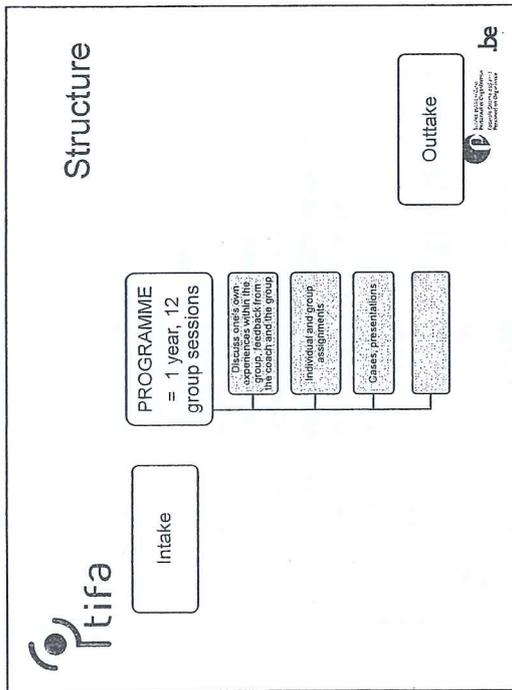


Requirements

- Organisations that wish to register participants, have to :
 - * implement the development circles (= appraisal system)
 - * organise a workshop on the "vision on management" within their organisation
- Candidates have to:
 - * have at least 1 year experience as a manager
 - * be motivated to develop their competencies as a manager and to put into practice what they have learned
 - * be prepared to share their own experiences, to give and receive feedback
 - * have the support of their superior and their P&O unit
 - => explicit commitment by superior and P&O unit to support the participant, to assure follow-up and to guard and assure transfer



.be



Itifa Programme: concept

- Development of management and leadership skills
- Flexible programme with modules which are adapted to the needs of the individual and his/her organisation => needs' analysis during the intake and day 1 and 2 of the programme
- => personal development plan for each participant (learning needs + adequate learning solutions)
- => after the needs' analysis, the management and leadership themes which will be dealt with during the group sessions are determined

=> Not only focus on weaknesses but also on strengths

Itifa Interdisciplinary Training for International Business Executives **.be**

Itifa Intake

- Interview: programme coach + participant + participant's superior
- Goal: The participant has a better view of
 - the programme and the commitment which is required
 - his/her strengths and weaknesses as a manager
- Input participant and superior (questionnaires)
- Input organisation: vision on the role of the manager within the organisation

Itifa Interdisciplinary Training for International Business Executives **.be**

Itifa Programme: concept

- Structure (fixed themes) + flexibility (leave space to tackle problems, challenges with which participants are confronted on the job)
- Facilitate transfer to the workplace by:
 - Assuring commitment and active involvement of the participant's superior and the P&O-unit of his/her organisation
 - Using learning methods which facilitate transfer

Itifa Interdisciplinary Training for International Business Executives **.be**



Andragogical learning concept

- Learning requires a commitment and is results-oriented (improve performance).
- Participants are responsible for their own learning process
- The participant is supported by:
 - the programme coach
 - the other participants
 - his/her superior
 - his/her P&O unit
- Diversification of training methods: peer learning, intervention, individual and group assignments, put models / theories into practice, simulations, role playing, presentations, exchanges, auto-reflection, case-studies, group coaching, peer coaching, self-study, e-learning, ...



.be



Outtake

- Interview: programme coach + participant + participant's superior

Goal: evaluation of the programme and of the participant's development:

- evolution ?
- obstacles for transfer ?
- future actions ?



.be



The learning group

- Maximum 15 participants
- Mixed groups (men + women, different ages/experiences, different organisations)
- Exchange experiences (best and worst practices !) with colleagues of other organisations
- Give one another feedback
- Confidentiality (day 1 + 2: creation of a learning group, a safe learning environment)
- Networking



.be



Thank you for your attention

Questions ?

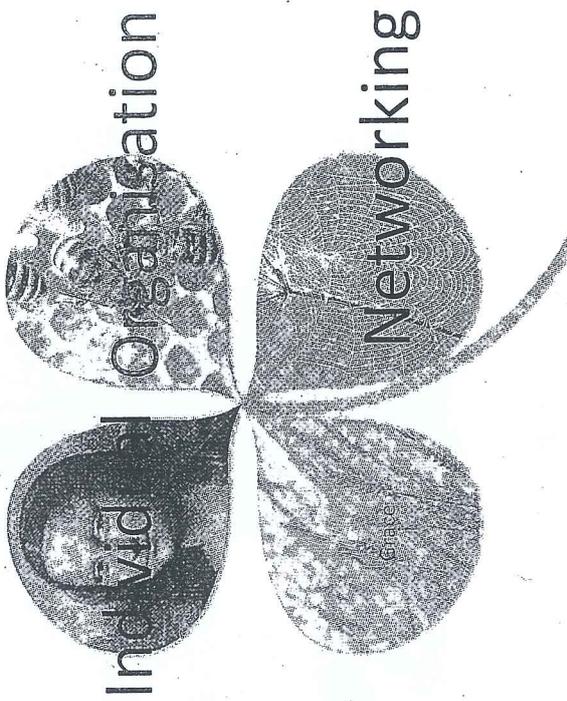
Sarah Geens
 Solution Manager TIFA
 sarah.geens@ofolifa.fgov.be



.be

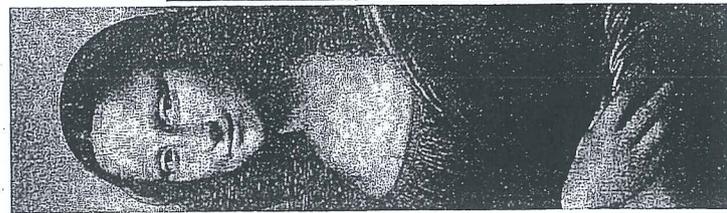
In Vivo

People oriented leadership development



Organisation

Module	Top managers et membres de Comité de Direction	Middle managers stratégiques	P&O stratégiques
Intake			
Team coaching			
Leadership culture			
Train the trainer Inductive learning			



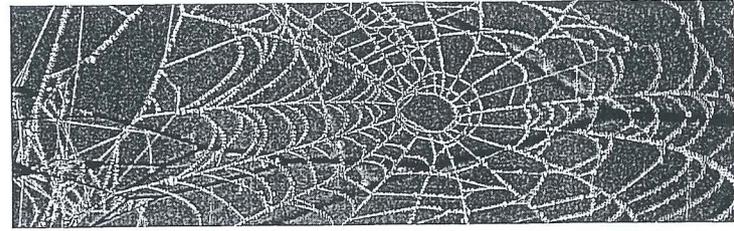
Individu

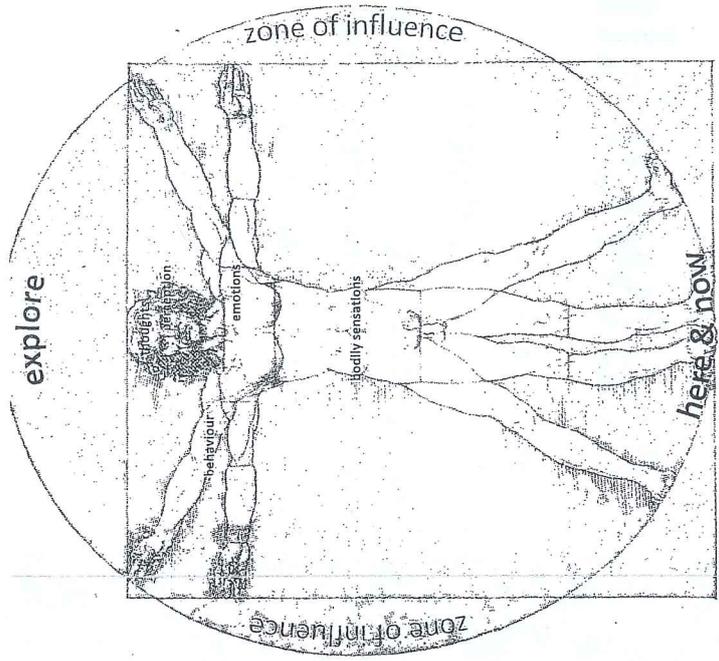
Module	Top managers et membres de Comité de Direction	Middle managers stratégiques	P&O stratégiques
Intake			
Vitruvius			
Coaching individuel			
Peercoaching			
Intervisions thématiques			
Mindful leadership			



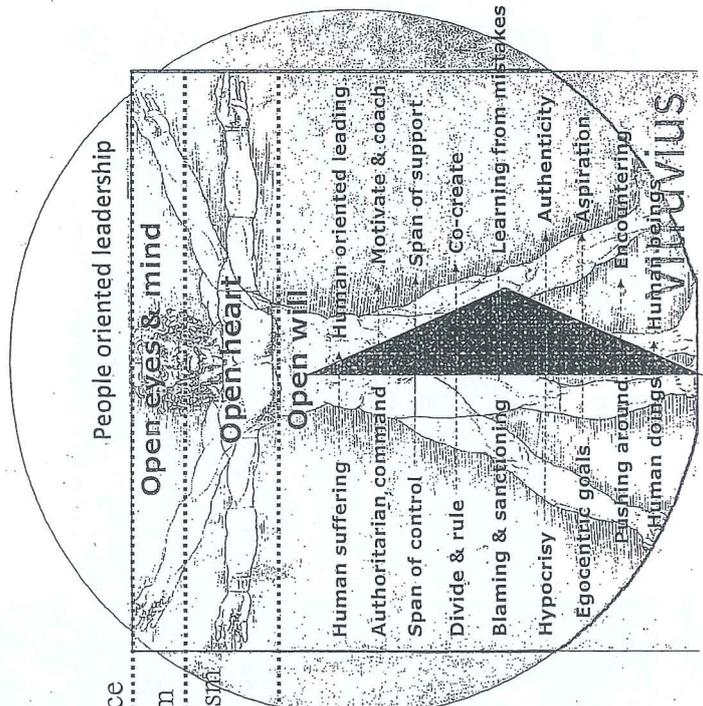
Networking

- Réseau des Alumni
- Herbronnings 2-daagse
- Ondersteuning workshops en intervisies mensgericht leiderschap
- Leadership awareness





LET COME



Prejudice
Cynicism
Narcissism
Fear

LET GO

Human suffering
Authoritarian command
Span of control
Divide & rule
Blaming & sanctioning
Hypocrisy
Egocentric goals
Pushing around
Human doubts

Human-oriented leading
Motivate & coach
Span of support
Co-create
Learning from mistakes
Authenticity
Aspiration
Encouraging
Human being

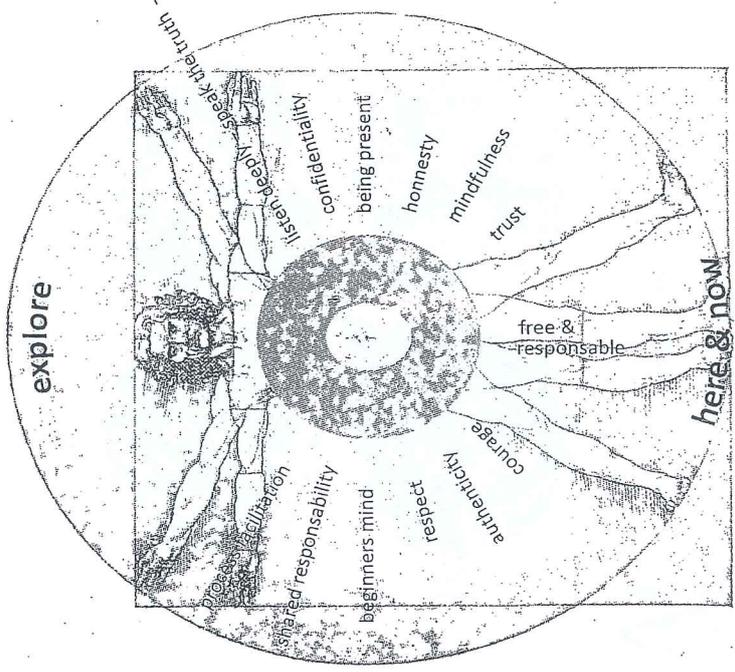
<http://www.youtube.com/watch?v=dfs9WO2B8ul>



Le cœur a ses raisons que la raison ne connaît pas...

What's the HUMANITY case for business? What's the BUSINESS case for humanity?

feedback - the truth



explore

here & now

Human suffering
Authoritarian command
Span of control
Divide & rule
Blaming & sanctioning
Hypocrisy
Egocentric goals
Pushing around
Human doubts

Human-oriented leading
Motivate & coach
Span of support
Co-create
Learning from mistakes
Authenticity
Aspiration
Encouraging
Human being

Human being
Human doubts
Human-oriented leading
Motivate & coach
Span of support
Co-create
Learning from mistakes
Authenticity
Aspiration
Encouraging
Human being

Prejudice
Cynicism
Narcissism
Fear

LET GO

Human suffering
Authoritarian command
Span of control
Divide & rule
Blaming & sanctioning
Hypocrisy
Egocentric goals
Pushing around
Human doubts

Human-oriented leading
Motivate & coach
Span of support
Co-create
Learning from mistakes
Authenticity
Aspiration
Encouraging
Human being

European Personnel Selection Office
The EPSO Development Programme



Some figures

- more than 650 000 candidates have participated in a competition;
- over 720 open competitions organised;
- 19 774 successful candidates;
- 14 518 successful candidates recruited;
- 23 language testing;
- Global testing across 70 test centres



We select staff for:

5000 European Parliament

3549 European Council

34 345 European Commission

2015 Court of Justice

895 Court of Auditors

...and many other agencies of the EU

Economic & Social Committee

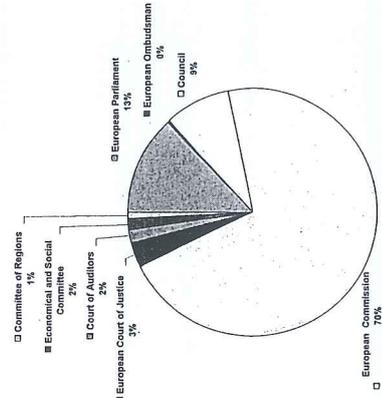
Committee of the Regions

Data Protection Supervisor

Ombudsman



Scale of operations



2. Testing and Professionalism

A shift from knowledge to competency-based testing

- Competency-based testing: Introduction of Assessment Centres;
- Extensive job analysis undertaken;
- Introduction of self-assessment;
- Competency based preselection in 23 languages;
- Creation of a competency passport as a comprehensive feedback mechanism to candidates.

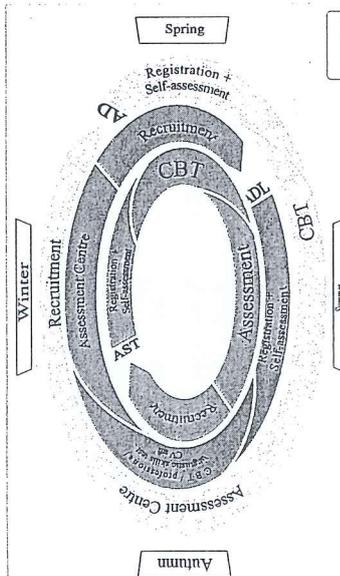


EPSO Competency Framework

Analysis and Problem Solving	Identifies the critical facts in complex issues and develops creative and practical solutions
Communicating	Communicates clearly and precisely both orally and in writing
Delivering Quality and Results	Takes personal responsibility and initiative for delivering work to a high standard of quality within set procedures
Learning and Development	Develops and improves personal skills and knowledge of the organisation and its environment
Prioritising and Organising	Prioritises the most important tasks, works flexibly and organises own workload efficiently
Resilience	Remains effective under a heavy workload, handles organisational frustrations positively and adapts to a changing work environment
Working With Others	Works co-operatively with others in teams and across organisational boundaries and respects differences between people
Leadership	Manages, develops and motivates people to achieve results

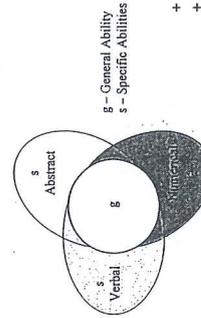


New competition cycle



Testing for competency

CBT: cognitive testing



- + Situational / behavioural
- + Professional competencies (where appropriate)
- + Second language



eu careers

Employer Value Proposition is at the heart of all EU Careers communication

- Interesting and challenging work that makes a real difference for Europe
- A lifetime of different jobs
- The opportunity to work and travel abroad
- Encouraged to learn new skills and languages
- An attractive benefits package

International graduate jobseekers:

- Use social and business networks
- Going multi-channel - corporate websites, Twitter, blogs, LinkedIn, Facebook, online applications, mobile....
- Recognise the need to be more proactive than national jobseekers
- Are more au fait with how to find information on jobs than recruiters!

eu careers

Attraction Tools Examples

Social Media and EU Careers ambassadors

- Facebook page has over 80,000 fans.
- A key tool for increasing awareness across under 35's and in focus countries.
- EU Careers is now in the top 10 recruitment Facebook pages in the world.
- Allows us to target specific profiles, including age, nationality, education or professional background.
- Student representatives promoting EU Careers on campus.

eu careers

Social media - overview

EU Careers on Facebook, LinkedIn, Twitter, YouTube and more!

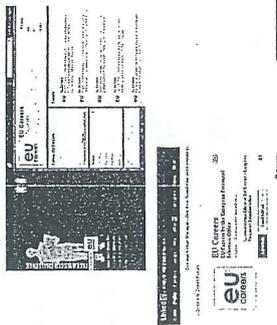
eu careers

LinkedIn/Twitter

- Updates on EU Careers, competitions etc

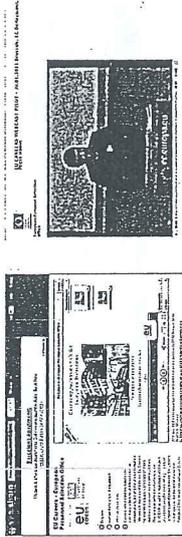
The stats:

- 12,500+ Twitter followers
- 61 linkedin connections



Other

- Slideshare - PowerPoint presentations
- Virtual careers fairs and webcasts

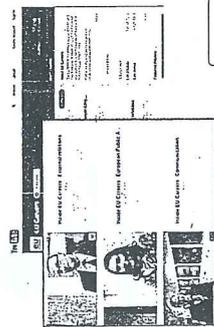


YouTube

- General info of EU Careers & competitions
- 'Inside EU Careers' – job profiles

The stats:

- 11,000+ video views



CHRISTIAN DE VISSCHER

Dr in Political Science
Professor in Government and Public Management

E-mail:	christian.devisscher@uclouvain.be	Address:	Pl. Montesquieu, 1-L2.08.07 B-1348 Louvain-la-Neuve
Phone:	++ 32 (0)10 47 42 21	Nationality:	Belgian
Fax:	++ 32 (0)10 47 42 21	Date of birth:	30/03/1956

WORK EXPERIENCE

- 2009-2010 Université de Genève, Switzerland
Guest Professor
- 2007-2008 Université de Limoges, France
Guest Professor
- 2003-2004 Institut d'Etudes Politiques, Lille, France
Guest Professor
- 2003-2007 Université de Liège, Liège, Belgium
Guest Professor
-
- 2010- Université Catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve, Belgium
President of the Political Sciences Louvain-Europe Institute (ISPOLE)
- 2000-2003 Université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve, Belgium
President of the Department of Political and Social Sciences
- Since 1998 Université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve, Belgium
Professor in Government and Public Management**
-
- 1990-1997 Parlement de la Région de Bruxelles-Capitale, Belgium
Secretary of the Finance and Civil Service Commission
Head of the Legislative Research & Documentation Unit
- 1988-1989 Sénat de Belgique, Belgium
Secretary of the Finance Commission
- 1981-1987 Université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve, Belgium
Teaching Assistant at the Department of Political and Social Sciences
Tutor to Undergraduate Students in Government and Public Administration

ACADEMIC RECORD

- 1996 Université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve, Belgium
PhD in Political Science
PhD Dissertation: *Program Budgeting: the ways of a reform in Belgium*
- 1989 Institut supérieur de Commerce Saint-Louis, Brussels, Belgium
Special Diploma in Financial Management
- 1985 London School of Economics and Political Science
MSc in Politics (Public Administration & Public Policy)
- 1980 Université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve, Belgium
Bachelor in Political Science (Government and Public Administration)

LANGUAGES

French	Mother tongue
Dutch	Fluent
English	Working knowledge

RESEARCH EXPERIENCE

2009-2011	Codirector of the project « Le développement des services d'audit interne en secteur public belge : une perspective institutionnelle », financed by the Belgian Central Bank
2008-2011	Coordinator of the project "MANDATE – Assessing the Belgian mandate system from an international comparative perspective" financed by the Belgian Government (Belgian Science Policy)
2007-2010	Partner of COST Action IS0601 "Comparative Research into Current Trends in Public Sector Organization – CRIPO"
2006	Partner of a comparative research study on "One Stop Shops in Europe" financed by the <i>Délégation Interministérielle à l'Aménagement et à la Compétitivité des Territoires</i> (DIACT – France) and coordinated by the European network EUROPA (www.unilim.fr/prospeur)
2005-2006	Partner of the project "Managing contracts within the Social Security Sector" (Project financially supported by the Federal Public Service Social Security)
2005-2008	Director of the project "Contract management and Performance in Public Sector Organisations" funded by the Belgian Central Bank.
2005	Partner of the project "Public Services in an Enlarged Europe" funded by the Government of Luxemburg (European Presidency) and coordinated by the European Institute of Public Administration
2004-2006	Partner of the Network "New Modes of Governance" (Project financially supported by the EU's 6th Framework Programme and coordinated by the European University Institute). Title of the UCL – SIEPS (Sweden) project: "Governance and the EU Securities Sector" (Cluster 2: Delegation, Hierarchy and Accountability) www.eu-newgov.org
2004	Partner of a research on "The roles and structures of systems for land registration and landowner identification in Europe" funded by the Italian Ministry of Finance and coordinated by the Université de Limoges (F) and the European network EUROPA (www.unilim.fr/prospeur)
2004	Partner of a comparative research study on "Local public services in Europe" financed by the National Centre for the Local Government Service (Centre national de la Fonction Publique territoriale – France) and coordinated by the Université de Limoges (F) and the European network EUROPA (www.unilim.fr/prospeur)
2000-2003	Director of the project "The Relation between the Political Authorities and the Senior Civil Service" financed by the Federal Office for Scientific, Technical and Cultural Affairs of Belgium
1998-1999	Scientific Collaborator for the project "Efficiency, Effectiveness and Legitimacy of Public Policy" financed by the Federal Office for Scientific, Technical and Cultural Affairs of Belgium

TEACHING

At the Université catholique de Louvain :

Undergraduate Level

"Système politique et administratif de la Belgique" together with prof. L. De Winter & A. Frogner

« Action publique » (45 h.) together with prof. David Aubin

Graduate Level

"Management public : stratégie, organisation et contrôle de gestion" (30 h.)

"Management public : ressources humaines" (30 h.)

"Préparation aux concours d'accès à la fonction publique" (15 h.)

CONTINUING EDUCATION

Public Management Program (Sabbatical educational program for federal civil servants)

"Organisation administrative et gestion" (three days) together with prof. F. Varone (2001-2006); "Caractéristiques du secteur public" (three days) together with prof. D. Aubin (2007-2008)

Public Management Program for civil servants of the Belgian French Community

"Public Policy Evaluation" together with prof. A. Schoon (FUCAM) and F. Varone (2004-2005)

Certificate in Public Policy Evaluation (www.uclouvain.be/certificat-evaluation.html)

Responsible of module I – Overall approach to evaluation (2011-2012)

MEMBERSHIP

Member of the "Association belge de science politique-Communauté française"

Member of the Editorial Board of "Administration publique" (Belgian review of administrative sciences)

Member of the European Group of Public Administration (EGPA)

Vice-President of the Scientific Council of EUROPA ("Entretiens Réguliers pour l'Administration en Europe" - France)

PUBLICATIONS (2003-2011)

Articles in scientific reviews (with peer review)

De Visscher C., Hondeghem A., Montuelle C. & Van Dorpe K., "The changing Public Service Bargain in the federal administration in Belgium", *Public Policy and Administration*, 2011, Vol. 26, Nr 2, pp. 167-188.

De Visscher C. & Montuelle C., « Fédéralisme et réorganisations administratives en Belgique : quelles différences de trajectoires entre l'Etat fédéral, les régions et les communautés ? », *Pyramides*, n° 20, 2010/2, pp. 143-171.

Sarens G, Van Gils D. & de Visscher C., "Risk Management and Internal Control in the Public Sector: An In-Depth Analysis of Belgian Social Security Public Institutions", 2010, *Service Public Fédéral Finances (Belgique)*, *Bulletin de Documentation*, 70ème année, n° 3, 3ème trimestre 2010, pp. 65-90.

de Visscher, C., « Le management des agents publics en Belgique », *Revue européenne de l'action publique*, 2009, no. 1, pp. 34-35.

- Van Gils D., Sarens G., de Visscher C. & Spanhove J., « L'organisation des activités d'audit interne dans les différentes autorités publiques en Belgique », *Pyramides*, n° 15, Novembre 2008, pp. 95-124.
- De Visscher C., Maiscoq O. & Varone F., « The Lamfalussy Reform in the EU Securities Market : Fiduciary Relationships, Policy Effectiveness and Balance of Power », *Journal of Public Policy*, 2008, Vol. 28, nr 1, pp. 19-47.
- Brans M., De Visscher C. & Vancoppenolle D., « Administrative Reform in Belgium : Maintenance or Modernization ? », *West European Politics*, 2006, Vol. 29, nr 4, pp. 979-998.
- Andersen R., Bouvier P., Herbiet M., Leurquin X., Sohier J. & de Visscher C., « La fonction publique en Belgique. Introduction au numéro thématique », *Administration publique*, 2005, n° 3-4, pp. 155-157.
- De Visscher C., « Le coup dans l'eau de Copernic : réforme de la haute fonction publique, nouvelle gestion publique et participation en Belgique », *Politiques et management public*, 2005, Vol. 23, n° 4, pp. 33-51.
- Stassart M. & De Visscher C., « Fondements théoriques de l'introduction des contrats d'administration dans les institutions publiques de sécurité sociale », *Revue belge de sécurité sociale*, 2005/3, pp. 385-408.
- De Visscher C. & Varone F., « La Nouvelle Gestion Publique « en action » », *Revue internationale de politique comparée*, 2004, n° 2, pp. 177-185.
- De Visscher C., « Autorités politiques et haute administration : Une dichotomie repensée par la NGP ? », *Revue internationale de politique comparée*, 2004, n° 2, pp. 205-224.
- De Visscher C., « La nouvelle Gestion Publique et les relations politico-administratives », *Les Politiques Sociales*, 2004, pp. 33-46.

Books, edited books and book chapters

- de Visscher C. & Montuelle C., « Contrats de performance et relations institutionnelles des hauts fonctionnaires avec leur environnement: premiers résultats d'une enquête sur les tops managers de l'administration fédérale en Belgique », in Fallon C. & Joris G. (dir.), *Formes et réformes des administrations publiques*, Presses de l'Université d'Ottawa, 2011, à paraître
- De Visscher C. « Une coordination renforcée dans la régulation multiniveaux des marchés financiers. Réflexions sur le modèle institutionnel mis en place suite au rapport Lamfalussy » in Dujardin V. e.a.(dir.), *La crise économique et financière de 2008-2009*, Brussels, P.I.E. Peter Lang, 2010, pp. 291-301.
- Andersen R. & de Visscher C., "Conclusions de la Journée d'études du 27 février 2008 "Gestion des plaintes et médiation"", in Duvillier T., *Plainte et médiation. Ou comment rencontrer les impératifs de qualité des services publics*, Les Cahiers des Sciences administratives, 2008, n° 15, pp. 137-147.
- De Visscher C., "Fédéralisme et réformes administratives en Belgique: quelles différences de trajectoires entre la Flandre et la Wallonie ?" in *En Hommage à Francis Delpérée. Itinéraires d'un constitutionnaliste*, Bruxelles, Bruylant, 2007, pp. 383-395.
- De Visscher C., Maiscoq O., « Religions et service public. Un regard sur la situation dans le secteur hospitalier en Belgique » in Pauliat H. (dir.), *Services publics et religions : les nouvelles frontières de l'action publique en Europe*, Limoges, Presses universitaires de Limoges, 2006, pp. 217-242.
- Cantelli F., Jacob S, Genard J.L., de Visscher C. (dir.), *Les constructions de l'action publique*, Paris, l'Harmattan, 2006.
- Mangenot M. (dir.), Bauby P., Cluzel L, Demmke C., Dumont G., Sodev S., Stassart M., Varone F., de Visscher C., *Public Administrations and Services of General Interest: What Kind of Europeanisation ?*, Maastricht, European Institute of Public Administration, 2005.
- De Visscher C., « Réflexions introductives au sujet du périmètre de l'emploi public en Europe », in Pauliat H. (dir.) *L'emploi public en Europe : une ambition pour demain*, Limoges, Presses Universitaires de Limoges, 2005, pp. 17-35.

De Visscher C., le Bussy G. & Eymeri J.M., *La relation entre l'autorité politique et la haute administration. Mise en perspective de la situation au niveau fédéral en Belgique*, Academia Press, Série Modernisation de l'Administration, Gent, 2004.

De Visscher C., Varone F., Baudewyns P. and Dumont P., "Public Deficits in Belgian Regions and Communities: A Tentative Comparaison", in Imbeau L. & Pétry F., *Politics, Institutions, and Fiscal Policy: Deficits and Surpluses in Federated States*, Lanham (USA), Lexington Books, 2004.

De Visscher C. and Fripiat V., « Défense de l'autonomie locale et complémentarité dans l'action des différents niveaux de pouvoir : un regard pluridisciplinaire sur l'autonomie réelle des pouvoirs locaux en Belgique », in Pauliat H. (dir.), *L'autonomie des collectivités territoriales en Europe. Une source potentielle de conflits ?*, Limoges, Presses Universitaires de Limoges, 2004, pp. 139-160.

De Visscher C. & Duvillier T., "La sémantique managériale dans l'administration publique", in Paye O., *Que reste-t-il de l'Etat ? Erosion ou renaissance*, Louvain-la-Neuve, Académia-Bruylant, 2004, pp. 109-122.

De Visscher C., « La relation entre autorité politique et haute fonction publique suite au Plan Copernic », in *Les Cahiers des sciences administratives*, Bruxelles, Haute Ecole F. Ferrer et Cefal, octobre 2003, pp. 51-70.

Working papers for scientific congress

De Visscher C. & Randour F., « La réforme Copernic 10 ans après : quels changements dans les pratiques de gestion des ressources humaines dans l'administration fédérale belge ? Quel équilibre entre l'autonomie opérationnelle des tops managers et l'encadrement effectué par les départements ministériels horizontaux ? », 2^e Colloque international du Groupe thématique de recherche GRH dans les services publics de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH), Lausanne, 17-18 Novembre 2011.

Van Gils D, Sarens G. & de Visscher C., "The Development of Internal Audit within the Belgian Public Sector: A Neo-Institutional Sociological Perspective: Theoretical Framework", Research Day in Accounting, Management Accounting and Auditing 23 September 2010, Université Catholique de Louvain.

Molitor C. & de Visscher C., « Du concours à la sélection comparative : le développement d'une nouvelle vision de la GRH dans les administrations publiques du pouvoir fédéral en Belgique », *Les concours administratifs : de la plasticité d'une forme institutionnelle*, Association française de sciences politique, Groupe de travail « Science politique comparée des administrations », 6-7 mai 2010, Toulouse.

Joris G., Montuelle C. & de Visscher C., "Federal public administration reform in Belgium: new public management under deconstruction", *Association française de science politique*, Section thématique 45 - Formes de compétence et savoirs de gouvernement, September 7-9 2009, Grenoble.

Van Dorpe K., Hondeghem A., Montuelle C. & de Visscher C., "The assessment of the Belgian mandate system: first results of a survey among top civil servants", *European Group of Public Administration Conference*, September 3-5 2009, Malta.

De Visscher C. & Montuelle C., « Contractualisation de la relation d'emploi et relations institutionnelles des hauts fonctionnaires avec leur environnement: premiers résultats d'une comparaison internationale », *Société québécoise de science politique*, Atelier 8 : La gestion politique des innovations dans le secteur public, Ottawa, 27 - 28 mai 2009.

De Visscher C. & Montuelle C., « Fédéralisme et réorganisations administratives en Belgique : quelles différences de trajectoires entre l'Etat fédéral et les Régions et Communautés ? », Association française de sciences politique, *Groupe de travail « Science politique comparée des administrations »*, 26 Septembre 2008, Toulouse

Van Dorpe K., Hondeghem A., Montuelle C. & de Visscher C., "Assessing the Belgian mandate system from an international comparative perspective", *European Group of Public Administration Conference*, September 3-6 2008, Rotterdam

Sarens G., de Visscher C. & van Gils D., "Risk Management and Internal Control in the Public Sector: An In-Depth Analysis of Belgian Social Security Public Institutions", 2nd EIASM Risk Conference, 9-11 septembre 2008 (Milan)

de Visscher C., Maiscoq O., *The Lamfalussy Process and the EC Institutional Balance: From Comitology Procedures to Policy Levels*, European Group of Public Administration (EGPA) Conference – Madrid, September 2007, Study Group on Intergovernmental Relations.

Bauby P., de Visscher C., Stassart M. & Varone F., *Liberalisation, Privatisation and Regulation of Services of General Interest within the European Union: A Comparative Perspective*, International Institute of Administrative Sciences Third Specialised International Conference, Workshop III: Competition, Cooperation and Conflict in the Field of Public Services, Berlin 20-23 September 2005.

Research reports

Van Dorpe, K., Randour, F., Hondeghem A., de Visscher, C., *Le système des mandats de l'administration fédérale belge dans une perspective internationale. Het mandaatsysteem in de Belgische federale overheid in een internationaal perspectief*, Final Report – "Mandate" Research Project funded by BELSPO, 2011.

Montuelle, C., Randour, F., & de Visscher, C., *Etude du système des mandats dans une perspective internationale : Les sous-ministres canadiens*. Louvain-la-Neuve : UCL, 2011.

Montuelle, C., Randour, F., & de Visscher, C., *Etude du système des mandats dans une perspective internationale : Les secrétaires généraux danois*. Louvain-la-Neuve : UCL, 2011.