

Overheid 2040: Samen bouwen aan de toekomst

**Verslag seminarie voor
federale mandaathouders**

Introductie

Op 28 en 29 september 2024 kwamen de mandaathouders uit de federale overheid samen tijdens het seminarie 'Overheid 2040: Samen werken aan de toekomst!'

Bedoeling van de tweedaagse was om even stil te staan, los te komen van de dagdagelijkse operationele praktijk en een blik te werpen op de dienstverlening die we in de toekomst aan de burgers willen aanbieden.

Het seminarie werd opgesplitst in 3 delen:

- De avondsessie met key-note en informele uitwisseling had tot doel om te connecteren en ons in de toekomst te projecteren.
- Op dag twee werden de 120 deelnemers zelf aan het werk gezet: ideeën delen, verdiepen en tot eerste acties komen. Bovendien konden we rekenen op twee academici met een stevige reputatie in overheidsmanagement: Catherine Fallon van Universiteit Liège en Geert Bouckaert van het Instituut voor de Overheid. Ze bleven ons de ganse dag verder uitdagen door kritisch terug te kijken op elke stap in het proces.
 - In de voormiddag werd de blik naar buiten gericht en gingen de federale topmanagers in gesprek met collega's van andere beleidsniveaus, experts, academici, jongeren en de bedrijfswereld met één centrale vraag: *'Hoe kan de dienstverlening aan de burgers er in 2040 uitzien en hoe kunnen we er vanaf vandaag voor zorgen dat die optimale dienstverlening gegarandeerd wordt?'*
 - In de namiddag gingen de 74 aanwezige federale topmanagers zelf aan de slag met de inzichten die ze opgedaan hadden.

We hebben alle ideeën gebundeld in dit beknopte verslag.

Fear based of trust based society: onze keuze

Als introductie nam Jasna Rokegem ons mee naar haar wereld waar mode, emoties en technologie samen komen.

Ze daagde ons uit om echt na te denken over welke maatschappij we in de toekomst willen: een maatschappij die gebaseerd is op angst, of één die gebaseerd is op vertrouwen. Door de keuzes die we als overheidsorganisaties maken en het beleid dat we voeren hebben we hier zelf een grote impact op.

Ze benadrukt ook het belang van emotionele intelligentie, empathie en creativiteit als essentiële skills voor de toekomst. Cruciaal hierbij is zelfkennis. Jezelf goed kennen leidt tot meer vertrouwen en creativiteit, betere beslissingen, sterkere relaties en sterker leiderschap.

Op basis van haar eigen werkervaring is ze overtuigd dat je de toekomst niet alleen bouwt en geeft ze volgende tips mee aan het topmanagement van de federale overheid: *'praat met mensen met een diverse achtergrond, met experts uit verschillende disciplines en zorg voor veilige plekken waar oprechte gesprekken (met botsende meningen) kunnen plaatsvinden. En meer nog: betrek ze in je besluitvormingsproces. Durf als leider te dromen en te experimenteren.'*

Deze inleidende presentatie gaf alvast héél wat voer tot discussie onder de aanwezigen over de toekomst die we voor de overheid al dan niet zien.

Een duurzame en weerbare overheid

Op dag twee gingen we samen met de externen de overheid van 2040 vorm geven. Er waren heel wat verschillende meningen over hoe dingen te realiseren, maar er bleek vooral ook veel eensgezindheid over onze rol als overheid en hoe de dienstverlening aan de burgers er zou moeten uitzien.

Als overheid willen we vooral we een kwalitatieve dienstverlening aan alle burgers van ons land garanderen, nu en in de toekomst. Dat betekent dat we enerzijds streven naar een overheid waar men als burger op kan rekenen en anderzijds een overheid die zich snel en flexibel aanpast aan de noden.

Behoorlijk bestuur waar het algemeen belang centraal staat

Als topambtenaren zijn we ons bewust van onze maatschappelijke opdracht en het algemeen belang dat altijd het uitgangspunt moet zijn in onze werking. Als overheid spelen we een belangrijke rol in elke levensfase van burgers en we zijn ons bewust van de impact die we hebben op het dagelijks leven van de burgers. Daarom willen we benadrukken dat we de basisbeginselen van Behoorlijk Bestuur en Public Service Management nu en in de toekomst ter harte nemen.

Inclusief beleid waar de burger centraal staat

Tegelijk willen we geen overheid zijn die over de hoofden van burgers en organisaties heen beslissingen neemt. We vinden het belangrijk dat de burger centraal staat in de dienstverlening die we bieden en willen hier nog extra op inzetten. We willen, zowel fysiek, maar ook door het slim inzetten van technologie, dicht bij de burger staan en dit los van onze eigen structuren en de beleidsniveaus. Connectiviteit en nabijheid vinden we hierin cruciaal.

We moeten verder groeien naar een overheid waar je op terug kan vallen als dit nodig is en die tegelijk zoveel mogelijk 'onzichtbaar' is. Tussenkomen waar nodig en tegelijk de burger en bedrijven ontlasten. Om te zorgen dat niemand uit de boot valt worden rechten zoveel mogelijk automatisch toegekend.

Actiepunten

Dit wordt concreet vertaald in enkele voorstellen tot actiepunten die verder verkend dienen te worden en zeker en vast niet als ambitie hebben om exhaustief te zijn:

- De dienstverlening aan de burger gebeurt getrapt en kent zo weinig mogelijk drempels:
 - De dienstverlening is zowel digitaal als persoonlijk en dit in functie van de noden van de burger.
 - Er kan gebruik gemaakt worden van een communicatieplatform/digitale buddy (chat bot/AI) die de burger helpt op basis van de centralisatie van zijn vragen/gegevens en dit onafhankelijk van het kanaal of de taal waarin de persoon de vraag stelt.
 - De overheidsdiensten maken gebruik van een 'One Stop Shop'. Waar je ook terecht komt je wordt verder geholpen met je vraag. Vertrekkend van je behoefte/vraag i.p.v. vertrekkend van de organisatie.
 - Er zijn (T)Huizen van de overheid dicht bij de burger. Een eerste aanspreekpunt waar iedereen terecht kan die de weg kwijt is en dit los van het bevoegdheidsniveau van de organisaties.
 - We investeren tegelijk zoveel mogelijk in de zelfredzaamheid van de burgers, zodat we op termijn het overheidsbeslag kunnen inkrimpen.
- Rechten worden automatisch toegekend aan burgers en bedrijven zonder dat deze een aanvraag moeten indienen. Als alternatief voor de automatische toekenning van rechten kan ook geopteerd worden om de burgers/bedrijven een pro-actief voorstel te sturen waarbij ze nog zelf dienen aan te geven of ze al dan niet ingaan op het aanbod (administration fantôme).
- We willen het vertrouwen van de burger in de overheid verhogen door communicatie-initiatieven die de impact van de overheid in het dagelijks leven van de burger duidelijk maken:
 - We organiseren een dag van de overheid.
 - Een app die doorheen je dag bij elke stap aangeeft welke overheidsorganisatie je in real life helpt/ondersteunt .
 - Een uniek portaal voor de ganse overheid .
- De burger/bedrijven worden actief betrokken bij het beleid, waarbij we een continue evaluatie en bijsturing vooropstellen:
 - Het beleid en reglementering krijgen vorm via een open transparant proces met inspraak van alle stakeholders. Hierbij wordt optimaal gebruik gemaakt van technologie.
 - De administratie werkt met haar partners samen om beleidsvoorbereidend werk evidence informed te maken in overleg met de politieke verantwoordelijken.
- We voeren een 'signaalbevraging' in één jaar voor het einde van de legislatuur met een terugkoppeling naar een burgerpanel. Driehoek van het besluitvormingsproces.

Aandachtspunten

We dienen in de verdere reflectie hierover zeker ook de volgende aandachtspunten mee te nemen:

- ‘De Burger’ bestaat niet. En derhalve is er ook geen mogelijkheid om één aanpak te formuleren die voor iedereen werkt. Er zal derhalve steeds gediversifieerd moeten worden.
- Burger- en stakeholderparticipatie en co-creatie zijn héél complex. En vormen een grote uitdaging om dit goed te doen. De nodige voorzichtigheid en een zeer goede voorbereiding zijn hierbij essentieel.

Sterke organisaties waar samenwerking centraal staat

De burgers en bedrijven moeten kunnen rekenen op sterke organisaties die parallel inzetten op een hoogstaande kwalitatieve en snelle dienstverlening en zich voorbereiden op de uitdagingen van morgen door continu in te zetten op innovatie en wendbaar te zijn. Enkel op die manier kan adequaat ingespeeld worden op onverwachte en nieuwe situaties. We hebben niet de luxe om te kiezen tussen een basisdienstverlening en inzetten op innovatie. Het is een en/en-verhaal.

Om dit mogelijk te maken is het cruciaal om de samenwerking tussen de verschillende overheidsorganisaties, los van structuren en bevoegdheidsniveaus te optimaliseren. Delen van expertise, data, tools en resources kunnen onze dienstverlening aan de burger kwalitatiever maken.

We kijken ook kritisch naar onze governance, waarbij een nieuwe manier van werken zich opdringt en waarbij we ook de (interne) procedures, processen en de reglementering sterk dienen te vereenvoudigen en beter op elkaar af te stemmen.

Tenslotte zijn we ons bewust van de sterke evolutie van technologie en de impact ervan op de samenleving. Als overheid hebben we hierin een voorbeeldrol te vervullen. We omarmen de nieuwe technologie en zijn ons bewust van de opportuniteiten en uitdagingen die dit met zich meebrengt. De technologie is een middel om onze doelstellingen naar een optimale dienstverlening aan de burgers en de interne werking en samenwerkingen mogelijk te maken.

Actiepunten

Ook hier werden concrete voorstellen uitgewerkt om onze organisaties sterker te maken en vooral de samenwerking te ondersteunen:

- We werken samen op basis van een gemeenschappelijke lange termijn visie:
 - We werken samen in (organisatie)netwerken – over organisaties en beleidsniveaus heen - die politiek gedragen zijn.

- We vertrekken van een gemeenschappelijk strategisch plan over organisaties heen.
- We bundelen onze krachten en werken samen aan lange termijn projecten, programma's rond grotere maatschappelijke thema's bv. rond werk en arbeid, talentendatabank waar burgers hun evolutie kunnen opvolgen, ...
- We organiseren ons voor u (burger/ondernemer).
 - We geven prioriteit aan het vereenvoudigen van onze (interne) procedures, processen en reglementering en stemmen die op elkaar af
 - We werken een platform uit dat zorgt voor een maximale exploitatie van data/info met als doel de administratieve handeling voor de burger/ondernemer te beperken.
 - We bouwen een gemeenschappelijke enterprise architecture.
 - We zorgen voor een betere connectiviteit in de back-office en verhogen tegelijk de toegankelijkheid door een unieke interface die vertrekt vanuit het profiel van de burger (rechten, plichten, mogelijkheden voor jou).
 - We zetten alles in het werk om het only-once principe volledig door te trekken
- We optimaliseren en stimuleren de uitwisseling van onze eigen talenten en resources.

Aandachtspunten

- Bij de uitwerking van een lange termijnvisie is het essentieel om zich te baseren op gegevens rond demografie, klimaat, welvaart, ... van de toekomst en niet van de situatie van vandaag. Neem voldoende tijd om deze data te verzamelen.
- Het vormt een uitdaging en moedig leiderschap van federale topambtenaren om de korte en de lange termijn te verzoenen en politiek gedragen strategieën hiervoor te ontwikkelen.

Conclusies

Uit de vele reacties bleek dat de deelnemers het een geslaagde tweedaagse vonden en dat het noodzakelijk is om als topmanagers binnen de federale overheid regelmatig de tijd te nemen voor een dergelijke kwalitatieve denkoefening voor de lange termijn.

Het seminarie bood die veilige plek, waar authentieke gesprekken konden plaatsvinden en waar dan ook plaats was voor botsende meningen, waar Jasna Rokegem het op de eerste avond over had.

De deelnemers gaven aan het verrijkend te vinden om de krachten te bundelen en in gesprek te gaan met externen. De externe blik gaf niet enkel nieuwe input, maar zorgde ook voor het doorbreken van bestaande silo's.

Het tweedaags seminarie was een eerste aanzet tot reflectie over de dienstverlening die we in de toekomst willen aanbieden. De actiepunten zullen zeker verder verkend en uitgewerkt worden op

verschillende niveaus binnen de federale overheid, ze kunnen bovendien een input leveren voor de volgende regering.

Een welgemeende dank aan iedereen die aan dit initiatief heeft deelgenomen en de collega's van de FOD BOSA voor de professionele begeleiding.