



College van Voorzitters

# Memorandum

Een visie en uitdagingen voor de federale overheid  
2025 - 2029



# Inhoudstafel

<b>Inleiding</b>	<b>3</b>
<b>1. Een kwaliteitsvolle geruisloze dienstverlening aan de burger: doeltreffend, veilig en transparant</b>	<b>5</b>
1.1. Inclusief en kwaliteitsvol beleid	6
1.1.1. Automatisch en proactief	6
1.1.2. Digital-by-default	6
1.1.3. Inclusion by design	7
1.1.4. Open overheid	7
1.2. Actiepunten	8
1.3. Aandachtspunten	9
<b>2. Weerbare en wendbare publieke organisaties</b>	<b>10</b>
2.1. Actiepunten	10
2.2. Evidence based beleidsvoorbereiding	11
2.3. Een coherent organisatiebeleid	11
2.4. Een coherent en inclusief HR-beleid	12
2.5. Een coherent budgettair beleid	12
2.6. Een coherent IT-beleid	13
2.6.1. Digitalisering als motor voor de prestaties	13
2.6.2. De gebruiker staat centraal	13
2.6.3. Leidende rol van de overheid in de digitalisering	14
2.6.4. Cyberveiligheid	14
2.6.5. Inclusief en toegankelijk	15
2.7. Een coherent facility-beleid	15



# Inleiding

Beeld je in dat je over 25 jaar aan een kleinkind of een buurjongen vertelt over de situatie op dit moment en over de moeilijke beslissingen die toen genomen moesten worden. Wat zou je dan vertellen? Wat zouden dan de sleutelwoorden voor de toekomst van die jongere generatie zijn? En bovenal, van wie werd er leiderschap verwacht? Wat waren de ambities bij het schrijven van een regeerakkoord na de verkiezingen van juni 2024?

Dit memorandum van het College van Voorzitters biedt inspiratie voor het antwoord op deze vragen. Het omvat een gemeenschappelijke visie van de voorzitters van de federale overheidsdiensten en federale programmatorische overheidsdiensten vertrekkende vanuit hun specifieke opdracht en de huidige maatschappelijke context.

De uitdagingen waarmee de federale overheid wordt geconfronteerd zijn niet verrassend en - mits bestuurlijke continuïteit en consequent politiek beleid - in principe beheersbaar. Het laatste decennium hebben zich echter een aantal nieuwe, onvoorspelbare uitdagingen gemanifesteerd:

## 1. Nationale veiligheid en terrorismebestrijding

De geopolitieke instabiliteit met territoriale conflicten en geopolitieke rivaliteit zal impact hebben op de binnenlandse politiek en - met de Belgische open economie - op de welvaart. Deze dreigingen kunnen de sociale cohesie en het veiligheidsgevoel van de bevolking beïnvloeden. Ook in ons land is er een toename van (gewapend) geweld. Het handhaven van de nationale veiligheid, het voorkomen van terrorisme en het beschermen van burgers tegen externe bedreigingen zal substantiële inspanningen vergen nationaal en internationaal bij onder meer de NAVO. De Nationale Veiligheidsstrategie biedt het ruimer kader voor ons optreden in dit verband. Daarbij mag niet uit het oog verloren worden dat meer dan een half miljoen Belgen in het buitenland leven.

Substantiële investeringen in veiligheid, diplomatie en internationale samenwerking blijven dan ook nodig.

## 2. Het financieel-economisch beleid

Het bevorderen van verdere economische groei en versterking van competitiviteit is prioritair. Dit omvat onder meer het verhogen van de werkzaamheidsgraad. Tegelijkertijd wordt de overheid geconfronteerd met een budgettekort dat hoger is dan de norm van de Europese Commissie, en met een stijgende overheidsschuld die verwacht wordt verder te stijgen op middellange termijn. Dit alles in een context van de herziening van de Europees begrotingsregels.



### 3. Klimaatverandering en milieucrisis

Het aanpakken van de klimaatverandering en de milieucrisis wordt een steeds grotere prioriteit. De aarde zal in de komende twintig jaar de kritische drempel van 1,5°C-opwarming, zoals vastgelegd in het Akkoord van Parijs van 2015, ruimschoots overschrijden. Dit impliceert een stijging van de temperatuur, veranderingen in neerslagpatronen, extreme weersomstandigheden, een stijging van de zeespiegel en de vernietiging van ecosystemen met een zeer grote impact voor de nooddiensten. De gezondheidsimpact toont zich al in het Zuiden en de klimaatmigratie naar Europa zal sterk toenemen, net als de druk op de hulpdiensten. Om aan haar internationale verplichtingen te voldoen heeft België maatregelen genomen om de klimaatverandering te mitigeren. De adaptatiemaatregelen blijven onvoldoende en de rechtvaardige transitie verloopt traag onder meer door de complexe staatsstructuur en diametrale economische belangen.

### 4. Gezondheid, gezondheidszorg en vergrijzing


De verbetering van de toegang tot doelmatige en kwalitatieve gezondheidszorg, het hervormen van de financiering ervan en de organisatie en het aanpakken van gezondheidsongelijkheden blijven belangrijke uitdagingen. De aanpak van welvaartsziekten die gerelateerd zijn aan voeding, roken, alcohol- of drugsgebruik en met grote impact op de volksgezondheid blijkt geen sinecure. Zorgwekkend is de toename van de geestelijke gezondheidsproblemen met specifieke aandacht voor deze problematiek op de werkplaats en bij jongeren. Meer en meer worden er vragen gesteld over de impact van sociale media op de mentale gezondheid. De recente COVID-19-pandemie toonde bijkomend de kwetsbaarheid en onvoldoende paraatheid voor gezondheids crisissen. De klimaatcrisis zal versneld aanpassingen van het zorgsysteem vragen.

### 5. Digitalisering en technologische verandering

Het omarmen van digitale technologieën, het bevorderen van digitale inclusie, mits aandacht voor burgers die niet digitaal meekunnen en het beschermen van de persoonlijke levenssfeer en gegevensveiligheid van burgers zijn essentieel in een steeds meer gedigitaliseerde wereld. De recente versnelling in de implementatie van artificiële intelligentie zal voor overheden zeker een aantal opportuniteiten bieden, naast de potentiële risico's zonder een voldoende regelgevend kader en controle. Het waarborgen van de veiligheid van overheidsinformatie en het verzekeren van kritische functies vergen intense bescherming tegen cyberaanvallen.

De aanpak van deze uitdagingen vereist bijna altijd een gecoördineerde inspanning van de federale overheidsdiensten, samen met andere overheidsniveaus, vele particuliere sectoren, maatschappelijke organisaties en burgers en dit tegen een achtergrond van toegenomen politieke en maatschappelijke polarisatie. De overheidsdiensten staan in voor het waarborgen van een soepele overgang tussen regeringen door een kwalitatief hoogstaande dienstverlening te handhaven en door ervoor te zorgen dat de democratie wordt beschermd, los van structuren en niveaus. De waarden van de Belgische federale overheid vormen daarbij het kader voor haar handelen en zijn gericht op het dienen van de samenleving en het bevorderen van betrouwbare, faciliterende en professionele overheidsdiensten.

Het is essentieel dat de federale overheid effectieve strategieën ontwikkelt om deze complexe problemen aan te pakken en het welzijn van en de dienstverlening aan de burgers te waarborgen. In dit memorandum wordt daartoe vanuit twee invalshoeken een analyse gemaakt en een reeks acties/aandachtspunten geformuleerd.



# 1. Een kwaliteitsvolle geruisloze dienstverlening aan de burger: doeltreffend, veilig en transparant

De federale overheid speelt een belangrijke rol in alle levensfasen van de burger, ondernemingen en organisaties. Zij heeft een grote impact op het dagelijks leven van elkeen. De opdracht van de federale overheid is van een groot maatschappelijk belang, met steeds het algemeen belang als uitgangspunt. Het is bovendien haar plicht om rechtmatige verwachtingen en behoeften van deze burgers, ondernemingen en organisaties optimaal te beantwoorden en zo een betrouwbare partner te zijn. De burger, onderneming, consument, belastingplichtige, rechtszoekende, gebruiker, lid van de EU, beleidsmaker, ... moet kunnen rekenen op een federale overheid die kwalitatieve diensten aanbiedt en zich, waar nodig, snel en flexibel aanpast. In die optiek is het essentieel dat de dienstverlening op punt staat.

In die dienstverlening staan de burgers, ondernemingen en organisaties centraal. We willen het hen dan ook zo gemakkelijk mogelijk maken, los van overheidsstructuren of beleidsniveaus, door een geruisloze dienstverlening te verzekeren. Met een automatische, proactieve of digitale dienstverlening waar het kan, een alternatieve dienstverlening waar het moet. Dienstverlening zal zowel fysiek als digitaal moeten blijven.

Met een dienstverlening die technologische mogelijkheden volop benut én inzet op oplossingen via co-creatie of participatie. Op die manier bouwen we diensten op maat van onze burgers, ondernemingen en organisaties. Doeltreffendheid, veiligheid en transparantie zijn daarbij sleutelwoorden.

Een doeltreffende dienstverlening focust op zowel performante, correcte als vlotte diensten. De beste actie die een burger, onderneming of organisatie moet ondernemen, is géén actie. Aanvullend zetten we in op aangepaste dienstverleningskanalen waarbij we eenvoudige, begrijpbare en uniforme communicatie nastreven. Door data optimaal te benutten en uit te wisselen, verzekeren we bovendien dat burgers, ondernemingen en organisaties dezelfde informatie niet meermaals moeten aanleveren.



Ook de veiligheid van onze dienstverlening is primordiaal. We besteden de nodige aandacht aan thema's als cyberveiligheid, privacy, informatieveiligheid en verantwoord gegevensgebruik. We waarborgen de integriteit van onze overheidscommunicatie en maken burgers, ondernemingen en organisaties bewust van desinformatie.

De dienstverlening van de federale overheid moet aangepast zijn aan elke burger, onderneming en organisatie. Er dient dus ook rekening gehouden te worden met de specifieke situatie van de meer dan een half miljoen Belgen die in het buitenland verblijven.

Tot slot is onze dienstverlening transparant. We verlagen administratieve lasten, vereenvoudigen regels en procedures en verbeteren de toegang tot overheidsinformatie. Door met een open attitude transparant te zijn over onze werking en een luisterend oor te bieden, maken we het burgers, ondernemingen en organisaties ook mogelijk om via participatie of co-creatie een bijdrage te leveren aan een betere dienstverlening. We bouwen hiermee aan duurzame vertrouwensrelaties met burgers en andere partners.

## 1.1. Inclusief en kwaliteitsvol beleid

Een inclusieve en kwaliteitsvolle dienstverlening vertrekt vanuit een aantal basisprincipes:

- Een kwaliteitsvolle dienstverlening, gericht op het resultaat en los van de soms complexe interne werking, politieke structuren of procedures. Burgers, ondernemingen en organisaties moeten kunnen rekenen op een sterke federale overheid die snel en kwalitatief diensten kan verlenen.
- Connectie is essentieel. Daarbij speelt nabijheid een cruciale rol. Die nabijheid kan fysiek zijn, maar ook en vooral digitaal door slim gebruik te maken van technologische (communicatie) middelen.

### 1.1.1. Automatisch en proactief

Onze dienstverlening is bij voorkeur automatisch, waarbij de gebruiker zo weinig mogelijk acties moet ondernemen. Door rechten automatisch toe te kennen aan burgers, organisaties en bedrijven, zorgen we ervoor dat niemand uit de boot valt. Het optimaal benutten van alle binnen de federale overheidsdiensten beschikbare data is hiervoor een belangrijke vereiste.

Indien een automatische dienstverlening in bepaalde gevallen geen optie is, zetten we in op een proactieve dienstverlening, waarbij burgers, ondernemingen en organisaties op basis van een voorstel zelf aan kunnen geven of ze al dan niet op dit aanbod wensen in te gaan. Ook hier benutten we de beschikbare data en ontlasten we tegelijkertijd de burger, ondernemingen en organisaties waar mogelijk.

### 1.1.2. Digital-by-default

Aanvullend focussen we op een uitgebreid digitaal dienstenaanbod. We investeren in gebruiksvriendelijke en toegankelijke digitale toepassingen opdat zoveel mogelijk burgers, ondernemingen en organisaties hiervan gebruik kunnen maken. De federale overheid stelt daarbij het 'digital-by-default' principe voorop: alle procedures moeten standaard digitaal toegankelijk zijn. Om een vlotte digitale dienstverlening te garanderen worden gegevens ten behoeve van burgers, ondernemingen en organisaties zoveel mogelijk gedeeld, met inachtneming van de bescherming van de persoonlijke levenssfeer.

Daarnaast vergroot ook het verlagen van administratieve lasten en het vereenvoudigen van regels en procedures de gebruiksvriendelijkheid en toegankelijkheid van onze applicaties.



In die optiek moet het digitaal applicatielandschap van de federale overheid verder ontsloten worden. We bouwen de huidige bureaucratische silo's verder af en werken samen over overheidsdiensten en beleidsniveaus heen, om zo het potentieel van digitale technologieën volledig te benutten.

### 1.1.3. Inclusion by design

Als federale overheid streven we bovendien naar digitale inclusie. We investeren in de digitale vaardigheden van burgers, ondernemingen en organisaties met het oog op het dichten van de digitale kloof. We werken hiervoor samen met publieke, private en maatschappelijke partners. Daarnaast ondernemen we stappen om minder- of niet-digitale gebruikers of gebruikers met andere beperkingen te helpen bij het gebruik van onze digitale toepassingen.

Zo investeren we in onze digitale kanalen en zorgen we ervoor dat deze voldoen aan de hedendaagse toegankelijkheidseisen (bijv. hoge contrasten voor slechtzienden, websites aangepast maken voor een screenreader ...). Verder introduceren we innovatieve oplossingen (zoals AI, chatbots, voicebots) om de toegang tot onze digitale diensten te vergemakkelijken.

De digitalisering van de dienstverlening van de federale overheid gaat uiteraard hand in hand met de garantie dat niet-digitale burgers ook nabij kunnen geholpen worden. Er zijn immers burgers die geen gebruik willen of kunnen maken van de digitale diensten. Voor deze doelgroep voorzien we andere vormen van dienstverlening. Zo kunnen zij bijvoorbeeld beroep doen op een netwerk van nabijheid om hun administratieve procedures te doorlopen. In dat opzicht worden partnerschappen opgezet met lokale partners die deze fysieke dienstverlening dicht bij huis kunnen aanbieden.

### 1.1.4. Open overheid

Een efficiënte en doeltreffende federale overheid is transparant in en over haar werking.

De federale overheid moet een betrouwbare bron van informatie zijn voor burgers, ondernemingen en organisaties. De federale overheid moet een gemeenschappelijke visuele identiteit ontwikkelen die door haar burgers, ondernemingen en organisaties herkend wordt. De toegang tot overheidsinformatie moet verbeterd worden waarbij de overheid actief en met een open attitude samenwerkt met de samenleving. Op die manier versterken we ook de geloofwaardigheid en het vertrouwen in de federale overheid en verduidelijken we onze impact.

De federale overheidsdiensten moeten een luisterend oor hebben voor de samenleving, participatie aanmoedigen en contactpunten bieden tussen overheid en burgers, ondernemingen en organisaties. Deze aanhoudende inspanningen hebben als doel het vertrouwen van de burgers, ondernemingen en organisaties in de federale instellingen te versterken. Bovendien moet een coherente en uniforme overheidscommunicatie ervoor zorgen dat de burgers, ondernemingen en organisaties de federale overheid beter begrijpen zodat die toegankelijker wordt.

Om efficiënte, betrouwbare, transparante, herkenbare en toegankelijke overheidscommunicatie voor burgers, ondernemingen en organisaties in stand te houden, is het essentieel dat overheidsdiensten over de nodige middelen beschikken om de vele uitdagingen van overheidscommunicatie aan te gaan.

Federale overheidsdiensten sturen berichten die rechtsgevolgen tot stand brengen. Ook in een digitale context blijft het primordiaal dat er snel en efficiënt wordt geantwoord op berichten of vragen naar meer informatie over een dossier. Dat hoeft op zich niet meer door contactgegevens van een individueel personeelslid te delen.



## 1.2. Actiepunten


- Automatische verlening van rechten of formuleren van proactieve voorstellen aan burgers, ondernemingen en organisaties.
- Wegwerken van de obstakels voor een kwaliteitsvolle dienstverlening aan de burger, ondernemingen en organisaties:
  - De dienstverlening is bij voorkeur digitaal. De federale overheid hanteert het 'digital-by-default' principe. Via digitale inclusie wordt de burgers, ondernemingen en organisaties zo autonoom mogelijk gemaakt zodat de administratieve last zo klein mogelijk wordt.
  - Moderne technologische middelen worden ingezet (communicatieplatformen, digitale buddy, chat bot, AI ...) om de burgers, ondernemingen en organisaties ongeacht de taal, tijdstip of locatie nabijheid te bieden.
  - De federale overheid voorziet een inclusieve dienstverlening en zet waar nodig in op alternatieve, fysieke, dienstverleningskanalen in samenwerking met lokale partners.
  - Ongeacht het gebruikte kanaal of de gecontacteerde overheidsdienst moeten de burgers, ondernemingen en organisaties geholpen kunnen worden. We streven hierbij naar een 'overheid als platform' en investeren verder in het gebruik van API's (Application Programming Interfaces) en de standaardisatie hiervan binnen de overheid. Dankzij API's wisselt de digitale federale overheid data veiliger en vooral efficiënter uit met partners. Als dienstenintegrator moet de federale overheid ook voorzien in de nodige vorming van haar partners en oplossingen op maat van hun gebruikers aanbieden. Gegevens van verschillende federale platformen worden beschikbaar gemaakt voor andere applicaties. Hierdoor krijgen de systemen van partners vrijwel real-time toegang tot de actuele status van informatie om zo hun dienstverlening aan burgers, bedrijven en organisaties te verbeteren.
  - Verdere integratie van de administratieve dienstverlening via contactpunten of -plaatsen, ongeacht het overheidsniveau. De vraag van de burger, onderneming en organisatie staat centraal zonder dat deze de administratieve backoffice of het beleidsniveau moet kennen.
- De communicatie naar de burgers, ondernemingen en organisaties zal snel en transparant te zijn en gericht naar het specifiek doelpubliek, waarbij verschillende communicatiekanalen gebruikt worden zodat elkeen bereikt wordt: geschreven communicatie, digitale communicatie via de pers maar evengoed rechtstreeks via goed uitgebouwde websites, nieuwsbrieven en sociale media ...
- De federale waarden van algemeen belang, maatschappelijke verantwoordelijkheid, respect, vertrouwen en professionalisme worden weerspiegeld in de dienstverlening en de communicatie naar de burgers, ondernemingen en organisaties. De federale administraties werken daartoe een gemeenschappelijk actieplan uit onder leiding van de Kanselarij.
- In het kader van het uitoefenen van het toegangsrecht tot bestuursdocumenten wordt ook het systeem van vergoeding van afschriften van documenten afgeschaft. Dit brengt veel administratieve lasten met zich mee voor burger, ondernemingen en organisaties en geraakt meer in onbruik door de digitalisering.





### 1.3. Aandachtspunten

- Elke burger, onderneming of organisatie is verschillend. Daarom wordt aandacht gevraagd voor de mogelijkheid een gediversifieerde aanpak te hanteren, zowel in de dienstverlening als de communicatie.
- Exploitatie van data werkt een automatische of proactieve dienstverlening in de hand. We moeten data op een slimme, maar verantwoorde wijze benutten. Daarvoor zijn maatregelen noodzakelijk waarmee we structureel hiaten in onze data opsporen als wegwerken en waarmee we de kwaliteit van onze data continu verbeteren. Uiteraard is ook het efficiënt uitwisselen van deze data, op federaal niveau maar ook met andere partners, een aandachtspunt. Dit vereist dat we bestaande systemen en architecturen over overheidsdiensten heen waar nodig aanpassen, met aandacht voor principes als privacy, informatieveiligheid en verantwoord gegevensgebruik. Aanvullend op de bestaande regelgeving moeten we aan een nieuwe reglementaire basis bouwen voor uitwisseling van data tussen overheden.
- Betrokkenheid en co-creatie op grote schaal zijn moeilijk te organiseren en vormen een grote uitdaging. Een goede voorbereiding is daarbij belangrijk. Het politiek niveau kan daarbij rekenen op de grote expertise van de federale administraties.
- De communicatie naar de burger, de onderneming en de organisatie mag meer positieve berichten bevatten zodat de kloof tussen burgers, ondernemingen of organisaties en de overheid gedicht wordt en zij begrijpen dat de overheid het belastinggeld goed besteedt. Samen met het belichten van de grote expertise die aanwezig is bij de federale overheid draagt een positieve communicatie bij tot een positiever imago van de federale overheid en het politiek bestuur.
- Artificiële intelligentie kan een belangrijke en positieve rol spelen in overheidscommunicatie, maar kan eveneens aanleiding geven tot wantrouwen bij de burgers, ondernemingen en organisaties. Meer dan ooit is het daarom een grote uitdaging om de integriteit van informatie te waarborgen in de communicatie van de federale overheid. De rol van de federale overheid is cruciaal om de burgers, ondernemingen en organisaties bewust te maken van desinformatie (fake news), zodat zij een onderscheid kunnen maken tussen wat wel en niet klopt en om integere en gecontroleerde informatie te garanderen.
- De voortdurende verbetering van de klachtenbehandeling blijft belangrijk, in het bijzonder door het uitwisselen van goede praktijken binnen het federale netwerk voor klachtenmanagement. Bijzondere aandacht moet gaan naar de monitoring van klachtenindicatoren en de toegankelijkheid voor burgers, ondernemingen en organisaties door toepassing van de wet 'only once'.



## 2. Weerbare en wendbare publieke organisaties

De federale overheid dient een goed bestuur te hanteren en snel actie te kunnen nemen om met soepelheid antwoorden te bieden op de noden.

Daartoe zet de federale overheid in op innovatie en wendbaarheid, zodat zij ook onverwachte situaties het hoofd kan bieden.

Een optimale samenwerking tussen alle overheidsorganisaties op alle niveaus is daarvoor essentieel, over structuren en bevoegdheidsdomeinen heen. Daarbij worden expertise, data, middelen en werkinstrumenten zoveel mogelijk gedeeld.

Er wordt verder gewerkt aan administratieve vereenvoudiging waarbij elke organisatie zijn interne procedures durft in vraag stellen en waarbij zoveel mogelijk geharmoniseerd wordt.

De federale overheid wil een voorbeeld zijn in de technologische evoluties en de impact ervan op de maatschappij en is zich bewust van de uitdagingen en opportuniteiten die deze betekenen. Technologie is voor de federale organisaties een belangrijk middel om de doelstellingen te realiseren op basis van samenwerking.

We streven ernaar om de interne communicatiecultuur te versterken, waarbij federale ambtenaren fungeren als ambassadeurs van de federale overheid. Dit draagt bij aan een coherente federale identiteit en samenhangende overheidscommunicatie, en versterkt tevens de federale 'employer branding' campagnes. Deze communicatiecultuur is geworteld in de federale waarden van algemeen belang, maatschappelijke verantwoordelijkheid, respect, vertrouwen en professionalisme.

### 2.1. Actiepunten

- Een gemeenschappelijke lange termijnvisie is noodzakelijk:
  - Samenwerking via netwerking tussen administratieve niveaus en het politiek niveau.
  - Samenwerking in het kader van lange termijnprojecten en over belangrijke maatschappelijke vraagstukken.

- Rationaliseren en harmoniseren van de transversale actieplannen en doelstellingen, door deze te groeperen in één plan, met duidelijke afspraken over de haalbaarheid, de uitwerking, de uitvoering en de opvolging van alle transversale acties.
- Een toegankelijke overheid die oplossingen aanreikt:
  - Met prioriteit aan administratieve vereenvoudiging van processen, reglementering en procedures.
  - Ontwikkeling van een platform dat een maximaal gebruik van data en informatie ondersteunt teneinde de administratieve last voor burgers, ondernemingen en organisaties te verminderen.
  - Streven naar een gemeenschappelijke 'Enterprise Architecture' en het 'only once' principe.
- Blijven inzetten op een proactieve, kwalitatieve, betrouwbare en inclusieve interne communicatie naar alle federale ambtenaren:
  - De bestaande kanalen (websites, nieuwsbrieven, etc.) verder versterken en aanvullen door nog meer in te zetten op video, podcasts, etc.
  - Blijven inzetten op communicatie en kennisdeling in de verschillende federale netwerken.
- De Belgische regelgevende instanties dienen bij het uitvaardigen van instructies en regelgeving rekening te houden met de vaak beperkte toepasbaarheid op de werking van federale organisaties en hun personeelsleden die in het buitenland actief zijn.
- De lange termijnvisie dient rekening te houden met demografische evoluties, de klimaatuitdagingen, welvaart, kortom de toekomst. Het is belangrijk daartoe de data te verzamelen zodat de visie data gedreven is.


Werken aan weerbare en wendbare publieke organisaties vanuit een aantal bouwstenen dient te gebeuren zoals 'evidence based' beleidsvoorbereiding, coherent organisatiebeleid, inclusieve HR-beleid, budgettair beleid, IT-beleid, en facility-beleid.

## 2.2. Evidence based beleidsvoorbereiding

De OESO benadrukt de belangrijkste uitdagingen voor regeringen om het vertrouwen in besluitvorming te handhaven binnen een ingewikkelde, versnipperde en onvoorspelbare omgeving. 'Evidence based policy' kan een cruciale rol spelen bij het ontwikkelen en implementeren van effectiever overheidsbeleid en het handhaven van hoogwaardige overheidsdiensten. Toch worden landen geconfronteerd met verschillende obstakels, zoals institutionele tekortkomingen en lacunes in vaardigheden en capaciteit. Veel landen missen een effectieve kennisbemiddelingsfunctie om ervoor te zorgen dat de bevindingen van expertise en wetenschap op het juiste moment en in de juiste vorm in besluitvormingsprocessen worden geïntegreerd.

## 2.3. Een coherent organisatiebeleid

Vanuit de bekommernis om een efficiënte organisatie van onze dienstverlening en een éénduidige aansturing van crisisbeleid te kunnen garanderen, pleiten we voor een minder versnipperde bevoegdheidsverdeling, duidelijke verantwoordelijkheden, homogene bevoegdheidspakketten en een focus op de kernopdrachten van de federale overheid.



De federale overheid moet zich op een doeltreffende manier voorbereiden om het hoofd te bieden aan steeds meer en grote crisissen op alle domeinen. De coördinatie van alle partners moet versterkt worden om de veerkracht van de federale organisaties en de coherentie van hun acties te vergroten.

Binnen de context van de administratieve vereenvoudiging moet het eerste doel erin bestaan om de complexiteit van de verschillende bevoegdheidsverdelingen binnen de overheden te maskeren voor de burgers, de ondernemingen en de organisaties. Het 'no wrong door' principe dient daarbij maximaal gehanteerd te worden. Dit vergt overleg en samenwerking om de processen binnen de overheden end-to-end te benaderen en om ook op het vlak van informatiebeheer eenzelfde begrippenkader te hanteren.

## 2.4. Een coherent en inclusief HR-beleid

De federale overheid moet kunnen rekenen op gemotiveerde en flexibele medewerkers die zich ten volle inzetten tijdens hun opdracht en hun werk. Daarom is het nodig een HR-beleid te ontwikkelen en te versterken dat steun biedt aan de medewerkers en hun verantwoordelijken in hun veerkracht en inzetbaarheid als aan de organisatie. Over de middelen, praktijken en procedures op het vlak van de strategische planning van het personeel, van de selectie en aanwerving, van het levenslang leren en de ontwikkeling, van de arbeidsmobiliteit, van het loopbaan- en loonbeleid moet in dit kader nagedacht worden en ze moeten op hun beurt flexibel en vernieuwend blijven.

Er moet bijzondere aandacht besteed worden aan het mentale en fysieke welzijn van het personeel; de ontwikkeling van een management dat dicht bij de medewerkers staat, meer belang hecht aan het menselijke aspect en zich tegelijk richt op de resultaten die verwacht worden van de overheid, moet hierbij ondersteuning bieden. Het creëren van een inclusieve organisatiecultuur, met oog voor diversiteit, zal hiertoe bijdragen.

## 2.5. Een coherent budgettair beleid

Het meerjarenkader van een begroting wordt almaar belangrijker. In het nieuwe 'economic governance framework' wordt, een op de evolutie van de uitgaven geënte indicator, het enige evaluatiecriterium voor de beoordeling van het begrotingsbeleid.


Dergelijk meerjarig perspectief wordt vandaag onvoldoende vertaald in de begroting van de federale administraties. De opmaak van de begroting blijft vooral een jaarlijkse oefening, met punctuele bijstellingen en éénmalige kredieten waarvan de timing vaak bijzonder krap is om de vastlegging en vereffening te voorzien.

Nochtans kan een realistische meerjarenbegroting de nodige flexibiliteit en stabiliteit bieden om in de loop van een legislatuur specifieke accenten te leggen en de noodzakelijke investeringen te voorzien. Het biedt de overheidsdiensten ook de mogelijkheid om de begroting te laten aansluiten op het strategisch plan en om op een efficiënte manier op middellange termijn hun beheer te plannen.

Meer algemeen kan gesteld worden dat de begroting geen rem mag zetten op het efficiënt beheer van de overheidsmiddelen door het gebruik van onnodig verzwarende administratieve procedures. De structuur en beheer van de begroting kan vereenvoudigd worden door het werken met enveloppes met een grotere beheersautonomie en verantwoordelijkheid voor de organisaties.

Controle blijft noodzakelijk om de regering en de Kamer van volksvertegenwoordigers ervan te verzekeren dat de middelen op een integere manier doelmatig en doeltreffend worden ingezet. Tegelijk dient ook de controle zelf op een doelmatige en doeltreffende manier georganiseerd te worden.

Daarnaast blijft het controlelandschap met het Rekenhof, Inspectie van Financiën, de controle van de vastleggingen, de Federale Interne Auditdienst en het ICT-monitoringcomité zwaar.



Een algemene reflectie-oefening dient plaats te vinden om te analyseren hoe deze controle op de meest efficiënte manier kan worden georganiseerd en de rollen van de verschillende controleorganen te bepalen, om te komen tot een evenwicht tussen een efficiënte externe controle en responsabilisering van de organisaties. Dat geldt zowel voor de auditactiviteiten, waar het principe van 'single audit' centraal moet staan, als voor de 'pure' controle-activiteiten waar geëvalueerd kan worden welke controles overlappen of overbodig zijn.

Er moet worden gestreefd om de begroting meer beleidsmatig te maken. Centraal daarbij zou de ambitie moeten staan om waar mogelijk een verband te leggen tussen de doelstellingen van het beleid, de te leveren prestaties en de daarvoor beschikbare middelen.

## 2.6. Een coherent IT-beleid

Beschikken over beveiligde, performante en gebruikersvriendelijke informaticatools (zowel in het front-office als het back-office) is een sleutelfactor om te komen tot een doeltreffende overheid en om een kwaliteitsvolle dienstverlening te waarborgen. Dit past in een weldoordachte en coherente IT-strategie en -architectuur die de risico's die zich nu voordoen, voorkomt en vooruitloopt op de risico's van de toekomst door -waar mogelijk- gezamenlijke oplossingen te ontwikkelen, die leiden tot schaalvoordelen en een beter globaal beheer waarborgt van de uitdagingen op het vlak van IT, in eerste instantie de veiligheid van de systemen, de infrastructuur, de netwerken en de toepassingen van het federale niveau.

### 2.6.1. Digitalisering als motor voor de prestaties

De digitale transformatie verwijst naar het gebruik van alle beschikbare digitale technologieën om de prestaties te verbeteren en om bij te dragen aan een beter levensniveau van de personeelsleden en om ervoor te zorgen dat ze de externe gebruikers tot hun tevredenheid beter van nut zijn.

Deze transformatie heeft betrekking op de integratie van de digitale technologieën in alle federale instellingen, zonder dat deze oefening uniform dient te gebeuren en met respect voor de uitdagingen van elke instelling. De transformatie gaat verder dan het gebruik van de nieuwe informatie- en communicatietechnologieën (NICT). De digitale transformatie staat tegenover de digitalisering. De digitalisering heeft immers zowel betrekking op de integratie van het digitale aspect in de dagelijkse activiteiten en het gebruik van de technologie als op de verandering van de gegevensdragers (b.v. gegevens op papier worden gedigitaliseerd), terwijl de digitale transformatie verder reikt en raakt aan de praktijken van de gebruikers en de communicatie via gedematerialiseerde dragers.

### 2.6.2. De gebruiker staat centraal

Bij een moderne digitale transformatie staat de gebruiker centraal.

Het komt er meer bepaald op aan de noden van de gebruikers te begrijpen, intuïtieve interfaces te ontwerpen, de navigatie te optimaliseren, een kwaliteitsvolle inhoud te leveren, de toegankelijkheid te bevorderen en de prestatie te verbeteren.

De bepaling van de actielijnen moet aangevuld worden door de analytische evaluatie van de huidige middelen en door de identificatie van de middelen die moeten worden ingezet, zowel op financieel als menselijk vlak.

We stellen vast dat de klassieke computers en laptops vervangen worden door mobiele toestellen. De regering moet de evolutie naar het gebruik van mobiele toestellen ook volgen, al was het maar om er borg voor te staan dat zoveel mogelijk burgers de digitale snelweg kunnen volgen. De mobiele toepassingen moeten dus deel uitmaken van het aanbod van de regering.



### 2.6.3. Leidende rol van de overheid in de digitalisering

Dat digitalisering de toekomst is en dat de maatschappelijke impact ervan bijzonder groot is staat buiten kijf. Dat is de reden waarom precies de overheid een leidende rol in de digitalisering moet blijven spelen en zorgen dat iedereen 'mee' is.

De impact op de welvaartstraat is bijzonder groot. De concurrentiepositie van ons land binnen Europa en de concurrentiepositie van Europa op wereldvlak worden er in grote mate door bepaald.

Om de nabijheid tot de burger, ondernemingen en organisaties te verzekeren zijn digitale middelen niet meer weg te denken.

En zelfs in de zorg- en gezondheidssector bieden digitale middelen oplossingen voor de vergrijzing, dé uitdaging voor de Westerse Wereld.

Daarom blijft het belangrijk dat de federale overheid, samen met de andere overheden van ons land blijft inzetten op het dichten van de digitale kloof.

### 2.6.4. Cyberveiligheid

Cyberveiligheid wordt zonder meer de uitdaging voor de komende decennia. De dreiging is alom tegenwoordig en het staat vast dat ook de systemen van de overheid continu onder vuur liggen en cyberaanvallen moeten afweren. Het wordt dus hoe langer hoe belangrijker om cyberveiligheid als prioriteit mee te nemen bij zowel de fysieke systemen als op vlak van software. In dit kader dient de overheid zich ervan te verzekeren dat ze de juiste specialisten aan boord kan halen (en houden). Daarnaast dient 'security by design' een basisprincipe te worden bij elke ontwikkeling en elke installatie.

IT is ook binnen de overheid strategisch waardoor elke IT-infrastructuur per definitie als kritisch dient beschouwd te worden. In dit kader is de naleving van de NIS 2 Richtlijn een 'no brainer' en dienen de nodige middelen voorzien te worden om de veiligheid van de systemen te kunnen waarborgen. Enkel vanuit deze ingesteldheid kan ook de doelstelling "de overheid als veilige haven" gerealiseerd worden.

Daarmee hangt samen dat ook keuzes van softwareleveranciers bewust moeten gebeuren en dat mogelijks moeilijke beslissingen dienen genomen te worden of dat minstens een aantal duidelijke garanties moeten afgedwongen worden. Meer en meer leveranciers stappen immers volledig over op een "as a service" model. Als overheid dienen we er ons van te verzekeren dat ook die omgevingen veilig zijn en voldoen aan onze kwaliteitsvereisten.

In het verlengde daarvan zullen ook strategische keuzes rond hosting 'in the cloud' permanent moeten geëvalueerd worden. Het debat rond fysieke datacenters binnen de overheid kan daarbij niet uit de weg gegaan worden. Synergie en samenwerking blijft het devies om ervoor te zorgen dat niet alleen de kosten onder controle kunnen gehouden worden maar dat ook de kennis kan gedeeld worden.



## 2.6.5. Inclusief en toegankelijk

Digitaal is niet meer weg te denken en de digitalisering kan niet meer teruggeschoefd worden. Deze evolutie legt echter ook een pijnpunt bloot: niet iedereen is in staat om deze digitaliseringsgolf te volgen. Niet al onze burgers hebben toegang tot internet bijvoorbeeld of hebben een laptop. Dan spreken we enkel over de randvoorwaarden om gebruik te kunnen maken van de digitale toepassingen. Fundamenteel is het beschikken over de nodige vaardigheden om te kunnen omgaan en gebruik maken van de toepassingen die ter beschikking gesteld worden. Een deel van onze bevolking ervaart een grote drempel om over te stappen naar de digitale wegen en een ander deel zal de stap mogelijk nooit zetten. Dit is een realiteit die niet uit het oog mag verloren worden. Het moet dan ook de ambitie zijn om de digitale kloof te vermijden en waar mogelijk te reduceren.

Deze doelstelling kan gerealiseerd worden door rekening te houden met twee basisprincipes: inclusiviteit en toegankelijkheid. In het verleden werd onder andere ingezet op projectsubsidies om de digitale geletterdheid op te krikken. Het lijkt nodig om deze manier van werken structureel te verankeren. Enkel op deze manier kan het spanningsveld tussen een doorgedreven digitalisering en de digitale ongeletterdheid onder controle gehouden worden.

## 2.7. Een coherent facility-beleid

De logistieke en facility functie zijn binnen de federale overheid al te vaak verwaarloosd. De 'New Way of Working' om vierkante meters te besparen in dure kantoorgebouwen en de COVID crisis die het telewerk verder heeft laten evolueren stellen nochtans zeer belangrijke uitdagingen naar aangepaste werkmiddelen voor de medewerkers.

Bovendien dragen een aantrekkelijke werkplek en een attractieve organisatie van de onthaalfunctie bij tot het imago van de federale overheid die daarmee tastbaar maakt in zijn medewerkers en de dienstverlening te willen investeren.

Daarom dient het gebouwenbeleid van de federale overheid over voldoende middelen te beschikken om een degelijke huisvesting voor zijn ambtenaren als dienstverlening voor zijn klanten te voorzien. Er dient geïnvesteerd te worden om de oude aftandse gebouwen die niet efficiënt zijn ingericht en veel te veel energie verbruiken te vervangen door moderne energiezuinige gebouwen die aantrekkelijk zijn voor zowel de medewerkers als de dienstverlening.

Een grondige inhaalbeweging en investeringen zijn vereist.

Het is ook belangrijk de duurzaamheid van de overheid te versterken, zodat ze een voorbeeld is als werkgever die zich bewust is van de uitdagingen op het vlak van de klimaatverandering en de gevolgen ervan, nu en in de toekomst. Er moeten grote investeringen gedaan worden, indien men deze overgang wil versnellen naar een overheid die zich nog meer bewust is van de milieu-impact die ze veroorzaakt met haar eigen werking.