

JAARVERSLAG

2025



Vlaanderen
verbeelding werkt



**Vlaamse
Overheid**

JAARVERSLAG

2025



Vlaanderen
verbeelding werkt

Colofon

Opdrachtgever: Vlaamse overheid, Departement Financiën en Begroting
Project manager: Jens Patel, communicatiedeskundige
Verantwoordelijke uitgever: Koen Algoed, secretaris-generaal

Concept, coördinatie en productie: Walkingdune® (walkingdune.agency)
Redactie: Hilde Van Malderen
Fotografie: James Arthur Gekiere
Grafische vormgeving: Christophe Hautier

Jaar van uitgave: 2026

Dit is een uitgave van de Vlaamse overheid, Departement Financiën en Begroting.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, elektronische publicatie of op welke wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de verantwoordelijke uitgever.

4

Voorwoord van de secretaris-generaal

Introductie door Koen Algoed

8

Deel 1 – Feiten en cijfers die tellen

Personeel, opleiding en parlementaire vragen

13

Deel 2 – Focus op expertise en kennisdeling

Expertise, kennisdeling, Betonnen Beleid

22

Deel 3 – Impact op onze klanten

FOMO en BCT

31

Deel 4 – Dienst in de kijker: FO

Financiële Operaties

37

Deel 5 – Slimmer Werken

Technologie, tools en toekomstgericht beheer

52

Deel 6 – Samen sterk: mensen, welzijn en engagement

HR-beleid

57

Samen in beweging

Departementale uitstap, sport en solidariteit



Voorwoord van de secretaris-generaal DFB

Koen Algoed

Presteren terwijl we transformeren

In 2025 zaten we niet gewoon in rustig vaarwater. Het was een jaar waarin het departement balanceerde tussen twee opdrachten: **presteren en transformeren**.

Presteren betekent dat we onze kerntaken kwaliteitsvol blijven uitvoeren. De boekhouding van de Vlaamse overheid correct voeren. Tijdig en betrouwbaar rapporteren. Miljarden euro's ophalen op de financiële markten. Begrotingen consolideren. Entiteiten ondersteunen. Tegelijk willen we vernieuwen, verbeteren en onze eigen werking verder aligneren op de filosofie van de dienstencentra. We stellen onze werkwijzen in vraag. Herdenken van processen en herschikken van rollen. Die twee sporen liepen het voorbije jaar permanent naast elkaar. Daarnaast blijven we sterk inzetten op verdere digitalisering, zodat we slimmer, sneller en efficiënter kunnen werken.

Vernieuwen zonder stil te vallen

Het **FOMO-traject** is daar het perfecte voorbeeld van. Jaren voorbereiding mondten in 2025 uit in de gunning van het project waarna we konden starten met de implementatie. Na intensief plannen was het tijd om effectief te bouwen aan nieuwe processen en een nieuw systeemlandschap.

Maar FOMO is niet het enige verandertraject. De **BCT-tool** groeide verder uit tot een breed digitaal platform. Wat als een begrotings- en consolidatietool begon, ondersteunt vandaag uiteenlopende processen met efficiëntie en transparantie als grote doel: minder Excelbestanden, minder losse mails, meer werken in een gedeelde omgeving.

Ook **het Subsidieregister** werd verder geoptimaliseerd. Waar entiteiten vroeger meerdere rapporten moesten samenstellen, vertrekken we nu maximaal van bestaande data en vragen we enkel nog wat ontbreekt. De onderliggende filosofie is eenvoudig: informatie die al beschikbaar is, vragen we niet opnieuw.

Transformatie zit dus niet in één groot project, maar in een reeks gerichte vernieuwingen die samen een andere manier van werken mogelijk maken.

Evolutie naar een schuldagentschap

Tegelijk groeide **onze rol als schuldagentschap** verder uit. In 2025 haalden we op de financiële markten **meer dan 10 miljard euro** op. Niet alleen om tekorten te financieren, maar ook voor gerichte investeringen zoals in Brussels Airport en het herfinancieren van bestaande leningen. Die verantwoordelijkheid vergt stabiliteit, professionaliteit en vertrouwen. Het is een kerntaak die moet blijven draaien, ongeacht welke veranderingen intern worden doorgevoerd. **Ook dat is presteren terwijl we transformeren.**

“Evenwicht zoeken tussen presteren en transformeren primeerde in 2025.”





“Transformatie zit niet in één groot project, maar in een reeks gerichte vernieuwingen die samen een andere manier van werken mogelijk maken.”

Ontzorgen als leidraad

Als **dienstencentrum** willen we entiteiten maximaal ontzorgen. Ik vergelijk het graag met bankzaken beheren. Wat makkelijk is en weinig toelichting nodig heeft, doe je zelf in de app. Naar de bank ga je enkel nog wanneer je een specialist nodig hebt. Bij ons betekent dat: processen eenvoudiger maken en administratieve lasten verminderen. Concreet vertaalt zich dat in slimme toepassingen. ESR-codes bijvoorbeeld hoeven niet langer systematisch manueel ingevoerd te worden wanneer we ze uit bestaande gegevens kunnen afleiden. Dat bespaart tijd en verkleint de foutenmarge.

De ambitie is een **gebruiksvriendelijke omgeving** waarin standaardhandelingen intuïtief verlopen en waar we gespecialiseerde ondersteuning bieden waar nodig.

Wat dit betekent voor onze mensen

Veranderen heeft altijd **impact** op mensen. Door verdere digitalisering en aansluiting bij bredere Vlaamse diensten verdwenen bepaalde taken terwijl nieuwe rollen ontstonden. Dat vraagt **flexibiliteit en nieuwe profielen**. Het voorbije jaar waren er intern moeilijke momenten. De operatie Team Boost, gekoppeld aan het FOMO-traject, zorgde voor spanningen. Achteraf bleek dat sommige verwachtingen vooruitliepen op nog onduidelijke processen en rollen.

Toch werd die negatieve periode omgebogen. De implementatie van het nieuwe financiële systeem kon starten. Er werd opnieuw **stabiliteit** gecreëerd. De weerbaarheid van onze organisatie bleek sterker dan de crisis.



Samen sterker door kennis te delen

Het departement wil in de toekomst **verder evolueren**. We zijn niet graag de controleur die op het einde van het proces op de vingers komt tikken. We zijn liever een partner die vroeg betrokken wordt met onze expertise rond begroting, fiscaliteit, boekhouding en financiering. Kennisdeling speelt daarin een sleutelrol. Minder individuele databestanden, meer gedeelde systemen. Documenteren zodat collega's kunnen voortbouwen op elkaars werk. Transparantie naar partners zoals het Rekenhof. Via beleidspublicaties en samenwerking met externe partners tonen we bovendien dat we ook een **expertisecentrum** zijn. Zo erkende de **OESO** ons als een best practice als het gaat over prestatiegericht begroten, waarna we bezoek kregen van de Noorse minister die zich door onze aanpak liet inspireren.

De uitdagingen blijven groot: financiële druk, blijvende investeringsnoden, verdere digitalisering en implementatie van nieuwe systemen.

Maar minstens even belangrijk is **verbondenheid**. In een hybride werkcontext vraagt het inspanning om het zicht op het geheel, het departement, de Vlaamse overheid te bewaren. Aanwezigheid, overleg en samenwerking over afdelingen heen blijven essentieel om als departement coherent te blijven werken, om kennis te delen en de cultuur van de Vlaamse overheid eigen te maken.

Meer dan cijfers

Dit jaarverslag brengt **cijfers** samen. Maar achter die cijfers staan **capabele, enthousiaste mensen**. Medewerkers die blijven presteren terwijl ze tegelijk bouwen aan vernieuwing. Die durven bijsturen wanneer iets niet loopt zoals gepland. Die blijven zoeken naar betere manieren van werken.

De **rode draad van 2025** is dan ook geen afzonderlijk project. Het is het voortdurende zoeken naar evenwicht tussen zekerheid en verandering. Tussen vandaag goed doen wat moet, en morgen beter doen wat nodig zal zijn.

“Dit jaarverslag
brengt **cijfers** samen.
Maar achter die
cijfers staan capabele,
enthousiaste **mensen**.”

In beeld & geluid

Bekijk de introductie
van Koen Algoed

[Klik hier of scan de QR-code.](#)





Deel 1

1

Feiten en cijfers die tellen

In dit deel

Personeelscijfers

Elvira Papana: van stagiair tot collega

Opleidingen door DCB

Parlementaire vragen

Publieke websites

Dit eerste deel brengt de kerncijfers van het Departement Financiën en Begroting samen. U krijgt een overzicht van het personeel, de activiteiten en de belangrijkste indicatoren die het dagelijkse functioneren van het departement illustreren. De cijfers tonen hoe het departement zijn rol als financieel expertisecentrum voor de Vlaamse overheid waarmaakt.

Personeelscijfers

199

Totaal aantal
personeelsleden
(situatie op 31/12/2025)

176

Statutairen

1

Jobstudent
bij het departement

23

Contractuelen

2

Stagiairs
bij het departement

Afdeling Beleidsondersteuning, Begroting
en Financiële Operaties (BOBFO)

57

Afdeling Interne Coördinatie en Strategie

22

Dienstencentrum Boekhouding

89

Ondersteuning IF en Kabinetten

23

Secretariaat-generaal

7

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90

Aantal werknemers per afdeling

Gemiddelde leeftijd

44 jaar

Oudste medewerker

66 jaar

Jongste medewerker

21 jaar



Elvira Papana: van stagiair tot collega

‘Eigen inbreng wordt hier echt geapprecieerd’

“Werken bij DFB trok me reeds aan gezien mijn verleden als fiscaal juriste. Nadat ik naar het event van DFB Inviteert was geweest, wist ik zeker: dit is echt iets voor mij. Alleen al een BIS-stage mogen doen, vond ik fantastisch. Omdat ik dacht dat ik hier maar zes maanden zou zijn, wilde ik er zo veel mogelijk uithalen. Ik stelde honderden vragen en hielp waar ik kon. Waarom ik hier zo graag werk? Niet alleen door de interessante combinatie van cijfers en wetgeving, maar ook door de collega’s die mij motiveren, inspireren en altijd ondersteunen. In Moldavië werkte ik als fiscaal jurist, dus het werk hier ligt in het verlengde van wat me boeit. Tijdens mijn stage kreeg ik een mentor die me hielp met alles, van de deontologische code tot praktische regels. Maar eigenlijk was iedereen een beetje mijn mentor.”

“In het begin was alles moeilijk. Nederlands leren is niet zo eenvoudig en de werkcultuur was anders dan wat ik kende. Wat me hier opviel, is dat collega’s opener en vriendelijker zijn dan waar ik vroeger werkte. Eigen inbreng wordt ook echt geapprecieerd. Zelfs als starter stonden mensen open voor mijn ideeën. Ik heb nooit het gevoel gehad dat ik ‘maar een stagiair’ was. Ik was gewoon deel van het team. Daarom vond ik de gedachte om daarna voor een andere bedrijf te gaan werken emotioneel moeilijk.”

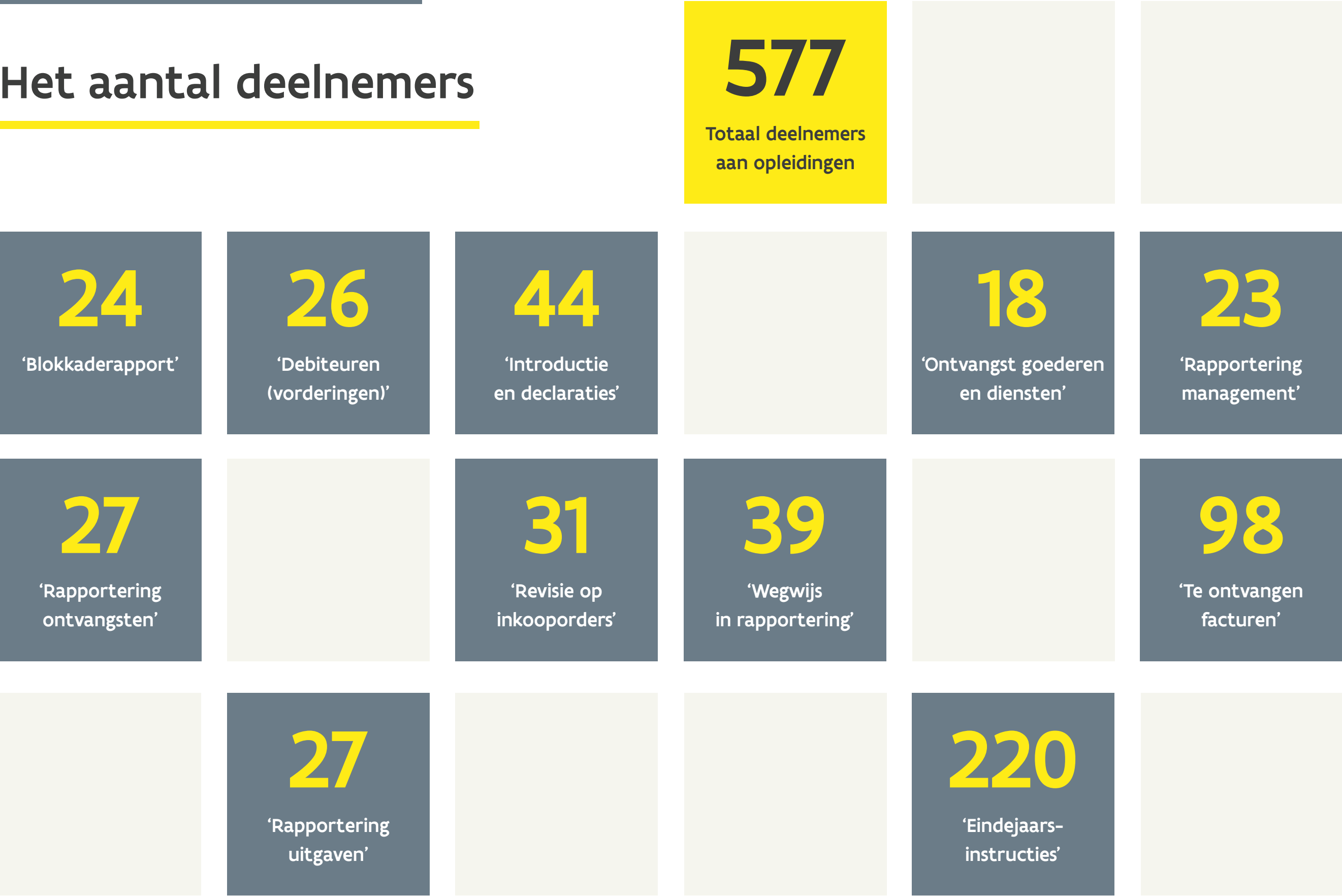
“Na vijf maanden stage begon ik voorzichtig rond te kijken naar ander werk, maar eigenlijk hoopte ik al die tijd om hier te mogen blijven. Ik kreeg onverwacht toch een verlening van bepaalde duur om hier nog een tijdje te kunnen blijven werken. Mijn collega’s waren veel meer dan collega’s, het werden vrienden. Ik kon hen altijd om advies vragen, niet alleen over het werk, maar ook om beter te integreren in België. Zij hebben daar een grote rol in gespeeld. Zo kreeg ik van hen het blijkbaar superbekende kookboek van de Boerinnenbond. Een soort bijbel hier. Intussen maak ik vol-au-vent, maar aan witloof in de oven durf ik me nog niet wagen (lacht). Mijn stage ging dus niet alleen over professionele vaardigheden. Intussen werk ik sinds november 2025 bij een nieuwe dienst: derdengeschillen. Daar liggen nog mooie kansen om verder te groeien. Mijn motto is altijd ‘als je alleen maar makkelijke dingen wil doen, blijf je ter plaatste trappelen’.”

ID-kit
Elvira

- Leeftijd: 29 jaar
- Komt uit Moldavië, woont al drie jaar in Temse
- Opleiding rechten
- Werkte in Moldavië drie jaar bij de belastingdienst
- Startte in 2024 als stagiair bij DFB
- Werkte eerst bij BORG, afdeling BOBFO, nu bij Dienst Derdengeschillen, afdeling DCB



Het aantal deelnemers





Parlementaire vragen

4

Actuele vragen

2024: 7

1

Interpellatie

52

Vragen om uitleg

2024: 14

186

Schriftelijke vragen

2024: 90

Publieke websites

20.410

Bezoeken op de website fin.vlaanderen.be (vanaf 1 mei 2025)

4.857

Paginaweergaven op de website financeflanders.be (vanaf 1 mei 2025)

45.726

Bezoeken op FIN-HUB voor personeel van de VO (1 januari – 31 december)

Deel 2

In dit deel

Hoofdstuk 1

Expertise en kennisdeling

Hoofdstuk 2

Het Betonnen Beleid

Focus op expertise en kennisdeling

Het Departement Financiën en Begroting beschikt over een brede expertise rond begroting, financiering en financieel beleid. In dit deel tonen we hoe die kennis gedeeld wordt met collega's binnen de Vlaamse overheid, met externe partners en op internationaal niveau. Kennisdeling versterkt niet alleen de interne werking, maar draagt ook bij aan een beter onderbouwd beleid.



Hoofdstuk 1 – Expertise en kennisdeling

Koen Vandenweyer en Sarah Defrère

Expertise delen is expertise verdiepen



Koen Vandenweyer en Sarah Defrère

In 2025 zette het departement sterk in op kennisdeling rond financieel beleid. Niet alleen intern, tussen verschillende diensten en afdelingen, maar ook met externe partners in binnen- en buitenland.

“Als departement hebben wij veel expertise in huis,” zegt **Koen Vandenweyer**. “Daar schuilt niet alleen een kans, maar ook een verantwoordelijkheid om die kennis te delen met onze interne en externe stakeholders.”

Sarah Defrère vult aan: “Die stakeholders zitten zowel binnen onze eigen organisatie als daarbuiten. Door kennis te delen, zorgen we dat iedereen mee is op hoofdlijnen. Extern spreken we over een relatief kleine wereld van financiën en begroting. Daar is wederzijdse uitwisseling cruciaal.”

Expertise als hefboom voor beleid

De verschillende initiatieven in 2025 tonen hoe **kennisdeling meer is dan communicatie**. Ze ondersteunt interne professionalisering, versterkt externe relaties en positioneert Vlaanderen als een geloofwaardige partner in het internationale debat over begrotingsbeleid.

Van internationale erkenning in het dossier prestatiegeïnfomeerd begroten tot het informeren van stakeholders bij nieuwe Europese regels: het departement nam in 2025 actief de rol op van **kenniscentrum en bruggenbouwer**.

Vlaanderen als voortrekker in prestatiegeïnfomeerd begroten

In maart 2025 ontving Vlaanderen een delegatie van het Noorse ministerie van Financiën, onder leiding van Tina Engelsrud, directeur-generaal van het Agency Governance Department. De aanleiding was duidelijk: Vlaanderen heeft zich de voorbije tien jaar ontwikkeld tot een pionier in prestatiegeïnfomeerd begroten.

“We hebben in Vlaanderen een traject afgelegd waarbij we middelen sterker koppelen aan beleidsdoelstellingen,” legt Koen Vandenweyer uit. “We meten systematischer in welke mate doelstellingen worden bereikt en stemmen daar onze budgetten op af. Dat traject werd in 2023–2024 doorgeleefd door de OESO. Het rapport dat daaruit voortkwam, heeft onze aanpak internationaal zichtbaar gemaakt.”



Uitwisseling met het Noorse ministerie van Financiën – 24 maart 2025

Prestatiegeïnfomeerd begroten betekent een fundamentele verschuiving in denken. Niet langer vertrekken van beschikbare budgetten en vervolgens bepalen wat mogelijk is, maar eerst helder definiëren wat men wil bereiken, hoe dat gemeten wordt en wat daarvoor nodig is aan middelen.

“Het is een andere manier van kijken naar begroting. Doelstellingen, indicatoren, opvolging en evaluatie staan centraal. Dat maakt beleid transparanter en beter stuurbaar.”

Sarah Defrère



Tijdens het bezoek lichtten medewerkers van het departement de Vlaamse aanpak en instrumenten zoals de inhoudelijke structuurelementen (ISE's), de beleids- en begrotingstoelichtingen (BBT's), de uitgaventoetsingen en de brede heroverwegingen toe. De collega's van Departement Kanselarij en Buitenlandse Zaken spraken op hun beurt over de Strategic Foresight. De uitwisseling bevestigde de internationale erkenning van Vlaamse expertise. Tegelijk bood ze ruimte om te leren van de Noorse ervaring.



Nieuwe Europese begrotingsregels in praktijk

Naast internationale kennisuitwisseling lag in 2025 ook een belangrijke focus op het vertalen en toelichten van nieuwe Europese regels. In 2024 werd het Europese begrotingskader grondig hervormd. Daardoor veranderde ook de manier waarop het Europees Semester wordt georganiseerd. 2025 was het eerste jaar waarin lidstaten werkten volgens de nieuwe regels. Dat bracht wijzigingen met zich mee in de manier waarop budgettaire plannen worden opgesteld en opgevolgd.

“Vroeger dienden lidstaten jaarlijks stabiliteits- en hervormingsprogramma’s in,” legt Koen Vandenweyer uit. “Nu werken we met meerjarige budgettaire-structurele plannen en jaarlijkse voortgangsrapporten. Dat is een andere manier van werken, met impact op onze interne processen en op de betrokkenheid van stakeholders.”

“Tijdens een event van de SERV lichtten vertegenwoordigers van de Vlaamse overheid, samen met de Europese Commissie, deze wijzigingen toe aan de sociale partners. De SERV is voor de Vlaamse overheid een cruciale gesprekspartner. De organisatie brengt werkgevers- en werknemersvertegenwoordigers samen en formuleert onder meer adviezen over de begroting.”

“Sociaal overleg zit diep in onze beleidscultuur,” zegt Koen Vandenweyer. “Het is belangrijk dat sociale partners begrijpen wat er verandert, zodat zij hun rol in het proces kunnen blijven opnemen.”

De toelichting in december was een eerste stap in het zoeken naar een nieuwe modus operandi onder het hervormde Europese kader.

Waar vroeger vaste consultatiemechanismen bestonden, wordt nu bekeken hoe en wanneer het Vlaams Parlement en de sociale partners het best worden betrokken bij de nieuwe documenten en procedures.

Event Highlight

SERV-event over het Europees Semester
5 december 2025

[www.serv.be/serv/evenement/
serv-event-europees-semester](http://www.serv.be/serv/evenement/serv-event-europees-semester)



Wat is het Europees Semester?

Het **Europees Semester** is de jaarlijkse cyclus waarmee de Europese Unie het sociaal-economisch en begrotingsbeleid van de lidstaten coördineert.

Elk jaar analyseert de Europese Commissie de economische situatie van de lidstaten en formuleert zij aanbevelingen. Lidstaten rapporteren op hun beurt over hun **begrotingsbeleid, hervormingen en investeringen**. Zo bewaakt de EU de houdbaarheid van de overheidsfinanciën, de economische stabiliteit en de voortgang van structurele hervormingen.

Voor Vlaanderen is het Europees Semester relevant omdat veel Europese aanbevelingen betrekking hebben op regionale bevoegdheden zoals **economie, arbeidsmarkt, onderwijs en innovatie**. DKBUZA coördineert de Vlaamse inbreng in het Europees Semester, in nauwe samenwerking met DFB dat het begrotingsluik behartigt.



Wat betekent dit voor Vlaanderen?

De nieuwe EU-begrotingsregels bepalen in welke mate de Belgische overheidsfinanciën de komende jaren moeten gesaneerd worden om het overheidstekort en -schuld terug onder controle te brengen. De verdeling van de uitgavennorm moet ook nog vastgelegd worden in een samenwerkingsakkoord tussen alle Belgische overheidspartijen. De nieuwe begrotingsregels bepalen dus ook in belangrijke mate **de beleidsruimte van Vlaanderen**.

Vlaanderen leverde in het verleden een bijdrage aan het Belgische stabiliteitsprogramma en stelde een eigen Vlaams hervormingsprogramma op. Onder de hervormde begrotingsregels draagt Vlaanderen bij aan het nationale budgettaire-structurele plan voor de middellange termijn en de jaarlijkse voortgangsverslagen.

Meer weten

Het Europees Semester in het kort
Raad van de Europese Unie

<https://flandersineu.be/nl/wat-we-doen/europees-semester>





Hoofdstuk 2 – Het Betonnen Beleid

Quinten Jacobs

Waarom is het in ons land zo moeilijk om doortastend beleid te voeren? Quinten Jacobs probeert het uit te leggen in zijn boek *Het Betonnen Beleid* dat in 2025 verscheen. Een interessante denkoefening waarin hij met een kritische blik naar ons democratisch systeem kijkt. Jacobs pretendeert niet de waarheid in pacht te hebben maar DFB staat in ieder geval open voor zijn aanbevelingen. Met dat betonnen beleid duidt Jacobs op drie elementen die het vandaag moeilijk maken om nog democratisch van koers te veranderen: de Belgische staatsstructuur, de Europese technocratie en de manier waarop rechters steeds vaker gebruikt worden om beleid te maken, wat volgens hem niet hun taak is. We gingen met hem in gesprek over zijn drie stokpaardjes.

“Iedereen ziet dat de politiek en het bestuur het moeilijk heeft om hervormingen te doen, dat er stilstand is, dat iedereen vraagt om hervormingen en om verandering, maar dat dat niet gebeurt. In de media wordt altijd geschreven dat dat komt omdat politici te veel bezig zijn met de korte termijn, met hun eigen kiezers, met hun eigenbelang, met sociale media. Dat dat de schuld is van de partitatie, democratie, de spektakeldemocratie. Dat is volgens mij ook juist, maar dat is maar een stuk van de verklaring. Ook het systeem zelf staat moeilijk verandering toe en dat is wat ik het **Betonnen Beleid** noem.

Ik zie drie drivers, die echter in wezen positief zijn: onze staatsstructuur die heel ingewikkeld is, maar zonder bestond ons land waarschijnlijk niet meer; een technocratische Europese Unie die te weinig verandering toelaat via verkiezingen, maar zonder Europese Unie waren we totaal irrelevant; de uitdijende interpretatie en het uitdijende veld van wat we onder mensenrechten begrijpen, maar zonder zou niemand hier willen wonen.

De impact van de staatsstructuur op ons werk bij DFB

“Ik denk dat DFB vooral op het eerste stoot, namelijk de staatsstructuur, die hen belemmert om de problemen op te lossen die kiezers van hen vragen. En dan wil ik het vooral hebben over de bijzondere financieringswet.

In mijn boek zeg ik dat de Vlaamse overheid een **inkomstenprobleem** heeft. Ik bedoel daarmee dat het Vlaamse budget voor meer dan de helft voortkomt uit dotaties van de federale overheid. Dat is een geldstroom die Vlaanderen vanzelf krijgt en waar geen voorwaarden aan verbonden zijn. Die dotaties zijn gekoppeld aan de index en gedeeltelijk aan de groei, wat betekent dat dat bedrag altijd stijgt, zonder dat de Vlaamse overheid daar zelf belastingen moet voor heffen. Dan is het voor een politicus bijna onweerstaanbaar om dat geld ook uit te geven. Dat vind ik een groot probleem en verklaart de vele subsidies.

Daarnaast zijn er nog een aantal andere problemen, wat ik benoem als het **factuurfederalisme**. Vlaanderen is bevoegd om zelf een aantal eigen belastingen te heven. Budgettair zijn de opcentiemen, een toeslag op de personenbelasting, daarvan het grootste deel. Het probleem is dat de opbrengst daarvan deels afhangt van wat de federale overheid doet. Als de federale overheid de personenbelasting verlaagt, verlagen ook de inkomsten van Vlaanderen. Dat is wat nu aan het gebeuren is. Daarom de term factuurfederalisme: een overheid die een deel van de gevolgen van zijn eigen belastingen doorschuift naar iemand anders. Het gevolg is dat Vlaanderen, om evenveel inkomsten te hebben, de belastingen moet optrekken.

Hoofdstuk 2 – Het Betonnen Beleid

Als het aan mij lag, vind ik dat er een versterking moet komen van de band tussen de inkomsten en de uitgaven. Als een overheid geld wil uitgeven, moet zij zelf verantwoordelijk zijn voor de inkomsten. Dan kunnen de burgers in het stemhokje kiezen of ze dat willen of niet, dat je bijvoorbeeld veel geld uitgeeft aan subsidies. Dat we Vlaanderen meer fiscale autonomie geven is mijn grote hoop, meer bevoegdheden om zelf belastingen te heffen en ook meer verantwoordelijkheid om hun eigen uitgaven zelf te dragen.

“Ik denk dat DFB vooral op het eerste stoot, namelijk de staatsstructuur, die hen belemmert om de problemen op te lossen die kiezers van hen vragen. En dan wil ik het vooral hebben over de bijzondere financieringswet.”

Het eerst wat van mij mag worden aangepakt is de **gezondheidszorg**, dat is zeer versplinterd. Preventie zit bij de gemeenschappen, curatieve gezondheidszorg bij de federale overheid. Te midden van de vergrijzingsgolf is dat eigenlijk onverdedigbaar. Dus om niet ziek te worden is Vlaanderen bevoegd. Word je ziek, dan is de federale overheid bevoegd en voor je revalidatie is het opnieuw aan Vlaanderen. Dat zijn ministers van andere regeringen, met andere prioriteiten, met andere stelsel en andere regels. Het zou beter zijn dat een regering verantwoordelijk is voor die hele zorgketen. Bovendien, de uitgaven voor gezondheidszorg zullen de volgende jaren zeker stijgen omwille van de vergrijzing. En het federale niveau heeft heel weinig geld en het grootste tekort. Als een van de grootste facturen van de toekomst daar integraal blijft liggen, dan is dat op lange termijn niet houdbaar.”

Over het Europese niveau

“Op Europees niveau moeten we meer samenwerken rond alles wat te maken heeft met **defensie en buitenlandse handel**. Voor wie wat rond zich kijkt in de wereld, is dat redelijk evident. Europa moet ook mogelijkheden hebben om zelf belastingen te heffen. Ik ben nogal voor het principe: wie bepaalt, betaalt. En omgekeerd.

Voor de burger is het nu heel onduidelijk hoeveel geld zij aan de **Europese Unie** besteden en hoeveel zij daarvoor terug krijgen. Dat is allemaal weinig transparant. Daarom pleit ik voor meer transparantie om zo een meer democratische dynamiek te creëren. Voor een sterkere Europese Unie die echt kan beslissen over de grote uitdagingen van deze tijd.

Maar als de Europese Unie een soort federale staat wordt, dan denk ik wel dat het heel belangrijk is dat de politieke koers van dat land ook door verkiezingen kan worden bijgestuurd. Dat is nu te weinig het geval, omdat je niet echt Europese partijen hebt op Europese lijsten bij Europese verkiezingen. De Europese verkiezingen zijn eigenlijk nog altijd nationale verkiezingen en het parlement heeft geen initiatiefrecht, kan geen regering tot de orde roepen, kan geen vragen stellen aan de Europese Raad of Commissie, heeft geen interpellatiemogelijkheden. In juridische zin is het dus redelijk tandeloos. Als we echt naar een land gaan dat iets te zeggen heeft in de wereld dan moeten we ervoor zorgen dat dat genoeg democratische legitimiteit heeft.”

Over de mensenrechten

“**Mensenrechten** zijn een ongelooflijke overwinning van onze beschaving. We zijn erin geslaagd om te beseffen dat de meerderheid niet altijd gelijk heeft en dat het individu een aantal rechten heeft die niet kunnen worden afgepakt. Waarom is het dan toch een probleem? Omdat politieke claims steeds vaker verpakt worden als mensenrechten en door de evoluerende interpretaties ervan als mensenrecht worden erkend.

Klimaat is bijvoorbeeld de grootste uitdaging van deze eeuw. De strijd hierover wordt veel te weinig in het parlement gevoerd. Je ziet dat een aantal partijen of actiegroepen naar een rechter stappen die de overheid dan moet verplichten, op grond van het recht op leven, om de uitstoot met 55% te verminderen tussen 1990 en 2030. Zoniet dreigen er dwangsommen. Op die manier trekken we dat uit de handen van de politiek en dus uit de handen van de verkiezingen.

Ik ben voor een **smallere maar krachtigere rechtspraak** die ervoor zorgt dat dat wil van de meerderheid wordt teruggefloten als het echt nodig is, maar die ver weg blijft van bij uitstek politieke vragen, omdat ik vind dat we die in het parlement moeten oplossen. Niet omdat ik sympathie heb voor politici, maar wel voor kiezers.”



ID-Kit
Quinten

- Geboren op 3 juli 1999 in Sint-Niklaas
- Advocaat grondwettelijk recht
- Praktijkassistent
aan het Centre for Public Law (KU Leuven)

- Vaste columnist bij De Tijd
- Lid van de Vrijdaggroep, een denktank van de Koning Boudewijnstichting



Deel 3

3

Impact op onze klanten

In dit deel

Hoofdstuk 3

Finance on the Move (FOMO)

Hoofdstuk 4

Begrotings- en Consolidatietool (BCT)

De dienstverlening van het departement staat ten dienste van de entiteiten van de Vlaamse overheid en hun financiële processen. In dit deel tonen we hoe projecten en digitale toepassingen bijdragen aan efficiëntere samenwerking, betere rapportering en meer inzicht in financiële data. De initiatieven die hier worden toegelicht illustreren hoe we onze klanten ondersteunen in hun dagelijkse werking.



Hoofdstuk 3 – Finance on the Move (FOMO)

Van links naar rechts: **Steve Tourwé, Elien Steurtewagen, Mona Mertens, Steven Lemmens, Koen Colpaert**

Finance on the move: bouwen aan de financiële ruggengraat van morgen

2025: van ambitie naar beslissing

2025 was het jaar waarin FOMO van voorbereiding naar uitvoering ging. Na een aanbestedingstraject van ruim tweeënhalfjaar gaf de Vlaamse Regering op 18 juli definitief groen licht voor de keuze van Oracle Fusion Cloud als nieuw financieel systeem en voor het consortium DXC – PwC – Cronos (DPC) als implementatiepartner.

Aan die beslissing ging een intens en complex traject vooraf: een Europese aanbesteding met concurrentiegericht dialoog, begeleid door Het Facilitair Bedrijf. Elf kandidaten stonden aan de start, vier finalisten raakten in de eindfase, met drie iteraties waarin telkens dezelfde criteria zorgvuldig werden afgewogen.

De beoordeling gebeurde op basis van prijs en kwaliteit, met bijzondere aandacht voor:

- de functionele aansluiting op onze processen
- de migratie- en implementatieaanpak
- systeemvereisten en performantie
- security, compliance en bescherming van persoonsgegevens

“Wat dit traject bijzonder maakte, was de dialoog”, zegt Change manager **Mona Mertens**. “We vertrokken met duidelijke business requirements maar door het gesprek met de aanbieders kregen we scherper zicht op wat technologisch mogelijk en realistisch is binnen een fixed price-context. Dat liet ons toe het bestek verder te verfijnen en precies te definiëren wat we nodig hebben.”

In september startte officieel de implementatiefase. De ambitie blijft stevig: in januari 2028 migreren alle 71 entiteiten die vandaag met OraFin werken gelijktijdig naar het nieuwe systeem.

Het is een bewuste keuze voor een Big Bang-aanpak, mogelijk gemaakt doordat de voorbije jaren al sterk werd ingezet op standaardisatie van processen.

“Wat dit traject bijzonder maakte, was de dialoog.”

Mona Mertens
Change Manager



Geen IT-vervanging maar een organisatie in transitie

De implementatie van **Orion**, het nieuwe financiële systeem, zien wij als een strategische opportuniteit om de financiële dienstverlening toekomstgericht te organiseren. Daarom werd in 2024 een nieuw businessmodel opgezet met business ownersproceseigenaars en domeinexperten.

Voor elk kernproces werd een verantwoordelijke (proces-eigenaar) aangeduid. Die bewaakt het end-to-end verhaal. “Waar we vroeger sterk teamgericht georganiseerd waren, kijken we nu expliciet naar volledige waardestromen, dus een meer procesgeoriënteerde organisatie met een sterke klantgerichte focus”, aldus Senior Business Owner DCB **Elien Steurtewagen**.

Een belangrijke stap daarin was de uitwerking van een **procestaxonomie**. Die brengt in kaart welke processen er zijn, welke activiteiten daaronder vallen en hoe ze zich tot elkaar verhouden. Die taxonomie fungeert als kapstok voor de business requirements en als gemeenschappelijke taal in de gesprekken met de implementatiepartner. Het voorkomt dat elk team vanuit zijn eigen perspectief optimaliseert zonder het geheel te zien. De noodzaak was duidelijk. Elk team weet wat het nodig heeft, maar in een traject van deze omvang moet alles op elkaar afgestemd zijn.

Klanten als toetssteen, niet als eindgebruiker achteraf

De betrokkenheid van de klanten begon al in 2022 met een brede klantenbevraging, uitgevoerd door **Ernst & Young**. Daaruit kwamen concrete aanbevelingen en knelpunten naar voren.



Steve Tourwé en Elien Steurtewagen

Die werden vertaald in een **top tien van uitdagingen**, met als duidelijke prioriteiten:

- gebruiksvriendelijkheid
- betere analytische mogelijkheden
- flexibiliteit in rapportering

Klanten willen meer data kunnen benutten voor hun beleid en managementrapportering. Minder afhankelijk zijn van vooraf gebouwde rapporten. Meer inzicht, sneller beschikbaar.

“Die verwachtingen zijn expliciet meegenomen in het aanbestedingsproces”, stelt **Steve Tourwé**, Business Owner DCB. “Ze werden opgenomen in het bestek en voorgelegd aan de aanbieders. Zo werd de klantvraag een structureel gunningscriterium.”

Vandaag loopt de **betrokkenheid** verder via verschillende kanalen:

- een driemaandelijks klantenforum met vertegenwoordigers van de acht beleidsdomeinen
- overleg met kerngebruikers Klant en financiële Spoc's
- regelmatige terugkoppeling over het FOMO-project op het strategische overlegorgaan Voorzitterscollege op niveau Vlaamse overheid

In de huidige designfase wordt het spannend. Voor het eerst wordt zichtbaar hoe het nieuwe systeem er concreet zal uitzien. “We blijven werken volgens het principe ‘zo veel mogelijk standaard’. Dat vraagt soms keuzes”, aldus Elien. Maar net daar ligt de meerwaarde van vroegtijdige betrokkenheid: verwachtingen zijn bespreekbaar, afwegingen transparant.



Veiligheid in een nieuwe realiteit

De overstap naar **een cloudoplossing** betekent een duidelijke verschuiving. Waar vroeger de controle vooral technisch was, in eigen datacenters, verschuift de focus nu naar **governance en compliance**. Security was een expliciet gunningscriterium. Toch ligt de grootste uitdaging vandaag niet in de technische beveiliging. Die wordt als robuust beschouwd. De uitdaging zit in de regelgeving zoals **GDPR en NIS2**.

“GDPR bestond nog niet bij de start van ons huidige systeem OraFin”, vertelt Security Officer **Koen Colpaert**. “Vandaag beïnvloedt het elke ontwerpkeuze. NIS2 gaat nog breder: niet alleen persoonsgegevens maar alle vormen van data en processen vallen eronder. Voor ons is het een totale stijlbreuk.”

Binnen FOMO werd daarom een aparte SLP-track opgezet: **Security, Legal & Privacy**. Daar worden risico's geanalyseerd, beleidsmaatregelen uitgewerkt en afspraken vastgelegd.

“Een bijkomende complexiteit is het spanningsveld tussen Europese regelgeving en Amerikaanse cloudtechnologie”, zegt Security en Compliance manager **Steven Lemmens**. “Technisch zitten we sterk. Maar compliance vraagt onderbouwing, documentatie en soms bijkomende juridische verankering. Zowel business als wij moeten leren omgaan met die nieuwe realiteit.”

Voor 2026 staat daarom **de voorbereiding van een decreet** op de agenda. Dat moet een duidelijke rechtsgrond creëren voor het Dienstencentrum Boekhouding en het gebruik van cloudtechnologie.

2026 en daarna: van design naar implementatie

De volgende fase wordt intens. In 2026 ligt de focus op:

- het finaliseren en afkloppen van het design
- opstart en afronding van de bouwfase
- het scherp krijgen van de verander-impact op de huidige processen en rand-systemen bij de klanten
- voorbereiden van test- en opleidingsfase waarbij alle klantentiteiten van de VO betrokken worden
- voortgang in het decretale traject en compliance

“We volgen systematisch op of we onze ambities behalen en brengen ook eventuele negatieve effecten in kaart”

Elien Steurtewagen
Senior Business Owner DCB



Hoofdstuk 4 – Begrotings- en Consolidatietool (BCT)

Ivan De Goeyse
Projectleider

BCT groeit uit tot digitaal hart van het begrotingsproces

Met de Begrotings- en Consolidatietool (BCT) bouwt het departement stap voor stap aan één digitaal fundament voor het volledige begrotingsproces. Wat ooit begon als ondersteuning voor enkel de begrotingsopmaak, is vandaag uitgegroeid tot een geïntegreerd platform voor opmaak, monitoring, uitvoering en jaarrekening.

2025 werd daarin een kanteljaar. Projectleider **Ivan De Goeyse** legt uit wat dit betekent voor onze klanten en wat de voordelen zijn voor de eigen medewerkers.

2025: vier nieuwe modules live

In 2025 werd gebouwd aan al onze 14 modules. De onderstaande gingen operationeel:

- Monitoring met alle functionaliteiten
- KAS: cashplanning rechtspersonen
- Opvolging geschillen
- Verwijlinteresten



Monitoring en KAS: tussentijdse rapportering volledig digitaal

Sinds 1 juli 2025 kunnen rechtspersonen hun tussentijdse begrotingsuitvoering rechtstreeks rapporteren via de monitoringmodule in BCT. Alle parameters uit de module **Begrotingsopmaak** en **-aanpassing** zijn automatisch beschikbaar in de tool.

Dat betekent:

- geen dubbele invoer meer
- geen aparte Excelbestanden
- snellere consolidatie
- correctere en beter traceerbare cijfers met dynamische toelichtingen die automatisch worden bijgewerkt met de nieuwste cijfers

Vooraf in de KAS-module wordt duidelijk wat deze digitalisering in de praktijk betekent.

Ivan: “Waar bij KAS vroeger wekelijks tientallen mails met Excelbijlagen werden verstuurd en manueel verwerkt, gebeurt de rapportering nu centraal in één systeem. Gebruikers krijgen automatische herinneringen wanneer input ontbreekt. Het systeem detecteert ook afwijkingen in cijfers, bijvoorbeeld wanneer een bedrag sterk afwijkt van eerdere rapporteringen. Dat vermindert fouten en verhoogt de betrouwbaarheid van de cijfers aanzienlijk.”

Ivan De Goeyse
Projectleider



Meer tijd voor analyse, minder voor administratie

De **impact** is voelbaar op de werkvloer. Medewerkers besteden minder tijd aan het uitsturen, verzamelen en controleren van Excelbestanden. Automatische controles, waarschuwingen en herinneringen nemen een groot deel van de opvolging over. De **focus** verschuift van administratieve verwerking naar inhoudelijke analyse en beleidsvoorbereiding.

BCT als groeiplatform

De ontwikkeling stopt niet bij de kernmodules. Het ICT-dienstencentrum BOBFO schreef de voorbije 4 jaar samen ongeveer 750.000 lijnen code. Maandelijks worden nieuwe functionaliteiten uitgerold.

Vandaag telt het platform **14 modules**; tegen 2026 groeit dat verder met tenminste **3 nieuwe modules**. De aanpak is wendbaar: snel ontwikkelen, snel opleveren en onmiddellijk bijsturen op basis van feedback van eindgebruikers. Die pragmatische werkwijze maakt het mogelijk om ook toepassingen buiten de oorspronkelijke kerntaak op te nemen.

We zijn steeds op zoek naar complementaire modules. BCT evolueert zo van begrotingstool naar een breed intern IT-platform.

2026 > Nieuwe strategische modules en nieuwe uitdagingen

Voor 2026 staan meerdere nieuwe toepassingen op de planning:

DataRegister

Het Departement Financiën en Begroting heeft de voorbije periode bewust ingezet op **één centraal beheerd systeem** voor alle data die binnen het departement en zijn entiteiten wordt gebruikt. Met het DataRegister zetten we daarin een concrete en belangrijke stap.

Het DataRegister brengt op één plaats samen:

- welke data er bestaat
- waarvoor ze gebruikt worden
- wie ze beheert
- en hoe ze technisch is opgebouwd.

Tegelijk nemen we ook een tweede, minstens even belangrijke doelstelling op om data maximaal toegankelijk te maken op een gecontroleerde en veilige manier. Niet alleen voor medewerkers van Financiën en Begroting, maar – waar mogelijk – ook richting de buitenwereld. Het DataRegister is opgevat als een **levend systeem**. Gebruikers kunnen niet alleen bestaande datacollecties raadplegen, maar ook zelf nieuwe datacollecties toevoegen wanneer die relevant zijn voor anderen. Zo bouwen we stap voor stap aan een gedeelde bron van waarheid voor alles waar cijfers, rapportering en data een rol spelen. Op termijn kan het dataregister ook realtime data aan externe websites leveren, zodat transparantie naar burgers wordt versterkt.

Vlaams Europees Rapportering- en Analyseplatform (VERA)

Europese subsidies brengen complexe rapporteringsverplichtingen met zich mee. Deze module moet zorgen voor **gestructureerde opvolging, controle en analyse**.

Simulatietool voor schuld en inkomsten

De **schuldsimulatietool** maakt een- of meerjarige ramingen van de toekomstige rentelasten van de uitstaande en de te financieren Vlaamse schuld. Daarnaast maakt de tool het mogelijk om de impact van wijzigende parameters aan de hand van verschillende scenario's overzichtelijk en grafisch te analyseren.

Van digitalisering naar fundament

Ivan De Goeyse: “Wat in 2025 gerealiseerd werd, gaat verder dan technische modernisering. BOBFO digitaliseert niet gewoon bestaande toepassingen, maar bouwt een **geïntegreerd, verrijkt en toekomstgericht financieel platform** dat processen, data en mensen samenbrengt.”

“De focus verschuift van administratieve verwerking naar inhoudelijke analyse en beleidsvoorbereiding.”



Deel 4

4

Dienst in de kijker: Financiële Operaties (FO)

De dienst Financiële Operaties waakt dagelijks over de kaspositie van de Vlaamse overheid en zorgt ervoor dat alle financiële verplichtingen op elk moment kunnen worden nagekomen. In dit deel tonen we hoe de dienst, ondanks een beperkte omvang, een sleutelrol speelt in de financiering van de Vlaamse overheid en in het vertrouwen van investeerders in haar kredietwaardigheid.

In dit deel

Hoofdstuk 5

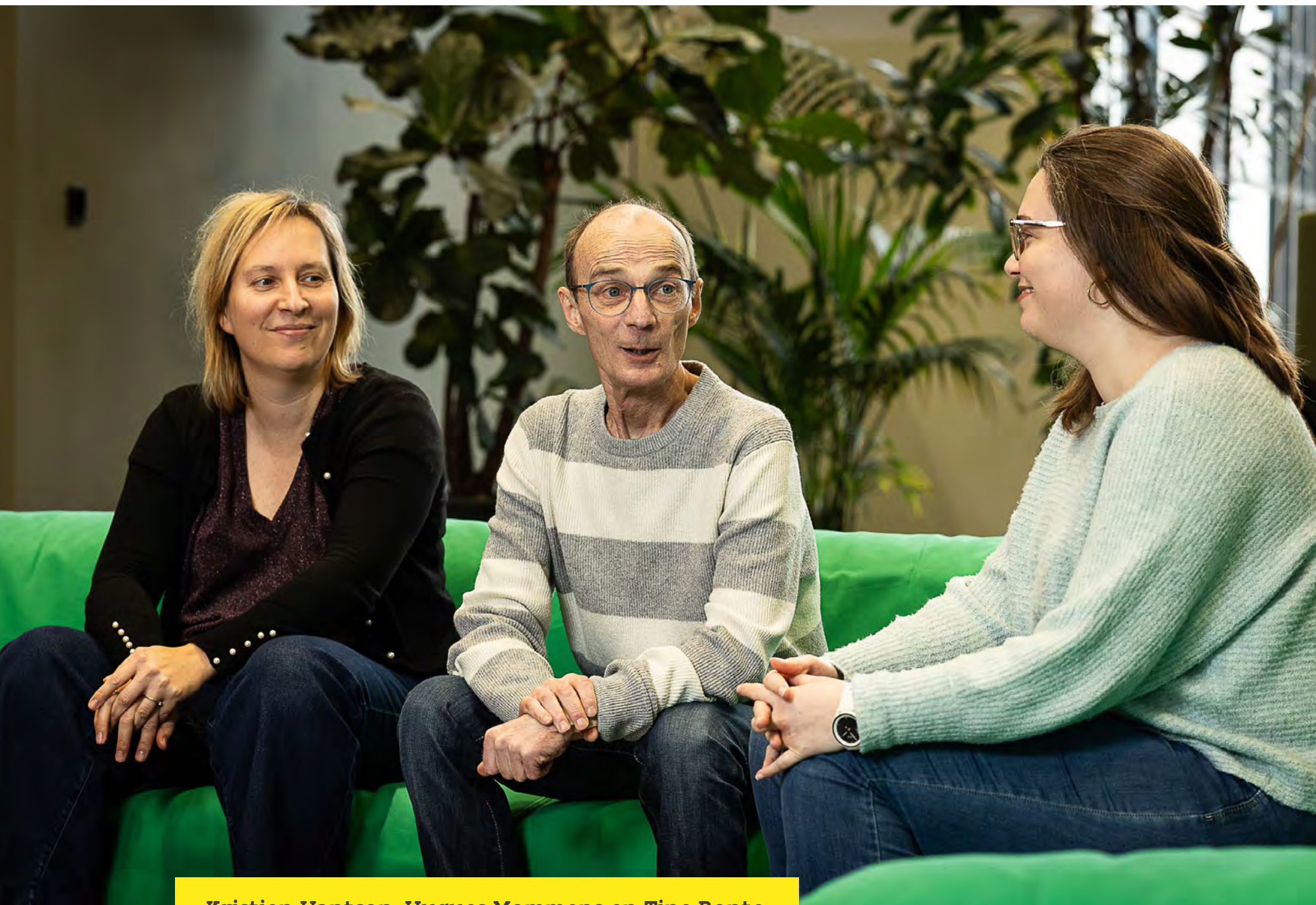
Dienst in de kijker: Financiële Operaties



Hoofdstuk 5 – Dienst in de kijker: FO

Van links naar rechts:
Mireille, Cedric, Kristien, Didier, Hugues, Casper en Tine

Financiële Operaties: het kloppend hart van de Vlaamse kas



Kristien Hantson, Hugues Mommens en Tine Bonte

De dienst Financiële Operaties is met zeven medewerkers klein in omvang maar groot in verantwoordelijkheid. Dagelijks bewaakt het team de kaspositie van de Vlaamse overheid. Ze volgen nauwgezet op welke inkomsten binnenkomen, welke uitgaven gepland staan en hoeveel ruimte er is binnen de kredietlijn. Op basis van die monitoring beslissen ze wanneer en hoeveel geld op de kapitaalmarkt moet worden opgehaald. Grote uitgaven, zoals investeringsprojecten of loonbetalingen, moeten op elk moment gegarandeerd kunnen worden. Dat vraagt een continue afstemming tussen interne ramingen en externe marktomstandigheden.

Recordjaar op de kapitaalmarkt

“2025 was een uitdagend en uitzonderlijk jaar”, zegt **Hugues Mommens**, diensthoofd Financiële Operaties. “Want we hebben nog nooit zoveel geld opgenomen. In totaal werd **meer dan 10 miljard euro** opgehaald via obligatie-uitgiftes, het hoogste bedrag ooit voor de Vlaamse overheid. Dat vereiste een strakke planning en een permanente opvolging van de financiële markten.”

Daarvoor wordt samengewerkt met een **consortium van vier banken** dat bemiddelt tussen de Vlaamse overheid en investeerders zoals verzekeringsmaatschappijen, banken en pensioenfondsen. Samen bepalen ze het geschikte moment om naar de markt te gaan, rekening houdend met internationale economische cijfers, andere grote uitgiftes en de algemene marktdynamiek.

3,5 miljard via dual tranche benchmark

Een van de belangrijkste transacties in 2025 was een dual tranche benchmark van 3,5 miljard euro. Adviseur **Kristien Hantson** legt uit hoe dat werkt: “Bij een benchmarkuitgifte gaat het om een uitgifte van minstens 500 miljoen euro. In dit geval werden twee obligaties van elk 1,75 miljard euro tegelijk uitgegeven, elk met een andere looptijd. Door voor een **dual tranche** te kiezen, wordt het bedrag gespreid over die twee looptijden. Dat biedt voordelen:

- Het vergroot de aantrekkingskracht voor verschillende types investeerders.
- Het vermijdt dat een groot bedrag op één moment moet worden terugbetaald, want we werken met terugbetaling op de einddag van de hoofdsom (zogenaamde bulletleningen).
- De spreiding verhoogt ook de slaagkans van de uitgifte bij grote financieringsnoden.

De belangstelling voor **Vlaamse obligaties** bleef groot. De uitgiftes waren ruim overschreven, wat wijst op een sterk vertrouwen van investeerders in de kredietwaardigheid van de Vlaamse overheid. Tegelijk blijft de context complex. De Vlaamse schuld is kleiner dan de federale en de rating van Vlaanderen ligt één trapje hoger dan de federale overheid.. Maar doordat de Vlaamse obligatiemarkt minder liquide is, vertaalt zich dat niet automatisch in lagere rentetarieven. Liquiditeit speelt op de kapitaalmarkt een cruciale rol.”

Duurzame obligaties: investeren met impact en transparantie

Naast klassieke obligaties zette de dienst in 2025 sterk in op het **vernieuwen van het duurzaamheidskader**.

“Het bestaande sustainability framework dateerde van 2018 en beperkte het aantal uitgaven dat in aanmerking kwam voor duurzame financiering”, vertelt beleidsmedewerker **Tine Bonte**. “In 2025 werd dit kader grondig herwerkt, zo werd samen met verschillende entiteiten binnen de Vlaamse overheid in kaart gebracht welke uitgaven als groen of sociaal kunnen worden beschouwd en hoe daarover gerapporteerd kan worden. Transparantie is daarbij essentieel: in tegenstelling tot klassieke obligaties vereist een duurzame obligatie een duidelijke rapportering over de besteding van de middelen.

Het vernieuwde framework, gepubliceerd begin 2026, omvat **zes groene en vier sociale categorieën**. Voorbeelden zijn investeringen in kustveiligheid, waterbeheer en riolering, maar ook sociale uitgaven zoals vaccinaties en leerlingenvervoer. Dankzij deze actualisering kan de Vlaamse overheid voortaan meerdere duurzame obligaties uitschrijven en een bredere groep investeerders aanspreken die specifiek inzet op duurzame financiering.

“Dankzij deze actualisering van het sustainability framework kunnen we meer duurzame obligaties uitschrijven en een bredere groep investeerders aanspreken.”



Tine Bonte
Beleidsmedewerker



Financiële Operaties in cijfers

3,5

miljard euro
opgehaald via een dual
tranche benchmark

1,4

miljard euro
intern belegd door
Vlaamse publieke
entiteiten

80

entiteiten aangesloten
bij de verzekeringspool

Meer dan
10 miljard euro

in totaal opgehaald via obligaties in 2025

1,7

miljard euro
door nieuw contract met de Europese Investeringsbank
voor sociale huisvestingsprogramma's

Vlaamse publieke entiteiten die tijdelijk over overtollige middelen beschikken, kunnen die intern beleggen. In 2025 ging het om een bedrag van bijna **1,4 miljard euro**. Deze interne financiering vermindert de noodzaak om extern geld op te halen en wordt door het Instituut voor de Nationale Rekeningen niet als bijkomende schuld beschouwd.

Ook de pooling van verzekeringen voor een **tachtigtal Vlaamse entiteiten** behoort tot het takenpakket. Door op te treden als aankoopcentrale kan de Vlaamse overheid betere voorwaarden onderhandelen. In 2025 werd de heraanbesteding voorbereid.

Daarnaast werd in 2025 een nieuw contract afgesloten met de Europese Investeringsbank ter waarde van **1,7 miljard euro** voor sociale huisvestingsprogramma's. Dergelijke financiering aan gunstige voorwaarden verlaagt de druk op de kapitaalmarkt.

Vooruitblik 2026

- 7 à 8 miljard euro verwachte financieringsnood via meerdere obligatie-uitgiftes
- Actieve promotie van het vernieuwde duurzaamheidskader bij (internationale) investeerders
- Eerste rapportering over de besteding van duurzame obligatiemiddelen onder het nieuw kader
- Voorbereiding wissel kassier in 2028: marktconsultaties en opstart traject nieuw kassierscontract, inclusief evaluatie van de kredietlijn en contractvoorwaarden
- Gunning van de overheidsopdrachten voor de polissen van de pooling verzekeringen
- Presenteren rapport uitgaventoetsing
Evaluatie van de risicoafdekking en de risicoafdeckingsmechanismen (klassiek en alternatief) aan de Vlaamse Regering
- Oprichting Vlaams adviescomité begrotings- en schuldbeleid

“De belangstelling voor Vlaamse obligaties bleef groot, wat wijst op een sterk vertrouwen van investeerders”

Kristien Hantson
Adviseur





Deel 5

In dit deel

Hoofdstuk 6
Migratie publieke websites

Hoofdstuk 7
Inkanteling VO werkplekdiensten

Hoofdstuk 8
Hoe gaan we bij DFB om met AI?

Hoofdstuk 9
Serieregister: de grote update

Slimmer werken: technologie, tools en toekomstgericht beheer

Digitalisering en innovatie spelen een steeds grotere rol in de manier waarop het departement werkt. In dit deel belichten we hoe nieuwe systemen, verbeterde processen en samenwerking tussen teams bijdragen aan een efficiëntere en toekomstgerichte organisatie. Het toont hoe het departement blijft zoeken naar manieren om dienstverlening en interne werking verder te versterken.



Hoofdstuk 6 – Migratie publieke websites

Van links naar rechts:
Gijs Lamers, Jens Patel en Rik Wouters

Eén platform, vier websites: een succesvolle migratie naar het webplatform van de Vlaamse overheid

In 2025 hebben we een belangrijke stap gezet in de verdere digitale transformatie van onze organisatie: de migratie van vier publieke websites naar het centrale webplatform van de Vlaamse overheid. Tot dan werkten we los van dat platform, met een eigen WordPress-omgeving en aparte structuren.

De overstap kadert in onze ambitie om de herkenbaarheid van onze publieke website te versterken, de efficiëntie van onze digitale communicatie te verhogen, de toegankelijkheid te verbeteren en de veiligheid van onze online aanwezigheid structureel te verankeren.

Waarom deze migratie in 2025?

> Herkenbaarheid speelde een grote rol.

De huisstijl van de Vlaamse overheid is sterk ingeburgerd bij burgers en stakeholders. Door mee in dat verhaal te stappen, presenteren we ons duidelijk als departement van de Vlaamse overheid. Dat verhoogt het vertrouwen en vermijdt verwarring over wie we zijn en waar we voor staan.

> Daarnaast kiezen we voor efficiënt contentbeheer.

Een eigen platform verder ontwikkelen vraagt aparte middelen, technische ondersteuning en voortdurende investeringen. Door bij het gedeelde webplatform aan te sluiten, maken we gebruik van bestaande templates, duidelijke richtlijnen en een ondersteunend team.

Dankzij het gedeelde content managementsysteem (CMS) kunnen we één nieuwsbericht eenvoudig publiceren op meerdere websites. Dit bespaart tijd en zorgt voor consistente communicatie. Dat brengt rust en focus.

> Ook security was een belangrijke factor.

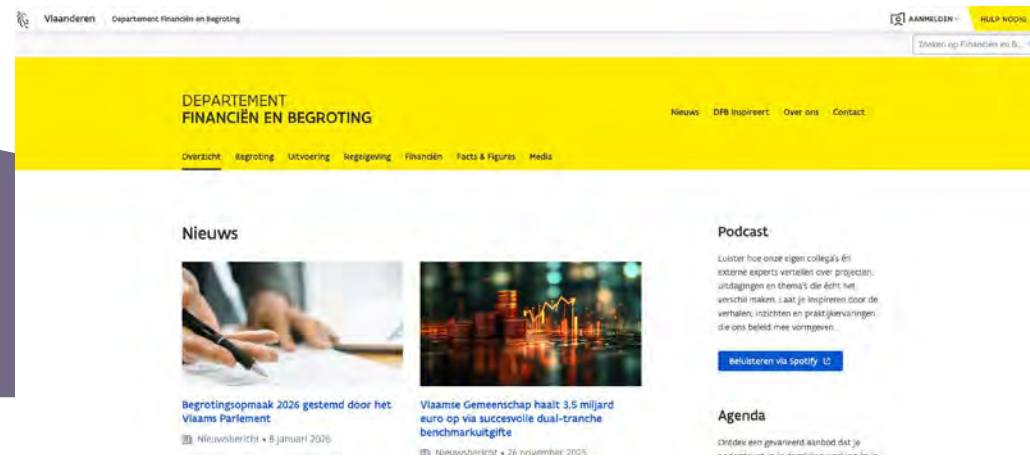
We merkten steeds vaker dat er werd geprobeerd binnen te dringen op onze achterliggende server. Het aantal aanvallen nam sterk toe. De overgrote meerderheid van de requests bestond uit pogingen tot scraping of geautomatiseerde aanvallen door bots. Hoewel die geen grote incidenten veroorzaakten, was het duidelijk dat onze zes jaar oude template niet langer voldeed aan de hedendaagse veiligheidsvereisten.

“Door aan te sluiten bij het centrale platform maken we gebruik van een robuuste beveiligingsarchitectuur, centrale monitoring en een gespecialiseerd team dat permanent waakt over updates en bescherming.”

Rik Wouters
Team Ondersteuning



Welke websites zijn gemigreerd?



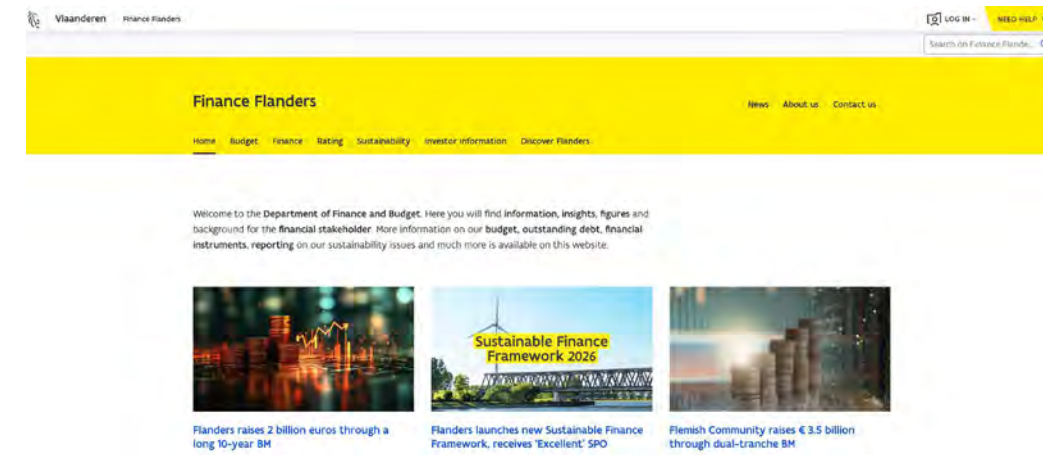
fin.vlaanderen.be

Onze hoofdwebsite, gericht op burgers, studenten, journalisten en andere geïnteresseerden.



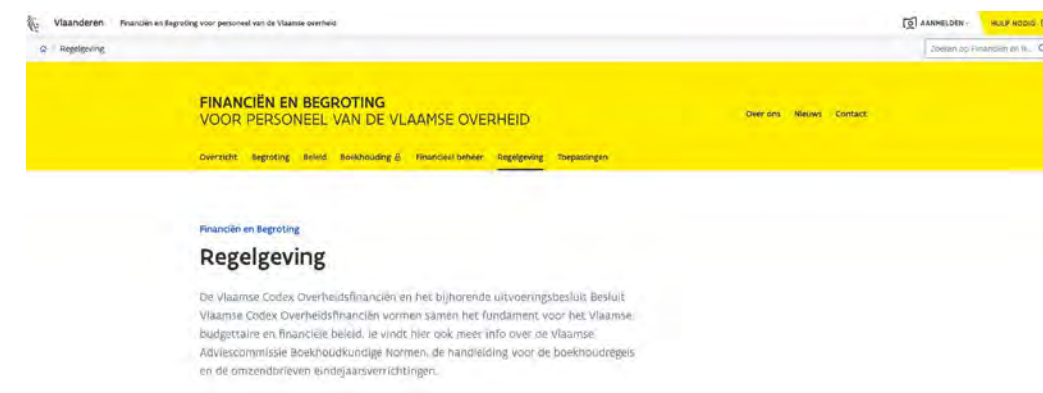
[Repertorium Rechtspersonen](#)

Een gespecialiseerde website voor financiële experts, met een overzicht van alle rechtspersonen binnen de Vlaamse Gemeenschap en hun jaarrekeningen.



financeflanders.be

De Engelstalige tegenhanger, specifiek voor buitenlandse financiële stakeholders en investeerders.



[Vlaamse Adviescommissie Boekhoudkundige Normen](#)

Deze website voor boekhoudkundige experts werd geïntegreerd in onze interne financiële en boekhoudkundige hub. Zo centraliseren we waardevolle kennis binnen één herkenbare omgeving.



Jens Patel
Team Communicatie



Vernieuwde manier van datavisualisatie

Een bijkomend voordeel van de migratie is de introductie van een **dynamisch datavisualisatieplatform**. Vroeger moesten cijfers manueel in Excel worden aangepast, grafieken als afbeelding opgeslagen en vervolgens opgeladen in het CMS. Dat was tijdrovend en foutgevoelig. Vandaag beheert de inhoudelijk expert de cijfers centraal. Na publicatie worden ze automatisch en in realtime weergegeven op de website. Dat verhoogt de actualiteit, vermindert fouten en versnelt de publicatie van nieuwe gegevens.

Toegankelijkheid volgens Europese normen

Het centrale webplatform is gebouwd volgens de geldende Europese toegankelijkheidsrichtlijnen.

“Vandaag kunnen bezoekers met een visuele beperking de website laten voorlezen, en is de structuur aangepast aan internationale accessibility-standaarden.”

Samenwerking als sleutel tot succes

De migratie was enkel mogelijk dankzij nauwe samenwerking tussen verschillende afdelingen en diensten: team Communicatie, team Ondersteuning, inhoudelijke experts en redacteurs, en Digitaal Vlaanderen.

Veerle Van den Broeck en haar collega's bij Digitaal Vlaanderen leverden een belangrijke bijdrage aan de realisatie van dit traject. Door duidelijke spelregels, technische kaders en intensieve afstemming kon de migratie succesvol worden afgerond.

Wat is de volgende stap?

De migratie is afgerond, maar het werk stopt niet. We willen de huidige inhoud kritisch bekijken: wat is nog relevant, waar liggen nieuwe noden, en hoe kunnen we nog beter inspelen op de verwachtingen van ons publiek? Daarnaast staat nog een grote uitdaging op de planning: **de migratie van de interactieve handleiding boekhoudregels**, een handboek van meer dan 600 pagina's over de boekhouding van de Vlaamse overheid. De omvang en de bestaande structuur maken dit tot een complex traject dat zorgvuldig moet worden aangepakt.



Hoofdstuk 7 – Inkanteling VO werkplekdiensten

Stefaan D'Hondt en Rik Wouters

Inkanteling werkplekdiensten: één standaard, meer efficiëntie

In 2025 zette het departement een belangrijke stap in de verdere standaardisatie en ontzorging van zijn digitale werkomgeving. In lijn met het ondernemingsplan 2025–2029 werd de inkanteling van de werkplekdiensten in het aanbod van de Vlaamse overheid (VO) volledig afgerond. Waar we eerder al structureel kozen voor VO-software zoals Microsoft 365 en Jira, schakelden we dit jaar ook over op het VO-aanbod voor hardware en bijhorende software. Matthias Butaye nam de rol van projectleider op, Stefaan D'Hondt en Rik Wouters leidden de operatie op de werkvloer in goede banen.

Eén uniforme werkplek voor iedereen

De overstap betekent dat alle bestaande DFB-gebruikershardware (zoals laptops) en de eigen Windows 10-build onder Vlabel-beheer zijn vervangen door toestellen en software die aangeboden worden via de raamcontracten van de Vlaamse overheid. Deze uniforme aanpak zorgt voor een **gestroomlijnde, veilige en toekomstgerichte digitale werkplek** voor al onze medewerkers. “Het was niet gewoon een nieuwe laptop uitdelen,” vertelt Stefaan. “We schakelden tegelijk over van Windows 10 naar Windows 11. Bij sommige gebruikers waren we op een half uur klaar, bij anderen duurde de begeleiding vier à vijf uur. Geduld was soms onze belangrijkste tool.”

Samenwerking met Digitaal Vlaanderen en Cegeka

De inkanteling werd gerealiseerd in nauwe samenwerking met **Digitaal Vlaanderen**, dat via haar ICT-raamcontract de werkplekdiensten coördineert. **Cegeka**, als uitvoerende partner binnen dit contract, stond in voor de levering en installatie van de nieuwe hardware en software. Dankzij een vlotte samenwerking en duidelijke afspraken verliep de migratie zonder grote problemen. “De meeste standaardprofielen ondervonden weinig hinder. Voor specifieke toepassingen en verbindingen met externe servers liep de transitie complexer en werd bijkomende opvolging voorzien”, aldus Stefaan.

Meer dan technologie: een stap richting ontzorging

De overstap naar het VO-netwerk past binnen een bredere visie op ontzorging, kostenbeheersing en cyberveiligheid. Door voor een centraal beheerde en up-to-date werkomgeving te kiezen, beschikt het departement vandaag over één uniforme, toekomstgerichte digitale werkplek. Nieuwe medewerkers en trajecten, zoals binnen FOMO, worden meteen geïntegreerd in dezelfde omgeving met toegang tot e-mail, Microsoft 365, Jira en wifi. De inkanteling vormt zo een **structurele bouwsteen** voor een efficiëntere en beter ondersteunde werking van het departement.



Stefaan D'Hondt



De operatie in cijfers

350

Ongeveer 350 laptops
vervangen

15

Gemiddeld
15 toestellen per dag

90

Eind oktober was 90%
van de organisatie
overgeschakeld

De voordelen van deze inkanteling

- **Snellere ondersteuning** en levering van toestellen
- **Betere beveiliging** dankzij centrale updates en monitoring
- **Efficiënter beheer** van software
- **Eenduidige gebruikerservaring** over de hele organisatie

De migratie was
een **intensieve en strak geplande operatie**.
Testfase in augustus, gestart eind september.



Hoofdstuk 8 – Hoe gaan we bij DFB om met AI?

Tanja Verheyen
Communicatieverantwoordelijke

Artificiële intelligentie: bewust verkennen, verantwoord experimenteren

“Artificiële intelligentie is geen toekomstmuziek meer. Ook binnen het departement wordt volop verkend hoe AI een zinvolle meerwaarde kan betekenen voor de dagelijkse werking. Niet door blind tools uit te rollen, maar door bewust te experimenteren, duidelijke kaders te creëren en medewerkers te sensibiliseren. “We willen de boot niet missen,” zegt Tanja Verheyen, teamhoofd Communicatie, “maar evenmin ondoordacht vertrekken.”

Die aanpak sluit nauw aan bij het bredere Vlaamse beleid. Digitaal Vlaanderen speelt daarin een voortrekkersrol, met een **AI-expertisecentrum** dat algemene richtlijnen uitwerkt voor de hele Vlaamse overheid. “Die regels zijn bewust breed opgezet,” legt Tanja uit. “Wij hebben binnen DFB gekeken hoe we die konden vertalen naar onze eigen context, onze eigen zandbak.”

Driepijlers: opleiding, afbakening en experiment

“Het AI-beleid binnen DFB rust vandaag op drie duidelijke pijlers. De eerste is **AI-geletterdheid**. “Opleiding is cruciaal,” benadrukt Tanja. “Er zijn grote verschillen in kennis en ervaring. Sommigen werken al jaren met AI, anderen weten niet goed wat mag of hoe het werkt. Op basis van persona’s die door Digitaal Vlaanderen werden ontwikkeld, bieden we gerichte opleidingen aan, afgestemd op het kennisniveau van medewerkers. De tweede pijler is het **afbakenen van de speelruimte**. Niet iedereen gebruikt AI op dezelfde manier: sommige medewerkers werken met gratis tools, anderen kregen een professionele account.”



“Daar horen duidelijke afspraken bij,” zegt Tanja. “Die zijn samengebracht in een heldere onepager, met als eerste principe: **bezint eer ge begint**. Vraag jezelf af of AI echt een meerwaarde is voor wat je wil doen. Het kost energie en middelen, dus gebruik het bewust.”

“Daarnaast geldt: enkel in werkcontext, nooit privé. En vooral: **de gebruiker blijft verantwoordelijk**. Wat je erin stopt en wat eruit komt, blijft jouw verantwoordelijkheid. Je moet ook transparant zijn over het gebruik en altijd kritisch blijven, want niet alles wat AI genereert, klopt.”

Kleine experimenten, grote vragen

De derde pijler bestaat uit **experimenten met concrete usecases**. In plaats van iedereen meteen een Copilot-licentie te geven, werd bewust gekozen voor een gefaseerde aanpak. Medewerkers konden een usecase indienen en kregen toegang tot een professionele tool zoals ChatGPT, Copilot of Claude. “In 2026 gaan we daar volop mee van start en bekijken we: Is dit nuttig? Voor wie? En heeft het voldoende meerwaarde om breder uit te rollen?”

Die aanpak houdt rekening met de diversiteit binnen het departement. Want een tool die interessant is voor IT, is dat niet noodzakelijk voor communicatie of boekhouding. De vraag is: **wat is de gemeenschappelijke basis?**

Binnen DFB bewaakt een AI-werkgroep dit proces. Tanja is daarin SPOC, samen met de DPO en de Information Security Officer. Samen bekijken ze wat kan en wat niet, en toetsen de usecases aan regelgeving en veiligheid.

Bewust omgaan met risico's

Dat veiligheid geen detail is, blijkt ook uit de strengere toepassing van de **AVG-regels**. “Persoonsgegevens horen niet thuis in AI-tools,” benadrukt Tanja. “Geen gsm-nummers, geen geboortedata, geen ID's. Eén datalek en je hebt een groot probleem. Daarom is een **basisopleiding verplicht** voor iedereen die met AI aan de slag wil, want de meeste fouten gebeuren uit onwetendheid, niet uit slechte wil.” Sensibilisering gaat echter verder dan regelgeving alleen. Er is ook aandacht voor duurzaamheid. AI verbruikt veel energie en water. Ook dat moet mee in de afweging. Is het echt nodig?

Stap voor stap vooruit

Weerstand tegen AI is er nauwelijks, al blijft twijfel bestaan. Uit een interne bevraging blijkt dat ongeveer **een derde van de medewerkers** nog niet goed weet of AI voor hun job relevant is. “Dat is begrijpelijk,” zegt Tanja. “Niet elke functie leent zich er even makkelijk toe.”

De effecten zijn vandaag nog moeilijk te meten. “We willen met kleine stapjes vooruitgaan,” klinkt het. “Eerst leren werken met de tools, experimenteren, fouten maken. Dat vraagt tijd en investering. Het idee dat AI meteen massa's werkuren vrijmaakt, klopt niet. Pas als je het systeem goed kent, kan het je echt helpen.”

Toch zijn de eerste toepassingen veelbelovend: van het samenvatten van teksten en het opstellen van mails tot ondersteuning bij functieprofielen, IT-documentatie en interne communicatie. Het zijn vaak kleine dingen, maar samen maken ze het werk efficiënter.

Mens aan het stuur

Vervangt AI menselijke expertise? Volgens Tanja ligt het echte risico elders. “Niet dat AI je job overneemt, maar dat er een kloof ontstaat tussen mensen die ermee kunnen werken en mensen die afhaken. Voor mijn job bijvoorbeeld kan het taken versnellen, maar strategie, nuance en context blijven mensenwerk.”

“Cruciale beslissingen, analyses en strategische keuzes mogen dan ook nooit volledig aan AI worden overgelaten. “AI kan helpen, maar de mens blijft aan het stuur.”

Vooruitblik

De ambitie voor de komende jaren is duidelijk: **een brede basiskennis bij alle medewerkers en een doordacht gebruik van AI** daar waar het echt een meerwaarde biedt. “Als binnen drie tot vijf jaar iedereen weet wat AI kan, wat niet, en wanneer je het best inzet, dan zijn we geslaagd,” besluit Tanja. “Zonder angst, maar met gezond verstand.”

AI is nog volop in ontwikkeling. Binnen DFB wordt die evolutie niet afgewacht, maar bewust verkend: met duidelijke regels, ruimte om te leren en oog voor verantwoordelijkheid. Dat is geen sprint, maar een traject. En precies daarin schuilt de kracht van deze aanpak.

“AI kan helpen, maar de mens blijft aan het stuur.”





Hoofdstuk 9 – Serieregister: de grote update

Harald Nilens en Louis Dejaeghere

Serieregister: wat gebeurde er in 2025?

In een organisatie waar dagelijks honderden documenten ontstaan, is overzicht geen luxe maar noodzaak. Het Serieregister vormt daarbij het kompas. In 2025 kreeg dat kompas een grondige herijking.

Het Serieregister werd in het leven geroepen in 2018 als onderdeel van **Digitaal Archief Vlaanderen (DAV)** en in 2020 in gebruik genomen. De oorspronkelijke informatie werd toen geïmporteerd vanuit het bestaande informatiebeheersplan van het departement. Maar zes jaar later bleek dat veel series niet langer aansloten bij de realiteit. Processen evolueerden, wetgeving wijzigde en er kwamen ook nieuwe documentstromen bij.

“Die series waren dringend toe aan een update,” zegt **Louis Dejaeghere**, consultant Informatiebeheer van Het Facilitair Bedrijf. “Na mij grondig in de structuur van de organisatie te hebben ingewerkt, ben ik begonnen met alle processen van het departement te bekijken. Per dienst hebben we workshops georganiseerd om samen te checken: wat is er veranderd? Is de procesoutput gewijzigd? Wat is er nog niet opgenomen in het register? Is er nieuwe wetgeving rond bewaartermijnen en bestemming?”

Minstens even belangrijk was de **bewustwording** die het proces op gang bracht: “Informatiebeheer komt altijd een beetje tussen de kernprocessen doorfietsen. Die workshops waren een moment om samen stil te staan bij hoe we dag in dag uit met informatie omgaan.”

Waarom is dat belangrijk?

Het Serieregister is meer dan een inventaris. **Het is de ruggegraat van documentbeheer en het digitaal archief (E-depot).** “De beheersregels in het Serieregister vormen de kapstok waar het E-depot aan vasthangt,” legt Louis uit. “Wanneer dossiers worden overgedragen naar het digitaal archief, worden ze altijd gekoppeld aan een serie uit het register.”

Per serie wordt vastgelegd hoe lang informatie bewaard moet worden, of ze vernietigd mag worden of permanent wordt bewaard, en hoe ze geclassificeerd is op vlak van informatieveiligheid en privacy. “Je krijgt eigenlijk een centraal overzicht van welke informatie we produceren en beheren binnen de organisatie, en wat ermee moet gebeuren”, aldus **Harald Nilens**, Diensthoofd Communicatie, Kennisdeling en Informatie. “Dat biedt ook houvast in de dagelijkse werking. Als iemand een dossier afsluit en niet weet wat ermee moet gebeuren, kan die dat eenvoudig raadplegen. Dan weet je: deze wetgeving is van toepassing, dit moet bewaard blijven, of dit mag vernietigd worden.”

“Documenten vernietigen zit ons niet echt in het bloed bij de overheid.”



Harald Nilens

Diensthoofd Communicatie, Kennisdeling en Informatie

Van regel naar realiteit

De grootste uitdaging zit niet in het opstellen van regels maar in het toepassen ervan. “Documenten vernietigen zit ons niet echt in het bloed bij de overheid,” zegt Harald. “We willen dat de beheersregels correct worden toegepast. Maar informatie die niet meer nodig is, wordt vaak gewoon vergeten. In een analoge wereld raakte een kast vol en moest je wel dingen weggooien. Vandaag is digitale opslag bijna eindeloos. Er is minder urgentie om op te ruimen.”

Tegelijk groeit het volume exponentieel. “Het volume is zoveel groter geworden. We produceren elke dag zoveel informatie. Het komt erop aan goed te structureren en het vernietigingsproces en de doorstroom naar archivering zoveel mogelijk te automatiseren. Manueel is dat bijna onbegonnen werk.”

Ook **bewaartermijnen** vragen nuance. Louis: “Je hebt wettelijke bewaartermijnen waar je je sowieso aan moet houden. Maar daarnaast zijn er administratieve bewaartermijnen. Daar moet je rechtlijnigheid in krijgen. Zoniet werk je met verschillende termijnen tussen verschillende diensten.”

En dan is er nog het luik **informatieveiligheid**. “In het Serieregister is er ook een luik rond informatieclassificatie. Samen met de DPO en de CISO zorgen we ervoor dat duidelijk is wat vertrouwelijk is, wat in principe openbaar mag gemaakt worden en waar persoonsgegevens in voorkomen.”

Tot slot wordt er nauw overlegd met de dienst Coördinatie om de verschillende procesniveaus waaraan de series worden gekoppeld, goed op elkaar af te stemmen. Op die manier bundelen we alle input tot één representatief en coherent informatiebeheerplan.



De uitdagingen van 2026

Na de update volgt de implementatie.

In 2026 verschuift de **focus** naar:

- het toepassen van de beheersregels in SharePoint
- het automatiseren van vernietiging en archivering
- het aansluiten op en effectief gebruiken van het E-depot
- het exporteren en archiveren van informatie uit applicaties

Beheersregels vastleggen is één stap. Het integreren in de dagelijkse werking is de volgende. Daarnaast wordt gezocht naar een werkbaar evenwicht tussen centrale ondersteuning door Informatiebeheer en eigenaarschap binnen de teams.

Het doel is helder: actieve werkomgevingen ontlasten, overzicht creëren en tegelijk duurzaam archiveren wat bewaard moet blijven.

“De update van de informatiebeheersregels was een moment om samen stil te staan bij hoe we dag in dag uit met informatie omgaan.”

Louis Dejaeghere

Consulent Informatiebeheer van Het Facilitair Bedrijf



Wat is het serieregister?

Het Serieregister is een centraal register waarin alle entiteiten van de Vlaamse overheid vastleggen hoe zij hun informatie beheren. Het is één van de applicaties binnen Digitaal Archief Vlaanderen (DAV). Het bevat zelf geen documenten, maar beschrijft reeksen van gelijkaardige dossiers of documenten, zogenaamde “series”.

Per serie wordt vastgelegd:

- welke documenten erin zitten
- aan welk proces ze gekoppeld zijn
- hoe lang ze bewaard worden
- of ze na afloop vernietigd of permanent bewaard worden
- hoe ze geclassificeerd zijn op vlak van informatieveiligheid en privacy

Het register is de kapstok waaraan het digitaal archief hangt. Wanneer dossiers worden overgedragen naar het E-depot, gebeurt dat steeds gekoppeld aan een serie in het Serieregister.

Informatiebeheer vroeger en nu

Vroeger (voor 2018)

Het informatiebeheersplan bestond uit een omvangrijke Excel-lijst. Herzieningen gebeurden in blok, om de vijf jaar. Als één proces wijzigde, moest steeds het volledige plan worden herzien. Overzicht en flexibiliteit waren beperkt.

Nu

Het serieregister werkt met afzonderlijke, op zichzelf staande series. Elke serie kan apart worden herzien. Wijzigingen in één proces vragen geen globale herwerking. Bovendien wordt historiek bewaard en kunnen series gekoppeld worden over entiteiten heen. Het systeem is dynamischer, transparanter en beter afgestemd op digitale archivering.

Meer weten?

www.vlaanderen.be/het-facilitair-bedrijf-informatiemanagement/informatie-archiveren/digitaal-archief-vlaanderen/serieregister





Deel 6

6

Samen sterk: mensen, welzijn en engagement

Het werk van het Departement Financiën en Begroting gebeurt nooit alleen. Samenwerking met andere entiteiten van de Vlaamse overheid, federale en internationale partners, en interne teams vormt de basis van een sterke en betrouwbare financiële werking. In dit laatste deel tonen we hoe samenwerking, kennisdeling en vertrouwen bijdragen aan het realiseren van de gezamenlijke doelstellingen van de Vlaamse overheid.

In dit deel

Hoofdstuk 10
HR-Beleid



Hoofdstuk 10 – HR-Beleid

Els Van Moer
Diensthoofd Personeel en Ondersteuning



Els Van Moer

HR-traject FOCUS als strategische keuze voor werkbaar werk in 2025

In 2025 koos HR resoluut voor Focus als jaarthema. Geen modewoord, maar een antwoord op een herkenbare realiteit: een werkdag vol prikkels, onderbrekingen en kleine brandjes, met aan het eind van de dag het gevoel dat er veel gebeurde maar weinig echt werd gerealiseerd.

Vanuit die vaststelling werkte HR een jaartraject uit dat inzet op twee samenhangende luiken. Enerzijds ging het over **effectiever organiseren en communiceren**: hoe plannen we ons werk, hoe vergaderen we, wie moet waar echt bij zijn. Anderzijds lag de nadruk op **mentaal welzijn**. Want focus is geen puur technische vaardigheid, maar nauw verbonden met hoe mensen zich voelen, hoe vol hun hoofd zit en hoeveel ruimte er is om te herstellen.

Voor de allereerste keer was dat geen vrijblijvende oefening, maar een **generieke doelstelling voor iedereen**. HR zette het expliciet in PLOEG, het prestatimanagementsysteem van de Vlaamse overheid waarin medewerkers en leidinggevendenden doelen plannen, opvolgen en evalueren.

Via intranet verschenen leertips, er waren keynotes over efficiënter werken en over hoe het brein omgaat met prikkels en afleiding. Het traject kreeg zo een duidelijke structuur en een gedeeld begrippenkader binnen het hele departement.

Van theorie naar praktijk: focuscharters en veerkracht

Na de inspiratiefase volgde het concrete werk. In september 2025 kwam er een **focuscharter op departementsniveau**. In oktober en november gingen teams vervolgens een stap verder en werkten ze, begeleid door HR en de keynotespreker, aan een **eigen teamcharter**. Geen opgelegd document, maar afspraken op maat van de eigen werking.

Die afspraken waren vaak verrassend eenvoudig en tegelijk doeltreffend: bewust pauzes nemen, vergaderingen scherper afbakenen, kritisch kijken wie echt nodig is bij overleg, gsm's uit het zicht leggen, mails niet voortdurend beantwoorden maar bundelen op vaste momenten. Ook praktische ondersteuning speelde een rol, met tips rond het gebruik van Teams en Outlook, en aandacht voor vaste routines en ritmes, zowel op kantoor als thuis.

Parallel bood HR **vrijwillige veerkrachtssessies** aan: drie dagtrajecten waarin medewerkers bewust tijd namen om stil te staan, te reflecteren en opnieuw ruimte te maken in hun hoofd. De respons was positief en bevestigde dat focus ook preventief werkt.

Als diensthoofd personeel en ondersteuning volgde Els Van Moer het traject van dichtbij, ook in haar eigen team. “Wat bij mij is blijven hangen, is het belang van deconnecteren. Eigenlijk hebben we allemaal een popcornbrein. Alles popt maar op, maar zo kom je niet tot resultaat”, zegt ze. “Zeker bij thuiswerk hebben mensen, ook ik, de neiging om maar door te doen. Dat voelt productief, maar dat is het totaal niet.”

In haar team leidde het **focuscharter** tot heel concrete keuzes: maandelijks samen koffiedrinken, bewuster omgaan met pauzes, vaker de vraag stellen of aanwezigheid op een overleg wel nodig is en niet continu je mails checken. “Mails zijn zoals konijnen die kweken. Hoe sneller je antwoordt, hoe sneller je weer mails terug krijgt. Dus baken dat af tot bijvoorbeeld twee momenten op een dag. Meer focus krijgen, is geen knop die je op één, twee, drie omzet. Maar doordat de hele organisatie, tot en met het directiecomité, hierin meegaat, ontstaat er wel een sterk en gedragen verhaal.

Wat ze ook terughooft vanop de werkvloer, is dat FOCUS onverwacht **verbinding creëert**. Door afspraken bespreekbaar te maken, door nee te leren zeggen op een onderbouwde manier, en door goede praktijken tussen teams te delen. “Het gaat niet alleen over rust in je hoofd, maar ook over hoe je samenwerkt. Daarom is ons thema voor 2026 niet voor niets verbinding geworden.”

“Eigenlijk hebben we allemaal een popcornbrein”

Els Van Moer

Diensthoofd Personeel en Ondersteuning



In 2026 gaan we van FOCUS naar verbinding

Met **verbindend communiceren** als nieuw jaarthema bouwt HR verder op de fundamenteën van FOCUS. In een post-coronacontext, waarin thuiswerk vanzelfsprekend werd, groeit de nood aan echte verbinding: binnen teams, tussen diensten en over afdelingen heen.

Verbinding betekent daarbij meer dan gezelligheid. Het gaat over **heldere communicatie, betere feedback en samen tot sterkere resultaten komen**. Niet alleen leidinggevend, maar alle medewerkers spelen daarin een rol. De keynote 'Verbindende Communicatie' gaf alvast een voorzet en maakte duidelijk dat verbindend communiceren een vaardigheid is die je kan leren en oefenen.

Dit jaar zetten we daarom in op een organisatie waar mensen zich gezien en verbonden voelen. Focus en verbinding blijken geen aparte sporen, maar twee lijnen die samenkomen in duurzaam en werkbaar werk.



Samen in beweging

Algemeen

Departementale uitstap: samen sporten, ontspannen en genieten

Op **9 september** trokken we met het hele departement naar het - voor sommigen toch wat verre - Hasselt voor onze jaarlijkse departementale uitstap. Deze keer werden we ondergedompeld in een sportainment-ervaring bij **Sparkx**.

Tijdens actieve en interactieve challenges daagden we elkaar uit: van een voetbalduel tot racen in een Formule 1-simulator of krachtige swings in de batting cage. Sommigen waagden zich zelfs aan een metershoge Jenga-toren, terwijl anderen hun talent als hengelaar ontdekten.

Na al die inspanningen was het tijd voor ontspanning. Na een korte, natte wandeling kwamen we aan bij de terreinen van **Hogeschool PXL**, waar we de dag afsloten met een gezellige babbel, een frisse cocktail en een heerlijke barbecue.

En zoals dat soms gaat: na regen kwam zonneschijn. Het perfecte moment om de terugreis te starten na alweer een geslaagde en verbindende dag.



Samen in beweging: sportieve en solidaire hoogtepunten

Ook dit jaar zetten onze collega's zich op verschillende manieren samen in: voor sportieve uitdagingen, voor elkaar en voor een goed doel. Deze vier activiteiten tonen hoe sterk teamspirit en engagement verankerd zitten in ons departement.

100 km voor Kom op tegen Kanker

Op 16 maart 2025 liepen collega's **Tanja, Jay en Koen** samen met onze minister, **Ben Weyts** de 100km-run voor Kom op tegen Kanker. Met veel enthousiasme en doorzettingsvermogen legde iedereen zijn deel van de afstand af, gesteund door de vele supporters langs het parcours. Hun deelname droeg bij aan betere zorg en toekomstkansen voor mensen met kanker. Een knappe prestatie met een warm doel.

Antwerp 10 Miles

Tijdens de Antwerp 10 Miles kleurden onze collega's opnieuw het deelnemersveld. Onder een stralende lentezon liepen ze door de Antwerpse straten, elk met een eigen sportieve ambitie. Het werd een energieke dag vol teamspirit, aanmoedigen en plezier – een vaste klassieker in onze jaarlijkse sportkalender.

Brussels Ekiden

Ook aan de Brussels Ekiden, **de grootste aflossingsmarathon van het land**, namen verschillende teams van ons departement deel. In ploegen van zes liepen ze samen de marathonaafstand, met het Koning Boudewijnstadion als levendige uitvalsbasis. De Ekiden blijft een vaste waarde waarin sportiviteit en samenwerking naadloos samengaan.

AS Adventure Antwerp 60

Dit jaar stapten enkele collega's mee in de AS Adventure Antwerp 60. Eén dappere collega legde de volledige 60 kilometer af, een prestatie die heel wat doorzettingsvermogen vergde. De andere teamleden kozen voor een gezamenlijk traject van 24 kilometer, waarbij samen wandelen, elkaar motiveren en het parcours samen beleven centraal stonden. Zo bood dit evenement voor iedereen een passende uitdaging, gedragen door dezelfde collegiale spirit.





Vlaanderen
verbeelding werkt

DEPARTEMENT
FINANCIËN EN BEGROTING

fin.vlaanderen.be