



Naar een “Connected, Powered en Trusted” overheid



Inleiding

De afgelopen vijf jaar raasden in snel tempo voorbij. We werden als maatschappij geconfronteerd met tal van uitdagingen, crisissen en nieuwe ontwikkelingen die een diepgaande impact hebben gehad – en nog steeds hebben – op hoe we vandaag leven en werken in België. Ook onze overheidsdiensten werden op alle mogelijke beleidsniveaus op de proef gesteld en gedwongen om in vaak moeilijke omstandigheden snel antwoorden te vinden om burgers en bedrijven zo goed mogelijk te ondersteunen en dit allemaal bovenop hun ‘normale’ werkzaamheden. Vanuit KPMG erkennen we de complexe uitdagingen en enorme inspanningen die geleverd zijn en we zijn ook blij dat we met ons multidisciplinair ‘public sector’-team actief hebben mogen bijdragen aan het beheersen van een aantal crisissen en het realiseren van verschillende kleine en grote digitaliserings- en optimaliseringstrajecten bij onze overheidsklanten.

In 2019 identificeerden we naar aanleiding van de verkiezingen drie grote werven voor de overheid van de toekomst die gebundeld werden in onze visienota ‘Naar een slimme en toekomstgerichte overheid’, namelijk:

- 01. Een slim en data-gedreven beleid**
- 02. Een klantgerichte, digitale aanpak**
- 03. Een verhoogde wendbaarheid en integratie**

Deze werven blijven vandaag de dag nog steeds relevant, maar de context waarin ze moeten worden aangepakt, is de afgelopen jaren alleen maar complexer geworden door een aantal grote, vaak disruptieve gebeurtenissen (zoals COVID-19 en haar uitlopers, de oorlog in Oekraïne en daaropvolgende energiecrisis, de meer en meer tastbare gevolgen van

de klimaatopwarming, ...) maar ook nieuwe ontwikkelingen, zoals generatieve artificiële intelligentie (GenAI), die het potentieel hebben om tot een disruptie binnen een heel aantal sectoren te leiden.

Recente technologieën bieden bijkomende mogelijkheden, maar creëren ook nieuwe uitdagingen voor het inzetten op een slim en data-gedreven beleid. Bovendien zet technologische vooruitgang en innovatie onze overheden ook voor nieuwe strategische, technische en ethische vraagstukken. Een klantgerichte, digitale aanpak is nog steeds wat burgers verwachten, maar om het vertrouwen te blijven verzekeren zullen overheden meer dan ooit een dergelijke aanpak hand in hand moeten laten gaan met de nodige aandacht voor digitale inclusie, cybersecurity en dataprivacy. Tot slot hebben de eerder vermelde uitdagingen ervoor gezorgd dat de publieke sector zich opnieuw heeft moeten buigen over wat wendbaarheid en integratie precies voor haar betekenen.

Hoewel nog steeds pertinent dienen de thema's van onze vorige visienota dus enigszins aangepast te worden aan de sterk gewijzigde context en de evoluties van de afgelopen regeerperiode. En dat is wat we met deze nieuwe nota willen doen, het opnieuw aanreiken van een aantal krachtlijnen die wij beschouwen als belangrijke uitdagingen in de publieke sector voor de komende legislatuur, samengevat in wederom 3 grote werven (Connected, Powered & Trusted Government), en waarbinnen wij vanuit KPMG graag een partner kunnen en willen zijn van onze overheidsklanten.



Drie grote werven voor de publieke sector

01 Connected

De overheid van morgen werkt geïntegreerd
en verbindt haar stakeholders

02 Powered

De overheid van morgen is efficiënt en slagkrachtig

03 Trusted

De overheid van morgen stelt
het vertrouwen van de burger centraal



Werk 1:

De overheid van morgen werkt geïntegreerd en verbindt haar stakeholders – Connected Government

De overheid van morgen dient geconnecteerd te zijn om ook in de toekomst te blijven voldoen aan de verwachtingen van haar 'klanten'.

Geconnecteerd zijn betekent voor ons in de eerste plaats verbonden zijn met deze klanten – burgers, verenigingen en ondernemingen – die dan ook logischerwijs centraal moeten worden geplaatst in de dagelijkse werking. Het betekent daarnaast ook dat de overheid van morgen probeert om interne en externe silovorming te vermijden en de verschillende partners in haar ruimere ecosysteem uit te spelen op hun sterktes en deze ten volle te benutten. Tot slot houdt geconnecteerd zijn ook in dat alle kritieke processen, functies en samenwerkingsverbanden van overheidsorganisaties optimaal op elkaar afgestemd worden om aan de verwachtingen van de burger te voldoen en waarde te creëren voor de maatschappij in een wereld die steeds meer digitaal wordt.

De recente technologische vooruitgang en de massale opkomst en ingebruikname van op data gebaseerde nieuwe technologieën bieden ongeziene mogelijkheden om de overheid beter te connecteren met de eindgebruikers van haar diensten. Een geconnecteerde overheid dient dan ook een stap verder te gaan op vlak van data-gedreven beleidsvoering en bestuur door op data gebaseerde toepassingen en nieuwe technologieën zoals GenAI of

Internet of Things (IoT) maximaal te omarmen en zo te komen tot een overheid die aan de hand van data (al dan niet predictief) anticipeert op maatschappelijke tendensen en die uitdagingen en potentiële crisissen proactief identificeert en aanpakt.

De beweging naar een meer geïntegreerde aanpak en een meer geconnecteerde netwerkoverheid werd de voorbije regeerperiode reeds ingezet, zowel binnen administraties als binnen het ruimere ecosysteem van (semi-) publieke, private en middenveldorganisaties. Komen tot geëngageerde en doelgerichte samenwerking overheen een diversiteit aan partners en belanghebbenden bleek in de praktijk echter niet altijd even evident en vormt volgens ons dé uitdaging van de komende jaren in de aanpak van complexe en vaak multidisciplinaire maatschappelijke evoluties en problemen. Er liggen dan ook nog grote opportuniteiten over beleidsniveaus heen om overheidsorganisaties zowel verticaal als horizontaal verder te integreren om zo tot een verbeterde samenwerking te komen. Een interessante manier hierbij kan zijn om de structuur of keten van overheidsorganisaties op basis van een datastroomvisualisatie te herzien en om overheidsdiensten dus in functie van een geoptimaliseerde datadeling logischer te clusteren en beter te laten samenwerken overheen departementale (data)silo's.

In de uitvoering van data-gedreven beleid zal de overheid haar rol en werking voor de toekomst continu moeten (her)evalueren. Er dient daarbij maximaal gesteund te worden op de kennis, expertise en het collectief engagement van haar ruimere ecosysteem, de Quadruple Helix, waarin overheden, ondernemingen, de academische wereld en burgers samenwerken om innovatieve oplossingen uit te rollen. Elke overheidsorganisatie dient dus na te denken over een optimale taak- en rollenverdeling ten opzichte van haar klanten, haar partners en andere overheidsdiensten. De overheid kan daarbij de rol van 'platform' opnemen, dat de krachten van publieke en private partners en het middenveld bundelt, binnen een gedragen governance-structuur die elk onderdeel van het ecosysteem uitspeelt op zijn/haar sterktes. Niet alleen gedwongen door de budgettaire realiteit en het opdrogen van de relancemiddelen, maar ook om haar eigen interne innovatiecapaciteit te versterken en aan te vullen. Een grondige afstemming met burgers om een voldoende diepgaand begrip te bekomen van hun noden en behoeften en een nauwe samenwerking met de academische wereld, die via onderzoek en ontwikkeling de innovaties van morgen mee kan uitwerken, zijn daarbij cruciaal. Tot slot kunnen de meest beloftevolle, innovatieve technologieën verder ontwikkeld en gecommmercialiseerd worden door de bedrijfswereld.

De rol van de netwerkoverheid van morgen bestaat er vooral in om de randvoorwaarden voor technologische innovatie en een verder doorgedreven technologische ontwikkeling te voorzien, zowel om haar eigen werking en dienstverlening te verbeteren als om de concurrentiepositie van ons land binnen de data-economie van morgen te verzekeren. Hiervoor kunnen verscheidene bestaande initiatieven versterkt worden en nieuwe uitdagingen aangepakt worden:

- **Interoperabiliteit** is dé basisvoorwaarde voor digitale transformatie en geïntegreerde samenwerking. Hand in hand met een adequate onderliggende data-infrastructuur & -architectuur, zorgt interoperabiliteit ook voor een vlotter hergebruik van data, een betere (interbestuurlijke) samenwerking en kennisdeling. Daarnaast kan het finaal leiden tot de regionale of nationale opschaling van technologische succesrecepten.
- **Innovatie in regelgeving en technologie:** Aanvullend op interoperabiliteit, dient de overheid actief op zoek te gaan naar regelgevende en

technologische innovaties die de creatie van een 'level playing field' binnen de technologiesector aanmoedigen en waarbij data-eigenaarschap herzien wordt en burgers meer zeggenschap krijgen over de eigen data.

- **Regelluwe zones:** De overheid van morgen heeft ook een rol te spelen in de opzet van regelluwe zones/'regulatory sandboxes', om letterlijk voldoende ruimte te voorzien voor innovatie, testen en experimenten, in lijn met de belangrijkste opkomende technologische trends. Naast de rol van initiëren van dergelijke proeftuinen en testbedden, kan de overheid eveneens voorzien in regelgevend werk om de uitrol van dergelijke zones te vereenvoudigen.
- **Trendwatching:** De overheid dient verder in te zetten op 'trend watching' om proactief in te spelen op de opkomst van nieuwe technologieën, thema's en trends (zoals artificiële intelligentie, de metaverse, blockchain, de shift van cloud naar edge computing, quantum computing, enz.). In de toekomst zullen de overheid, haar burgers en haar partners in het ecosysteem de vele vruchten plukken van een verbeterde manier van inter- en intragouvernementele datadeling.
- **Generatieve artificiële intelligentie:** Naast het stimuleren van innovatie moet de overheid van morgen zich ook toespitsen op de verdere toepassing van generatieve artificiële intelligentie binnen alle geledingen van haar werking. Overheden moeten op zoek gaan naar use cases met een focus op het verbeteren van hun dienstverlening, het realiseren van tijdswinst bij de ontwikkeling van digitale toepassingen, het verbeteren van de klantervaring via chatbots en het versterken van de interne werking. De snelle evolutie van de technologie maakt het echter moeilijk om te voorspellen waar artificiële intelligentie op termijn de grootste toegevoegde waarde kan betekenen en welke de meest impactvolle en prioritaire use cases zijn om aan te pakken. Cruciaal wordt dus om het beschikbare talent aan te boren om het potentieel van AI verder te ontginnen, AI-modellen te bouwen, te trainen en te onderhouden, of om structurele samenwerking op te zetten met private partijen met de nodige AI-expertise. Daarnaast dient er via initiatieven gericht op e-inclusie gewaarborgd te worden dat het gebruik van AI niet toebehoort aan de 'happy few', maar dat elke burger kan delen in de voordelen die geboden worden door deze nieuwe technologische revolutie.

Een overheid die geconnecteerd wil zijn, stelt haar klanten altijd en overal centraal en verzekert een intensieve en structurele samenwerking met haar netwerk en bredere ecosysteem. Dit is volgens ons essentieel om ervoor te zorgen dat nieuwe technologieën en datatoepassingen op de juiste manier worden ingezet om de grote maatschappelijke uitdagingen van morgen aan te pakken en meerwaarde te bieden doorheen alle beleidsdomeinen, alle lagen van de maatschappij en voor elke burger.



Werf 2:

De overheid van morgen is efficiënt en slagkrachtig – Powered Government

We zien de overheid van de toekomst niet alleen als geconnecteerd, maar ook als efficiënt en slagkrachtig in het uitvoeren van haar kernopdrachten waardoor het burgers, verenigingen en ondernemingen op een gepaste, snelle en gebruiksvriendelijke manier kan bedienen. Wij noemen dit Powered Government.

Om te beginnen beweegt de overheid sinds enkele jaren naar meer centralisatie en het overkoepelend organiseren, met de inzet van moderne tools, van de verschillende ondersteunende diensten waardoor meer capaciteit werd vrijgemaakt voor de kerndiensten. Daarbij ging er echter niet altijd evenveel aandacht naar de inrichting van die kerntaken of diensten zelf en dus bijgevolg naar de manier waarop middelen in hun totaliteit worden aangewend. Performante technologische oplossingen, zowel om processen te standaardiseren en te automatiseren als om data beveiligd en vlot te laten doorstromen en delen, kunnen een sleutelrol spelen in het versneld bereiken van de beoogde resultaten op vlak van efficiëntie en slagkracht, zowel in de back-office- als in de front-office-processen. Concrete toepassingsgebieden kunnen er als volgt uitzien:

- **Technologie en gekoppelde data:** Vandaag blijft een groot deel van de dienstverleningsprocessen nog steeds arbeidsintensief, manueel en dus tijdrovend en vatbaar voor fouten. Technologie om workflows te creëren binnen 'case management systemen' bovenop geconnecteerde databronnen

kunnen ingezet worden om medewerkers te ondersteunen en zo tijd vrij te maken voor werk met een grotere toegevoegde waarde en finaal een betere dienstverlening. Door de inzet van AI-toepassingen zal die dienstverlening bovendien nog veel efficiënter, maatgerichter en meer proactief kunnen worden.

- **Cloudcomputing:** Een blik op het huidige landschap aan applicaties en systemen binnen de overheid leert dat er nog een groot potentieel is aan verbetering en rationalisering. Het gedurende jaren verder bouwen op en aan systemen heeft geleid tot performantie- en integratieproblemen, tot moeilijkheden om verder 'op te schalen' en tot het onvoldoende in staat zijn om tegemoet te komen aan de wijzigende en toenemende behoeften van de gebruikers. Steeds vaker vertrouwen overheidsinstanties op cloud-technologieën om hun oude 'legacy'-systemen te vervangen. Cloud computing biedt dan ook een scala aan voordelen voor de overheid op vlak van kostenbesparing, schaalbaarheid, snellere toegang tot informatie en verbeterde samenwerking tussen departementen. Verwacht wordt dat dit in de toekomst alleen maar zal toenemen met steeds geavanceerdere mogelijkheden. De veiligheid en privacy van overheidsgegevens dient daarbij blijvend te worden benadrukt als essentiële aandachtspunten.
- **ERP-technologie:** Specifiek voor wat betreft ondersteunende diensten zoals HR of personeelszaken, aankoop, financiën en begroting zijn er in het verleden organisatorisch en qua

systeemondersteuning al heel wat stappen gezet om deze te professionaliseren. Intussen is de ERP-technologie evenwel dermate verder ontwikkeld, matuur en beschikbaar dat verdere investeringen om op grotere schaal, overheen beleidsdomeinen, departementen en agentschappen, processen te stroomlijnen een directe en substantiële opbrengst zullen genereren. Het werk is dus nog niet af, zeker omdat ook hier oude 'legacy'-systemen in de komende jaren vervangen moeten worden.

- **Digitale, gedeelde gebruikersplatformen:** In onze complexe overheidsstructuur is het niet vreemd dat, doorheen de jaren, gelijkaardige opdrachten of diensten op meerdere plaatsen zijn terug te vinden. Een voorbeeld hiervan zijn allerhande inspectie- en handhavingsdiensten waarvan de uitvoering vaak op verschillende overheidsniveaus plaatsvindt. Door digitale, gemeenschappelijke gebruikersplatformen te ontwikkelen en alle gebruikers (uitvoerders) hierop aan te sluiten zou men die diensten op een veel efficiëntere manier kunnen organiseren en vlotter kunnen aanbieden en uitvoeren. Ook de grote verspreiding van premies en/of subsidies doorheen verschillende administraties is niet altijd even 'klantvriendelijk' en efficiënt. Clustering en digitalisering kan er ook voor zorgen dat burgers en verenigingen proactief en automatisch worden bediend met de premies of subsidies waar ze recht op hebben.

Daarnaast wordt de kwaliteit van een dienstverlening natuurlijk ook in grote mate bepaald door mensen, ook en zelfs nog meer in een toegenomen gestandaardiseerde en digitale context. De arbeidsmarkt is echter duidelijk in verandering en voldoende snel en flexibel beschikken over personeel met de juiste vaardigheden en attitude blijkt meer dan ooit een uitdaging, zowel voor privé-organisaties als voor overheidsorganisaties. Medewerkers moeten zich ook voortdurend bijscholen en stellen hogere en andere verwachtingen aan 'werken' op vlak van balans werk-privé, variatie qua job inhoud en levenslang leren. Tot slot is er de evolutie naar een gig-economie met een toenemend aantal zelfstandigen die zich met specifieke expertise liever tijdelijk aanbieden aan organisaties, ook in de overheid, in plaats van te kiezen voor een 'vaste' job. Om aan die personeelsuitdagingen het hoofd te bieden is vooreerst inzicht nodig in toekomstige personeelsbehoeften en vervolgens uiteraard ook een

directe en vlotte toegang tot de interne en externe arbeidsmarkt zoals we hierna verder toelichten:

Strategische personeelsplanning is een cruciale vaardigheid die overheden zullen moeten ontwikkelen of uitbouwen. Alleen zo zullen ze immers in staat zijn om op elk moment een beeld te hebben over welke vaardigheden en capaciteit men beschikt en inzicht krijgen in wat de toekomstige (kwantitatieve en kwalitatieve) behoeften zijn zodat daar snel en gepast op ingespeeld kan worden om tijdig de juiste profielen aan te trekken en/of skills te kunnen ontwikkelen.

- **Accurate informatie:** Dit op een succesvolle manier kunnen doen vereist juiste informatie over behoeften en dus transparantie en vertrouwen van alle actoren binnen het ecosysteem om die informatie te delen. Alleen dan kan op een voldoende grote schaal gewerkt worden zodat de interne arbeidsmarkt wordt opengesteld en alle entiteiten toegang hebben tot alle beschikbare expertise. Het gevolg is een grotere mobiliteit van medewerkers, vlottere uitwisseling van profielen en een grotere wendbaarheid van organisaties in het beschikken over de juiste vaardigheden.
- **Samenwerking:** Naast inzet en mobiliteit van interne medewerkers doen overheden ook meer en meer een beroep op externe arbeidskrachten om tijdelijk capaciteit in te huren of gespecialiseerd advies in te winnen voor bepaalde projecten of diensten. Deze twee traditionele en gekende manieren om samen te werken met externen worden vandaag meer en meer aangevuld met 'nieuwe' of hybride samenwerkingsvormen om meer structureel welbepaalde expertise te kunnen aantrekken en inzetten:
 - **Meerjarige raamcontracten**, al dan niet overheidsbreed, voor één of meerdere welbepaalde profielen laten overheidsorganisaties bijvoorbeeld toe om op langere termijn én met garantie op kwaliteit flexibel gebruik te maken van de inzet en expertise van externen.
 - **Managed Services:** Een ander voorbeeld zijn zogenaamde 'managed services'. Dat zijn overeenkomsten waarbij ook op lange termijn diensten met resultaatsverbintenissen worden geleverd, een vorm van 'outsourcing' om eerder operationele taken in de handen te leggen van gespecialiseerde, externe organisaties. Ook dit is een kostenefficiënte manier om capaciteit vrij te maken voor de kernopdrachten van overheden.

Een overheid die zich optimaal wil organiseren kijkt dus best naar de verschillende bouwstenen van de organisatie – mensen, processen en systemen – en maakt op een slimme manier gebruik van de beschikbare interne en externe technologische en menselijke middelen om haar kernopdrachten efficiënt en effectief te vervullen.



Werk 3:

De overheid van morgen stelt het vertrouwen van de burger centraal – Trusted Government

In een steeds meer geconnecteerde wereld waar innovatieve technologieën en oplossingen steeds vaker worden gebruikt in tal van contexten, is vertrouwen in de overheid meer dan ooit een cruciale factor voor goed bestuur waar ook de komende jaren hard op zal moeten worden ingezet. Hoewel vele van de hogervermelde nieuwe technologieën (bv. AI, datakluisen, dataplatformen die o.a. gezondheidsdata verzamelen en ontsluiten, ...) tal van voordelen bieden, brengen ze ook nieuwe uitdagingen op vlak van jobzekerheid, dataprivacy en cyberveiligheid met zich mee. Om het vertrouwen van de burgers, verenigingen en ondernemingen te behouden, zal de overheid een adequaat en doordacht antwoord moeten formuleren op deze uitdagingen. We noemen deze werf **Trusted Government**.

- **Nieuwe technologieën** doen aan een steeds sneller tempo hun intrede, een trend die de komende jaren zeker niet zal stilvallen. Zo ontblootte generatieve artificiële intelligentie het voorbije jaar haar potentieel en de technologie kan zeker beschouwd worden als gamechanger. De burger verwacht echter ook van haar overheid dat deze een verantwoorde toepassing van deze nieuwe technologieën waarborgt. De overheid moet dus voorzien in een flexibel aanpasbaar en toch voldoende dekkend regelgevend kader dat enerzijds het stimuleren van innovatie en anderzijds het waarborgen van een veilige, transparante en ethisch

verantwoorde toepassing ervan uitbalanceert. De recent door het Europees Parlement goedgekeurde AI Act biedt alvast een eerste kader en houvast hiervoor.

- **Innovatie en technologie:** Bovendien bouwt innovatie en technologie verder op een ongeziene hoeveelheid data die moet worden bewaard en beveiligd, rekening houdend met het feit dat belangrijke hoeveelheden data zich in de handen van een select aantal technologiebedrijven bevinden. De overheid dient dus een optimale rolinvulling binnen het ecosysteem te bewerkstelligen die de balans bewaakt tussen het stimuleren van innovatie én het reguleren van het technologielandchap, met als centrale doel het bewaken van de privacy van haar burgers en van het concurrentieprincipe dat centraal staat binnen onze vrijemarkteconomie.
 - **Gegeveneigendom, toegankelijkheid en zeggenschap van burgers:** Data-eigenaarschap, -ontsluiting en burgers meer zeggenschap geven over de eigen data worden de komende jaren belangrijke speerpunten, ook al worden er vandaag al op diverse niveaus stappen genomen. Zo zet Digitaal Vlaanderen in op de ontwikkeling van een systeem van datakluisen (Solid) en zet de federale overheid via de Health Data Agency in op het breed ontsluiten van gezondheidsdata voor secundair gebruik.
 - **Een betrouwbare overheid** dient een veilige context voor gegevensuitwisseling te scheppen, onder meer om tegemoet te komen aan de

risico's van cybercriminaliteit, rekening houdend met de GDPR-wetgeving en aankomende NIS2-richtlijn die wordt omgezet in nationale regelgeving. Security audits zullen dus meer dan ooit nodig zijn.

- **Cybersecurity:** Er dient verder te worden ingezet op het aanleren van de nodige kennis en competenties binnen het lokale, regionale en federale ambtenarenkorps, om cybersecuritytools ook effectief in te zetten en te benutten. Het hebben van een risicoreflex en 'cybersecurity als mindset' dienen dus ook ingebed te worden in publieke organisaties.

Het is essentieel om de komende periode verder te investeren in organisatiebeheersing, crisisvoorbereiding en het versterken van de paraatheid.

Er is immers meer dan ooit nood aan een toekomstgerichte overheid die veerkrachtig is en anticipeert op uitdagingen die we vandaag nog niet kennen, maar morgen wel het hoofd moeten bieden. Hierbij is het concept van paraatheid cruciaal. Paraatheid is een mindset die verder gaat dan voorbereiding en die bijdraagt tot een meer doeltreffende aanpak van toekomstige crisissen. Cruciaal hierbij is het inzetten op scenariodenken, i.e. relevante factoren zoals economische, politieke, sociale, technologische en milieu gerelateerde factoren aan de hand van een gestructureerd denkkader analyseren om vroegtijdig maatregelen te treffen om beter voorbereid te zijn op mogelijke toekomstige crisissen. Paraatheid omvat daarnaast het installeren van structurele mechanismen binnen de werking van de overheid om bij een diversiteit aan crisissen snel en adequaat in te grijpen en stand te houden (of het nu gaat om een nieuw virus, een milieuramp of een asielcrisis).

Het verhogen van de paraatheid komt tot stand door een combinatie van drie factoren:

- **Ten eerste is het belangrijk om de juiste procedures, systemen en organisatie-elementen te installeren om wendbaar te kunnen inspelen op een veranderende omgeving.** Scenarioplanning, omgevingsanalyses en strategische risicoanalyses zijn maar enkele tools om dit te bewerkstelligen. Inzichten en geleerde lessen dienen vertaald te worden in de werking van

overheidsinstellingen. Bovendien is het belangrijk om geleerde lessen structureel mee te nemen in de strategische planningscyclus en door te vertalen in toekomstige werking en projecten.

- **Ten tweede is het snel leggen van linken met andere relevante stakeholders cruciaal.** Een toekomstgerichte overheid (er)kent de sterktes die bij zichzelf en andere stakeholders aanwezig zijn, en is in staat daar doelgericht gebruik van te maken en op in te spelen.
- **Ten derde blijft investeren in organisatiebeheersing noodzakelijk.** Er is nood aan sterke profielen met de juiste skills, mindset en reflexen om een antwoord te bieden op de uitdagingen van morgen en samen met de burgers, verenigingen en ondernemingen de oplossingen van de toekomst uit te werken. Interne controle, risicobeheer, business continuity en crisisbeheer zijn ook binnen een overheidslandschap belangrijke bouwstenen om een overheidsinstelling veerkrachtiger te maken.

Ook in het kader van duurzaamheidsuitdagingen kunnen bovenstaande factoren waardevol zijn. Een toekomstgerichte overheid beseft het belang van de klimaatproblematiek en engageert zich om proactief genuanceerde oplossingen, regelgeving en maatregelen uit te werken in nationale, regionale en lokale energie- en klimaatplannen. Strategische plannen met heldere doelstellingen en acties, scenario-planning, het engageren van een breed netwerk van stakeholders en voorbereid zijn op crisissen maken inherent deel uit van een anticipatief en proactief beleid rond duurzaamheid.

Een overheid die zich engageert op vlak van klimaatuitdagingen en hier eveneens transparant over rapporteert zal de komende jaren de standaard (dienen te) worden. De Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) kan een opportuniteit bieden voor overheden om transparant rond duurzaamheid te rapporteren en aansluiting te blijven vinden met de verwachtingen van burgers en bedrijven. Een toekomstgerichte overheid gaat bovendien een stap verder dan verplichte rapportering. Ze gaat een collectief engagement aan om tot een gedragen probleemanalyse, visie en aanpak te komen op vlak van klimaatuitdagingen en klimaattransitie, en verder bouwt aan zowel de Green Deal als de Blue Deal als andere klimaatprogramma's.

Een overheid die toekomstgericht wil zijn en passend kan reageren op toekomstige crisissen van allerlei aard zal tegelijk moeten inzetten op verschillende fundamenten op vlak van digitale veiligheid, organisatiebeheersing en crisisparaatheid. Een duurzaamheidsfocus lijkt daarbij meer dan ooit een noodzakelijke randvoorwaarde om het vertrouwen van burger en maatschappij te blijven uitdragen tijdens de komende regeerperiode.

Contact



Geert Criel
Partner & Head of Public Sector
KPMG in Belgium

M: +32 (0)477 59 73 26
E: gcriel@kpmg.com



Wannes Verschueren
Partner Public Sector
KPMG in Belgium

M: +32 (0)477 65 68 72
E: wverschueren@kpmg.com

kpmg.com/be



De in dit document opgenomen informatie is van algemene aard en heeft niet tot doel de specifieke omstandigheden van een bepaalde persoon of entiteit te behandelen. Wij streven ernaar juiste en tijdige informatie te verstrekken. Wij kunnen echter geen garantie geven dat dergelijke informatie op de datum waarop zij wordt ontvangen nog juist is of in de toekomst correct zal blijven. Daarom adviseren wij u geen beslissingen te nemen op grond van deze informatie tenzij na het inwinnen van advies van deskundigen na een grondig onderzoek van de desbetreffende situatie.

© 2024 KPMG Central Services, een Belgische vennootschap onder firma ("VOF") en lid van de KPMG wereldwijde organisatie van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een "private English company limited by guarantee". Alle rechten voorbehouden.