

**STRATEGISCH PLAN**  
**met betrekking tot de werking van de Federale Overheidsdienst**  
**Buitenlandse Zaken, Buitenlandse Handel en**  
**Ontwikkelingssamenwerking**  
**2021-2024**

**DEEL I - INLEIDING**

**Artikel 1 – Draagwijdte van het strategisch plan**

Het voorliggend strategisch plan bevat de verbintenissen, voor de periode van 1 januari 2021 tot het einde van de lopende legislatuur, tussen de federale regering en de Federale Overheidsdienst Buitenlandse Zaken, Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking (hierna: FOD BUZA). De federale regering wordt vertegenwoordigd door de minister die bevoegd is voor het grootste deel van het activiteitengebied van de FOD, mevrouw Hadja Lahbib . De FOD wordt vertegenwoordigd door de Voorzitster ad interim van het Directiecomité, mevrouw Theodora Gentzis.

Het is onderhandeld en afgesloten in uitvoering van artikel 11bis van het Koninklijk Besluit (KB) van 21 december 2021 tot wijziging van het KB van 29 oktober 2001 betreffende de aanduiding en de uitoefening van de managementfuncties in de federale Overheidsdiensten en de programmatorische federale overheidsdiensten en tot wijziging van het KB van 2 oktober 2002 betreffende de aanduiding en de uitoefening van de staffuncties in de federale Overheidsdiensten en de programmatorische federale overheidsdiensten (hierna ‘wijzigingsbesluit’).

Het feit dat het strategisch plan een planningshorizon heeft die de volledige legislatuur beslaat, houdt in dat bij een regeringswijziging zonder ontbinding van de Kamer van Volksvertegenwoordigers er niet moet worden overgegaan tot het opstellen van een nieuw strategisch plan. Het plan kan uiteraard tijdens zijn duurtijd steeds worden aangepast door de partijen die betrokken zijn bij de onderhandeling en de afsluiting.

Het voorliggend strategisch plan vervangt de bestuursovereenkomst voor de periode 2016 – 2018, die verlengd werd tot einde 2020.

**Artikel 2 – Kader van het strategisch plan**

De introductie van de strategische plannen kadert in de verdere uitbouw van de partnerverhouding tussen de politieke overheid en de overheidsdiensten. Deze is gebaseerd op het onderhandelen en vastleggen van wederzijdse verbintenissen en afspraken over de te volgen strategie en de te realiseren

doelstellingen, en over de daarvoor noodzakelijke middelen, en beoogt tevens het vergroten van de responsabilisering en de autonomie van de leidinggevenden voor het beheer van de overheidsdiensten.

Het leidt tot de vervanging van een klassieke gezagsverhouding door een verhouding waarbij meer wordt ingezet op de principes van een partnerschap, weliswaar zonder daarbij afbreuk te doen aan het principe van het primaat van de politiek.

### **Artikel 3 – Concretisering van het strategisch plan**

De uitvoering van de strategieën en de doelstellingen die zijn opgenomen in het strategisch plan, alsook in eventuele latere wijzigingen van het strategisch plan, en de uitvoering van de prioriteiten in de jaarlijkse beleidsnota's van de Voogdijministers, wordt elk jaar concreet gemaakt in een **operationeel plan**.

Dit plan bevat de SMART-omschrijving (Specifiek, Meetbaar, Aanvaardbaar, Realistisch en Tijdsgebonden) van de operationele doelstellingen, alsook de middelen die hiervoor worden aangewend. Bovendien worden hierin de processen, projecten en acties/initiatieven beknopt omschreven die uitvoering geven aan de operationele doelstellingen, met inbegrip van de indicatoren aan de hand waarvan de uitvoering zal worden opgevolgd, en wordt de verantwoordelijkheid voor de uitvoering ervan toegewezen aan een bepaald Directoraat-Generaal, bepaalde Stafdirectie of een bepaalde dienst van de FOD BUZA.

Elk operationeel plan treedt in werking op 1 januari van het kalenderjaar waarop het betrekking heeft en eindigt op 31 december van datzelfde kalenderjaar. De FOD BUZA kan zijn operationeel plan steeds herzien. Belangrijke wijzigingen aan het operationeel plan worden toegelicht in de voortgangsrapportering aan de Voogdijministers zoals bepaald in artikel 11bis, §9 en §10 van het KB van 21 december 2021.

### **Artikel 4 – Basis voor het performantiebeheer**

Het strategisch plan en de jaarlijkse operationele plannen vormen de basis voor de evaluatie van de mandaathouders en zijn bovendien het uitgangspunt voor het bepalen van zowel collectieve als individuele doelstellingen in het kader van de evaluatiecycli van alle medewerkers van de FOD BUZA.

## **DEEL II - LANGE-TERMIJN-STRATEGIE**

### **Artikel 5 - Toegewezen missies en opdrachten**

Het Koninklijk Besluit van 8 maart 2002 houdende oprichting van de Federale Overheidsdienst Buitenlandse Zaken, Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking kent volgende (kern)opdrachten toe aan de FOD

Buitenlandse Zaken, Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking (zie link hieronder):

A. België vertegenwoordigen en zijn belangen in en naar het buitenland te verdedigen door:

- de ontwikkeling van bilaterale relaties op het gebied van economie, politiek en financiën;
- de verdediging van het Belgisch standpunt in multilaterale en thematische dossiers;
- de verdediging van het Belgisch standpunt en het Europese integratieproces in het kader van de Europese Unie;
- het beheer van de consulaire zaken, het verlenen van bijstand aan Belgen in het buitenland en de verdediging van hun belangen;
- het verlenen van juridische bijstand op het gebied van internationaal publiek recht en van intern recht dat een band heeft met het internationale;
- de coördinatie van de federale en regionale acties inzake buitenlandse handel.

B. De internationale ontwikkelingssamenwerking organiseren en uitwerken overeenkomstig de wet van 25 mei 1999 betreffende de Belgische internationale samenwerking. *Noot: deze wet werd vervangen door de wet van 19 maart 2013 betreffende de Belgische Ontwikkelingssamenwerking, gewijzigd door de wet van 9 januari 2014 en de wet van 16 juni 2016.*

[LOI - WET \(fgov.be\)](#)

## **Artikel 6 – Visie en Waarden**

### **Waarden**

De waarden die aan de basis liggen van de werking van de FOD BUZA:

- klantgerichtheid, professionalisme en resultaatgerichtheid;
- autonomie, vertrouwen en samenwerking in transparantie;
- loyaleit en integriteit;
- gendergelijkheid;
- diversiteit;
- duurzaamheid;
- internationale solidariteit;
- mensgerichtheid en aandacht voor talent en welzijn;
- teamspirit.

### **Visie**

De FOD BUZA wil als overheidsorganisatie een meerwaarde betekenen voor de Belgische en internationale samenleving. Hij wil:

- een klantgerichte organisatie zijn, die aandacht heeft voor de noden van zijn gebruikers, intern zowel als extern;
- een moderne, performante en efficiënte organisatie zijn, die erin slaagt door een zorgvuldig gebruik van middelen de vooropgestelde doelstellingen te bereiken binnen de gestelde termijnen;
- een aantrekkelijke, dynamische en innoverende werkgever zijn, waar medewerkers gemotiveerd zijn om dagelijks het beste van zichzelf te geven omdat zij de nodige inspraak en verantwoordelijkheid krijgen, ondersteund worden in hun ontwikkeling, kunnen werken in een aangename en veilige omgeving, en over mogelijkheden beschikken om hun werk en gezinsleven optimaal op elkaar af te stemmen.

## **Artikel 7 - Omgevingsanalyse en belanghebbenden analyse**

### **Omgevingsanalyse**

De **internationale context**, en de ontwikkelingen die zich binnen dit kader afspelen, hebben de grootste impact op de werking en de organisatie van de FOD BUZA. Deze context wordt gekenmerkt door een almaar grotere mate van **instabiliteit** en de daaruit voortvloeiende **onvoorspelbaarheid**.

De Nationale Veiligheidsstrategie (zie link hieronder), die op 1 december 2021 werd goedgekeurd, en die gecoördineerd werd door de FOD BUZA, geeft, op basis van een brede definitie van het concept “veiligheid”, een goed overzicht van de **regionale en mondiale ontwikkelingen die een impact hebben op de Belgische belangen**.

[NVS Online\\_NL.pdf \(premier.be\)](#)

Deze omvatten onder meer: de grootmachtenpolitiek en een wereldorde die almaar meer onder druk staat, de toegenomen internationale mobiliteit, de economische concentratie en geo-economische concurrentie, de groeiende impact van de klimaatcrisis, de impact van technologische ontwikkelingen, het groeiend bereik van niet-statelijke actoren, de uitdagingen mbt ongelijkheid en de demografie, het in vraag stellen van internationale waarden, normen en samenwerking, de onzekere (post-)COVID-periode, evenals de oorlog in Oekraïne waarvan de negatieve gevolgen voelbaar zullen blijven op de lange termijn in het bijzonder wat betreft de internationale politiek en de economie.

De **impact** van deze ontwikkelingen doet zich voelen in **tal van domeinen**, zoals de fysieke veiligheid van onze burgers (in het bijzonder als zij zich in het buitenland bevinden), de verworvenheden van de democratische rechtsstaat en de daarin geldende waarden, de nationale weerbaarheid, de natuurlijke leefomgeving, de economische welvaart, de internationale orde op basis van

internationaal recht en multilaterale omkadering, de effectieve functionering van de Europese Unie (EU) waarin sleutelementen van onze soevereiniteit worden gedeeld.

Na 13 jaar zal België begin 2024 opnieuw het **voorzitterschap van de Raad van de EU** waarnemen, een periode van zes maanden waarin een groot deel van de prioriteiten van de Commissie von der Leyen zal moeten worden afgewerkt op de bovenvermelde gebieden, die essentieel zijn voor onze welvaart en onafhankelijkheid: energie en digitale transitie, hervorming van het migratiepact, de rechtsstaat en de fundamentele vrijheden van de burgers. **De FOD BUZA zal deze collectieve onderneming van de federale en gefedereerde entiteiten coördineren.**

De hogervermelde uitdagingen hebben een **regionaal of mondiaal karakter** en worden dus bij voorkeur ook aangepakt binnen multilaterale fora zoals de EU, de Verenigde Naties en de NAVO. België, dat traditioneel sterk inzet op multilateralisme, heeft er dus alle belang bij om de multilaterale kaders te versterken. Een sleutelement daarbij is **het versterken van de rol van de EU als geloofwaardige globale actor**. Het is daarbij cruciaal dat de **multilaterale actie** gevoerd door het Hoofdbestuur en de permanente vertegenwoordigingen bij de multilaterale instellingen ook kan steunen op **een stevig netwerk van bilaterale betrekkingen**, waarbij de 83 Belgische bilaterale ambassades de kern vormen.

De uitdagingen zijn echter ook **multidimensioneel** van aard en vergen daarom ook een **interfederale aanpak op binnenlands vlak**. Meer dan ooit is het daarom belangrijk om op Belgisch niveau tot een **geïntegreerd internationaal beleid** te komen. Onze standpunten, als land en als EU, moeten op een pro-actieve en coherente manier vastgelegd, verdedigd en zo nodig aangepast worden. De FOD BUZA met zijn ervaring inzake de coördinatie van de standpunten in multilaterale fora speelt hierin **een cruciale rol. De positie van de FOD BUZA als centraal ankerpunt voor alles wat met het Belgisch buitenlands beleid te maken heeft, moet daarom verder worden geconsolideerd.**

Zoals hierboven reeds aangegeven, hebben een aantal van deze dreigingen (zoals een sanitaire crisis of een natuurramp) een directe impact op de Belgen in het buitenland, hetzij als resident, hetzij als reiziger. De kwaliteit van de **consulaire dienstverlening** die door de FOD BUZA geboden wordt is daarom een belangrijk aandachtspunt. Niet alleen is er de vaststelling dat ongelukken, rampen met Belgen zich in eender welk land ter wereld kunnen voordoen, daarnaast is er de wettelijk geregelde dienstverlening die Belgen in het buitenland kunnen verwachten van de posten. Hoe breder het netwerk, hoe beter de FOD BUZA in staat is om zijn dienstverlenende taak aan Belgen in het buitenland uit te voeren. Hoewel de (consulaire) bevoegdheid van ereconsuls de laatste jaren werd ingeperkt, hebben zij ook hun rol te spelen.

Ook de **Belgische Ontwikkelingssamenwerking** levert een belangrijke bijdrage door te streven naar een meer rechtvaardige wereld en het bestrijden van de ongelijkheid. Centraal daarbij staat de realisatie van de Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen (Sustainable Development Goals/SDGs). Traditioneel focust de Belgische ontwikkelingssamenwerking zich op de meest fragiele landen en gemarginaliseerde bevolkingsgroepen. Het zijn precies deze landen die het meest te lijden hebben onder de gevolgen van klimaatcrisis en van de COVID 19 pandemie, en waarvoor dus extra aandacht en inspanningen nodig zijn.

Een bijzonder aandachtspunt van de Belgische diplomatie betreft het verdedigen van onze **waarden**, in het bijzonder via dossiers als good governance, de rechtsstaat, mensenrechten, gender en gelijke kansen, klimaat en seksuele en reproductieve rechten.

De **economische diplomatie** neemt eveneens een belangrijke plaats in. Zij krijgt vorm in nauwe samenwerking met de Gewesten, gezien het zwaartepunt van de buitenlandse handel – een belangrijke dimensie van de economische diplomatie – zich op het regionale niveau bevindt. Economische diplomatie is meer dan enkel exportbevordering en/of aanmoedigen van buitenlandse investeringen in België – het houdt eveneens toegang tot grondstoffen, het aantrekken van hoog opgeleide arbeidskrachten, van internationale publieke goederen, het bevorderen van innovatiesamenwerking (op wetenschappelijk en technologisch vlak) in. Ook op economisch vlak staat het multilateralisme onder druk door een toenemend protectionisme, meer bepaald van de grootmachten die een geo-economisch beleid voeren en handelsbeleid en andere economische instrumenten inzetten om hun strategische belangen na te streven. In deze context is het belangrijk dat de capaciteit van de EU om normen en standaarden inzake producten te stellen kan behouden blijven.

De diplomatieke steun die verleend wordt door de FOD BUZA beperkt zich niet tot de domeinen van de economie en de handel, maar omvat het hele terrein waarop de Belgische federale staat actief is, zoals asiel, politie, justitie, ....

Daarnaast spelen uiteraard ook **nog andere omgevingsfactoren** die mede het speelveld bepalen waarbinnen de FOD BUZA opereert zoals **politieke** (o.m. de Belgische staatsstructuur en de interactie tussen de federale en de gefedereerde overheden, de coherentie van het gevoerde beleid, het budgettaire beleid), **economische** (o.m. het Plan voor Herstel en Veerkracht, in het bijzonder wat betreft de snellere digitale transformatie en het verhogen van de weerbaarheid tegen cyberdreigingen), **sociale** (o.m. de verhoogde mobiliteit van de Belgische bevolking in termen van buitenlandse reizen, een grotere assertiviteit mbt verwachtingen van de federale overheid), **technologische** (beschermen van de digitale toepassingen, beschermen van de persoonsgegevens, de mogelijkheden – en beperkingen – van telewerk) en **juridische** (steeds omvangrijker en complexer juridisch kader met onder meer een verruiming van de nationale naar internationale spelregels, zowel op het vlak van handel, milieu, mensenrechten, sociale normen en andere technische beleidsdomeinen) omgevingsfactoren.

## Belanghebbenden – analyse

### Gebruikers

Tot de gebruikers van de diensten van de FOD BUZA kunnen gerekend worden:

- de Belgische burgers, in het bijzonder de Belgen in het buitenland (zowel de Belgische reizigers als de residenten);
- vreemdelingen die naar België wensen te komen;
- de diplomatieke gemeenschap in België (de diplomaten ingeschreven bij de dienst Protocol en de in België gevestigde ambassades en consulaten);
- Belgische federale en gefedereerde autoriteiten en instellingen, waaronder de parlementen;
- De 14 partnerlanden van de gouvernementele ontwikkelingssamenwerking<sup>1</sup>; daarnaast is de Belgische Ontwikkelingssamenwerking ook actief via diverse kanalen in meer dan 60 andere landen;
- de Belgische bedrijfswereld;
- het Belgische maatschappelijk middenveld;
- de Belgische universiteiten en wetenschappelijke instellingen;
- de Belgische en buitenlandse media.

De FOD BUZA stelt zich in de eerste plaats ten dienste van **de Belgische burgers** en de ingezetenen van derde landen die naar België wensen te komen via de verschillende vormen van consulaire dienstverlening.

De voornaamste opdrachten van de consulaire secties binnen het postennetwerk betreffen:

- fungeren als gemeentehuis voor de Belgen in het buitenland voor alle aangelegenheden die verband houden met nationaliteit, burgerlijke stand, notariële akten, legalisaties, paspoorten, identiteitskaarten, verkiezingen,...;
- verlenen van bijstand aan landgenoten die in het buitenland in moeilijkheden zijn geraakt: toeristen, Belgen in gevangenschap, kinderontvoering...;
- afgeven van visa aan buitenlanders die naar België willen reizen of er zich willen vestigen. Dit laatste heeft ook een belangrijk economisch aspect: een vlotte visumafgifte voor bona fide aanvragen dient ook de Belgische economische belangen.
- ten behoeve van de Gewesten, een éerstelijns voor aanvragen van beroepskaarten.

Voor de binnenlandse dienstverlening, door de Directie-Generaal Consulaire Zaken op het Hoofdbestuur (DGC), zijn verschillende categorieën van dienstverlening te onderscheiden:

---

<sup>1</sup> Benin, Burkina Faso, Burundi, Democratische Republiek Congo, Guinee, Mali, Marokko, Mozambique, Niger, Oeganda, Palestijnse Gebieden, Rwanda, Senegal en Tanzania

- Gemeenten en paspoortaanvragers: de Minister van Buitenlandse Zaken is bevoegd inzake de afgifte van paspoorten. Het gaat over 450.000 à 600.000 paspoorten per jaar;
- Legalisatie en apostille van vreemde documenten die in België moeten worden voorgelegd, alsook van Belgische documenten die voor het buitenland bestemd zijn;
- Afgifte van dienst- en diplomatieke paspoorten aan federale ambtenaren en andere begunstigden (Koninklijke Familie, Ministers, parlamentsleden ...);
- Visumverlening op het Belgische grondgebied;
- FOD Justitie en Belgische deurwaarders : verzending van gerechtelijke stukken;
- FOD Justitie: internationale rechtshulp.

Via de Dienst Protocol beheert de FOD BUZA de administratieve en wettelijke situatie van de ongeveer 60.000 leden tellende **diplomatieke gemeenschap in België**. Het betreft zaken die verband houden met diplomatieke voorrechten, immuniteiten en faciliteiten of met een bevoorrechte status. De kwaliteit van deze dienstverlening kadert in de nationale ambitie om Brussel verder uit te bouwen tot dé diplomatieke hoofdstad van de wereld.

Daarnaast speelt de FOD BUZA een belangrijke rol inzake **de coördinatie van de Belgische standpunten in de Europese en andere internationale fora**, en van de omzetting van de Europese richtlijnen in nationale wetgeving. De Directie Generaal Europese Zaken en Coördinatie (DGE) is de spil in de coördinatie van de Belgische standpunten binnen de EU. Binnen de Directie Generaal Multilaterale Zaken en Mondialisering staat de dienst Coormulti in voor het bewaren van **de coherentie van het Belgische beleid** in de andere multilaterale fora, via het overleg met andere federale overheidsdiensten, de gemeenschappen en de gewesten en de organisaties van de civiele maatschappij. **De FOD BUZA vervult deze coördinatie taak in een geest van openheid, in overleg en in samenwerking met de federale en de gefedereerde entiteiten zodat ons land met één stem kan spreken op het internationale toneel, zowel binnen als buiten de EU.**

De FOD BUZA verleent heel wat andere diensten aan **de gefedereerde instellingen, bedrijven en KMO's**, in het kader van de buitenlandse handel en de economische diplomatie door middel van het postennetwerk, de netwerking van de posthoofden (imago-budget) en de individuele agenten, de ereconsuls, de residenties, en de ondersteuning van de staatsbezoeken en economische missies, de exportfinanciering en de opgebouwde expertise.

Inhoudelijk / conceptueel ent de Belgische **ontwikkelingssamenwerking** zich uiteraard op de Duurzame Ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties (SDGs), die de aanpak en doelstellingen van onze financieringen sturen. Binnen dat breed sturend kader zijn een aantal sectoren en activiteitsdomeinen prioritair voor de Belgische ontwikkelingssamenwerking:



- a. Sectoraal: traditioneel is België sterk in toegang tot kwalitatieve gezondheidszorg, (hoger) onderwijs, kleinschalige landbouw en transitie naar duurzame voedselsystemen, onder de algemene noemer voedselzekerheid. Meer recent zijn daar sociale bescherming en waardig werk bijgekomen. Ondersteuning van de lokale privésector wordt als essentieel gezien als basis voor ontwikkeling.
- b. Qua aanpak en innovatie wordt in alle domeinen digitalisering gepromoot als een belangrijke hefboom.
- c. Ondersteuning van de Belgische diplomatieke actie met betrekking tot het verdedigen van waarden (zie hoger).

### **Onze opdrachtgevers**

De FOD BUZA ondersteunt de regering, zijn Voogdijministers bij de voorbereiding, uitvoering en evaluatie van het beleid voor zijn activiteitsgebieden. Als beleidsverantwoordelijken dragen zij de politieke eindverantwoordelijkheid.

### **Onze medewerkers**

De FOD BUZA heeft verschillende categorieën van medewerkers: statutaire ambtenaren van de binnen- en buitencarrières, contractuele ambtenaren op het Hoofdbestuur en op de posten, en lokale agenten op de posten. Het engagement, de competenties, de creativiteit, het welzijn en de netwerking van al deze medewerkers zijn cruciaal om onze missie, opdrachten en visie te realiseren.

### **Onze partners**

Tot de belangrijkste partnerschappen voor de uitvoering van missie en opdrachten van de FOD BUZA behoren:

- De buitenlandse organisaties en autoriteiten, de ambassades gevestigd in België, internationale instellingen;
- De civiele samenleving, zoals de pers, NGO's, universiteiten, onderzoeksinstellingen, sociale partners; ...
- De publieke ondernemers (vzw Smals-MvM, Belnet, vzw eGov, etc.);
- De private ondernemers (consultants, dienstverleners, incubatoren, operatoren, etc.);
- De FOD BOSA en de Staatssecretaris voor Begroting;
- De toezichthoudende instanties (Auditcomité van de federale overheid, Federale Interne Audit, Interfederaal Korps van de Inspectie van Financiën, Parlement, Rekenhof, de Gegevensbeschermingsautoriteit);
- Begunstigden van dotaties, subsidies en vergoedingen.

Meer in het bijzonder wat de ontwikkelingssamenwerking en humanitaire hulp betreft, wordt samengewerkt met een viertal categorieën van partners:

- de overheden van de partnerlanden van de gouvernementele ontwikkelingssamenwerking; waarvan de uitvoering gebeurt via Enabel;
- de niet-gouvernementele ontwikkelingssamenwerking via een 90-tal Belgische Niet-Gouvernementele Actoren (geaccrediteerde NGO's en Institutionele Actoren zoals vakbonden, mutualiteiten, de universiteiten enz.) maar ook internationale niet-gouvernementele organisaties (bv ICRC);
- de multilaterale samenwerking, via verplichte bijdragen en via vrijwillige bijdragen aan een 15-tal partnerorganisaties, hoofdzakelijk uit de VN-familie;
- De privésector, hoofdzakelijk maar niet uitsluitend via de Belgische Investeringsmaatschappij voor Ontwikkelingslanden BIO.

### **DEEL III - STRATEGIE VOOR DE VOLLEDIGE LEGISLATUUR**

#### **Artikel 8 - Beleidsverklaringen**

De strategische beleidsprioriteiten zijn opgenomen in het Regeerakkoord en de hierop verder bouwende beleidsverklaringen voor de regeerperiode (art. 121bis van het Reglement van de Kamer van Volksvertegenwoordigers) en de opeenvolgende beleidsnota's (art. 107, 1<sup>e</sup> lid, art. 111, 2<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> lid, art. 117, 1<sup>e</sup> lid en art. 121bis, nr. 5 van het Reglement van de Kamer van Volksvertegenwoordigers)<sup>2</sup>.

In aanvulling op deze beleidsverklaringen zal ook moeten rekening gehouden worden met de rol van de FOD BUZA inzake de uitvoering van de Nationale Veiligheidsstrategie (zie hoger).

#### **Artikel 9 – Strategische doelstellingen**

De in artikel 8 vermelde politieke agenda's worden als volgt vertaald in de strategische doelstellingen van de FOD BUZA:

**Strategische doelstelling 1 : Een voorspoedig, succesvol en invloedrijk België in de internationale gemeenschap**

**Strategische doelstelling 2 : Een actieve bijdrage tot een rechtvaardige, veilige en duurzame wereld**

**Strategische doelstelling 3 : Een deskundige ondersteuning van het beleid**

---

<sup>2</sup>

Reglement van de Kamer:

[https://www.dekamer.be/kvvcr/pdf\\_sections/publications/reglement/reglementNL.pdf](https://www.dekamer.be/kvvcr/pdf_sections/publications/reglement/reglementNL.pdf)

Beleidsverklaringen:

<https://www.lachambre.be/kvvcr/showpage.cfm?language=nl&section=/pri/policy&story=policy.xml>

**Strategische doelstelling 4 : Dienstenbeleid gericht op relevantie en kwaliteit**

**Strategische doelstelling 5 :Organisatiestructuur, werkprocessen en instrumenten gericht op efficiëntie, effectiviteit en duurzaamheid**

**Strategische doelstelling 6 : Gekwalificeerde en gemotiveerde werknemers in een aangename en veilige werkomgeving**

## **Artikel 10 - Deelname transversaal beleid**

### Algemene verklaring

De FOD BuZA verbindt zich ertoe zich samen met de andere FOD's en POD's te profileren als de partner bij uitstek voor de regering. De organisatie herbevestigt hiermee zijn engagement om alles in het werk te stellen om mee een succes te maken van de huidige legislatuur. De FOD BUZA zal samen met de andere FOD's/POD's in wederzijds vertrouwen met de regering samenwerken om het regeerakkoord uit te voeren. Zoals de andere FOD's/POD's zal de FOD BUZA onder meer doelstellingen uitwerken om de beleidsprioriteiten uit te voeren die de bevoegde ministers in hun respectievelijke beleidsverklaringen hebben vastgelegd (zie hierboven: Artikel 8). Het ministerie van Defensie is hierbij een belangrijke partner voor de FOD BUZA.

### Federaal actieplan

Op transversale wijze verbindt de FOD BUZA zich ertoe in het kader van zijn bevoegdheden en rekening houdend met het budgettair kader om mee te werken aan de opmaak en/of de uitvoering van de federale/nationale plannen<sup>3</sup>.

In het kader van zijn bevoegdheden en rekening houdend met het budgettair kader verbindt de FOD BUZA zich ertoe om mee te werken aan de opmaak en/of de uitvoering van andere mogelijke actieplannen die door de regering zijn vastgesteld.

### Transversale doelstellingen (zie bijlage).

Het nieuwe wettelijk kader voorziet expliciet in het opnemen van transversale doelstellingen in de respectieve strategische plannen. Transversale doelstellingen

- 
- <sup>3</sup> • Federaal Actieplan Handicap  
• Federaal Actieplan Gender Mainstreaming  
• Federaal Actieplan Mentale veerkracht op het werk  
• Actieplan strijd tegen sociale fraude en sociale dumping  
• Federaal Plan Armoedebestrijding en ongelijkheid  
• Actieplan federaal aankoopbeleid  
• Federaal plan voor Duurzame Ontwikkeling  
• Federaal Actieplan Administratieve Vereenvoudiging  
• Federaal actieplan Circulaire Economie  
• Federaal Actieplan ter Promotie van de Fiets BE CYCLIST  
• Nationaal energie- en klimaatplan  
• Strategisch plan Diversiteit  
• Nationale strategie cyberveiligheid

worden in het nieuwe KB gedefinieerd als “doelstellingen ter verwezenlijking van een transversaal regeringsbeleid”, en zijn dus voor alle FODs en PODs gemeenschappelijk. De weerhouden doelstellingen hebben concreet betrekking op domeinen als duurzaamheid, balans werk/privéleven, welzijn, diversiteit, personen met een handicap, gelijkheid vrouwen en mannen, bestrijding pestgedrag, digitalisering en cyberveiligheid, intern-Belgische voorbereiding van het Belgische Voorzitterschap van de Raad van de EU, communicatie met de burger.

Deze thema's zijn opgenomen onder de strategische doelstellingen vermeld onder artikel 9 en worden meer concreet uitgewerkt in het operationeel plan.



1781117182\_1654262  
958263.pdf

## **DEEL IV - COMMUNICATIEPLAN**

Over het Strategisch Plan zal na ondertekening gecommuniceerd worden via het interne communicatiekanaal Newsbox.

Het Strategisch Plan wordt samen met een toelichting op de (vernieuwde) website van het Departement geplaatst.

De communicatie rond het Strategisch Plan zal opgenomen worden in het nieuwe communicatieplan dat momenteel binnen de FOD BUZA wordt uitgewerkt, en waarbij naast de traditionele communicatiekanalen de sociale media ruimer aan bod zullen komen. Specifieke aandacht zal daarbij gaan naar de rol van de FOD BUZA, zijn organisatie en postennetwerk, de medewerkers, de belangrijkste aandachtspunten van het Belgische buitenlandse beleid.

## **DEEL V – MIDDELEN**

### **Organogram**

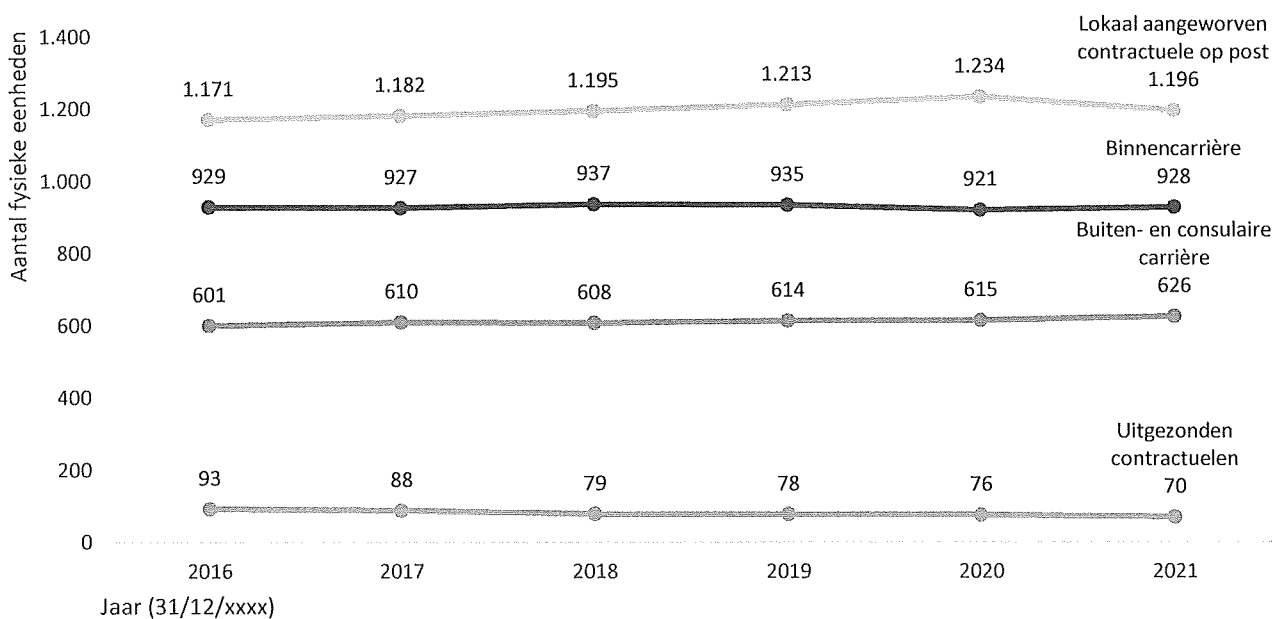
[FOD - Buitenlandse Zaken, Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking \(belgium.be\)](#)

### **Meerjarig middelen schema**

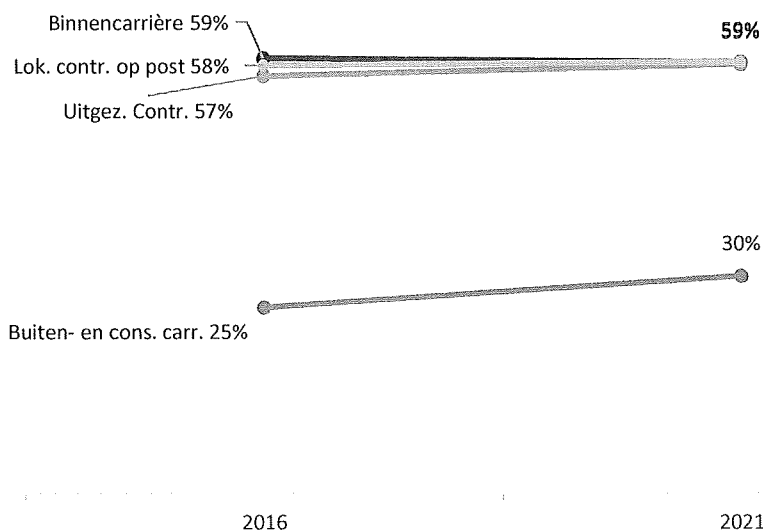


Fichier budgets 2017  
à 2022.xlsx

**Personeel**

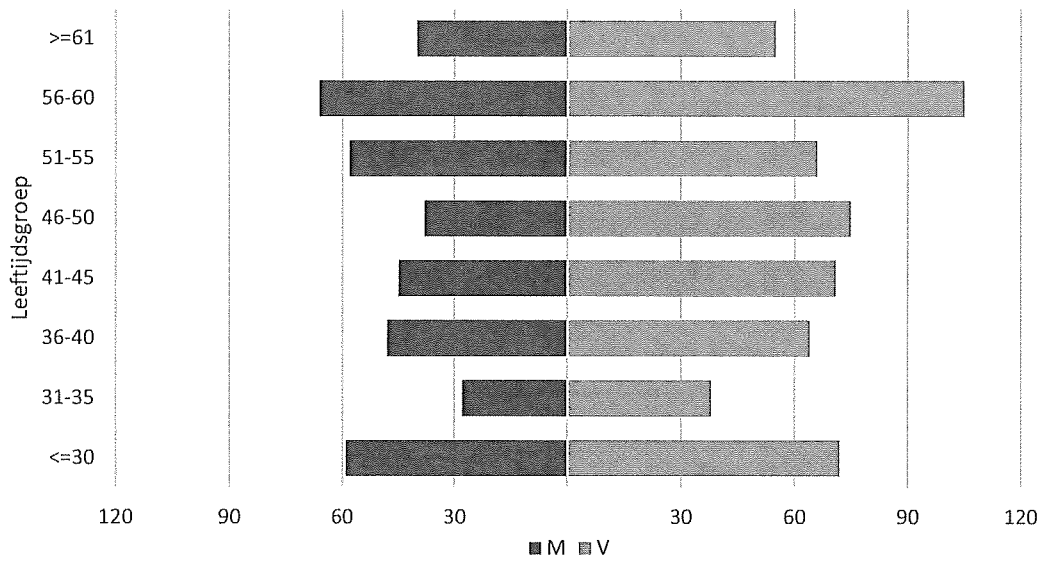


**Evolutie personeelsleden Buitenlandse Zaken per loopbaan 2016-2021**

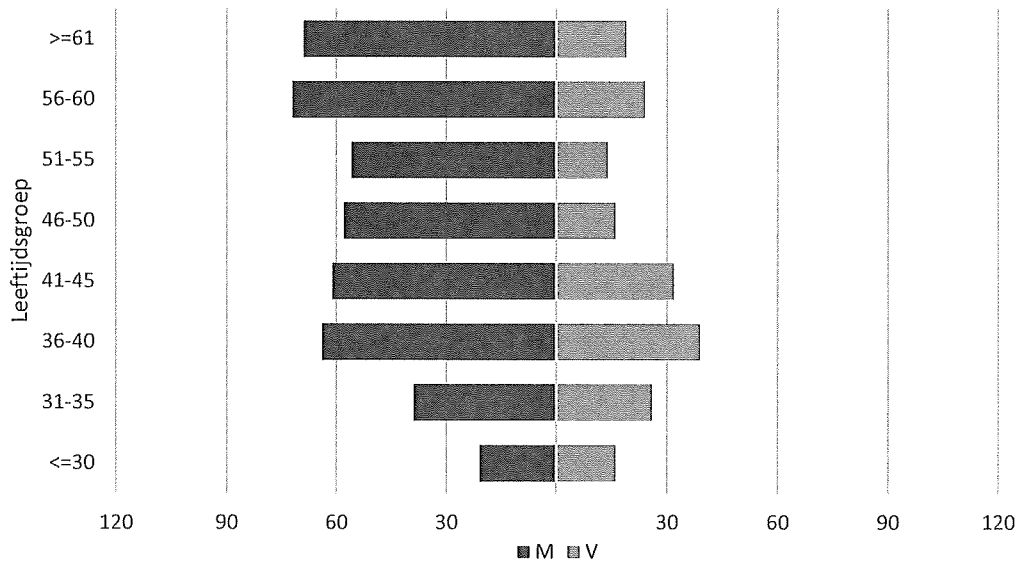


**Evolutie aandeel vrouwelijke medewerkers per loopbaan 2016-2021**

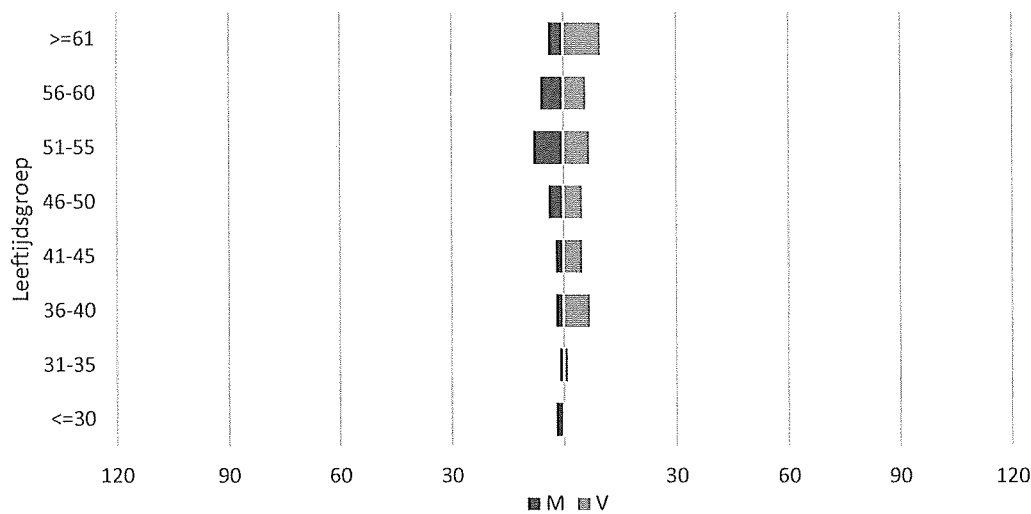
USAGE INTERNE - INTERN GEBRUIK



Leeftijdspiramide personeel binnencarrière 2021



Leeftijdspiramide personeel buiten- en consulaire carrière 2021



Leeftijdspiramide uitgezonden contractuelen 2021

De voorbije vijf jaar bleef het personeelsbestand van de FOD stabiel, enkel bij de uitgezonden contractuelen is een daling merkbaar.

Bij de binnencarrière, uitgezonden contractuelen en lokaal aangeworven contractuelen zijn bijna 6 op 10 medewerkers van het vrouwelijk geslacht. Bij de buiten- en consulaire loopbaan is er nog een lange weg te gaan naar meer gendergelijkheid, maar ook daar is de tendens van de voorbije jaren positief.

De binnen- en buitencarrière kennen geen omgekeerde leeftijdspiramide. Wel verwachten we een iets grotere uitstroom bij de binnencarrière wanneer de personeelsleden geboren tussen 1961 en 1965 op pensioen zullen vertrekken. Er stelt zich daarentegen wel een sterke vergrijzing in de personeelscategorie van de uitgezonden contractuelen.

## DEEL VI - WEDERZIJDSE VERBINTENISSEN

De FOD BUZA verbindt er zich toe zijn opdrachten ten opzichte van zijn gebruikers, zijn Voogdijministers en zijn partners naar behoren te vervullen, onder meer door een zo groot mogelijk aantal van de doelstellingen te realiseren zoals beschreven in het strategisch plan en te concretiseren via de operationele plannen.

De FOD BUZA zal alles in het werk stellen om gunstige voorwaarden te scheppen met het oog op het realiseren van de lange-termijn-strategie en de strategie voor de legislatuur die beschreven staan in het strategisch plan.

De Voogdijministers ondersteunen ten volle de verwezenlijking van de doelstellingen zoals beschreven in het strategisch plan.

De Voogdijministers verbinden er zich toe om structureel te overleggen met de FOD BUZA met het oog op het afsluiten en realiseren van wederzijdse verbintenissen en dit in een geest van partnerschap met de volgende basisbeginselen:

1. Een proactief overleg en proactieve uitwisselingen van informatie;
2. Een permanente zorg voor het behoud van het evenwicht tussen de te realiseren doelstellingen en de beschikbare middelen;
3. Een gezamenlijke opvolging en evaluatie van de bereikte resultaten, daarbij rekening houdend met de impact van eventuele beïnvloedingsfactoren.

De partijen die het strategisch plan afsluiten verbinden zich er als echte partners toe de basisbeginselen na te leven voor de uitvoering van het strategisch plan.

### **Artikel 11 - Partnerschap tussen de politieke overheid en de FOD BUZA**

Opdat de FOD BUZA zijn opdracht op een kwaliteitsvolle wijze kan uitvoeren, verbinden de Voogdijministers zich ertoe hem de nodige autonomie te verlenen en de nodige middelen ter beschikking te stellen, naargelang van de budgettaire context. Dit is een substantiële voorwaarde opdat de FOD BUZA zou kunnen worden gehouden tot de naleving van de verbintenissen in het strategisch plan en de doelstellingen in de operationele plannen.

De mandaathouders van de FOD BUZA verbinden zich ertoe maximale steun te verlenen aan de verwezenlijking van de strategieën opgenomen in het strategisch plan en de nodige stappen te ondernemen om in synergie initiatieven te ontwikkelen om de efficiëntie te verhogen en efficiëntiewinst te boeken, innovaties door te voeren en de nodige stappen te ontwikkelen om een kwaliteitsvolle en toegankelijke dienstverlening te verzekeren, in overeenstemming en harmonie met de behoeften en verwachtingen van de gebruikers en andere belanghebbenden.

Om de correcte en adequate uitvoering door de Voogdijministers en door de FOD BUZA van de verbintenissen die uit het strategisch plan voortvloeien mogelijk te maken, zullen de Voogdijministers een regelmatig overleg organiseren over de budgettaire maatregelen en de maatregelen inzake het openbaar ambt die een grote impact kunnen hebben op het lopende strategisch plan.

Wanneer één van de partijen de aangegane verbintenissen niet of slechts gedeeltelijk kan naleven, zal deze partij de andere partij hiervan onmiddellijk op de hoogte brengen en zal ze met de andere partij overleg plegen om maatregelen af te spreken om die situatie te verhelpen of op te vangen.

### **Artikel 12 – Afbakening van de jaarlijkse prioriteiten**

Het strategisch plan heeft de gehele legislatuur als planningshorizon. Aangezien de federale begroting jaarlijks wordt vastgelegd, zal de FOD BUZA jaarlijks de strategieën van het strategisch plan concretiseren in een operationeel plan – zie artikel 3.



Projecten kunnen worden toegevoegd of teruggetrokken op vraag van de Voogdijministers of op initiatief van de FOD BUZA.

De doelstellingen van het operationeel plan zullen eveneens rekening houden met de ruimte inzake personeelsbehoeften die geboden wordt in het kader van het jaarlijks personeelsplan.

Wanneer een probleem wordt vastgesteld bij het opstellen van het operationeel plan, zal de FOD BUZA zo snel mogelijk het noodzakelijke overleg aanvatten met de beleidscellen de Voogdijministers.

### **Artikel 13 – Proactieve uitwisseling van informatie**

Overeenkomstig de bepalingen van het KB van 29 oktober 2001, gewijzigd bij het KB van 4 april 2014, legt de federale regering, vertegenwoordigd door de Voogdijministers, elk voorontwerp van wet of besluit dat de door de FOD BUZA toe te passen wetgeving en/of reglementering wijzigt voor aan het advies van het directiecomité van de FOD BUZA. In deze context verbinden de Voogdijministers zich ertoe de FOD BUZA in te lichten over de relevante legistische fases en eventuele wijzigingen mee te delen die in de loop van de procedure worden aangebracht.

### **Artikel 14 – Wijziging van het strategisch plan**

Het strategisch plan kan tijdens zijn duurtijd worden gewijzigd. Elk van de betrokken partijen vermeld in artikel 1 van dit strategisch plan kan daartoe een wijziging voorstellen waarvan de impact wordt besproken.

Een wijziging van het strategisch plan treedt in werking na ondertekening door de bevoegde Minister. Na de ondertekening publiceert de FOD BUZA de inhoud van de wijziging op zijn website.

Belangrijke wijzigingen aan het operationeel plan worden toegelicht in de jaarlijkse rapportering aan de Voogdijministers.

### **Artikel 15 – Financiering**

De uitvoering van de kernopdrachten van de FOD BUZA, zoals beschreven in het strategisch plan en de operationele plannen, dient te gebeuren binnen het jaarlijks budgettair kader dat is goedgekeurd door het Parlement. Deze budgettaire middelen zullen tijdig worden toegekend. Wanneer het beleid voorziet in besparingen, blokkeringen of andere maatregelen die beslist worden na de ondertekening van het voorliggende strategisch plan en die een substantiële impact hebben op de voor de FOD BUZA beschikbare middelen, zal overleg worden gepleegd tussen de Voogdijministers en de FOD BUZA over een eventuele aanpassing van de doelstellingen en zullen de bepalingen in het strategisch plan en de operationele plannen overeenkomstig worden herzien.

### **Artikel 16 – Opvolging en toetsing van de uitvoering**

De partijen die het strategisch plan afsluiten verbinden zich er toe de vooruitgang van de uitvoering van het strategisch plan, alsook de realisatie van de operationele doelstellingen opgenomen in het operationeel plan, aandachtig op te volgen.

Een rapportering toetst deze vooruitgang. Deze gebeurt minstens eenmaal per jaar door de Voorzitter en wordt ten laatste op 15 maart van het kalenderjaar volgend op het kalenderjaar waarop de rapportering betrekking heeft, overgemaakt aan de bevoegde ministers.

## **DEEL VII – TOTSTANDKOMINGSFASES**

### **Artikel 17- Stakeholdersoverleg**

Het voorliggend strategisch plan is opgemaakt in overleg met de beleidscellen van de Voogdijministers van de FOD BUZA.

### **Artikel 18 – Basisoverlegcomité**

De inhoud van het strategisch plan is voorgesteld aan het Basisoverlegcomité (BOC) van de FOD BUZA op 13/07/2022.

### **Artikel 19 - Directiecomité**

Het strategisch plan is definitief goedgekeurd door de leden van het Directiecomité op 01/07/2022.

## **Handtekeningen**

Brussel, 14 SEP. 2022

Theodora Gentzis

Voorzitster a.i. van het Directiecomité  
FOD Buitenlandse Zaken

Hadja Lahbib

Minister van buitenlandse Zaken  
Europese Zaken en

Buitenlandse Handel en de  
Federale Culturele Instellingen