

KONINKRIJK BELGIË
Federale Overheidsdienst
**Buitenlandse Zaken,
Buitenlandse Handel en
Ontwikkelingssamenwerking**



ROYAUME DE BELGIQUE
Service public fédéral
**Affaires étrangères,
Commerce extérieur et
Coopération au Développement**

Strategisch plan 2025-2029

Federale Overheidsdienst Buitenlandse Zaken,
Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking



Inhoudstafel

1	DEEL I – LANGETERMIJNSTRATEGIE.....	5
1.1	De toegewezen missies en opdrachten van de FOD BUZA.....	5
1.1.1	Herschikking bevoegdheden bij de aanvang van de nieuwe legislatuur.....	5
1.1.2	Wettelijk kader inzake missie en opdrachten van de FOD BUZA.....	5
1.2	Onze Missie, Visie en Waarden	6
1.2.1	Onze missie	6
1.2.2	Onze visie.....	6
1.2.3	Onze waarden.....	7
1.3	Omgevingsanalyse en belanghebbenden analyse.....	8
1.3.1	Contextuele analyse.....	8
1.3.2	Belanghebbenden –analyse	11
2	DEEL II - STRATEGIE VOOR DE VOLLEDIGE LEGISLATUUR.....	14
2.1	Politiek en reglementair kader voor de formulering van de strategie.....	14
2.2	Strategische en organisationele doelstellingen voor deze legislatuur.....	15
2.3	Wijze waarop de strategische doelstellingen uitgevoerd zullen worden	18
2.4	Strategisch plan als basis voor het performantiebeheer	19
2.5	Interne organisatiebeheersing–monitoring van de uitvoering van het strategisch en operationeel plan	19
2.6	Transversale doelstellingen uitgaande van de federale regering	20
3	DEEL III - COMMUNICATIEPLAN.....	21
4	DEEL IV – MEERJAREN-MIDDELENSHEMA	22
4.1	Organogram.....	23
4.2	Postennetwerk.....	24
4.3	Meerjarig middelen schema	24
4.4	Personeel	27
4.4.1	Het personeelsbestand van de FOD Buitenlandse Zaken (januari 2025).....	27
4.4.2	Takenpakket en affectatie	29
4.4.3	Afwezigheden	30
4.5	ICT – meerjarenprojectie middelen.....	30
5	DEEL V - WEDERZIJDSE VERBINTENISSEN	31
5.1	Algemeen kader.....	31
5.2	Partnerschap tussen de politieke overheid en de FOD BUZA	32
5.3	Afbakening van de jaarlijkse prioriteiten.....	33

5.4	Proactieve uitwisseling van informatie.....	33
5.5	Wijziging van het strategisch plan	33
5.6	Financiering	34
5.7	Opvolging en toetsing van de uitvoering	34
6	DEEL VI – TOTSTANDKOMINGSFASES	35
6.1	Intern stakeholdersoverleg	35
6.2	Basisoverlegcomité.....	35
6.3	Directiecomité.....	35

INLEIDING

Een wereld in voortdurende beweging, waar vertrouwde geopolitieke en geo-economische grondvesten aan het wankelen gaan *as we speak*, leent zich moeilijk tot het maken van een stabiele strategische planning. Dit is a fortiori het geval voor een Departement dat in dergelijke volatiele omgeving haar kernopdrachten moet waarmaken. Daarbovenop komt een precare budgettaire context die ook van Buitenlandse Zaken grote offers vraagt, met besparingen tot 9% in het personeelsbestand en de werkingskosten in het hoofdbestuur. Dit zal een belangrijke inspanning vergen inzake optimalisering van de budgettaire bestedingen, om deze besparingen te kunnen realiseren.

1. Algemene achtergrond bij de opstelling van het Strategisch Plan

De opmaak van strategische plannen kadert in de 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, de te realiseren doelstellingen, en de middelen die vrijgemaakt worden om deze te realiseren. Het Strategisch plan beoogt zowel het vergroten van de responsabilisering als de autonomie van de leidinggevenden bij het beheer van de overheidsdiensten.

Op die manier wordt de klassieke gezagsverhouding vervangen 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.

2. Reglementair kader

Het voorliggend strategisch plan is onderhandeld en afgesloten in uitvoering van artikel 11bis van het [Koninklijk Besluit \(KB\) van 21 december 2021](#)¹). Het bevat de verbintenissen voor de periode van 17/10/2025 tot het einde van de 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 heer Maxime Prévot, Vice-Eerste Minister en Minister van Buitenlandse Zaken, Europese Zaken en Ontwikkelingssamenwerking, die bevoegd is voor het grootste deel van het activiteitengebied van de FOD BUZA. De Minister verantwoordelijk voor Buitenlandse Handel, de heer Theo Francken, werd zoals voorgeschreven in de reglementering, geconsulteerd tijdens de opmaak van het Strategisch Plan. De FOD wordt vertegenwoordigd door de Voorzitster van het Directiecomité, mevrouw Theodora Gentzis.

¹ KB 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

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 tijdens zijn duurtijd steeds worden aangepast door de partijen die betrokken zijn bij de onderhandeling en de afsluiting².

3. Inhoud: de bestanddelen van het strategisch plan

De wetgever voorziet dat minimaal volgende elementen deel uitmaken van het Strategisch plan³

Deel I. Langetermijnstrategie	p. 6
Overstijgt de legislatuur en bestaat uit een beschrijving van de toegewezen missies en opdrachten; de visie en waarden; de resultaten van een omgevingsanalyse en een belanghebbendenanalyse	
Deel II. Strategie voor de legislatuur	p. 15
Heeft betrekking op de uitvoering van de beleidsverklaringen van de bevoegde ministers; de uitvoering van de kernopdrachten; het interne beheer van de dienst; de deelname van het beleid inzake een transversaal activiteitsgebied	
Deel III. Communicatieplan	p. 22
Zowel voor interne als externe communicatie	
Deel IV. Meerjarenmiddelen schema	p. 23
Voorziet in een link tussen de kernopdrachten van de FOD en de middelen	
Deel V. Wederzijdse verbintenissen	p. 32
Het scheppen van gunstige voorwaarden met het oog op de correcte uitvoering van de strategieën zoals beschreven in het strategisch plan en in de operationele plannen	

² KB van 21 december 2021, Art 11bis, §7 :

³ KB van 21 december 2021, Art 11 bis, §3

1 DEEL I – LANGETERMIJNSTRATEGIE

1.1 De toegewezen missies en opdrachten van de FOD BUZA

1.1.1 Herschikking bevoegdheden bij de aanvang van de nieuwe legislatuur

Bij de [samenstelling van de nieuwe regering](#) werd besloten, in contrast met de vorige legislatuur⁴

- de bevoegdheden inzake Ontwikkelingssamenwerking onder te brengen bij de Vice-Eerste Minister, Minister van Buitenlandse Zaken, Europese Zaken en Ontwikkelingssamenwerking
- De Vice-Eerste Minister en Minister van Buitenlandse Zaken gaf in zijn beleidsverklaring mee dat deze bevoegdheid voortaan benoemd zal worden als 'Internationale Samenwerking'.
- Een aantal bevoegdheden inzake Buitenlandse Handel onder te brengen bij de Minister van Defensie. Het betreft meer bepaald:
 - De ondersteuning van de drie regionale agentschappen (FIT, AWEX en Hub Brussels) bij de promotie van handel en investeringen in het buitenland voor onze bedrijven;
 - Prinselijke missies, in nauwe samenwerking met minister Prévot⁵;
 - Toezicht op het Agentschap voor Buitenlandse Handel, Finexpo en Credendo⁶.
- Op economisch en commercieel vlak blijft de Vice-Eerste Minister en Minister van Buitenlandse Zaken onder andere bevoegd voor de domeinen Economische diplomatie en het Handelsbeleid van de Europese Unie:

1.1.2 Wettelijk kader inzake missie en opdrachten van de FOD BUZA

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 BUZA:

- ❖ 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;

⁴ Website federale-regering.be/nl

⁵ Zie vorige voetnoot.

⁶ Wat Credendo betreft, valt het onder gezamenlijk toezicht van de minister van Financiën en Economie. Merk op dat minister Prévot vertegenwoordigers heeft in de raden van bestuur van de drie organen.

- de verdediging van het Belgisch standpunt en het Europese integratieproces in het kader van de Europese Unie alsook de coördinatie van de Belgische standpunten zodat ons land in de Europese fora met één stem spreekt;
 - 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.
- ❖ 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 19/03/13 betreffende de Belgische Ontwikkelingssamenwerking, gewijzigd door de wet van 9/01/14 en de wet van 16/09/16.*

1.2 Onze Missie, Visie en Waarden

1.2.1 Onze missie

Het directiecomité nam op 03/02/23 een **'mission statement'** aan, die op beknopte wijze de algemene doelstellingen, de identiteit en het maatschappelijk profiel van onze FOD in de verf wenst te zetten. Deze 'statement' is ons visitekaartje, die de werking van onze organisatie en haar medewerkers helpt te oriënteren:

"Met een actieve diplomatie behartigt de FOD Buitenlandse Zaken, Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking overal in de wereld de belangen van België en van onze landgenoten. Zo dragen we bij tot een veilige, rechtvaardige en duurzame wereld, gebaseerd op gedeelde waarden, mensenrechten en internationale regels"

1.2.2 Onze visie

Wat willen we de volgende jaren betekenen voor de Belgische burger, de Belgische overheid? In het door het Directiecomité eind 2024 goedgekeurde Strategisch Kader wordt onze ambitie als volgt verwoord:

De FOD BUZA is een geëngageerd departement: wij engageren ons voor onze landgenoten, bedrijven, organisaties en instellingen en hun belangen in het buitenland en zijn tegelijk met internationale solidariteit gericht op een stabiele, rechtvaardige en duurzame wereld. Wij beschikken voor het vervullen van onze opdrachten over unieke instrumenten: ons postennetwerk en onze internationale samenwerking, aangestuurd vanuit hooggekwalificeerde en gedreven diensten op het hoofdbestuur.

Meer bepaald:

- ❖ De FOD BUZA verdedigt en bevordert de Belgische en Europese waarden en belangen zoals de rechtstaat, de democratie en de mensenrechten door middel van het uitbouwen van sterke allianties en partnerschappen;
- ❖ Door middel van partnerschappen draagt de FOD BUZA bij tot de bescherming van onze nationale en internationale veiligheid;
- ❖ De FOD BUZA draagt via internationale samenwerking mondiale uitdagingen aan te pakken, te reageren op humanitaire crisissen en de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen (SDG's) te bereiken;
- ❖ De FOD BUZA draagt actief bij aan het veiligstellen van de Belgische economie en welvaart via een gerichte economische diplomatie, in samenwerking met de andere bevoegde gefedereerde en federale autoriteiten.
- ❖ De FOD BUZA staat landgenoten over de hele wereld 24/7 bij, door consulaire diensten en flexibele crisisrespons te bieden.

1.2.3 Onze waarden

Onze FOD richt zich in haar werking naar het nieuwe [deontologische kader](#) zoals dat uitgewerkt werd door de FOD BOSA voor de federale overheid. Onze internationale actie is bovendien ingebed in het internationale waarden-en normenkader, vorm gegeven in o.m. mensenrechtenverdragen.

Het hierin geschetste [waardenkader](#) wordt door de FOD BUZA volledig onderschreven als referentiekader voor de dagdagelijkse omgang met personeelsleden, en met de buitenwereld. Daarbij worden vooropgesteld:

- Het **algemeen belang**, met aandacht voor correcte dienstverlening, naleving van de reglementering en democratische werking
- **Maatschappelijke verantwoordelijkheid**, met aandacht voor zowel economische als ecologische duurzaamheid
- **Respect**, met aandacht voor onze voorbeeldfunctie, neutraliteit, erkenning van rechten
- **Vertrouwen**, met aandacht voor dialoog, onpartijdigheid en partnerschap
- **Professionalisme**, met aandacht voor uitmuntendheid, kwaliteit, innovatie en klantgerichtheid

Meer specifiek zal in de FOD BUZA de komende legislatuur in haar **interne werking** bijzondere aandacht besteed worden aan waarden als **inclusiviteit**, **diversiteit** en **gendergelijkheid**, hetgeen zich ook zal uiten in een aangepast **gezinsbeleid**.

1.3 Omgevingsanalyse en belanghebbenden analyse

1.3.1 Contextuele analyse

Voor een open land als België hebben de ontwikkelingen in de wereld van vandaag een aanzienlijke invloed op zijn welvaart, veiligheid en toekomstperspectieven. Interne en externe uitdagingen zijn nauw met elkaar verbonden.

Onze externe omgeving ondergaat echter ingrijpende veranderingen. Crises nemen toe en worden steeds complexer. Ongekende ontwikkelingen veranderen het internationale toneel, dat meer multipolair, minder multilateraal en meer transactioneel is geworden. De internationale orde en de traditionele allianties zoals we die sinds het einde van de Tweede Wereldoorlog kenden, worden in vraag gesteld. Machtspolitiek staat opnieuw centraal in de internationale betrekkingen.

Tegelijkertijd zien we een groeiend belang van militaire macht, vaak gepaard gaande met hybride actiemethoden. Economische, energetische en technologische onderlinge afhankelijkheden kunnen veranderen in kwetsbaarheden, die voor geopolitieke doeleinden kunnen worden uitgebuit. In deze meer conflictueuze wereld zijn ook ideologische debatten weer opgedoken, wat zich vertaalt in een strijd van narratieven.

Geconfronteerd met al deze uitdagingen bevindt de FOD Buitenlandse Zaken zich als veiligheidsdepartement in de frontlinie voor de verdediging van elk van de zes 'vitale belangen' die in de Nationale Veiligheidsstrategie (NVS) worden genoemd en hieronder worden uiteengezet. De FOD Buitenlandse Zaken is als medeverantwoordelijke nauw betrokken bij het opstellen en evalueren van de NVS.

❖ **Verdediging en bevordering van democratische beginselen, universele waarden en de rechtsstaat**

Het verdedigen en bevorderen van de rechtsstaat, de mensenrechten, gendergelijkheid, het internationaal humanitair recht en de civiele ruimte zijn allemaal 'strijdpunten' die de Belgische diplomatie nastreeft door de middelen van haar diplomatieke netwerk in te zetten, haar expertise op het gebied van bilaterale en multilaterale onderhandelingen te benutten en het hele scala aan instrumenten voor internationale samenwerking te valoriseren.

De FOD Buitenlandse Zaken verdedigt de Belgische belangen door internationale partnerschappen op te bouwen met als doel de tegenstanders van democratie en rechtsstaat een halt toe te roepen en deze waarden te bevorderen, zowel in Europa als wereldwijd. De strijd tegen desinformatie en andere vormen van hybride oorlogsvoering, alsook de opsporing ervan, maken integraal deel uit van de activiteiten van de FOD. Deze laatste werkt nauw samen met zijn nationale veiligheidspartners om het hoofd te bieden aan de toenemende dreiging van buitenlandse inmenging en spionage.

❖ **Verdediging van de fysieke veiligheid van de bevolking en de territoriale integriteit**

De Belgische diplomatie werkt aan de verdieping en consolidatie van sterke allianties binnen de NAVO en de EU. Onze diplomatieke dienst zet zich ook in voor het voorkomen van geweldssituaties, het de-escaleren van conflicten en het bevorderen van vrede en stabiliteit.

De FOD Buitenlandse Zaken ondersteunt de Belgische diensten die zich inzetten voor de bestrijding van terrorisme, georganiseerde misdaad, het beheer op het nationale grondgebied van de gevolgen van internationale crises (vluchtelingenstromen, desinformatie, polarisatie, enz.) en de uitvoering van het migratiebeleid, dankzij het werk van onze diplomatieke posten, die fraude opsporen en veiligheidscontroles uitvoeren bij de afgifte van visa, en tegelijkertijd de Belgische veiligheidspartners voorzien van informatie en analyses via hun diplomatieke berichten.

Bij elke grote crisis staan onze diplomaten en diensten klaar om onze landgenoten bij te staan. In dergelijke gevallen staan onze posten in de frontlinie, beoordelen ze de risico's, communiceren ze met de burgers en werken ze samen met de lokale autoriteiten. Onze diensten zorgen voor de algemene coördinatie met Defensie, particuliere operatoren en andere nationale veiligheidspartners om vaak complexe en risicovolle operaties uit te voeren, die kunnen gaan tot de noodevacuatie van een groot aantal personen. Bovendien doen zich overal ter wereld ernstige ongevallen en problemen voor waarbij Belgische onderdanen, zowel ingezetenen als reizigers, betrokken zijn. De consulaire diensten van de FOD Buitenlandse Zaken en zijn netwerk van posten vervullen dan een cruciale bijstandsfunctie voor onze landgenoten.

❖ **Klimaatuitdagingen en milieubescherming**

De expertise die de Belgische diplomatie in de loop der jaren heeft opgebouwd, wordt benut in internationale fora over klimaat- en milieukwesties. Deze thema's zijn ook speerpunten van onze internationale samenwerking.

Bovendien investeert de Belgische diplomatie resoluut in het aangaan van internationale partnerschappen om gezamenlijk gemeenschappelijke uitdagingen aan te gaan, met name het bevorderen van "mondiale publieke goederen": gezondheid, klimaat, stabiliteit. Het belang van België ligt immers in een duurzame, rechtvaardige, stabiele en meer rechtvaardige wereld.

❖ **Economische welvaart**

Ons land is afhankelijk van een open economie, gericht op vrijhandel, binnen een sterk en gereguleerd internationaal kader. Onze economische welvaart blijft namelijk in hoge mate afhankelijk van de naleving van de rechtsstaat, de regels van de internationale handel en de afwijzing van protectionisme. De FOD Buitenlandse Zaken en zijn netwerk van posten zetten zich actief in op dit gebied.

Economische diplomatie neemt ook een belangrijke plaats in de activiteiten van de FOD Buitenlandse Zaken en zijn posten in, met name ter ondersteuning van Belgische institutionele en commerciële actoren. Deze activiteiten worden ontwikkeld in nauw overleg met de gewesten. Het waarborgen van de energie- en grondstoffenvoorziening is eveneens een cruciale uitdaging geworden. Onze posten werken actief aan het bevorderen van de belangen

van België op dit gebied, dat rechtstreeks verband houdt met de economische veiligheid van ons land.

❖ **Een internationale orde gebaseerd op het internationaal recht en de multilaterale context**

In een mondiale context waarin veiligheids- en militaire aspecten de boventoon voeren, is het in het fundamentele belang van België om een doeltreffende multilaterale orde te handhaven die gebaseerd is op de eerbiediging van het internationaal recht. De enorme uitdagingen op het gebied van klimaat, gezondheid, migratie, georganiseerde criminaliteit (met name drugshandel) – om maar enkele voorbeelden te noemen – vereisen een brede internationale samenwerking.

In de huidige periode van internationale onzekerheid zet de Belgische multilaterale diplomatie zich in om onze belangen, waarden en standpunten in internationale fora adequaat te verdedigen. De FOD Buitenlandse Zaken organiseert ook het overleg binnen de intra-Belgische besluitvormingsprocessen en brengt daarbij zijn expertise en kennis van multilaterale fora in.

De FOD Buitenlandse Zaken verdedigt bovendien de Belgische belangen in het kader van procedures voor internationale rechtbanken en arbitrageprocedures, die niet alleen steeds talrijker worden, maar ook steeds vaker worden geïnstrumentaliseerd in de context van geopolitieke conflicten ("lawfare").

❖ **Een volledig operationele EU**

Het efficiënt functioneren van de Europese Unie – waarin belangrijke elementen van onze soevereiniteit worden gedeeld – en de versterking van haar rol als geloofwaardige speler op het internationale toneel zijn cruciale doelstellingen.

De Europese integratie blijft meer dan ooit een fundamenteel instrument voor de verdediging van de Belgische belangen (bijvoorbeeld wat betreft de versterking van de interne markt, het migratie- en asielbeleid, de energie- en digitale transitie) in een competitieve wereld waar de traditionele internationale orde niet langer fungeert als het *level playing field* van weleer.

De EU is natuurlijk ook een belangrijk instrument voor onze multilaterale en internationale samenwerking, aangezien zij onze belangen verdedigt op de internationale agenda (VN) en via haar ontwikkelings- en humanitaire hulpfondsen waaraan België rechtstreeks bijdraagt.

We blijven dan ook een groot deel van de diplomatieke energie van de FOD Buitenlandse Zaken investeren in de Europese Unie, met name via onze permanente vertegenwoordiging bij de EU, onze antennes in Europa en de rest van de wereld, en de coördinatie van de standpunten tussen de verschillende Belgische partners.

1.3.2 Belanghebbenden –analyse

Bij de **belanghebbenden ('stakeholders')** bij de goede werking van onze FOD rekenen we vier groepen: de **gebruikers** van onze diensten, onze **opdrachtgevers**, onze **personeelsleden** en onze **partners**.

- **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 en de veiligheidsinstanties van ons land;
- de partnerlanden van de gouvernementele ontwikkelingssamenwerking⁷; de partnerorganisaties en begunstigers van de internationale samenwerking en humanitaire hulp 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**.

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. In dezelfde geest coördineert de Directie Protocol de goede ontvangst van buitenlandse officiële delegaties en staat ze in voor het beheer van het Centrum voor internationale conferenties en de organisatie van evenementen op het Egmontpaleis. De nauwkeurige invulling van deze taken draagt bij tot het imago van een gastvrij, actief en efficiënt gastland.

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 coördinatie 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

⁷ Benin, Burkina Faso, Burundi, Democratische Republiek Congo, Guinee, Mali, Marokko, Mozambique, Niger, Oeganda, Palestijnse Gebieden, Rwanda, Senegal en Tanzania

gemeenschappen en de gewesten en de organisaties van de civiele maatschappij. De FOD BUZA vervult deze coördinatietaak 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, en aan 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 en de individuele agenten, de ereconsuls, de residenties, de ondersteuning van de staatsbezoeken en economische missies, de exportfinanciering en de opgebouwde expertise.

Inhoudelijk/ conceptueel ent de Belgische **internationale samenwerking** zich op de Duurzame Ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties (SDGs), die de aanpak en doelstellingen van onze financieringen sturen. Binnen dat breed sturend kader, zal België op het onderstaande focussen:

- **Thematisch** zetten we in op de drie "**Global Public Goods**", namelijk Globale Gezondheid, Klimaat (incl. Duurzame voedselsystemen) en Vrede & Stabiliteit. De Belgische expertise rond deze thema's, die ook Belgische (veiligheids)belangen uitmaken volgens de Nationale Veiligheidsstrategie, wordt wereldwijd erkend.
- We zetten hierbij drie "**versnellers**" in om de impact van onze inzet op deze drie thema's te verhogen: innovatie, vaardigheden ontwikkelen en jongeren & gender.
- De internationale Samenwerking en de **Belgische diplomatieke actie** ondersteunen elkaar met het oog op het verdedigen van onze belangen en onze waarden.

- **Onze opdrachtgevers**

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

- **Onze personeelsleden**

De FOD BUZA heeft verschillende categorieën van personeelsleden: statutaire ambtenaren van de binnen- en buitencarrières, contractuele personeel op het hoofdbestuur en op de posten, en lokaal aangeworven contractuele personeelsleden 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 partners voor de uitvoering van missie en opdrachten van de FOD BUZA behoren:

- de buitenlandse organisaties en autoriteiten, de ambassades gevestigd in België, internationale en multilaterale organisaties en instellingen;
- de veiligheidspartners in de Nationale Veiligheidsraad, in het bijzonder Mindef, FedPol, VSSE, ADIV

- de FOD Binnenlandse zaken en de Dienst Vreemdelingenzaken
- ENABEL, BIO, de civiele samenleving, zoals de pers, NGO's, universiteiten, onderzoeksinstituten, 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 Minister 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 internationale samenwerking en humanitaire hulp betreft, wordt samengewerkt met een viertal categorieën van partners:

- de overheden van de partnerlanden van de gouvernementele internationale samenwerking; waarvan de uitvoering gebeurt via Enabel
- de niet-gouvernementele internationale samenwerking en humanitaire hulp 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 en humanitaire hulp, 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

2 DEEL II - STRATEGIE VOOR DE VOLLEDIGE LEGISLATUUR

2.1 Politiek en reglementair kader voor de formulering van de strategie

De start van de nieuwe regeerperiode valt samen met een uitzonderlijk volatiele internationale context, die een aantal als bijna verworven beschouwde realiteiten en zekerheden op lossere schroeven zet. Dit vergt zowel een groot **aanpassingsvermogen** aan nieuwe ontwikkelingen, als **standvastigheid** in de gestelde beleidsdoelstellingen.

Deze laatste vertrekken, voor wat betreft onze FOD, vanuit de prioriteiten in het [regeerakkoord](#), die op hun beurt ingeschreven zijn in de strategische langetermijnvisie neergelegd in de [Nationale Veiligheidsstrategie \(NVS\)](#):

Regeerakkoord (p 187): De nationale veiligheidsstrategie (NVS) en de belangen die daarin beschreven staan vormen een leidraad voor ons buitenlands beleid"

Het regeerakkoord heeft ons departement, samen met de diensten van de Eerste Minister, belast met de evaluatie en eventuele bijsturing van de NVS, in het eerste jaar van de legislatuur. De uitkomst van deze herziening kan dus mogelijkwijze invloed hebben op de sturing van ons departement de komende jaren, hetgeen desgevallend een latere aanpassing van het Strategisch plan kan vergen.

Vooralsnog gaan we voor de formulering van dit Strategisch plan uit van de huidige NVS, -die intrinsiek geconcipeerd werd om het strategisch draagvlak te vormen voor de regering gedurende meerdere legislaturen-, en van de beleidsprioriteiten in het Regeerakkoord. Deze werden uitgewerkt in de beleidsverklaring van de Minister voor de regeerperiode⁸. In opeenvolgende beleidsnota's⁹ zal de Minister jaarlijks toelichting geven over de wijze waarop het beleid uitgevoerd wordt.

De [beleidsverklaring 2025-2029](#) werd op 19/03/25 in het parlement voorgesteld door Minister Maxime Prévot, Vice-eersteminister en Minister van Buitenlandse Zaken, Europese Zaken en Ontwikkelingssamenwerking. De eerste [beleidsnota](#) voor het werkjaar 2025-2026 werd voorgesteld op 13/05/25.

De administratie Buitenlandse Zaken werkte beleidsvoorbereidend een voorstel van **Strategisch Kader** uit, dat samen met de voornoemde politieke beleidsdocumenten de basis vormt voor de formulering van de strategische doelstellingen voor deze legislatuur.

⁸ gevolg gevend aan art. 121bis van het Reglement van de Kamer van Volksvertegenwoordigers https://www.dekamer.be/kvvcr/pdf_sections/publications/reglement/reglementNL.pdf

⁹ in uitvoering van art. 107, 1^e lid, art. 111, 2^e en 3^e lid, art. 117, 1^e lid en art. 121bis, nr. 5 van het Reglement

2.2 Strategische en organisationele doelstellingen voor deze legislatuur

De FOD BUZA speelt als **veiligheidsdepartement** een fundamentele rol bij het vrijwaren van onze **vrijheid, onze veiligheid en onze economische welvaart**: in een open, sterk met de buitenwereld geconnecteerde maatschappij en economie liggen de grenzen van onze voorspoed immers niet enkel in België of Europa, maar ook ver daarbuiten. De huidige geopolitieke situatie vraagt van ons dat we ons mobiliseren, niet alleen om onze eigen veiligheid en welvaart te garanderen, maar ook om ons in te zetten voor die van anderen.

De FOD BUZA draagt binnen het Belgische bestel onze op democratie en mensenrechten gestoelde **kernwaarden** uit en verdedigt onze **belangen**. Daarmee zijn we een essentiële schakel voor de veiligheid van België. Onze diplomatie is gericht op het voorkomen van conflicten, via de kanalen en middelen die ons ter beschikking staan. Preventieve diplomatie en internationale samenwerking dragen bij om met onze partners een brede dialoog te voeren.

Dit gebeurt in een snel evoluerende geopolitieke en geo-economische realiteit, en in een budgettaire en institutionele context die (politieke) keuzes vergt en prioriteitszetting.

De komende legislatuur wordt bepalend voor de toekomst van ons land. Ook FOD BUZA zal aan dat verhaal meeschrijven, en vanuit haar specifieke bevoegdheid bijdragen aan de veiligheid en welvaart van de Belgische burgers, bedrijven, organisaties en instellingen.

We gaan bij de definiëring van onze strategische doelstellingen uit van de politieke prioriteiten van de huidige regeerperiode, rekening houdend met twee onderliggende **fundamenten**, die **continuïteit** verzekeren in de wijze waarop ons buitenlands beleid geconcipeerd wordt: de reeds besproken Nationale Veiligheidsstrategie, en de 'Mission Statement' waarmee onze FOD haar en maatschappelijke opdracht definieert in uitvoering van onze bij wet vastgelegde missie.

Op deze basis, en uitgaande van onze opdracht als veiligheidsdepartement, geven de beleidsverklaring en de beleidsnota verdere invulling aan de wijze waarop de FOD haar optreden zal prioriteren de komende jaren. Daarbij dient antwoord gegeven op drie uitdagingen:

- De uitbouw van een werkelijke Europese **strategische autonomie**, op het vlak van defensie, economie en politiek
- Een volledig gedragen **belangen- en waardenverdediging** als drijvende kracht achter Belgisch en Europees buitenlands beleid
- De nood om te investeren in bestaande **partnerschappen** en om nieuwe te ontwikkelen

De beleidsverklaring legt dan ook de focus op de bijdrage die het departement Buitenlandse Zaken zal leveren aan de welvaart, stabiliteit en veiligheid van ons land, de burgers en de instellingen

Onze ambities dienen waargemaakt met een gericht beleid, waar strategische beleidskeuzes en politieke prioriteiten gekoppeld worden aan een toekomstbestendige organisatie. De realisatie van strategische **beleidsdoelstellingen zal** in grote mate afhankelijk zijn en mogelijk gemaakt worden door de goede en doelgerichte werking van de ondersteunende Directoraten-Generaal. De **organisationele prioriteiten** dienen dus hierop afgestemd te blijven

De volgende **strategische doelstellingen** worden vooropgesteld voor de komende legislatuur. Daarnaast wordt aangegeven welke de **organisationele prioriteiten** zijn (*transversaal* en *specifiek*), die het mogelijk moeten maken om deze doelstellingen uit te voeren.

Strategische doelstellingen

1. Bijdragen tot welvaart, stabiliteit en veiligheid van ons land, met focus op relevante beleidsdomeinen (nexus intern/extern)
2. Bijdragen tot veiligheid, stabiliteit en welvaart in de wereld, op die terreinen waar ons land een toegevoegde waarde heeft
3. Verdediging van de democratie, de rechtsstaat en de mensenrechten, en van *global governance* gebaseerd op een goed functionerende internationale rechtsorde
4. Verdediging van onze economische belangen en onze welvaart, met respect voor de Belgische institutionele structuur
5. Optimalisering van onze dienstverlening, op consulaire vlak, inzake bijstandsverlening in het buitenland en t.a.v. het diplomatiek corps in België

Organisationele doelstellingen

(Transversaal)

6. Transversaal ontwikkelen van de strategische planning- en foresight cultuur/capaciteit
7. Optimalisering van de werkprocessen en de werk- en organisatiecultuur

(Specifiek)

8. Een modern en attractief personeelsbeleid, in overeenstemming met de strategische doelstellingen van de FOD
9. Bevordering van de veiligheidscultuur (safety-security) met aandacht voor persoonlijke en professionele fysieke en mentale integriteit
10. Actualisering en modernisering van ons intern en extern communicatiebeleid
11. 'Business'-gedreven digitale transformatie, gericht op optimalisering van databeheer, werkprocessen, informatieveiligheid, werklastvermindering en dienstverlening aan het publiek

2.3 Wijze waarop de strategische doelstellingen uitgevoerd zullen worden

In het kader van dit Strategisch plan kan niet in extenso ingegaan worden op bovengeschetste strategische en organisationele doelstellingen (what & why?), noch op de wijze waarop ze concreet zullen uitgevoerd worden (how?).

Voor meer detail wordt verwezen naar de reeds geciteerde **beleidsdocumenten (regeerakkoord, beleidsverklaring en de jaarlijkse beleidsnota's)**. De personeelsleden van de FOD BUZA hebben bovendien toegang tot het *interne* document **CSK (Cadre stratégique/Strategisch kader)** waarin de onderbouw van de doelstellingen verder ontwikkeld is.

De Directoraten-generaal, de directies en diensten hebben deze basisdocumenten ter hand genomen als referentie voor de verdere operationele invulling van de doelstellingen in het Strategisch plan, zoals vastgelegd in de jaarlijkse **operationele plannen**.¹⁰

Het operationeel plan bevat de **SMART**-omschrijving (Specifiek, Meetbaar, Aanvaardbaar, Realistisch en Tijdsgebonden) van de doelstellingen, alsook de wijze waarop die zullen worden uitgevoerd d.m.v. processen, projecten en acties/initiatieven, met inbegrip van de indicatoren aan de hand waarvan de uitvoering zal worden opgevolgd.

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.

Het **operationeel plan 2025**, door het Directiecomité goedgekeurd op 19/03/2025 en van toepassing sinds begin dit jaar, ging uit van de strategische en organisationele doelstellingen zoals beschreven in het CSK.

Bij de werkzaamheden rond de opmaak van het operationeel plan 2026 zal worden rekening gehouden met de doelstellingen in het Strategisch plan 2025-2029, en met de globale oefening rond de stroomlijning van de aansturingsinstrumenten. Dit maakt deel uit van het transversaal actieprogramma **Synergie**, dat in 2025 opgestart werd in uitvoering van de transversale organisationele doelstelling 7, gericht op de optimalisering van de werkprocessen en de werken organisatielcultuur. Ook zal werk gemaakt worden van de oefeningen "Rethink-network" en "Rethink HQ" teneinde ons postennetwerk en het hoofdbestuur optimaal in staat te stellen om de Belgische belangen te verdedigen, en het hoofd te bieden aan de uitdagingen van de toekomst.

¹⁰ KB 21/12/2021, Art 11bis §8

2.4 Strategisch plan als basis voor het performantiebeheer

Bij de opstelling van het operationeel plan per directoraat-generaal of directie (diensten van de Voorzitster), wordt gewaakt over de koppeling van elke individuele operationele doelstelling aan één of meerdere van de in het Strategisch plan geïdentificeerde strategische of organisationele doelstellingen. Op die manier wordt de in de wetgeving voorziene verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de strategische doelstellingen verdeeld over één of meerdere mandaathouders. Dit is in lijn met het FOD-beleid dat streeft naar zo veel mogelijk transversale samenwerking, ook bij het realiseren van de doelstellingen.

Belangrijke wijzigingen aan het operationeel plan worden toegelicht in het jaarlijkse voortgangsrapport¹¹ van de Voorzitster aan de Voogdijminister zoals bepaald in het KB. De Directoraten-generaal en de directies brengen de elementen aan voor dit rapport waarin gekeken wordt naar de vooruitgang die het voorbije werkjaar geboekt werd bij de uitvoering van de gestelde operationele doelstellingen.

Het strategisch plan en de jaarlijkse operationele plannen vormen op die manier 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 evaluatiecyclus van alle medewerkers van de FOD BUZA.

2.5 Interne organisatiebeheersing - monitoring van de uitvoering van het strategisch en operationeel plan

Het koninklijk besluit van 15/05/2022 bepaalt dat de FOD's en POD's een systeem van interne organisatiebeheersing invoeren en ontwikkelen. De voorzitter is de eindverantwoordelijke voor de uitbouw van een efficiënt en effectief systeem van organisatie- en risicobeheersing binnen de FOD.

Elk personeelslid van de FOD is tijdens zijn of haar dagdagelijkse werkzaamheden in **eerste lijn** intrinsiek betrokken bij het toezicht op de goede uitvoering van de strategische en operationele doelstellingen van de organisatie. Daarnaast werd in de FOD een netwerk van **tweedelijnsfuncties** uitgebouwd, die waken over de correcte opvolging en uitvoering van transversale activiteitsgebieden en beheersdomeinen. Het gaat daarbij over o.m. de Coördinator Organisatiebeheersing, de Risk Officer, de Data Protection Officer (DPO), de Chief Information Security Officer (CISO), de Coördinator Integriteit, de Preventieadviseur, de Coördinator Duurzame ontwikkeling.

De beheersdomeinen worden jaarlijks onderworpen aan een doorlichting, die via de bij wet voorziene Art 7-maturiteitsrapportage aan de **interne audit (FIA)** en het **Auditcomité van de federale overheid** opgevolgd wordt (de **derdelijns controle**).

¹¹ KB 21/12/2021, Art 11bis, §9-10

De coördinatie, begeleiding en opvolging van de uitbouw van het systeem van Interne Controle wordt uitgevoerd door de **dienst Strategie en management (S0.1)**, die geleid wordt door de **Coördinator organisatiebeheersing**, en waar ook de **Risk Officer** deel van uitmaakt. Op regelmatige wijze worden in dat verband door de Coördinator en Risk Officer vergaderingen belegd van het **intern netwerk Organisatiebeheersing**, ("SPOC MOB-Maîtrise de l'organisation/Organisatiebeheersing) met afgevaardigden van alle Directoraten-generaal, en in aanwezigheid van alle tweedelijnsfuncties. Deze vergaderingen bereiden ook de periodieke sessies voor van het **Risicocomité**.

2.6 Transversale doelstellingen uitgaande van de federale regering

De nieuwe transversale doelstellingen – die momenteel worden bestudeerd door de minister van Ambtenarenzaken – zullen worden opgenomen in een addendum bij het strategisch plan, nadat ze zijn afgerond en meegedeeld aan de administratie van de FOD Buitenlandse Zaken door de FOD Strategie en Ondersteuning (BOSA).

3 DEEL III - COMMUNICATIEPLAN

Overeenstemming tussen de communicatie van de FOD en het strategisch plan

De doelstelling van de Directie Communicatie van de FOD Buitenlandse Zaken, Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking is een communicatiestrategie te implementeren die aansluit bij de strategische prioriteiten van de organisatie. **Zij wil de impact van de FOD bij prioritaire doelgroepen**, zoals beschreven in punt 3.2 van dit document, **meer in de verf zetten**.

De in het strategisch plan gedefinieerde assen illustreren concreet de sleutelgebieden waarop de FOD waarde wil creëren. **De inhoud van het strategisch plan vormt de ruggengraat van alle externe en interne communicatie van de FOD**.

Een strategisch plan heeft alleen echt effect als het wordt gedragen door alle medewerkers en het directiecomité, en als het ook zichtbaar en begrijpelijk is voor het grote publiek.

Intern: het strategisch plan op verschillende niveaus van de organisatie 'tot leven brengen'

Intern zal het strategisch plan in eerste instantie worden gecommuniceerd en uitgelegd aan de teams via het interne communicatiekanaal Newsbox en via de informatiekanaalen (diplomatieke berichten) waarmee de FOD Buitenlandse Zaken permanent contact onderhoudt met de collega's in functie. Het zal ook het onderwerp zijn van een "town hall" die gezamenlijk wordt georganiseerd door de voorzitter van het directiecomité en de minister.

De strategische assen zullen als basis dienen voor de uitwerking van de jaarlijkse operationele plannen van de FOD. Deze strategische assen zullen ook worden geïntegreerd in de definitie van de team- en individuele doelstellingen, waardoor de personeelsleden zich beter kunnen identificeren met, en hun werk kunnen afstemmen op, de doelstellingen van de organisatie. **Deze boodschap zal via verschillende kanalen worden verspreid**, met name via de directiegeneraal Personeelszaken, het netwerk van leidinggevenden van de organisatie en het project "Sync" (2025-2026), dat deel uitmaakt van het actieprogramma "Synergie". Deze informatiecampagne op organisatieniveau zal de komende jaren **worden ondersteund door de Directie Communicatie**, om een duidelijke, coherente en boeiende verspreiding van de boodschappen te garanderen.

Extern: de afstemming van de activiteiten van de FOD op de strategische prioriteiten benadrukken

In eerste instantie zal het strategisch plan, vergezeld van een toelichting, worden gepubliceerd op de website van de FOD Buitenlandse Zaken (www.diplomatie.be).

De externe communicatie over het strategisch plan zal bovendien worden geïntegreerd in het communicatieplan van de FOD Buitenlandse Zaken, waarbij naast de traditionele communicatiekanalen ook uitgebreid gebruik zal worden gemaakt van sociale media. Aan de hand van concrete boodschappen, voorbeelden en storytelling zal onder meer bijzondere aandacht worden besteed aan de missie en de rol van de FOD Buitenlandse Zaken in de

huidige geopolitieke omgeving en aan de impact die het departement heeft **op de verdediging van de belangen van ons land, onze waarden en de bescherming van onze medeburgers in het buitenland.**

4 DEEL IV – MEERJAREN-MIDDELENSHEMA

De uitvoering van het Strategisch plan is in zeer grote mate afhankelijk van de middelen die de regering ter beschikking wil stellen tijdens de volgende legislatuur.

In de huidige budgettaire context ligt het niet voor de hand om hierover sluitende projecties te maken. De door de regering opgelegde besparingen (1,8% werkings-en personeelskosten, 25% in internationale samenwerking) dienen door de FOD gepland en geabsorbeerd te worden, op een wijze die de uitvoering van onze kernopdrachten en de werking van onze organisatie niet hypothekeert.

Dit zal onvermijdelijk gedurende de hele legislatuur leiden tot het maken van soms moeilijke keuzes, altijd gericht op een oordeelkundige, en efficiënte inzet van onze mensen en middelen. Waar nodig zal teruggevallen worden op een scherpere afbakening van onze kernopdrachten, ten einde die ten volle te kunnen waarmaken.

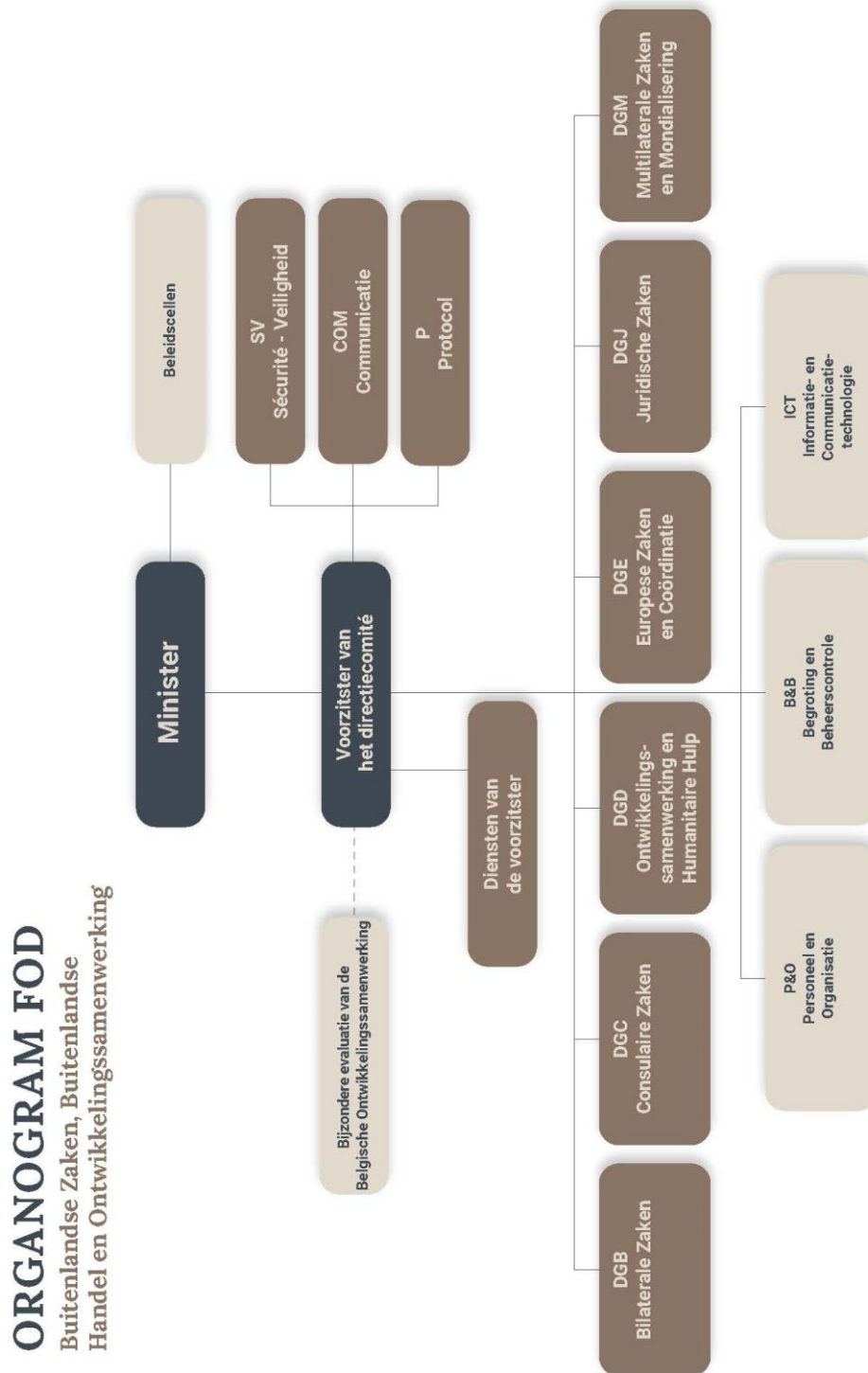
In de eerste beleidsnota werd daarom reeds aangegeven dat snel werk gemaakt zal worden van zowel een **optimalisatie van ons diplomatiek netwerk**, als een **herziening van onze organisatiestructuur**, ten einde deze **toekomstbestendig** en **weerbaar** te maken.

Het overzicht van het **meerjarig middelenschema** en het verband hiervan met de kernopdrachten, wordt hieronder weergegeven vanuit 4 invalshoeken:

- Het huidige **organogram** van de organisatie, hoofdbestuur (AS IS)
- Het huidige **postennetwerk** (AS IS)
- Het huidige **budgettaire kader**, met middelen toegewezen aan diensten en posten; vergezeld van een meerjaren-prognose
- Het huidige **personeelskader** (AS IS) en projectie van de noden

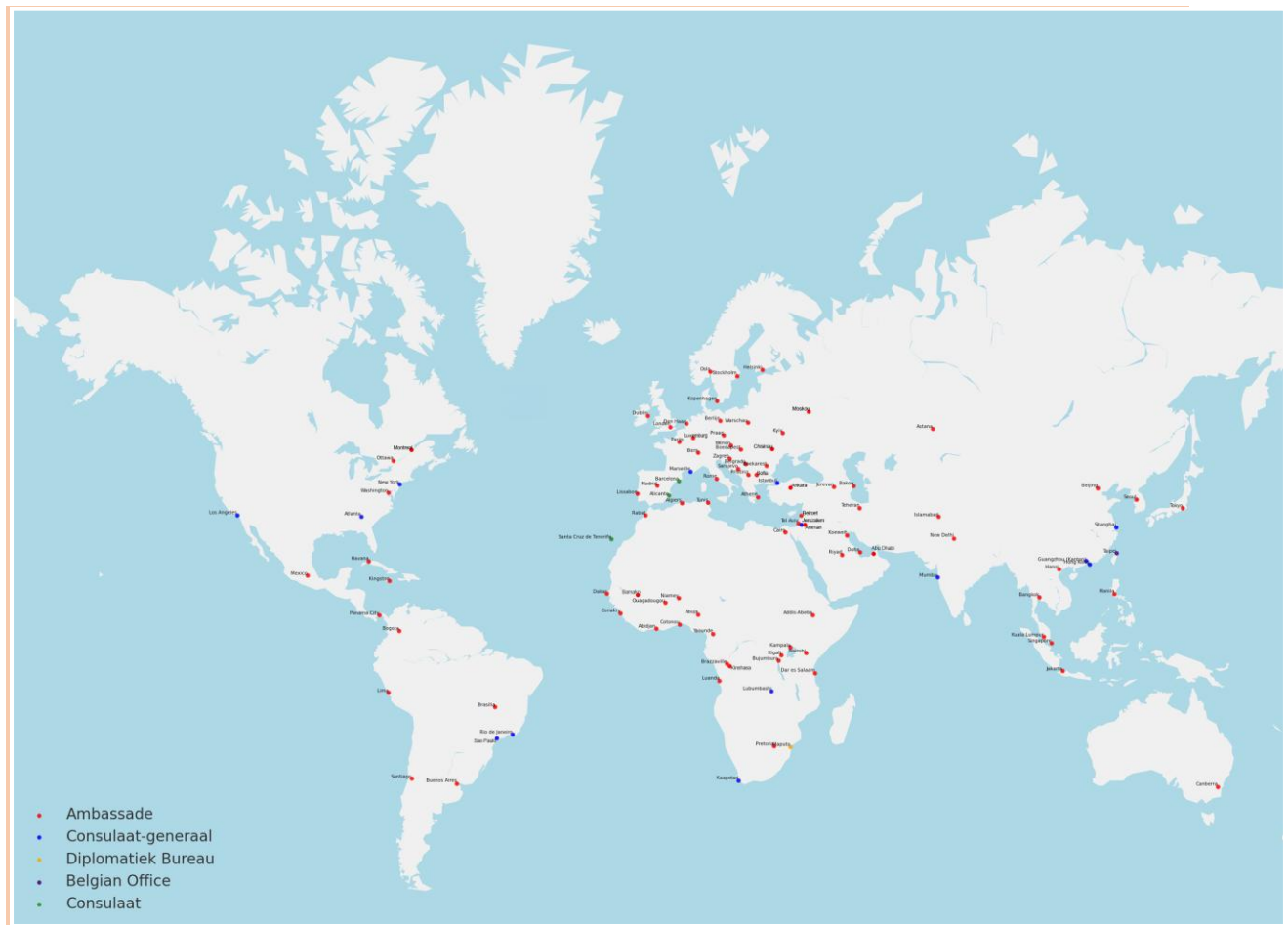
4.1 Organogram

Het algemeen organigram van de FOD wordt hieronder weergegeven. De specifieke organigrammen per Directoraat-Generaal kunnen geraadpleegd worden op de FOD-site en op [intranet](#).



08 / 2025

4.2 Postennetwerk



4.3 Meerjarig middelen schema

In onderstaand overzicht wordt weergegeven hoe de middelen van onze FOD over de jaren 2024 – 2025 en 2026 verdeeld werden over de diensten en posten. Het is niet mogelijk om dit verder in de diepte uit te splitsen om verband te leggen tussen kernopdrachten en beschikbare middelen. Het betreft voor 2025 de initiële kredieten (tbc) en voor 2026 de voorlopige cijfers.

Organisatieafdeling	Programma	Opschrift/Onderwerp	Krediet in vastlegging (in duizend EUR)	Vastlegging (in duizend EUR)	Krediet in vereffening (in duizend EUR)	Vereffening (in duizend EUR)	2025 Krediet in vereffening	2026 Krediet in vereffening
01	0	Beleidsorganen van de Minister van Buitenlandse Zaken	4.089	3.504	4.089	3.449	4.654	4.654

21		Beheersorganen	105.644	104.112	110.884	107.366	98.311	100.251
	0	Leiding en beheer	105.644	104.112	110.884	107.366	98.311	100.251
40		Algemene diensten	32.492	21.231	38.998	30.997	12.932	12.896
	1	Protocol	1.371	1.294	1.371	1.250	1.371	1.364
	2	Vorming	1.095	995	1.095	902	1.074	1.068
	3	Conferenties, seminaries en andere manifestaties	126	48	126	23	186	185
	4	Humanitaire hulp	2.611	2.207	2.614	2.423	2.614	2.605
	5	Vertegenwoordiging in het buitenland	2.826	2.744	2.825	2.740	2.637	2.630
	6	Communicatie, informatie et documentatie	1.100	1.065	1.100	949	1.100	1.094
	7	Internationale samenwerking	3.762	3.762	3.767	3.653	3.950	3.950
	8	Belgisch Voorzitterschap EU	19.601	9.116	26.100	19.059	0	0
42		Diplomatieke en consulaire posten en posten voor samenwerking	231.740	226.539	229.919	219.532	234.819	240.702
	0	Bestaansmiddelenprogramma	225.280	223.580	223.459	217.179	222.557	229.202
	1	Gebouwen fonds	6.460	2.959	6.460	2.353	12.262	11.500
43		Directie-generaal Consulaire Zaken	2.392	1.969	2.409	2.016	1.162	570
	0	Bestaansmiddelenprogramma	0	0	0	0		
	1	Geschillen en juridische bijstand	2.392	1.969	2.409	2.016	1.162	570
51		Directie-generaal Bilaterale Zaken	24.456	20.670	21.861	20.911	15.796	15.930
	0	Bestaansmiddelenprogramma	8	6	8	6	7	7
	1	Bilaterale betrekkingen	967	21	967	19	23	23
	2	Economische expansie	23.481	20.643	20.886	20.886	15.766	15.900
52		Directie-generaal Consulaire Zaken	203	157	198	99	235	235
	0	Werkingskosten	0	0	0	0		
	2	Humanitaire hulp	203	157	198	99	235	235
53		Directie-generaal Multilaterale Zaken en Mondialisering	211.510	145.021	207.010	145.417	137.951	139.323
	1	Multilaterale betrekkingen	208.057	142.873	203.057	142.873	125.969	127.341

	2	Wetenschapsbeleid	0	0	0	0		
	3	Samenwerking	0	0	0	0		
	4	Humanitaire hulp	2.600	2.148	3.100	2.544	6.804	6.804
	5	Civiel crisisbeheer	853	0	853	0	5.178	5.178
54		Directie-generaal Ontwikkelingssamenwerking	1.175.083	1.152.297	1.451.335	1.449.389	1.129.335	1.041.286
	0	Bestaansmiddelenprogramma	3.656	1.732	2.262	2.183	3.370	2.710
	1	Ondersteuning van het ontwikkelingsbeleid van overheden in partnerlanden	400.243	382.155	241.758	240.063	260.859	241.016
	2	Een georganiseerde civiele maatschappij die zich inzet voor de Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen, in de ontwikkelingslanden als in België	3.451	2.637	188.107	187.949	182.913	184.864
	3	Effectief Multilateralisme	273.540	272.178	587.549	587.537	288.778	250.796
	4	Financing for development, ondernemerschap, wetenschap en technologie	133.499	132.900	142.901	142.900	127.022	105.155
	5	Humanitaire hulp	180.500	180.500	187.898	187.898	168.200	170.000
	6	Internationale financiering van het klimaatbeleid	180.194	180.194	100.860	100.858	98.193	86.745
55		Directie-generaal Coördinatie en Europese Zaken	118	98	118	65	117	116
	1	Europese betrekkingen	118	98	118	65	117	116
	Datum:	31/12/2024	1.787.727	1.675.597	2.066.821	1.979.243	1.635.312	1.555.393

4.4 Personeel

Het personeelsbeleid op de FOD BUZA tijdens de volgende legislatuur zal sterk gedetermineerd worden door de opgelegde besparingen, hetgeen meerjaren projecties hypothekeert. Een strategisch personeelsplan wordt opgemaakt, krachtens de wettelijke vereisten (KB 7 november 2000), met daarin meer gegevens over uitdagingen die zich stellen. In het kader van dit Strategisch plan worden hieruit enkele basisgegevens overgenomen.

De FOD Buitenlandse Zaken wil zijn personeelsbeleid toekomstgericht vormgeven, ondanks een krappe arbeidsmarkt en dalende personeelsbudgetten. Het strategisch plan 2025–2029 focust op het behouden/aantrekken van de juiste competenties via een combinatie van interne ontwikkeling, gerichte rekrutering en technologische ondersteuning. Omdat een aanzienlijke uitstroom van personeel wordt verwacht, is het cruciaal om niet alleen bestaande kennis te behouden, maar ook nieuwe vaardigheden binnen te halen, zoals digitale expertise, juridische kennis en internationale ervaring.

De FOD kiest daarbij voor een vijfledige aanpak. Enerzijds wordt sterk ingezet op gerichte wervingscampagnes met bijzondere aandacht voor jongeren en moeilijk invulbare functies. Anderzijds wordt intern talent gestimuleerd via opleidingen, herscholing en doorgroeimogelijkheden. Door samenwerking tussen diensten en het delen van schaarse competenties via skillpooling wil men efficiënter omgaan met aanwezige kennis. Waar nodig wordt externe expertise tijdelijk ingeschakeld, en digitalisering – inclusief AI – moet repetitieve taken verlichten en medewerkers ondersteunen in hun werk.

Het plan erkent ook de uitdagingen van de arbeidsmarkt, zoals de toenemende schaarste aan technische en ICT-profielen, en de impact van besparingen op de binnencarrière. Toch blijft de FOD ambitieus: het personeelsplan vormt de strategische ruggengraat voor jaarlijkse operationele plannen die inspelen op actuele noden, met als doel een wendbare en competente organisatie te blijven in een snel veranderende wereld.

4.4.1 Het personeelsbestand van de FOD Buitenlandse Zaken (januari 2025)

Onderstaande tabellen geven een overzicht van het personeelsbestand van onze FOD volgens loopbaan (binnencarrière, buitenlandse carrière en uitgezonden contractuelen), administratieve klasse, geslacht en leeftijd.

Personeelsbestand binnen-en buitenlandse carrière en uitgezonden contractuelen, per niveau en klasse, alsook per geslacht

	Aantal	%		M	V
Mandaathouder	10	100%	Mandaathouder	30%	70%
MN	10	100%	MN	30%	70%
carrière Hoofdbestuur	938	100%	carrière Hoofdbestuur	43%	57%
A4	33	4%	A4	64%	36%
A3	78	8%	A3	47%	53%
A2	132	14%	A2	41%	59%
A1	242	26%	A1	48%	52%

B	165	18%
C	190	20%
D	98	10%
buitenlandse carrière		
A5	10	2%
A4	104	16%
A3	179	28%
A2	260	40%
Stagiair(e)	82	13%
C	10	2%
Uitgezonden Contractuelen		
A1	11	17%
B	14	21%
C	37	56%
D	4	6%
Algemeen Totaal		
	1.659	

B	39%	61%
C	35%	65%
D	45%	55%
buitenlandse carrière		
A5	90%	10%
A4	83%	17%
A3	70%	30%
A2	63%	37%
Stagiair(e)	54%	46%
C	70%	30%
Uitgezonden Contractuelen		
A1	55%	45%
B	43%	57%
C	41%	59%
D	100%	0%
Algemeen Totaal		
	53%	47%

Leeftijdspiramide personeel binnen -en buitenlandse carrière en uitgezonden contractuelen



Enkele vaststellingen:

Binnencarrière (80% van het personeel is statutair):

- **Verdeling per niveau:** 52% van alle medewerkers behoort tot niveau A, 17% tot B, 20% tot C en 10% tot D;
- **Genderverdeling:** 57% van deze loopbaan is vrouw. In alle niveaus en klassen is het aandeel vrouwen groter dan dat van mannen, met uitzondering van de klasse A4;
- **Leeftijdsstructuur:** Er is geen sprake van een omgekeerde leeftijdspiramide. Slechts 38% van de medewerkers is ouder dan 50 jaar. maar er zijn wel grote verschillen tussen de niveaus: binnen het niveau A is slechts 30% ouder dan 50 jaar, terwijl dit bij niveau D oploopt tot 80%

Buitenlandse- en consulaire carrière (100% van het personeel is statutair):

- **Genderverdeling:** Vrouwen zijn ondervertegenwoordigd met een globaal aandeel van 32%. Toch is er een positieve evolutie merkbaar: in de leeftijdscategorieën ≥ 61 jaar en 56-60 jaar bedraagt het aandeel vrouwen respectievelijk 25% en 21%, terwijl dit in de jongste groepen (31-35 jaar en ≤ 30 jaar) gestegen is tot 47% en 44% ;
- **Leeftijdsstructuur:** Ook hier is er geen omgekeerde leeftijdspiramide. 39% van de medewerkers is ouder dan 50 jaar

Uitgezonden contractuelen (100% van het personeel is contractueel):

- **Genderverdeling:** Er zijn iets meer vrouwen (53%) dan mannen
- **Leeftijdsstructuur:** Hier is wél sprake van een omgekeerde leeftijdspiramide: 59% van de medewerkers is ouder dan 50 jaar

4.4.2 Takenpakket en affectatie

Medewerkers van de buitenlandse carrière zijn voornamelijk actief in drie beleidsdomeinen: politiek-economisch, consulair en ontwikkelingssamenwerking. Twee op de drie van deze medewerkers zijn aangesteld in het postennetwerk. De medewerkers van de binnencarrière werken op het Hoofdbestuur en vervullen naast functies in internationale betrekkingen ook ondersteunende rollen zoals HR, IT en begroting.

De personeelscategorie Uitgezonden contractuelen is vandaag enkel werkzaam in het postennetwerk, waar ze ondersteunende functies uitoefenen. Deze functies kunnen als volgt worden opgedeeld:

Functie	Aantal
Visumagent	39
Regionaal boekhoudkundige coördinator	8
Regional Security Officers	6
Internationaal mobiel ICT expert	5
Secretaris(esse)	4
Mobiel Technisch Medewerker	2
Assistent-attaché Ontwikkelingssamenwerking	2
Algemeen Totaal	66

Tot slot is er ook het lokaal aangeworven contractueel personeel op post. Zij worden tewerkgesteld volgens het lokale arbeidsrecht en vervullen eveneens ondersteunende taken. Hun verantwoordelijkheden en functies kunnen als volgt worden gecategoriseerd:

Indelingsschema	Functies	Aantal
WeddeSchaal 1	- Bewakingsagent - Onderhouds-schoonmaakmedewerker - Tuinier	173
WeddeSchaal 2	- Chauffeur - Gekwalificeerd bewakingsagent - Gekwalificeerd onderhoudsmedewerker - Gekwalificeerd tuinier - Residentiemedewerker: polyvalent assistant - Keukenhulp	219
WeddeSchaal 3	- Gekwalificeerd chauffeur - Medewerker administratieve ondersteuning - Receptionist-Telefonist - Kok	145
WeddeSchaal 4	- Document Verification Officer - Polyvalent administratief medewerker: secretariaats- en organisatorische aspecten - Polyvalent administratief medewerker: consulaire aspecten - Chef kok	614
WeddeSchaal 5	- Administratief medewerker expert boekhouding - Administratief medewerker expert politieke beleidsdomeinen - Administratief medewerker expert secretariaat en organisatie	240
WeddeSchaal 6	- Universitaire medewerker - Universitair medewerker diplomatieke zaken - Universitair medewerker jurist	56
Totaal		1.447

4.4.3 Afwezigheden

Bovenstaand overzicht geeft het voltallige personeelsbestand weer. Niet iedereen is evenwel werkzaam binnen één van de diensten van de administratie (Hoofdbestuur en postennetwerk). Personeelsleden kunnen immers ook (langdurig) afwezig zijn om medische of andere redenen (bv. ouderschapsverlof) of gebruik maken van één van de talrijke mogelijkheden die binnen het federaal statuut bestaan om onder bepaalde voorwaarden en gedurende een bepaalde tijd elders te werken (beleidscellen, Koninklijk paleis, EDEO, ...).

4.5 ICT – meerjarenprojectie middelen

Als veiligheidsdepartement met mondiale werking en midden huidige en toekomstige werven zoals NIS2, AI, data-infrastructuur, cyberveiligheid, versterking van beveiligde en geclassificeerde informatienetwerken, en voorbereiding van het opvolgcontract van Hermes 3, zullen de benodigde middelen en capaciteiten alleen maar toenemen.

In een strak besparingsmodel zal adequatie moeten gezocht worden middels centralisatie van niet-FOD specifieke activiteiten, mutualisatie met andere veiligheidsdepartementen, afbouw

van externe consultancy en internalisering van vaardigheden, mét aandacht voor behoud van de eigen ICT-ondersteuningsactiviteiten aan de specifieke kerntaken van Buitenlandse Zaken.

ICT heeft reeds een rigide besparingstraject afgelegd. Desalniettemin zullen benodigde middelen toenemen in de komende jaren in het licht van de technologische en geopolitieke evoluties, en internationale verplichtingen. O.m. beroep op mogelijke bijkomende federale enveloppes, bv voor NIS2, moet verder bijdragen tot gepaste resultaten binnen de vooropgestelde kalenders.

5 DEEL V - WEDERZIJDSE VERBINTENISSEN

5.1 Algemeen kader

De FOD BUZA verbindt er zich toe zijn opdrachten ten opzichte van zijn gebruikers, zijn Voogdijminister 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 Voogdijminister ondersteunt ten volle de verwezenlijking van de doelstellingen zoals beschreven in het Strategisch plan.

De Voogdijminister verbindt 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.

Ten einde de goede samenwerking tussen de beleidscel en de administratie te bevorderen, werd een **afsprakenkader** opgemaakt waarin de belangrijkste samenwerkings-modaliteiten neergelegd werden. Het betreft meer in het bijzonder

- afspraken van budgettaire aard,
- de aard en regelmaat van regulier overleg tussen Voorzitster en (leden van) het Directiecomité met de heer Minister en de leden van de beleidscel,
- communicatie-kanalen en formats voor het overmaken van dossiers/berichten/rapporten/instructies

- wederzijdse informatie/consultatie over specifieke initiatieven
- planning afstemming
- werkcontacten tussen administratie/posten en beleidscel
- communicatiebeleid : afspraken beleidscel/ COM
- behandeling parlementaire vragen

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.

5.2 Partnerschap tussen de politieke overheid en de FOD BUZA

Opdat de FOD BUZA zijn opdracht op een kwaliteitsvolle wijze kan uitvoeren, verbindt de Voogdijminister 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, zal de Voogdijminister 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.

5.3 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 supra).

Projecten kunnen worden toegevoegd of teruggetrokken op vraag van de Voogdijminister 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 beleidscel van de Voogdijminister.

5.4 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.

5.5 Wijziging van het strategisch plan

Het strategisch plan kan tijdens zijn duurtijd worden gewijzigd. Elk van de betrokken partijen [vermeld in de inleiding, punt 2] 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.

5.6 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.

5.7 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.

6 DEEL VI – TOTSTANDKOMINGSFASES

6.1 Intern stakeholdersoverleg

Het voorliggend strategisch plan is opgemaakt in overleg met de beleidscel van de Voogdijminister van de FOD BUZA, onder meer tijdens consultaties in het kader van het Comité van adjuncten en het Directiecomité, waar de beleidscel vertegenwoordigd is.

6.2 Basisoverlegcomité

De inhoud van het strategisch plan is voorgesteld aan het Basisoverlegcomité (BOC) van de FOD BUZA op 13/10/2025

6.3 Directiecomité

Het Strategisch plan is definitief goedgekeurd door de leden van het Directiecomité op 17/10/2025



Theodora Gentzis

**Voorzitster van het Directiecomité
FOD Buitenlandse Zaken, Buitenlandse
Handel en Ontwikkelingssamenwerking**



Maxime Prévot

**Vice-Eerste Minister, Minister
van Buitenlandse Zaken, Europese Zaken
en Ontwikkelingssamenwerking**