

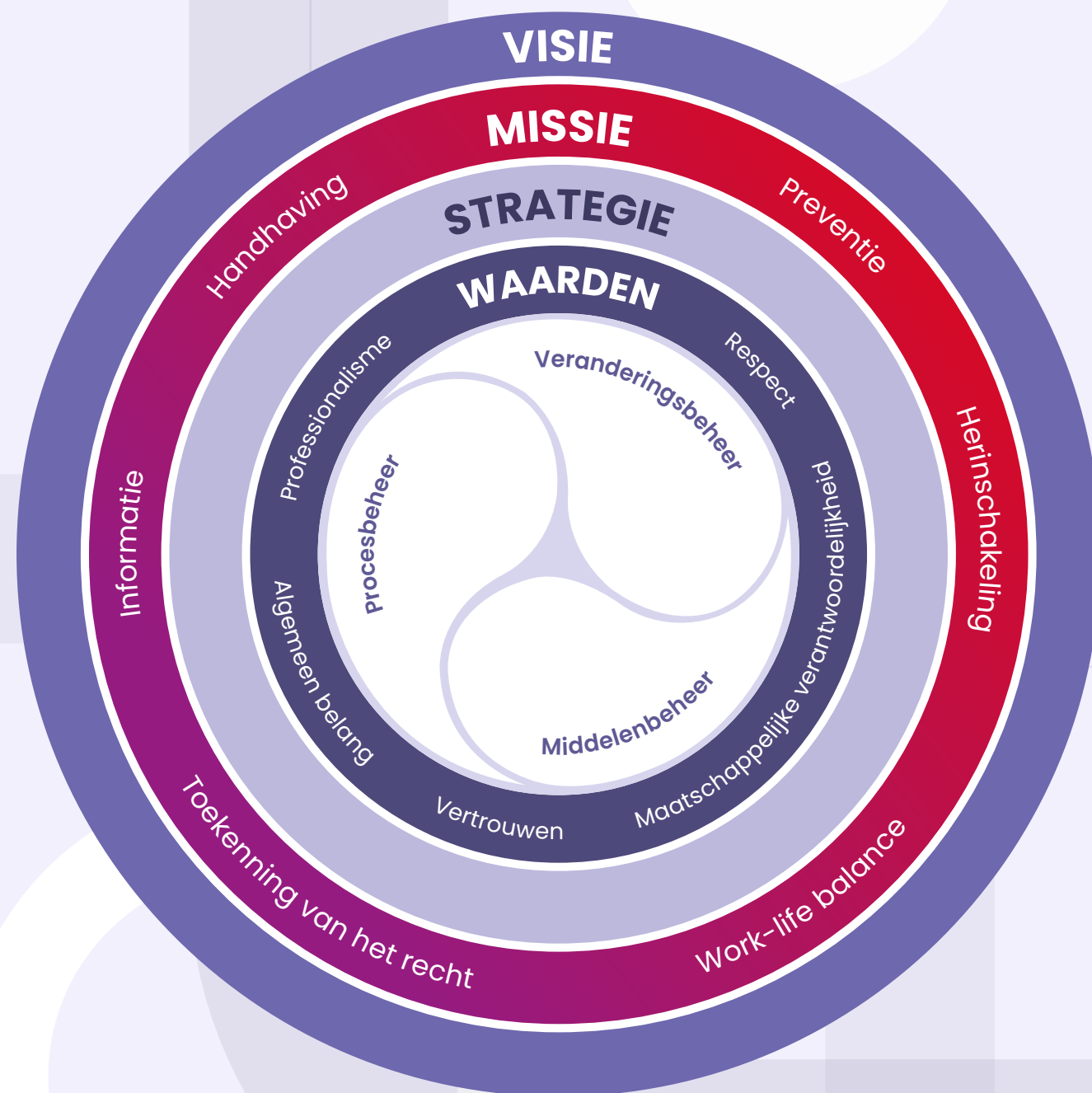
**2025
–
2027**

FOCUS OP DE **strategie**



INHOUDSTAFEL

Uitdagingen voor de toekomst	5
Missie	10
Visie	18
 Strategie 2022-2024	 25
 Doelstelling 1	32
Context	33
Strategische projecten	35
 Doelstelling 2	45
Context	46
Strategische projecten	48
 Doelstelling 3	51
Context	52
Strategische projecten	54
 Doelstelling 4	62
Context	63
Strategische projecten	65
 Waarden	 92
Lijst van afkortingen	99



UITDAGINGEN VOOR DE TOEKOMST

Met de brochure 'Focus op de strategie 2025-2027' blikken we vooruit op de plannen en ambities van de Rijksdienst voor Arbeidsvoorziening (RVA). Hierin verduidelijken we de prioriteiten voor de komende jaren, de acties die we zullen ondernemen en de manier waarop we onze doelen willen bereiken.

Een toekomstgerichte organisatie ontstaat niet vanzelf, die wordt bewust en strategisch vormgegeven. Om dit proces te sturen, richten we ons op vier essentiële bouwstenen: missie, waarden, visie en strategie.

Onze **missie** geeft aan wat onze bestaansreden is en verwoordt beknopt welke opdrachten wij moeten uitvoeren.

De **visie** geeft dan weer een duidelijk, ambitieus beeld van de toekomst. Waar willen we op middellange termijn naartoe? De visie geeft de richting aan waarin de RVA, samen met zijn medewerkers, wil evolueren tegen 2030. De nieuwe visie is opgebouwd rond vier pijlers, die elk een essentieel aspect van onze organisatie benadrukken.

Onze **strategie** vertaalt deze visie naar concrete acties. Hoe gaan we onze visie stapsgewijs realiseren? Welke veranderingen zijn er nodig? Voor de periode 2025-2027 hebben we een helder strategisch plan uitgewerkt, inclusief de noodzakelijke veranderingen om onze doelstellingen te bereiken.

Tot slot vormen de 5 **waarden** van de federale overheid de fundamenteën van onze organisatiecultuur. Ze sturen zowel de samenwerking binnen onze teams als onze interacties met sociaal verzekerden, werkgevers en partners. In de loop van 2021 heeft de RVA de 5 nieuwe waarden aangenomen die op federaal niveau zijn bepaald.

De RVA zal in dit kader ook optimaal meewerken aan de uitvoering van het hervormingsbeleid van de nieuwe federale regering 2025-2029. Met duidelijke prioriteiten en een vooruitstrevende aanpak zet de RVA koers naar de toekomst. Deze brochure biedt een overzicht van onze plannen en de stappen die we ondernemen om onze doelen te bereiken.

De administrateur-generaal,

Jean-Marc Vandenberg

De adjunct-administrateur-generaal,

Axel Delvoie



Onze missie

Wat zijn onze opdrachten?

De RVA past de stelsels van de werkloosheidsverzekering, loopbaanonderbreking en tijdskrediet toe. De RVA werkt op 6 domeinen:



Preventie



Work-life balance



**Toekenning
van het recht**



Informatie



Herinschakeling



Handhaving

De RVA neemt deel aan de voorbereiding en de evaluatie van de reglementeringen ter zake.



Onze visie

Waar willen we naartoe tegen 2030?



Sociale bescherming bij elke stap in uw loopbaan

De RVA streeft een steeds vlottere en kwalitatieve sociale bescherming na, bij elke stap in uw loopbaan.

Als federale overheidsinstelling zetten wij de klant op de eerste plaats. Onze dienstverlening is bij voorkeur digitaal, maar ook inclusief en op maat.

Als wendbare en innovatieve organisatie engageren we ons om steeds mee te zijn met de evoluties van onze samenleving.

Als openbare instelling van sociale zekerheid zijn we er fier op dat we een grote maatschappelijke verantwoordelijkheid dragen.

Als werkgever ligt het ondersteunen van onze medewerkers ons nauw aan het hart. Hun welzijn en ontwikkeling dragen bij tot het succes van onze organisatie.



Onze strategie 2025-2027

Wat zijn onze strategische doelstellingen voor de volgende 3 jaar?

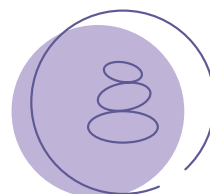
DOELSTELLING 1

Een kwaliteitsvolle dienstverlening aan de klant: op maat, inclusief en bij voorkeur digitaal.



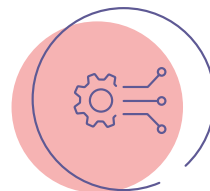
DOELSTELLING 2

Wendbare medewerkers in een werkomgeving die hun welzijn en hun ontwikkeling bevordert.



DOELSTELLING 3

Steeds meer efficiënte en digitale processen.



DOELSTELLING 4

Een doeltreffende uitvoering van de regeringsmaatregelen die betrekking hebben op de RVA.



Onze waarden

Wat vinden we belangrijk?

De RVA integreert de 5 waarden die op federaal niveau bepaald werden voor alle administraties:



Respect

We handelen op een voorbeeldige en neutrale wijze, met eerbied voor ieders rechten.



Algemeen belang

We bieden een regelmatige en continue dienstverlening met inachtnahme van de reglementering en met eerbied voor de democratische werking.



Vertrouwen

We gaan in alle openheid en onpartijdigheid de dialoog aan met onze klanten en medewerkers en bouwen sterke partnerschappen met hen uit.



Maatschappelijke verantwoordelijkheid

We waken erover dat onze beslissingen duurzaam zijn op economisch, sociaal en ecologisch vlak. Dat doen we via een verantwoord openbaar beleid. We passen het evenredigheidsbeginsel toe bij onze keuzes en houden hierbij rekening met de huidige en toekomstige gevolgen van wat we doen.



Professionalisme

We streven naar professionele uitmuntendheid en leveren kwalitatieve, innovatieve en klantgerichte producten en diensten.

MISSIE

ONZE OPDRACHTEN IN DETAIL



De Rijksdienst voor Arbeidsvoorziening (RVA) is een Openbare Instelling van Sociale Zekerheid, verantwoordelijk voor een van de basissectoren van de sociale zekerheid. Hij wordt paritair beheerd door vertegenwoordigers van de werknemers en werkgevers en valt onder de voogdij van de federale minister van Werk. De RVA past het stelsel van de werkloosheidsverzekering en de stelsels van loopbaanonderbreking en tijdskrediet toe. Hij voert de Belgische federale regelgeving ter zake uit. Bovendien moet de RVA ook rekening houden met de Europese en regionale context, die een steeds belangrijkere rol speelt binnen het werkgelegenheidsbeleid.

De RVA is actief op 6 grote domeinen:

- Preventie.
- Toekenning van het recht.
- Herinschakeling.
- Work-life balance.
- Informatie.
- Handhaving.

Die 6 domeinen vallen onder de 5 kernprocessen van de organisatie:

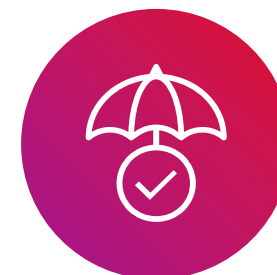
- Toelaatbaarheid.
- Verificatie.
- Handhaving.
- Loopbaanonderbreking/Tijdskrediet (LO/ TK).
- Support-FO.



Onze missie

Opdrachten en bijhorende processen

	Toelaatbaarheid	Handhaving	Verificatie	LO/TK	Support Front office
 Preventie		 [Inspectie]			
 Toekenning van het recht		 [Betwistingen]			
 Informatie					
 Work-life balance		 [Betwistingen]			
 Herinschakeling					
 Handhaving		 [Inspectie & Betwistingen]			



Preventie

Preventie heeft als doel werkloosheid te vermijden door de contractuele band tussen een werknemer en werkgever te behouden. Dat is bijvoorbeeld het geval bij slecht weer in de bouwsector, bij een tekort aan werk in een onderneming door een daling van het aantal bestellingen of bij 'overmacht' of technische storingen, waardoor de gebouwen of technische installaties tijdelijk onbruikbaar zijn.

De RVA beheert de verschillende stelsels van tijdelijke werkloosheid en kent uitkeringen toe tijdens periodes van tijdelijke werkloosheid. Zowel arbeiders als bedienden kunnen gebruik maken van bepaalde vormen van tijdelijke werkloosheid. Zolang de situatie echt tijdelijk is en niet structureel wordt, kan men zo volledige werkloosheid en problemen met herinschakeling vermijden. De uitbetaling van die uitkeringen gebeurt door één van de vier erkende uitbetalingsinstellingen (de Hulpkas voor Werkloosheidsuitkeringen en drie private uitbetalingsinstellingen opgericht door de drie vakbonden).

Veel bedrijven hebben de afgelopen jaren hun toevlucht genomen tot het systeem van tijdelijke werkloosheid. Naar aanleiding van de gezondheidscrisis, maar ook van de overstromingen in het oosten van het land, de oorlog in Oekraïne en de energiecrisis. Het stelsel helpt werknemers te beschermen tegen inkomensverlies en verlies van werkgelegenheid, waardoor de levensvatbaarheid van bedrijven wordt gewaarborgd en de economie meer in het algemeen wordt ondersteund.

De RVA kent ook andere uitkeringen toe die werkloosheid willen voorkomen, zoals de opvanguitkeringen. Dit zijn uitkeringen die de RVA toekent aan onthaalouders van wie de inkomsten dalen als ingeschreven kinderen afwezig zijn om redenen buiten hun wil om, ...



Toelaatbaarheid



Handhaving:
Inspectie



Toekenning van het recht

De RVA beheert het stelsel van de werkloosheidsverzekering en het stelsel van werkloosheid met bedrijfstoeslag (SWT - het vroegere brugpensioen). De RVA bepaalt of iemand recht heeft op uitkeringen en wat het bedrag van de uitkering is, en kent de uitkeringen toe. De uitbetaling ervan gebeurt door een van de vier erkende uitbetalingsinstellingen.

Ook het **Fonds voor Sluiting van Ondernemingen (FSO)** maakt deel uit van de RVA. Als een werkgever bij de sluiting van een bedrijf in gebreke blijft, neemt dat Fonds de financiële verplichtingen ten opzichte van de werknemers over. Het gaat om de toekenning én de betaling van vier soorten vergoedingen:

1. sluitingsvergoeding: een forfaitaire vergoeding die wordt berekend op basis van de anciënniteit van de werknemer in de onderneming en diens leeftijd;
2. contractuele vergoedingen: de lonen en vergoedingen die de werkgever is verschuldigd op het ogenblik van het verbreken van de arbeidsovereenkomst (achterstallig loon, vakantiegeld ...);
3. aanvullende uitkeringen bij werkloosheid met bedrijfstoeslag (het vroegere brugpensioen) als de werkgever of een ander fonds die vergoeding in geval van sluiting van de onderneming niet langer kan uitbetalen;
4. overbruggingsvergoeding: een vergoeding die het Fonds betaalt aan de werknemers die werden overgenomen in het kader van een overname na faillissement. Die vergoeding dekt de periode van inactiviteit tussen het ontslag bij de gefailleerde werkgever en de indienstneming door de nieuwe werkgever.



Toelaatbaarheid



Handhaving:
Betwistingen



(Her)inschakeling

De RVA spoort mensen aan om toe te treden tot de arbeidsmarkt of om weer aan het werk te gaan na een periode van werkloosheid.

Hij blijft – na de overdracht van bevoegdheden in het kader van de 6de staatshervorming – de technische operator voor de betaling van sommige uitkeringen, samen met de uitbetalingsinstellingen.

De RVA voert die opdracht uit:

- wanneer de werkloosheidsuitkering geactiveerd wordt in de vorm van een loonsubsidie.
- door werkloosheidsuitkeringen toe te kennen bij het hervatten van een opleiding of studies of het volgen van een stage.
- door een uitkering toe te kennen bovenop het loon als een werkloze het werk deeltijds hervat (de inkomensgarantieuitkering, IGU).
- door een vergoeding toe te kennen wanneer een werkloze het werk hervat in een knelpuntberoep of in een ander gewest.
- door inzetbaarheidsbevorderende maatregelen terug te betalen. Een werknemer die wordt ontslagen met een opzeggingstermijn of -vergoeding van minstens dertig weken heeft het recht om inzetbaarheidsbevorderende maatregelen te volgen, zoals: bijkomend outplacement bovenop het outplacement dat wettelijk werd voorzien, een door de bevoegde overheden erkende opleiding of omscholing, loopbaancoaching of -begeleiding.

De RVA kent ook uitkeringen toe aan werknemers die recht hebben op senior- of jeugdvakantie. Hij ondersteunt ook startende zelfstandigen en de oprichters van een onderneming via de mogelijkheid om tijdens de uitoefening van een nevenactiviteit als zelfstandige het recht op werkloosheidsuitkeringen te behouden gedurende twaalf maanden (de zogenaamde 'Springplank naar zelfstandige'). Daarnaast laat hij de verdere uitbetaling van de gewone uitkering toe voor werklozen die vrijwilligerswerk verrichten.

Tot slot levert de RVA attesten af aan werklozen met het oog op een tewerkstelling of andere voordelen.

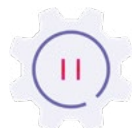


Toelaatbaarheid



Work-life balance

Verzoening van het privéleven met het beroepsleven



LO/TK



Handhaving:
Betwistingen

In België kunnen werknemers er zelf voor kiezen om hun loopbaan even te onderbreken of minder te gaan werken (bijvoorbeeld om voor de kinderen te zorgen). Soms zijn er echter ook omstandigheden die hen daartoe dwingen (bijvoorbeeld om voor een zwaar ziek familielid te zorgen).

Dankzij de mogelijkheden van loopbaanonderbreking wordt een maximale deelname aan de arbeidsmarkt nagestreefd doordat werknemers het hoofd kunnen bieden aan bepaalde situaties zonder hun werk te verliezen. In dat kader is de RVA verantwoordelijk voor het beheer van de stelsels, de toekenning én de betaling van uitkeringen voor loopbaanonderbreking (in de openbare sector, waarbij de gewesten en gemeenschappen in het kader van de 6de staatshervorming een deel hebben overgenomen) en tijdskrediet (in de privésector).

De RVA is ook verantwoordelijk voor de zogenaamde specifieke vormen van loopbaanonderbreking: de thematische verloven. Die bieden werknemers de mogelijkheid om de arbeidsprestaties tijdelijk te schorsen of te verminderen om:

1. te zorgen voor hun kind(eren) (ouderschapsverlof);
2. pleegzorgen te verstrekken aan iemand die in het gezin is geplaatst (verlof voor pleegzorgen);
3. bijstand te verlenen aan een gezins- of familielid dat lijdt aan een zware ziekte (verlof voor medische bijstand);
4. palliatieve zorgen te verstrekken aan iemand die lijdt aan een ongeneeslijke ziekte en terminaal is (palliatief verlof);
5. hulp of bijstand te geven aan iemand die door ouderdom, een slechte gezondheid of handicap kwetsbaar is en zich in een afhankelijkheidssituatie bevindt (verlof voor mantelzorg).

Tot slot is het onder bepaalde voorwaarden ook mogelijk om tijdens de periode van volledige werkloosheid een vrijstelling te krijgen om mantelzorg te verlenen. Het begrip 'mantelzorg' is in die context breder gedefinieerd dan het eerder vermelde 'verlof voor mantelzorg' en omvat 3 mogelijke vormen van zorg:

- palliatieve zorg;
- zorg aan een zwaar ziek gezinslid of een zwaar zieke bloed- of aanverwant tot en met de 2^{de} graad;
- zorg aan een gehandicapt kind jonger dan 21 jaar.

Met een vrijstelling mag een werkloze een voorgestelde dienstbetrekking weigeren en hoeft die niet meer beschikbaar te zijn voor de arbeidsmarkt of ingeschreven te zijn als werkzoekende.



Informatie

De RVA moet zijn klanten inlichten over hun rechten en plichten, in voorkomend geval samen met de uitbetalingsinstellingen.

Werklozen, werkgevers en werknemers hebben behoefte aan juiste informatie. Hoewel de informatieverstrekking aan de werklozen in eerste instantie tot het takenpakket van de uitbetalingsinstellingen behoort, beschouwt de RVA het als zijn plicht optimaal aan de vraag naar informatie te voldoen. Het streven naar een klantgerichte dienstverlening omvat o.a. duidelijke en correcte antwoorden geven, bereikbaar zijn en een kwalitatief goed onthaal bieden.

Informatie geven aan klanten over hun rechten en plichten op het gebied van loopbaanonderbreking en tijdskrediet is echter uitsluitend de taak van de RVA.

De RVA tracht zijn klanten bovendien te informeren via zoveel mogelijk verschillende kanalen: op verzoek van de klant zelf (in onze kantoren, via de website, via mail, per brief en telefonisch) maar ook proactief (bv. via webinars, sociale netwerken, persberichten, videos, nieuwsbrieven...).



Support
Frontoffice



Handhaving van het stelsel

De RVA heeft als taak om na te gaan of de reglementering correct wordt toegepast. Hij doet dat op verschillende manieren.

Werklozen ontvangen hun uitkeringen niet rechtstreeks van de RVA, maar van hun uitbetalingsinstelling. De RVA stort voorschotten aan de uitbetalingsinstellingen, die dan na toelating van het werkloosheidsbureau de werklozen uitbetalen. De RVA verifieert de door de uitbetalingsinstellingen betaalde uitkeringen.

Als we ons socialezekerheidsstelsel willen behouden, moeten we kunnen garanderen dat alle begunstigden precies krijgen waar ze recht op hebben, niet meer en niet minder, en dat werkgevers die de regels respecteren niet worden benadeeld door oneerlijke concurrentie van degenen die dat niet doen. De RVA heeft dan ook de opdracht om misbruiken en fraude met uitkeringen, zwartwerk ... zoveel mogelijk te voorkomen door aan doelgerichte preventie te doen. De RVA gebruikt ook moderne technieken op basis van databanken om inbreuken te detecteren. In samenwerking met de andere inspectiediensten wordt de strijd tegen de sociale fraude opgevoerd en wordt er doeltreffend gesanctioneerd. Onterecht ontvangen uitkeringen worden teruggevorderd.



Verificatie



Handhaving:
Inspectie &
Bevestigingen



LO/TK

VISIE 2030

EEN WOORDJE UITLEG BIJ ONZE LANGETERMIJNVISIE...



Visie 2030

in detail



Sociale bescherming bij elke stap in uw loopbaan.

Waar ziet onze organisatie zichzelf tegen 2030? Dat is de vraag die we ons gesteld hebben bij het bepalen van onze visie 2030. Het vormgeven van die visie was geen gemakkelijke opdracht, maar de weg ernaartoe was een boeiend, participatief proces waarbij we niet enkel het topmanagement, maar ook directeurs en medewerkers consulteerden.

De nieuwe visie is opgebouwd rond vier pijlers, die elk een essentieel aspect van onze organisatie benadrukken.

Het doel van deze toelichting is om samen met u de visie te ontleden en wat dieper in te gaan op alle pijlers van onze visie. Wat zit er nu concreet achter deze woorden? Waar wil de RVA naartoe?

Visie 2030

De RVA streeft een steeds vlottere en kwalitatieve sociale bescherming na, bij elke stap in uw loopbaan.

1. **Als federale overheidsinstelling** zetten wij de klant op de eerste plaats. Onze dienstverlening is bij voorkeur digitaal, maar ook inclusief en op maat.
2. **Als openbare instelling van sociale zekerheid** zijn we er fier op dat we een grote maatschappelijke verantwoordelijkheid dragen.
3. **Als wendbare en innovatieve organisatie** engageren we ons om steeds mee te zijn met de evoluties van onze samenleving.
4. **Als werkgever** ligt het ondersteunen van onze medewerkers ons nauw aan het hart. Hun welzijn en ontwikkeling dragen bij tot het succes van onze organisatie.



Sociale bescherming
bieden is
historisch gezien
de eerste opdracht
van de RVA.



Sociale bescherming



De RVA streeft een steeds
vlottere en kwalitatieve sociale
bescherming na, bij elke stap in
uw loopbaan.

Sociale bescherming bieden is een fundamentele opdracht van de RVA. De RVA past de stelsels van werkloosheidsverzekering, loopbaanonderbreking en tijdskrediet toe. Dat maakt dat u bij elke stap in uw loopbaan met de RVA in contact kan komen.

Het is onze prioriteit om **snel en correct uitkeringen toe te kennen**. De RVA-medewerkers stellen alles in het werk om uitkeringsaanvragen tijdig en in overeenstemming met de geldende reglementering af te werken. Onze medewerkers worden continu opgeleid, bijgeschoold en optimaal ondersteund (performante toepassingen en werkprocessen, goed uitgeruste werkplekken ...). De RVA hecht veel belang aan de uniforme toepassing van de reglementering en streeft naar het nemen van rechtvaardige en billijke beslissingen, in overeenstemming met het verzekeringsbeginsel en het solidariteitsbeginsel. Hij levert ook een bijdrage aan de sociale bescherming van de meest kwetsbare werknemers en aan de strijd tegen discriminatie, armoede en kwetsbaarheid.

De RVA moedigt **administratieve vereenvoudiging** aan door voorstellen te formuleren tot aanpassing van de reglementering en door zijn eigen processen en procedures te analyseren en waar nodig te verbeteren. Zo worden werknemers en werkgevers niet belemmerd door overbodige formaliteiten om deel te nemen aan de arbeidsmarkt en worden veranderingen in de loopbaan ondersteund.

Daarnaast moet de RVA voortdurend investeren **in de bestrijding van misbruik en sociale fraude**, om ook in de toekomst sociale bescherming te kunnen blijven garanderen (preventie, ontrading, controle, sanctionering).



Visie 2030 – pijler 1

De RVA als federale overheidsinstelling

Onze **klanten staan centraal** in onze dienstverlening. Als federale overheidsinstelling is het onze missie en maatschappelijke verantwoordelijkheid om hen een zo goed mogelijke dienstverlening te bieden. Het begrip ‘klanten’ kent bij de RVA een erg brede invulling. Eenzelfde burger kan dus in verschillende categorieën vallen, afhankelijk van de positie van waaruit die met ons contact opneemt: als werkloze, werknemer, werkgever ...

We zijn erg aandachtig voor de persoonlijke situatie en de **specifieke noden van ons doelpubliek**. Zo trachten we te vertrekken vanuit de ervaringen en noden van de klant zelf (Customer Journey). Daarnaast zetten we in op bereikbaarheid en nabijheid door middel van een geïntegreerde **multichannel-aanpak**: een professioneel fysiek onthaal in onze contactpunten en een professioneel contactcenter dat burgers zo goed mogelijk helpt bij hun digitale weg naar keuze (telefonie, mail, chat ...). Bovendien streven we ernaar om onze klanten steeds vaker op eigen initiatief proactief te informeren. Denk bijvoorbeeld aan het organiseren van webinars voor de lancering van een nieuwe toepassing of aan de aanwezigheid van de RVA op jobbeurzen of bedrijfsbezoeken.

Het contact met de klant blijft het kernelement van onze dienstverlening. Om dit te optimaliseren, zetten we zoveel mogelijk in op **digitalisering** om een snelle en eenvoudige dienstverlening vanop afstand mogelijk te maken. Door onze online toepassingen verder uit te bouwen en te ontwikkelen, beantwoorden we aan de toenemende vraag naar selfservice-toepassingen. Zo kunnen klanten zelf kiezen waar en wanneer (24/7) ze een aanvraag indienen of de stand van zaken van hun dossier consulteren.

Toch zijn we er ons erg goed van bewust dat niet alle burgers in staat zijn om de digitaliseringsgolf te volgen. Niet alle klanten beschikken over de nodige middelen en vaardigheden om onze toepassingen te gebruiken. Daarom **blijven we inzetten op een fysiek onthaal**, waar onze ‘digicoaches’ de klant kunnen begeleiden bij het gebruik van de digitale tools. Die begeleiding zal de komende jaren nog verder worden uitgebouwd.



Als federale overheidsinstelling zetten wij de **klant** op de eerste plaats. Onze dienstverlening is bij voorkeur digitaal, maar ook inclusief en op maat.

We streven ernaar om een **inclusieve dienstverlening** te garanderen op maat van iedereen. Het is voor ons van groot belang om onze klanten niet alleen te zien, maar ook te horen vanuit hun eigen context en kwetsbaarheid. We beseffen dat we als organisatie nog heel wat stappen kunnen zetten op het gebied van toegankelijke taal. We engageren ons daarom om in onze communicatie en beslissingen nog meer in te zetten op leesbaarheid en begrijpbaarheid. We gaan daarbij samenwerkingsverbanden aan met de vakbonden en andere openbare instellingen, zodat we alle burgers maximaal kunnen informeren, sensibiliseren en voorlichten over hun rechten en plichten op het gebied van sociale zekerheid. Zo laten we niemand achter.

Tot slot spreekt het voor zich dat we van onze onthaalmedewerkers blijven verwachten dat zij een **professionele houding** aannemen bij het contact met de klanten. Integriteit, vertrouwen, respect, algemeen belang, professionalisme en klantvriendelijkheid blijven daarbij centraal staan.



Visie 2030 – pijler 2

De RVA als openbare instelling van sociale zekerheid

Als **Openbare Instelling van Sociale Zekerheid** vervullen we een sleutelrol in het waarborgen van de duurzaamheid van ons socialezekerheidssysteem. Onze medewerkers zijn trots op hun werk en de grote maatschappelijke verantwoordelijkheid die ermee gepaard gaat. Door de sociale, economische en ecologische impact van onze organisatie te monitoren, stemmen we onze dienstverlening af op de veranderende behoeften van de maatschappij. Zo dragen we bij aan een veerkrachtige sociale zekerheid in een wereld die steeds sterker en sneller verandert.

Als overheidsinstelling bieden we **elke burger de juiste sociale bescherming**, met extra begeleiding voor wie daar nood aan heeft. Onze organisatie staat voor vele uitdagingen, zoals de digitalisering, maar we laten niemand achter. We houden er rekening mee dat de meest kwetsbaren het grootste risico lopen om obstakels tegen te komen die hun toegang tot het sociaal vangnet bemoeilijken. Omwille van de complexiteit van het socialezekerheidsstelsel, de regelgeving en de procedures bestaat het risico dat sommige personen de sociale rechten die hen toekomen niet opnemen (de zogenaamde ‘non-take-up’ van rechten). Daarom zetten we in op meer toegankelijke en eenvoudige diensten, zodat we elke burger beter kunnen begeleiden en ondersteunen binnen het socialezekerheidsstelsel.

We erkennen **de economische en financiële impact** van onze activiteiten. Het staat vast dat de budgettaire context van ons land tegen 2030 om een aantal ingrijpende besparingen en hervormingen zal vragen. Reglementaire en socio-economische hervormingen zullen een impact hebben op onze organisatie en zullen van ons een nóg grotere inspanning vereisen om efficiëntiewinsten te realiseren. Daarnaast dragen we actief bij aan de bescherming van het Belgische socialezekerheidsstelsel door fraude doeltreffend te bestrijden.

We dragen bij tot het realiseren van een **rechtvaardige klimaattransitie** en nemen onze verantwoordelijkheid door onze ecologische voetafdruk te verminderen. Klimaatverandering vergroot de kans op financiële schokken en crisissen (zoals de overstromingen in 2021), waarbij de RVA een cruciale rol speelt om burgers door middel van tijdelijke werkloosheid sociale bescherming te bieden. Daarnaast engageren we



Als openbare instelling van sociale zekerheid zijn we er fier op dat we een grote maatschappelijke verantwoordelijkheid dragen.

ons om onze werking zo milieuvriendelijk mogelijk te organiseren. We beperken zoveel mogelijk de milieu-impact van onze gebouwen en nemen zo als publieke instelling een voorbeeldfunctie op voor andere organisaties.

Door onze maatschappelijke verantwoordelijkheid actief op te nemen, versterken we onze organisatie voor een **toekomst vol veranderingen en onzekerheden**. Onze medewerkers zijn de kern van die missie: gedreven door het besef van de grote maatschappelijke impact van hun werk, dragen ze dagelijks bij aan een eerlijker en veerkrachtiger sociale zekerheid. Het is een engagement dat niet alleen onze organisatie sterker maakt, maar ook het vertrouwen in een rechtvaardige sociale zekerheid vergroot.



Visie 2030 – pijler 3

De RVA als organisatie

Zowel onze externe omgeving als de noden van de klant veranderen steeds sneller. **De RVA moet resoluut gericht zijn op de toekomst** en moet ‘mee zijn’ met evoluties en tendensen die een echte meerwaarde opleveren voor iedereen (klanten, partners, medewerkers, beleidsverantwoordelijken ...). Als organisatie is het belangrijk om te anticiperen op sociale, politieke, economische, technologische en juridische evoluties. Door proactief om te gaan met onze steeds sneller veranderende context, versterken we nog meer onze wendbaarheid. Dankzij een proactieve strategische planning, garanderen we de continuïteit van onze dienstverlening.

Draagvlak creëren is een kritieke factor om veranderingen goed te kunnen doorvoeren. Alleen door middel van een goed uitgebouwde aanpak rond changemanagement voor interne en externe stakeholders zullen veranderingen ook daadwerkelijk worden doorgevoerd en hun meerwaarde op lange termijn bewijzen.

Om onze dienstverlening te optimaliseren en proactief om te gaan met de veranderende context zetten we sterk in op **een dynamisch innovatiebeleid**. We willen innoveren en leren door te experimenteren en inspiratie te halen buiten onze organisatie aan de hand van benchmarking, conferenties, buitenlandse stages en netwerken. Om als organisatie wendbaar en innovatief te zijn, creëren we een werkomgeving waar er kan geëxperimenteerd worden en waarin nieuwe creatieve ideeën geïnstitutionaliseerd kunnen worden.

De RVA wil ten slotte ook **partnerschappen en synergiën** verder blijven ontwikkelen, in de eerste plaats met de uitbetalingsinstellingen, met de gewestelijke diensten voor arbeidsbemiddeling en de diensten voor beroepsopleiding, met het oog op een vlottere (her)inschakeling op de arbeidsmarkt en jobcreatie. In de relatie met onze partners streven we naar bereikbaarheid, transparantie, wederzijds respect, uniforme procedures en efficiënte communicatie, net als een zo duidelijk mogelijke afbakening van de wederzijdse verantwoordelijkheden.



Als wendbare en innovatieve organisatie engageren we ons om steeds mee te zijn met de evoluties van onze samenleving.



Visie 2030 – pijler 4

De RVA als werkgever

Als werkgever gaan we het engagement aan om onze medewerkers maximaal te **ondersteunen** en hen de kans te geven om hun talenten te ontwikkelen. Onze medewerkers dragen bij aan het succes van de RVA. Dankzij hun professionele inzet en resultaatgerichtheid blijven wij als organisatie groeien.

De **rol van onze leidinggevenden is cruciaal** voor de goede werking en cohesie van onze teams. We blijven ons aanpassen naargelang de noden van het moment. Solidariteit, interne mobiliteit en polyvalentie zijn hierbij essentieel. We blijven verder werken aan de implementatie van een **open feedbackcultuur** en zetten bij die belangrijke cultuurwijziging in op ondersteunende maatregelen.

We zijn ervan overtuigd dat het **welzijn van onze medewerkers** essentieel is voor de effectiviteit en het succes van onze missie. Door een cultuur van inclusie te bevorderen, zorgen we ervoor dat iedereen zich gewaardeerd en gerespecteerd voelt. We creëren een veilige werkomgeving waar medewerkers zich autonoom kunnen ontwikkelen en de kans krijgen om voor zichzelf en elkaar te zorgen. Onze medewerkers tonen dagelijks een sterke verantwoordelijkheidszin, wat hen in staat stelt om hun taken zorgvuldig en met toewijding uit te voeren. Daarnaast trachten we het welzijn te bevorderen door ook de werkplek zo aantrekkelijk mogelijk te maken: een aangename werkomgeving waar de medewerkers rustig kunnen werken en waar er voldoende ruimte is voor uitwisseling en co-creatie.

We investeren in **persoonlijke ontwikkeling** en zelfontplooiing door onze medewerkers te stimuleren om hun talenten verder te ontwikkelen. Professionele ontwikkeling wordt ondersteund door mogelijkheden voor interne en externe opleidingen, interne mobiliteit en loopbaanbegeleiding op maat. De RVA is een plek waar medewerkers trots zijn om te werken dankzij de vele kansen, garanties en ontwikkelingsmogelijkheden die dagelijks aangeboden worden en veel flexibiliteit bieden aan iedereen. We stimuleren onze medewerkers om levenslang te leren, om op die manier wendbaar te worden, cruciaal voor de continuïteit van onze organisatie. Telewerken zien wij als een opportuniteit om de efficiëntie, concentratie en balans tussen werk en privé te versterken. Kortom, we willen een flexibele werkgever zijn die een werkkader biedt waarin creativiteit en innovatie kunnen gedijen.

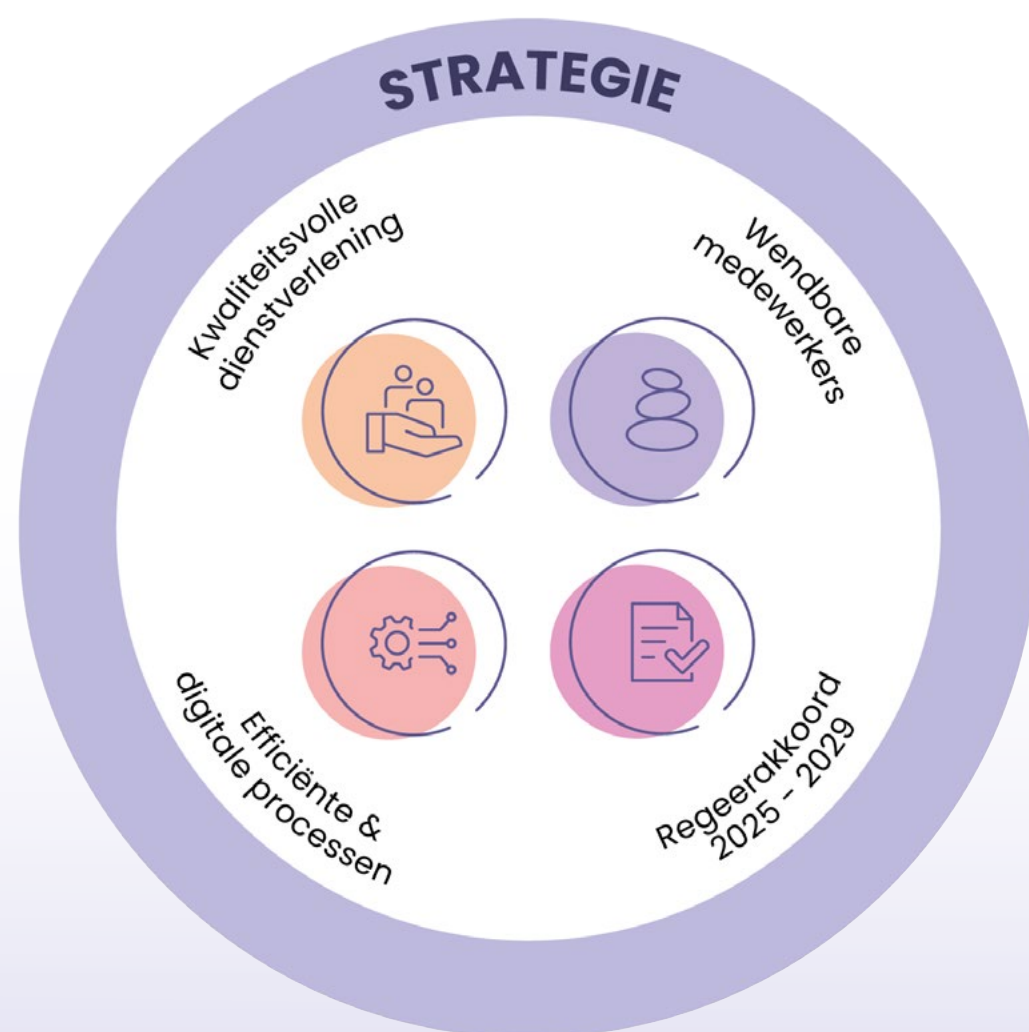


Als werkgever ligt het **ondersteunen van onze medewerkers** ons nauw aan het hart. Hun **welzijn en ontwikkeling** dragen bij tot het succes van onze organisatie.



STRATEGIE 2025–2027

HOE GAAN WE ONZE VISIE EN
MISSIE REALISEREN?



Welke strategische keuzes zal de RVA maken om verder stappen te zetten in de realisatie van zijn missie en de visie 2030?

Tijdens het strategisch herfstseminarie 2024 bepaalde de RVA zijn strategie voor de periode 2025-2027. Bij het definiëren van de strategie 2025-2027 werd rekening gehouden met de volgende elementen:

- De nieuwe federale regering zal grote hervormingen doorvoeren om de begroting op orde te krijgen. Alle overheden zullen moeten blijven besparen op personeel, gebouwen en informatica. De redesign van de federale overheid zal voortgezet worden. Er worden ook belangrijke hervormingen doorgevoerd die rechtstreeks betrekking hebben op de core business van de RVA (werkloosheidsverzekering, combinatie werk-privéleven alsook sociale fraudebestrijding) en waarop de komende jaren prioritair zal moeten worden ingezet. Ten slotte zijn er ook vergaande hervormingen die een impact hebben op de RVA als werkgever (federaal openbaar ambt) en op de RVA-medewerkers (pensioenen, verlopen en afwezigheden...).
- We zullen geconfronteerd worden met steeds meer en snellere veranderingen in onze omgeving, die een impact hebben op de hele maatschappij, onze klanten, partners en ook op de werking van de RVA, de medewerkers en de organisatiecultuur. Net zoals voor elke andere organisatie zal het nodig zijn om hier vlot op in te spelen of nog beter proactief te handelen. Vooral in de dienstverlening van de klant blijft de vraag naar een multi-channel aanpak nog steeds toenemen.
- We moeten in staat zijn om fluctuerende werkvolumes (wegens de economische evolutie, nieuwe regeringsmaatregelen, ...) nog beter op te vangen binnen de RVA. Hiertoe moeten we het werk op een andere manier gaan verdelen en een flexibeler HR-beleid kunnen voeren.
- We moeten inzetten op de competentieontwikkeling van de RVA-medewerkers om hen wendbaar en weerbaar te maken zodat ze veranderingen kunnen opvangen. Gelet op de toename van automatisering en digitalisering moet men bv. over meer informaticavaardigheden beschikken. Autonomer kunnen werken en leren is belangrijk voor elke medewerker.
- Om een aantrekkelijke werkgever te zijn voor nieuwe medewerkers moeten moderne werkomstandigheden gecreëerd worden. Open communicatie, inspraak en feedback van en naar de medewerkers zijn cruciaal om een wendbare organisatiecultuur te stimuleren.
- De werkingskosten van de sociale zekerheid moeten zo laag mogelijk gehouden worden. De legitimiteit van het stelsel moet veilig gesteld worden door te blijven investeren in de preventie en het wegwerken van oneigenlijk gebruik en fraude.

Strategisch plan 2025-2027

De 4 strategische doelstellingen zijn uitgewerkt en geconcretiseerd in een strategisch plan.

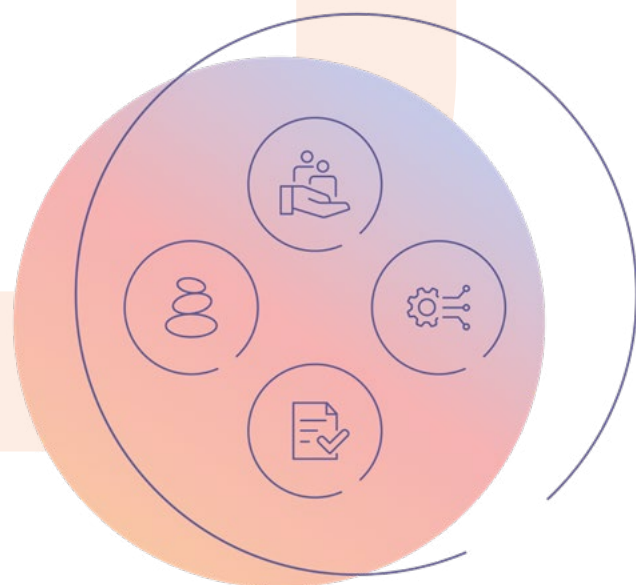
In dat plan geven we aan hoe we onze vier strategische doelstellingen willen realiseren door ze te vertalen in operationele doelstellingen (OD) en door de uitvoering van strategische projecten en acties. Deze worden dan verder vertaald in de operationele plannen van de bevoegde directies en/of kantoren.

Enkel de strategische projecten worden in deze brochure toegelicht.



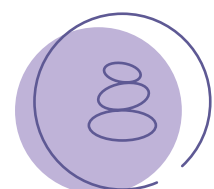
4

strategische doelstellingen (SD) 2025-2027



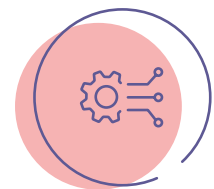
DOELSTELLING 1

Een kwaliteitsvolle dienstverlening aan de klant: op maat, inclusief en bij voorkeur digitaal (SD1)



DOELSTELLING 2

Wendbare medewerkers in een werkomgeving die hun welzijn en hun ontwikkeling bevordert (SD2)



DOELSTELLING 3

Steeds meer efficiënte en digitale processen (SD3)



DOELSTELLING 4

Een doeltreffende uitvoering van de regeringsmaatregelen die betrekking hebben op de RVA (SD4)

Strategische projecten

Een strategisch project kan bijdragen tot de realisatie van meerdere strategische doelstellingen.

Hieronder wordt aangegeven onder welke strategische doelstelling (SD) de omschrijving van het strategisch project valt.

Per project wordt de doelstelling omschreven, alsook de voorziene acties voor 2025 en de project-manager.



STRATEGISCHE DOELSTELLING

#1

**Een kwaliteitsvolle
dienstverlening aan de klant:
op maat, inclusief en bij
voorkeur digitaal**

Met deze strategische doelstelling wil de RVA blijven inzetten op het verbeteren van de kwaliteit van onze dienstverlening aan de klant.

Klanten worden veeleisender en verwachten van de overheid een transparante communicatie en een vlotte dienstverlening met zo weinig mogelijk administratieve last.

De RVA streeft naar een professionalisering van het klantencontact zodat de klant snel, correct en uniform wordt geholpen als hij contact opneemt via het contactcenter van de RVA (telefonie, mail, chat) of een afspraak maakt in een kantoor of via website. De RVA wil er tevens voor zorgen dat de klanten zoveel mogelijk zelf informatie van de RVA én zijn partners kan terugvinden.

STRATEGISCHE PROJECTEN



“Een kwaliteitsvolle dienstverlening aan de klant: op maat, inclusief en bij voorkeur digitaal.

Onder deze strategische doelstelling vallen 3 operationele doelstellingen (OD) en 10 strategische projecten:

1. OD1: Garanderen van een kwaliteitsvolle dienstverlening aan de klant door het verder uitbouwen van de herziene aanpak inzake klantenonthaal in al zijn aspecten
 - Project FO;
 - Project Contact Center;
 - Project VIZIT;
 - Project FO-tools;
 - Project ADA.
2. OD 2: Garanderen van een dienstverlening op maat aan de klant, aangepast aan de hedendaagse behoeften van de klant en voortbouwend op het nabijheidsbeginsel.
3. OD 3: Garanderen van een inclusieve dienstverlening, bij voorkeur digitaal maar met voldoende aandacht voor digitale inclusie
 - Project Digitale inclusie;
 - Project Biometrie;
 - Project e-Send Burger;
 - Project e-Send Onderneming;
 - Project e-F1 curators.



STRATEGISCH PROJECT

1.1 Proces FO

Doelstelling

Het proces Support-Frontoffice tegen eind april 2025 reorganiseren. Wat valt hieronder? De gedetailleerde beschrijving van huidige en toekomstige processen, de aanpassing van het organogram van de organisatie door de oprichting van de nieuwe directie Klantencontact. Ten slotte zal een tweeluik 'Visie-Missie' worden opgesteld en daaraan zullen een strategie en een operationeel plan worden gekoppeld voor de nieuwe directie.

Voorzien in 2025

- De laatste procesbeschrijvingen afwerken.
- Intern de nieuwe Visie-Missie van het proces Frontoffice promoten.
- De nieuwe posten die worden gecreëerd binnen de directie Klantencontact toewijzen.
- Het project afsluiten en de producten van het project overdragen aan de directie Klantencontact.

Projectmanager

Eva Albert



STRATEGISCH PROJECT

1.2 Contact Center

Doelstelling

Tegen eind juni 2025 de oprichting van het gedecentraliseerd contactcenter finaliseren dat zich enkel bezighoudt met klantencontacten op afstand (telefonie, mails, brieven, chat in 1^e lijn) en dat instaat voor de eigen organisatie.

Voorzien in 2025

- Aanwervingen en opleidingen voortzetten om het personeelsbestand aan te vullen.
- De medewerkers opleiden in de materie tijdelijke werkloosheid.
- Inrichting van de lokalen in functie van de evolutie van het personeelsbestand.
- Het project afsluiten en de technische en organisatorische producten van het project overdragen aan de directie Klantencontact.

Projectmanagers

Eva Albert & Elisabeth Speckstadt



STRATEGISCH PROJECT

1.3 VIZIT

Doelstelling

De uniforme organisatie finaliseren van het huidige proces 'onthaal van bezoekers' in alle RVA-contactpunten. Het project werkt aan:

- de organisatie en het verloop van het onthaal;
- de ontwikkeling van de competenties van de medewerkers;
- de digitale kloof: zorgen voor digicoaches en informaticamateriaal om klanten te begeleiden bij het gebruik van digitale tools;
- de vereenvoudiging van de encodage en de tools van het onthaal.

Voorzien in 2025

- De geleidelijke beschrijving 'to be' van de processen FO op basis van de definitieve beslissingen.
- Inventarisatie van alle bestaande functiebeschrijvingen/rollen in het kader van het proces FO en nodige updates.
- Implementatie van de nieuwe organisatiestructuur van het proces FO binnen het organogram van het hoofdbestuur.
- Beschrijving van de taken en van de werking en implementatie van het kenniscentrum van de coördinatie KCC.

Projectmanager

Sophie Marchand



STRATEGISCH PROJECT

1.4 FO-tools

Doelstelling

Analyseren en indien mogelijk optimaliseren van alle toepassingen die nodig zijn ter ondersteuning van het proces Support-Frontoffice om een optimale dienstverlening te verzekeren.

De focus ligt op een verbeterde gebruikerservaring zowel voor onze klanten als voor de eigen medewerkers, nu en in de toekomst.

De gekozen toepassingen en technologieën, moeten robuust, flexibel, toekomstgericht zijn en voldoen aan alle eisen m.b.t. de GDPR en cybersecurity. Het project omvat o.a. een geïntegreerde gecentraliseerde werkomgeving voor eerstelijnscontacten (telefoon, mail, webformulier ...), callback, chat, livechat, onthaal- en afsprakenbeheer...

Voorzien in 2025

- Analyse van de gebruikersbehoeften.
- Huidige en toekomstige procesbeschrijvingen: De behandelingsprocessen vereenvoudigen.
- KPI's.
- De informatiebronnen en templates centraliseren die nuttig zijn voor onze medewerkers om de aanvragen te behandelen.
- De technische oplossingen identificeren die nodig zijn voor de centralisatie van de mails en de taken van het klantencontact van de eerste- en tweede lijn.

Projectmanager

Elisabeth Speckstadt



STRATEGISCH PROJECT

1.5 ADA

Doelstelling

Tijdens de coronacrisis werd duidelijk, door de moeilijkheden die de medewerkers van het contactcenter en de controleurs ondervonden, dat de notie 'agressie' niet meer aangepast was en dat de aangifteprocedure voor gevallen van agressie omslachtig was. Bovendien moest de database die gebruikt werd om gevallen van agressie aan te geven, gemigreerd worden naar een modernere technologie.

Het project is dus bedoeld om:

- een nieuwe toepassing te ontwikkelen om moeilijke contacten met klanten (waaronder agressie) aan te geven, te melden en te zorgen voor de opvolging ervan;
- de huidige aangifteprocedure te vereenvoudigen;
- te sensibiliseren voor het belang van het melden van contacten met klanten die een negatieve impact hebben op het welzijn van de personeelsleden om een betrouwbaarder overzicht te verkrijgen, alsook preventiemaatregelen te nemen om dat te vermijden.

Voorzien in 2025

- Het einde van het project is voorzien op het einde van het eerste trimester 2025.
- De desktoptoepeating en de mobiele toepassing zullen functioneel en beschikbaar zijn voor de gebruikers.
- De aangifteprocedure is vereenvoudigd.
- De sensibilisering rond het belang van het aangeven van negatieve contacten.
- Betrouwbare rapportering over de meldingen.
- Verbetering van de preventiemaatregelen in overeenstemming met de vooropgestelde doelstellingen.

Projectmanager

Jennifer Sorce



STRATEGISCH PROJECT

1.6 Digitale inclusie

Doelstelling

Initiatieven met het oog op digitale inclusie van de sociaal verzekerden, werknemers en werkgevers voorstellen.

De overdracht verzekeren naar de nieuwe directie Transversaal Beleid, voor het luik Maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Digitale inclusie opnemen als een permanent aandachtspunt binnen het dagelijks beheer en binnen de verbeteringsprojecten van de RVA.

Actief samenwerken met de OISZ in het kader van pijler 3 van het project e-Gov 3.0: 'Als de digitale weg niet mogelijk is, kan de interactie gemakkelijk en veilig samen of via een vertrouwenspersoon verlopen' en een netwerk opzetten met lokale actoren op het gebied van digitale inclusie.

Het doel is om de toegang tot essentiële online diensten te verzekeren en het begrip ervan te bevorderen voor de hele bevolking in al haar diversiteit. Dankzij digitale inclusie kan iedereen de mogelijkheden van digitale technologieën ten volle benutten en ze gebruiken als hefboom voor sociale en economische inclusie.

Voorzien in 2025

- Digitale inclusie in de visie en het operationeel plan van de directie Klantencontact integreren.
- Een functie 'klantenambassadeur' creëren die de strategie inzake digitale inclusie zal opzetten in samenwerking met de directie Transversaal Beleid.
- De website en de externe communicatie verbeteren.
- Samenwerking met de VZW We Tech Care.

Projectmanager

Elisabeth Speckstadt



STRATEGISCH PROJECT

1.7 Biometrie

Doelstelling

In het kader van de digitalisering van de controlekaart voor tijdelijke werkloosheid (eC3.2) een alternatief bieden voor als de toepassing Tijdelijke werkloosheid technische problemen ondervindt. De sociaal verzekerden zullen zo per telefoon hun arbeidsdag kunnen aangeven, zelfs bij een algemeen technisch probleem.

De oplossing zal met of zonder smartphone kunnen worden gebruikt.

De gegevens die uit dat contact voortvloeien, zullen automatisch worden geïntegreerd in de controlekaart zodat de RVA-medewerkers en de uitbetalingsinstellingen toegang hebben tot de informatie die de sociaal verzekerden hebben overgemaakt.

Voorzien in 2025

- Uitrollen van een alternatief voor de aangifte van een arbeidsdag in de toepassing Tijdelijke werkloosheid in geval van een panne.
- De behoeften en de haalbaarheid van een oplossing met spraakherkenning analyseren om de sociaal verzekerden op een beveiligd manier te kunnen identificeren.

Projectmanager

Elisabeth Speckstadt



STRATEGISCH PROJECT

1.8 e-Send citizen

Doelstelling

De eBox gebruiken als standaardcommunicatiekanaal en het afdrukken en verzenden van de resterende post centraliseren op het hoofdbestuur.

Het project e-Send kadert in het politieke streven van de regering om van de eBox (een beveiligde elektronische mailbox die voldoet aan de GDPR-criteria) het communicatiekanaal bij uitstek te maken tussen de openbare instellingen en de burgers, maar ook naar de ondernemingen.

Via het project e-Send wil de RVA het proces van verzending van de uitgaande post digitaliseren en rationaliseren, zowel op het hoofdbestuur als in de kantoren, door:

1. een groot deel van de documenten van de RVA naar de eBox van de klant te sturen (als die geactiveerd is) en/of naar de eBox van de onderneming;
2. het afdrukken en de verzending van de documenten via de post op het hoofdbestuur te centraliseren (in het geval dat als de eBox niet geactiveerd is), om de kosten te drukken en de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren.

In de loop van 2023 zagen we al de eerste resultaten van het project e-Send. Een groot deel van de beslissingen (C62) inzake loopbaan-onderbreking wordt nu automatisch via LOIC naar de eBox van de burger gestuurd (of op papier vanuit het HB als de eBox inactief is).

De andere processen werden ook gevraagd meer documenten naar de eBox te verzenden met behulp van de eBox Publisher.

Ten slotte kreeg de centrale dienst van de drukkerij en de verzending nieuw materiaal (machine en software) om op een efficiënte manier die nieuwe stroom van documenten te kunnen verwerken.

Voorzien in 2025

On hold tot aan het einde van het tweede trimster 2025.

Projectmanager

Sophie Desodt



STRATEGISCH PROJECT

1.9. e-Send onderneming

Doelstelling

Het doel van het project e-Send Onderneming is om de communicatie tussen bedrijven/andere openbare instellingen en de RVA te digitaliseren en te optimaliseren. Dit wordt bereikt door gebruik te maken van de eBox Onderneming, een beveiligde elektronische mailbox.

De belangrijkste doelstellingen van het project zijn:

- Het intensiveren van het gebruik van de eBox voor communicatie.
- Het centraliseren via de drukkerij op het hoofdbestuur van het afdrukken en de verzending van resterende papieren post.
- Het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening en het verlagen van de kosten door het digitaliseren van het verzendproces.
- Het optimaliseren van het beheer van de ontvangen berichten via de eBox onderneming van de RVA.

Voorzien in 2025

On hold tot aan het einde van het tweede trimester 2025.

Projectmanager

Sophie Desodt



STRATEGISCH PROJECT

1.10 e-F1 curators

Doelstelling

Het project “e-F1 curators” kadert in het geheel van e-Gov-voorzieningen door het FSO. De e-F1 toepassing geeft de mogelijkheid aan de doelgroepen om de F1-aanvraag elektronisch in te vullen en door te sturen naar het FSO. Dit heeft vele voordelen voor zowel de eindgebruiker als FSO: online validatie van de gegevens, autocomplete velden, automatische flow-in van ingevulde gegevens, upload van bijlagen, ... Momenteel kan de toepassing gebruikt worden door dossierbeheerders bij vakbonden én door werknemers die geen lid zijn van een vakbond. Het aanpassen en aanbieden van deze e-F1 toepassing, specifiek voor curatoren, die eveneens F1’s in naam van de werknemer, wensen in te dienen, is een verdere stap in de automatisatie.

Het doel van dit project is om ook curatoren de mogelijkheid te bieden om e-F1’s in te vullen en in te dienen in naam van werknemers die een schuldvordering in het faillissement indienen.

Voorzien in 2025

In 2025 is voorzien om:

- de functionele analyse voor dit project uit te voeren;
- deze toepassing te ontwikkelen en zowel technisch, functioneel als door pilootusers te laten testen en zo nodig aan te passen;
- de nodige handleidingen op te maken voor een optimaal gebruik van de toepassing en het geheel in productie te plaatsen;
- de eF1 toepassing voor curatoren te implementeren.

Projectmanager

Ingrid Roosen



STRATEGISCHE DOELSTELLING

#2

**Wendbare medewerkers in
een werkomgeving die hun
welzijn en hun ontwikkeling
bevordert**

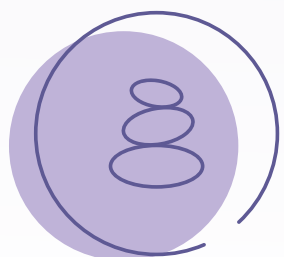
“It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent, but rather the one most adaptable to change” - Charles Darwin 1809 - 1882.

Om toekomstige demografische, technologische, economische en politieke evoluties voor te bereiden en de steeds snellere veranderingen in onze omgeving beter op te vangen moeten de RVA en alle medewerkers wendbaarder worden. Tegelijkertijd dringt zich op langere termijn een werkkader op met veel meer aandacht voor het aanpassingsvermogen van medewerkers in een constant veranderende omgeving. Ook onze organisatiestructuur moet hierbij meer evenwichtig en efficiënt worden.

Een organisatiecultuur en leiderschap die passen binnen dit kader zal moeten worden ontwikkeld waarbij rekening wordt gehouden met de behoeften van de verschillende generaties. Anticiperen op de toekomstige personeelsbehoeften zal een grote uitdaging vormen voor de RVA, rekening houdend met de uitstroom voor pensionering enerzijds en de uitdagingen van het huidige budgettair kader wat de instroom betreft anderzijds.

Het is een ganse uitdaging om vooral in perioden van krapte op de arbeidsmarkt een aantrekkelijke werkgever te zijn. Als de organisatie verder wil gaan op de weg van de digitalisering zijn er bijvoorbeeld voldoende IT-medewerkers nodig. Om talent aan te werven en te behouden moet de RVA als werkgever continu bouwen aan een dynamisch en modern personeelsbeleid.

Bij al deze veranderingen zal het kaderpersoneel een cruciale rol spelen. Hun voldoende ondersteunen en begeleiden bij de implementatie van alle dimensies van het managementcultuurmodel (coach - manager - leader) is hierbij cruciaal.



Wendbare medewerkers in een werkomgeving die hun welzijn en hun ontwikkeling bevordert.

Onder deze strategische doelstelling vallen 6 operationele doelstellingen (OD) en 5 strategische projecten:

1. OD1: Evalueren en aanpassen van het werkkader NOVA om optimaal te kunnen werken in een constant veranderende omgeving
 - Project Digistrat.
 - Project Nouvelle Cuisine.
 - Project B2gether.
2. OD 2: Anticiperen op en beantwoorden aan de toekomstige personeelsbehoeften.
3. OD 3: Het bieden van gerichte begeleiding en ondersteuning aan medewerkers om hen te helpen omgaan met veranderingen en ontwikkelingen in hun werk en loopbaan.
4. OD 4: Innovatie blijven stimuleren bij alle medewerkers in de organisatie.
5. OD 5: Versterken van de ondersteuning en begeleiding aan het voltallige kaderpersoneel in hun rollen als coach, manager en leader.
6. OD 6: Aanpassen van onze organisatiestructuur en onze werking om een meer evenwichtige, efficiënte en wendbare organisatie te worden, waarin het aangenaam werken is
 - Project Reorganisatie.
 - Project Tetris.

STRATEGISCHE PROJECTEN



STRATEGISCH PROJECT

2.1 Digistrat

Doelstelling

De bedoeling is om een digitale, informatieve en gepersonaliseerde omgeving te maken, waarin al onze medewerkers de gevalideerde inhoud die ze nodig hebben voor hun dagelijks werk gemakkelijk en snel kunnen vinden en raadplegen. Dit project zal dus dienen om de kennis- en samenwerkingstools beschikbaar te stellen voor het voltallige RVA-personeel. Het is ook de bedoeling om een governancestructuur op te zetten rond het gebruik van al die tools, om ervoor te zorgen dat ze op de juiste manier worden gebruikt en beheerd.

Voorzien in 2025

- Migratie van RVAtech naar een hedendaagse oplossing.
- Verder verfijnen van de toepassingen en oplossingen die ter beschikking worden gesteld van onze medewerkers (processites, vernieuwde Rimini's, rol-en themasites ...).
- Lanceren van de generatieve AI chatbot "Buddy" die medewerkers zal ondersteunen om de juiste informatie terug te vinden.
- Invoeren van het gebruik van Sensitivity labeling: dit biedt de mogelijkheid om labels aan documenten/mails etc. te hangen zodat we als organisatie een duidelijk overzicht hebben van de gevoelige informatie binnen de teams/organisatie.
- Power Platform: opzetten van het beheer van de toepassingen, zodat gebruikers in een gecontroleerde en veilige omgeving, effectief en efficiënt kunnen werken + migreren van bestaande toepassingen binnen het Power Platform naar de RVA-omgeving.

Projectmanager

Sophie Desodt



STRATEGISCH PROJECT

2.2 Nouvelle Cuisine

Doelstelling

In het kader van de nieuwe arbeidsorganisatie (NOVA) en om een aantrekkelijke werkgever te zijn; een uniform kader ontwikkelen om de organisatie, de werking, de infrastructuur en het aanbod van de keuken, coffeecorners en teamactiviteiten in al onze kantoren aan te passen (rekening houdend met lokale mogelijkheden en behoeften).

Voorzien in 2025

Het project wordt in het eerste kwartaal van 2025 afgerond. Het beheer van de initiatieven die tijdens het project zijn opgestart, zal worden overgenomen door de directie Transversaal Beleid in het kader van het te ontwikkelen beleid inzake Hospitality.

Projectmanager

Sophie Desodt



STRATEGISCH PROJECT

2.3 B2gether

Doelstelling

In het kader van de nieuwe werkorganisatie (NOVA) toezien op het optimale gebruik van de gebouwen door het kantoor van Brussel tegen het einde van het jaar te verhuizen:

- door in 2025 de backoffice van kantoor Brussel te integreren in het hoofdbestuur. Daarbij waken we er wel over dat de medewerkers worden begeleid in het beheer van die verandering aan de hand van communicatie-acties en acties rond change management;
- door de frontoffice te verhuizen naar een nieuwe ruimte die dicht bij het hoofdbestuur is gelegen en die goed zichtbaar is voor het publiek.

Voorzien in 2025

- Inrichtingswerken van het contactcenter in de Ravensteingalerij.
- De inplanting van de kantoorruimtes in het hoofdbestuur aanpassen en die van bijkomend meubilair voorzien (lockers, elektrisch verstelbare werkposten).
- Het kantoor van Brussel naar het hoofdbestuur verhuizen (backoffice) en naar de Ravensteingalerij (frontoffice).
- De lokalen op de verdieping -1 renoveren en verbouwen om werk- en vergaderzones te creëren.

Projectmanagers

Nathalie Nicolas & Sophie George



STRATEGISCH PROJECT

2.4 Reorganisatie

Doelstelling

Het is noodzakelijk om onze organisatiestructuur en onze manier van werken aan te passen aan de realiteit van vandaag. De RVA wil een meer evenwichtige, efficiënte en wendbare organisatie worden, waarin het aangenaam werken is, om samen een homogene en kwaliteitsvolle dienstverlening te kunnen garanderen voor al onze klanten.

Op 28 maart 2024 na onderhandelingen met de interne vakbonden verklaarde het beheerscomité zich akkoord met de aanpassing van onze organisatiestructuur.

Deze reorganisatie van de RVA-kantoren is gericht op vier doelstellingen:

1. Contactpunten voor de klanten creëren.

Sinds september 2024 werden de bestaande frontoffice-kantoren omgevormd naar contactpunten volgens het nieuwe concept, met openingsuren op maat van de behoeftes. In eerste instantie zullen die contactpunten nog gevestigd zijn in de huidige kantoren. Vervolgens zal de meest efficiënte oplossing worden gekozen. De RVA-activiteiten in die contactpunten zullen zijn: het onthaal van de klanten met of zonder afspraak, verhoren en de begeleiding door de digicoaches van klanten die moeilijkheden ondervinden met het gebruik van de digitale hulpmiddelen (zie het VIZIT-project).

2. Behoud van de 16 sterke kantoren, gegroepeerd in 9 clusters.

De RVA blijft investeren in de goede werking van de 16 sterke kantoren op alle gebieden: klantenonthaal, werkprocessen en -methoden, ondersteuning en welzijn van het personeel. Sinds september 2024 worden de kantoren gegroepeerd in clusters met een managementteam om efficiëntiewinsten te boeken. De ondersteuning aan de medewerkers van de 16 kantoren wordt verdeeld op clusterniveau om meer uniformiteit te waarborgen.

3. De samenstelling van teams die voldoende groot en goed ondersteund zijn.

De teams in de kantoren moeten voldoende groot zijn (van 8 tot 10 medewerkers). Om een goede omkadering te waarborgen, zal er een teamchef zijn voor elk team en zullen er voldoende procesbeheerders zijn in elk kantoor. Op basis van een analyse op nationaal niveau en in elke cluster zullen delen van processen of kleine, gespecialiseerde materies worden gecentraliseerd in een kantoor van de cluster om de specialisatie te bevorderen en zo efficiëntiewinsten te boeken.

4. Gecentraliseerde indiening van de dossiers door de UI's in de 16 kantoren.

Vanaf 1 april 2025 zullen de uitbetalingsinstellingen papieren dossiers (Toelaatbaarheid en Verificatie) enkel indienen bij de 16 kantoren en niet meer bij de contactpunten. De scanning van de dossiers zal niet meer gebeuren in de contactpunten.

Voorzien in 2025

Het einde van het project is voorzien in december 2025.

- De creatie en de werking van de contactpunten evalueren in maart. De aanpak aanpassen indien nodig. De opportuniteiten analyseren om andere lokalen te vinden voor de externe contactpunten.
- De nieuwe organogrammen van de kantoren en clusters blijven invullen en de aanpak evalueren.
- De fusie en optimalisatie van de processen voortzetten:
 - Support en Frontoffice;
 - Vergoedbaarheid en Controle: het nieuwe proces Handhaving;
 - Het beheer van de LO/TK-dossiers in Wallonië centraliseren in 4 kantoren (Bergen, Charleroi, Luik-Verviers): deadline 30.06.2025;
 - Bepaalde kleine materies centraliseren in een kantoor van de cluster.
- De aanpassing van de businessstoepassingen afwerken om efficiënt te kunnen werken in de cluster en om solidariteit te kunnen bieden aan andere kantoren zonder technische obstakels.
- Maandelijks goede praktijken en ondervonden problemen opvolgen en delen tijdens de directeursvergadering.
- De uitvoering van het changemanagementplan voortzetten en regelmatig communiceren aan de medewerkers (Teams Reorg, FAQ ...).
- De monitoring van de uitvoering van de reorganisatie organiseren door bezoeken op het terrein. De aanpak aanpassen indien nodig.
- Over de uitvoering aan het management, het beheerscomité en het TOC rapporteren.

Projectmanager

Sandra Van Neyen



STRATEGISCH PROJECT

2.5 Tetris

Doelstelling

Begin 2023 werd beslist om de organisatie van de kantoren te herzien om de huidige en toekomstige uitdagingen het hoofd te bieden. Daarna werd ook beslist om een denkoefening te lanceren over de werking van het hoofdbestuur. Het doel van Tetris er ervoor te zorgen dat:

1. het hoofdbestuur een betere ondersteuning kan bieden aan de kantoren en een betere dienstverlening aan de burgers;
2. de samenwerking tussen het hoofdbestuur en de kantoren ogeptimaliseerd en te streven naar co-creatie;
3. er efficiëntiewinsten geboekt worden in de interne werking. Om die doelen te behalen, is gekozen voor een participatieve aanpak via taskforces. Ze analyseren de meest ervaren problemen in de samenwerking tussen de kantoren en het hoofdbestuur en stellen ten slotte verbeteringspistes voor. Tetris behandelt zes thema's:
 - Hoe kunnen we ervoor zorgen dat we “de juiste persoon op de juiste plaats” hebben, zodat we klaar zijn voor de toekomst en de vaardigheden/talenten van onze medewerkers optimaal kunnen ontwikkelen ten dienste van de organisatie?
 - Hoe kunnen we als organisatie beter anticiperen op grote organisatorische veranderingen en die beter begrijpen en beheren?
 - Hoe kunnen we onze communicatiecultuur verbeteren zodat we de juiste doelgroepen op een transparante, correcte en gepaste manier kunnen informeren?
 - Hoe kunnen we ervoor zorgen dat de reglementering correct en uniform wordt toegepast en dat tegelijkertijd de samenwerking bij het opstellen en verspreiden van onderrichtingen en richtlijnen wordt verbeterd?
 - Hoe kunnen kantoren en directies hun activiteiten beter plannen en hun prioriteiten op elkaar afstemmen?
 - Hoe kunnen de kantoren meer autonomie krijgen en meer betrokken worden bij kwesties over het lokaal budgetbeheer, infrastructuur, materiaal, gebouwen, investeringen enz.?

Voorzien in 2025

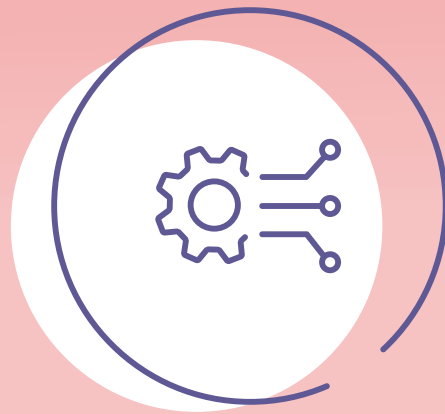
In november 2025 zullen de zes taskforces een eindrapport bezorgen met de volledige analyse van hun thema en hun voorstellen van verbeteringspistes. De voorstellen zullen aan de top 7 ter analyse worden voorgelegd. Tetris is dus de eerste analysefase van een omvangrijker project dat zich na 2025 verder zal blijven uitrollen.

Projectmanager

Analysefase : directie Organisatieontwikkeling.



CONTEXT



STRATEGISCHE DOELSTELLING

#3

**Steeds meer efficiënte
en digitale processen**

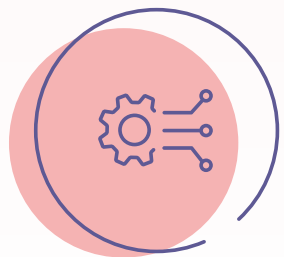
De RVA zet al vele jaren sterk in op digitalisering en heeft veel geïnvesteerd in de digitalisering van zijn klantenservice door middel van een multichannelaanpak. Daarnaast wordt ook ingezet op e-governmenttoepassingen, business process reengineering, datamatching en datamining.

Onze processen moeten ontdaan worden van overbodige ballast en maximaal geïnformatiseerd worden om onze opdrachten zo efficiënt en goedkoop mogelijk te kunnen uitvoeren. Per proces moet in kaart gebracht worden welke interne en externe procedures nog manueel of op papier verlopen en voor welke procedures digitalisering een grote meerwaarde kan opleveren voor de klant en een betere ondersteuning voor onze medewerkers.

Ook artificiële intelligentie (AI) is niet meer weg te denken uit onze werkomgeving. De RVA moet de voordelen van AI voor onze core business- en supportprocessen volledig kunnen benutten.

Fluctuerende werkvolumes moeten soepeler opgevangen kunnen worden door de werklust evenredig te verdelen in functie van het aantal dossiers en de beschikbare medewerkers en competenties.

De RVA moet een strategie uitwerken en implementeren om de impact van het voortdurend evoluerende technologische landschap op de levenscyclus van toepassingen onder controle te houden en om tot duurzame IT-ontwikkelingen te komen. Zo zijn we klaar voor de toekomstige evoluties en uitdagingen in de sociale zekerheid waarbij wendbaarheid en een doorgedreven integratie met de verschillende betrokken actoren een sleutelrol speelt.



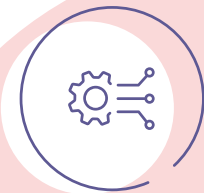
Steeds meer efficiënte en digitale processen.

Onder deze strategische doelstelling vallen 8 operationele doelstellingen (OD) en 22 strategische projecten:

1. OD1: Uitvoeren van het actieplan voor de modernisering van de sector werkloosheid in samenwerking met de sociale partners: digitale aangiften voor digitale processen, optimalisering van de backofficeprocessen en realiseren
 - Project C51 Evolutions
 - Project Veriflow
 - Project BPR Toelaatbaarheid
 - Project eCx
 - Project DistriC9
 - Project BPR Tijdelijke Werkloosheid
 - Project Wave
2. OD 2: Optimaliseren en digitaliseren van onze processen met betrekking tot loopbaanonderbreking/tijdscrediet (LO/TK) om deze te vereenvoudigen, te automatiseren en gebruiksvriendelijker te maken voor onze klanten en medewerkers
 - Project LOIC
 - Project Stat LOIC
 - Project Elo4All
3. OD 3: Overstappen naar moderne en up-to-date ICT-oplossingen/technologieën om de continuïteit van het systeem te waarborgen en de werking ervan te verbeteren
 - Project Digitar 3.0
 - Project Revamping UI
 - Project New HRIS

- Project Power Data
 - Project Upgrade OS MFX
 - Project Cover
4. OD 4: Analyseren en benutten van de mogelijkheden die artificiële intelligentie biedt voor onze core business- en supportprocessen
 5. OD 5: Verbeteren van de cyberveiligheid van netwerken en informaticasystemen om te voldoen aan de wettelijke verplichtingen op dit vlak
 - Project NIS2
 - Project IAM
 6. OD 6: Preventief uitwerken van een plan en beheersmaatregelen die de RVA toelaten om in geval van een ramp (brand, pandemie,...) onze prioritaire processen uit te voeren en kritieke diensten te blijven leveren, en dit op een vooraf bepaald aanvaardbaar niveau en binnen een bepaalde tijd
 7. OD 7: Optimaliseren en digitaliseren van de financiële stromen en toepassingen van de Financiële diensten van de RVA om deze te vereenvoudigen en te automatiseren
 - Project Digifin
 - Project Tool inspectie boekhouding
 8. OD 8: Bijdragen aan het programma “e-Gov 3.0” van de OISZ gericht op het realiseren van een nog meer gedigitaliseerde en wendbare openbare administratie die aansluit bij de huidige behoeften van de maatschappij
 - Project eC4
 - Project Non take-up

STRATEGISCHE PROJECTEN



STRATEGISCH PROJECT

3.1 C51 Evolutions

Doelstelling

Zoals de naam al aangeeft, wil dit project de procedure C51 voor werkloosheid verbeteren. Het project bestaat uit drie luiken:

- de automatische C51's: het dossier automatisch terugzenden via C51 door uitgebreide controles op de indiening.
- de elektronische C51's: het dossier dat volledig elektronisch werd ingediend, zal ook volledig elektronisch worden teruggestuurd – voor die gevallen zullen er dus geen papieren C51's meer zijn.
- de C51-express: de RVA zoekt in specifieke gevallen ontbrekende informatie op in de KSZ-databanken om het dossier te kunnen afwerken. Nadat de uitbetalingsinstelling de KSZ-gegevens heeft gevalideerd, wordt de C2 verstuurd.

Die nieuwe werkwijzen zullen het aantal uitwisselingen verminderen en versnellen, waardoor alle partijen winst boeken: werklozen, uitbetalingsinstellingen en berekenaars.

Voorzien in 2025

- Een volledig elektronische procedure voor de terugzending per C51 implementeren wanneer de ontbrekende stukken enkel betrekking hebben op elektronische attesten. De herindiening C9 type E kan in dit geval ook elektronisch gebeuren, zonder papieren component.

- Een modern communicatiesysteem (op basis van API-technologie) met de UI's implementeren, rekening houdend met de beleidsmatige en praktische beperkingen, waarmee de uitwisselingen beter verlopen en dat idealiter het voorbeeld van de e-Gov 3.0 volgt, nl. event-based:
 - Een Proof of Concept uitwerken.
 - Een architectuur opzetten.
 - De API's, en idealiter, een gebruikersinterface tussen de RVA en de UI's beginnen ontwikkelen.
- De C51's integreren in de verwezenlijkingen van het project BPR Toelaatbaarheid (2025: delen Tijdelijke werkloosheid & Aanvragen tot wijziging) waardoor in sommige gevallen een automatische C51 mogelijk is.

Projectmanager

Johannes Maes



STRATEGISCH PROJECT

3.2 Veriflow

Doelstelling

Na een pauze van enkele jaren wordt de BPR Verif opnieuw geactiveerd in een nieuwe versie.

Die nieuwe versie van het project heeft tot doel om de controlekaart volledige werkloosheid af te schaffen. Het gaat dan om de C3-kaart en gelijkgestelde kaarten, zowel hun papieren als hun elektronische versie. De afschaffing van de C3-kaart zal worden vergemakkelijkt door de implementatie van een aantal vereenvoudigingsmaatregelen. Die voorafgaande maatregelen moeten worden beschouwd als specifieke doelen:

- de implementatie van stromen vanuit de gewestinstellingen, waaronder dagelijkse gegevens over de IWZ;
- de tenlasteneming van de eerste 30 ziektedagen door de RVA;
- de implementatie van een oplossing voor de uitputting van vakantiedagen gedekt door vakantiegeld;
- de terbeschikkingstelling van een kalender voor de werklozen in een nader te bepalen vorm waarmee ze hun vergoedbaarheid kunnen bekijken en eventuele vergoedbaarheidsbelemmeringen kunnen melden die onbekend zijn via de databanken (bv. een werkdag als zelfstandige).

Voorzien in 2025

- Reglementaire analyses.
- Technische analyses bij WPPT en ICT.
- Onderhandelingen met de partnerinstellingen (met name het RIZIV, de RSZ, de gewestinstellingen en de UI's).
- Implementatie van vereenvoudigingsmaatregelen.

Projectmanager

Shari Doom



STRATEGISCH PROJECT

3.3 BPR Toelaatbaarheid

Doelstelling

Het proces Toelaatbaarheid nog verder vereenvoudigen en automatiseren.

De RVA wil het interne proces Toelaatbaarheid grondig rationaliseren, vereenvoudigen en automatiseren, zodat de medewerkers zich kunnen concentreren op de taken met een meerwaarde voor de werklozen. Deze modernisering betekent voor de werklozen ook kortere behandelingstijden.

Door het proces te automatiseren, kunnen we het interne proces continu verbeteren in termen van efficiëntie, doeltreffendheid en klantgerichtheid.

Voorzien in 2025

De behandeling van dossiers Toelaatbaarheid zal in de loop van het jaar mogelijk zijn in de nieuwe businessstoepassing en via de werkomgeving Wave voor deze types:

- tijdelijke werkloosheid.
- wijzigingen (rekeningnummer & adres).
- volledige werkloosheid (eerste vakken moeten opnieuw worden gedefinieerd naar aanleiding van de nieuwe maatregelen van de regering) (de nieuwe maatregelen in de mate van het mogelijke in de nieuwe toepassing uitvoeren).

Projectmanager

Johannes Maes



STRATEGISCH PROJECT

3.4 eCx

Doelstelling

In samenwerking met de uitbetalingsinstellingen willen we de aanvraagformulieren voor werkloosheidsuitkeringen digitaliseren, zodat sociaal verzekerden hun stappen volledig elektronisch kunnen doorlopen met behulp van intuïtieve formulieren.

Voorzien in 2025

In 2025 willen we de bijlage REGIS digitaliseren – dat document wordt vaak toegevoegd aan het formulier C1 (Aangifte van de persoonlijke en familiale toestand), dat al gedigitaliseerd is. We willen ook andere formulieren voor uitkeringsaanvragen digitaliseren (bv. C131A, C6, C4 rubriek werknemer).

Projectmanager

Karine Picart



STRATEGISCH PROJECT

3.5 DistriC9

Doelstelling

Het dagelijks beheer van het proces Toelaatbaarheid opnemen in de nieuwe werkomgeving Wave door de processen en taken te integreren voor elke C9 die voor Toelaatbaarheid is ingevoerd.

Voorzien in 2025

- Lancering van Wave voor het beheer van Toelaatbaarheid in alle kantoren.
- Identificeren van pistes om de toepassing Wave te verbeteren en de processen Toelaatbaarheid in Wave te integreren op basis van de feedback.
- Voltooing van het project is gepland voor april 2025.

Projectmanager

Johannes Maes



STRATEGISCH PROJECT

3.6 BPR Tijdelijke Werkloosheid

Doelstelling

De behandeling van Tijdelijke werkloosheid nog meer vereenvoudigen en automatiseren.

Het project beoogt een grondige rationalisering en automatisering van het interne proces Tijdelijke werkloosheid, zodat de medewerkers zich kunnen concentreren op de taken met een meerwaarde voor de RVA, zodat beter kan worden opgetreden tegen misbruiken.

Daarnaast zullen werkgevers hun formaliteiten in verband met Tijdelijke werkloosheid gemakkelijker en sneller kunnen vervullen via de nieuwe toepassing 'Tijdelijke werkloosheid' voor werkgevers.

Voorzien in 2025

Nu de webtoepassing voor werkgevers is gemoderniseerd (de module voor sociale acties blijft, gepland voor 2026), zal 2025 worden gewijd aan de modernisering van de toepassing voor de behandeling van de mededelingen tijdelijke werkloosheid. Dit jaar willen we tijdelijke werkloosheid om economische oorzaken en slecht weer afhandelen, wat neerkomt op ongeveer 99% van de mededelingen. In het kader van die modernisering zal ook de tool voor batchmededelingen worden bijgewerkt, die wordt gebruikt door de sociaal secretariaten en grote werkgevers.

Projectmanager

Karine Picart



STRATEGISCH PROJECT

3.7 Wave

Doelstelling

Met dit project wil de RVA, in samenwerking met Smals, een nieuwe, gebruiksvriendelijke werkomgeving ontwikkelen voor zijn medewerkers, ter vervanging van de verschillende tools die worden gebruikt voor taak- en dossierbeheer. De Werkomgeving is een portaal dat alle processen en toepassingen omvat en dat voor de leidinggevendenden en medewerkers een toegangspoort vormt om het werk te verdelen, uit te voeren en op te volgen. In 2024 werden nieuwe functionaliteiten aan het platform toegevoegd (documentbeheer, oplossing om gemakkelijk formulieren ter beschikking te stellen voor een intern of extern publiek met een behandeling die mogelijk is in Wave).

Voorzien in 2025

Het project als zodanig loopt ten einde; het platform en een ondersteuningsteam zijn beschikbaar om de integratie met onze toepassingen en processen mogelijk te maken. In 2025 ronden we de laatste implementatieactiviteiten af (definitie van SLA's, ontwikkeling van de laatste componenten die als onderdeel van het project moeten worden gerealiseerd, implementatie van support, terbeschikkingstelling van het supportmateriaal voor de gebruikers enz.).

Projectmanager

Karine Picart



STRATEGISCH PROJECT

3.8 LOIC

Doelstelling

Het proces Loopbaanonderbreking/Tijds krediet verder vereenvoudigen en automatiseren.

Het project LOIC is een meerjarenproject (2016-2025). Door een volledige business process reengineering uit te voeren van het proces Loopbaanonderbreking/Tijds krediet (BPR LO of LOIC) wil de RVA een nieuw informaticaplatform realiseren buiten het Mainframe. De toepassing zal procesgericht zijn en zorgen voor meer stabiliteit, performantie en gebruiksvriendelijkheid. Het project is gericht op een grondige rationalisering, vereenvoudiging en automatisering van het proces LOTK, zodat de medewerkers zich kunnen concentreren op taken met een meerwaarde voor de personen in LOTK. Het is ook gericht op de ontwikkeling van de tool Loopbaanonderbreking in Java als vervanging van het mainframe.

De toepassing LOIC moet het mogelijk maken al de dossiers loopbaanonderbreking te beheren: indiening van de dossiers, beheer van wijzigingen, genereren van documenten, automatische berekening van de barema's en uitkeringen en betalingen.

Voorzien in 2025

- De tests van het betalingsproces LOIC Pay gaan voort en de betaling zal dit jaar uit het Mainframe worden gemigreerd.
- De ontwikkeling van verschillende functionaliteiten in verband met de betalingen, noodzakelijk voor de inproductiestelling van LOIC Pay, zal parallel worden uitgevoerd.
- De wijzigingen in verband met het nieuwe regeerakkoord zullen worden bestudeerd en geïmplementeerd in de toepassingen.

Projectmanager

Stéphane Josephy



STRATEGISCH PROJECT

3.9 Stat LOIC

Doelstelling

Met het project 'Stat LOIC' wil de RVA verzekeren dat de gegevens/tabellen/statistische indicatoren die nu worden gegenereerd op basis van het profiel LO, na de inproductiestelling van de betaling van de LO's via LOIC, altijd kunnen worden geproduceerd met een zelfde niveau van nauwkeurigheid en binnen dezelfde termijn als nu.

Voorzien in 2025

Parallel met de ontwikkelingen van de LOIC-betalingen (cf. project LOIC), zal een oplossing worden ontwikkeld om ervoor te zorgen dat de directie Statistieken nog steeds gevoed wordt met gegevens.

Projectmanager

Stéphane Josephy



STRATEGISCH PROJECT

3.10 Elo4All

Doelstelling

Tijdens de eerste fase van het project, die plaatsvond in 2024, werden de nodige wijzigingen aangebracht in de onlinetoepassing e-LO+ om de verplichting in te voeren om alle aanvragen voor loopbaanonderbreking, tijdskrediet en thematisch verlof elektronisch in te dienen. Er zijn maatregelen genomen ter ondersteuning van de burgers, de communicatie en de opleidingen om de toepassing van die verplichting te vergemakkelijken.

De tweede fase van het project omvat het herschrijven van e-LO+ om burgers een tool te bieden die beter aangepast is aan hun behoeften. Het zal de RVA in staat stellen om sneller te voldoen aan wettelijke wijzigingen en tegelijkertijd de onderhoudskosten te verlagen.

Voorzien in 2025

- De basis leggen voor de nieuwe toepassing.
- Ontwikkeling van het volledige proces voor een standaard producttype en doelgroep.
- Geleidelijke integratie van de verschillende bestaande types en producten.
- Opzetten van een uitwisselingsproces tussen burgers en de RVA (bv. aanvraag om wijzigingen).

Projectmanager

Monique Decroly



STRATEGISCH PROJECT

3.11 Digitar 3.0

Doelstelling

Het archiveringssysteem van een overheidsdienst is vaak erg belangrijk met het oog op de verplichting om documenten met betrekking tot de burger te bewaren.

Het project Digitar 3 heeft tot doel het archiveringssysteem voor RVA-documenten te migreren naar een modernere oplossing die:

- het mogelijk maakt documenten te doorzoeken aan de hand van gebruiksvriendelijkere zoekcriteria;
- de toegangsbeveiliging verbetert;
- en het mogelijk zal maken de oorspronkelijke documenten te verwijderen met behoud van hun juridische waarde.

De oplossing omvat de migratie van het centrale systeem, 115 miljoen archieven en de clients (lezen of bewerken).

Voorzien in 2025

- Voltooing van de migratie van 115M archieven.
- Lancering van de laatste clients.
- Afsluiting van de oude oplossing.

Projectmanager

Serge Deblois



STRATEGISCH PROJECT

3.12 Revamping UI

Doelstelling

Om de gegevens van burgers te kunnen raadplegen en uitwisselen tussen de RVA en verschillende instellingen die een rol spelen in de processen voor de Belgische sociale zekerheid, moet de burger in de Kruispuntbank van de Sociale Zekerheid (KSZ) worden ingeschreven binnen een bepaald domein (bv. werkloosheid / LOTK) en voor een bepaalde periode.

Tijdens die integratieperiodes zullen de gegevens van de burgers – voor de betrokken domeinen – kunnen worden uitgewisseld en gebruikt.

Momenteel is het IT-systeem van de RVA om die integraties te beheren, nog steeds op oudere technologieën gebaseerd en vereist enorm veel correcties. De procedure voor correcties is complex en niet efficiënt.

Afhankelijk van het integratiedomein spelen verschillende partners een rol. De meest complexe processen zijn die in het kader van werkloosheid, waarbij de UI's, de InterUI, de KSZ en de RVA moeten samenwerken.

Door rechtstreeks met de integraties te werken, zouden de RVA en zijn partners belangrijke vooruitgang kunnen boeken. Ze zouden zo onmiddellijk het resultaat van hun integratieaanvragen kunnen kennen en dus het nodige doen zonder onnodig werk te verrichten dat min of meer complexe correcties met zich mee zou brengen, zoals nu het geval is.

Voorzien in 2025

- De hoofdfase van het project werd voltooid in 2024. Fase 2025 is gericht op het opschonen/corrigeren van gegevens bij uitbetalingsinstellingen en de Kruispuntbank.
- Afstemming van de gegevens van de RVA en de Kruispuntbank.
- Bijwerking van de pensioenleeftijd.

Projectmanager

Shari Doom



STRATEGISCH PROJECT

3.13 New HRIS

Doelstelling

Hoewel HRIS zeer goed aansluit op de behoeften van de dienst HR, zijn er aanzienlijke operationele risico's omdat de toepassing op technologisch vlak verouderd is. Na een grondige analyse van de verschillende mogelijkheden is de beslissing genomen om over te stappen op Kiwi/Actinidia, de HR-toepassing van de RSZ.

Voorzien in 2025

- Ontwikkelen bijkomende gevraagde functionaliteiten door RSZ.
- Testen van bestaande en nieuwe functionaliteiten in Kiwi/Actinidia door RVA.
- Voorzien van opleidingen en documentatie voor HRM en eindgebruikers.
- Uitvoeren communicatie en change management plan.
- Aanpassen rapportering op basis van HR-gegevens.

Projectmanager

Roel Peeters



STRATEGISCH PROJECT

3.14 Power Data

Doelstelling

Alle interne en externe gegevens die de RVA gebruikt op een efficiëntere manier stockeren, behandelen en ter beschikking stellen en een moderne BI-presentatietool selecteren die voldoet aan de behoeften van de RVA.

Het doel van dit project is in eerste instantie het centraliseren en uniformiseren van de interne gegevens van de RVA om de gegevensstromen en rapportering te optimaliseren en de nauwkeurigheid en het gebruik van die gegevens te vergroten (vooral in de context van datamining en datamatching, statistieken, verslagen van de boordtabellen, HR-rapporten...).

Het uiteindelijke doel is:

- de RVA-gegevens en bij de RVA gebruikte externe gegevens centraal stockeren en ze ter beschikking stellen van de verschillende directies en externe instellingen;
- nuttige statistieken, indicatoren en rapporten genereren;
- sommige bestaande tools kunnen vervangen;
- op aanvraag gegevens bezorgen die nuttig zijn voor doeltreffende en transversale fraudebestrijding en geanonimiseerde statistische gegevens ten behoeve van specifieke studies aan universiteiten en aan andere instellingen.

Voorzien in 2025

- Volledige migratie van alle MISUS- en HR Analytics-rapporten, rekening houdend met technische migraties buiten het project (Actinidia, LOIC enz.).
- Opzetten van een Centre of Excellence voor het gebruik van Power BI.
- De vaardigheden die nodig zijn om Power BI-rapporten te gebruiken en te ontwikkelen bij geïnteresseerde business- en technische medewerkers verbeteren.

Projectmanager

Stéphane Josephy



STRATEGISCH PROJECT

3.15 Upgrade OS MFX

Doelstelling

Het doel van dit project is het besturingssysteem en de middleware te updaten van de MFX-oplossing (Mainframe Linux) die is uitgerold tijdens het project Marilyn (Migratie van een mainframe naar een Linux-/Windows-oplossing).

Omdat de complexiteit van het project Marilyn ervoor heeft gezorgd dat systeemcomponenten al een aantal jaren niet meer bijgewerkt konden worden, heeft het project Upgrade OS MFX als doel om alle componenten (OS, libraries, languages, agents enz.) bij te werken om de ondersteuning van onze partners te waarborgen.

Voorzien in 2025

Uitrol van de aangepaste oplossing in alle omgevingen.

Projectmanager

Serge Debois



STRATEGISCH PROJECT

3.16 Cover

Doelstelling

De fusie van de twee processen in het kader van de reorganisatie van de RVA-kantoren, Controle en Vergoedbaarheid in het nieuwe proces Handhaving, brengt technische uitdagingen met zich mee, maar biedt ook kansen voor modernisering. Het doel van het project Cover is om de toepassingen die beïnvloed worden door deze fusie te herzien, en prioritair de toepassingen die technisch verouderd zijn, Rebel en Optirec. We zullen de behoeften van het nieuwe proces Handhaving analyseren en daarmee rekening houden bij het herschrijven van die toepassingen.

Voorzien in 2025

- Beschrijving van het nieuwe proces Handhaving.
- Analyse van de behoeften voor dat nieuwe proces.
- Analyse en ontwikkelingen van prioritaire toepassingen.

Projectmanager

Stéphane Josephy



STRATEGISCH PROJECT

3.17 NIS2

Doelstelling

Dit project heeft tot doel om de Europese richtlijn NIS2 toe te passen bij de RVA, die als doel heeft de cyberveiligheid in de EU te versterken door strenge eisen te stellen aan risicobeheer en de beveiliging van netwerken en informatiesystemen.

Voorzien in 2025

Oprichting van een CISO Office (Chief Information Security Officer).

- Een visie en strategie voor informatieveiligheid ontwikkelen.
- Een governancestructuur voor informatieveiligheid binnen de ICT-diensten oprichten.
- Een roadmap uitwerken voor de werven met betrekking tot de NIS2-richtlijn en beginnen met de uitrol ervan.
- Voorbereiding van een opleidings- en sensibiliseringsaanpak voor cyberveiligheid voor alle medewerkers.

Projectmanager

Eva Albert



STRATEGISCH PROJECT

3.18 IAM

Doelstelling

De stapsgewijze implementatie van een geavanceerd, toekomst-bestendig identiteits- en toegangsbeheersysteem op basis van het Zero Trust-principe. De genomen maatregelen moeten de naleving mogelijk maken van het principe van strikt beheer van assets, de identiteits- en toegangscontrole ervan, zoals voorgeschreven door de toekomstige Europese regelgeving (NIS2) in het kader van informatieveiligheid.

In concreto:

- Het opzetten van een identity office dat verantwoordelijk is voor het beheer en de governance van Identity en Access Management-diensten.
- Implementatie van Private Access Management om toegangsrechten tot gevoelige gegevens en toepassingen te beheren.
- Implementatie van een derde toepassing om de identiteit, authenticatie en autorisatie te beheren.
- Geleidelijke integratie van de RVA-toepassingen in de nieuwe IAM-omgeving.
- Geleidelijke afschaffing van de bestaande UAM-toepassing (User Access Management).

Voorzien in 2025

Voor Identity & Governance Administration (IGA) voorzien we:

- het implementeren van de opvolger van UAM met een beperkte set van functionaliteiten;
- het implementeren van geautomatiseerde flows voor de lifecycle processen;
- het implementeren van een automatisch proces voor het aanvragen en autoriseren van toegangen tot applicaties;
- het geleidelijk uitfaseren van UAM en migreren van de applicaties naar de nieuwe IAM omgeving.

Voor Privileged Access Management (PAM) voorzien we:

- het onboarden van technische accounts (Windows, Linux, SQL Server) waardoor voor de IT- administrators de rechtstreekse toegang tot servers en databases beveiligd wordt;
- secret Management: een analyse en vergelijking tussen twee applicaties om daaruit een keuze te kunnen maken.

Voor Identity Office voorzien we:

- het verder uitwerken van de organisatie om de IAM-services in de werking van de RVA te verankeren;
- het uitwerken van problem- en incidentmanagementprocessen.

Projectmanager

Serge Deblois



STRATEGISCH PROJECT

3.19 Digifin

Doelstelling

digitalisering van de financiële processen.

Het doel van dit project is de documentstromen van boekhoudkundige en financiële stukken bij de RVA te analyseren om ze te automatiseren en te komen tot een volledig gedigitaliseerd boekhoudsysteem.

In het project wordt voornamelijk gewerkt rond de volgende punten:

- de automatisering, de centralisering en de archivering van de papieren documentenstromen voortzetten;
- de overheidsopdrachten harmoniseren: de overheidsopdrachten lanceren en ontwikkelen binnen een specifieke tool en die documenten bewaren in een centraal systeem;
- budgetbeheer: een gecentraliseerde tool voor de opvolging van het budget die de mogelijkheid biedt om de meerjarenbegroting voor lopende projecten en gegunde overheidsopdrachten in kaart te brengen;
- contractbeheer: een centraal systeem dat een overzicht biedt van geldige contractuele overeenkomsten, prijzen, informatie en financiële opvolging van die contracten;
- orderbeheer: beheer, identificatie, evaluatie en opvolging van de aanvragen en de leveranciers (gegevens).

Voorzien in 2025

In productie nemen van de EBM-module (Enterprise budget module) in mei 2025.

Projectmanager

Roel Peeters



STRATEGISCH PROJECT

3.20 Tool inspectie boekhouding

Doelstelling

Met dit project wil de RVA de oude methode en tools voor de verificatie van de rekeningen van de uitbetalingsinstellingen door de Financiële diensten van het hoofdbestuur volledig herzien.

De controle van de rekeningen van de uitbetalingsinstellingen is het laatste onderdeel van de verificatieprocedure. Het doel van dit project is die controle te optimaliseren door de bestaande processen met de bijbehorende tools aan te pakken.

In totaal moeten er 9 modules worden ontwikkeld.

Voorzien in 2025

De modules en verificatietools waarin het project voorziet, zullen midden 2025 aan de gebruikers worden geleverd.

Projectmanager

Sophie Desodt



STRATEGISCH PROJECT

3.21 eC4

Doelstelling

Dit project is gericht op de digitalisering van het volledige formulier C4, als onderdeel van het initiatief e-Gov 3.0.

Voorzien in 2025

De te plannen activiteiten voor 2025 hangen af van de voortgang van de besprekingen binnen de sector (project eGov 3.0 van de OISZ). Als de besprekingen voldoende vorderen, wordt de projectvoorbereiding afgerond en gaat het project echt van start.

Projectmanager

Karine Picart



STRATEGISCH PROJECT

3.22 Non take-up

Doelstelling

Het project Non take-up beoogt met behulp van interne databanken en externe databanken, beschikbaar bij de KSZ, personen te identificeren die eventueel aanspraak kunnen maken op uitkeringen volledige werkloosheid en die na een redelijke termijn nog niet de noodzakelijke stappen hebben ondernomen om ze te verkrijgen.

Die personen zullen automatisch een mededeling ontvangen met informatie over hun rechten en over de stappen die ze moeten ondernemen bij hun uitbetalingsinstelling.

Voorzien in 2025

On hold tot het programma e-Gov 3.0 beschikbaar is.

Projectmanager

Stéphane Josephy



CONTEXT



STRATEGISCHE DOELSTELLING

#4

**Een doeltreffende uitvoering
van de regeringsmaatregelen
die betrekking hebben
op de RVA**

Het regeerakkoord van de nieuwe federale regering, dat eind januari 2025 werd goedgekeurd, zal een grote impact hebben op de opdrachtdomeinen (Werkloosheid en loopbaandonderbrekingstijdscrediet, sociale fraudebestrijding...) alsook op de interne werking van de RVA (budgettair, ambtenarenstatuut...). Een doeltreffende uitvoering van de regeringsmaatregelen 2025-2029 die betrekking hebben op de RVA zal dan ook een absolute prioriteit vormen in onze strategie.

De concrete invulling van de grootste hervormingen zijn echter nog niet duidelijk op het moment dat deze brochure werd opgesteld (april 2025). Er werden voor deze strategische doelstelling reeds algemene, operationele doelstellingen voorzien waaronder de verschillende acties ondergebracht zullen worden, gebaseerd op de grote krijtlijnen van het regeerakkoord.

Het staat desalniettemin vast dat de inhoud van deze strategische doelstelling het sterkst zal wijzigen op korte termijn. In de nabije toekomst moeten strategische projecten worden opgestart om de regeringsmaatregelen effectief uit te voeren.

STRATEGISCHE PROJECTEN



Een doeltreffende uitvoering van de regeringsmaatregelen die betrekking hebben op de RVA.

Onder deze strategische doelstelling vallen 5 operationele doelstellingen (OD) en 1 strategisch project:

1. OD1: Uitvoeren van de maatregelen uit het regeerakkoord 2025-2029 in verband met arbeidsmarktbeleid en de werkloosheidsverzekering, rekening houdend met alle aspecten (reglementering, werkprocessen, ICT-toepassingen, communicatie, opleiding,...)
 - NewReg
2. OD 2: Uitvoeren van de maatregelen uit het regeerakkoord 2025-2029 in verband met de combinatie van werk en privéleven, rekening houdend met alle aspecten (reglementering, werkprocessen, ICT-toepassingen, communicatie, opleiding,...)
3. OD 3: Uitvoeren van de maatregelen uit het regeerakkoord 2025-2029 in verband met sociale fraudebestrijding, rekening houdend met alle aspecten (reglementering, werkprocessen, ICT-toepassingen, communicatie, opleiding,...)
4. OD 4: Uitvoeren van de maatregelen uit het regeerakkoord 2025-2029 die een impact hebben op de RVA als werkgever en op de RVA-medewerkers, rekening houdend met alle aspecten (reglementering, communicatie, opleiding, werkprocessen, ICT-toepassingen,...)
5. OD 5: Integreren van nieuwe of herziene taken/opdrachten in de RVA-processen naar aanleiding van beslissingen van de vorige regering
 - Project 39ter



STRATEGISCH PROJECT

NewReg

Doelstelling

Coördineren van de voorbereiding en uitvoering van de hervorming van de werkloosheidsverzekering voorzien door de regering De Wever in al haar aspecten.

Op 10 april bereikte de regering een principiële akkoord over een nieuwe reglementering Werkloosheid. Binnen de RVA wordt het project “NewReg” opgestart om deze grote hervorming in goede banen te leiden. De overgangperiode loopt tot 31 december 2025, de nieuwe regels gelden vanaf 1 januari 2026.

Voorzien in 2025

NewReg bestaat uit twee luiken. Enerzijds worden toepassingen zoals het Rekenscherm Toelaatbaarheid en de T27 aangepast. Anderzijds zetten we volop in op heldere communicatie en degelijke ondersteuning van de medewerkers in de kantoren en het KCC. We willen zorgen voor snelle informatiedoorstroming, telkens wanneer er nieuws is over inhoud of timing.

We voorzien daarnaast in forums, opleidingen en onderrichtingen om medewerkers goed te begeleiden. Een taskforce met collega's uit de kantoren denkt actief mee over de noden op het terrein.

Ook de externe communicatie naar sociaal verzekerden wordt versterkt: via onze website, de iTool voor klantencontacten, infobrochures en persberichten zorgen we voor duidelijke en transparante info, zonder voorbarig te communiceren over zaken die nog kunnen wijzigen. Zo kunnen ook de KCC-medewerkers sterker en met kennis van zaken antwoorden geven.



STRATEGISCH PROJECT

39ter

Tot slot is er nauw overleg met de uitbetalingsinstellingen, OCMW's, gewesten en bijvoorbeeld de armoedeambassadeurs, om de uitvoering op het terrein zo goed mogelijk te laten verlopen.

Projectmanagers

Johannes Maes & Shari Doom

Doelstelling

Het project Artikel 39ter voorziet in de uitvoering van de voorziene terugbetaling aan werknemers, werkgevers en professionele dienstverleners in het kader van maatregelen om de inzetbaarheid van ontslagen werknemers te verbeteren. Dit is een nieuwe opdracht voor de RVA in samenwerking met de RSZ.

Het project omvat de ontvangst en verwerking van de betalingen van de RSZ, het verwerken van de aanvragen tot terugbetaling en het terugbetalen zelf, het doorstorten van het resterende budget aan de RSZ.

Voorzien in 2025

Het volledige project wordt opgeleverd in 2025.

- Tegen 01.04.2025 voorzien we de mogelijkheid dat de terugbetalingen elektronisch kunnen aangevraagd worden.
- Tussen 01.04.2025 en 01.10.2025 ontwikkelen we de resterende componenten: het ontvangen en verwerken van betalingen van de RSZ, de verwerking van de aanvragen, de terugbetaling zelf en het doorsturen van het resterende budget naar de RSZ.

Projectmanager

Bart Beyens



WAARDEN

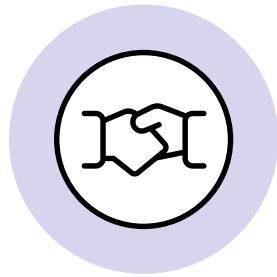
WAT VINDEN WE BELANGRIJK?



De waarden bieden een globaal kader en geven de principes en ideeën aan die het gedrag van de medewerkers en de relaties van de RVA met de buitenwereld bepalen.

De RVA heeft de 5 nieuwe waarden, die op federaal niveau bepaald werden voor alle administraties, geïntegreerd:

- respect
- vertrouwen
- professionalisme
- algemeen belang
- maatschappelijke verantwoordelijkheid

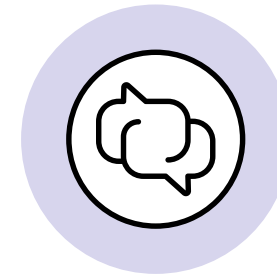


Respect



We handelen op een voorbeeldige en neutrale wijze, met eerbied voor ieders rechten.

- **Voorbeeldig:** in elke situatie stellen we ons integer op en stemmen we ons gedrag af op de federale waarden. We vermijden belangenconflicten en we komen tussen als we niet-integer gedrag opmerken. We waken zowel over onze eigen veiligheid als over die van anderen. We stellen ons correct op door ongepast gedrag te vermijden. Wij vermijden en veroordelen elke vorm van verbaal, psychologisch of fysiek geweld.
- **Neutraliteit:** hoe divers mensen, culturen, ideeën of meningen ook zijn, wij garanderen dat iedereen gelijk behandeld wordt. Wij houden hierbij rekening met de context en de gegeven situatie.
- **Eerbied voor rechten:** we respecteren ieders recht op privacy en doen geen afbreuk aan andermans individuele en collectieve rechten.

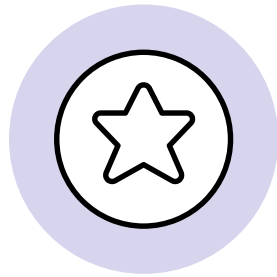


Vertrouwen



We gaan in alle openheid en onpartijdigheid de dialoog aan met onze klanten en medewerkers en bouwen sterke partnerschappen met hen uit.

- **Dialoog:** we hebben aandacht voor de behoeften van onze klanten en medewerkers. We geven blijk van een open geest, transparantie, eerlijkheid en duidelijkheid. We verwerken informatie in volstrekte vertrouwelijkheid. We communiceren op een eerlijke, onpartijdige, duidelijke en begrijpelijke manier.
- **Onpartijdigheid:** we letten er in alle omstandigheden op dat we onze professionele onafhankelijkheid, onze objectiviteit en onze neutraliteit behouden en laten ons niet beïnvloeden door mogelijke directe of indirecte persoonlijke voordelen. We vermijden reële of vermeende belangenconflicten.
- **Partnerschap:** we werken in een geest van samenwerking en vertrouwen. We werken samen met de stakeholders om duidelijke en betrouwbare overeenkomsten af te sluiten die we naleven.

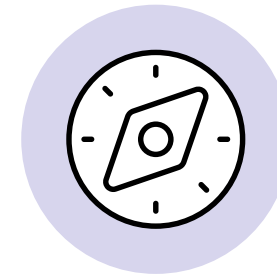


Professionalisme



We streven naar professionele uitmuntendheid en leveren kwalitatieve, innovatieve en klantgerichte producten en diensten.

- **Uitmuntendheid:** we doen ons werk met inzet en voelen ons verantwoordelijk voor het ons toevertrouwde werk. We hebben oog voor onze professionele ontwikkeling, zowel wat betreft onze expertise als onze kennis en competenties.
- **Kwaliteit:** we doen ons werk nauwlettend, doeltreffend en duidelijk en streven zo naar continue verbetering. We zijn ons ervan bewust dat we met overheidsgeld werken en doen ons best om het op optimale wijze te beheren.
- **Innovatie:** we begeleiden en faciliteren veranderingen en nieuwe ontwikkelingen. Wij promoten een organisatiecultuur die een gunstig innovatieklimaat schept. We erkennen het recht op fouten maken en we delen graag onze goede praktijken, onze kennis en onze werkmethodes.
- **Klantgerichtheid:** wij zorgen ervoor dat wij correcte, tijdige, doeltreffende en efficiënte diensten leveren en de klant op een duidelijke, nauwkeurige en relevante manier adviseren. Voor hen zijn wij ambassadeurs van de overheid en zijn waarden, die wij op eervolle wijze vertegenwoordigen.

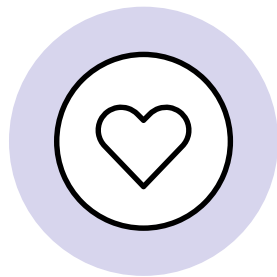


Algemeen belang



We bieden een regelmatige en continue dienstverlening met inachtnahme van de reglementering en met eerbied voor de democratische werking.

- **Dienstverlening:** in het belang van de samenleving werken we samen met andere organisaties om een regelmatige en continue dienstverlening te bieden. We zijn ons ervan bewust dat we met overheidsgeld werken en doen ons uiterste best het op optimale wijze te beheren.
- **Naleving van de reglementering:** we voeren de reglementering uit en verantwoorden de administratieve handelingen waar we verantwoordelijk voor zijn. We vermijden alle mogelijke conflicten tussen ons persoonlijk belang en het algemeen belang.
- **Democratische werking:** we respecteren de democratie en voeren loyaal de wettelijke beslissingen van de beleidsmakers uit door hen relevante adviezen en informatie te verstrekken.



Maatschappelijke verantwoordelijkheid



We waken erover dat onze beslissingen duurzaam zijn op economisch, sociaal en ecologisch vlak. Dat doen we via een verantwoord openbaar beleid. We passen het evenredigheidsbeginsel toe bij onze keuzes en houden hierbij rekening met de huidige en toekomstige gevolgen van wat we doen.

- **Economische duurzaamheid:** we beheren overheidsgeld optimaal en houden rekening met de economische ontwikkeling van de samenleving. We gebruiken de middelen verantwoordelijk, duurzaam en behoedzaam.
- **Maatschappelijke duurzaamheid:** we waken over de sociale cohesie en hanteren een inclusieve aanpak die de toegang van alle burgers tot de diensten van de overheid waarborgt. We promoten en nemen deel aan initiatieven die onze organisaties bij de huidige samenleving betrekken. We stemmen onze communicatie af op maatschappelijke evoluties zoals de digitalisering.
- **Ecologische duurzaamheid:** we letten op onze milieu-impact en we zorgen ervoor dat we onze ecologische voetafdruk beperken. We creëren, beschermen en behouden veilige en gezonde werkplekken.

LIJST VAN AFKORTINGEN

AI	Artificiële Intelligentie
DirCom	Directie Communicatie
DOO	Directie Organisatieontwikkeling
FO	Frontoffice
FOD	Federale Overheidsdienst
FOD BOSA	Federale Overheidsdienst Beleid en Ondersteuning
FSO	Fonds tot vergoeding van de in geval van sluiting van ondernemingen ontslagen werknemer
HR	Human Resources
HRM	Human Resources Management
ICPB	Directie Interne Controle en Procesbeheer
ICT	Directie Informatie – en communicatietechnologie
IT	Informatietechnologie
KCC	KlantenContactClients
KDD	Knowledge Discovery in Databases
KPI	Key Performance Indicator / Kritieke Prestatie Indicator
LO	Loopbaanonderbreking
LO/TK	Loopbaanonderbreking/Tijdscrediet
MCM	ManagementCultuurModel
NOC	Nationaal Opleidingscentrum
OCMW	Openbaar Centrum voor Maatschappelijk Welzijn
OD	Operationele doelstelling
OP	Operationeel plan

PMO	Project Management Office
POC	Proof of concept
RSZ	Rijksdienst voor Sociale Zekerheid
RVA	Rijksdienst voor Arbeidsvoorziening
SD	Strategische doelstelling
TOC	Tussenoverlegcomité
TBH	Toelaatbaarheid
TK	Tijdscrediet
TW	Tijdelijke werkloosheid
UI	Uitbetalingsinstelling
Verif	Verificatie
W&M	Directie Werken en Materieel
WO	WerkOmgeving



Lay-out en druk:
RVA - directie Communicatie
Versie 06/2025