



C-SMART

**EEN KEUZE VOOR
DE TOEKOMST**

C-SMART
KENNIS. INSPIRATIE. INNOVATIE.

Inhoud

- Samenvatting 4
- 1. Samen koers houden 8
- 2. Visie en toekomst van C-smart 9
 - 2.1 De uitdaging die alle besturen delen 10
 - 2.2 Ontzorgen begint met inzicht 10
 - 2.3 Van inzicht naar schaal 11
 - 2.4 Volledige ontzorging 12
 - 2.5 Een publiek model als bewuste keuze 14
 - 2.6 De mens centraal 14
- 3. Verankerd in lokale besturen 15
 - 3.1 Hoe het begon 15
 - 3.2 Van groei naar duidelijke keuzes 15
 - 3.3 Wat betekent dit concreet voor u? 16
- 4. Fase 1: Wat we doen, vandaag én morgen 17
 - 4.1 Eén aanbod, geen losse producten 17
 - 4.2 Digitale basis: van orde in de chaos naar grip op het geheel 19
 - 4.3 Digitale veiligheid: van ad hoc naar weerbaar 19
 - 4.4 Slimme oplossingen: van losse experimenten naar impact 22
 - 4.5 Beleidstoepassingen: van technologie naar beleidsimpact 23
 - 4.6 Drie manieren waarop we ontzorgen 24
- 5. Fase 2: Het gedeelde digitale huis 27
- 6. Het ecosysteem: kennis, inspiratie en innovatie 28
 - 6.1 Kennis: de C-smart Dojo 29
 - 6.2 Inspiratie: het Smart Rock Café en de community 29
 - 6.3 Innovatie: het C-smart Innovatie Lab 29
 - 6.4 Hoe dit ecosysteem groeit 30
 - 6.5 Onze overtuiging 30

- 7. Transparant en in uw handen 31
 - 7.1 Eigenaarschap en structuur 31
 - 7.2 Beslissingen waar ze thuishoren 32
 - 7.3 Transparantie en publieke sturing 32
 - 7.4 Participaties als hefboom 33
- 8. Financieel sterker dan ooit 34
 - 8.1 Een stevige basis voor de toekomst 34
 - 8.2 Twee vennootschappen, één opdracht 34
 - 8.3 Waarom we Cipel Schaubroeck verkochten 34
 - 8.4 Waar de middelen vandaan komen 35
 - 8.5 Waarom wij anders rekenen dan de markt 36
- 9. Elke euro een bestemming 37
 - 9.1 Het volledige overzicht 37
 - 9.2 Eerst het verleden: 70 miljoen euro voor de pensioenen 38
 - 9.3 Dan de toekomst: 55 miljoen euro voor de werking 39
 - 9.4 Vijfendertig miljoen voor dienstverlening en innovatie 40
 - 9.5 Twaalf en een half miljoen voor Innovatiecampus en hubs 40
 - 9.6 Zeven en een half miljoen voor strategische deelnemingen 41
 - 9.7 18 jaar vooruit 41
- 10. Een keuze voor 18 jaar 42
- 11. Bijlagen 43
 - Bijlage 1: Digitale basis: van orde in de chaos naar grip op het geheel 45
 - Bijlage 2: Digitale veiligheid: van ad hoc naar weerbaar 47
 - Bijlage 3: Slimme oplossingen: van experiment naar impact 50
 - Bijlage 4: Beleidstoepassingen: van technologie naar beleidsimpact 52
 - Bijlage 5: Raamovereenkomsten: van complexe aankoop naar collectieve slagkracht 54
 - Bijlage 6: Begeleiding en consultancy: van vraagstuk naar richting 56
 - Bijlage 7: Inzet van vaste profielen: expertise wanneer u ze nodig heeft 58

SAMENVATTING

C-smart, een keuze voor de toekomst

De vraag

270 lokale besturen beslissen dit jaar over de verlenging van C-smart voor de komende 18 jaar. Geen loutere statutaire formaliteit, maar een keuze over hoe uw bestuur zijn digitale werking de komende decennia organiseert: individueel, of samen met een publiek model dat schaal, expertise en continuïteit biedt zonder winstoogmerk.

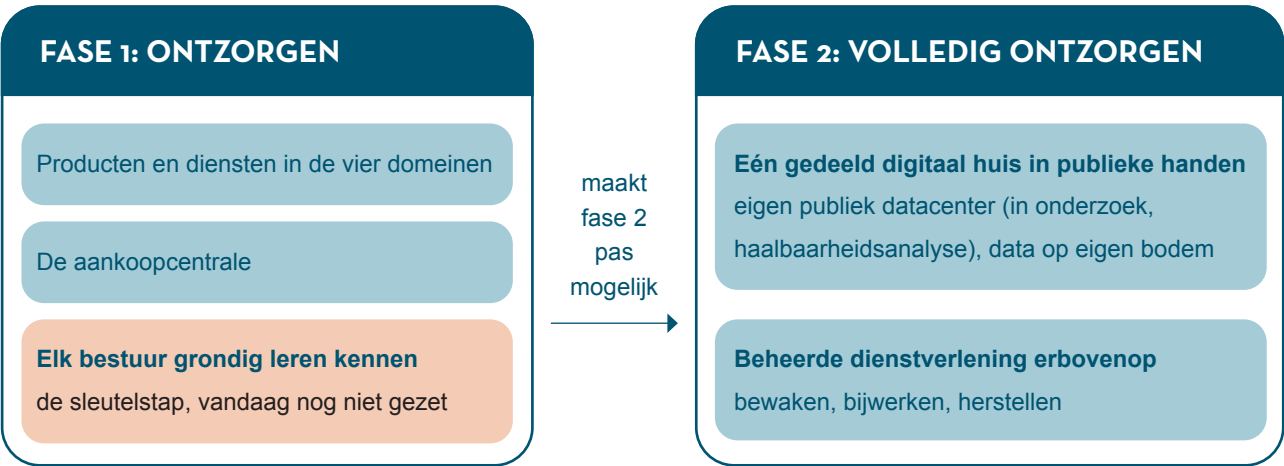
Vandaag: geen breuk, geen exclusiviteit

Veel besturen werken vandaag al met meerdere partners, naast of los van C-smart. C-smart respecteert die realiteit: bestaande afspraken en contracten blijven gewoon lopen, en vraagt zelf geen exclusiviteit. Met C-smart samenwerken brengt de continuïteit van uw huidige dienstverlening niet in gevaar.

De twee fasen: van vandaag naar het gedeelde digitale huis

Het aanbod is opgebouwd in twee opeenvolgende fasen, niet twee losse keuzes:

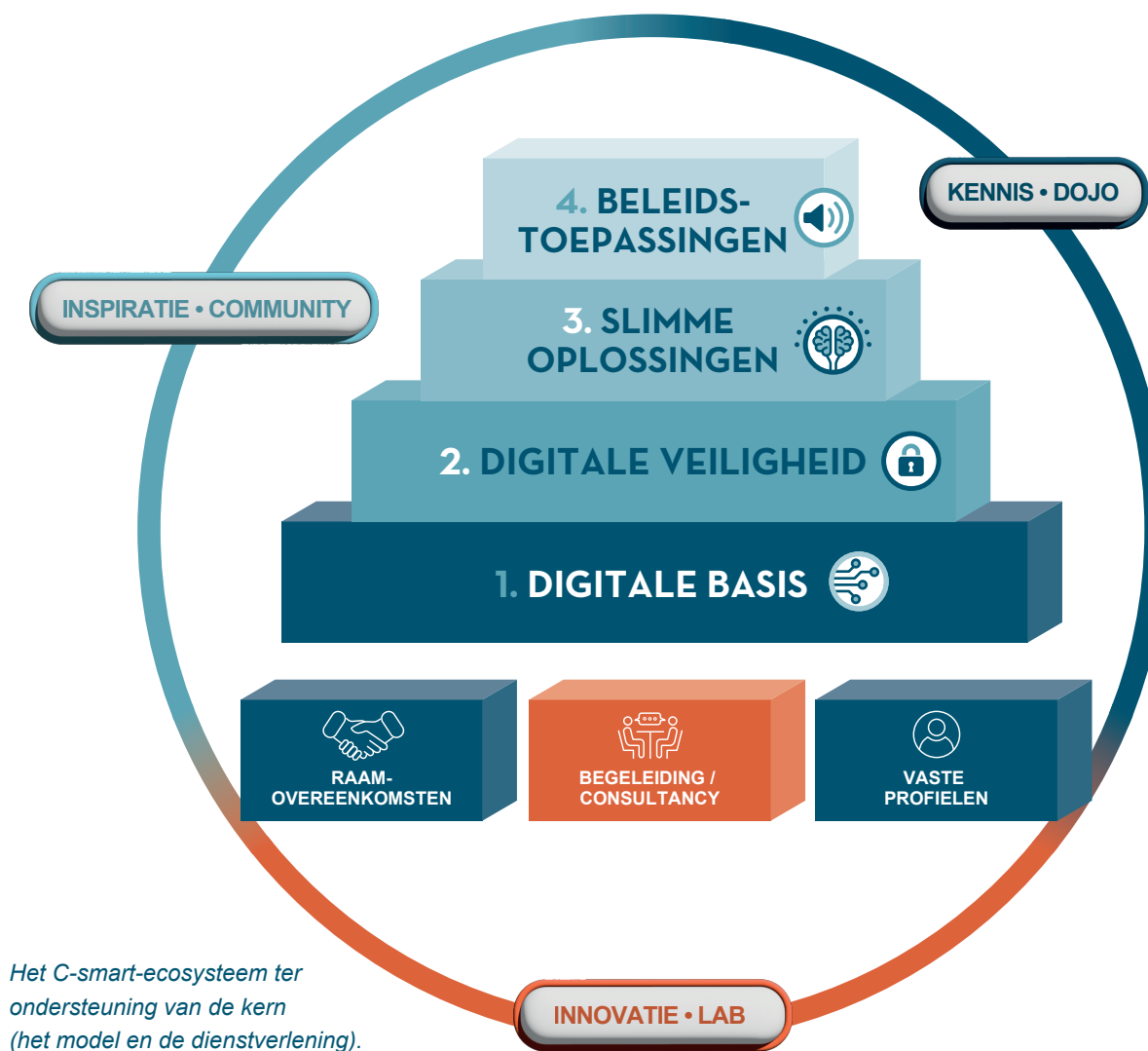
- Fase 1: Ontzorgen (vandaag): producten en diensten in vier domeinen (digitale basis, digitale veiligheid, slimme oplossingen, beleidstoepassingen), de aankoopcentrale, en de sleutelstap: elk bestuur grondig leren kennen via een digitale maturiteitsscan en de opbouw van enterprise architectuur (EA).
- Fase 2: Het gedeelde digitale huis: een eigen publiek datacenter, eigendom en zeggenschap bij C-smart, data op eigen Vlaamse bodem, en beheerde dienstverlening erbovenop.



Fase 2 betekent ook een keuze over eigenaarschap: geen leverancier die uw infrastructuur beheert, maar C-smart zelf, in eigendom en met zeggenschap, ten dienste van de vennoten.

“De tweede fase is niet los verkrijgbaar: zij kan alleen bestaan dankzij wat de eerste oplevert.”

Rond dit model bouwt C-smart een ondersteunend ecosysteem van kennis (Dojo), inspiratie (Smart Rock Café en community) en innovatie (Lab). Dit is zelf geen doel, wel een versneller richting fase 2.



Een publiek model als bewuste keuze

Vier kenmerken die alleen samen het verschil maken: geen binding aan leveranciers, geen winstuitkering, de schaalkracht van een groot bestuur voor elk bestuur, groot of klein, en de gegevens altijd in publieke handen. Geen enkele private constructie kan deze vier combineren.

Financieel: 125 miljoen euro, elke euro een bestemming

De verkoop van Cipa Schaubroeck en het technologiehuis, plus een gespreide betaling (te verwachten binnen een doorlooptijd van 5 jaar), brengt in totaal 125 miljoen euro op. Daarvan gaat 70 miljoen (56%) naar de historische pensioenverplichting (volledig en behoedzaam geraamd tot 2066). De resterende 55 miljoen (44%) gaat naar de werking.

Bestemming	Bedrag	Waarvoor
Pensioenverplichtingen	70 miljoen	Historische verantwoordelijkheid
Dienstverlening en innovatie	35 miljoen	Wat u rechtstreeks gebruikt
• Waarvan de sleutelstap	• 15 miljoen	• Elk bestuur grondig leren kennen (maakt fase 2 mogelijk)
• Waarvan het gedeelde digitale huis	• 20 miljoen	• Samen met partners, binnen onze rol als regisseur
Werkplekken	12,5 miljoen	Innovatiecampus Geel en hubs
Strategische deelnemingen	7,5 miljoen	Versnellen wat al bestaat
Totaal	125 miljoen	

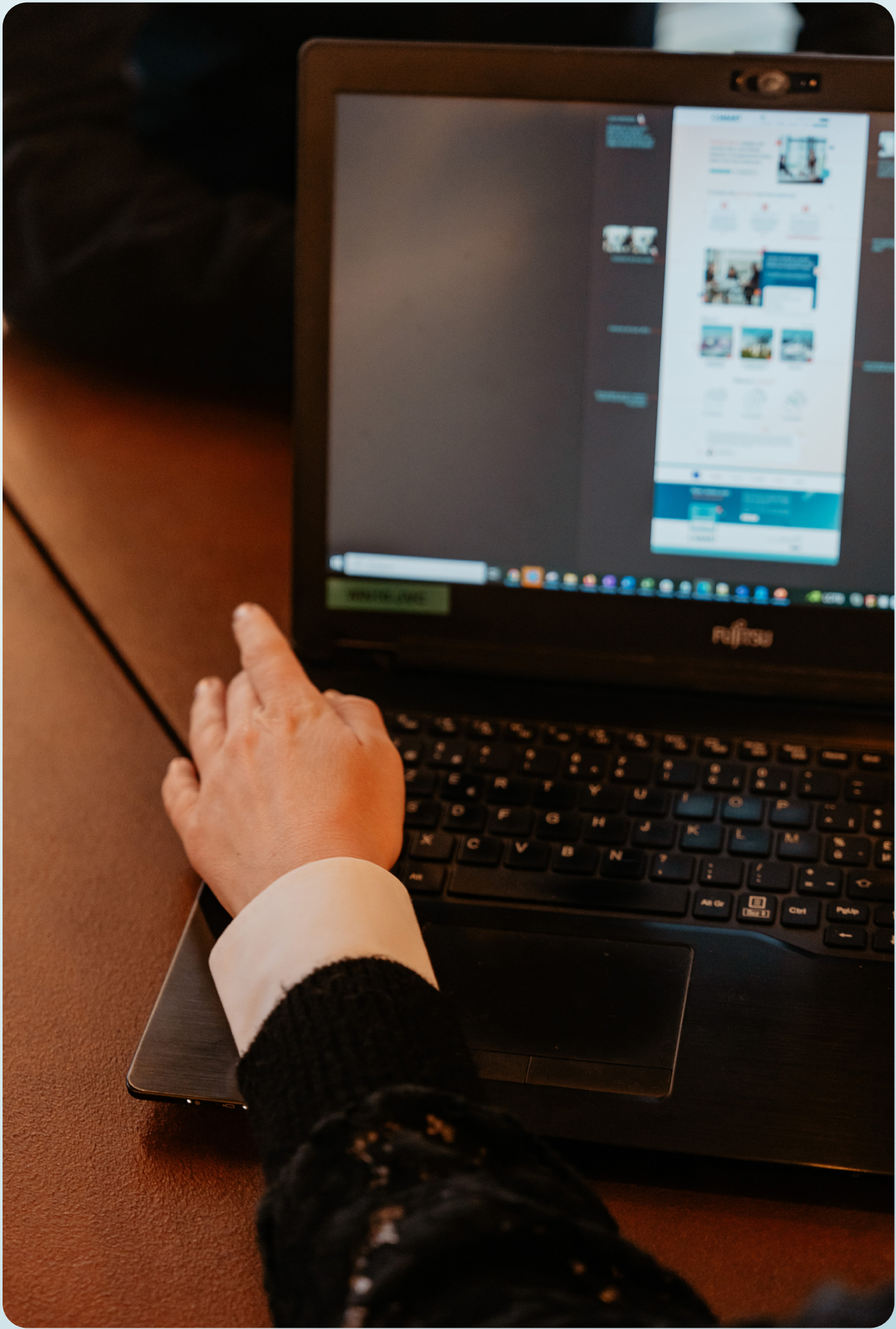
De investeringen- en participatieportefeuille is een bestaand geheel dat de raad van bestuur per geval beheert. Het bedrag van 7,5 miljoen euro is een richtlijn, geen doelstelling. C-smart heeft geen externe aandeelhouders die rendement verwachten: de vennoten zijn zelf de aandeelhouders. Uw prijs dekt enkel de werking, nooit de opbouw.

Governance: publiek, transparant, in uw handen

270 lokale besturen zijn vennoot en bepalen via de algemene vergadering en de raad van bestuur mee de strategische koers. C-smart werkt daarnaast samen met andere overheidsactoren en kennisorganisaties, als aanvulling, niet als vervanging.

De kern

Uiteindelijk draait dit alles om één ding: uw inwoners beter dienen, dankzij de mogelijkheden van nieuwe technologie en dankzij oplossingen die betaalbaar blijven omdat ze samen ontwikkeld worden. De keuze die voorligt: individueel organiseren wat steeds complexer wordt, of samen bouwen aan een model dat die complexiteit beheersbaar maakt. Vandaag, morgen en de komende 18 jaar.



1. SAMEN KOERS HOUDEN

Beste vennoot,

Maandagochtend. Een burger meldt een probleem met zijn omgevingsvergunning. Een digitaal loket werkt tijdelijk niet zoals verwacht. Een medewerker vraagt zich af hoe nieuwe AI-toepassingen veilig en verantwoord kunnen worden ingezet. Ondertussen lopen de verplichtingen rond cybersecurity, GDPR en digitale dienstverlening verder op.

Dit zijn geen uitzonderlijke situaties. Het is de realiteit van een modern lokaal bestuur. Burgers verwachten vandaag dezelfde snelle, gebruiksvriendelijke dienstverlening die ze elders gewoon zijn geworden. Tegelijk worden technologie, regelgeving en veiligheidsuitdagingen steeds complexer, terwijl budgetten onder druk staan. Digitalisering is daarbij geëvolueerd van een ondersteunende functie naar een fundament waarop vrijwel de volledige werking van een lokaal bestuur steunt.

Nooit eerder was de vraag naar onafhankelijk advies op dit vlak zo groot. U staat voor een belangrijke beslissing: de verlenging van C-smart voor de komende 18 jaar. Die beslissing gaat niet alleen over continuïteit. Ze gaat over de manier waarop u uw digitale werking in de toekomst organiseert, beheert en verder ontwikkelt.

Geen enkel bestuur kan die opdracht vandaag nog alleen dragen. Niet omdat ambitie of engagement ontbreken, maar omdat de complexiteit, de kosten en de risico's steeds groter worden. Daarvoor bestaat C-smart: om wat individueel moeilijk of onbetaalbaar is, collectief haalbaar te maken. Door het schaalvoordeel van C-smart kan het steeds complexer digitaal landschap beheersbaar worden gemaakt.

Veel besturen werken vandaag al samen met meerdere partners: Cevi, VERA, s-Lim, Cipal Schaubroeck, of rechtstreeks met andere leveranciers. Dat is de realiteit van vandaag, en die realiteit respecteren wij.

Wij komen de afspraken die we met u hebben na. Ook in de toekomst. 270 lokale besturen zijn vandaag vennoot, met contracten en deelnemingen die gewoon blijven doorlopen.

Wij vragen daarbij geen exclusiviteit. Werkt u vandaag samen met een andere partner, dan kan dat gewoon verder lopen. Met C-smart samenwerken brengt de continuïteit van uw huidige dienstverlening niet in gevaar.

De verkoop van Cipal Schaubroeck geeft ons wel een nieuwe mogelijkheid. Vanuit de digitale basis die we vandaag samen met u in kaart brengen, kunnen we stap voor stap totaalsooplossingen aanbieden. Vanuit die realiteit schetst dit dossier het toekomstbeeld waar we samen naartoe kunnen groeien.

C-smart staat vandaag financieel sterker dan ooit. Zoals altijd dragen wij zelf de lasten en risico's van onze werking: die worden niet doorgerekend aan de lokale besturen. Dat betekent dat u kunt rekenen op ondersteuning zonder verborgen kosten of structurele risico-overdracht. Dat principe hanteren we sinds onze oprichting en het blijft onverminderd onze leidraad.

In dit dossier leest u wie we zijn, waar we vandaag staan en hoe we naar de toekomst kijken. Onze belofte voor de komende 18 jaar is eenvoudig: we versterken en versnellen de digitalisering van uw bestuur vanuit het publieke belang, zonder winst oogmerk en altijd in partnerschap met u. Niet door abstracte modellen op te leggen, maar door concrete ondersteuning te bieden die aansluit bij de realiteit van uw organisatie.

Samen houden we koers. Vandaag, morgen en de komende 18 jaar.

Maarten Boonen
Algemeen Directeur C-smart



Johan Sauwens
Voorzitter C-smart



2. VISIE EN TOEKOMST VAN C-SMART

De uitdaging

Digitalisering gaat te snel en wordt te duur. Geen enkel bestuur kan dit alleen nog bijbenen.

Volledige ontzorging

FASE 1: ONTZORGEN

Producten en diensten in de vier domeinen

De aankoopcentrale

Elk bestuur grondig leren kennen
de sleutelstap, vandaag nog niet gezet

FASE 2: VOLLEDIG ONTZORGEN

Eén gedeeld digitaal huis in publieke handen
eigen publiek datacenter (in onderzoek, haalbaarheidsanalyse), data op eigen bodem

Beheerde dienstverlening erbovenop
bewaken, bijwerken, herstellen

maakt fase 2
pas mogelijk

“De tweede fase is niet los verkrijgbaar: zij kan alleen bestaan dankzij wat de eerste oplevert.”

Altijd een vrije keuze: u beslist hoeveel hulp u inschakelt, en wanneer

De hulpmotor op uw fiets: u stuurt, u trapt, wij duwen mee op de steile stukken.

Het fundament: de samenwerking zelf

Geen leverancier waar u klant bent, maar een gemeenschap waar u eigenaar van bent.

Eén doel

U ontlasten, zodat u er bent voor uw inwoners.

2.1.

De uitdaging die alle besturen delen

Lokale besturen staan vandaag voor een opdracht die steeds moeilijker alleen te dragen is.

De technologie verandert sneller dan ooit. De verwachtingen van burgers blijven stijgen. Regelgeving wordt complexer. Cyberdreigingen nemen toe. En ondertussen groeit ook het digitale landschap binnen besturen zelf verder aan. Nieuwe toepassingen komen erbij, contracten stapelen zich op, data stroomt tussen systemen en leveranciers bouwen elk hun eigen stukje van het geheel uit.

Daardoor ontstaat een paradox. Nog nooit waren er zoveel digitale mogelijkheden beschikbaar. En toch hebben veel besturen het gevoel dat het steeds moeilijker wordt om het overzicht te bewaren.

Want de uitdaging is vandaag niet dat er te weinig technologie bestaat. De uitdaging is dat er zoveel technologie bestaat dat het steeds moeilijker wordt om ze **als één geheel te beheren**.

“De grootste uitdaging van digitalisering is niet een gebrek aan oplossingen. Het is het gebrek aan overzicht, samenhang en schaal in een omgeving die elke dag complexer wordt.”

Welke systemen gebruiken we precies? Hoe hangen ze met elkaar samen? Welke contracten lopen wanneer af? Waar bevinden zich de grootste risico's? Waar betalen we dubbel? En hoe maken we verstandige keuzes rond nieuwe ontwikkelingen zoals artificiële intelligentie? Hoe voldoen we aan alle regelgevende kaders rond onze data en rapportering?

Veel besturen herkennen dezelfde vragen. Het ontbreekt daarbij niet aan inzet of ambitie. Wat ontbreekt, is **overzicht over een geheel dat jaar na jaar complexer is geworden**.

2.2.

Ontzorgen begint met inzicht

Precies daarom bestaat C-smart.

Niet om nog een extra leverancier toe te voegen aan een al druk landschap. Niet om nog een extra oplossing op de stapel te leggen. Maar om opnieuw **samenhang te brengen in het geheel**.

Dat begint met **inzicht**. Want niemand kan een digitaal landschap sturen dat hij niet volledig kent. Daarom brengen we eerst in kaart hoe systemen, beleid, processen, data, contracten en infrastructuur met elkaar verbonden zijn. Niet als een eenmalige oefening, maar als een fundament waarop verdere keuzes kunnen worden gebouwd.

We vergelijken het graag met een huis. Niemand bouwt eerst muren om daarna pas te bekijken waar de leidingen en bekabeling moeten komen. Je begint met een plan dat zichtbaar maakt hoe alles samenhangt. Voor het digitale huis van een lokaal bestuur gebeurt dat vandaag nog te weinig. Net daar willen wij het verschil maken.

Wanneer inzicht ontstaat, ontstaat ook grip. Risico's worden zichtbaar. Overlappingsen komen aan het licht. Investeringsen kunnen beter worden afgewogen. En digitalisering wordt opnieuw iets dat bestuurd kan worden, in plaats van iets dat eenvoudigweg verder groeit.

“Wat niet zichtbaar is, kan niet worden beheerd. Wat zichtbaar wordt, kan richting geven aan betere keuzes.”

Dat inzicht heeft in dit dossier een naam: de sleutelstap. Het is de eerste, onmisbare handeling waarmee we elk bestuur grondig leren kennen vóór we samen verder bouwen. Voor de meeste besturen is die stap vandaag nog niet gezet. Ze is niet vrijblijvend: ze ontsluit alles wat volgt, tot en met fase 2, het gedeelte digitale huis (zie hoofdstuk 5).

2.3.

Van inzicht naar schaal

Inzicht is echter geen eindpunt. Het is het vertrekpunt voor **samenhang**. Zodra duidelijk wordt hoe het digitale landschap in elkaar zit, kunnen systemen, processen en data niet langer afzonderlijk worden bekeken, maar als onderdelen van één geheel. Daardoor ontstaat ruimte om keuzes beter op elkaar af te stemmen, middelen doelgerichter in te zetten en versnippering terug te dringen.

Vanuit die samenhang ontstaat vervolgens **schaal**. Wat voor één bestuur moeilijk,

duur of risicovol is, wordt haalbaar wanneer besturen hun krachten bundelen. Expertise kan gedeeld worden. Oplossingen kunnen gezamenlijk worden ontwikkeld. Onderhandelingskracht kan worden versterkt. Investeringsen krijgen meer impact omdat ze niet telkens opnieuw moeten gebeuren.

Dat is de kracht van het collectieve model waarop C-smart gebouwd is.

“Wat individueel moeilijk beheersbaar wordt, maken we samen opnieuw haalbaar.”

Uit die logica groeit ook onze ambitie: **volledige ontzorging**.



Volledige ontzorging

'Ontzorgen' beschrijft wat vandaag al gebeurt. 'Volledig' beschrijft de richting waarin we samen verder bouwen.

Volledige ontzorging is geen toekomstbeeld dat ergens aan de horizon ligt. De principes ervan zijn vandaag al zichtbaar in de manier waarop C-smart werkt. Elke vorm van ondersteuning die we aanbieden, vertrekt vanuit dezelfde logica: **eerst inzicht creëren, vervolgens samenhang opbouwen en van daaruit schaal mogelijk maken**. Zo ontstaat stap voor stap een digitale omgeving die beter beheersbaar, veiliger en toekomstgerichter wordt.

Een eerste manier waarop dat gebeurt, is via de diensten en toepassingen die lokale besturen vandaag al gebruiken. Van de digitale basis waarop een bestuur dagelijks draait tot de oplossingen van morgen: ze worden ontwikkeld, beheerd en voortdurend verder verbeterd binnen een gezamenlijk model. Wat daarbij wordt opgebouwd, blijft binnen het netwerk van de besturen en vloeit terug naar verdere ontwikkeling. Daardoor ontstaan oplossingen, expertise en prijsmodellen die voor één bestuur afzonderlijk moeilijk haalbaar zouden zijn, maar collectief wel mogelijk worden.

Een tweede hefboom is de **aankoopkracht die ontstaat door samenwerking**. Veel lokale besturen staan vandaag alleen tegenover grote technologieleveranciers. Daardoor is

het moeilijk om dezelfde voorwaarden af te dwingen als grotere organisaties.

Via de aankoopcentrale keert C-smart die logica om. Niet het bestuur moet zich aanpassen aan de markt, maar de markt wordt georganiseerd rond de behoeften van de besturen. Leveranciers worden tegenover elkaar geplaatst, concurrentie wordt actief gestimuleerd en voorwaarden worden afgedwongen die een individueel bestuur vaak niet kan bekomen.

Die schaalkracht biedt bovendien mogelijkheden om innovatie sneller toegankelijk te maken voor lokale besturen. Door behoeften te bundelen en gezamenlijk naar de markt te stappen, ontstaat ruimte voor oplossingen die verder kijken dan de noden van vandaag alleen.

Dat leidt niet alleen tot meer efficiëntie, maar ook tot betere kwaliteit, meer keuzevrijheid, sterkere prijsvoorwaarden én snellere toegang tot innovatieve oplossingen.

Maar misschien nog belangrijker is het werk aan het **digitale fundament** zelf. Zoals een architect eerst een plan maakt voordat een gebouw wordt neergezet, helpt C-smart besturen om hun digitale huis zichtbaar te maken. Systemen, processen, data en contracten worden in samenhang bekeken. Daardoor ontstaat niet alleen inzicht in de huidige situatie, maar ook een fundament waarop verdere keuzes kunnen worden gebouwd. Wat vandaag zichtbaar wordt gemaakt, kan morgen immers ook gezamenlijk worden georganiseerd en versterkt.

Deze manier van werken heeft uiteindelijk één doel: lokale besturen ontlasten van de toenemende digitale complexiteit, zodat zij

zich kunnen concentreren op hun kerntaak. Niet door zaken zomaar uit handen te nemen. Wel door samen structuur te brengen in een omgeving die steeds complexer wordt.

En dat werkt alleen dankzij **samenwerking**. C-smart ontwikkelt geen oplossingen achter gesloten deuren om ze daarna aan besturen aan te bieden. De richting wordt mee bepaald door wat leeft op het terrein. De uitdagingen waarmee besturen vandaag geconfronteerd worden, vormen het vertrekpunt voor wat morgen wordt ontwikkeld. Daardoor ontstaat geen klassieke relatie tussen leverancier en klant, maar een gemeenschap waarin besturen mee vormgeven aan wat wordt opgebouwd.

"Wij bouwen niet enkel vóór lokale besturen. Wij bouwen mét lokale besturen." De diensten en producten die verder in dit dossier worden beschreven, staan daarom nooit op zichzelf. Ze maken deel uit van dezelfde beweging: ze versterken het inzicht, creëren meer samenhang en vergroten de schaal waarop besturen kunnen samenwerken.

Zo krijgt **volledige ontzorging** concreet vorm. Niet als een eindpunt. Maar als een manier van samenwerken.

"Zorgen moet je doen, niet maken"



2.5.

Een publiek model als bewuste keuze

De manier waarop lokale besturen hun digitale toekomst organiseren, is niet alleen een technologische keuze. Het is ook een keuze over **wie de regie in handen houdt**.

Vandaag worden besturen steeds afhankelijker van grote technologiepartners. Die bepalen steeds vaker prijs, tempo en richting. Oplossingen worden aangeboden als gesloten systemen, data verplaatst zich naar omgevingen buiten directe controle en afhankelijkheden nemen toe naarmate het digitale landschap complexer wordt.

C-smart kiest bewust voor een andere benadering. Niet vanuit een tegenstelling met de markt, maar vanuit een duidelijke rolverdeling:

“De markt levert technologie. De regie blijft in publieke handen.”

Die positie is geen abstract principe maar wordt bepaald door vier kenmerken die alleen samen het volledige verhaal vormen. Geen enkele ervan volstaat op zichzelf, en geen enkele private constructie kan ze alle vier tegelijk waarmaken.

Een eerste reden is dat wij niet gebonden zijn aan leveranciers. Advies en keuzes vertrekken vanuit de noden van het bestuur zelf, niet vanuit commerciële belangen of bestaande afhankelijkheden.

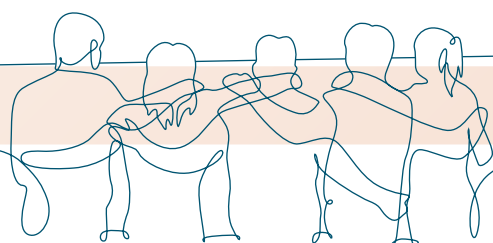
Daarnaast keren wij geen winst uit. Middelen worden niet onttrokken aan het systeem, maar opnieuw geïnvesteerd in dienstverlening, ontwikkeling en ondersteuning voor u, de lokale besturen.

Tegelijk geven wij kleine besturen de schaalkracht van grote. Door behoeften van 270 lokale besturen te bundelen, ontstaat onderhandelingsmacht en toegang tot expertise die voor een individueel bestuur onbereikbaar zou zijn.

Tot slot houden wij de gegevens in publieke handen. Data blijft binnen het publieke netwerk van besturen, in plaats van te verschuiven naar omgevingen buiten hun controle.

Deze vier redenen werken alleen samen. Een private speler kan winstuitkering of leveranciersbinding vermijden, maar niet allebei tegelijk met schaalkracht en publieke datacontrole. Precies die combinatie is wat een publiek model als C-smart kenmerkt, en wat geen private constructie kan evenaren.

Onze democratische en transparante governance, verankerd in het Decreet Lokaal Bestuur, en onze gebiedsdekkende werking in Vlaanderen zijn de structuur waarbinnen deze vier redenen tot hun recht komen. De algemene vergadering en de raad van bestuur zorgen dat lokale besturen mee de strategische koers bepalen, en de brede inzetbaarheid laat toe om sneller op te schalen en versnippering tegen te gaan.



2.6.

De mens centraal

Digitalisering gaat voor ons nooit over technologie op zich, maar over mensen: inwoners die sneller en eenvoudiger geholpen willen worden, medewerkers die met vertrouwen nieuwe toepassingen gebruiken, bestuurders

die weloverwogen keuzes maken. Dat geldt extern, in alles wat we voor besturen en inwoners ontwikkelen, en intern, in de manier waarop we in onze eigen mensen investeren. C-smart is namelijk zo sterk als de mensen die er werken.

3. VERANKERD IN LOKALE BESTUREN

3.1.

Hoe het begon



C-smart is geen organisatie die gisteren is ontstaan. De wortels gaan terug tot 1984, toen vanuit de provincie Limburg de vraag kwam om de krachten van Liric en de Antwerpse tegenhanger CIPA te bundelen. De achterliggende gedachte was dezelfde als vandaag: wat een bestuur alleen moeilijk kan realiseren, wordt haalbaar wanneer besturen samenwerken.

Zo ontstond Cipa DV, de voorloper van het huidige C-smart. De organisatie werd opgericht om lokale besturen te ondersteunen met ICT-diensten en digitale oplossingen. Door expertise, middelen en investeringen samen te brengen, konden schaalvoordelen worden gerealiseerd en werd softwareontwikkeling mogelijk die voor individuele besturen moeilijk haalbaar was.

“De overtuiging waarmee C-smart werd opgericht, geldt vandaag nog altijd: alleen kun je veel, maar samen kun je meer.”

“Elke dag is een kans om opnieuw te beginnen”

3.2.

Van groei naar duidelijke keuzes

Naarmate digitalisering belangrijker werd, groeide ook C-smart mee.

In 2011 werd C-smart hoofdaandeelhouder van Cipa NV. Die structuur maakte het mogelijk om commerciële activiteiten verder uit te bouwen, softwareoplossingen aan te bieden buiten het vennotennetwerk en nauwer samen te werken met private partners. Dat zorgde voor extra slagkracht, innovatie en groei.

Een volgende belangrijke stap volgde in 2016. Binnen de toenmalige visie van de ‘ondernemende overheid’ werden commerciële en technische activiteiten verder uitgebouwd via publiek-private samenwerkingen. De fusie met Schaubroeck leidde tot Cipa Schaubroeck NV. Die schaalvergroting bracht nieuwe mogelijkheden, versterkte de financiële basis en versnelde de professionalisering van de organisatie.

Tegelijk ontstond een nieuwe uitdaging. Naarmate de organisatie groeide, werd ook de vraag relevanter hoe een publieke opdracht zich moest verhouden tot commerciële activiteiten.

De verkoop van Cipa Schaubroeck in 2025 maakte het mogelijk om daar een duidelijk antwoord op te formuleren. C-smart koos bewust voor een heldere positionering als onafhankelijke publieke partner van lokale besturen. De organisatie kon zich voortaan volledig richten op haar kernopdracht: besturen ondersteunen, ontzorgen en versterken, zonder commerciële dubbelrol.

De naamswijziging van C-smart is daarom veel meer dan een nieuwe naam. Ze markeert een bewuste keuze voor een duidelijke identiteit en een heldere positie in het digitale landschap van lokale besturen. Voor u betekent dat concreet dat advies, ondersteuning en raamcontracten vertrekken vanuit uw belangen.

Hoe dat eigenaarschap vandaag concreet is georganiseerd, wie mee beslist en hoe de sturing in publieke handen blijft, leest u in hoofdstuk 6.

3.3. Wat betekent dit concreet voor u?

De keuzes die C-smart de afgelopen jaren heeft gemaakt, zijn niet louter organisatorisch. Ze hebben directe gevolgen voor de manier waarop u met ons samenwerkt.

U krijgt advies dat vertrekt vanuit uw context. U stapt in oplossingen op maat van uw

organisatie. U profiteert van schaalvoordelen zonder uw autonomie te verliezen. En u werkt samen met een partner die dezelfde publieke opdracht deelt als uw bestuur.

C-smart staat vandaag dan ook waar het altijd voor bedoeld was: **een onafhankelijke, betrouwbare partner die samen met lokale besturen bouwt aan duurzame digitale vooruitgang.**

4. FASE 1: WAT WE DOEN, VANDAAG ÉN MORGEN

Dit hoofdstuk beschrijft fase 1: ontzorgen. Het is wat u vandaag al bij ons afneemt, en tegelijk de basis waarop fase 2, het gedeelde digitale huis, straks verder bouwt.

4.1. Eén aanbod, geen losse producten

DIMENSIES WAAR KAN C-SMART IN ONTZORGEN?



TYPE DIENSTVERLENING HOE KAN C-SMART ONTZORGEN?



Digitale transformatie is geen project, maar een proces met een logische opbouw.

Een bestuur dat geen grip heeft op zijn infrastructuur, applicaties of informatiebeheer, is nog niet klaar om volop in te zetten op artificiële intelligentie, datagedreven werken of slimme beleidsoplossingen. Zonder een sterk fundament blijven investeringen versnipperd, ontstaan afhankelijkheden en wordt het steeds moeilijker om de digitale werking gericht aan te sturen.

Daarom organiseert C-smart zijn aanbod niet rond een productcatalogus, maar rond vier samenhangende dimensies die elkaar versterken en in de juiste volgorde worden opgebouwd:

- Digitale basis
- Slimme oplossingen
- Digitale veiligheid
- Beleidstoepassingen

Elke dimensie vertrekt van een herkenbare worsteling op het terrein en biedt daarop een antwoord, vandaag én morgen.

“Digitale transformatie begint niet met technologie. Ze begint met structuur, samenhang en richting.”



4.1.1. Van visie naar aanbod: overzicht van de huidige en toekomstige dienstverlening

Deze matrix brengt het C-smart-aanbod in één overzicht samen. Ze toont welke producten en diensten vandaag reeds beschikbaar zijn, welke initiatieven de komende jaren worden uitgebouwd en via welke vormen van ondersteuning lokale besturen daarop een beroep kunnen doen. Zo wordt zichtbaar hoe de vier strategische dimensies - digitale basis, digitale veiligheid, slimme oplossingen en beleidstoepassingen - samen één geïntegreerd model van dienstverlening vormen.

Deze matrix is een selectie uit ons aanbod, geen volledig overzicht: de zeven productbijlagen achteraan dit dossier gaan dieper in op elke dienst.

DIMENSIES: WAAR KAN C-SMART IN ONTZORGEN?

TYPE DIENST-VERLENING HOE KAN C-SMART ONTZORGEN?	 DIGITALE BASIS	 DIGITALE VEILIGHEID	 SLIMME OPLOSSINGEN	 BELEIDS-TOEPASSINGEN
 RAAM- OVEREEN- KOMSTEN	burger-participatie	tijdsregistratie en toegangsbeheer	GEO-data en GIS	Smart City Cloud platform
	e-inclusie			ANPR handhaving
	ICT infrastructuur			sociale dienstverlening
	standaard software			burgerzaken
	backoffice-software			
	notulenbeheer			
 BEGELEIDING / CONSULTANCY	maturiteitsscan	cyberscan/ beleidsplan	AI-business	
	informatiebeheer	BCP		juridische en administratieve ontzorging GAS5 (incl. DPIA, doorverhuur mobiele camera's)
	e-inclusie	DPIA		
	contract & licentiebeheer	NIS2 verbetertrajecten		
	begeleiden digitale strategievorming	AI governance begeleidingstraject		
	AI-toepassingen	risk assessment		
 VASTE PROFIELEN	informatie-beheerder	DPO		sanctionerend ambtenaar
		CISO		back-up sanctionerend ambtenaar
		AI-officer		

4.2. Digitale basis: van orde in de chaos naar grip op het geheel

1. DIGITALE BASIS

4.2.1 De worsteling vandaag

Welke applicaties hebben we eigenlijk allemaal? We weten niet meer wanneer welk contract afloopt. Als onze infrastructuur uitvalt, weten we niet goed wat de impact is op onze dienstverlening. We willen verder digitaliseren, maar missen het overzicht om de juiste keuzes te maken.

Veel besturen herkennen deze realiteit. Applicaties groeien historisch, contracten worden afzonderlijk beheerd en infrastructuur en informatiebeheer evolueren zonder duidelijke samenhang. Daardoor worden kosten moeilijk beheersbaar, risico's moeilijk voorspelbaar en investeringen moeilijk te sturen.

4.2.2 Wat C-smart biedt

De digitale basis omvat de fundamenteën waarop de volledige digitale werking van een bestuur steunt: applicaties, infrastructuur, data, informatiebeheer en contracten.

C-smart helpt besturen om dat geheel opnieuw zichtbaar, beheersbaar en toekomstgericht te maken. We brengen structuur in een landschap dat vaak organisch is gegroeid en waarin systemen, gegevens, processen en verantwoordelijkheden niet altijd op elkaar aansluiten. Daarbij streven we eerst en vooral naar **transparantie**: een duidelijk zicht op het volledige digitale landschap, zodat besturen opnieuw weten waar ze staan en waarop ze kunnen bouwen.

Vanuit dat inzicht ontstaat **samenhang**. Toepassingen, data, infrastructuur en informatiebeheer worden niet langer als afzonderlijke onderdelen bekeken, maar als onderdelen van één geheel. Die samenhang maakt het mogelijk om keuzes beter op elkaar af te stemmen en versnippering terug te dringen.

Tegelijk versterken we de **beheersbaarheid** van de digitale omgeving. Besturen krijgen meer grip op governance, contracten, leveranciersrelaties, kosten en toekomstige investeringen. Daardoor wordt digitalisering opnieuw iets wat bewust gestuurd kan worden, in plaats van iets wat zich doorheen de jaren vanzelf heeft opgebouwd.

De sleutelstap. Voor C-smart begint elk traject met dezelfde stap: uw bestuur grondig leren kennen. Dat gebeurt via de digitale maturiteitsscan (zie hierboven en bijlage 1): een gestructureerde inventaris van uw applicaties, contracten, infrastructuur en risico's. Deze stap is geen eenmalige rapportage, maar de

sleutel die de rest ontsluit. Ze maakt precies zichtbaar waar we samen op kunnen bouwen. Voor de meeste besturen is deze stap vandaag nog niet gezet.

Dat alles moet uiteindelijk leiden tot meer **betrouwbaarheid**. Een sterke digitale basis zorgt ervoor dat dienstverlening kan blijven functioneren, dat risico's beheersbaar blijven en dat investeringen duurzaam renderen. Zo ontstaat het fundament waarop verdere digitalisering, innovatie en transformatie kunnen worden gebouwd.

4.2.3 Wat valt eronder?

Binnen deze pijler ondersteunt C-smart vandaag onder meer via:

- digitale maturiteitsscans en strategische roadmaps;
- software- en licentiebeheer;
- infrastructuurbeheer en modernisering;
- duurzaam informatiebeheer en archivering;
- e-inclusie en toegankelijke digitale dienstverlening.

4.2.4 Evolutie

De digitale basis evolueert verder richting een geïntegreerd model waarin ook strategische digitalisering, datagedreven werken, AI-ondersteuning, enterprise architectuur en kennisontwikkeling een vaste plaats krijgen. Daarmee groeit het digitale fundament uit van een momentopname naar een actief stuurinstrument voor bestuur en organisatie.

4.2.5 Wat brengt het op?

Een sterke digitale basis zorgt voor meer overzicht, betere investeringsbeslissingen, minder risico's en een hogere continuïteit van dienstverlening. Ze voorkomt dubbele investeringen, versterkt de digitale weerbaarheid en creëert ruimte voor verdere innovatie.

“Je kunt pas bouwen aan de toekomst wanneer het fundament zichtbaar en beheersbaar is.”

4.3. Digitale veiligheid: van ad hoc naar weerbaar

2. DIGITALE VEILIGHEID

4.3.1 De worsteling vandaag

We nemen maatregelen waar we tijd voor hebben, maar een totaalbeeld hebben we niet. We vragen ons af of we aan alle eisen van NIS2 of GDPR voldoen. Bij een cyberincident zijn we niet zeker dat we hier voldoende op voorbereid zijn. We willen AI en cloud gebruiken, maar twijfelen of dat veilig kan.

Veel besturen worden vandaag geconfronteerd met een versnipperde aanpak van informatieveiligheid. Dat verhoogt risico's, bemoeilijkt compliance en beperkt de weerbaarheid van de organisatie. Tegelijk worden de dreigingen complexer en de verwachtingen hoger. Dit moet vlot gemanaged worden zonder het realiseren van de doelstellingen te hypothekeren.

4.3.2 Wat C-smart biedt

Digitale veiligheid benaderen we niet als een verzameling technische maatregelen, maar als een integraal onderdeel van de organisatie. Veiligheid ontstaat immers niet alleen door technologie, maar evenzeer door duidelijke processen, heldere verantwoordelijkheden en een organisatie die weet hoe ze moet omgaan met digitale risico's.

Daarom ondersteunt C-smart besturen eerst en vooral bij **risicobeheersing**. Door kwetsbaarheden zichtbaar te maken en risico's beter te begrijpen, ontstaat een duidelijke basis voor doordachte investeringen en gerichte verbeteracties.

Van daaruit bouwen we aan **weerbaarheid**. Niet alleen door incidenten te helpen voorkomen, maar ook door organisaties beter voor te bereiden op situaties waarin zich toch een probleem voordoet. Detecteren, reageren en herstellen worden daarbij even belangrijk als beschermen.

Daarnaast helpen we besturen om veiligheid organisatorisch te verankeren via sterke **governance**. Rollen, verantwoordelijkheden, procedures en beleidskeuzes worden duidelijk vastgelegd, zodat veiligheid geen losstaand project blijft maar een structureel onderdeel wordt van de dagelijkse werking.

Ten slotte ondersteunen we besturen bij **compliance**. Regelgeving zoals GDPR en NIS2 legt steeds meer verantwoordelijkheden bij organisaties. Door die vereisten te vertalen naar een werkbare aanpak zorgen we ervoor dat besturen niet alleen compliant zijn, maar ook aantoonbaar in controle blijven over hun digitale omgeving.

4.3.3 Wat valt eronder?

Binnen deze pijler biedt C-smart vandaag onder meer:

- cybersecurity- en veiligheidsassessments;
- informatiebeveiligingsbeleid en governance;

- risicoanalyses en compliancebegeleiding;
- security roadmaps;
- DPO- en CISO-ondersteuning;
- awareness- en opleidingstrajecten;
- business continuïteit en digitale weerbaarheid.

4.3.4 Evolutie

De komende jaren wordt verder gebouwd aan:

- een geïntegreerde NIS2-aanpak;
- gestandaardiseerde security frameworks;
- integratie met digitale basis en enterprise architectuur;
- monitoring en rapportering;
- incident response en crisisbeheer;
- veilige adoptie van AI, cloud en data;
- een AI governance begeleidingstraject, waarmee besturen rollen, verantwoordelijkheden en beleidskeuzes rond AI-gebruik vastleggen;
- versterkte kennisdeling tussen besturen;
- voorbereiding op de volgende fase van encryptie en gegevensbescherming, waaronder kwantumencryptie.

4.3.5 Wat brengt het op?

Een geïntegreerde veiligheidsaanpak verlaagt risico's, vermindert de impact van incidenten en zorgt ervoor dat investeringen doelgerichter gebeuren. Besturen worden weerbaarder en kunnen innovatie omarmen zonder controle te verliezen.

“Digitale veiligheid gaat niet alleen over beschermen. Ze gaat over het blijvend verzekeren van dienstverlening.”





4.4. Slimme oplossingen: van losse experimenten naar impact

3. SLIMME OPLOSSINGEN



4.4.1 De worsteling vandaag

We willen met AI aan de slag, maar weten niet waar te beginnen. We hebben pilootprojecten gedaan, maar ze schalen niet op. Onze data zit overal, maar we gebruiken ze niet om beter te sturen. Hoe zorgen we ervoor dat technologie echt gebruikt wordt?

Veel besturen ervaren dat nieuwe technologieën wel kansen bieden, maar niet vanzelf tot impact leiden. Zonder richting ontstaan losse experimenten, beperkte schaalbaarheid en onvoldoende rendement.

4.4.2 Wat C-smart biedt

Waar de digitale basis zorgt voor structuur en digitale veiligheid voor bescherming, zetten slimme oplossingen die fundamenten om in zichtbare resultaten.

Daarbij staat **waardecreatie** centraal. Technologie heeft voor ons pas betekenis wanneer ze een concrete bijdrage levert aan betere dienstverlening, efficiëntere processen of sterkere beleidsvoering.

Tegelijk blijven we inzetten op **innovatie**. Nieuwe technologieën zoals artificiële intelligentie, automatisering en datagedreven toepassingen bieden ongeziene mogelijkheden voor lokale besturen. Onze rol bestaat erin om die mogelijkheden te vertalen naar realistische en bruikbare toepassingen.

Die toepassingen moeten bovendien voldoen: de **toepasbaar** zijn. Niet elke technologische innovatie past binnen elke organisatie. Daarom vertrekken we steeds vanuit de concrete context, ambities en uitdagingen van het bestuur zelf.

Daarnaast bewaken we de **integratie** van nieuwe oplossingen binnen het bestaande digitale landschap. Innovatie mag geen nieuwe versnippering creëren, maar moet net bijdragen aan een sterker en beter samenhangend geheel.

4.4.3 Wat valt eronder?

Vandaag omvat deze pijler onder meer:

- artificiële intelligentie en strategische digitalisering;
- datagedreven toepassingen en business intelligence;
- dashboards en beleidsrapportering;
- procesoptimalisatie en automatisering;
- innovatie- en productontwikkelingstrajecten;
- datagedreven beleidssturing;
- opleidingen en adoptiebegeleiding.

4.4.4 Evolutie

De komende jaren wordt verder gebouwd aan:

- structurele AI-toepassingen;
- datagedreven besluitvorming;
- schaalbare digitale dienstverlening;
- integratie met digitale basis en veiligheid;
- een gedeeld innovatie-ecosysteem;
- GIS en GEO-data;
- verkenning van nieuwe technologieën.

4.4.5 Wat brengt het op?

Slimme oplossingen zorgen voor efficiëntere processen, betere dienstverlening en een hogere productiviteit. Ze verhogen het rendement van digitale investeringen en maken innovatie schaalbaar.

"Innovatie heeft pas waarde wanneer ze een concreet verschil maakt voor bestuur en burger."



4.5. Beleids-toepassingen: van technologie naar beleids-impact

4. BELEIDS-TOEPASSINGEN



4.5.1 De worsteling vandaag

We weten dat technologie beleidsuitdagingen kan helpen oplossen, maar hoe pakken we dat correct aan? We beschikken over data, maar gebruiken die onvoldoende om beleid te sturen. Hoe creëren we draagvlak voor digitale handhaving en monitoring?

Lokale besturen worden steeds vaker geconfronteerd met complexe uitdagingen rond mobiliteit, veiligheid, leefbaarheid en handhaving. Technologie biedt mogelijkheden, maar vereist een doordachte aanpak.

4.5.2 Wat C-smart biedt

Beleids-toepassingen vertrekken vanuit een eenvoudige vraag: hoe kan technologie helpen om maatschappelijke doelstellingen beter te realiseren?

Daarom ligt de nadruk in deze pijler eerst op beleidsimpact. Digitale toepassingen zijn geen doel op zich, maar een middel om lokale uitdagingen rond mobiliteit, veiligheid, leefbaarheid en handhaving beter aan te pakken.

Tegelijk ondersteunen we besturen bij sturing en handhaving. Door beter inzicht te creëren in gedrag, processen en evoluties ontstaat meer ruimte om gericht bij te sturen en onderbouwde beleidskeuzes te maken.

Een belangrijke rol is daarbij weggelegd voor datagedreven beleid. De hoeveelheid be-

schikbare data neemt voortdurend toe, maar de echte meerwaarde ontstaat pas wanneer die data wordt omgezet in bruikbare inzichten die bestuurders helpen om betere beslissingen te nemen.

Omdat dergelijke toepassingen vaak een directe impact hebben op burgers en samenleving, besteden we ook veel aandacht aan juridische en maatschappelijke verankering. Transparantie, proportionaliteit, draagvlak en correcte governance zijn daarbij even belangrijk als de technologie zelf.

4.5.3 Wat valt eronder?

Binnen deze pijler ondersteunt C-smart vandaag onder meer rond:

- verkeershandhaving;
- ANPR-toepassingen;
- regie en implementatie van beleidsprojecten.

4.5.4 Evolutie

De komende jaren wordt verder gebouwd aan:

- geïntegreerde handavingsstrategieën;
- evidence-based beleid;
- nieuwe beleidsdomeinen zoals milieu en klimaat, mobiliteit, leefbaarheid en zorg;
- schaalbare en herbruikbare toepassingen;
- koppelingen met data, AI en digitale veiligheid;
- verdere versterking van governance en maatschappelijk draagvlak.

4.5.5 Wat brengt het op?

Beleids-toepassingen verhogen de maatschappelijke impact van investeringen, ondersteunen beleidskeuzes met objectieve gegevens en maken een efficiëntere inzet van middelen mogelijk.

"De kracht van technologie ligt niet in de toepassing zelf, maar in de maatschappelijke meerwaarde die ze creëert."

4.6. Drie manieren waarop we ontzorgen



RAAM-
OVEREENKOMSTEN



BEGELEIDING /
CONSULTANCY



VASTE
PROFIELEN

De inhoudelijke pijlers van C-smart bepalen **wat lokale besturen nodig hebben**. Onze dienstverlening bepaalt **hoe we die ondersteuning in de praktijk realiseren**. Daarvoor zet C-smart drie complementaire vormen van ondersteuning in: **raamovereenkomsten, begeleiding en consultancy**, en de **inzet van vaste profielen**.

Deze drie vormen staan niet naast elkaar, maar versterken elkaar voortdurend. Samen vormen ze **een geïntegreerd model van ontzorging**, waarmee besturen ondersteuning kunnen afstemmen op hun eigen context, schaal en maturiteit. Wat begint met een vraag of een uitdaging kan evolueren naar een traject waarin **advies, aankoop en uitvoering naadloos op elkaar aansluiten**.

Daardoor kunnen besturen zelf bepalen hoeveel ondersteuning zij nodig hebben. Sommigen zoeken vooral een snelle en conforme toegang tot oplossingen. Anderen hebben nood aan begeleiding bij strategische keuzes of tijdelijke versterking van hun interne capaciteit. Vaak ontstaat net door de combinatie van deze vormen de grootste meerwaarde.

“Consultancy adviseert de richting. Raamovereenkomsten maken realisatie mogelijk. Vaste profielen zorgen voor uitvoering.”

3

4.6.1 Raamovereenkomsten: schaalkracht als dienstverlening

Voor veel lokale besturen vormt de aankoop van technologie, software en gespecialiseerde dienstverlening een steeds grotere uitdaging. De regelgeving rond overheidsopdrachten wordt complexer. Technologie evolueert sneller. Markten worden specialistischer. En leveranciers beschikken vaak over meer expertise en onderhandelingsmacht dan individuele besturen.

Daarom organiseert C-smart raamovereenkomsten die besturen toegang geven tot technologie, oplossingen en expertise binnen **een juridisch robuust en schaalbaar kader**.

Voor C-smart zijn raamovereenkomsten meer dan een aankoopinstrument. Ze vormen ook een instrument om innovatie te stimuleren.

Door de behoeften van vele besturen samen te brengen, kunnen we de markt beter uitdagen om met toekomstgerichte oplossingen te komen. Daarbij kijken we niet alleen naar de noden van vandaag, maar ook naar ontwikkelingen die lokale besturen de komende jaren zullen beïnvloeden.

Onze meerwaarde ligt daarom niet uitsluitend in het aanbieden van raamovereenkomsten, maar in de manier waarop we aanbesteden. Via marktverkenning, innovatiegerichte specificaties, dialoog met leveranciers en een langetermijnvisie helpen we mee richting geven aan oplossingen die schaalbaar, interoperabel en toekomstbestendig zijn.

Zo wordt de aankoopcentrale niet alleen een instrument voor efficiëntie en juridische zekerheid, maar ook een hefboom voor vernieuwing binnen lokale besturen.

Achter elke overeenkomst gaat een intensief traject schuil van **marktverkenning, technische analyse, juridische voorbereiding, risico-inschatting en kwaliteitsbewaking**. Leveranciers worden zorgvuldig geselecteerd

en geëvalueerd, voorwaarden worden scherp onderhandeld en oplossingen worden getoetst aan de noden van lokale besturen.

Daardoor krijgen besturen niet alleen toegang tot vooraf gevalideerde leveranciers, maar vermijden ze ook zelf complexe aanbestedingsprocedures te moeten organiseren.

De aankoopcentrale vervult daarbij meer dan een operationele rol. Ze draagt actief bij aan **meer samenhang, standaardisering en schaal in het digitale landschap van lokale besturen**. Door schaal te creëren worden innovatieve oplossingen toegankelijker, worden versnipperde aankopen vermeden en ontstaan voorwaarden die individuele besturen moeilijk alleen kunnen realiseren. We maken daarbij gebruik van bestaande inzichten en kaders op bovenlokaal niveau, zoals interoperabiliteit.

Vandaag ondersteunt C-smart besturen via raamovereenkomsten rond onder meer infrastructuur, standaardsoftware, backoffice-oplossingen, notulenbeheer, burgerparticipatie en e-inclusie. De komende jaren wordt dit aanbod verder uitgebreid met nieuwe domeinen zoals burgerzaken, sociale dienstverlening, GEO-data en GIS-toepassingen, tijdsregistratie en toegangsbeheer, Smart City Cloud platform, en bijkomende infrastructuurdiensten. Ook ANPR-handhaving wordt via een raamovereenkomst aangeboden.

De kracht van onze aankoopcentrale zit niet alleen in schaalvoordeel. Ze zit ook in onze mogelijkheid om innovatie, marktontwikkeling en toekomstgerichte oplossingen toegankelijk te maken voor lokale besturen.

4.6.2 Begeleiding en consultancy: van ambitie naar richting

Niet elke uitdaging vraagt onmiddellijk een oplossing. Vaak begint een traject met een vraag.

Waar staan we vandaag? Welke prioriteiten zijn het belangrijkste? Hoe bereiden we ons voor op NIS2? Welke rol kan artificiële intelligentie spelen? Welke investeringen maken het grootste verschil?

C-smart ondersteunt besturen bij het beantwoorden van die vragen. Via begeleiding en consultancy helpen we organisaties om **inzicht te krijgen in hun huidige situatie, keuzes te structureren en ambities te vertalen naar concrete stappen**. Daarbij vertrekken we niet vanuit technologie, maar vanuit de doelstellingen en uitdagingen van het bestuur zelf.

Dat kan gaan over maturiteitsanalyses, audits, visievorming en strategische roadmaps, maar even goed over ondersteuning van het veranderluik binnen digitale transitieprojecten, implementaties of complexe beslissingen met een grote impact op de organisatie.

Onze rol daarbij is niet die van leverancier, maar van **onafhankelijke partner**. Omdat C-smart geen commercieel belang heeft bij een specifieke oplossing, kunnen adviezen vertrekken vanuit wat het bestuur nodig heeft en niet vanuit wat verkocht moet worden. Precies daarin schuilt voor veel besturen de grootste meerwaarde: **een objectieve gesprekspartner die overzicht creëert, keuzes helpt onderbouwen en richting geeft aan een steeds complexere digitale omgeving**.

“Niet elk bestuur heeft nood aan meer technologie. Vaak heeft het eerst nood aan meer inzicht.”

4.6.3 Inzet van vaste profielen: expertise wanneer u ze nodig heeft

Naast strategie en aankoop blijft ook de uitvoering een uitdaging.

Veel lokale besturen hebben moeite om gespecialiseerde profielen aan te trekken of voldoende capaciteit vrij te maken voor complexe digitale trajecten. De vraag naar digitale expertise groeit sneller dan de arbeidsmarkt kan volgen, waardoor geschikte profielen steeds schaarser worden.

Daarnaast hebben besturen niet altijd nood aan een voltijdse invulling van een gespecialiseerde functie. Voor bepaalde opdrachten is specifieke expertise slechts gedurende een beperkte periode of voor een beperkt aantal dagen per week nodig. Het zelf aanwerven

van dergelijke profielen is dan vaak niet haalbaar of efficiënt.

Daarom biedt C-smart de mogelijkheid om tijdelijke of structurele versterking in te zetten via **gespecialiseerde profielen en gerichte expertise**.

Dat kunnen ICT-profielen zijn, maar ook DPO's, CISO's, informatiebeheerders, data-experten, projectmedewerkers of andere gespecialiseerde functies die noodzakelijk zijn voor de verdere uitbouw van de digitale werking.

Deze profielen worden steeds ingezet vanuit een duidelijke doelstelling: **niet om de organisatie te vervangen, maar om haar te versterken**.

Soms heeft een bestuur nood aan een gespecialiseerd profiel, zonder dat daarvoor een voltijdse functie gerechtvaardigd is. Door expertise flexibel in te zetten, krijgen besturen toch toegang tot de juiste kennis op het moment dat ze die nodig hebben.

Voor besturen biedt dit een belangrijke flexibiliteit. Ze krijgen toegang tot gespecialiseerde kennis zonder langdurige aanwervingstrajecten of structurele personeelsuitbreidingen. Tegelijk blijft de opgebouwde kennis zoveel mogelijk binnen de organisatie verankerd.

De meerwaarde ligt in **directe inzetbaarheid, continuïteit, flexibiliteit, gedeelde kaders en de mogelijkheid om snel expertise in huis te halen wanneer dat nodig is**.

"Sterke digitale ambities vragen niet alleen om technologie, maar ook om mensen die ze mee kunnen realiseren."

4.6.4 Evolutie

De komende jaren worden deze drie vormen van ondersteuning nog sterker met elkaar verbonden.

De ambitie is om besturen nog naadlozer te begeleiden over het volledige traject: **van analyse en visievorming, over aankoop en implementatie, tot operationele ondersteuning en verdere groei**.

Daarbij wordt verder ingezet op **een sterkere aankoopcentrale, een flexibeler model voor consultancy en expertise, en een nauwere koppeling tussen advies, aankoop en uitvoering**.

Ook de samenwerking tussen besturen krijgt daarbij een steeds belangrijkere plaats. Door kennis, ervaringen en oplossingen te delen ontstaat een ecosysteem waarin niet elk bestuur opnieuw dezelfde uitdagingen alleen moet oplossen.

Zo groeit C-smart verder naar **een geïntegreerd model van volledige ontzorging**, waarin kennis, expertise, schaalvoordelen en ondersteuning collectief worden opgebouwd en gedeeld.

4.6.5 Wat brengt het op?

De combinatie van raamovereenkomsten, begeleiding en vaste profielen zorgt ervoor dat besturen niet voor elke uitdaging opnieuw vanaf nul moeten beginnen.

Ze krijgen toegang tot expertise, schaal en ondersteuning die individueel vaak moeilijk te organiseren zijn, terwijl ze tegelijk de vrijheid behouden om zelf keuzes te maken over tempo, prioriteiten en omvang van de ondersteuning.

Dat leidt tot:

- minder administratieve belasting;
- betere en sneller onderbouwde beslissingen;
- efficiëntere inzet van middelen;
- minder risico's en minder versnippering;
- snellere kennisopbouw binnen de organisatie;
- meer toegang tot innovatie en nieuwe opportuniteiten;
- meer slagkracht zonder verlies van autonomie.

Of eenvoudiger gezegd:

"U blijft aan het stuur. Wij zorgen ervoor dat u de rit niet alleen hoeft te maken."

5. HET GEDEELDE DIGITALE HUIS

Volledige ontzorging is niet zomaar een belofte. Het is een bestemming, en die bestemming heeft een naam: het gedeelde digitale huis.

Fase 1 legt daarvoor het fundament. U neemt vandaag al producten en diensten uit de vier domeinen af, u profiteert van de aankoopcentrale, en we leren uw bestuur grondig kennen via de sleutelstap. Precies dat maakt fase 2 mogelijk. Pas wanneer we weten hoe uw digitale landschap in elkaar zit, kunnen we samen bouwen aan wat daarna komt.

Fase 2 is geen verzameling van vier losse projecten. Het is één samenhangend geheel, opgebouwd uit vier onderdelen die pas hun volle waarde krijgen wanneer ze onder één dak komen.

Een eigen publiek datacenter, de ambitie waar we naartoe werken. We onderzoeken de haalbaarheid van een eigen publiek datacenter: geen ruimte die we huren bij een commerciële partij, maar fysieke serverinfrastructuur die we zelf bezitten en beheren. De ambitie blijft overeind; de manier waarop we ze realiseren, hangt af van de uitkomst van dat haalbaarheidsonderzoek.

Eigendom en zeggenschap bij C-smart. Niet een leverancier die uw infrastructuur beheert namens u, maar een publieke organisatie, van en voor besturen, die de regie in handen houdt.

Data op eigen bodem. Uw gegevens blijven fysiek en juridisch in publieke handen, binnen Vlaanderen.

Beheerde dienstverlening erbovenop. Cyberveiligheid, het beheer van verouderde systemen, het opzetten van nieuwe toepassingen en het beheer van gegevens worden niet langer per bestuur apart georganiseerd, maar centraal beheerd. Beschikbaar voor elk bestuur dat venoot is.

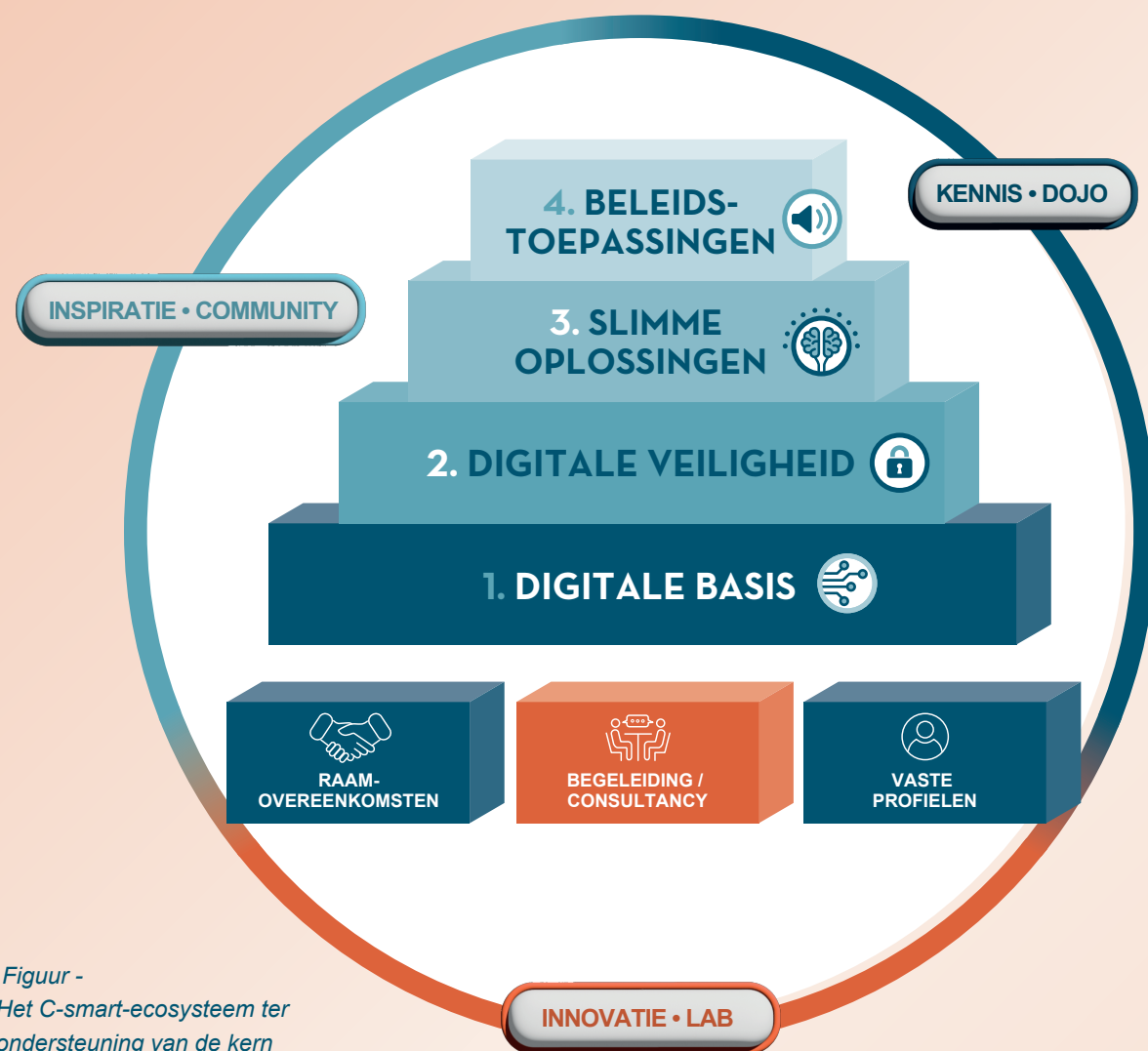
"De tweede fase is niet los verkrijgbaar: zij kan alleen bestaan dankzij wat de eerste oplevert."

Dat is de bestemming waarnaar volledige ontzorging verwijst. Niet een verre horizon, maar het punt waar fase 1 ons samen naartoe brengt.

"Als je de richting van de wind niet kunt veranderen, verander dan de stand van je zeilen"



6. HET ECOSYSTEEM: KENNIS, INSPIRATIE EN INNOVATIE



Figuur -
Het C-smart-ecosysteem ter
ondersteuning van de kern
(het model en de dienstverlening).

Naast het aanbod en de ondersteunende dienstverlening investeert C-smart ook in een breder ecosysteem van kennis, inspiratie en innovatie. Deze drie elementen versterken niet één specifieke pijler, maar ondersteunen de volledige werking van C-smart, en daarmee ook de weg naar het gedeelde digitale huis waar we samen naartoe groeien.

De drie elementen staan niet los naast elkaar. Ze vormen een cirkel die in elkaar overvloeit: wat op de Dojo wordt geleerd en geoefend, wordt in de community gedeeld en getoetst; wat daar als gedeelde nood zichtbaar wordt, geeft richting aan het Innovatie Lab, en wat daar bewezen is, stroomt als nieuwe kennis weer terug. Elk element heeft zijn eigen accent, maar ze versterken elkaar voortdurend.

6.1. Kennis: de C-smart Dojo

C-smart ondersteunt de lokale besturen in hun digitale transitie. Bij transitie moet actief gewerkt worden aan het afleren van oude kaders en gewoonten en het bewust binnenbrengen en implementeren van nieuwe kennis, vaardigheden en reflexen. De C-smart Dojo is dé plek waar bestuurders en medewerkers de omslag niet enkel begrijpen maar ook echt onder de knie krijgen.

De Dojo moet uitgroeien tot de centrale plaats waar besturen via kennisoverdracht, leertrajecten en praktijkgerichte sessies toegang krijgen tot actuele expertise en nieuwe vaardigheden die de digitale transitie van lokale besturen schragen. Wat er geleerd wordt, blijft niet binnen de leslokalen...

6.3. Innovatie: het C-smart Innovatie Lab

Het C-smart Innovatie Lab is de motor voor innovatie. Hier worden nieuwe ideeën ontwikkeld, getest en gevalideerd voordat ze op grotere schaal worden toegepast binnen lokale besturen.

Innovatiehubs, proeftuinen en gezamenlijke ontwikkelingstrajecten rond artificiële intelligentie, cyberveiligheid, digitale dienstverlening en datagedreven werken zorgen ervoor dat ideeën sneller getest, gevalideerd en opgeschaald kunnen worden. De community levert daarbij de signalen over nieuwe behoeften, het Lab levert het bewijs dat een oplossing werkt. Wat in het Lab bewezen is, stroomt vervolgens terug: als nieuwe kennis naar de Dojo, en als nieuwe inspiratie naar de community. Zo sluit de cirkel.

6.2. Inspiratie: het Smart Rock Café en de community

De digitale uitdagingen waarmee lokale besturen vandaag geconfronteerd worden, worden steeds complexer. Tegelijk verschillen besturen sterk van elkaar: in schaalgrootte, organisatiecultuur, beleidsprioriteiten, beschikbare middelen en digitale maturiteit.

Die verschillen creëren uiteenlopende noden, maar ook een enorme opportuniteit. Want hoewel geen twee besturen identiek zijn, worstelen velen met gelijkaardige vragen. De ervaring leert dat de antwoorden daarop vaak al ergens bestaan. Daarom investeert C-smart in een steeds sterker netwerk van mensen en organisaties die hun kennis, ervaringen en oplossingen met elkaar delen.

De sterkste expertise ontstaat niet binnen één bestuur, maar tussen besturen. Het Smart Rock Café is daarbij de herkenbare ontmoetingsplaats: bestuurders, medewerkers, experts, partners en innovators vinden er elkaar rond gedeelde uitdagingen en opportuniteiten, aangevuld met regionale netwerkmomenten, webinars en het jaarlijkse C-smart-event. Daarnaast werkt C-smart samen met andere overheidsactoren zoals VERA, Polis, Exello.net, Veralim, diverse intercommunales, de provincies, Digitaal Vlaanderen en VVSG, waardoor kennisuitwisseling, afstemming en innovatie elkaar versterken. Wij komen niet in de plaats van deze partners. Wij versterken het geheel waarin zij ook een rol spelen.

Nieuwe initiatieven ontstaan daardoor niet vanuit een productcatalogus, maar vanuit concrete signalen, behoeften en ervaringen van lokale besturen zelf. De community is de plaats waar uitdagingen zichtbaar worden en waar nieuwe ideeën worden getoetst voor ze worden omgezet in dienstverlening. En wat daar als gedeelde nood zichtbaar wordt, vormt de voeding voor het Innovatie Lab.

Wij bepalen niet alleen wat we ontwikkelen. Dat doen we samen met de besturen die er later mee moeten werken.

6.4.

Hoe dit ecosysteem groeit

De komende jaren investeert C-smart verder in het ecosysteem rond het model: niet als doel op zich, maar als ondersteunende laag die de vier dimensies, digitale basis, digitale veiligheid, slimme oplossingen en beleidstoepassingen, versterkt en de groei naar fase 2, het gedeelde digitale huis, mogelijk maakt. Dojo, Community en Lab groeien daarbij gezamenlijk, in drie fasen.

6.4.1

Verbinden en activeren (2026 - 2029)

In een eerste fase ligt de nadruk op het verder versterken van de drie elementen afzonderlijk. Het Smart Rock Café groeit uit tot een herkenbare ontmoetingsplaats, met thematische workshops, werkbezoeken, peer reviews en co-creatieve trajecten als structurele onderdelen. De C-smart Dojo bouwt zijn eerste leerlijnen uit. Een digitale communityomgeving ondersteunt beide: leden delen er kennis, bouwen expertise op, volgen opleidingen en krijgen toegang tot relevante diensten, tools en raamovereenkomsten.

6.4.2

Co-creatie en innovatie versnellen (2030 - 2035)

Wanneer de drie elementen samen groeien, verschuift de focus naar gezamenlijke inno-

vatie. Lokale besturen delen dan niet alleen kennis, maar werken ook actief samen aan nieuwe oplossingen. De community wordt een belangrijke bron voor het detecteren van nieuwe behoeften. Het Innovatie Lab zorgt dat ideeën sneller getest, gevalideerd en opgeschaald worden. Zo ontstaat een collectief leer- vermogen dat veel groter is dan wat individuele organisaties afzonderlijk kunnen opbouwen.

6.4.3

Een duurzaam en zelf-versterkend ecosysteem (2036 - 2043)

Op langere termijn groeit C-smart uit tot een toonaangevend ecosysteem voor digitale transformatie binnen de lokale overheidssector, waarin lokale besturen, kennisinstellingen, technologiepartners, innovatieve starters, leveranciers en overheden elkaar vinden rond gezamenlijke maatschappelijke meerwaarde. C-smart neemt daarbij de rol op van verbinder, facilitator en katalysator, in dienst van het gedeelde digitale huis waar we samen naartoe groeien. Het ecosysteem zelf is niet het eindpunt; het is de omgeving die maakt dat besturen daar sneller en samen geraken.

6.5.

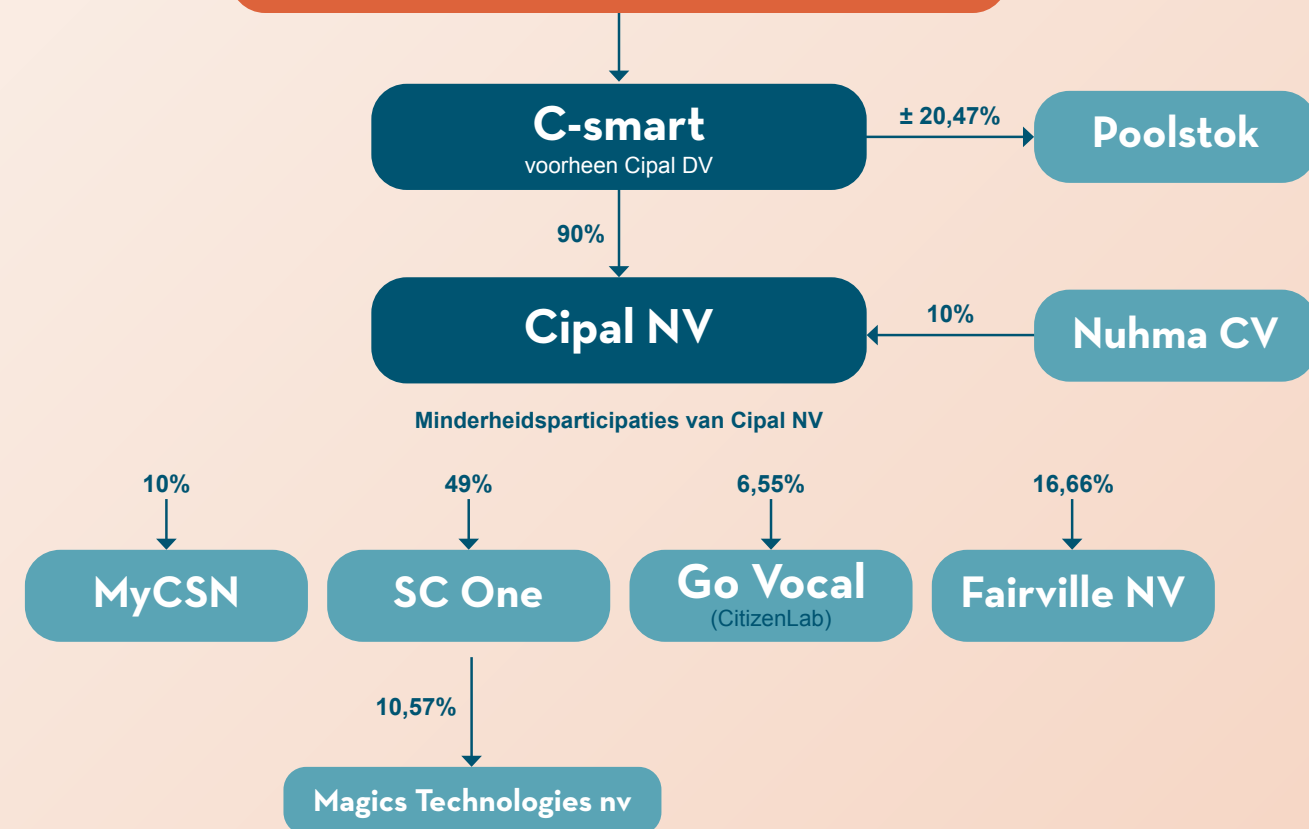
Onze overtuiging

De digitale uitdagingen van morgen worden niet opgelost door één bestuur, één leverancier of één technologie. Ze worden opgelost in netwerken van mensen die bereid zijn om kennis, ervaring en innovatie met elkaar te delen. Door lokale besturen te verbinden, kennis toegankelijk te maken, oplossingen te delen en innovatie ruimte te geven, creëren we samen een sterkere toekomst voor alle vennoten.

Digitale transitie is geen technologisch project. Het is een collectieve beweging.

7. TRANSPARANT EN IN UW HANDEN

270 lokale besturen (vennoten)



7.1.

Eigenaarschap en structuur

Samenwerking werkt alleen wanneer duidelijk is wie aan het stuur zit. Daarom is de structuur van C-smart bewust opgebouwd rond één uitgangspunt: **de lokale besturen blijven eigenaar van de organisatie die hen ondersteunt.**

Vandaag telt C-smart 270 lokale besturen als vennoot. Zij vormen niet alleen de basis van de organisatie, maar bepalen ook mee de

strategische richting. C-smart DV is daarbij de publieke moederorganisatie en hoofdaandeelhouders van CIPAL NV. Ze bezit 90% van de aandelen; de overige 10% is in handen van Nuhma CV. De activiteiten die via CIPAL NV worden uitgevoerd, staan volledig ten dienste van de doelstellingen van C-smart en haar vennoten.

Die structuur zorgt ervoor dat de organisatie voldoende slagkracht heeft om professioneel te opereren, terwijl de uiteindelijke regie in handen van de lokale besturen blijft.

7.2.

Beslissingen waar ze thuishoren

Het onderscheidende van C-smart zit niet alleen in de structuur, maar vooral in de manier waarop beslissingen worden genomen.

Als dienstverlenende vereniging werkt C-smart binnen het kader van het Decreet Lokaal Bestuur. De aangesloten besturen zijn rechtstreeks vertegenwoordigd in de algemene vergadering en de raad van bestuur. Daardoor worden de belangrijkste strategische keuzes gemaakt door vertegenwoordigers van de lokale besturen zelf.

Ook binnen de operationele activiteiten blijft die invloed behouden. Door haar meerderheidspositie bewaakt C-smart dat alle activiteiten binnen de groep blijven aansluiten bij de publieke opdracht waarvoor de organisatie werd opgericht.

“De mensen die de uitdagingen van lokale besturen kennen, bepalen ook mee de richting van de organisatie.”

7.3.

Transparantie en publieke sturing

Voor C-smart zijn transparantie en slagkracht geen tegenpolen. Integendeel. Wij geloven dat sterke besluitvorming ontstaat wanneer verantwoordelijkheden duidelijk zijn, belangen zichtbaar zijn en publieke sturing centraal staat.

Daarom blijft de organisatie werken vanuit een model waarin lokale besturen rechtstreeks of via hun vertegenwoordiging invloed behouden op de strategische keuzes. De markt levert technologie. De regie blijft in publieke handen.

7.4.

Participaties als hefboom

C-smart kiest bewust voor een **eenvoudige en transparante structuur**. De organisatie bestaat uit een publieke moederentiteit, C-smart, met een duidelijke meerderheidsparticipatie in één operationele dochteronderneming, **Cipal NV**. De vroegere participatie in Cipal Schaubroeck NV werd in juni 2025 verkocht en maakt vandaag geen deel meer uit van de structuur.

Tegelijk geloven we dat lokale besturen alleen toekomstgericht kunnen blijven werken wanneer ze toegang hebben tot nieuwe kennis, technologie en innovatie. Daarom kiest C-smart bewust voor **samenwerking met innovatieve partners** die het bredere ecosysteem rond lokale besturen versterken.

Die keuze vertaalt zich in een beperkt aantal gerichte, historisch gegroeide participaties: Poolstok, en via Cipal NV onder meer My-CSN, SC One, Go Vocal/CitizenLab, Fairville NV en, via SC One, Magics Technologies NV.

Het is de portefeuille die wij vandaag beheren en die haar meerwaarde al heeft getoond. Naar de toekomst kijken we naar participaties die, onze opdracht en die van de lokale besturen op het vlak van digitalisering kunnen versnellen. Elke kandidaat wordt beoordeeld via een vaste systematiek. De eindbevoegdheid ligt bij de raad van bestuur.

Deze participaties hebben niet als doel een complexe bedrijvengroep uit te bouwen. Hun rol is veel eenvoudiger en strategischer. Ze maken het mogelijk om innovatie rechtstreeks of onrechtstreeks te versnellen, expertise op te bouwen en mee vorm te geven aan oplossingen die lokale besturen helpen om sterker, efficiënter en toekomstbestendiger te worden.

De basis blijft daarbij altijd dezelfde: **een publieke organisatie met een duidelijke opdracht, publieke sturing en een transparante structuur**.

Participaties zijn voor ons geen doel op zich. Ze zijn een instrument om meerwaarde te creëren voor lokale besturen.



8. FINANCIËEL STERKER DAN OOI

8.1. Een stevige basis voor de toekomst

Lokale besturen hebben nood aan een partner die niet alleen vandaag sterk staat, maar ook over 18 jaar nog kan investeren.

Digitalisering is geen project met een einddatum. Het is een opdracht die blijft duren, en die telkens opnieuw geld, kennis en doorzettingsvermogen vraagt. Een partner die na vijf jaar door zijn middelen zit, is geen partner voor de lange termijn.

C-smart staat vandaag financieel sterker dan op eender welk moment in zijn geschiedenis. Die positie is niet ontstaan door geld op te potten, maar door twee opeenvolgende keuzes: het afstoten van activiteiten die niet langer bij onze opdracht pasten, en het reserveren van de opbrengst voor de opdracht die wel blijft.

Die financiële kracht is geen doel op zich. Ze is het middel waarmee we de komende 18 jaar kunnen blijven doen waarvoor we bestaan: lokale besturen ontzorgen in een digitale wereld die sneller verandert dan één bestuur alleen kan bijhouden.

Dat geldt ook voor onze eigen dagelijkse werking: die is erop gericht zichzelf te dragen, zodat het vermogen van de vennoten beschikbaar blijft voor digitalisering, niet voor onze eigen kosten. Precies die financiële kracht laat ons toe om het vernieuwde model uit dit dossier verder te realiseren vanuit een gezonde basis. Dat vergt investeringen, en we streven ernaar om vanaf het derde jaar break-even te draaien, om van daaruit te groeien naar een positief bedrijfsresultaat.

8.2. Twee vennootschappen, één opdracht

Om de cijfers in dit hoofdstuk goed te kunnen lezen, is één ding belangrijk om te weten. C-smart bestaat uit twee juridische entiteiten.

Naast de dienstverlenende vereniging waarvan u vennoot bent, is er Cpal NV. In de toekomst zal deze vennootschap hernoemd worden naar SmartHive. In dit dossier hanteren we nog consequent de naam Cpal NV. C-smart bezit 90% van de aandelen van die vennootschap. In de praktijk werken we als één geheel: de middelen die in Cpal NV zitten, worden ingezet voor dezelfde opdracht, namelijk het ontwikkelen van de diensten en producten die C-smart aan lokale besturen aanbiedt.

Daarom presenteren wij de financiële cijfers in dit hoofdstuk als één geheel. Een opsplitsing per vennootschap zou een boekhoudkundig correct maar misleidend beeld geven, alsof een deel van de middelen buiten uw bereik zou vallen. Dat is niet zo. Alle middelen dienen dezelfde opdracht, en over alle middelen legt C-smart verantwoording af aan dezelfde organen, waarin u vertegenwoordigd bent.

8.3. Waarom we Cpal Schaubroeck verkochten

De verkoop van Cpal Schaubroeck was geen operationele beslissing, maar een strategische keuze.

8.4. Waar de middelen vandaan komen

Over de opbrengst van de verkoop is de voorbije maanden veel gesproken. Daarom zetten we het volledige plaatje hier op een rij.

De middelen komen uit drie bronnen. De verkoop van Cpal Schaubroeck bracht het grootste deel op. Daarnaast werd in de voorbije periode ook het technologiehuis verkocht. Ten slotte is een deel van de verkoopprijs van Cpal Schaubroeck contractueel gespreid in de tijd: dat bedrag is verworven en is te verwachten binnen een doorlooptijd van 5 jaar.

Herkomst	Bedrag	Toelichting
Verkoop Cpal Schaubroeck	90 miljoen	Reeds ontvangen
Verkoop technologiehuis	20 miljoen	Reeds ontvangen
Gespreide betaling	15 miljoen	Te verwachten binnen een doorlooptijd van 5 jaar
Totaal beschikbaar	125 miljoen	

De gespreide betaling is geen voorwaardelijke afspraak. Er hangen geen prestaties van onzentwege of resultaten aan vast. Het bedrag staat vast, enkel het moment van betaling is

softwarebedrijf, kon de vraag altijd gesteld worden of ons advies over softwarekeuzes wel neutraal was. Vandaag kan die vraag niet meer gesteld worden. Wij hebben geen softwarebedrijf meer te verdedigen. Wij helpen u kiezen tussen wat de markt aanbiedt, zonder eigen belang bij de uitkomst.

Onafhankelijk advies is alleen geloofwaardig wanneer er geen commercieel belang achter schuilgaat.

gespreid. Dat is een gebruikelijke afspraak bij een verkoop van deze omvang.

Twee bijkomende bronnen

Onze eerdere communicatie vertrok van de opbrengst van de verkoop van Cpal Schaubroeck: 90 miljoen euro, volledig ontvangen. Intussen zijn daar twee posten bijgekomen: de verkoop van het technologiehuis (20 miljoen euro, ontvangen) en een deel van de verkoopprijs van Cpal Schaubroeck

dat contractueel gespreid werd (15 miljoen euro, verworven en te verwachten binnen een doorlooptijd van 5 jaar).



8.5. Waarom wij anders rekenen dan de markt

De vraag wordt wel eens gesteld waarom deze middelen niet gewoon verdeeld en uitgekeerd worden aan de vennoten. Waarom dat geen aangewezen keuze is, verklaart zich door de aard van C-smart, die wezenlijk verschilt van een commerciële speler.

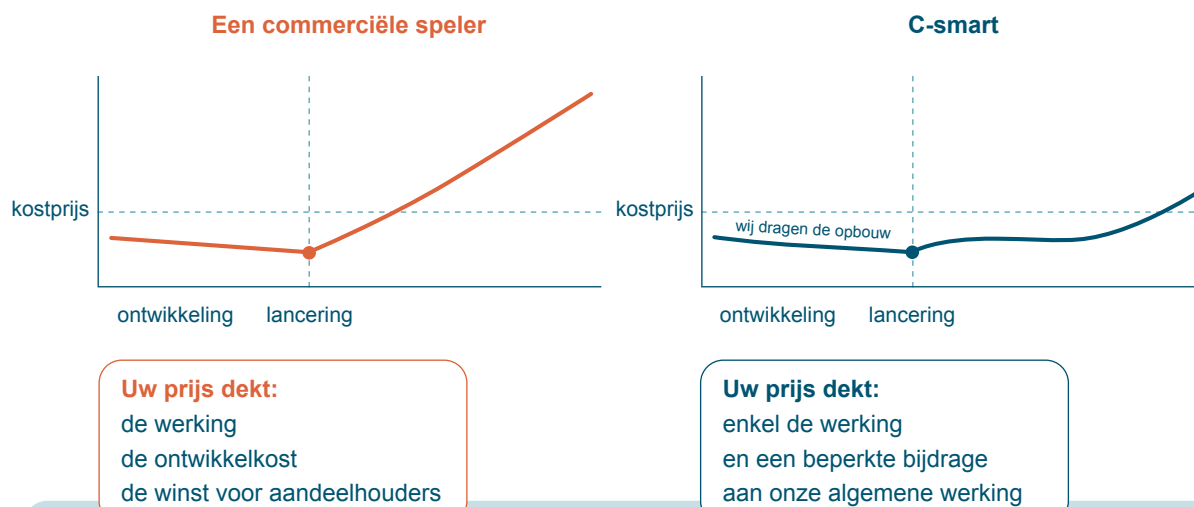
Bij een commerciële speler zijn klanten en aandeelhouders twee gescheiden groepen: winst die bij de klant wordt gehaald, kan aan de aandeelhouder worden uitgekeerd. Bij C-smart bestaat dat onderscheid niet. De vennoten zijn tegelijk de klanten en de aandeelhouders. Een dividend zou dus enkel kunnen komen uit middelen die diezelfde lokale besturen eerder betaalden voor dienstverlening: geld dat via de werking wordt opgehaald, zou zo terugvloeien als uitkering, om vervolgens

opnieuw ingezet te moeten worden voor diezelfde dienstverlening. Die omweg voegt niets toe. Daarom kiest C-smart voor een directe route. De opbouw van een dienst wordt volledig gedragen door C-smart. Eens die dienst in gebruik is, betaalt een bestuur enkel wat de werking ervan kost: mensen, licenties en technologie, aangevuld met een beperkte bijdrage aan de algemene werking.

Wat wordt opgebouwd, wordt niet aangerekend. Wat wordt gebruikt, wordt aangerekend aan kostprijs.

Dat is meteen ook het antwoord op de vraag naar uitkering. Eenmalig verdeeld wordt een bedrag een post in een begroting: besteed, en daarna verdwenen. Samengebracht vormt het een infrastructuur, een team en een reeks diensten die 18 jaar lang beschikbaar blijven voor elk bestuur dat vennoot is. De return zit dan ook niet in een uitkering, maar in dienstverlening: stabiele prijzen, gedeelde ontwikkelkosten en investeringen die ten goede komen aan wie ze mee financiert.

Wat u betaalt na de lancering van een oplossing
De opbouw dragen wij. U betaalt enkel het gebruik.

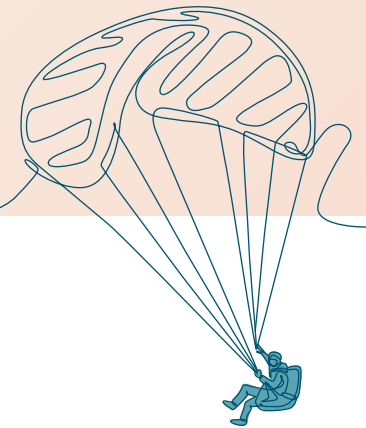


C-smart heeft geen externe aandeelhouders die rendement verwachten: de vennoten zijn zelf de aandeelhouders. Een uitkering zou dus terugvloeien uit middelen die diezelfde vennoten eerder betaalden. Daardoor blijft uw prijs vlak, waar die bij een commerciële speler moet stijgen.

Figuur 1: Wat u betaalt na de lancering van een oplossing

De vraag is niet hoeveel er kan worden uitgekeerd.
De vraag is waarmee u over tien jaar het meest geholpen bent.

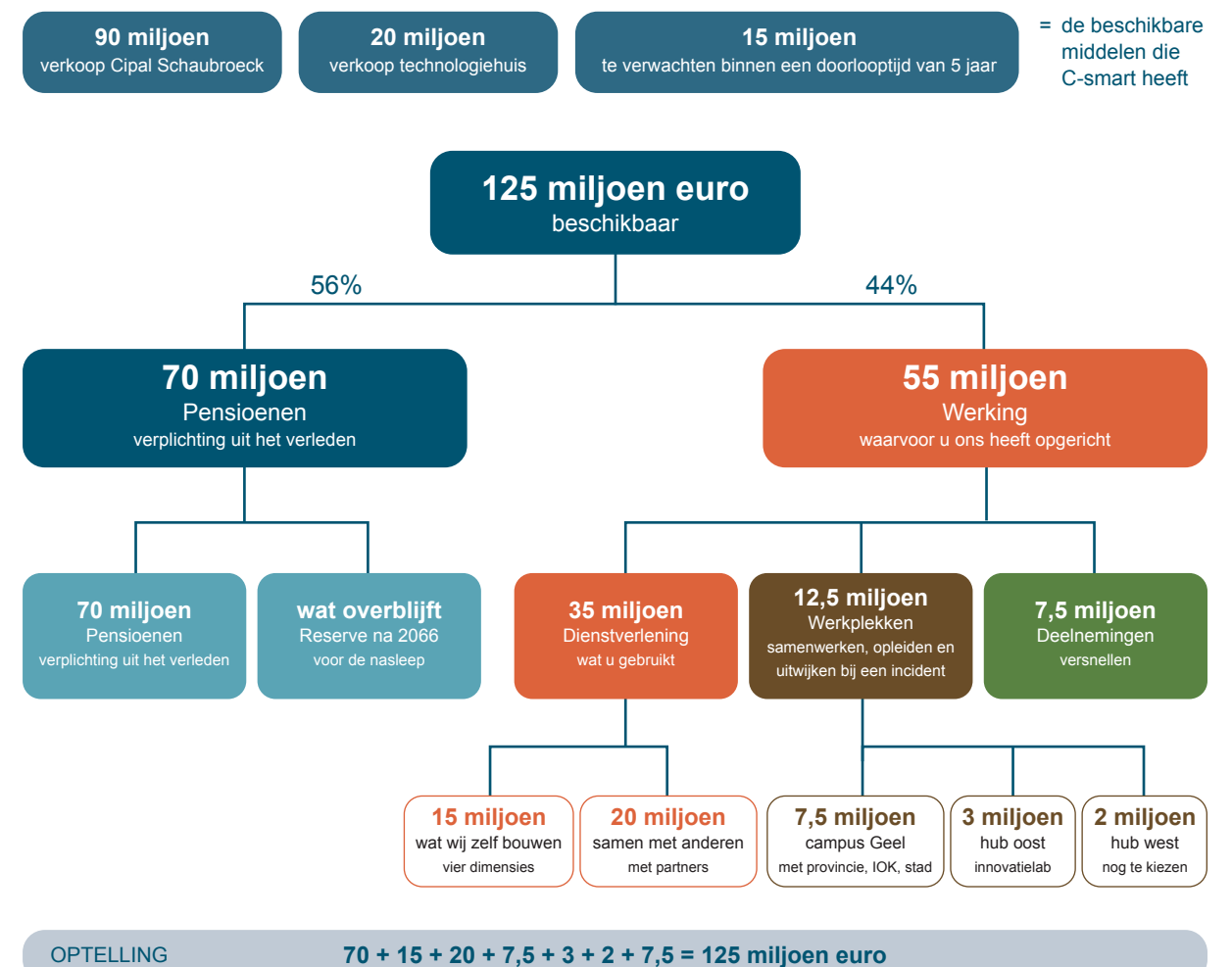
9. ELKE EURO EEN BESTEMMING



9.1. Het volledige overzicht

Hieronder vindt u het volledige beeld waar elke euro naartoe gaat.

Waar de 125 miljoen euro naartoe gaat
Elke tak telt op tot het bedrag erboven.



Figuur 2: Bestemming van de beschikbare middelen

9.2. Eerst het verleden: 70 miljoen euro voor de pensioenen

C-smart heeft statutaire ambtenaren in dienst gehad. Voor hun pensioenen draagt de organisatie een verplichting die tot ver in deze eeuw doorloopt. Die verplichting heeft C-smart altijd zelf gedragen. Er is nooit een bijdrage aan een lokaal bestuur gevraagd voor deze verplichting; dat blijft ook naar de toekomst toe onze inzet.

Hieronder leest u waarom de raming van dit bedrag steeg.

Wat de aanbesteding aan het licht bracht

Begin 2026 startten wij een aanbesteding om dit risico onder te brengen bij gespecialiseerde partijen. Zo'n aanbesteding dwingt tot een nauwkeurigheid die een eigen raming nooit haalt. Drie zaken kwamen daarbij aan het licht.

- **De belastingen op de uitkeringen.** Op pensioenuitkeringen wordt roerende voorheffing ingehouden. In onze eerdere raming was daar onvoldoende rekening mee gehouden. Die belasting moet mee gefinancierd worden.



miljoen euro: er blijft dus meer over voor de dienstverlening, niet minder.

De uiteindelijke prijs van de pensioenoverdracht ligt nog niet vast, want de aanbesteding loopt: hoe gunstiger die uitvalt, hoe groter de reserve die overblijft voor na 2066. Ook het bedrag van 7,5 miljoen euro voor strategische deelnemingen wordt niet vooraf verdeeld; elk voorstel doorloopt eerst een beoordeling, waarna de raad van bestuur beslist.

- **De groep rechthebbenden is groter dan gedacht.** Wie ooit als bediende bij Cipal werkte en later statutair benoemd werd, bouwt over die eerste periode eveneens statutaire pensioenrechten op. Die jaren tellen dus mee. Bij het doorlichten van de personeelsdossiers bleek dat dit voor aanzienlijk meer mensen geldt dan aangenomen.
- **De pensioenrechten van 'slapers' zijn volledig meegerekend.** Wie C-smart heeft verlaten voordat hij met pensioen ging, behoudt een deel van zijn opgebouwde statutaire pensioenrechten. Ook die verplichtingen, en de eerder vermelde roerende voorheffing, zitten volledig in de raming van 70 miljoen euro.

Daarom reserveren wij 70 miljoen euro in plaats van de eerder gecommuniceerde 55 miljoen.

Dit bedrag van 70 miljoen euro is een volledige raming over een looptijd van veertig jaar, tot 2066: het omvat de roerende voorheffing op de uitkeringen, de pensioenrechten van de 'slapers', en de verplichtingen die na 2066 nog doorlopen.

Waarom het bedrag uit twee delen bestaat

De 70 miljoen euro wordt niet in één keer op dezelfde manier ingezet. Het bedrag bestaat uit twee delen, met een heel verschillend karakter.

- **Een deel wordt op korte termijn betaald.**

Dit is de prijs waarvoor gespecialiseerde partijen de pensioenverplichting van ons overnemen. De aanbesteding loopt nog, dus die prijs kennen wij nog niet precies. Wij weten wel de bandbreedte: ergens tussen 55 en 70 miljoen euro.

- **Een deel blijft gereserveerd voor later.**

Wat er na die betaling overblijft, houden wij apart voor wat er na 2066 nog volgt. Hoe gunstiger de aanbesteding uitvalt, hoe groter die reserve wordt.

Waarom dat tweede deel nodig is, laat zich uitleggen met één vaststelling. Onze berekeningen lopen tot 2066. Na dat jaar zullen er nog steeds mensen zijn met rechten uit deze periode. Hoeveel dat er zijn en wat dat kost, hangt af van hoe lang mensen leven, hoe de inflatie evolueert en hoe de wetgeving verandert. Niemand kan dat vandaag betrouwbaar berekenen.

Wij kunnen die onzekerheid niet wegnemen. Wat wij wel kunnen, is er nu al geld voor opzijzetten in plaats van hopen dat het meevalt. Wie de mogelijkheid heeft om vandaag te reserveren voor een kost die hij ziet aankomen, hoort dat te doen. Dat is precies wat wij doen.

Wij reserveren dus het volledige bedrag van 70 miljoen euro, ook al ligt de prijs van de overdracht wellicht lager. Dat is bewust. Zolang wij de uitkomst van de aanbesteding niet kennen, ramen wij op de bovengrens.

Wij ramen liever te ruim dan te krap. Een tegenvaller die pas over twintig jaar zichtbaar wordt, is een tegenvaller voor onze opvolgers.

Wat wij met dat geld doen tot het nodig is

Het deel dat gereserveerd blijft voor na 2066, wordt pas over decennia uitbetaald. Dat geld ongebruikt laten staan zou het langzaam laten verdampen: wat vandaag een bepaald bedrag waard is, koopt over twintig jaar aanzienlijk minder.

Daarom laten wij het niet stilstaan. Dit deel wordt beheerd met professionele begeleiding en volgens de regels die voor een publieke organisatie gelden. Het doel is niet om winst te maken. Het doel is dat het bedrag zijn waarde behoudt en meegroeit met de kosten die het ooit moet dekken.

Wat dat beheer meer oplevert dan nodig, komt ten goede aan de werking. Wat het minder oplevert, vangen wij op binnen de ruime marge die wij nu nemen. Zo blijft de verplichting gedekt, ook wanneer de staart van dit dossier langer blijkt dan verwacht.

Voor u verandert er in de huidige inschatting niets: wij voorzien geen responsabiliseringsbijdrage.

Eerst nemen we verantwoordelijkheid voor het verleden. Pas daarna investeren we in de toekomst.

De 7,5 miljoen euro voor deelnemingen komt uit de 55 miljoen euro voor de werking. Dat bedrag ligt vast. Blijft er geld over bij de pensioenen, bijvoorbeeld omdat de aanbesteding goedkoper uitvalt dan de geraamde 70 miljoen euro, dan gaat dat niet naar deelnemingen. Dat overschot wordt apart belegd, als reserve voor na 2066.

9.3. Dan de toekomst: 55 miljoen euro voor de werking

Wat overblijft na de pensioenen is 55 miljoen euro. Dat bedrag gaat volledig naar de opdracht waarvoor u ons heeft opgericht.





9.4. Vijfendertig miljoen voor dienstverlening en innovatie

Het grootste deel gaat naar wat u rechtstreeks gebruikt. Wij splitsen dat bedrag in twee, en het verschil daartussen is belangrijk.

- **Vijftien miljoen voor de sleutelstap:** elk bestuur grondig leren kennen. Dit is het verlengde van wat wij vandaag al doen: uw digitale basis op orde brengen, uw digitale veiligheid versterken, slimme toepassingen aanbieden en beleidstoepassingen ontwikkelen, via de digitale maturiteitsscan en de opbouw van enterprise architectuur. Dit bedrag draagt de sleutelstap die fase 2 mogelijk maakt.
- **Twintig miljoen voor het gedeelde digitale huis.** Sommige technologie evolueert te snel of is te complex om alleen te ontwikkelen. Daarvoor werken wij samen met andere publieke organisaties en met bedrijven, binnen onze rol als regisseur: wij ontwikkelen zelf geen software en voegen geen extra leverancier toe aan een al druk landschap, maar brengen de juiste partijen samen zodat het resultaat bij C-smart en bij u terechtkomt.

Binnen dit bedrag benoemen wij bewust geen volledige lijst van projecten. Dat zou een schijnzekerheid geven die wij niet kunnen waarmaken. De digitale markt verandert voortdurend: wat vandaag de belangrijkste uitdaging lijkt, is over drie jaar achterhaald, en wat over vijf jaar noodzakelijk blijkt, bestaat vandaag misschien nog niet.

Een voorbeeld maakt dat concreet. De beveiliging van gegevens tegen de rekenkracht van een nieuwe generatie computers stond enkele jaren geleden op geen enkele agenda van een lokaal bestuur. Vandaag bereiden wij ons daarop voor. Wie in 2020 een sluitende lijst had opgesteld, had dit onderwerp gemist.

Daarnaast reserveren wij ruimte voor wat zich verder aandient. Niet als een blanco cheque, maar als de mogelijkheid om te reageren op ontwikkelingen die wij vandaag nog niet kennen. Elke concrete besteding wordt voorgelegd aan de raad van bestuur, waarin u vertegenwoordigd bent.

Bij die samenwerkingen houden wij de zeggenschap. Wij bepalen mee wat er ontwikkeld wordt, en wat eruit voortkomt blijft beschikbaar voor lokale besturen. Wij financieren geen onderzoek waarvan het resultaat elders terechtkomt.

Wij bouwen zelf wat we zelf kunnen. Voor de rest zoeken we partners, maar houden we het stuur in handen.

9.5. Twaalf en een half miljoen voor Innovatiecampus en hubs

Digitale dienstverlening heeft ook fysieke plekken nodig: om te ontwikkelen, om samen te komen, om op te leiden.

- **Zeven en een half miljoen voor de innovatiecampus in Geel.** Een omgeving waar bedrijven die technologie voor de overheid ontwikkelen elkaar vinden en versnellen. Wij bouwen mee, maar nemen de uitbating niet zelf op ons. De campus is

tegelijk onze uitvalsbasis in de regio Antwerpen.

Deze investering vloeit voort uit een afspraak uit het verleden. Bij de aankoop van het Technologiehuis ging C-smart tegenover de provincie Antwerpen het engagement aan om in de regio de rol van broedplaats voor jonge technologiebedrijven te blijven vervullen. Dat engagement komen wij na. Wij bouwen de

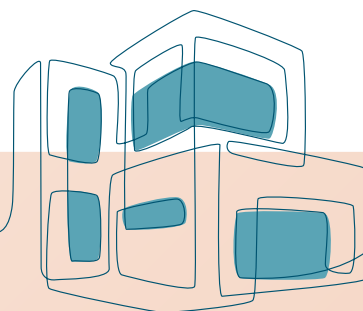
campus uit samen met de provincie Antwerpen, IOK, de stad Geel, KUL en Thomas More.

Deze investering toont hoe C-smart met afspraken omgaat: engagementen die in het verleden zijn aangegaan, blijven wij nakomen, ook wanneer de context wijzigt. Dat is de basis van een betrouwbaar partnerschap voor 18 jaar.

- **Vijf miljoen voor onze eigen locaties.** Drie miljoen voor onze vestiging in de Dellestraat 11 in Lummen die de uitvalsbasis zal vormen voor initiatieven zoals de opbouw van een noodomgeving, proefopstellingen en het eigen publiek datacenter, op een daarvoor geschikt industrieterrein. Twee miljoen voor een tweede locatie in het westen, zodat wij ook daar dichtbij zijn.

Die eigen locaties zijn niet alleen kantoren voor onze medewerkers. Ze staan ook tot uw beschikking, en dat is een bewuste keuze. Wat u er kan doen:

- **Doorwerken wanneer uw eigen gebouw niet beschikbaar is.** Bij een brand, een overstroming of een cyberaanval moet een bestuur ergens naartoe kunnen. Elk bestuur hoort daarvoor een plan te hebben. Wij bieden een plek waar uw diensten tijdelijk verder kunnen werken, met werkplekken en een beveiligde verbinding.
- **Vergaderen en samenkomen.** Onze vergaderruimtes en zalen kunnen door vennoten gebruikt worden, bijvoorbeeld voor overleg tussen besturen, een studiedag of een informatiesessie voor uw medewerkers.
- **Opleiding en uitwisseling.** Wij organiseren er opleidingen en kennissessies, en u kan er zelf terecht voor eigen vormingsmomenten.
- **Uitproberen voordat u kiest.** In het C-smart Innovatie Lab kan u nieuwe technologie zien werken in een realistische opstelling, voordat u beslist of ze bij uw bestuur past.



9.6. Zeven en een half miljoen voor strategische deelnemingen



C-smart beheert vandaag een historisch gegroeide portefeuille van deelnemingen. De uitbreiding hiervan is geen doel op zich. Dat is een afweging die de raad van bestuur per geval maakt. Het bedrag van 7,5 miljoen euro is een richtlijn, geen doelstelling.

Wij nemen daarbij nooit de meerderheid, tenzij het om een dochterbedrijf of een consortium gaat. Wij zijn geen investeringsmaatschappij en we willen geen bedrijven besturen. Wij willen ontwikkelingen versnellen die lokale besturen vooruithelpen of bijdragen aan onze strategische digitale autonomie.

Elk dossier wordt grondig doorgelicht en getoetst aan beoordelingscriteria. De raad van bestuur beslist.

9.7. 18 jaar vooruit

Deze bedragen worden niet dit jaar uitgegeven. Ze worden gespreid over de volledige looptijd van de verlenging.

Dat is een bewuste keuze. Wij zetten de middelen in naarmate ze nodig zijn en naarmate de plannen concreet worden. Wat nog niet ingezet is, wordt in tussentijd voorzichtig beheerd met professionele begeleiding, met als doel de waarde ervan tegenover de inflatie te behouden.

Zo blijft de kracht die u ons vandaag toevrouwt, ook aan het einde van die 18 jaar nog bestaan.

10. EEN KEUZE VOOR 18 JAAR

C-smart staat vandaag sterker dan ooit.

Meer dan ooit is deze verlenging nodig. Als er vandaag ergens in Vlaanderen vraag is naar onafhankelijke begeleiding en advies op top-niveau, dan is het op het vlak van digitalisering: die ontwikkelingen volgen elkaar sneller op dan besturen alleen kunnen bijbenen.

De organisatie heeft zich de afgelopen jaren gericht ontwikkeld, duidelijke keuzes gemaakt en een stevig fundament uitgebouwd voor de toekomst. De commerciële dubbelrol werd volledig afgebouwd, de positie van C-smart als publieke partner van lokale besturen werd versterkt en de financiële basis werd structureel verankerd.

Maar uiteindelijk gaat dit dossier niet over C-smart. Het gaat over de realiteit waarmee lokale besturen vandaag geconfronteerd worden. Die realiteit is duidelijk. De geopolitieke situatie is veranderd en zal ook impact hebben op lokale besturen. Digitalisering wordt steeds complexer. Technologie evolueert sneller dan ooit. De verwachtingen van burgers blijven stijgen. Regelgeving wordt uitgebreider. Cyberdreigingen nemen toe. En gespecialiseerde expertise wordt steeds schaarser en duurder.

Dit is geen tijdelijke evolutie. Dit is de nieuwe realiteit waarin lokale besturen de komende jaren zullen moeten functioneren. De vraag is dan ook niet of die uitdaging bestaat. De vraag is **hoe we ze organiseren**.

Lokale besturen kunnen ervoor kiezen om die uitdagingen elk afzonderlijk aan te pakken. Maar dat betekent dat expertise opnieuw versnipperd wordt, dat schaalvoordelen verdwijnen en dat besturen steeds meer zelf moeten organiseren, met alle bijkomende kosten, risico's en afhankelijkheden die daarbij horen.

Of ze kunnen ervoor kiezen om verder te bouwen op een model waarin middelen, kennis en slagkracht worden gebundeld. Een model waarin besturen niet telkens opnieuw hetzelfde wiel moeten uitvinden. Een model waarin expertise gedeeld wordt. Een model waarin schaalvoordelen behouden blijven. Een model

waarin samenwerking de basis vormt voor verdere digitalisering.

Dit kenmerkt de bijzondere positie van C-smart als publiek model: niet gebonden aan leveranciers, zonder winstoogmerk, met de schaalkracht van een groot bestuur voor elk bestuur, groot of klein, en met de gegevens altijd in publieke handen. Vier redenen die alleen samen dit verschil kunnen maken.

Dat is de keuze die vandaag voorligt.

Een verlenging van C-smart is daarom geen louter juridische beslissing. Het is een expliciete keuze voor **samenwerking als structureel model**. Een keuze voor het bundelen van middelen, expertise en investeringskracht. Een keuze voor een aanpak waarbij besturen elkaar versterken in plaats van elk afzonderlijk dezelfde uitdagingen te moeten oplossen.

Niet verlengen betekent dat een deel van die gezamenlijke structuur verdwijnt. Dat expertise opnieuw versnipperd raakt. Dat schaalvoordelen afnemen. En dat besturen meer zelf zullen moeten organiseren.

Deze beslissing gaat daarom veel verder dan een statutaire verlenging. Ze bepaalt in wezen hoe lokale besturen hun digitale organisatie willen vormgeven in een wereld die steeds sneller verandert:

**individueel organiseren wat steeds complexer wordt, of
samen bouwen aan een model dat die complexiteit beheersbaar maakt.**

Want uiteindelijk gaat deze beslissing niet alleen over vandaag. Ze gaat over de vraag welke slagkracht lokale besturen morgen nodig hebben. En over de vraag hoe we die slagkracht samen organiseren.

“Geen enkel lokaal bestuur hoeft deze digitale opdracht alleen te dragen. Wat afzonderlijk steeds moeilijker wordt, kunnen we samen opnieuw beheersbaar maken.”

Uiteindelijk draait dit alles om één ding: uw inwoners beter dienen. Dankzij de mogelijkheden van nieuwe technologie, en dankzij oplossingen die betaalbaar blijven omdat wij ze samen met u ontwikkelen.

Dat is de keuze die vandaag voorligt. Niet alleen voor morgen. Maar voor de komende **18 jaar**.

11. BIJLAGEN

BIJLAGE 1:

DIGITALE BASIS: VAN ORDE IN DE CHAOS NAAR GRIP OP HET GEHEEL

1.1. De uitdaging

Veel lokale besturen herkennen dezelfde situatie. Applicaties zijn doorheen de jaren gegroeid. Nieuwe toepassingen werden toegevoegd wanneer zich een behoefte stelde. Contracten werden afzonderlijk afgesloten. Infrastructuur werd vernieuwd wanneer dat nodig was. Informatie werd opgeslagen waar de dagelijkse werking dat vroeg.

Op zich is daar niets verkeerd mee. Maar na verloop van tijd ontstaat een omgeving waarin het steeds moeilijker wordt om overzicht te bewaren. Besturen weten vaak niet exact welke toepassingen ze gebruiken, hoe systemen met elkaar verbonden zijn, welke contracten wanneer aflopen of waar de grootste risico's zich bevinden.

Daardoor wordt het moeilijker om investeringen te plannen, digitale risico's te beheersen en verdere digitalisering gericht aan te sturen.

Vele besturen stellen zich vandaag dezelfde vragen:

“Welke applicaties gebruiken we eigenlijk nog?”

“Waar zitten onze grootste risico's?”

“Welke contracten lopen binnenkort af?”

“Hoe zorgen we ervoor dat nieuwe digitale initiatieven passen binnen het geheel?”

Precies daar begint de uitdaging van de digitale basis.

1.2. Wat C-smart biedt

De digitale basis omvat de fundamenteën waarop de volledige digitale werking van een bestuur steunt: applicaties, infrastructuur, data- en informatiebeheer, e-inclusie, beleid, contracten en governance.

C-smart helpt besturen om dat geheel opnieuw zichtbaar, beheersbaar en toekomstgericht te maken.

Daarbij streven we eerst naar **transparantie**. Want enkel wanneer een bestuur zicht heeft op zijn volledige digitale omgeving, kunnen onderbouwde keuzes worden gemaakt.

Vanuit dat inzicht ontstaat **samenhang**. Toepassingen, infrastructuur, data en informatiebeheer worden niet langer afzonderlijk bekeken, maar als onderdelen van één digitaal ecosysteem.

Vervolgens versterken we de **beheersbaarheid** van het landschap. Door meer grip op contracten, leveranciers, governance en investeringen krijgen besturen opnieuw controle over hun digitale ontwikkeling.

Dat alles moet uiteindelijk leiden tot meer **betrouwbaarheid**. Een sterke digitale basis zorgt ervoor dat dienstverlening kan blijven functioneren, risico's beheersbaar blijven en investeringen duurzaam renderen.

1.3. Waaruit bestaat deze dienstverlening?

Om dat inzicht en die samenhang op te bouwen, ondersteunt C-smart lokale besturen op verschillende niveaus.

- **Digitale maturiteitsscan**
Een gestructureerde analyse van de digitale maturiteit van een bestuur, met aandacht voor governance, processen, applicaties, data, infrastructuur, dienstverlening, beleid en organisatie. Het resultaat is een helder beeld van de huidige situatie en een concreet groeipad voor de toekomst.
- **Software-inventarisatie en licentiebeheer**
Ondersteuning bij het in kaart brengen van applicaties, licenties, leveranciers, contracten en afhankelijkheden. Hierdoor ontstaat opnieuw grip op kosten, risico's en toekomstige investeringen.
- **Betrouwbare IT-infrastructuur**
Begeleiding bij het evalueren, moderniseren en versterken van infrastructuur, zowel binnen klassieke omgevingen als cloudomgevingen.
- **Duurzaam informatiebeheer**
Ondersteuning rond archivering, governance, datakwaliteit, lifecyclebeheer en naleving van regelgeving zodat informatie duurzaam beheerd blijft.
- **E-inclusie en toegankelijke dienstverlening**
Begeleiding bij het toegankelijk maken van digitale dienstverlening, zodat digitalisering geen extra drempel vormt voor inwoners.

1.4. Evolutie doorheen de jaren

De vraag naar ondersteuning rond de digitale basis is de voorbije jaren sterk toegenomen. Lokale besturen zoeken steeds vaker ondersteuning rond digitale maturiteit, overzicht van hun applicatielandschap, informatiebeheer en strategische digitalisering. Wat vroeger vaak als een technisch ICT-thema werd beschouwd, is vandaag uitgegroeid tot een bestuursvraagstuk.

Enkele kerncijfers illustreren deze evolutie:

De omzet uit digitale basis start in 2026 met 100.000 euro. Volgens het meerjarenplan groeit dit naar 425.000 euro in 2027, 525.000 euro in 2028 en 625.000 euro in 2029.

Deze evolutie toont aan dat de digitale basis steeds meer wordt gezien als een noodzakelijke voorwaarde voor succesvolle digitalisering.

1.5. Waar bouwen we verder aan?

De digitale basis blijft de komende jaren verder evolueren van een verzameling ondersteunende diensten naar een geïntegreerd model waarmee lokale besturen hun volledige digitale ecosysteem kunnen begrijpen, beheeren en sturen.

Een eerste belangrijke ontwikkeling is de verdere uitbouw van **strategische digitalisering**. Besturen hebben steeds meer nood aan ondersteuning bij het maken van fundamentele keuzes over hun digitale toekomst. Welke investeringen zijn noodzakelijk? Welke ontwikkelingen verdienen prioriteit? Hoe blijven organisaties wendbaar in een omgeving die voortdurend verandert? C-smart wil besturen daarin steeds meer begeleiden vanuit een langetermijnperspectief.

Daarnaast zal ook **artificiële intelligentie** een steeds belangrijkere plaats innemen binnen de digitale basis. Niet als een losstaande technologie, maar als een hulpmiddel dat geïntegreerd wordt binnen de bredere digitale werking van een bestuur. Daarbij ligt de focus op het identificeren van relevante toepassingen, het veilig en verantwoord gebruik van AI en de vertaalslag naar concrete meerwaarde voor de organisatie.

Ook **datagedreven werken** wordt verder uitgebouwd. Vandaag beschikken besturen over steeds grotere hoeveelheden data, maar ontbreekt vaak de structuur om die data effectief te benutten. Door te investeren in datagovernance, datakwaliteit en beleidsinformatie helpt C-smart besturen om data om te zetten in inzichten die beleidskeuzes en dienstverlening versterken. Daarbij besteden we ook aandacht aan datasoevereiniteit, zodat lokale besturen controle behouden over hun gegevens, digitale afhankelijkheden en strategische keuzes. In een digitale omgeving waarin data steeds belangrijker wordt, vormt die autonomie een essentiële voorwaarde

voor duurzame en toekomstgerichte digitalisering.

Een kernbouwsteen van vandaag is enterprise architectuur voor lokale besturen, de concrete uitwerking van de sleutelstap uit hoofdstuk 2.2 en 4.2: elk bestuur grondig leren kennen. Daarmee ondersteunen we besturen bij het creëren van een geïntegreerd overzicht van hun volledige digitale omgeving: van strategie en processen tot applicaties, governance, data, infrastructuur en leveranciers. Deze stap is niet vrijblijvend: ze is de voorwaarde om door te groeien naar fase 2, het gedeelde digitale huis (zie hoofdstuk 5).

Daarnaast blijft C-smart investeren in **opleidingen, kennisontwikkeling en innovatie**, zodat besturen niet alleen beschikken over de juiste technologie, maar ook over de kennis en vaardigheden om die duurzaam te gebruiken. De uitbouw van de C-smart Dojo zal daarbij een belangrijke rol spelen als centraal leerplatform voor digitale kennis, opleiding en expertiseontwikkeling.

Het uiteindelijke doel blijft onveranderd: lokale besturen helpen om hun digitale omgeving niet langer als een verzameling losse onderdelen te beheeren, maar als één samenhangend geheel.

1.6. Wat levert dit op?

Een sterke digitale basis zorgt voor meer overzicht, beter onderbouwde investeringen en minder risico's. Ze voorkomt dubbele investeringen, maakt digitale keuzes transparanter en verhoogt de continuïteit van de dienstverlening. Daardoor ontstaat niet alleen een beter beheersbaar digitaal landschap vandaag, maar ook een stevig fundament voor verdere innovatie morgen.

BIJLAGE 2: DIGITALE VEILIGHEID: VAN AD HOC NAAR WEERBAAR

2.1. De uitdaging

Digitale veiligheid is voor lokale besturen uitgegroeid tot veel meer dan een ICT-vraagstuk. Cyberdreigingen worden professioneler. Regelgeving zoals GDPR en NIS2 stelt steeds hogere eisen. Tegelijk groeit de afhankelijkheid van digitale systemen voor de dagelijkse dienstverlening.

Veel besturen nemen vandaag maatregelen waar nodig, maar missen een geïntegreerd overzicht. Veiligheid groeit vaak historisch en verspreid over verschillende systemen, processen en verantwoordelijkheden. Daardoor ontstaan vragen zoals:

“Zijn we voldoende beschermd?”

“Waar bevinden zich onze grootste risico's?”

“Zijn we klaar voor NIS2?”

“Wat gebeurt er wanneer zich morgen een incident voordoet?”

Digitale veiligheid gaat daardoor niet langer over technologie alleen, maar over de weerbaarheid van de volledige organisatie.

2.2. Wat C-smart biedt

C-smart ondersteunt lokale besturen bij het ontwikkelen van een duurzame en geïntegreerde aanpak van digitale veiligheid. Daarbij kijken we niet alleen naar technologie, maar ook naar **risicobeheersing, weerbaarheid, governance en compliance**. Heldere verantwoordelijkheden, transparante besluit-

vorming en een gedragen veiligheidsbeleid vormen de basis van digitale weerbaarheid.

Onze ambitie is om veiligheid te verankeren in de werking van het bestuur, zodat ze niet afhankelijk blijft van individuele maatregelen of tijdelijke projecten.

2.3. Waaruit bestaat deze dienstverlening?

De dienstverlening omvat vandaag onder meer:

- **Cybersecurity- en veiligheidsassessments**
Inzicht in risico's, kwetsbaarheden en maturiteit.
- **Informatiebeveiligingsbeleid en governance**
Ondersteuning bij rollen, verantwoordelijkheden, beleidskaders en organisatie.
- **Risicobeheer en compliance**
Begeleiding rond GDPR, NIS2 en andere relevante regelgeving.
- **Security-roadmaps**
Gefaseerde trajecten om investeringen en verbeteringen te plannen.
- **DPO- en CISO-ondersteuning**
Gespecialiseerde expertise wanneer die intern ontbreekt.
- **Awareness en opleiding**
Versterken van veilig gedrag en risicobewustzijn binnen de organisatie.
- **Business continuity en digitale weerbaarheid**
Ondersteuning bij continuïteitsplanning, risicoanalyse en herstelstrategieën om de dienstverlening beter bestand te maken tegen verstoringen.

2.4. Evolutie doorheen de jaren

De aandacht voor digitale veiligheid is de voorbije jaren sterk toegenomen. Waar besturen vroeger vooral focusten op technische beveiliging, groeit vandaag de behoefte aan een geïntegreerde aanpak waarin beleid, processen en organisatie even belangrijk worden.

Enkele kerncijfers illustreren die evolutie:

De omzet uit digitale veiligheid steeg van 349.580 euro in 2019 naar 794.641 euro in 2025, meer dan een verdubbeling. Volgens het meerjarenplan groeit dit verder naar 1.400.000 euro in 2029.

Het aantal besturen dat een beroep doet op deze dienstverlening nam toe van 61 in 2021 naar 88 in 2025.

2.5. Waar bouwen we verder aan?

Digitale veiligheid evolueert steeds meer van een technische discipline naar een integraal onderdeel van goed bestuur. Daarom blijft C-smart investeren in een dienstverlening die besturen niet alleen helpt beschermen tegen de risico's van vandaag, maar hen ook voorbereidt op de uitdagingen van morgen.

Een eerste belangrijke prioriteit is de verdere ondersteuning rond **NIS2 en andere regelgeving**. De impact van deze regelgeving neemt toe en vraagt een meer structurele aanpak van informatieveiligheid. C-smart wil lokale besturen ondersteunen bij het vertalen van wettelijke verplichtingen naar werkbare processen, governance, verantwoordelijkheden en concrete maatregelen. Het doel is niet alleen om compliant te zijn, maar ook om aantoonbaar in controle te blijven over de digitale omgeving.

Daarnaast wordt gewerkt aan **gestandaardiseerde security-frameworks voor lokale besturen**. Vandaag bouwen veel organisaties nog afzonderlijk hun eigen aanpak uit. Door gemeenschappelijke methodieken, referentiekaders en modellen beschikbaar te maken, kunnen besturen sneller investeren in veiligheid, kennis delen en schaalvoordelen realiseren.

Ook de evolutie naar **continue monitoring en rapportering** krijgt een belangrijke plaats. Waar veiligheid vandaag vaak wordt geëvalueerd op vaste momenten, groeit de behoefte aan permanente opvolging van risico's, maturiteit en beveiligingsmaatregelen. Door verder in te zetten op dashboards, rapportering en periodieke opvolging krijgen besturen meer inzicht en kunnen zij actief sturen op hun veiligheidsniveau.

Tegelijk wordt sterk ingezet op **incident response en crisisbeheer**. Niet alleen het voorkomen van incidenten wordt belangrijker, maar ook het vermogen om snel en correct

te reageren wanneer zich toch een probleem voordoet. Besturen moeten weten welke processen gevolgd moeten worden, welke verantwoordelijkheden bestaan en hoe de continuïteit van de dienstverlening verzekerd kan blijven in crisissituaties.

Nieuwe technologieën zoals artificiële intelligentie, cloudplatformen en uitgebreide datadeling brengen bovendien nieuwe opportuniteiten, maar ook nieuwe risico's met zich mee. Daarom blijft C-smart investeren in de **veilige adoptie van nieuwe technologieën**, zodat innovatie en veiligheid hand in hand kunnen blijven gaan. Veiligheid wordt daarbij geen rem op innovatie, maar een voorwaarde om nieuwe mogelijkheden met vertrouwen te benutten.

Nieuwe uitdagingen rond **gegevensbescherming, cloudomgevingen en datasoevereiniteit** vragen een geïntegreerde aanpak van veiligheid en digitale autonomie. Lokale besturen moeten niet alleen hun gegevens beschermen, maar ook voldoende controle behouden over hun digitale infrastructuur, data en strategische keuzes. Daarom volgt C-smart deze ontwikkelingen actief op en helpt het besturen om hierin toekomstgerichte keuzes te maken.

Daarnaast wil C-smart de samenwerking tussen lokale besturen verder versterken

via **kennisdeling, gezamenlijke methodieken en uitwisseling van best practices**. De ervaring die in één bestuur wordt opgebouwd, moet immers ook beschikbaar kunnen worden voor andere besturen. Zo ontstaat een lerend netwerk waarin organisaties elkaar versterken in plaats van telkens opnieuw dezelfde uitdagingen afzonderlijk aan te pakken.

Tot slot volgt C-smart actief de ontwikkelingen rond **kwantumtechnologie** op. Hoewel de grootschalige impact zich nog in de toekomst situeert, is het belangrijk dat lokale besturen tijdig voorbereid worden op nieuwe vormen van gegevensbescherming en encryptie. Daarom investeren we nu al in een project dat ons op basis van incrementele kennisopbouw, opvolging van de markt en security bouwstenen en vervolgens inbrengen in de security infrastructuur van een lokaal bestuur geleidelijk in staat stelt onze vennoten een kwantsprong te laten maken tegen 2030.

Door vandaag al expertise op te bouwen, willen we besturen helpen om toekomstige risico's én opportuniteiten tijdig te begrijpen en weloverwogen keuzes te maken wanneer deze technologie verder doorbreekt. Zo evolueert digitale veiligheid niet alleen mee met de dreigingen van vandaag, maar bereidt zij lokale besturen ook voor op de uitdagingen van morgen.

2.6. Wat levert dit op?

Een geïntegreerde veiligheidsaanpak beperkt risico's, verhoogt de continuïteit van de dienstverlening en maakt investeringen beter

beheersbaar. Besturen krijgen meer inzicht, meer controle en meer zekerheid in een steeds complexere digitale omgeving.

BIJLAGE 3:

SLIMME OPLOSSINGEN: VAN LOSSE EXPERIMENTEN NAAR IMPACT

3.1. De uitdaging

Nieuwe technologieën dienen zich vandaag sneller aan dan ooit tevoren. Artificiële intelligentie, automatisering, data-analyse en digitale dienstverlening creëren enorme mogelijkheden voor lokale besturen.

Tegelijk ervaren veel organisaties dat het niet eenvoudig is om die mogelijkheden om te zetten in concrete resultaten.

Vragen die vaak terugkomen zijn:

“Waar moeten we beginnen?”

“Welke toepassingen leveren echt meerwaarde op?”

“Hoe zorgen we ervoor dat innovatie meer wordt dan een proefproject?”

“Hoe krijgen we medewerkers mee?”

De uitdaging ligt vandaag niet in het gebrek aan technologie. De uitdaging ligt in het maken van de juiste keuzes.

3.2. Wat C-smart biedt

C-smart ondersteunt besturen bij het vertalen van nieuwe technologie naar concrete meerwaarde. Daarbij staan waardecreatie, innovatie, toepasbaarheid en integratie centraal. Nieuwe technologie wordt niet bekeken als doel op zich, maar als middel om processen, dienstverlening en beleid te versterken.

Innovatie ontstaat niet alleen door nieuwe ideeën te ontwikkelen, maar ook door samenwerking en het sneller toegankelijk maken van innovatieve oplossingen voor lokale besturen.

3.3. Waaruit bestaat deze dienstverlening?

- **AI en strategische digitalisering**
Verkennen, beoordelen en implementeren van AI-toepassingen.
- **Datagedreven werken en business intelligence**
Dashboards, rapportering en beleidsinformatie.
- **Digitale dienstverlening en procesoptimalisatie**
Automatisering en verbetering van processen en dienstverlening.
- **Innovatie- en productontwikkelingstrajecten**
Van idee naar pilootproject en schaalbare oplossing.
- **Opleidingen en adoptiebegeleiding**
Ondersteuning van medewerkers en management.
- **Datagedreven beleidssturing**
Dashboards, rapportering en beleidsanalyse.
- **GIS- en GEO-datatoepassingen**
Voor beleidssturing, ruimtelijke analyse en maatschappelijke monitoring.

3.4. Evolutie doorheen de jaren

De focus van digitalisering verschuift steeds meer van operationele automatisering naar strategische innovatie. Lokale besturen zetten steeds vaker in op datagedreven werken, AI en digitale dienstverlening.

Enkele kerncijfers illustreren die evolutie:

AI-governance en AI voor de bedrijfsvoering starten in 2027 met een geraamde omzet van respectievelijk 100.000 en 75.000 euro, en groeien volgens het meerjarenplan tegen 2029 naar 300.000 en 250.000 euro.

Het kenniscentrum komt daar vanaf 2028 bij, met een geraamde omzet van 250.000 euro, oplopend tot 450.000 euro in 2029.

3.5. Waar bouwen we verder aan?

De komende jaren verschuift de aandacht steeds meer van experimenten naar structurele toepassing van innovatie binnen lokale besturen. Een belangrijke focus ligt daarbij op de verdere integratie van **artificiële intelligentie**. Lokale besturen bevinden zich vandaag vaak nog in een verkennende fase. C-smart wil hen begeleiden in de overgang van losse experimenten naar duurzame toepassingen die effectief bijdragen aan de werking van de organisatie.

Tegelijk wordt verder geïnvesteerd in **datagedreven besluitvorming**. Data moet niet alleen beschikbaar zijn, maar ook bruikbaar worden voor management, administratie en beleid. Daarom bouwen we verder aan ondersteuningsmodellen rond dashboards, rapportering, beleidsinformatie en business intelligence.

Ook de ontwikkeling van **schalbare digitale dienstverlening** krijgt veel aandacht. Wanneer een oplossing succesvol is in één bestuur, moet die ook inzetbaar kunnen zijn in andere besturen. Door standaardisatie en hergebruik ontstaat meer impact uit dezelfde investering.

3.6. Wat levert dit op?

Slimme oplossingen zorgen voor efficiëntiewinst, sterkere dienstverlening en een hogere return op investeringen. Ze maken innovatie schaalbaar en praktisch toepasbaar binnen de realiteit van lokale besturen.

Geografische gegevens en ruimtelijke data zullen een steeds belangrijkere rol spelen in datagedreven beleid. Datagedreven beleid vraagt niet alleen toegang tot data, maar ook voldoende controle over de manier waarop gegevens worden beheerd, gedeeld en gebruikt. Daarom investeert C-smart verder in kennis en toepassingen rond GIS- en GEO-data.

Daarnaast willen we innovatie nog sterker verbinden met de digitale basis en digitale veiligheid. Nieuwe toepassingen mogen geen nieuwe versnippering creëren, maar moeten ingebed worden in een samenhangend digitaal landschap.

Ook de samenwerking tussen besturen zal verder worden uitgebouwd. Via kennisdeling, gezamenlijke innovatieprojecten en een steeds sterker innovatie-ecosysteem kunnen nieuwe oplossingen sneller worden ontwikkeld, gevalideerd en opgeschaald. Zo groeit deze pijler verder uit tot de motor waarmee lokale besturen nieuwe technologie op een gecontroleerde, duurzame en impactvolle manier inzetten.

De verdere uitbouw van het **C-smart Innovatie Lab** zal hierbij een belangrijke rol spelen als plaats waar lokale besturen, partners en experts samen nieuwe toepassingen kunnen ontwikkelen, testen en opschalen.

Complementair daaraan wordt ook de **C-smart Dojo** uitgebouwd. Waar het Innovatie Lab zich richt op experimenteren, ontwikkelen en testen, focust de Dojo op kennisopbouw, opleiding en adoptie. Beide initiatieven versterken elkaar en helpen lokale besturen om nieuwe technologie niet alleen te verkennen, maar ook duurzaam te implementeren.

BIJLAGE 4: BELEIDSTOEPASSINGEN: VAN TECHNOLOGIE NAAR BELEIDSIMPACT

4.1. De uitdaging

Lokale besturen worden geconfronteerd met complexe maatschappelijke uitdagingen. Mobiliteit, veiligheid, leefbaarheid en handhaving vragen steeds meer opvolging, sturing en onderbouwde besluitvorming. Technologie biedt nieuwe mogelijkheden, maar roept tegelijk vragen op.

*“Hoe zetten we technologie correct in?”
“Hoe creëren we maatschappelijk draagvlak?”
“Hoe zorgen we ervoor dat investeringen beleidsimpact hebben?”*

4.2. Wat C-smart biedt

C-smart ondersteunt besturen bij het inzetten van technologie voor concrete beleidsdoelstellingen. Daarbij staan **beleidsimpact, sturing, datagedreven besluitvorming, maatschappelijke verankering** en **goed bestuur** centraal. Transparantie, democratische controle en duidelijke governance zijn daarbij essentiële voorwaarden voor een verantwoorde inzet van technologie binnen publieke organisaties. Technologie wordt niet ingezet omdat het kan, maar omdat het bijdraagt aan betere beleidsresultaten.

4.3. Waaruit bestaat deze dienstverlening?

- **Verkeershandhaving**
Trajectcontroles, ANPR en verkeersveiligheid.
- **Monitoring van beleidsdomeinen**
Mobiliteit, veiligheid, leefomgeving en openbare orde.
- **Regie en implementatie**
Businesscases, stakeholdermanagement en projectbegeleiding.

4.4. Evolutie doorheen de jaren

Steeds meer lokale besturen zetten technologie in om hun beleidsdoelstellingen te ondersteunen. De aandacht verschuift daarbij van losse toepassingen naar geïntegreerde beleidsinstrumenten.

Enkele kerncijfers illustreren die evolutie:

Handhaving is de snelst groeiende dienstverlening binnen beleidstoepassingen: van een startomzet van 278.264 euro in 2024 naar 1.101.218 euro in 2025, met een geraamde groei naar 1.400.000 euro in 2029 volgens het meerjarenplan.

Het aantal besturen dat hierop een beroep doet, steeg van 8 in 2024 naar 14 in 2025, met een toename van het aantal vaststellingen van 54.474 naar 152.019.

4.5. Waar bouwen we verder aan?

De inzet van technologie voor beleidsdoelstellingen staat nog maar aan het begin van haar ontwikkeling.

De komende jaren wil C-smart inzetten op **geïntegreerde handhavingsstrategieën**, waarbij verschillende technologieën, data-bronnen en beleidsdomeinen beter op elkaar worden afgestemd. Hierdoor ontstaat een meer samenhangende aanpak van mobiliteit, veiligheid en leefbaarheid.

Daarnaast wordt verder gebouwd aan **evidence-based beleid**. Beleidsbeslissingen zullen steeds vaker ondersteund worden door data, analyses en meetbare indicatoren.

4.6. Wat levert dit op?

Beleids toepassingen zorgen voor meer impact, betere besluitvorming en een efficiëntere inzet van middelen. Ze verbinden technologie rechtstreeks met maatschappelijke doelstellingen.

“Technologie wordt pas waardevol wanneer ze maatschappelijke meerwaarde creëert.”

C-smart wil besturen helpen om die evolutie op een praktische en haalbare manier door te maken.

Daarnaast bouwen we verder aan de ontwikkeling van **geïntegreerde beleidstoepassingen en -ondersteuning** met betrekking tot mobiliteit, klimaat en zorg.

Ook de ontwikkeling van **schaalbare en herbruikbare toepassingen** blijft belangrijk. Oplossingen die hun meerwaarde bewijzen in één bestuur moeten kunnen worden opgeschaald naar andere besturen, zodat kennis en investeringen maximaal renderen.

Tegelijk wordt gewerkt aan een sterkere koppeling tussen beleidstoepassingen, data, artificiële intelligentie, digitale veiligheid en de digitale basis. Daardoor ontstaat een geïntegreerd beleidsinstrumentarium in plaats van een verzameling afzonderlijke toepassingen.

Omdat technologie in beleidscontext vaak een directe impact heeft op burgers, zal daarnaast veel aandacht blijven gaan naar **governance, ethiek, proportionaliteit en maatschappelijk draagvlak**.

BIJLAGE 5:

RAAMOVEREENKOMSTEN: VAN COMPLEXE AANKOOP NAAR COLLECTIEVE SLAGKRACHT

5.1. De uitdaging

Voor veel besturen wordt niet de technologie, maar de aankoop ervan de grootste uitdaging. Regelgeving rond overheidsopdrachten wordt complexer. Technologie evolueert sneller. Leverancierslandschappen worden groter en specialistischer. Veel besturen beschikken niet over de tijd of capaciteit om elke aankoop volledig zelfstandig te organiseren.

5.2. Wat C-smart biedt

Via de aankoopcentrale organiseert C-smart schaal, expertise en juridische zekerheid. Besturen krijgen toegang tot vooraf geselecteerde oplossingen en leveranciers binnen een juridisch robuust kader. De meerwaarde zit daarbij niet alleen in het contract, maar ook in de voorbereiding, marktkennis, kwaliteitsbewaking en ondersteuning.

De meerwaarde van de aankoopcentrale ligt niet uitsluitend in schaalvoordelen of administratieve vereenvoudiging. C-smart beschouwt overheidsopdrachten ook als een hefboom voor innovatie. Door behoeften van lokale besturen te bundelen en toekomstgerichte eisen te formuleren, kunnen innovatieve oplossingen sneller hun weg vinden naar lokale besturen, zich sneller ontwikkelen en op grotere schaal worden ingezet.

Zo wordt de aankoopcentrale niet alleen een aankoopinstrument, maar ook een middel om innovatie, marktontwikkeling en toekomstgerichte oplossingen te stimuleren.

5.3. Waaruit bestaat deze dienstverlening?

Vandaag omvat de aankoopcentrale onder meer raamovereenkomsten rond:

- infrastructuur;
- standaardsoftware;
- cloud;
- backoffice-oplossingen;
- participatieplatformen;
- notulenbeheer;
- e-inclusie;
- Smart City Cloud platform.

5.4. Evolutie doorheen de jaren

De aankoopcentrale groeide uit tot één van de belangrijkste instrumenten van C-smart.

Enkele kerncijfers illustreren die evolutie:

De omzet via de aankoopcentrale groeide van 26.529 euro in 2019 naar 665.804 euro in 2025. Volgens het meerjarenplan zet die groei zich door naar 1.000.000 euro in 2029.

5.6. Wat levert dit op?

Besturen besparen tijd, beperken risico's en krijgen toegang tot schaalvoordelen die individueel moeilijk haalbaar zijn.

“De meerwaarde van een raamovereenkomst zit niet alleen in de aankoop. Ze zit in alles wat eraan voorafgaat.”

5.5. Waar bouwen we verder aan?

De rol van de aankoopcentrale evolueert voortdurend mee met de behoeften van lokale besturen. Naast de verdere professionalisering van bestaande raamovereenkomsten investeert C-smart de komende jaren in nieuwe domeinen zoals burgerzaken, sociale dienstverlening, GIS-oplossingen, toegangsbeheer en infrastructuur.

Tegelijk willen we de aankoopcentrale nog sterker positioneren als een strategisch instrument voor digitalisering. De focus ligt niet alleen op juridisch correcte aankoop, maar ook op kwaliteit, innovatie, samenhang en langetermijnwaarde.

Door marktkennis, technische expertise en kennis van overheidsopdrachten te combineren, wil C-smart besturen nog beter ondersteunen bij het maken van toekomstgerichte keuzes.

Daarbij evolueert de aankoopcentrale steeds meer van een aankoopinstrument naar een platform voor toekomstgericht aanbesteden. Naast doorgedreven marktconsultaties, toekomstgerichte behoeftebevestigingen, innovatiegerichte specificaties, wordt gewerkt aan en langetermijnvisie en -aanpak waarbij we op zoek gaan naar een toekomstbestendige manier van innovatief aanbesteden in een zeer snel evoluerende markt. We behouden de rechtszekerheid voor onze klanten en maken de meest recente technologie en oplossingen toegankelijk.

Bij de selectie van oplossingen wordt ook aandacht besteed aan interoperabiliteit, open standaarden en digitale autonomie, zodat besturen hun controle over data en processen maximaal behouden.

Zo wordt de aankoopcentrale niet alleen een instrument voor efficiënte aankoop, maar ook een hefboom voor innovatie, marktontwikkeling en duurzame digitale vooruitgang.

BIJLAGE 6:

BEGELEIDING EN CONSULTANCY: VAN VRAAGSTUK NAAR RICHTING

6.1. De uitdaging

Niet elke uitdaging vraagt meteen een oplossing. Vaak begint alles met inzicht. Besturen zoeken antwoorden op vragen rond digitalisering, veiligheid, organisatieontwikkeling en innovatie.

6.2. Wat C-smart biedt

C-smart helpt organisaties om keuzes te structureren, prioriteiten te bepalen en ambities te vertalen naar haalbare trajecten. Daarbij ondersteunen we besturen bij **digitale governance, besluitvorming en de organisatie van digitale sturing**. Zo combineren we expertise, ervaring en onafhankelijkheid om besturen te helpen goed onderbouwde keuzes te maken.

6.3. Waaruit bestaat deze dienstverlening?

- strategisch advies;
- maturiteitsanalyses;
- audits;
- roadmaps;
- adoptie- en veranderluik van digitale transitieprojecten;
- implementatiebegeleiding.

6.4. Evolutie doorheen de jaren

De vraag naar strategische begeleiding groeit jaar na jaar op basis van nieuwe evoluties en trends.

6.5. Waar bouwen we verder aan?

De vraag naar strategische begeleiding blijft groeien. Lokale besturen worden geconfronteerd met steeds complexere keuzes en hebben nood aan ondersteuning die verder gaat dan technische expertise alleen.

Daarom bouwt C-smart verder aan geïntegreerde trajecten waarin analyse, strategie, aankoop en implementatie beter op elkaar aansluiten. Besturen zullen steeds vaker kunnen rekenen op één begeleidingstraject dat loopt van visie en roadmap tot realisatie.

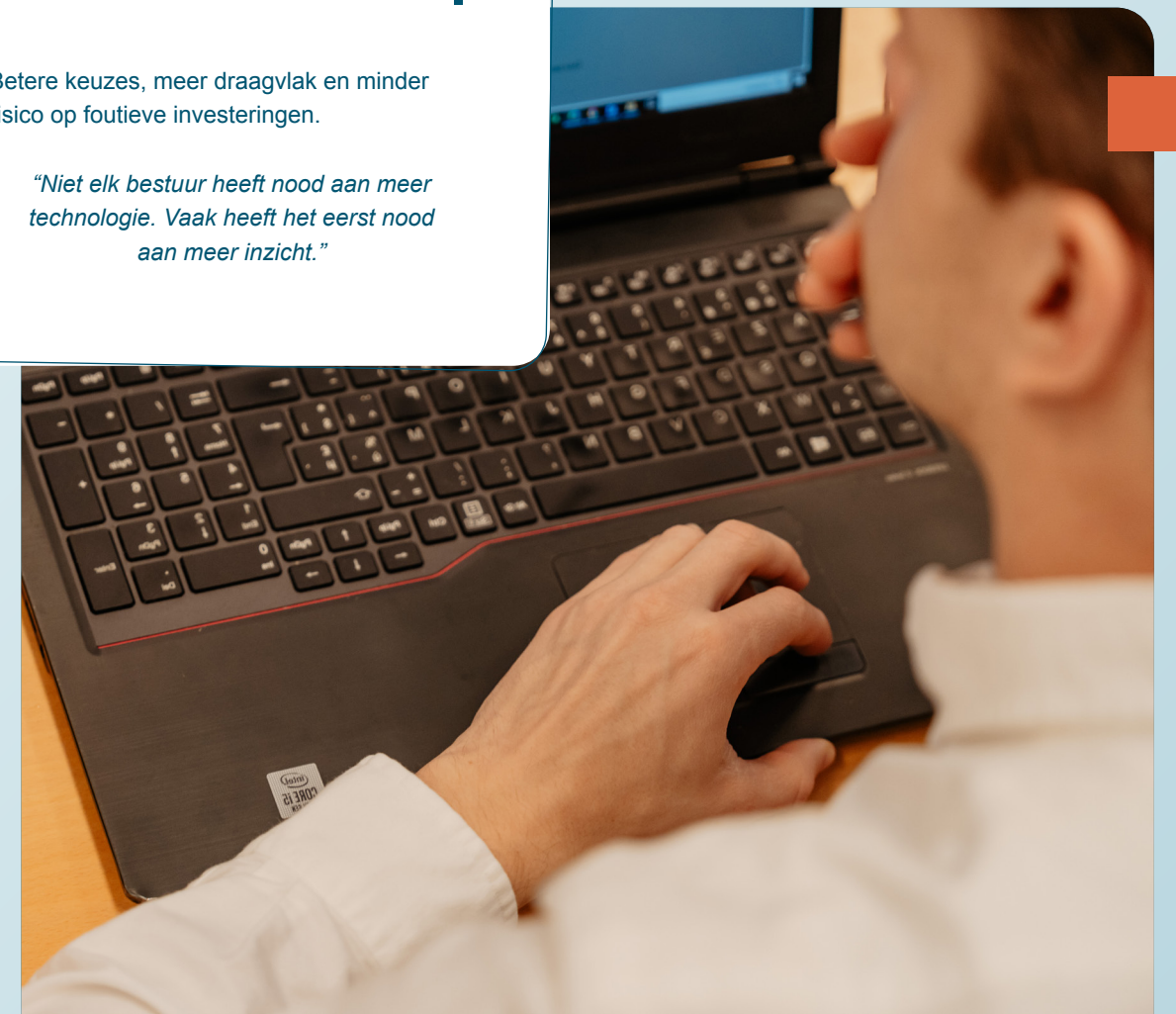
Daarbij situeert de ondersteuning zich steeds binnen de context van digitale transitie. C-smart ondersteunt besturen bij de adoptie van digitale veranderingen, zonder de bredere HR- en organisatieontwikkeling over te nemen.

Daarnaast blijft de focus liggen op onafhankelijk advies, kennisdeling en het versterken van de interne besluitvorming binnen lokale besturen. Via de C-smart Dojo wil C-smart die kennisdeling verder versterken. Opleidingen, webinars, praktijkgerichte sessies en leertrajecten moeten besturen helpen om nieuwe inzichten sneller om te zetten in concrete toepassingen binnen hun organisatie.

6.6. Wat levert dit op?

Betere keuzes, meer draagvlak en minder risico op foutieve investeringen.

“Niet elk bestuur heeft nood aan meer technologie. Vaak heeft het eerst nood aan meer inzicht.”



BIJLAGE 7:

INZET VAN VASTE PROFIELEN: EXPERTISE WANNEER U ZE NODIG HEEFT

7.1. De uitdaging

Digitale ambities groeien sneller dan de capaciteit die beschikbaar is om ze te realiseren. Daarnaast is gespecialiseerde digitale expertise schaars op de arbeidsmarkt. Veel besturen vinden moeilijk de juiste profielen of hebben onvoldoende schaal om bepaalde expertise voltijds in dienst te nemen.

7.3. Waaruit bestaat deze dienstverlening?

- DPO's
- CISO's
- informatiebeheerders
- ICT-profielen
- data-experten
- project- en programmaondersteuning
- AI-officers
- sanctionerend ambtenaar
- back-up sanctionerend ambtenaar

7.4. Evolutie doorheen de jaren

De vraag naar gespecialiseerde expertise blijft groeien.

7.2. Wat C-smart biedt

C-smart maakt gespecialiseerde expertise toegankelijk voor lokale besturen. Niet om interne medewerkers te vervangen, maar om organisaties tijdelijk of structureel te versterken. Sommige besturen hebben slechts gedurende een beperkte periode of enkele dagen per week nood aan gespecialiseerde expertise. Door profielen flexibel in te zetten krijgen zij toch toegang tot de juiste kennis wanneer dat nodig is.

7.5. Waar bouwen we verder aan?

De arbeidsmarkt voor digitale profielen zal de komende jaren alleen maar uitdagender worden. Daarom wil C-smart het netwerk van gespecialiseerde experts verder uitbreiden en flexibeler maken. Besturen moeten sneller toegang krijgen tot de juiste expertise, ongeacht hun grootte of maturiteit.

Expertise rond data, artificiële intelligentie, digitale autonomie en datasoevereiniteit zal de komende jaren steeds belangrijker worden voor lokale besturen. De C-smart Dojo zal deze kennisontwikkeling ondersteunen door expertise, opleidingen en praktijkervaring

toegankelijk te maken voor zowel medewerkers als bestuurders. Zo wordt kennis niet alleen tijdelijk ingehuurd, maar ook duurzaam opgebouwd binnen de organisatie.

Naast capaciteit wil C-smart ook blijvend bijdragen aan kennisopbouw binnen lokale besturen. Er wordt ingezet op een betere koppeling tussen expertise, dienstverlening en kennisoverdracht. Door expertise te delen en te verankeren ontstaat niet alleen ondersteuning op korte termijn, maar ook een versterking van de organisatie op lange termijn. Zo evolueert de inzet van vaste profielen van tijdelijke ondersteuning naar een structurele hefboom voor digitale slagkracht binnen lokale besturen.

7.6. Wat levert dit op?

Besturen krijgen snel toegang tot kennis en capaciteit zonder langdurige aanwervingsprocedures.

“Sterke digitale ambities vragen niet alleen om technologie, maar ook om mensen die ze mee realiseren.”



C-SMART
KENNIS. INSPIRATIE. INNOVATIE.

WWW.C-SMART.BE

