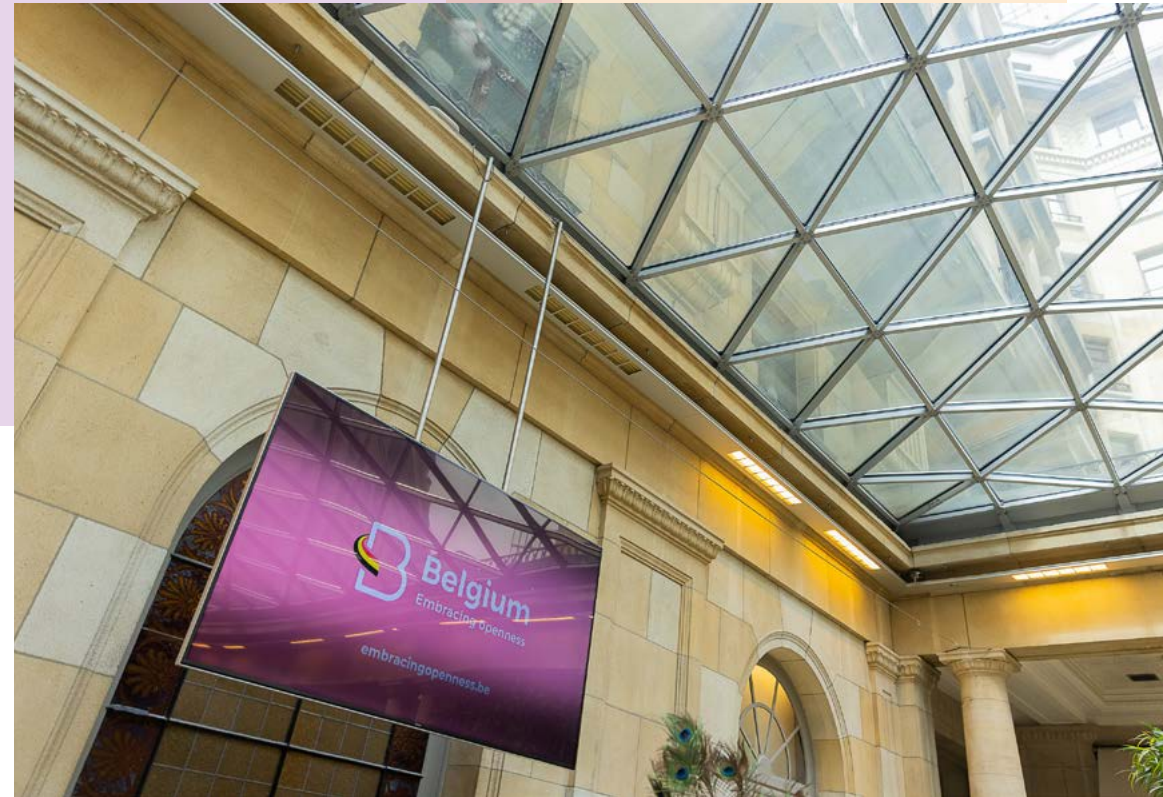


2023 Jaarverslag

Federale overheidssdienst
Kanselarij van de Eerste Minister



Inhoudsopgave

Voorwoord.....	3
Coördinatie van de evaluatie van het Belgische beleid door de OESO: COVID-19 crisisbeheer.....	4
De dienst Budget en Beheerscontrole in de kijker.....	5
De belangrijkste gebeurtenissen van het jaar.....	6
Viering van de nationale feestdag en het tienjarige jubileum van koning Filip.....	9
Lancering van de campagne «Belgium. Embracing openness».....	10
Succes van de «Federale Minuut».....	11

Versterking van de communicatie via sociale media.....	12
Renovatie van het Residence Palace - Internationaal Perscentrum.....	13
Betere preventie en veiligheid.....	14
Welzijn: sterkere banden tussen werknemers en uitbreiding van telewerk.....	15
Cijfers:	
Personeel.....	16
Vergaderingen.....	17
Vertalingen.....	17
Begroting.....	18
Subsidies.....	19

Voorwoord



Met trots presenteren we u dit jaarverslag, waarin de inspanningen en verwezenlijkingen van de Kancelarij in 2023 worden belicht. Dit jaar was onze samenwerking met de OESO om **de respons van België op COVID-19 te evalueren** een kernproject, dat waardevolle inzichten heeft geboden om ons toekomstig crisisbeheer te verbeteren.

De dienst Budget en Beheerscontrole heeft een doorslaggevende rol gespeeld in een goed **financieel beheer en interne controle**, die essentieel zijn voor het succes van onze projecten. Zo was er bijvoorbeeld het Digital Bozar-project in het kader van het Europees herstelplan.

Onze verschillende initiatieven, gaande van internationale en nationale evenementen helpen organiseren tot de **"Belgium. Embracing openness"**-campagne op touw zetten, geven blijk van onze sleutelrol als communicatiespeler in de promotie van het imago van België.

We zetten ook sterker in op het **welzijn en de veiligheid van ons personeel** door de

mogelijkheden voor telewerk uit te breiden en initiatieven voor een betere werkomgeving te ontplooiën.

We nodigen u uit om in dit verslag de details te ontdekken van deze verwezenlijkingen, die getuigen van onze inzet en expertise.

Veel leesplezier,

Het Directiecomité



Onze waarden:
flexibiliteit,
excellentie en
vertrouwen.

Coördinatie van de evaluatie van het Belgische beleid door de OESO: COVID-19 crisisbeheer



In 2023 heeft de Algemene Directie Secretariaten en Coördinatie de werkzaamheden rond de OESO-evaluatie van het Belgische COVID-19-beleid gecoördineerd.

Om te begrijpen wat heeft gewerkt en wat niet, waarom en voor wie, is deze evaluatie gebaseerd op het OESO-kader, dat zich richt op de belangrijkste fasen van de risicobeheercyclus.

De evaluatie is ook gebaseerd op een grote verscheidenheid aan kwalitatieve en kwantitatieve gegevens. Deze omvatten enquêtegegevens die zijn verzameld bij de overheidsdiensten, gemeenten, ziekenhuizen, huisartsen en scholen in het land.

Dit verslag biedt een globale en multidisciplinaire aanpak voor het beoordelen van de Belgische respons op crisissituaties. De volgende thema's komen erin aan bod: risicoparaatheid en crisisbeheer, gezondheid, onderwijs, economische en fiscale aangelegenheden evenals de arbeidsmarkt en

sociaal beleid.

De Kanselarij en de FOD Volksgezondheid vormden samen de coördinatiegroep die het eerste aanspreekpunt was voor de OESO en de Belgische vertegenwoordigers.

Daarnaast werden twee feedbackorganen voor de OESO opgericht:

- een taskforce bestaande uit vertegenwoordigers van de voornaamste betrokken overheidsdiensten en adviseurs van de bevoegde ministers op federaal niveau en op het niveau van de deeltentiteiten
- een adviesgroep bestaande uit twaalf professoren van verschillende universiteiten en disciplines

De Kanselarij stond in voor de organisatie en het secretariaat van de vergaderingen van de taskforce en de adviesgroep.

De OESO-evaluatie werd voorgesteld tijdens een persconferentie op 14 december.

De dienst Budget en Beheerscontrole in de kijker



De dienst Budget en Beheerscontrole komt tegemoet aan de volgende doelstellingen:

- de begroting van de Kancelarij uitwerken op basis van haar strategische en operationele doelstellingen en de financiële planning van de FOD maken
- de interne controle en de beheerscontrole voor de begroting uitvoeren
- de boekhouding van de Kancelarij bijhouden en de jaarrekeningen neerleggen
- de acties van de Kancelarij op het vlak van duurzame ontwikkeling en integriteit coördineren

Project Manager Officer voor Digital Bozar

De dienst vervult ook de rol van PMO (Project Manager Officer) voor het Digital Bozar-project, in het kader van het Europees herstelplan. De PMO staat in voor de administratieve coördinatie van het project en is het contactpunt tussen het Paleis voor Schone Kunsten (Bozar) en de FOD Beleid en Ondersteuning (BOSA). Zijn verantwoordelijkheden zijn:

- begrotingscontrole: de facturen ingediend door Bozar voor Europese financiering controleren
- interne controle: het risico op corruptie, fraude, afwezigheid van belangenconflicten en dubbele financiering controleren
- verslaggeving: dossiers overdragen over de voortgang van het project tussen de projectleider (Bozar) en de FOD BOSA, het Auditcomité of de Europese Commissie

Totaalbedrag van de middelen voorzien in het herstelplan voor het Digital Bozar-project: 7 449 000 euro exclusief btw van 2021 tot 2026, voor 2023: 1 480 000 euro exclusief btw voorzien.

De belangrijkste gebeurtenissen van het jaar

Het hele jaar door biedt de Kancelarij tijdens **evenementen** haar expertise en logistieke, organisatorische en protocollaire ondersteuning aan de beleidscel van de eerste minister.

Dit zijn de belangrijkste bijdragen van 2023:



17 januari World Economic Forum in Davos

Tijdens het World Economic Forum in Davos werd een Belgisch evenement georganiseerd om investeerders aan te trekken en België te promoten als leider in innovatie. De eerste minister modereerde een debat over technologische innovatie in de energiesector, gevolgd door een receptie voor internationale gasten.



31 januari Receptie voor de nieuwjaarswensen van de eerste minister aan de pers

De eerste minister nodigde de pers en de federale regering uit voor een nieuwjaarsreceptie, die begon met zijn wensen, gevolgd door een uitwisselingsmoment tussen de federale regering en de pers. Deze ontmoeting heeft de betrekkingen tussen de regering en de media versterkt.



14 februari Belgisch-Duitse energietop

Tijdens deze top in Zeebrugge kwamen de Belgische eerste minister en de Duitse bondskanselier samen om de energiesamenwerking te bespreken. De top ging van start met een bezoek aan de Fluxys-terminal, gevolgd door bilaterale gesprekken en een persconferentie.



22 maart Herdenkingsplechtigheid voor de slachtoffers van terreurdaden

Er werd hulde gebracht aan de slachtoffers van aanslagen tijdens een ceremonie bij het monument gewijd aan slachtoffers van terrorisme. Hun namen werden voorgelezen, er werd een minuut stilte gehouden en er werden bloemen neergelegd. De slachtoffers, hun naasten en vertegenwoordigers van de hulpdiensten kwamen daarna samen in het Residence Palace.



29 maart Gaïchel-top

Tijdens de Gaïchel-top, een jaarlijkse bijeenkomst van de Belgische en Luxemburgse regering, vonden bilaterale vergaderingen, een ondertekeningsceremonie en een werkdiner plaats in Hertoginnedal. Daarbij werd het belang van de bilaterale samenwerking tussen de twee landen benadrukt.



24 april North Sea Summit II

Op de Noordzeetop in Oostende kwamen negen landen en de Europese Commissie samen om te praten over de doelstelling om van de Noordzee een belangrijke groene-energiecentrale te maken. De besprekingen hebben geleid tot de Verklaring van Oostende, die als doel heeft om tegen 2050 300 GW aan windenergie te produceren.



11 oktober Bezoek van de Oekraïense president Zelensky

Het bezoek van president Zelensky omvatte een werkvergadering en persverklaringen in de Wetstraat 16, waarin het belang van de betrekkingen en de samenwerking tussen de landen werd benadrukt.



18 oktober **Bezoek van de Zweedse eerste minister**

Na een terreuraanslag in Brussel hebben de Zweedse eerste minister en de Belgische eerste minister tijdens een persconferentie als teken van solidariteit hulde gebracht aan de slachtoffers en de gevolgen van de aanslag besproken.



30 november **Bezoek van de Conferentie van voorzitters**

Dit bezoek ter voorbereiding van het Belgisch voorzitterschap van de Raad van de EU bood de gelegenheid voor inleidende gesprekken met het Europees Parlement, waarbij een eerste dialoog tot stand kwam over de belangrijkste onderwerpen die behandeld moeten worden.



8 december **Officiële start van het Belgisch voorzitterschap van de Raad van de EU**

Het evenement markeerde de officiële start van het Belgisch voorzitterschap van de Raad van de EU, met de presentatie van het logo en de prioriteiten van het voorzitterschap. De eerste minister en de minister van Buitenlandse Zaken hebben, onder andere, de slogan "Beschermen, versterken en voorbereiden" en de Belgische prioriteiten toegelicht.

Viering van de nationale feestdag en het tienjarige jubileum van koning Filip



Voor het tweede jaar op rij organiseerde de Kancelarij in het Jubelpark in Brussel een gratis show ter afsluiting van de festiviteiten van 21 juli. Dit jaar viel dit evenement samen met het tienjarige jubileum van koning Filip. De avond, met als thema "Happy Belgium!", begon met een concert van tal van Belgische artiesten. Het concert, dat bijgewoond werd door de koninklijke familie, zat vol verrassingen om niet alleen de koning te eren, maar ook de Belgen die zich de afgelopen tien jaar hebben onderscheiden. Daarnaast werd het publiek ook getraakteerd op een moderne multimediashow met een combinatie van licht-, laser- en pyrotechnische effecten. De show werd voorbereid in samenwerking met S.I. Brussels Promotion.

De Kancelarij speelde een belangrijke rol in de organisatie. Ze stond in voor de gunning van de overheidsopdrachten, de communicatie, het protocol en de persaanwezigheid en werkte samen met talrijke partners om er een geslaagde editie van te maken. Dat zorgde voor een soepel verloop van de administratie, logistiek, veiligheid, mobiliteit en

artistieke aspecten, in nauwe samenwerking met het Koninklijk Paleis en andere partners.

Door de foodtrucks, bars en grote schermen kon het publiek volop genieten van de show, die ook op verschillende nationale televisiezenders werd uitgezonden. De avond werd afgesloten met een receptie in het Klooster van het Museum voor Kunst en Geschiedenis.



Het harde werk werd beloond met een publiek van 100 000 mensen in het park en een miljoen televisiekijkers in België.

Lancering van de campagne «Belgium. Embracing openness»

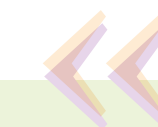
In mei 2023 startte de internationale campagne “Belgium. Embracing openness”, een initiatief van de Kanselarij om te promoten dat België openstaat voor innovatie, samenwerking en diversiteit. Deze campagne, die tot april 2026 loopt, richt zich specifiek op de economische beleidsmakers en de wetenschappelijke wereld en zet België in de kijker als thuishaven voor investeringen en gezamenlijk onderzoek.

De campagnewebsite, www.embracingopenness.be, heeft een tabblad “Investeren” en dient als portaal voor buitenlandse investeerders met een overzicht van de troeven van België. Onderdeel van de communicatiestrategie is een sterkere aanwezigheid op sociale media, waar de betrokkenheid van de volgers blijkt geeft van een groeiende interesse in de campagne.

Om ervoor te zorgen dat de campagne dynamisch blijft en de impact ervan optimaal is, wordt ze voortdurend geëvalueerd. Het initiatief werd gepresenteerd tijdens verschillende evenementen, onder andere aan

Belgische ambassadeurs in het buitenland, en heeft de aanzet gegeven tot samenwerking met de drie Belgische gewesten voor gezamenlijke acties tijdens internationale evenementen.

Bezoek de website:
www.embracingopenness.be



De campagne, die werd gepresenteerd in het bijzijn van eerste minister Alexander De Croo, illustreert hoe België ernaar streeft om zich te profileren als een hub van innovatie, diversiteit en samenwerking.

Succes van de «Federale Minuut»



De Kancelarij lanceerde de “Federale Minuut”, een project dat als doel heeft burgers te informeren via videoclips van één minuut die uitgezonden worden op televisie en sociale media. Daarin worden de federale bevoegdheden op een eenvoudige manier uitgelegd. Na een akkoord met de grote televisiezenders werden deze clips van maart tot juni 2023 op zondag uitgezonden rond het journaal van 13.00 uur en daarna ook op andere tijdstippen. Er kwamen dertien thema’s aan bod in samenwerking met verschillende overheidsdiensten, gaande van phishing tot de bescherming van Belgen in het buitenland.

De televisie-uitzending verliep in drie fasen op de belangrijkste zenders, met positieve resultaten. Op sociale media bereikte de campagne van mei tot juli meer dan vier miljoen mensen, met een uitstekende “kosten per duizend weergaven” (CPM) en een aanzienlijke toename van het aantal abonnees. Vanwege het succes zal het project in 2024 worden voortgezet.

De clips van 2023 zijn beschikbaar op YouTube.



Versterking van de communicatie via sociale media



De Kancelarij is nu sterker aanwezig op sociale media en beheert zeven kanalen in drie hoofdcategoryën:








- de LinkedIn-pagina van de Kancelarij, waarop de vacatures en prestaties van de organisatie in de kijker worden gezet
- de pagina's "Belgium.be", die burgers nuttige informatie bieden zoals wetswijzigingen en phishingwaarschuwingen
- de pagina's "Belgium. Embracing openness", die het imago van België op het vlak van innovatie, samenwerking en diversiteit promoten

Het belang van dialoog op sociale media wordt erkend en er werd een specifieke functie als community manager gecreëerd. Tegelijkertijd werd een netwerk van federale community managers gevormd, dat de uitwisseling van goede praktijken en de samenwerking tussen verschillende administraties bevordert.

De strijd tegen desinformatie was ook een

prioriteit, waarbij regelmatig aanbevelingen werden gepost om de bevolking bewust te maken.

Een overzicht van onze verschillende kanalen:

-  LinkedIn
[SPF Chancellerie du Premier Ministre](#)
-  Facebook
[Belgium.be](#)
-  X
[Belgium.be](#)
-  Facebook
[Belgium. Embracing openness](#)
-  X
[Belgium. Embracing openness](#)
-  Instagram
[Belgium. Embracing openness](#)
-  LinkedIn
[Belgium. Embracing openness](#)

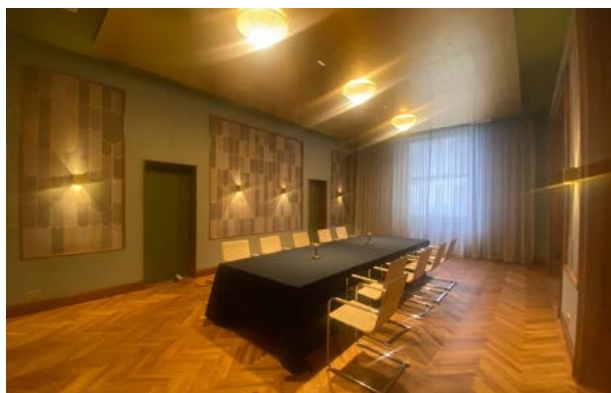
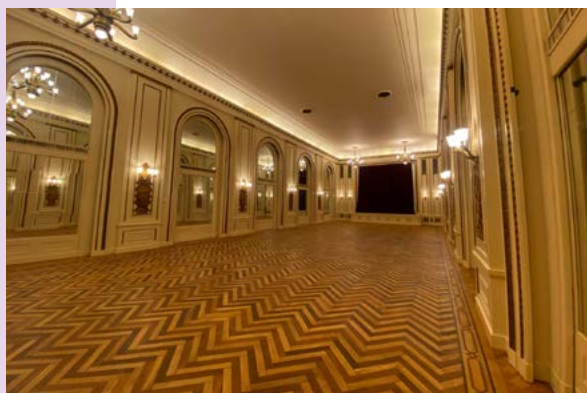
Renovatie van het Residence Palace - Internationaal Perscentrum

Het Residence Palace ligt in de Europese wijk en is de thuisbasis van het Internationaal Perscentrum (IPC), dat deel uitmaakt van de Algemene Directie Externe Communicatie van de Kancelarij. Het centrum is een plaats waar Belgische en internationale autoriteiten met de pers kunnen communiceren en dient ook als ontmoetingsplaats voor communicatieprofessionals en politici.

Als onderdeel van de voorbereidingen voor het Belgisch voorzitterschap van de Raad van de Europese Unie in 2024 werd het gelijkvloers van het Residence Palace volgens een

Masterplan gerenoveerd. Deze werken, die in september 2023 van start gingen, omvatten de restauratie van de lambriseringen en het parket, schilderwerken, de vernieuwing van de verlichting en akoestische verbeteringswerken. Ze vonden voornamelijk plaats in de Spiegelzaal, de Passagezaal, het salon, de patio en de Clubzaal. Het onthaal van het IPC verhuisde naar de eerste verdieping om de onthaalruimte om te vormen tot een "Eresalon" voor verhuur. De werken zullen begin 2024 worden afgerond.

www.residencepalace.be



Betere preventie en veiligheid

In 2023 heeft de Kancelarij vooruitgang geboekt op het gebied van preventie door haar engagement voor een veilige en gezonde werkomgeving verder te versterken. Verschillende initiatieven hebben bijgedragen aan het welzijn van de medewerkers en een omgeving gecreëerd waarin veiligheid en preventie centraal staan.

Een belangrijke stap was de uitbreiding van zowel het interventieteam in geval van brand als het EHBO-team. **Het vermogen om snel en doeltreffend te reageren op noodsituaties is aanzienlijk verbeterd.** De leden van deze werkgroepen hebben zich op heel wat vlakken ingezet. Ze zorgden voor een interne vorming brandpreventie voor het personeel en voor oefensessies over het gebruik van

een defibrillator. Het goede verloop van de evacuatieoefening is te danken aan de inzet van het interventieteam in geval van brand.

Ergonomie kreeg ook bijzondere aandacht. Er werd een ergonomisch onderzoek uitgevoerd en de medewerkers van het onderhoudsteam kregen een opleiding hef- en tiltechnieken.

Uiteraard werd ook op materieel vlak heel wat uitgevoerd om het preventieniveau verder te verhogen. Dit is slechts een kleine greep uit de vele initiatieven om het welzijn en de veiligheid van het personeel te bevorderen.



Enquêtes

Omdat de Kancelarij veel belang hecht aan de tevredenheid van haar personeel, voerde de stafdienst P&O twee enquêtes uit in 2023. De eerste, gerealiseerd in samenwerking met de FOD Beleid en Ondersteuning (FOD BOS), betreft de algemene tevredenheid van de medewerkers over de Kancelarij als werkgever. De tweede, gerealiseerd in samenwerking met Empreva, gaat over ergonomie en de risico's van beeldschermwerk. De resultaten van deze enquêtes geven niet alleen een beeld van de huidige stand van zaken, maar vormen ook de basis voor concrete acties om een nog aantrekkelijkere werkgever te worden.

Welzijn: sterkere banden tussen werknemers en uitbreiding van telewerk

In de loop van 2023 nam de Kancelarij het initiatief om een reeks evenementen te organiseren om het sociale leven van haar personeelsleden te verrijken. Deze initiatieven waren een groot succes en hebben sterk bijgedragen aan een aangenamere en warmere werksfeer.

In januari werd er zorgvuldig een **nieuwjaarsreceptie** voorbereid voor de medewerkers. In het Residence Palace - Internationaal Perscentrum konden ze in een gezellige sfeer samen het begin van het nieuwe jaar vieren. Geïnteresseerde collega's konden ook het prachtige art deco-gebouw van het Residence Palace bezoeken.

Eedafleggingen en eretekens

In juni legden vijftien leden van de Kancelarij de eed af voor eerste minister Alexander De Croo. De eedaflegging is een plechtig moment waarop de ambtenaren trouw zweren aan de koning, de Grondwet en de wetten van het Belgische volk.

De eerste minister maakte ook van de gelegenheid gebruik om een ereteken uit te reiken aan tien medewerkers, als dank voor hun toewijding en professionele verdiensten.

De ceremonies voor de eedaflegging en de uitreiking van de eretekens werden afgesloten met een receptie.

In oktober konden de medewerkers van de Kancelarij samen genieten van een **duurzaam ontbijt** met lokale en seizoensgebonden producten. Door een alternatief voor traditionele ontbijten aan te bieden, toont de Kancelarij opnieuw haar engagement om de principes van duurzame ontwikkeling toe te passen en het bewustzijn van haar personeel te vergroten.

Deze diverse en veelzijdige evenementen versterkten niet alleen de banden tussen de medewerkers, maar toonden ook aan dat de Kancelarij zich inzet voor het welzijn van haar personeel.



Uitbreiding van telewerk

In 2023 werden er wijzigingen aangebracht aan de regels en procedures rond telewerk voor de medewerkers van de Kancelarij. Deze regels en afspraken zijn van toepassing sinds 1 februari 2023. **De personeelsleden van de Kancelarij mogen op jaarbasis tot 50% van hun werkelijke prestaties telewerken.** Er wordt een uitzondering gemaakt voor de vertalers, die tot 60% van hun prestaties mogen telewerken.

Cijfers

Personeel

Informatie over de leeftijd van de personeelsleden

Gemiddelde leeftijd	19-29 jaar	30-40 jaar	41-51 jaar	52-65 jaar	Totaal
Aantal personen	22	17	42	54	135
Pourcentage	16%	13%	31%	40%	100%

Informatie over de opleidingen

Opleidingen	Totaal
Aantal opleidingsdagen	447
Aantal medewerkers dat een opleiding heeft gevolgd	117
Aantal opleidingen (type)	93

Verdeling M/V per geslacht en per niveau

Niveau	Aantal vrouwen	Aantal mannen	Totaal
Niveau A	37	24	61
Niveau B	13	11	24
Niveau C	15	4	19
Niveau D	20	11	31
			135

Vergaderingen

Bij de verschillende bijeenkomsten die onder het voorzitterschap van de eerste minister worden georganiseerd, levert de Kancelarij administratieve, logistieke, juridische en communicatieve expertise.

Type	Aantal	E-procedure
Ministerraad	51	25
Overlegcomité	13	8
Comité A	4	/
Sectorcomité I	1	/
Nationale Veiligheidsraad	8	3
Strategisch Comité voor Inlichting en Veiligheid	10	1
Strategisch Comité voor Inlichting en Veiligheid	9	/
Commissie voor de overheidsopdrachten	9	/

Vertalingen

De vertaaldienst staat in voor de vertaling van teksten (juridisch, politiek, algemeen etc.) en de simultaanvertaling van vergaderingen. In 2023 heeft de dienst meer dan 2000 documenten vertaald.

Begroting

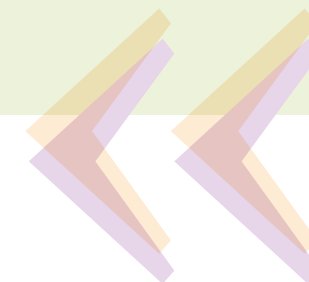
Verdeling van de kredieten

•	Beleidsorganen van de eerste minister	4.557.180,70 €
•	Beleidsorganen van de staatssecretarissen	1.545.087,00 €
●	FOD Kancelarij van de Eerste Minister	31.955.454,29 €
●	Politie	12.890.156,00 €
●	Federale culturele instellingen	67.778.999,00 €
●	Vakbondspremies	16.606.070,00 €
●	Zetelbeleid	95.807.069,73 €
●	Totaal voor de diensten opgericht bij de Kancelarij	29.410.198,12 €

Verdeling van de kredieten bij de diensten opgericht bij de Kancelarij

	Dienst voor de Administratieve Vereenvoudiging (DAV)	- €
•	Vaste Nationale Cultuurpactcommissie (VNC)	355.492,00 €
•	Auditcomité van de Federale Overheid (ACFO)	293.899,00 €
●	Federaal Instituut voor Duurzame Ontwikkeling (FIDO)	3.014.021,85 €
●	Centrum voor Cybersecurity België (CCB)	22.134.212,03 €
●	Federale Interne Audit (FIA)	3.612.573,24 €

Totaal vereffende
kredieten in 2023:
260.550.214,84 €



Subsidies

De Kancelarij kent subsidies toe met het oog op de ondersteuning van projecten die tot haar communicatiedoelstellingen behoren, waaronder de promotie van het imago van België en de federale overheid. In 2023 werden de volgende subsidies toegekend:

Begunstigden	Activiteiten	Toegekende maximumbedragen
Vzw Bal National	Bal national 2023	35.000 €
Koningin Elisabethwedstrijd	Concert op 20 juli 2023 in Flagey	34.000 €
Vzw S.I. Brussels Promotion	Vuurwerk en laser- en lichtshow op 21 juli 2023	80.000 €
Koning Boudewijnstichting / Prins Filipfonds	Belgodyssee 2023	30.000 €
Vzw Belgisch Olympisch en Interfederaal Comité	Het ontwerpen, voorbereiden, realiseren, beheren en bezielen van een «Belgium House» in Parijs ter gelegenheid van de Olympische Spelen van 2024	175.000 €



Ontdek het werk van de federale culturele instellingen en de diensten die bij de Kancelarij zijn opgericht op hun website:

De Nationale Cultuurpactcommissie www.cultuurpact.be



Het Auditcomité van de Federale Overheid: www.auditcomite.belgium.be



Het Centrum voor Cybersecurity België www.ccb.belgium.be



Het Federaal Instituut voor Duurzame Ontwikkeling: www.duurzameontwikkeling.be



De Federale Interne Audit www.audit.fed.be



De Koninklijke Muntschouwborg www.lamonnaiedemunt.be



Het Nationaal Orkest van België www.nationalorchestra.be



Het Paleis voor Schone Kunsten www.bozar.be

Bozar

FOD Kanselarij van de Eerste Minister

Wetstraat 16 - 1000 Brussel

Volg ons nieuws op onze website www.kanselarij.belgium.be of
op onze [LinkedIn-account](#)

Verantwoordelijke uitgever: Arlin Bagdat, Voorzitster van het Directiecomité

Fotocredits: Belgalmage (p. 4, p. 6, p. 7, p. 8, p. 9, p. 10, p. 19) - Kanselarij van de Eerste Minister (omslag, p. 3, p. 5, p. 11, p. 13) -
Shutterstock (p. 14) - Serch Carrière (p. 15)

