

# STRATEGISCH PLAN 2021-2026 VAN DE GEWESTELIJKE OVERHEIDSDIENST BRUSSEL



## Samen bouwen aan een duurzame toekomst



GEWESTELIJKE OVERHEIDSDIENST BRUSSEL

**Julie Fizman**  
Secretaris-generaal

**Gerd Van Den Eede**  
Adjunct-secretaris-generaal

JULI 2021

# INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD .....	4
INLEIDING .....	5
OMGEVINGSANALYSE.....	6
<b>UITDAGINGEN .....</b>	<b>6</b>
De context van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest en de maatschappelijke uitdagingen .....	6
De budgettaire en institutionele uitdagingen .....	7
De uitdagingen van de ambtenarij .....	8
SWOT-analyse van de GOB .....	10
Prioriteiten .....	11
<b>BETROKKEN PARTIJEN .....</b>	<b>12</b>
De diensten van de regering.....	12
Identificatie van de betrokken partijen .....	13
OPDRACHTEN • VISIE • WAARDEN .....	14
<b>OPDRACHTEN.....</b>	<b>14</b>
<b>VISIE.....</b>	<b>15</b>
<b>WAARDEN.....</b>	<b>15</b>
STRATEGIE .....	16
<b>STRATEGISCH DENKKADER .....</b>	<b>16</b>
<b>STRATEGISCHE KRACHTLIJNEN .....</b>	<b>22</b>
<b>INVULLING VAN DE STRATEGISCHE KRACHTLIJNEN .....</b>	<b>23</b>
Krachtlijn 1: Een netwerk van Brusselse gewestelijke overheidsinstellingen oprichten om vaardigheden, instrumenten, deskundigheid en kennis te bundelen en inzichten te delen .....	23
Krachtlijn 2: Evolueren van Be Connected naar Be Well, het handelsmerk van onze organisatie.....	26
Krachtlijn 3: Het goed bestuur versterken, de PDCA-cyclus structureel erin integreren en van de GOB een wendbare, efficiënte en innovatieve organisatie maken.....	29
Krachtlijn 4: Het merkimago, de institutionele marketing en de digitale transformatiestrategie van de GOB ontwikkelen door de gebruiker centraal te stellen .....	32
<b>IMPLEMENTERING VAN HET STRATEGISCHE PLAN .....</b>	<b>34</b>



CONCLUSIE .....	35
BIJLAGEN .....	38
<b>BIJLAGE 1: MANAGEMENT SUMMARY</b> .....	<b>39</b>
<b>BIJLAGE 2: ORGANOGRAMMEN EN PERSONEELSSTATISTIEKEN</b> .....	<b>41</b>
<b>BIJLAGE 3: BUDGET</b> .....	<b>54</b>
Diensten van de Regering: verdeling van inkomsten en uitgaven 2019.....	55
Belangrijkste basisallocaties - Brussel Synergie 2019-2021 .....	57
Belangrijkste basisallocaties - Directie Facilities 2019-2021 .....	61
Belangrijkste basisallocaties - Directie HR 2019-2021 .....	64



# VOORWOORD

A confused noise within:

«...We split, we split! - Farewell, my wife and children!  
- Farewell, brother!  
- We split, we split, we split!»

Zo begint *The Tempest* (De storm). Nu de voet het hoofd de les wil spellen<sup>1</sup>, volgens de uitdrukking van Prospero, herinneren de woorden van Shakespeare ons ook aan de broosheid van ons democratische systeem.

In deze context dragen overheidsdiensten die het voorbeeld geven op het vlak van duurzaamheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid, die transparant, open, vernieuwend en performant (flexibel, doeltreffend, efficiënt) zijn en die de gebruiker centraal stellen bij hun ontwikkelingen en prioriteiten meer dan ooit bij aan sociale verbondenheid, duurzame ontwikkeling, vooruitgang en een betere welvaartsverdeling.

Via dit plan en de uitvoering ervan verbinden wij ons ertoe om, met respect voor de waarden van onze organisatie, te ijveren voor voortdurende kwaliteitsverhoging, prestatieverbetering en beter bestuur bij onze Gewestelijke Overheidsdienst Brussel, zodat onze gebruikers daar de vruchten van plukken.

Veel leesplezier!

**Gerd Van Den Eede**  
*Adjunct-secretaris-generaal*

**Julie Fizman**  
*Secretaris-generaal*

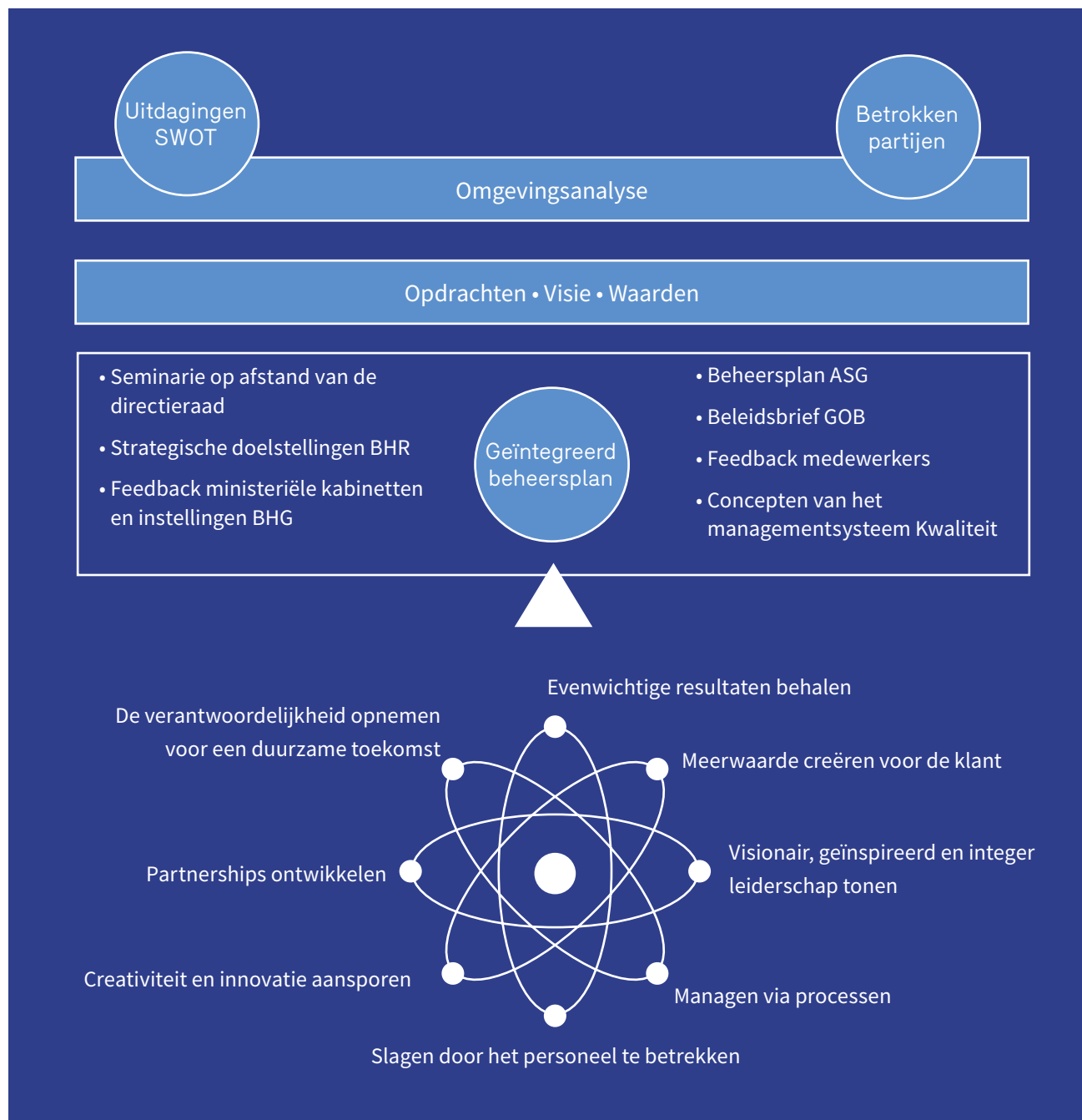
1. Het is de wereld op zijn kop. In moderne termen: de wereld is onzeker en vluchtig. Eigen vertaling.



# INLEIDING

In overeenstemming met de geldende regelgeving wordt dit strategische plan ter goedkeuring voorgelegd aan de regering binnen de zes maanden nadat de secretaris-generaal haar functie heeft opgenomen. Met het oog op het samenhangend en harmonieus functioneren van het hoge directieteam van de Gewestelijke Overheidsdienst Brussel (GOB) is in de tekst ook het beheerplan geïntegreerd van de adjunct-secretaris-generaal, die in december 2019 zijn functie heeft opgenomen. We danken de collega-directieadviesleden voor hun actieve bijdrage aan dit plan, verstrekt tijdens de seminars op afstand die daartoe georganiseerd werden. Dit plan wordt verder ondersteund te evolueren en zal steeds verder verrijkt worden door de bijdragen van alle medewerkers en betrokken partijen. Om succes te boeken moeten we de toekomst van onze organisatie samen opbouwen. We danken de regering nu al voor haar vertrouwen, want dat hebben we nodig om innovatieve acties te kunnen voeren en om het vertrouwen te winnen van onze partners en gebruikers.

Het geïntegreerde strategische beheerplan berust enerzijds op een globale strategische positionering (omgevingsanalyse, opdrachten-visie-waarden, gerichte strategische denkoefening uitgewerkt tijdens de seminars op afstand van de directieraad) en anderzijds op concrete doelstellingen bepaald op basis van prioriteiten vastgesteld door de regering, de directieadviesleden, de medewerkers van Brussel Synergie, HR en Facilities en volgens de beginselen die voortvloeien uit het streven naar kwaliteit.



# OMGEVINGSANALYSE

## UITDAGINGEN

### DE CONTEXT VAN HET BRUSSELS HOOFDSTEDELIJK GEWEST EN DE MAATSCHAPPELIJKE UITDAGINGEN

Sinds zijn oprichting moet het Brussels Hoofdstedelijk Gewest oplossingen bieden voor problemen verbonden aan de bevoegdheidsvervlochtening tussen de verschillende bestuursniveaus (gewest en gemeenschapscommissies) en aan de kritische grootte van zijn administraties (diensten van de regering en instellingen). Momenteel vormen de investering in de maatschappelijke en milieu-omschakeling en de verwezenlijking van de digitale transformatie belangrijke succesfactoren voor de steden en organisaties van morgen, in de lijn van de aanbevelingen door de Europese Commissie.

Perspective.brussels brengt de volgende operationele uitdagingen in kaart voor het beheer van ons hoofdstedelijk gewest, als we enkel de gewestbevoegdheden bekijken:

- *de leefkwaliteit van de Brusselaars verhogen: het Gewest moet de toegang waarborgen tot kwaliteitsvolle woningen en groene ruimtes, het evenwicht herstellen inzake de aantrekkelijkheid van de verschillende wijken (collectieve en buurtvoorzieningen, groene, blauwe en biodiversiteitsnetwerken, openbaarvervoeraanbod, ...), de maatschappelijke kloof op het grondgebied verkleinen, alsook het Brusselse erfgoed conserveren en opwaarderen. Deze uitdaging moet worden aangepakt in een specifieke context van verdichting;*
- *de aantasting van het milieu terugdringen. Deze uitdaging hangt ook samen met de sterke verbintenissen van het Gewest op dit vlak, onder meer zijn onderschrijving van versterkte doelstellingen op vlak van de bestrijding van klimaatverandering (de uitstoot van broeikasgassen met 40% terugdringen tegen 2030 ten opzichte van 2005 en tegen 2050 zo goed als koolstofneutraal zijn);*
- *de economische structuur en het evenwicht tussen activiteiten versterken en de beroepsprofielen van de Brusselaars beter afstemmen op de vacatures;*
- *de mobiliteit binnen het Brusselse grondgebied en daarbuiten optimaliseren, wat gecoördineerde, samenhangende actie en aanzienlijke financiële inspanningen vraagt;*
- *blijvende en doeltreffende relaties opbouwen met de verschillende gesprekspartners, waaronder de plaatselijke, gewestelijke, nationale, Europese en internationale spelers, alsook een vertrouwensrelatie met de Brusselaars.*



Het gewestelijke innovatieplan 2021-2027 - de slimme specialisatiestrategie, uitgewerkt door Innoviris, vult de analyse aan en wijst op zes maatschappelijke uitdagingen die bijzonder relevant zijn voor Brussel: klimaat & energie, middelenoptimalisering, mobiliteit, gezonde & duurzame voeding, gezondheid & welzijn en een participatieve & inclusieve maatschappij.

In de lijn van de algemene beleidsverklaring luidt onze mening immers als volgt:

- de vooruitgang inzake gezondheid en welzijn van de burgers, waarbij zeker in het bijzonder rechtstreekse bevoegdheden van de Gemeenschappelijke Gemeenschapscommissie komen kijken, heeft nood aan en baat bij een intelligente aanpak met overleg tussen instellingen.

Boven op deze problemen komen dan nog eens de enorme uitdagingen van een vluchtige, onzekere, complexe en onduidelijke wereld, wat onlangs bleek uit COVID-19-pandemie, die naast een gezondheids crisis ook een ernstige economische en maatschappelijke crisis veroorzaakte, die het Brussels Hoofdstedelijk Gewest, zijn inwoners en zijn economische spelers niet gespaard heeft.

**Gezien de complexiteit van het Brusselse model en de sociaal economische en milieu-uitdagingen van het Gewest moet de regering kunnen steunen op uitmuntende centrale diensten: de diensten van de Brusselse Hoofdstedelijke Regering<sup>2</sup>.**

## DE BUDGETTAIRE EN INSTITUTIONELE UITDAGINGEN

Het meest recente verslag van het Budgettair Monitoringcomité van de gewestelijke entiteit beschrijft de budgettaire context van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest als volgt:

*het Gewest verwezenlijkt in 2020 een negatief financieringssaldo van 1,234 miljard euro, wat de evolutie van de schuld beïnvloedt. Voorzichtigheid blijft aangewezen bij het beheer van de overheidsfinanciën. Als de regering tegen 2024 opnieuw een structureel evenwicht wil bereiken, dan: (...)*

2. We herinneren eraan dat het begrip “de diensten van de regering” meer dan enkel de GOB omvat: onder hetzelfde KBO-ondernemingsnummer vallen ook Talent.brussels, Brussel Fiscaliteit (GOBF) en Urban.brussels.

3. De directe schuld, die op 28 februari 2021 zowat 6 miljard euro bedroeg, zal tegen 2025 een niveau van 10,1 miljard euro bereiken door de coronacrisis (herstelmaatregelen, subsidies en verminderde inkomsten), maar vooral wegens strategische investeringen (+/- 500 miljoen euro per jaar tot en met 2024).

- *moeten de uitgaven onder controle blijven via een versterkte monitoring, onder meer via themagroepen (investeringen, personeel, subsidies, werkingskosten, hervormingen, enz.), die meer in het bijzonder deze uitgaven grondig onderzoeken, en via de veralgemeende toepassing van “spending reviews” met het oog op meer doeltreffendheid en efficiëntie;*
- *moet de evolutie van de directe<sup>3</sup> gewestsschuld in het oog gehouden worden. Het huidige klimaat met lage rentes verhult het volume-effect van de schuld, die sterk stijgt sinds 2018;*
- *is een permanente digitale calculator voor de bezoldigingskosten, zoals op federaal niveau, aanbevolen op het niveau van het BHG;*
- *moeten stroomlijningsmogelijkheden bestudeerd worden in het kader van een werkgroep “hervormingen”, om de doeltreffendheid en de efficiëntie te verhogen, schaalvoordelen te maximaliseren en nieuwe samenwerkingsvormen te organiseren. Er moet een onderscheid gemaakt worden tussen eenmalige en structurele maatregelen, tussen maatregelen op korte termijn en die op langere termijn. (...)*

Laten we tot slot niet vergeten dat via de zesde staatshervorming Brussel (het gewest en de gemeenschapscommissies) een substantiële specifieke herfinanciering heeft genoten. Tezeldertijd ging de overheveling van bevoegdheden voor alle entiteiten van het land niet gepaard met alle middelen, aangezien er op federaal niveau beslist werd om saneringsinspanningen te doen. De mogelijkheid van een zevende staatshervorming is een element dat we in onze analyses moeten opnemen.

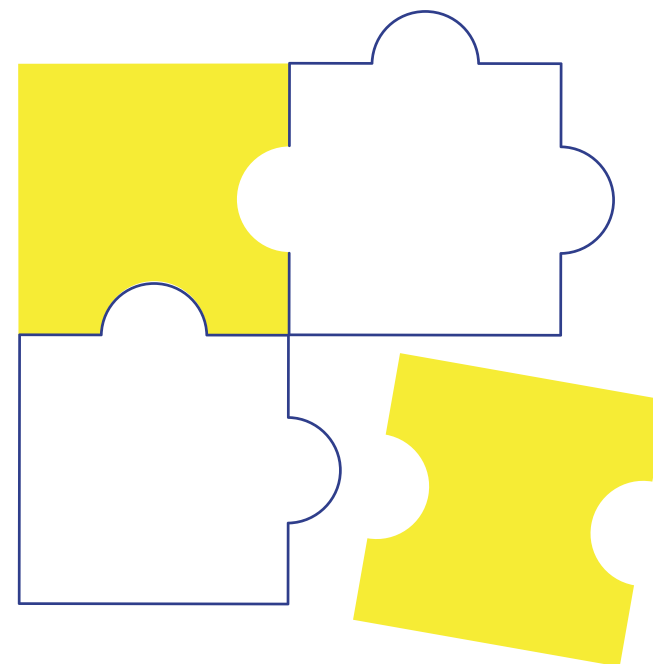
**De strategische en budgettaire planning en het streven naar efficiëntie- en optimaliseringswinst, die centraal staan in de aanbevelingen van het Budgettair Monitoringcomité van de gewestelijke entiteit, zijn kernelementen voor de houdbaarheid en duurzaamheid van de overheidsfinanciën van ons gewest.**



## DE UITDAGINGEN VAN DE AMBTENARIJ

In haar algemene beleidsverklaring dringt de regering aan op de versterking van de instellingen via:

- een ontzuiling van de politieke instellingen (gewest en gemeenschapscommissies);
- coöperatief federalisme (o.a. wisselwerking met de andere gewesten en optimalisering van Beliris);
- een participatief en inclusief beslissingsproces;
- administratieve vereenvoudiging;
- meer transparantie en versterkte controlemaatregelen (evaluatie van de doeltreffendheid van de werking van de gewestelijke instellingen en de overeenstemming tussen hun opdrachten en de bereikte resultaten, bibliotheek met openbare kennis, beheerovereenkomsten en subsidiekadaster);
- en een sterke ambtenarij, via:
  - uitmuntendheid, modernisering en vernieuwing ten dienste van de gebruikers;
  - de modernisering van het personeelsbeleid van de gewestelijke diensten en instellingen; het doel bestaat erin de openbare beheerders meer verantwoordelijkheden en autonomie te geven;
  - de herziening van de omzendbrief over de personeelsplannen om de instellingen in staat te stellen de plannen bij te sturen in de loop van het jaar, binnen de grenzen van de aangenomen begroting. De instellingen zullen ook wat speling krijgen om de frequentie van de functie- en evaluatiegesprekken vast te leggen;
  - een vereenvoudiging van de procedures voor de aanwerving van statutaire personeelsleden en de statutarisering van contractuele personeelsleden;
  - een vereenvoudigde tuchtregeling voor statutaire personeelsleden om seksisme, racisme en pesten doeltreffender te kunnen bestrijden met naleving van het recht van verdediging;
  - nadruk op het welzijn van het overheidspersoneel, via een participatiever management, de creatie van aangename werkplekken, de versterking van opleidingsmogelijkheden, het vergemakkelijken van de mobiliteit (binnen besturen, tussen gewestelijke besturen en tussen entiteiten), het bevorderen van telewerk en het organiseren van de arbeidstijd;
  - de versterking van de gewestelijke beleidslijnen ter bevordering van de diversiteit;
  - de valorisering van de taalkennis van de onthaalmedewerkers;





- de verhuizing van de diensten van de GOB en hierdoor een geslaagde omschakeling naar een moderne en duurzame administratie, een kans om nieuwe werkmethodes in te voeren, vernieuwende projecten op te zetten en beter te voldoen aan de behoeften van de personeelsleden;
- een onderzoek naar de mogelijkheden om de besturen te stroomlijnen, om zo de doeltreffendheidsdoelstellingen te bereiken, onder meer door verticale of operationele bevoegdheden samen te brengen. Deze evolutie moet plaatsvinden met aandacht voor het welzijn van de personeelsleden en zonder dat de slagkracht van het bestuur in het gedrang komt.

In het kader van de begrotingsonderhandelingen heeft de regering bevestigd een oefening te willen opstarten met het oog op een vernieuwde governance<sup>4</sup> en een optimalisering van de processen bij haar diensten.

**Via onder meer haar algemene beleidsverklaring heeft de regering de algemene richting aangegeven die ze uit wil met de versterking van de instellingen. Daarenboven heeft ze een oefening opgestart om de governance van de overheidsdiensten te vernieuwen. Wij (de secretarissen-generaal) hebben begin april 2021 aan de bevoegde kabinetten het programma OPTIris voorgelegd, een plan van aanpak in dit kader. Een goede coördinatie, loyale samenwerking en vernieuwd vertrouwen binnen en tussen de diensten van de regering alsook met de instellingen zijn essentieel voor een harmonieuze en efficiënte werking van de overheidsdiensten. Het opzetten van een netwerk-governance waarin de diensten van de regering en de instellingen zijn opgenomen is een belangrijke ontwikkeling van deze regeerperiode.**



4. Onder governance verstaan we dat er gezorgd wordt voor samenhang in de wijze van een bestuur leiden, beheersen en controleren, met het oog op een efficiënte en doeltreffende verwezenlijking van de politieke doelstellingen, alsook het feit dat er open gecommuniceerd wordt ter zake en dat er rekenschap wordt afgelegd aan de belanghebbenden. (vrije vertaling) (Government Governance. Corporate governance in the public sector, why and how? Directie Accountancy Rijks-overheid, 2000, p. 9. [https://ecgi.global/sites/default/files//codes/documents/public\\_sector.pdf](https://ecgi.global/sites/default/files//codes/documents/public_sector.pdf))

## SWOT-ANALYSE VAN DE GOB

Tijdens de eerste sessie van de seminars op afstand hebben we samen met alle directieraadsleden een SWOT-analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) van onze organisatie uitgewerkt, die hieronder wordt samengevat. Met deze oefening willen we deze elementen analyseren en begrijpen, om onze sterktes en kansen optimaal te benutten, en onze zwakheden en bedreigingen om te vormen tot sterktes en kansen.

Daartoe sleutelen we aan verschillende factoren (leiderschap, strategie en planning, personeel, partnerships en middelen, processen) om onze resultaten en onze impact te verbeteren zoals geanalyseerd volgens verschillende criteria (burgers/gebruikers, personeel, maatschappelijke verantwoordelijkheid, kernresultaten)<sup>5</sup>.

De noodzaak om een netwerk-governance op te zetten is een kernelement dat voortvloeit uit de analyse. Het hr-beleid, het change management, de multidisciplinariteit van de teams, de marketing, de centrale rol, de klantgerichtheid en flexibiliteit van onze organisatie, de efficiëntie, de strategische planning en de integratie van de Europese en internationale beleidslijnen vloeien hier ook uit voort.

### STERKTES

1. Kwaliteit van de menselijke middelen
2. Kwaliteit van de infrastructuur (*gebouwen, tools, processen*)
3. Grootte & overtuigingskracht
4. Nieuw team
5. Aantrekkelijkheid als werkgever

### WEAKNESSES (ZWAKTES)

1. Beperkt hr-kader
2. Ongeschikte hr-procedures
3. Beperkte middelen
4. Aanpassingsvermogen nog te ontwikkelen
5. Klantgerichtheid voor verbetering vatbaar
6. Te veel werk in zuilen
7. Gebrek aan naambekendheid
8. Versnippering binnen de gewestelijke perimeter
9. Concept NWOW/NWOT te bevestigen

### OPPORTUNITIES (KANSEN)

1. Bestaan van een geconsolideerde visie op Brussel
2. Herpositionering van de GOB zodat die centraal komt te staan in deze visie
3. Uitgangspunten van een gewestelijk netwerk
4. Evoluerende governance (*waaronder IT*)
5. Mogelijkheid om geschikte profielen aan te werven
6. Gedragwijziging bij de consumenten
7. Budgettaire situatie

### THREATS (BEDREIGINGEN)

1. Concurrentie tussen instellingen
2. De politieke agenda's
3. Digitale risico's (*kloof, diversiteit, ...*)
4. Governance niet duidelijk
5. Economische en budgettaire situatie
6. Talenten vasthouden
7. Verdere opsplitsing van instellingen
8. VUCA\*-world – Permanent crisisbeheer
9. Evolutie van de ambtenarij
10. Telewerk voor een lange periode/ teamcohesie

\* Volatile Uncertain Complex Ambiguous

5. De werkingscriteria van de organisatie (de factoren) en van de aangehaalde resultaten komen uit een kwaliteitsmodel: het zelfevaluatiekader voor overheidsdiensten, dat een algemeen evaluatiekader biedt, zie CAF: kwaliteitsmodel | Fedweb (belgium.be)



## PRIORITEITEN

Deze analyse belicht beknopt een greep uit de vele huidige en toekomstige uitdagingen waar het Brussels Hoofdstedelijk Gewest en zijn instellingen mee kampen.

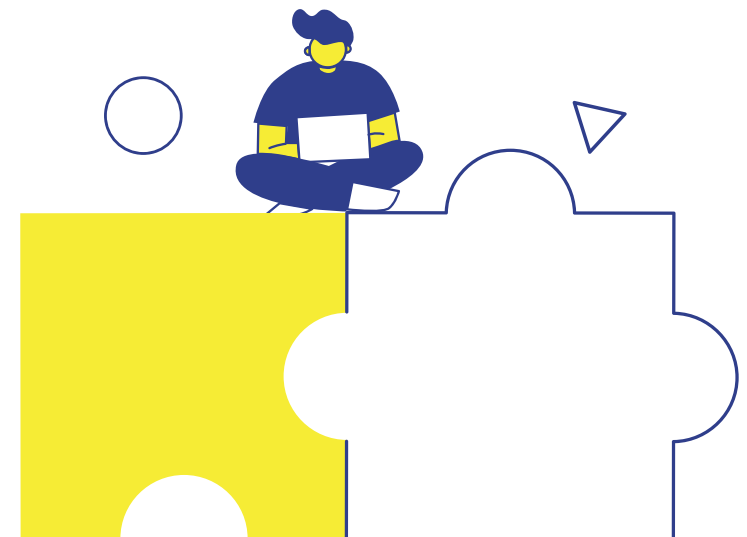
Ze maakt het mogelijk op korte en middellange termijn prioritaire krachtlijnen uit te tekenen, die het volgende inhouden:

- een netwerk-governance bepalen en toepassen bij de instellingen om de efficiëntie, doeltreffendheid, veerkracht, vernieuwing en flexibiliteit bij de Brusselse overheidsdiensten te verhogen;
- de cyclus van goed bestuur in de dagelijkse werking van onze organisatie opnemen voor al deze aspecten<sup>6</sup>, op een samenhangende, dynamische en overkoepelende manier, met als doel onze werking te verbeteren en onze geloofwaardigheid bij de regering en de andere stakeholders te versterken;
- in overleg met alle betrokken spelers van de organisatie, waaronder de sociale partners, is het de bedoeling Be Connected (het programma verbonden aan het verhuizingsproject en aan de invoering van nieuwe methodes en een efficiëntere en beter aangepaste werkorganisatie) te doen evolueren naar Be Well, handelsmerk van onze organisatie. Het doel is een band te smeden tussen de medewerkers, de hiërarchie, de besturen en de burgers door middel van technologische ontwikkelingen en een aangename, vernieuwende en milieuvriendelijke werkomgeving. Daarbij komen het welzijnsbeleid, de ontplooiing van de medewerkers en prestatiegericht management centraal te staan in onze prioriteiten;

6. Goed bestuur moet hier begrepen worden in al zijn aspecten, met inbegrip van de impact van onze organisatie inzake duurzame ontwikkeling, houdbare economie, leefmilieu en sociale rechtvaardigheid. Goed bestuur omvat ook het vermogen van onze organisatie om te voorzien in een ethisch kader en getrapte systemen van doelstellingen, procedures, meettools, processen enz. om het bereiken van de verwachte resultaten te optimaliseren. Voor gedetailleerde informatie over dit model, zie [IFAC-CIPFA-International-Framework-Good-Governance-in-Public-Sector-Exec-Summary\\_0.pdf](#).

- onze communicatie-, marketing- en digitale transformatiestrategie versterken om de GOB in al zijn facetten bekendheid en erkenning te verschaffen als een grote speler inzake de uitvoering van het regeringsbeleid, op één lijn met de evolutie van zijn omgeving;
- de proactieve, adviserende rol van de GOB versterken bij de regering, net als zijn deelname aan strategische denkprocessen.

De ambitie bestaat erin het gewest en zijn regering de juiste tools en instrumenten aan te reiken om de uitdagingen die hen opwachten het hoofd te bieden en de belangen van de burgers en de economische en maatschappelijke spelers optimaal te dienen.



# BETROKKEN PARTIJEN

## DE DIENSTEN VAN DE REGERING

De GOB omvat momenteel acht besturen: Brussel Connect IT, Brussel Economie en Werkgelegenheid, Brussel Financiën en Begroting, Brussels International, Brussel Huisvesting, Brussel Mobiliteit, Brussel Plaatselijke Besturen, Brussel Synergie & HR en Facilities. De tabellen hieronder bieden een overzicht van het personeelsbestand (aantal personen op de payroll) per bestuur op 31 december 2020, alsook van de evolutie van het personeelsbestand van de GOB in de afgelopen vijf jaar. Meer gedetailleerde organogrammen en statistieken zijn te vinden in bijlage.

### Personeelsbestand per bestuur

Bestuur	Personeel	%
SYN & RFA	341	23,47%
BCIT (behalve pers. Iristeam)	33	2,27%
BIT	60	4,13%
BEE	237	16,31%
BFB	135	9,29%
BL	123	8,47%
BM (behalve pers. MIVB)	420	28,91%
BPL	104	7,16%
<b>Totaal</b>	<b>1 453</b>	<b>100,00%</b>

Bron: Directie Human Resources (DHR)

### Evolutie van het personeelsbestand

	Werkelijk personeelsbestand	Herberekend personeelsbestand
31-12-15	1 675	1 249
31-12-16	1 785	1 276
31-12-17	1 773	1 330
31-12-18	1 400	-
31-12-19	1 454	-
31-12-20	1 453	-

Bron: Directie Human Resources (DHR)

In 2017 heeft de regering het organogram van de diensten van de regering bij besluit gewijzigd met de oprichting van Brussel Fiscaliteit (GOBF), Urban.brussels (Brussel Stedenbouw en Erfgoed) en Talent.brussels (Brussel Openbaar Ambt).

Er is nog altijd één begroting, algemene rekening en thesaurie; dat blijft zo omdat er één enkel ondernemingsnummer is voor alle diensten van de regering. De GOB zorgt momenteel voor de uitbetaling van de lonen van de medewerkers van Talent.brussels en Urban.brussels. Uitwisselingen van diensten tussen GOB's bestaan en worden in dat geval in SLA's (Service Level Agreements) gegoten.

De openstelling en toewijzing van de mandaten van rang A5 bij Brussel Connect IT en Brussels International resulteerde in de effectieve oprichting van deze besturen. Over de toekomstige evolutie van het organogram van de GOB en de openstelling van de mandaten van de rangen A4 en A5 die daaruit voortvloeit, zal een gemeenschappelijke denkoefening plaatsvinden.

De wijzigingen die de voorbije regeerperiodes zijn aangebracht aan de structuur van de diensten van de regering tonen aan dat die niet in steen is gehouwen. Deze flexibiliteit biedt voordelen, onder meer qua flexibiliteit en interactie tussen de diensten, en ook nadelen, in het bijzonder inzake de reorganisatie, die energie vreet en voor onzekerheid zorgt bij de medewerkers.



## IDENTIFICATIE VAN DE BETROKKEN PARTIJEN

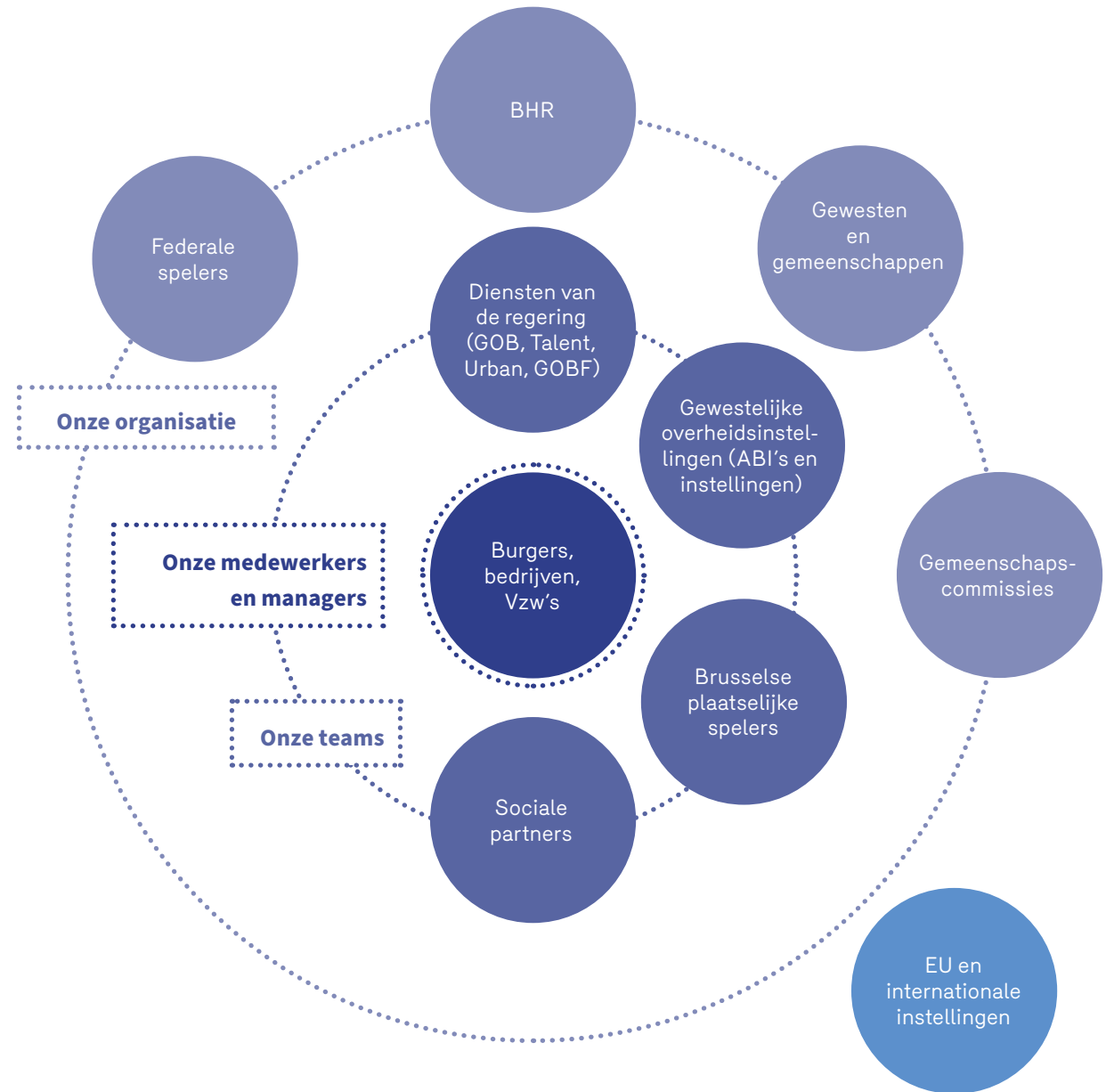
Het schema hieronder geeft een overzicht van onze betrokken partijen, waarmee we een partnerschapsrelatie willen opbouwen. Het toont ook aan dat we onze gebruikers, burgers en economische en maatschappelijke spelers centraal willen stellen in onze ontwikkeling en onze prioriteiten.

Daartoe opereren we op verschillende niveaus, los van de partnerships en netwerking:

**Onze organisatie:** verenigen rond een gemeenschappelijke visie, de complexiteit van onze organisatie begrijpen en er voordeel uit halen, een gedeelde identiteit creëren, onze gemeenschappelijke waarden omschrijven en toepassen, zin geven aan de verwezenlijkingen van de groep, formele en informele netwerken doen ontstaan, het aanpassingsvermogen, de voorbeeldfunctie (inzake duurzaamheid en inclusiviteit) en de intelligentie van onze organisatie versterken.

**Onze teams:** kennis delen en uitwisseling van ervaring aanmoedigen, teamevents steunen, bij overkoepelende diensten zorgen voor meer initiatieven inzake teambeheer en -ontwikkeling, de multidisciplinariteit van projectteams valoriseren.

**Onze medewerkers en managers,** ons menselijke kapitaal: een beleid van responsabilisering en delegering ontwikkelen, individuele begeleidingstrajecten, opleiding en competentieontwikkeling voor de medewerkers aanmoedigen, de actieplannen uitvoeren, in het bijzonder het welzijnsplan, voor het onthaal van nieuwkomers, voor de re-integratie van personeelsleden na een afwezigheidsperiode en in het kader van het absentieïsmebeheer en de toepassing van nieuwe werkwijzen.



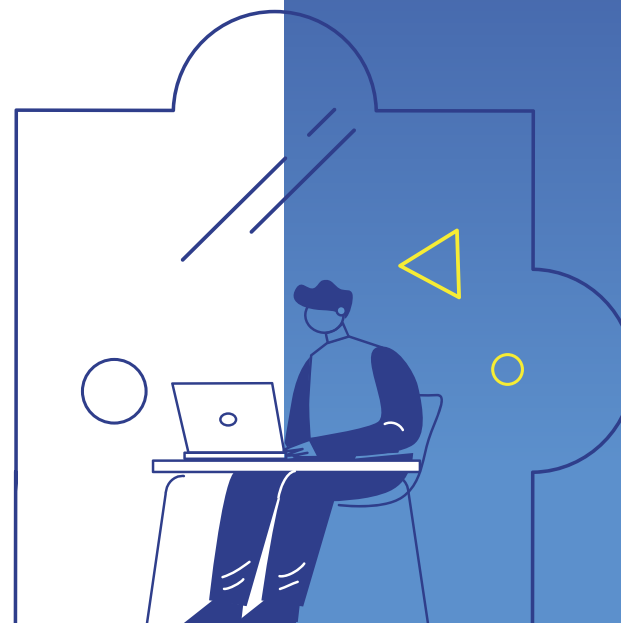
## OPDRACHTEN

Zoals beschreven in de doelstellingen opgelegd aan de mandaathouders is de GOB het orgaan belast met de voorbereiding en uitvoering van het beleid van de Brusselse regering, met als prioriteit de burgers van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest een optimale dienstverlening te bieden.

De GOB heeft als opdracht:

- duurzame economische ontwikkeling en werkgelegenheid ondersteunen;
- de openbare ruimte inrichten en de uitrustingen voor mobiliteit en onroerend erfgoed beheren;
- zorgen voor kwaliteitsvolle huisvesting voor iedereen;
- de openbare financiën beheren en de controle ervan organiseren;
- de plaatselijke besturen organiseren, adviseren, controleren en financieren;
- zorgen voor een efficiënte vertegenwoordiging van de GOB bij nationale, Europese en internationale instanties, rekening houdend met de rol van Brussel als hoofdstad van Europa;
- de algemene samenhang van onze werking garanderen, onze acties en diensten organiseren en coördineren om de besturen bij te staan in hun opdrachten via logistieke en IT-ondersteuning en een geschikt hr-beleid.

Via Brussel Synergie, HR en Facilities leiden de secretarissen-generaal rechtstreeks de gemeenschappelijke diensten met overkoepelende opdrachten voor de GOB en zijn besturen die te maken hebben met strategie, kanselarij, communicatie, vertaling, kwaliteit, klachtenbehandeling, AVG, juridische zaken, interne audit, diversiteit en gelijke kansen, human resources en facilities, de ondersteuning van de regeringsplannen en de voorbereiding voor de uitvoering van staatshervormingen.



## VISIE

Dit plan steunt op een ambitieuze visie: van de GOB het kruispunt en de motor maken van het netwerk van Brusselse overheidsinstellingen, dat diensten van hoge kwaliteit, vernieuwing, een voorbeeldfunctie en efficiëntie biedt ten voordele van onze gebruikers. Door het aanpassingsvermogen, de voorbeeldfunctie inzake duurzaamheid en inclusiviteit en de intelligentie van onze organisatie te versterken willen we een vertrouwensrelatie opbouwen met de regering en onze partners om de centrale en proactieve rol van de diensten van de regering te versterken inzake de voorbereiding, uitvoering en evaluatie van de beleidsinitiatieven, volgens de cyclus “Plan Do Check Act” (PDCA).

## WAARDEN

In september 2014 werden in werkgroepen die bestonden uit 120 willekeurig gekozen personeelsleden van de GOB vijf waarden gekozen. Het “Waardenhandvest” geeft een beknopte definitie van de vijf waarden en somt vervolgens voor elke waarde de gedragsvoorbeelden op.

De leden van de directieraad zijn de eerste ambassadeurs van dit handvest. Van elk personeelslid, ongeacht zijn of haar verantwoordelijkheidsniveau, wordt bovendien verwacht dat hij/zij deze waarden dagelijks tot uiting brengt. Het volstaat immers niet om waarden te verkondigen, ze moeten ook dagelijks in de praktijk worden gebracht.

onze waard\***n**

kl@ntgerichtheid

uitmunt\***nd**heid

s**o**lidariteit

1**nt**egriteit

respe**ct**



# STRATEGIE

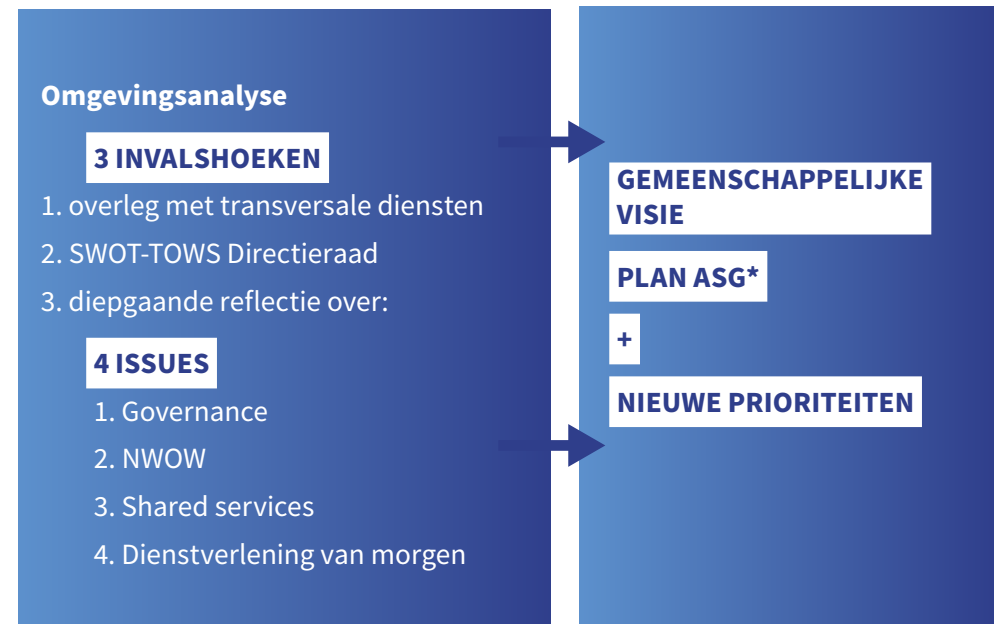
## STRATEGISCH DENKKADER

Zoals reeds vermeld, wordt in dit strategisch beheersplan het bestaande plan van de adjunct-secretaris- generaal gecombineerd met de nieuwe prioriteiten en de accenten die we wensen te leggen. Er wordt een grote focus gelegd op de opdracht die we van de regering gekregen hebben rond de governance op het niveau van het Gewest.

Daarnaast vinden we het als secretarissen-generaal heel belangrijk dat ons beheersplan echt het geïntegreerde strategisch plan is van de GOB, een plan dat gedragen wordt op niveau van de hele organisatie. Daarom ging aan het opstellen ervan een proces van co-creatie en reflectie vooraf met de leden van de directieraad. Via een digitaal seminarie dat bestond uit vier capsules, werd er samen met de directeurs- trices-generaal een SWOT-analyse uitgevoerd en werd er gereflecteerd en gedebatteerd over enkele cruciale thema's en prioritaire krachtlijnen die bepalend zijn voor de toekomst van de GOB.

De doelstelling van dit digitale seminarie was om samen met de leden van de directieraad een consensus te bereiken en een gemeenschappelijke visie te formuleren ten aanzien van de grote uitdagingen van de GOB tijdens de komende jaren:

1. Governance
2. New Ways of Working – het hybride werken
3. Shared services
4. Dienstverlening van morgen



\*Adjunct-secretaris-generaal





## 1. GOVERNANCE

Governance of “deugdelijk bestuur” kan als volgt gedefinieerd worden:

“het waarborgen van de onderlinge samenhang van de wijze van **STUREN**, **BEHEERSEN** en **TOEZICHT HOUDEN** van een overheidsorganisatie, gericht op een efficiënte en effectieve realisatie van beleidsdoelstellingen, alsmede het daarover op open wijze communiceren en **VERANTWOORDING** afleggen ten behoeve van belanghebbenden”<sup>7</sup>.

Het seminarie dat dit thema behandelde werd gevoed door een stevige theoretische onderbouw via de inbreng van Prof. dr. Koen Verhoest, verbonden aan de onderzoeksgroep Politics & Public Governance research group – GOVTRUST Centre of Excellence van de Universiteit Antwerpen.

Hij stelt dat er in de huidige context nood is aan een wendbare overheid die goed kan omgaan met nieuwe en bestaande uitdagingen. Met de verzelfstandiging van heel wat diensten betekent dit voor de hedendaagse overheid vooral dat die overheidsdiensten goed onderling geconnecteerd moeten zijn, zodat ze kunnen handelen als een gecoördineerd geheel. Zo introduceerde hij tijdens het seminarie het begrip netwerkgovernance. Een overheid die op deze manier georganiseerd is kan enkel goed functioneren op basis van gezond vertrouwen. Dat vertrouwen moet te vinden zijn op twee niveaus: tussen de overheidsinstellingen onderling en tussen de administratie en de politiek. Alleen op deze manier zal de overheid ook het vertrouwen van de burger kunnen winnen.

De drie grote uitdagingen hierbij zijn:

1. Strategieën van de instellingen/besturen afstemmen op elkaar: governance van een gemeenschappelijke strategie
  - ▷ **Make the government work smartly together**
2. Een goede governance van gedeelde processen: op een efficiënte manier horizontale beheersprocessen, vaardigheden en expertise delen
  - ▷ **Make the government efficiently work together**
3. Inhoudelijk samenwerken op transversale, complexe beleidsvraagstukken<sup>8</sup> via een goede coördinatiestructuur op politiek en op administratief niveau en via een duidelijke mandatering
  - ▷ **Make the government effectively work together**

Om van deze uitdagingen een succes te maken, zijn de juiste structuren en een gepaste, samenwerkingsgerichte cultuur essentieel.

7. Government Governance. Corporate governance in the public sector, why and how? Directie Accountancy Rijksoverheid, 2000, p. 9. [https://ecgi.global/sites/default/files//codes/documents/public\\_sector.pdf](https://ecgi.global/sites/default/files//codes/documents/public_sector.pdf)

8. bv. duurzaamheid, inclusie, herstel na covid-19, mobiliteit, enz.



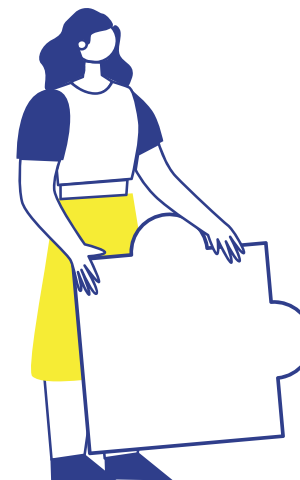
Dit theoretisch kader werd vertaald naar concrete vraagstukken van governance en de rol van de directieraad en dit op twee niveaus:

1. interne governance binnen de GOB: we zien de GOB als netwerk op zich, met een centrale coördinatorrol voor de directieraad, namelijk:
  - een gemeenschappelijke positie bepalen voor transversale problematieken;
  - een gemeenschappelijke strategie bepalen;
  - een visie voor het delen van horizontale ondersteunende processen, vaardigheden en skills binnen de GOB bepalen;
  - het overzicht behouden binnen de GOB met betrekking tot transversale complexe beleidsproblematieken;
  - een gemeenschappelijke samenwerkingsgerichte cultuur voor de GOB creëren en cultiveren.
2. Externe governance – op het niveau van het Gewest: de GOB als facilitator van een netwerk, waarin elke instelling een belangrijke rol speelt naargelang hun specifieke expertise

Uit het debat volgend op de presentatie bleek dat de leden van de directieraad zich goed kunnen vinden in die sterkere en meer strategische rol voor de directieraad en voor de rol van de GOB als facilitator van een gewestelijk netwerk tussen alle instellingen. Ze benadrukken wel dat er politieke steun rond deze zienswijze nodig is om dit te kunnen realiseren. Die zal gevraagd worden via de voorstellen die aan de regering zullen worden gedaan in het kader van OPTIris. Ondertussen zal er gewerkt worden aan onze interne governance.

## 2. NEW WAYS OF WORKING, NIEUWE ORGANISATIE- CULTUUR

Met de intrede van onze diensten in de Iris Tower komen de medewerkers van de GOB terecht in een nieuwe werkomgeving die volledig aangepast is aan de NWOW en ook aan de huidige milieu- en energienormen. Ondertussen bracht de sanitaire crisis ook een radicale verandering teweeg in de dagelijkse manier van werken en samenwerken: dit moest opeens van op afstand en volledig digitaal gebeuren, de opvolging van de medewerkers op basis van doelstellingen en resultaten in plaats van op basis van aanwezigheid drong zich op en daarenboven zorgde het begrip flexibele arbeidstijd voor heel wat debat.



Het is duidelijk dat het nieuwe werken na de sanitaire crisis een hybride model van werken zal zijn, waarin telewerk een veel belangrijkere plaats gaat innemen dan dat voor de crisis het geval was. Dit brengt veel veranderingen met zich mee en veel kansen tot vernieuwing en innovatie. Tegelijkertijd is het cruciaal dat er voldoende aandacht besteed wordt aan de begeleiding van individuen en teams in deze veranderende omgeving en in de nieuwe manieren van werken.

Tijdens deze sessie maakte de directie Human Resources (DHR) eerst en vooral de balans op van wat er binnen de GOB de laatste jaren al werd geïmplementeerd qua New Ways of Working: telewerk, facultatief prikken, Activity Based Werken, e-learning en tools om op afstand samen te werken. Op basis daarvan werden de voornaamste obstakels en succesvoorwaarden geïdentificeerd. Via een mentimeter-oefening werden de meningen van de directeurs.trices-generaal (DG's) bevroegd rond een aantal belangrijke discussiepunten met betrekking tot de NWOW. Hieruit bleek dat de allereerste prioriteit voor hen het vastleggen van een duidelijk gemeenschappelijk kader is, met basisregels die voor iedereen gelden. Tegelijkertijd is er echter nood aan de nodige flexibiliteit om binnen de diensten afspraken te maken die rekening houden met de specificiteit van de teams, de functies, de werkorganisatie. Er moet een goed evenwicht gezocht worden tussen:

- het individuele welzijn van de medewerkers versus de continuïteit en de kwaliteit van de dienstverlening naar de burgers toe;
- de individuele keuzes van de medewerkers met betrekking tot de concrete vormgeving van hun werktijd versus de mogelijkheden om de teamcohesie en het gevoel van betrokkenheid bij de organisatie te bevorderen.

Als vervolg op dit seminarie werd er door de DHR de volgende visie voorgesteld:

“De GOB heeft de ambitie om een nog meer dynamische en flexibele organisatie te worden dankzij het hybride werken en hiermee zijn positie als aantrekkelijke werkgever te versterken.”

**Hoe willen we dit bereiken?** Het hybride werken bij de GOB, waarin werk en privé nog beter op elkaar kunnen worden afgestemd, vereist een aangepaste organisatiecultuur, waarin feedback aan en de ontwikkeling van de medewerkers centraal staan, en een sterke en gezamenlijke managementcultuur, waarin vertrouwen, transparantie en respect nog een meer centrale rol zullen moeten spelen. Dankzij een gemeenschappelijk kader en het toepassen van een performance management systeem waarbij de individuele en collectieve doelstellingen een belangrijke rol spelen, zullen we er bovendien voor zorgen dat de waarden van de GOB ten volle in het hybride werken geïntegreerd worden. Tegelijkertijd mag het hybride werken de dienstverlening, het bereiken van vooropgestelde resultaten, de cohesie binnen de organisatie en de teamwerking niet in de weg staan.

Om te beantwoorden aan de nood om snel een duidelijk kader te schetsen, wordt er door de DHR, in nauw overleg met het basisoverlegcomité en met de directeurs.trices-generaal, gewerkt aan concreet voorstel voor de nodige wijzigingen aan het arbeidsreglement.

Daarnaast werken de medewerkers van de DHR aan een concreet actieplan voor de geleidelijke terugkeer naar het werk en voor de implementatie van het hybride werken. Dit plan zal gevoed worden met enerzijds de inbreng uit een werkgroep waarin de verschillende besturen vertegenwoordigd zijn en anderzijds met inzichten uit interviews met de managers over het nieuwe hybride model van werken.



### 3. SHARED SERVICES: WEDERZIJDSE UITWISSE- LING VAN TOOLS, KENNIS EN EXPERTISE

Tijdens deze sessie werd bekeken hoe de wederzijdse uitwisseling van tools, kennis en expertise binnen en tussen de Brusselse instellingen zouden kunnen worden ingezet als hefboom voor de verhoging van de efficiëntie en de doeltreffendheid van het Brussels gewestelijk overheidsapparaat. Dit werd benaderd vanuit twee praktijkvoorbeelden: de tool Salesforce en de rol die de directie Facilities zou kunnen spelen op gewestelijk niveau.

Case management tools en CRM's (customer relationship management-systemen) worden in ons Gewest nog te weinig gedeeld. Een goed beheer van de betrekkingen met de klanten (burgers en bedrijven) is echter cruciaal om een alomvattend beeld te hebben van de burgers en bedrijven waarmee we in contact staan. Aan de hand van concrete ervaringen met **Salesforce** in het buitenland werden de voordelen van dit systeem geschetst, zoals een grote productiviteitswinst en een hogere klanttevredenheid. Om succesvol te zijn, moet het implementeren van Salesforce hand in hand gaan met een goede data governance, met de standaardisering en harmonisering van de processen en met het inschakelen van de juiste partners, dit wil zeggen die partners die de grootste expertise hebben in de betreffende processen en projecten.

De directie **Facilities** is de laatste jaren sterk geëvolueerd en heeft haar opdrachten fors zien uitbreiden. Deze opdrachten bestaan nu uit 3 grote onderdelen: goederen en diensten, administratieve gebouwen en onroerend erfgoed. Voor deze 3 onderdelen zou een uitbreiding van de scope een grote winst kunnen betekenen op gewestelijk niveau op vlak van:

- kostenbesparing (schaalvoordeel);
- verhoging van de kwaliteit en de klanttevredenheid, harmonisering van de procedures en praktijken;
- wendbaarheid (soepeler nieuwe noden absorberen).

Voor de uitbreiding van de scope van hun dienstverlening zijn er 3 niveaus te onderscheiden: de besturen van de GOB, de andere diensten van de regering (GOB's en kabinetten), en de Autonome gewestelijke Bestuursinstellingen (ABI).

Tot slot van deze sessie werden de resultaten besproken van de bijdragen van de leden van de directieraad zelf, met name over:

- bestaande tools en procedures binnen hun eigen bestuur die ook nuttig kunnen zijn voor andere besturen;
- hun noden en wensen op het vlak van gemeenschappelijke tools en procedures.

Hieruit bleek dat er binnen de GOB al een behoorlijk arsenaal aan transversale tools en procedures beschikbaar is, bijvoorbeeld rond projectmanagement, subsidiebeheer, spending reviews, asset management, documentenbeheer, enz. Het dus zeer belangrijk is om te vertrekken van wat er al bestaat, om vervolgens de juiste partners (namelijk die met de meeste expertise terzake) bij de verdere ontwikkeling en veralgemening van de tools te betrekken.

Voor de implementatie van shared services op het niveau van het Gewest zal dezelfde logica moeten gevolgd worden. Daarvoor is dus een sterke partnerschapsrelatie essentieel van de GOB met alle diensten en instanties die deel uitmaken van de gewestelijke entiteit en de besturen van de gemeenschapscommissies. Het is van prioritair belang alle partners (autonome bestuursinstellingen, andere overheidsdiensten, GOB-administraties, personeelsleden) te verenigen, en dit in overleg en in goede verstandhouding met alle belanghebbenden.



## 4. DE DIENSTVERLENING EN DE ORGANISATIE VAN MORGEN: DIGITAAL, GEBRUIKS-VRIENDELIJK EN DUURZAAM

Een moderne overheidsdienst moet voldoen aan de verwachtingen van het publiek. Burgers, organisaties en ondernemingen verwachten een kwalitatieve en vlotte dienstverlening van een overheid die ten volle haar maatschappelijke verantwoordelijkheid opneemt. De toekomst ligt in het volop benutten van de digitale tools die tijdens de sanitaire crisis als nooit tevoren hun nut en hun grote kracht hebben bewezen. Hiermee draagt de overheid meteen ook haar steentje bij aan de strijd tegen de klimaatcrisis. Tegelijkertijd moeten we ervoor waken dat de gebruiker centraal blijft staan en dat niemand bij deze vernieuwde vormgeving van de dienstverlening uit de boot valt.

De laatste sessie van het seminarie bekeek dan ook welke stappen de GOB in de toekomst nog kan zetten om hierin helemaal aan de verwachtingen en noden van de Brusselse bevolking te voldoen.

### Digitaal & gebruiksvriendelijk

Via twee concrete voorbeelden werd er dieper ingegaan op de methoden om de ervaring van de gebruiker centraal te stellen om zo de dienstverlening te verbeteren:

- het Digital Signage project en de Self Service Kiosken die aan de dienstverlening vanuit ons nieuwe gebouw een heel nieuwe dimensie geven;
- de Customer Journeys die werden toegepast door de Federale Pensioendienst om hun dienstverlening te verbeteren.

Beide voorbeelden toonden aan hoe we ons echt letterlijk in de plaats van de klant moeten zetten en hun beleving – de “reis van de klant” – doorheen het hele parcours moeten nagaan. De bedoeling is om zo de knelpunten in kaart te brengen en ook de mogelijkheden te identificeren om juist daar in te grijpen waar we een zo groot mogelijke meerwaarde kunnen creëren voor de gebruikers. Ook uitermate belangrijk is om deze oefening te doen met oog voor de diversiteit aan gebruikers, bijvoorbeeld via het voor ogen houden van “persona”, dit zijn voorbeelden van de verschillende doelgroepen.

Er moet ook rekening gehouden worden met de diversiteit aan de ervaringen en invalshoeken van de verschillende klantengroepen. Zo doorloopt bijvoorbeeld iemand die met pensioen gaat een heel ander traject dan iemand die zich op voorhand wil informeren over de modaliteiten en bedragen van zijn/haar pensioen.

De leden van de directieraad waren vrij unaniem: deze aanpak is zeer belangrijk, want we moeten onze klanten efficiënt kunnen bereiken. Duidelijk en toegankelijk taalgebruik is daarbij ook een belangrijk aandachtspunt. Daarenboven is constante hernieuwing en innovatie in onze dienstverlening cruciaal, zeker nu de sanitaire crisis de wereld en onze gewoontes grondig hertekend heeft. De grote uitdaging voor de GOB ligt in het vinden van gemeenschappelijke oplossingen bij het uitvoeren van onze zeer uiteenlopende opdrachten.

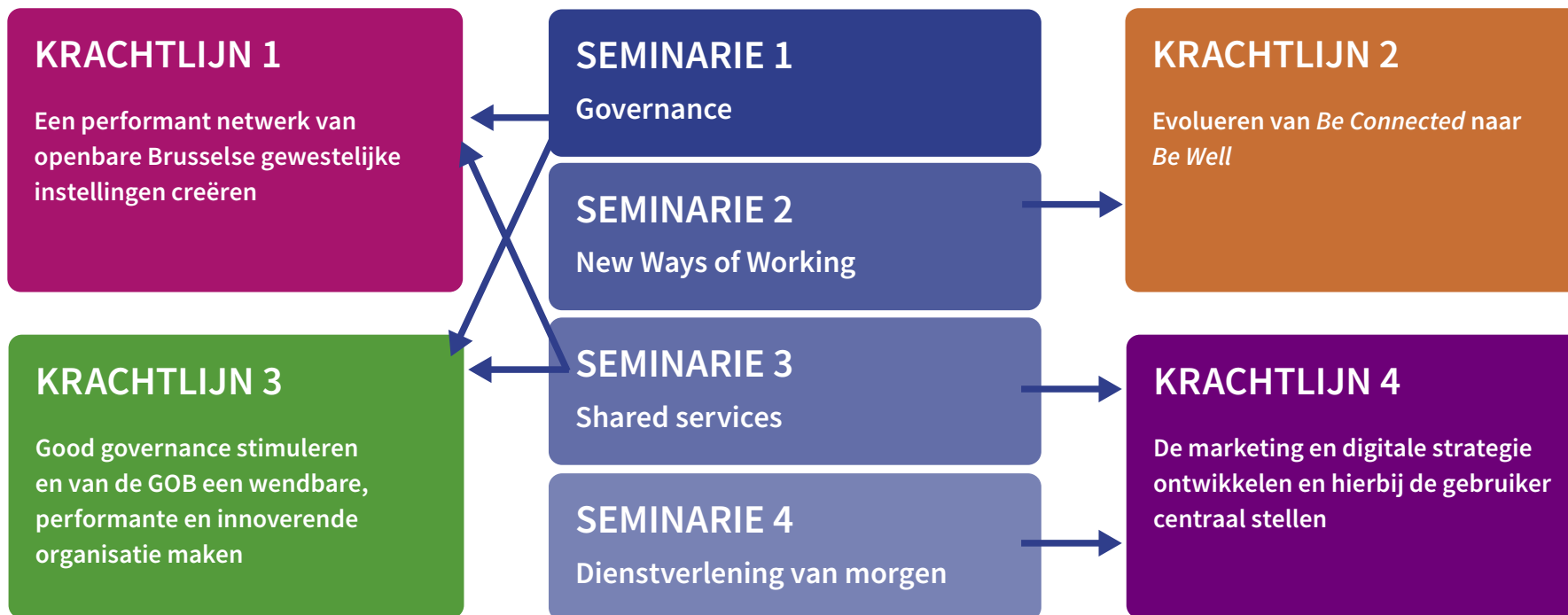
### Duurzaam

Voor wat betreft de duurzaamheid initieert het Brussels Hoofdstedelijk Gewest tal van initiatieven en in vele daarvan speelt de GOB een belangrijke rol. Denk maar aan GoodMove, Stad 30, LEZ, Smart Move, Be circular, ... Het Gewest sensibiliseert en begeleidt de burgers en de bedrijven bij de veranderingen die nodig zijn voor de verbetering van de prestaties van het Gewest op gebied van mobiliteit, gezondheid, milieu, vervuiling, ... Het spreekt voor zich dat wij dan ook voor wat betreft de werking van onze eigen organisatie het goede voorbeeld moeten geven. Ook hieromtrent is er al heel wat gerealiseerd, via de eco-mobility manager, het plan duurzame aankoop, het bedrijfsvervoersplan, het Milieu Management Systeem enz. Ook de intrede van onze diensten in de Iris Tower en de sanitaire crisis hebben grote vorderingen in de hand gewerkt, bijvoorbeeld op vlak van digitalisatie, dematerialisatie, minder woon-werkverkeer, meer verplaatsingen per fiets, enz. Het komt er nu op aan dit alles nog meer te verankeren in onze organisatie en de lat nog hoger te leggen. De leden van de directieraad zijn akkoord om zich samen te engageren voor een transitie naar CO<sub>2</sub>-neutraliteit in 2025.



# STRATEGISCHE KRACHTLIJNEN

De discussies die tijdens deze seminars gevoerd werden met de directeurs.trices-generaal van de verschillende besturen hebben ons toegelaten om de vier krachtlijnen voor het strategisch plan te formuleren:



# INVULLING VAN DE STRATEGISCHE KRACHTLIJNEN

## KRACHTLIJN 1 :

### Een netwerk van Brusselse gewestelijke overheidsinstellingen oprichten om vaardigheden, instrumenten, deskundigheid en kennis te bundelen en inzichten te delen

De budgettaire context van ons Gewest, de wil van de regering om de Brusselse instellingen te versterken via een vernieuwde governance, de conclusies van de SWOT-analyse en de digitale seminars met de leden van de directieraad leiden tot de conclusie dat de Brusselse Instellingen op een nieuwe en innoverende manier met elkaar moeten samenwerken om de nodige efficiëntie- en effectiviteitswinsten te realiseren en de dienstverlening aan de gebruikers te optimaliseren. Uit de sessies van het digitale seminarie die handelden over governance en shared services bleek dat de oplossing te vinden is in het oprichten van een netwerk van Brusselse gewestelijke overheidsinstellingen dat ervoor moet zorgen dat de verschillende overheidsdiensten goed onderling geconnecteerd zijn, zodat ze kunnen handelen als een gecoördineerd geheel.

De GOB kreeg als centrale overheidsdienst van het Gewest van de regering de opdracht hiervoor een methodologie voor te stellen en ziet haar eigen rol hierin om als facilitator op te treden van dit gewestelijk netwerk, waarbij de expertise en de specialisaties van de verschillende instellingen op optimale wijze zullen worden ingezet.

Zoals reeds aangehaald, kan zo'n netwerk enkel goed functioneren op basis van gezond vertrouwen, op 2 niveaus: tussen de overheidsinstellingen onderling en tussen de administratie en de politiek.

Naast vertrouwen is een hechte samenwerking met de andere instellingen en met andere partners rond transversale, complexe beleidsproblematieken of rond horizontale processen cruciaal.

Uit de sessie rond shared services werd duidelijk dat het ontwikkelen van gemeenschappelijke diensten en instrumenten een belangrijke hefboom is om de banden tussen de instellingen structureel te verankeren en de efficiëntie en de doeltreffendheid te verhogen.

Op het vlak van facilitair beleid, met inbegrip van administratief vastgoedbeheer, speelt de GOB al een essentiële en erkende rol. Wij wensen deze rol nog uit te breiden om alle instellingen te kunnen bijstaan bij het beheer van administratieve gebouwen, aankoopbeleid en grondregie.

**Vertrouwen & steun van de Regering en de partners verwerven**

**De samenwerking versterken met de andere GOB's, instellingen en andere actoren**

**Het gebruik en de ontwikkeling van gemeenschappelijke diensten en instrumenten, m.n. IT-instrumenten, bevorderen**

**De overgang naar Facilities 3.0 verzekeren**



<b>1. Een netwerk van Brusselse gewestelijke overheidsinstellingen oprichten om vaardigheden, instrumenten, deskundigheid en kennis te bundelen en inzichten te delen</b>	
<b>1.1 Het vertrouwen en de steun van de regering en de partners verwerven om hen te verenigen rond een gemeenschappelijke visie voor de oprichting van het netwerk</b>	<b>1.1 Vertrouwen &amp; steun van de regering en de partners verkrijgen</b>
<p>1.1.1 Aan de regering een nota voorleggen voor de optimalisering van de processen en een institutionele transitie (OPTIris)</p> <p>1.1.2 Het actieplan in drie fasen waarin de nota voorziet uitvoeren en de daaruit voortvloeiende aanbevelingen budgetteren</p> <p>1.1.3 Samenwerken met de academische wereld voor deze reflectie</p> <p>1.1.4 De governance van het OPTIris -programma ontwikkelen met het oog op een coherente integratie van de projecten van de autonome bestuursorganen en de diensten van de regering en het netwerk animeren met behulp van collectieve-intelligentietechnieken</p> <p>1.1.5 Binnen het netwerk gedurende de gehele legislatuur een nota opstellen over de uitvoering, evaluatie en herschikking van het beleid, alsook een balans van de legislatuur, om voor te leggen aan de regering</p> <p>1.1.6 Aan de regering voorstellen een gewestelijk systeem op te zetten om processen en bevoegdheden in kaart te brengen en om middelen en prioriteiten te sturen</p> <p>1.1.7 De opvolging verzekeren van de juridische bescherming van het gewestelijke merk om te garanderen dat de visuele identiteit van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest wordt gerespecteerd, advies en expertise verstrekken en de toekomstige toolbox beheren die bestemd is voor de gebruikers van het merk van het BHG</p>	<p><b>Nota aan de regering (OPTIris)</b></p> <p><b>Uitvoering actieplan (3 fasen)</b></p> <p><b>Samenwerking academische wereld</b></p> <p><b>Ontwikkeling governance OPTIris</b></p> <p><b>Rapportage</b></p> <p><b>Cartografie processen &amp; competenties, sturing middelen &amp; prioriteiten</b></p> <p><b>Juridische bescherming gewestelijk merk en toolbox</b></p>
<b>1.2 De samenwerking versterken met de andere GOB's (Talent.brussels, Urban.brussels, Brussel Fiscaliteit), instellingen en andere actoren: het federale niveau, gemeenschappen en gewesten, EU-organen, lokale autoriteiten</b>	<b>1.2 Samenwerking met partners versterken</b>
<p>1.2.1 Actief bijdragen tot de citymarketing en tot het promotie- en brandingbeleid van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest, met name via het partnerschap met Visit.brussels en de operationalisering van het "Brussels Event &amp; Logistics Center" - Lusambo</p> <p>1.2.2 De organisatie van gezamenlijke bijeenkomsten met de andere GOB's ondersteunen om uitwisselingen aan te moedigen, strategieën op elkaar af te stemmen en specifieke problemen op te lossen</p> <p>1.2.3 Verbeteren en inzetten van dienstenbeheer, met name via het Single Service Point (SSP), evaluatie van de dienstencatalogus en de SLA's</p> <p>1.2.4 Het projectbeheer voor inter- en intra-organisatorische projecten voor transversale domeinen optimaliseren en maximaliseren; de wendbaarheid van dit beheer professionaliseren en intensifiëren via de oprichting van een PMO-dienst binnen Brussel Synergie</p> <p>1.2.5 Het Brusselse netwerk van gewestelijke aankopers voor overheidsopdrachten animeren en sturen en de Brusselse gewestelijke deelname aan de federale commissie voor overheidsopdrachten versterken</p> <p>1.2.6 Synergieën en partnerschappen met andere actoren uitbreiden, met name via raamovereenkomsten</p> <p>1.2.7 Het netwerk van referentiepersonen die zich binnen de regionale instanties bezighouden met de mainstreaming van gelijke kansen consolideren en coördineren via het gelijkemanscomité, de operationele groep gendermainstreaming, de referentiepersonen voor genderbudgeting en handstreaming, en de gewestelijke actieplannen inzake gelijke kansen</p> <p>1.2.8 De samenwerking met andere actoren versterken: het federale niveau, gemeenschappen en gewesten, organen van de Europese Unie, lokale overheden</p> <p>1.2.9 Onder leiding van Brussels International de coördinatie van de verschillende actoren die betrokken zijn bij het herstelplan (RRF) en de organisatie van het Belgische voorzitterschap ondersteunen</p> <p>1.2.10 De rol van de GOB als actieve steunpilaar van de regering in het kader van de besprekingen binnen het overlegcomité consolideren</p> <p>1.2.11 Overeenkomstig de gewestelijke beleidsverklaring bijdragen tot de vereenvoudiging van de werking van de Brusselse instellingen, binnen het huidige grondwettelijke en juridische kader. Dit betekent met name dat het aantal partnerschappen en samenwerkingsovereenkomsten met de overheidsdiensten van de gemeenschapscommissies moet worden uitgebreid om de institutionele hinderpalen in het Brusselse project te overwinnen.</p>	<p><b>Citymarketing</b></p> <p><b>Vergaderingen GOB's – uitwisseling, afstemming</b></p> <p><b>Continue verbetering van het dienstenbeheer</b></p> <p><b>Professionalisering projectbeheer – PMO</b></p> <p><b>Netwerk aankopers overheidsinstanties</b></p> <p><b>Synergieën &amp; partnerschappen (kader-overeenkomsten)</b></p> <p><b>Versterking netwerk gelijke kansen</b></p> <p><b>Verdieping samenwerking andere actoren</b></p> <p><b>Herstelplan en organisatie Belgisch voorzitterschap</b></p> <p><b>Consolidatie centrale rol GOB</b></p> <p><b>Vereenvoudiging werking Brusselse instellingen</b></p>





1.3 Het gebruik en de ontwikkeling van gemeenschappelijke diensten, voorschriften en instrumenten, met name IT-instrumenten, bevorderen	1.3 Gemeenschappelijke diensten en instrumenten, met name IT
<p>1.3.1 Met Brussels Connect IT en in overleg met het CIBG het voorbeeldproject van het burger- en bedrijvenplatform (gewestelijke CRM) ontwikkelen</p> <p>1.3.2 Geleidelijk het hele subsidiebeheer van GOB en het beheer van de relaties tussen burgers en bedrijven in dit CRM onderbrengen, de subsidiebeheer- en controleprocessen harmoniseren en standaardiseren (gids voor subsidiebeheer)</p> <p>1.3.3 Actief deelnemen aan de executive board van de IT-governancestructuur onder leiding van het CIBG en het initiatief in het OPTIris-programma integreren om het effect ervan te maximaliseren</p> <p>1.3.4 Bijdragen tot de ontwikkeling en uitvoering van de gewestelijke webstrategie onder leiding van Brussels Connect IT (Easy.brussels)</p> <p>1.3.5 De deskundigheid van de GOB inzetten, met name op het gebied van harde HR (bv. salarisadministratie)</p> <p>1.3.6 De gewestelijke kanselarij operationaliseren, zoals bepaald in de gewestelijke beleidsverklaring</p> <p>1.3.7 Het gewestelijke vertaalnetwerk opzetten en vertaalgeheugens uitwisselen</p> <p>1.3.8 De uitwisselingsgroep voor methoden en goede praktijken inzake klachtenbeheer aansturen en de realisatie van het bijhorende jaarverslag voor de regering verzekeren. Aan de regering een aanpassing voorstellen van het regeringsbesluit tot oprichting van Talent.brussels om deze rol te formaliseren. De mogelijkheid onderzoeken tot het opzetten van een gelijkaardig initiatief omtrent de kwaliteit van de dienstverlening</p> <p>1.3.9 Het AVG-netwerk operationaliseren (Algemene Verordening Gegevensbescherming)</p> <p>1.3.10 Bijdragen aan de verdere ontwikkeling van Babel.Brussels, dat de Brusselse leidinggevende ambtenaren verenigt</p> <p>1.3.11 De reikwijdte van de interne audit verbreden en de samenwerking met het goed financieel beheer versterken om het aantal doelmatigheidscontroles te vergroten, zoals aanbevolen in het PEFA-verslag over doelmatigheidscontroles (Overheidsuitgaven en financiële verantwoordingsplicht)</p> <p>1.3.12 Een Brusselse anti-discriminatiecode opstellen die van toepassing is op de administraties van het Brussels Gewest in hun verschillende bevoegdheidsdomeinen</p>	<p><b>Ontwikkeling van een gewestelijke CRM</b></p> <p><b>Standaardisatie subsidiebeheer</b></p> <p><b>Governance IT (executive board)</b></p> <p><b>Gewestelijke webstrategie</b></p> <p><b>Expertise GOB, met name harde HR</b></p> <p><b>Gewestelijke kanselarij</b></p> <p><b>Gewestelijk vertaalnetwerk</b></p> <p><b>Uitwisselingsgroep klachtenbeheer</b></p> <p><b>Operationalisatie AVG-netwerk</b></p> <p><b>Babel.brussels</b></p> <p><b>Uitbreiding scope interne audit</b></p> <p><b>Brusselse anti-discriminatiecode</b></p>
1.4 De overgang naar Faciliteiten 3.0 verzekeren	1.4 De overgang naar Faciliteiten 3.0 verzekeren
<p>1.4.1 Het project Be Connected, dat gericht is op de centralisatie op één plek van de Brusselse administratieve diensten, ondersteunen, bevorderen, verder doen evolueren en zorgen voor het welslagen ervan</p> <p>1.4.2 Streven naar een gecentraliseerd beheer van de gewestelijke administratieve gebouwen en de vastgoedstrategie voor administratieve gebouwen ontwikkelen, met name door de GOB een gemoderniseerd, veilig, gemakkelijk toegankelijk en zichtbaar gebouw te bezorgen</p> <p>1.4.3 Het aankoopbeleid centraliseren en binnen Faciliteiten een centrale aankoopeenheid (leveringen) en een centrale opdrachtenheid (diensten) ontwikkelen, die voor alle diensten van de regering volgens behoeften op vrijwillige basis toegankelijk zijn</p> <p>1.4.4 De regering voorstellen binnen Faciliteiten een echte Grondregie/ Real Estate op te richten om alle gewestelijke onroerende goederen in de ruimste zin van het woord te beheren, zowel huur als aankoop, met het oog op rationalisatie, efficiëntie en zuinigheid</p>	<p><b>Voortzetting Be Connected</b></p> <p><b>Gecentraliseerd beheer administratieve gebouwen</b></p> <p><b>Gecentraliseerd aankoopbeleid</b></p> <p><b>Gewestelijke Grondregie</b></p>



## KRACHTLIJN 2 :

### Evolueren van Be Connected naar Be Well, het handelsmerk van onze organisatie

Ons personeel werd de laatste tijd geconfronteerd met enorm veel veranderingen. Eerst en vooral de verhuis naar en de intrede in de Iris Tower. Hoewel de meeste personeelsleden nog enkel oppervlakkig hebben kennisgemaakt met hun nieuwe werkruimte, heeft de ook voorbereiding van de verhuis veel aanpassingen van hen gevergd. Al geruime tijd voor de effectieve verhuis werd de overgang naar helemaal “paperless” functioneren voorbereid en de doorgedreven dematerialisering vergde vele voorbereidingen en aanpassingen: de teams maakten keuzes voor wat betreft de nieuwe werkomgeving, die volledig gericht is op de NWOW (Activity Based Working, clean desk, enz.). De sanitaire crisis maakte bovendien dat alle teams zich opeens moesten aanpassen aan een heel andere realiteit: de meesten zijn van dag op dag overgeschakeld op voltijds op afstand functioneren en samenwerken terwijl ze toch alle opdrachten - of zelfs heel veel bijkomende opdrachten - volgens dezelfde termijnen moesten afwerken. Andere teams, die essentiële functies uitoefenen, zijn tijdens deze crisis de continuïteit van de diensten blijven verzekeren, ook in deze moeilijke periode. Daarbij kwam nog de onzekerheid en de angst die we allemaal ervaren hebben tijdens deze gezondheids crisis. Onze organisatie en onze personeelsleden hebben blijk gegeven van een opmerkelijk aanpassingsvermogen en een grote veerkracht.

Onze medewerkers hebben hun inspanningen verdubbeld om de continuïteit van de openbare dienstverlening ondanks moeilijke omstandigheden te verzekeren. Meer dan ooit staat het welzijnsbeleid centraal in onze organisatie.	<b>Het welzijn en de ontplooiing van onze medewerkers centraal stellen in ons organisatiebeleid en onze identiteit.</b>
De managers en de teams worden begeleid bij een geleidelijke terugkeer naar kantoor, zodat er een nieuw evenwicht kan gevonden worden waarbij iedereen zich goed voelt, en waarbij een kwaliteitsvolle dienstverlening naar onze gebruikers gewaarborgd blijft. Bij de implementatie van het toekomstige model van het hybride werken zal veel aandacht gaan naar levenskwaliteit op de werkvloer en zal er in het bijzonder aandacht besteed worden aan de diversiteit van onze opdrachten en aan de diversiteit binnen ons personeel om niemand uit te sluiten.	<b>Het hybride werk als nieuwe werkorganisatie invoeren.</b>
De teamspirit nieuw leven inblazen, na deze lange periode van weinig of geen fysieke ontmoetingen met collega's, vormt ook een van onze prioriteiten. Hieraan werken we binnen elk team, maar ook binnen de organisatie als geheel.	<b>Een groot gevoel van betrokkenheid bij de organisatie creëren.</b>
Tot slot waarderen wij de talenten van ieder individu via een actief diversiteitsbeleid dat aan iedereen de kans geeft zich ten volle professioneel te ontplooiën.	<b>Het inclusieve karakter van de GOB versterken.</b>



<b>2. Evolueren van Be Connected naar Be Well, het handelsmerk van onze organisatie</b>	
<b>2.1 Het welzijn en de ontplooiing van onze medewerkers centraal stellen in ons organisatiebeleid en onze identiteit</b>	<b>2.1. Welzijn en de ontplooiing van medewerkers</b>
<p>2.1.1 Het evaluatiesysteem herbekijken door er regelmatige feedback en ontwikkeling van de medewerkers in op te nemen en door de follow-up door het management te ondersteunen</p> <p>2.1.2 De overdracht, ontwikkeling en verwerving van vaardigheden en kennis doeltreffend organiseren en erkenning tonen voor het werk van het personeel</p> <p>2.1.3 Het welzijnsbeleid verder uitbouwen in samenwerking met alle actoren via het opstellen, uitvoeren en evalueren van een welzijns- en veiligheidsplan</p> <p>2.1.4 De globale psychosociale risicoanalyse en het actieplan dat daaruit voortvloeit uitvoeren en opvolgen; het systeem van risicobeheer van onze organisatie dynamiseren</p> <p>2.1.5 Het absentieïsme beheren op basis van de analyse van de welzijnsgegevens, in overeenstemming met de regelgeving en de AVG, en door het middle management te ondersteunen bij de uitvoering van de daaruit voortvloeiende actieplannen</p> <p>2.1.6 Een toekomstgericht beheer van jobs en vaardigheden voeren: methodologie en planning</p> <p>2.1.7 De methodologie voor de strategische planning van de middelen herzien, waaronder het personeelsplan en het beheer van de werkings- en investeringskosten</p> <p>2.1.8 De werking van de sociale dienst verbeteren in overleg met de sociale partners</p> <p>2.1.9 Een sterke en inclusieve managementcultuur ontwikkelen, door middel van het “we-managers”-initiatief, het leiderschapstraject, opleidingen, coaching van managers, enz.</p>	<p>Evaluatiesysteem</p> <p>Transfert, ontwikkeling competenties en erkenning</p> <p>Welzijnsbeleid via actieplan</p> <p>Globale psychosociale risicoanalyse en actieplan, beheer van risicopreventie dynamiseren</p> <p>Beleid rond absentieïsme op basis van analyse welzijnsgegevens</p> <p>Toekomstgericht beheer van jobs en vaardigheden</p> <p>Methodologie voor strategische planning van middelen</p> <p>Betere werking van de sociale dienst</p> <p>Sterke en inclusieve managementcultuur</p>
<b>2.2 Het hybride werk als nieuwe werkorganisatie invoeren (NWOW) met grote aandacht voor de levenskwaliteit op de werkvloer en met aandacht voor de diversiteit binnen het personeel</b>	<b>2.2. Het hybride werk invoeren met focus op levenskwaliteit op de werkvloer en diversiteit binnen het personeel</b>
<p>2.2.1 Het evolutieve NWOW-actieplan van de GOB uitvoeren, na overleg en met steun van de besturen</p> <p>2.2.2 De actualisatie van het arbeidsreglement en de opname hierin van het recht op deconnectie en van flexibele werktijden indienen ter overleg</p> <p>2.2.3 Actief deelnemen aan de werkgroepen geleid door Talent in het kader van de NWOW en van de wijziging van het besluit rond telewerk en innovatieve oplossingen implementeren voor het gebruik van de ruimte in de Iris Tower</p> <p>2.2.4 De verandering ondersteunen, met name via communicatie</p>	<p>Evolutief actieplan</p> <p>Actualisatie Arbeidsreglement – recht op deconnectie en flexibele werktijd</p> <p>Gewestelijke werkgroep NWOW</p> <p>Begeleiding van de verandering via communicatie</p>



<b>2.3. Een groot gevoel van betrokkenheid bij de organisatie creëren</b>	<b>2.3 Gevoel van betrokkenheid bij de organisatie creëren</b>
<p>2.3.1 Een verbindend intranet ontwikkelen als geïntegreerd toegangspunt en samenwerkingsruimten creëren met gebruik van nieuwe technologieën</p> <p>2.3.2 Digitale strategieën (intern en extern) en videostrategieën voor de GOB implementeren</p> <p>2.3.3 De communities binnen de GOB (community van de managers, enz.) herzien</p> <p>2.3.4 De initiatieven op het gebied van taalhoffelijkheid uitbreiden</p> <p>2.3.5 Het concept van activity based working herzien en creatief gebruik maken van de ruimtes om banden te smeden tussen collega's van verschillende diensten</p> <p>2.3.6 Het personeel verenigen rond een nieuwe organisatiecultuur die in overeenstemming is met onze nieuwe werkomgeving, die meer respectvol is ten aanzien van het milieu, die open staat voor de buurt en de gebruiker centraal stelt en het samenleven bevorderen in de Iris Tower</p>	<p><b>Verbindend intranet en samenwerkingsruimten via nieuwe technologieën</b></p> <p><b>Digitale en video-strategie</b></p> <p><b>Vernieuwde communities</b></p> <p><b>Taalhoffelijkheid</b></p> <p><b>Implementatie Activity Based Working</b></p> <p><b>Nieuwe organisatiecultuur</b></p>
<b>2.4 Het inclusieve karakter van de GOB versterken zodat ieders talenten gewaardeerd worden en iedereen er zich professioneel ten volle kan ontplooiën</b>	<b>2.4 Het inclusieve karakter van de GOB versterken</b>
<p>2.4.1 Een twejaarlijks diversiteitsplan opstellen, uitvoeren en evalueren</p> <p>2.4.2 De structuren voor de coördinatie en de opvolging van het diversiteitsbeleid versterken</p> <p>2.4.3 De aandacht voor diversiteit in alle aspecten van het humanresourcesbeleid integreren</p> <p>2.4.4 Sterk inzetten op opleiding en sensibilisatie over non-discriminatie, diversiteit en inclusie</p> <p>2.4.5 Feedback verzamelen bij het personeel in verband met de diversiteitsthema's en het diversiteitsbeleid</p> <p>2.4.6 Veilige en ondersteunende arbeidsomstandigheden creëren binnen de GOB voor werknemers die het slachtoffer van intrafamiliaal geweld zijn</p>	<p><b>Diversiteitsplan</b></p> <p><b>Versterkte structuren</b></p> <p><b>Geïntegreerd diversiteitsbeleid</b></p> <p><b>Opleiding en sensibilisatie</b></p> <p><b>Feedback van personeelsleden</b></p> <p><b>Steun aan slachtoffers van intrafamiliaal geweld</b></p>



### KRACHTLIJN 3 :

#### Het goed bestuur versterken, de PDCA-cyclus structureel erin integreren en van de GOB een wendbare, efficiënte en innovatieve organisatie maken

Tijdens de seminars kwam de gezamenlijke wil van de leden van directieraad tot uiting om de komende jaren onze interne governance en de toepassing van de principes van goed bestuur te versterken binnen onze eigen organisatie, de GOB.

Om de wendbaarheid van onze organisatie te verhogen, zetten we de professionalisering en de continue verbetering van onze werking verder via innovatie, optimalisatie en het streven naar standaardisering van onze processen om de digitalisering ervan te vergemakkelijken. Verder zullen we essentiële principes zoals duurzaamheid, gelijke kansen, ethiek, transparantie en gegevensbescherming stevig verankeren in onze dagelijkse werking.

Een geavanceerd systeem van beheerscontrole, een geïntegreerd managementinstrument en de toepassing van de PDCA-cyclus zijn de speerpunten van een sterk controlesysteem.	<b>De effectieve en coherente toepassing van het controlesysteem versterken.</b>
Optimalisatie en professionalisering van ons proces- en projectmanagement laat toe onze strategie te verbeteren.	<b>De strategie verbeteren door optimalisatie van het procesmanagement en van het projectmanagement.</b>
Via een versterking van de sturende en strategische rol van de directieraad en via een grotere pluridisciplinariteit van onze teams zullen we de wendbaarheid en flexibiliteit van de GOB vergroten.	<b>De wendbaarheid van onze organisatie versterken.</b>
Gezien de budgettaire situatie is het verhogen van de performance van het financieel beheer een cruciaal element van goed bestuur.	<b>Het financieel beheer versterken.</b>
We willen onze verantwoordelijkheid nemen in de strijd tegen de klimaatverandering en het goede voorbeeld tonen door onze inspanningen te verhogen om CO <sub>2</sub> -neutraliteit te bereiken voor onze eigen activiteiten.	<b>Het goede voorbeeld tonen inzake strijd tegen klimaatverandering door streven naar CO<sub>2</sub>-neutraliteit .</b>
Voor een overheidsdienst is het voeren van een beleid dat niemand ongewild uitsluit of benadeelt van kapitaal belang. De toepassing van de gelijkkansentest kan nog geoptimaliseerd worden.	<b>De gelijkkansendimensie integreren in het goed bestuur via de gelijkkansentest.</b>
Om een optimale opvolging te garanderen van de Algemene Verordening Gegevensbescherming, zal de dienst Data Protection Officer versterkt worden.	<b>Opvolgen van AVG-audit en -actieplan.</b>
We willen als overheid dicht bij ons publiek staan, ermee interageren en op een transparante wijze beleid voeren. De ethische normen die we naleven zijn vastgelegd in de deontologische code.	<b>Participatie, ethiek en transparantie garanderen.</b>



<b>3. Het goed bestuur versterken, de PDCA-cyclus structureel erin integreren en van de GOB een wendbare, efficiënte en innovatieve organisatie maken</b>	
<b>3.1 De effectieve en coherente toepassing van het controlesysteem versterken</b>	<b>3.1 Versterken controlesysteem</b>
<p>3.1.1 Performantiemanagement implementeren (beheerscontrole): voorbereiding, opvolging en overdracht van de betreffende beleidsstukken</p> <p>3.1.2 Een wijziging van de cyclus van de beheerscontrole voorstellen aan de regering</p> <p>3.1.3 Evolueren naar een geïntegreerd managementinstrument waarbij doelstellingen, kritische performantie-indicatoren, processen en risico's op een geïntegreerde manier worden opgevolgd en beheerd</p> <p>3.1.4 Een versterkt risicobeheer en interne beroepscontrole implementeren</p> <p>3.1.5 Het kwaliteitssysteem versterken: sluiten van de PDCA-cyclus in onze processen</p> <p>3.1.6 Ontwikkelen van rapportering, monitoring en de link naar het budget, de performantie en de efficiëntie van de uitgaven in Athena, ons geïntegreerd informaticasysteem voor performantie- en procesbeheer</p>	<p>Performantiemanagement</p> <p>Aanpassing cyclus beheerscontrole</p> <p>Geïntegreerd management instrument</p> <p>Versterkte risicobeheersing &amp; interne beroepscontrole</p> <p>Kwaliteitssysteem versterken (PDCA)</p> <p>Athena versterken via rapportering, monitoring en link met budget, performantie en efficiëntie van uitgaven</p>
<b>3.2 De strategie verbeteren door optimalisatie van het procesmanagement en van het projectmanagement</b>	<b>3.2 Verbeteren strategie</b>
<p>3.2.1 Het procesmanagement optimaliseren, met name via de organisatie van specifieke opleidingen</p> <p>3.2.2 Verbeteren en professionaliseren van het projectmanagement, met name via de oprichting van een PMO binnen Brussel Synergie</p>	<p>Optimalisatie procesmanagement (opleidingen)</p> <p>Optimalisatie projectmanagement (PMO)</p>
<b>3.3 De wendbaarheid van onze organisatie versterken</b>	<b>3.3. Wendbaarheid versterken</b>
<p>3.3.1 De GOB slagkrachtiger en flexibeler maken en de pluridisciplinariteit van de teams versterken</p> <p>3.3.2 Het interne reglement van de directieraad van de GOB moderniseren en de werking van de directieraad dynamiseren, de leden verbinden rond een gemeenschappelijke visie en de strategieën op elkaar afstemmen met respect voor de operationele autonomie van de directies-generaal</p> <p>3.3.3 Een geactualiseerd protocol van verdeling van de verantwoordelijkheden tussen de secretarissen-generaal voorstellen en het ter goedkeuring voorleggen aan de regering</p>	<p>Slagkracht, flexibiliteit, pluridisciplinariteit teams</p> <p>Gedynamiseerde werking DR, gemoderniseerd IR, gemeenschappelijke visie</p> <p>Geactualiseerd protocol verdeling SG-SGA</p>
<b>3.4 Het financieel beheer van de overheidsfinanciën versterken</b>	<b>3.4. Financieel beheer versterken</b>
<p>3.4.1 De performantie van het begrotingsbeheer verhogen</p> <p>3.4.2 De integratie van de spending review (analyse van de uitgaven) systematiseren in ons financieel beleid, onder de leiding van Brussel Financiën en Begroting</p>	<p>Verhoogde performantie</p> <p>Spending review</p>
<b>3.5 De GOB een voorbeeldrol laten spelen in de strijd tegen klimaatverandering door te streven naar CO<sub>2</sub>-neutraliteit</b>	<b>3.5 Inspanningen verhogen in het streven naar CO<sub>2</sub>-neutraliteit</b>
<p>3.5.1 Een duurzaam mobiliteitsbeleid ontwikkelen</p> <p>3.5.2 Het Milieu Management Systeem implementeren</p>	<p>Duurzaam mobiliteitsbeleid</p> <p>Milieu Management Systeem</p>



<b>3.6 De gelijkkansendimensie integreren in het goed bestuur via de optimalisatie van de toepassing van de gelijkkansentest</b>	<b>3.6 Gelijkkansendimensie integreren</b>
<p>3.6.1 Het gebruik van de gelijkkansentest systematiseren zoals voorzien door de wettelijke bepalingen die van kracht zijn</p> <p>3.6.2 Een vereenvoudigde toepassing, rapportage en centralisatie verzekeren via de digitalisatie van de gelijkkansentest</p>	<p><b>Gesystemiseerd gebruik</b></p> <p><b>Vereenvoudiging, rapportering en centralisatie via digitalisatie</b></p>
<b>3.7 Opvolgen van de conformiteitsaudit inzake AVG en van het actieplan dat daaruit voortvloeit</b>	<b>3.7 Opvolgen van de AVG</b>
<p>3.7.1 Het actieplan uitvoeren om maximaal in te zetten op de remediëring van de vastgestelde tekorten inzake de AVG</p> <p>3.7.2 De dienst van de data protection officer (DPO) van de GOB versterken</p> <p>3.7.3 Aan de regering een aanpassing voorstellen van de ordonnantie betreffende de openbaarheid van bestuur bij de Brusselse instellingen om een evenwicht te garanderen tussen transparantie en bescherming van individuele gegevens</p>	<p><b>Uitvoering actieplan</b></p> <p><b>Versterkte dienst DPO</b></p> <p><b>Voorstel wijziging ordonnantie openbaarheid van bestuur</b></p>
<b>3.8 Participatie, ethiek en transparantie garanderen</b>	<b>3.8 Participatie, ethiek en transparantie garanderen</b>
<p>3.8.1 De regering steunen bij de organisatie van buitengewone ministerraden, gewijd aan Brusselse aangelegenheden, waarbij het maatschappelijk middenveld zal worden betrokken.</p> <p>3.8.2 De regering steunen bij de uitvoering van de aanbevelingen van de resolutie van 5 april 2019 om bij de gewestelijke verkiezingen stemrecht toe te kennen aan onderdanen van andere landen die in Brussel wonen</p> <p>3.8.3 De hervormingen implementeren die het Brussels Hoofdstedelijk Gewest de voorbije jaren heeft doorgevoerd om de transparantie van en de controle op het overheidsbeheer te verbeteren, met name via een grotere transparantie inzake opdrachten en subsidies, inzake bezoldigingen en voordelen en via de wijziging van de regels inzake de bekendmaking van administratieve documenten</p> <p>3.8.4 Via de gewestelijke kanselarij de regering steunen bij haar inspanningen om met de burgers te communiceren over de transparantie van documenten en de bekendmaking van besluiten</p> <p>3.8.5 In samenwerking met de leden van het OPTIris-netwerk een elektronisch toegankelijke bibliotheek van openbare kennis oprichten, om te zorgen voor de actieve bekendmaking van studies die in opdracht van regionale overheidsinstanties zijn uitgevoerd</p> <p>3.8.6 De GOB voorzien van een deontologische code en een ethisch comité</p>	<p><b>Buitengewone ministerraden</b></p> <p><b>Stemrecht onderdanen andere landen woonachtig in het BHG</b></p> <p><b>Transparantie en controle overheidsbeheer</b></p> <p><b>Transparantie documenten voor burgers</b></p> <p><b>Digitale bibliotheek openbare kennis</b></p> <p><b>Deontologische code en ethisch comité</b></p>



## KRACHTLIJN 4 :

### Het merkimago, de institutionele marketing en de digitale transformatiestrategie van de GOB ontwikkelen door de gebruiker centraal te stellen

De GOB wil een referentiepunt zijn in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest, een toegankelijke overheidsdienst die iedereen kent en waar burgers, ondernemingen en verenigingen vlot terecht kunnen voor de dienstverlening die hen aanbelangt. Het samenbrengen van bijna alle diensten in een heel zichtbaar gebouw, de Iris Tower, biedt ons kansen die optimaal moeten benut worden. De GOB wil ook een grote rol spelen in de wijk waar de Iris Tower gevestigd is, een sterk groeiende wijk waar veel acties voorzien zijn in het kader van een stadsvernieuwingscontract. Het gebouw zelf is uitgerust met digitale tools die de dienstverlening naar de burgers die ons bezoeken een nieuwe dimensie geeft. Er wordt daarbij grote aandacht besteed aan de beleving van de gebruikers, zodat de dienstverlening nog beter is aangepast aan ieders behoeften. Verder ligt de toekomst in de digitale transformatie, de administratieve vereenvoudiging, de toegankelijkheid voor iedereen van die digitale dienstverlening en ook in de manier waarop data en gegevensbeheer worden ingezet binnen onze organisatie om onze diensten nog te verbeteren.

We zullen sterk inzetten op onze externe communicatie en op onze “Employer branding”-strategie om een sterk merkimago te creëren en onze bekendheid bij het grote publiek te vergroten. De integratie van de Iris Tower in de Noordwijk en onze bijdrage aan de verdere ontwikkeling van deze wijk zijn hierbij prioritair.

**Merkimago en bekendheid.**

Bij het versnellen van de digitale transformatie van onze organisatie focussen we op de gebruikers: hen begeleiden, nieuwe digitale tools bekend en toegankelijk maken en een centrale plaats geven aan de gebruikerservaring via customer journeys en het “Digital Signage”-project. Daarnaast blijft ook administratieve vereenvoudiging een prioriteit, die gerealiseerd zal worden via de uitvoering van het nieuwe plan.

**Digitale transformatie en administratieve vereenvoudiging.**

We willen een overheidsdienst zijn waarvan de diensten en de informatiekkanalen goed toegankelijk zijn voor iedereen. We besteden specifieke aandacht aan helder taalgebruik, aan de toegankelijkheid en meertaligheid van onze websites en aan de toegankelijkheid van ons gebouw.

**Toegankelijkheid van onze diensten voor iedereen.**

Via een performante data governance willen we een datacentrisch systeem opzetten, waarbij een coherente data-architectuur en processen en/of platforms voor delen van data centraal staan, uiteraard met inachtneming van de wettelijke voorschriften. Dit zal de kwaliteit van onze dienstverlening ten goede komen.

**Gegevensbeheer voor verbetering van onze diensten.**





<b>4. Het imago van de GOB, de institutionele marketing en de strategie voor digitale transformatie van de GOB versterken door de gebruiker centraal te stellen</b>	
<b>4.1 Het imago van de GOB versterken en de bekendheid vergroten</b>	<b>4.1 Imago en bekendheid</b>
<p>4.1.1 Een extern communicatieplan voor de GOB ontwikkelen en uitvoeren</p> <p>4.1.2 De strategie voor employer branding van de GOB implementeren</p> <p>4.1.3 De Iris Tower integreren in de Noordwijk en in overleg met de plaatselijke actoren bijdragen tot de ontwikkeling van de wijk</p>	<p>Extern communicatieplan</p> <p>“Employer branding”-strategie</p> <p>Integratie van de Iris Tower in de wijk &amp; actieve bijdrage aan de ontwikkeling van de wijk</p>
<b>4.2 De digitale transformatie van onze organisatie versnellen en van administratieve vereenvoudiging een prioriteit maken</b>	<b>4.2 Digitale transformatie en administratieve vereenvoudiging</b>
<p>4.2.1 De gebruikers ondersteunen bij de digitale transformatie, met name door de ontwikkeling van onze unieke virtuele loketten – Single Service Kiosks (SSK)</p> <p>4.2.2 Nieuwe digitale tools bekend en toegankelijk maken voor alle gebruikers</p> <p>4.2.3 “Customer journeys” organiseren en daaruit lessen trekken</p> <p>4.2.4 De ervaring van onze gebruikers (burgers en ondernemingen) en onze werknemers centraal stellen via het “Digital Signage”-project</p> <p>4.2.5 Het nieuwe plan voor administratieve vereenvoudiging uitvoeren onder leiding van Easy.brussels, door acties rond de vereenvoudiging van procedures, dematerialisatie, verkorting van de termijnen voor de behandeling van dossiers van burgers, het bieden van gemakkelijke toegang tot informatie en het terugdringen van administratieve en verplaatsingskosten</p>	<p>Begeleiding gebruikers bij digitale transformatie</p> <p>Nieuwe digitale tools bekend en toegankelijk maken voor alle gebruikers</p> <p>Customer journeys</p> <p>Centrale plaats voor gebruikerservaring – Digital Signage</p> <p>Plan voor administratieve vereenvoudiging</p>
<b>4.3 Toegankelijkheid van onze diensten voor de hele Brusselse bevolking garanderen</b>	<b>4.3 Toegankelijkheid van onze diensten voor iedereen</b>
<p>4.3.1 Een toegankelijke taal gebruiken in onze externe communicatie (helder taalgebruik)</p> <p>4.3.2 Waken over de toegankelijkheid en bestuderen van de mogelijkheden om de meertaligheid te bevorderen van de gewestelijke websites en digitale producten</p> <p>4.3.3 Waken over de toegankelijkheid van ons gebouw voor personen met beperkte mobiliteit</p>	<p>Helder taalgebruik</p> <p>Toegankelijkheid en meertaligheid websites</p> <p>Toegankelijkheid gebouw</p>
<b>4.4 Het gegevensbeheer integreren in de verbetering van de verleende diensten (datacentrisch systeem)</b>	<b>4.4 Gegevensbeheer voor verbetering van onze diensten</b>
<p>4.4.1 Een gemeenschappelijk en coherent gegevensbeheer bij de GOB tot stand brengen en de rollen en middelen voor dat beheer definiëren, kwalificatie en valorisatie van gegevens creëren ter ondersteuning hiervan</p> <p>4.4.2 Onder aansturing van Brussels Connect IT een repertorium en classificatie creëren van alle gegevens die binnen de GOB beschikbaar zijn in verband met werkprocessen en een coherente en adaptieve gegevensarchitectuur creëren met inbegrip van gegevensmodellering gedurende de gehele levenscyclus van de gegevens (verzameling, opslag, verwerking, analyse, back-up, verwijdering)</p> <p>4.4.3 Processen en/of platforms ontwikkelen en implementeren voor het delen en hergebruiken van gegevens van verschillende entiteiten en/of systemen</p> <p>4.4.4 De wettelijke conformiteit verzekeren van het gebruik van de gerepertorieerde gegevens met de geldende voorschriften</p> <p>4.4.5 Het gebruik systematiseren van relevante en meetbare indicatoren bij het beheer van werkprocessen in functie van hun doelstellingen</p>	<p>Data governance en rollen</p> <p>Repertorium, classificatie en data-architectuur</p> <p>Processen en/of platforms voor delen van data</p> <p>Wettelijke conformiteit</p> <p>Pertinente indicatoren</p>



## IMPLEMENTERING VAN HET STRATEGISCHE PLAN

Een kernfactor voor de succesvolle implementering van het geïntegreerde strategische plan is dat we erin slagen dat zowel de leden van de directieraad, de leden van het directieteam van Brussel Synergie, HR en Facilities (dat is samengesteld uit de verantwoordelijken van de administratieve eenheden van deze overkoepelende diensten) als alle personeelsleden zich achter dit plan scharen.

In een context die gekenmerkt wordt door de intrek in de Iris Tower, waardoor alle besturen van de GOB in één gebouw konden worden samengebracht, en door de gezondheids crisis, die blijvende veranderingen heeft teweeggebracht in de manieren van werken, vinden we het belangrijk de teams te verenigen rond een gemeenschappelijke zin die aan ieders werk wordt gegeven en een gemeenschappelijke visie op de prioriteiten en de toekomst van de organisatie.

*Alleen gaan we sneller,  
samen gaan we verder.*

Concreet dragen de volgende, reeds opgestarte acties bij tot de gewenste betrokkenheid:

- organisatie van de seminaries op afstand van de directieraad;
- validering in de directieraad van het overzichtsplan met strategische acties, waarin de projectleiders en bijdragers voor elke actie bepaald worden;
- het gaat er in het bijzonder om overkoepelende acties die van toepassing zijn op de hele GOB te onderscheiden van acties die meer specifiek de transversale diensten van Brussel Synergie, HR en Facilities betreffen;

- co-constructie van het samenvattende actieplan met de betrokken administratieve eenheden, onder meer via intervisies die plaatsvonden met elke verantwoordelijke van Brussel Synergie, HR en Facilities;
- transparante, duidelijke en begrijpelijke algemene communicatie, zowel intern als extern, die de krachtlijnen van het strategische plan herneemt<sup>9</sup>;
- omzetting van het strategische plan in de jaarlijkse operationele plannen (POP's) van de administratieve eenheden;
- rapportering opgenomen in het beheersysteem Athena, dat een drie-maandelijkse opvolging mogelijk maakt;
- sturing van de overkoepelende en strategische acties op het niveau van de directieraad, op basis van een boordtabel;
- de cyclus Plan Do Check Act (PDCA) rondmaken via de voortdurende evaluatie en verbetering van het strategische plan.

Met de steun van het PMO, die recent werd gecreëerd binnen Brussel Synergie, zal er voor elke prioritaire actie en elk prioritair project een structuur voor de sturing uitgetekend worden.

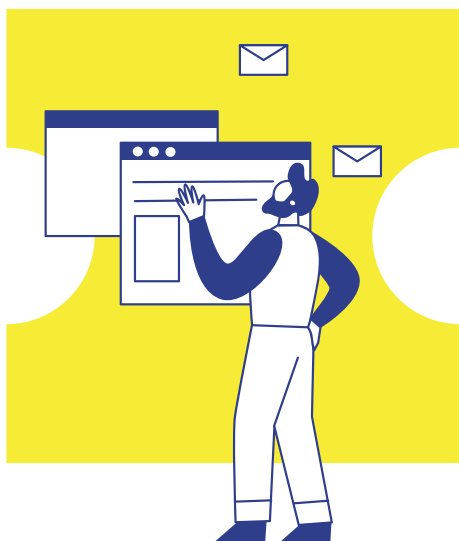


9. Een strategisch document dat de visie en de krachtlijnen van de GOB herneemt is in voorbereiding. Bovendien zal dit plan met het oog op transparantie ten overstaan van de burger gepubliceerd worden op de website van de GOB.



# CONCLUSIE

De afbeelding hiernaast licht de evoluties uit de voorbije decennia toe op het vlak van procesbeheer, de arbeidsmarkt en organisatievormen.



- Procedures en normen
- Nadruk op het product, productcatalogus, kwaliteitsgaranties
- Functiebeschrijvingen
- Hiërarchische organisatievormen
- Processen in stroomschema's
- Operationele doeltreffendheid, Lean, procesoptimalisering
- Klantentevredenheid
- Specialisering, expertise
- Organisatiematrixen

- Geconnecteerde en geautomatiseerde processen (open architectuur, apps, cloud, IA, robots, ...)
- Customer excellence en customer delight
- Ervaring van de werknemers, welzijn op het werk en competentiebeheer
- Organisatievormen gericht op waarden en autonomie



- Uitmuntendheid in de klantgerichtheid
- Digitalisering van de processen
- Ervaring medewerkers en welzijn, hr-beheer gericht op competentieontwikkeling
- Netwerkorganisaties

Schema geïnspireerd door Möbius, strategische personeelsplanning: naar een engagement van het personeel gestoeld op de waarden van de organisatie



In reactie op deze evoluties willen we de GOB doen uitgroeien tot een meer horizontale en minder hiërarchische organisatie. Het gaat er onder meer over een emanciperende en responsabiliserende managementstijl te ontwikkelen en de samenwerking tussen teams en hun multidisciplinaire karakter te versterken.

De acties om met succes te slagen in de digitale transformatie zullen nog versterkt worden. Het beheer en gebruik van gegevens, met naleving van de regelgeving, zijn succesfactoren om de uitmuntendheid te garanderen die de gebruiker eist. Onze medewerkers en managers zetten zich in om de dienstverlening aan de gebruiker voortdurend te verbeteren en verder te ontwikkelen.

We zetten onze inspanningen voort om de ervaring van de medewerkers te valoriseren en hen groeimogelijkheden te bieden binnen de organisatie. In crisistandigheden en via het opzetten van hybride werk moeten we de acties die bijdragen tot het welzijn op het werkcontinu innoveren. Het beheer van de individuele en collectieve competenties blijft een essentieel aandachtspunt voor de groei van onze organisatie. We zullen de hervormingen van de feedback- en evaluatieprocessen voortzetten om de autonomie van de medewerkers te versterken en de waarden een plaats te geven in onze dagelijkse werking.

De intrek in de Iris Tower, een werkplek die moderner, milieuvriendelijker, meer geconnecteerd en meer gebruikersgericht is en samenwerking aanmoedigt via zijn openheid, biedt een unieke kans om onze werkwijzen en organisatiecultuur te herbekijken.

De beleidsinitiatieven inzake kwaliteits- en prestatiebeheer, inzake duurzame ontwikkeling en diversiteit zijn kernelementen van het goede bestuur dat we bij de GOB willen ontwikkelen.

We zijn vastbesloten samen met de directieraad nieuwe planning-, organisatie- en beheermethodes op te zetten die overeenstemmen met onze individuele en collectieve doelstellingen, die ieders engagement om waarde te creëren nastreven en die plaats laten voor evolutieve doelstellingen.

Tot slot willen we, via het programma OPTIris waartoe de regering besliste, de kans grijpen om samen, via een netwerk-governance, een Brussels overheidsapparaat uit te bouwen dat efficiënter, performanter, meer flexibel, duurzamer, veerkrachtiger en intelligenter is en ten dienste staat van de burgers en de economische en maatschappelijke spelers.

