



Naar de kern van onze missie

Geïntegreerd managementplan 2025-2030

Inhoud

Inleiding	4
Verantwoording	6
Naar een betrouwbaar en wendbaar opvangsysteem dat de autonomie van de verzoeker versterkt en aandacht heeft voor kwetsbaarheden	7
SD 1 – Aangepaste en kwalitatieve basiscapaciteit met flexibele bufferplaatsen	8
OD 1.1 – We zorgen voor aangepaste opvangplaatsen die voldoen aan minimale normen	9
OD 1.2 – We des/activeren bufferplaatsen en bouwen af als het kan	11
OD 1.3 – We zijn voorbereid en solidair bij uitzonderlijke situaties	12
SD 2 – Een gefaseerd en gedifferentieerd opvangtraject	14
OD 2.1 – We optimaliseren de verschillende fases van het opvangtraject	15
OD 2.2 – We controleren het vrijwillig verblijf buiten opvangstructuren	16
OD 2.3 – We beperken en versnellen opvangtrajecten volgens de verblijfsprocedure	17
SD 3 – Dagelijkse begeleiding die aangepast is aan de noden van verzoekers	19
OD 3.1 – We harmoniseren de begeleiding met specifieke aandacht voor wie het nodig heeft	20
OD 3.2 – We bevorderen de gezondheid met verhoogde aandacht voor psychologische noden	21
OD 3.3 – We streven naar een veilig en sereen leefklimaat in een nette omgeving	22
SD 4 – Toekomstoriëntatie aanbieden die verzoekers versterkt in hun autonomie	24
OD 4.1 – We oriënteren verzoekers naar de arbeidsmarkt en de ruimere samenleving	25
OD 4.2 – We verzorgen oriëntatie op maat van verzoekers met hoge beschermingskans	26
OD 4.3 – We dragen bij aan een effectief en coherent terugkeerbeleid	26
Naar een performante interne organisatie die de ontwikkeling en het welzijn van de medewerker ter harte neemt	28
SD 5 – Een veerkrachtige organisatie die prioriteiten stelt en ze durft bij te sturen	29
OD 5.1 – We bewaken de strategische visie van het Agentschap	30
OD 5.2 – We verbinden de strategie en het budget op structurele basis	30
OD 5.3 – We werken transparant en complementair samen	31
SD 6 – Een resultaatgerichte organisatie die bijleert en verbetert	33
OD 6.1 – We verbeteren de toegang tot en uitwisseling van data	34
OD 6.2 – We rapporteren over de monitoring en evaluatie van prioriteiten en projecten	34
OD 6.3 – We focussen op de maturiteit van onze kernprocessen en risicobeheer	35

SD 7 – Een dynamische organisatie die aantrekkelijk is voor haar medewerkers	37
OD 7.1 – We ontwikkelen een flexibele, duurzame en efficiënte personeelsplanning	38
OD 7.2 – We bouwen aan een organisatiecultuur rond vertrouwen en participatief leiderschap	39
OD 7.3 – We investeren in de loopbaan van medewerkers, hun competenties en welzijn	40
SD 8 – Ondersteunende diensten die transparant en gericht de nodige middelen bieden	42
OD 8.1 – We moderniseren en optimaliseren het financieel beheer	43
OD 8.2 – We digitaliseren onze kernprocessen	44
OD 8.3 – We ontwikkelen een overkoepelend inventaris-, aankoop-, en investeringsplan	45
Naar efficiënte samenwerkingen en feitelijke communicatie	48
SD 9 – Op één lijn met onze kernpartners	49
OD 9.1 – We betrekken opvangpartners bij het operationele en strategische niveau	50
OD 9.2 – We doen duurzaam beroep op gespecialiseerde dienstverleners	50
OD 9.3 – We stemmen af met overheidsinstanties om schaalvoordelen te realiseren	51
SD 10 – Voorstander van de ketensamenwerking in België en Europa	52
OD 10.1 – We verbeteren de monitoring en de strategische afstemming binnen de asielketen	53
OD 10.2 – We verbeteren en versnellen de operationele samenwerking in de keten	54
OD 10.3 – We zijn proactief en waakzaam in het Europese Asiel- en Migratiesysteem	54
SD 11 – In permanente dialoog met overheden en actoren in onze sleuteldomeinen	56
OD 11.1 – We versterken de uitwisseling over sociale en medische begeleiding	57
OD 11.2 – We nemen een signaalfunctie op rond tewerkstelling en huisvesting	57
OD 11.3 – We wisselen regelmatig uit met relevante actoren in het middenveld	58
SD 12 – Actief bijdragen aan beeldvorming en kennisopbouw	60
OD 12.1 – We informeren en onderhouden de dialoog met lokale besturen en burgers	61
OD 12.2 – We communiceren correct en feitelijk over asiel en opvang	61
OD 12.3 – We stimuleren onderzoek naar efficiënte en effectieve opvang	62

Inleiding

Voorliggend managementplan vindt zijn oorsprong in het Federaal Regeerakkoord 2025-2029 en wil een antwoord bieden op de **grote uitdagingen** waar het Agentschap voor staat. De basiswerking van het Agentschap moet op duurzame wijze hersteld worden, want de crisis van de voorbije jaren en de permanente verzaaiing van het opvangnetwerk hebben hun sporen nagelaten. De minimale normen staan onder druk en dit weegt op het welbevinden van de bewoners en het welzijn van het personeel. Bovendien verkleint het politiek en maatschappelijke draagvlak voor asiel en migratie in binnen- en buitenland, en botst het Agentschap op grenzen om in voldoende, betaalbare en geschikte opvangcapaciteit te voorzien. Dit managementplan moet daarom een oplossing bieden voor het tekort aan opvangplaatsen voor rechthebbende verzoekers om internationale bescherming en dient het Agentschap beter voor te bereiden op schommelingen van de asielinstroom en onverwachte gebeurtenissen in de toekomst.

Het Agentschap wil zich toespitsen op de **kern van haar missie**, die erin bestaat materiële hulp te voorzien **voor iedere verzoeker** die er recht op en nood aan heeft. Binnen onze strategie staat de verdere implementatie van een structureel bufferbeleid centraal. Het moet het Agentschap in staat stellen opvangcapaciteit flexibeler en sneller aan te passen, zonder onverantwoorde financiële risico's te nemen. Het bufferbeleid gaat uit van een adequaat aantal opvangplaatsen, niet minder, maar ook niet meer. In functie hiervan zal het Agentschap zijn opvangcapaciteit aanpassen en desgevallend afbouwscenario's voorbereiden. Het bufferbeleid wordt doorgetrokken in alle domeinen van de organisatie, wat een enorme omwenteling teweeg zal brengen in de plan- en beleidscultuur van het Agentschap, waar het opvangsysteem niet alleen veerkrachtiger maar ook kwalitatiever moet uitkomen.

Er is ook nood aan een verbeterde **performantie** in de uitvoering van onze kerntaken. Bottlenecks in het opvangtraject werken we weg om onze opvangcapaciteit optimaal te benutten. Aan de hand van kostenanalyses en schaalvergroting streven we tevens efficiëntie na, in samenwerking met de FOD Beleid en Ondersteuning en in anticipatie op de door de regering vooropgestelde creatie van één overkoepelende FOD Migratie. In ons streven naar efficiëntie hebben we oog voor het welzijn van onze medewerkers. Jaarlijks evalueren en actualiseren we waar nodig prioriteiten, zetten we successen in de kijker en leren we uit mislukkingen.

Als Agentschap hebben we belangrijke contextuele parameters, zoals de instroom en de uitstroom, niet zelf onder controle. We werken mee aan de **wetgevende hervormingen** die door de minister van Asiel en Migratie genomen worden om zowel de instroom structureel te doen dalen, als de uitstroom aanzienlijk te doen toenemen. Dit moet toelaten om het opvangnetwerk gradueel af te bouwen en toch voldoende kwaliteitsvolle opvang te kunnen blijven voorzien voor de verzoekers van internationale bescherming die recht hebben op materiële hulp. Om te vermijden dat deze verzoekers de toegang tot de nodige hulp niet vinden, versterken we de informatieverstrekking en doorverwijzingsprocessen in samenwerking met lokale overheden en hulporganisaties, in het bijzonder in de Brusselse regio. We doen dit alles op een gecontroleerde manier, in volle transparantie en gericht op het voorzien van basisnoden (bed, bad, brood, medische hulp, socio-juridische begeleiding en toegang tot informatie).

We willen ook toekomstgericht nadenken over hoe we het opvangsysteem kunnen herdenken om crises te voorkomen. We hebben nood aan een **gediversifieerd en wendbaar opvangsysteem** en zien hiervoor twee strategische opportuniteiten.

Ten eerste zullen we als Agentschap bekijken op welke verschillende manieren materiële hulp aangeboden kan worden. Tot op heden werd materiële hulp hoofdzakelijk ingevuld als een opvangplaats met bijhorende begeleiding. Er zijn echter mogelijkheden om rechthebbende verzoekers

op andere manieren te ondersteunen, zonder daarbij afbreuk te doen aan hun rechten en plichten. Voor verzoekers met een eigen opvangoplossing in België (zijnde het verblijf bij familie, vrienden of kennissen), of die beschikken over voldoende beroepsinkomsten, draagt ambulante begeleiding en ondersteuning soms de voorkeur. Dit is doorgaans voordeliger. Pilootprojecten die spontaan vertrek uit de opvang mogelijk maken, boekten positieve resultaten. Het Agentschap wil deze mogelijkheid meer systematisch aanbieden en omkaderen op momenten dat de opvangcapaciteit in het gedrang komt. Opvang in collectieve centra blijft echter nog steeds de basis, er wordt niet geraakt aan het recht op opvang en vrijwilligheid staat voorop.

Ten tweede moeten we als Agentschap de opvang en dienstverlening waar mogelijk aanpassen aan de **beschermingsprocedure en -kansen** van een verzoeker. Conform het regeerakkoord zal het Agentschap hierbij uitvoering geven aan de verruimde mogelijkheden die de recente nationale crisiswetgeving en het toekomstige Europese Asiel- en Migratiepact bieden om oneigenlijk gebruik van de asielprocedure tegen te gaan en het recht op opvang in te perken voor specifieke doelgroepen, zoals bijvoorbeeld verzoekers met een beschermingsstatuut in een ander Europese lidstaat of gezinnen die hun verblijf in de opvang onterecht verlengen door een nieuwe procedure zonder nieuwe elementen te starten op naam van een kind. Daarnaast willen we opvangtrajecten aanpassen en verkorten voor wie een lage beschermingskans heeft of voor wie een Dublin-onderzoek loopt. Hun verblijf in de opvang moet tot een minimum beperkt worden, zodat de kans op terugkeer wordt vergroot. Door de opvang te beperken of verkorten garanderen we voldoende plaats aan verzoekers die recht en nood hebben aan onze begeleiding.

Innovatieve trajecten moeten ingebed worden in een ruimer beleid van het Agentschap. We zullen de **zelfredzaamheid** van verzoekers meer centraal stellen vanuit de gedachte dat zij zelf het best en het meest voordelig kunnen bepalen wat ze nodig hebben. Het is niet in het belang van verzoekers om het verblijf in de opvang nodeloos te rekken, zeker niet als de kans op bescherming of legaal verblijf in België waarschijnlijk klein is. De trajecten die Fedasil aanbiedt, moeten verzoekers ondersteunen en aanmoedigen om de regie over hun toekomst te behouden. Dit betekent tezelfdertijd dat we ook steeds aandachtig moeten zijn voor personen in een kwetsbare situatie. We passen hun trajecten dan ook aan op maat en zetten in lijn met het Europese Asiel- en Migratiepact in op een doorgedreven preventiebeleid om specifieke noden zo snel als mogelijk te identificeren, te voorkomen of verergering te vermijden.

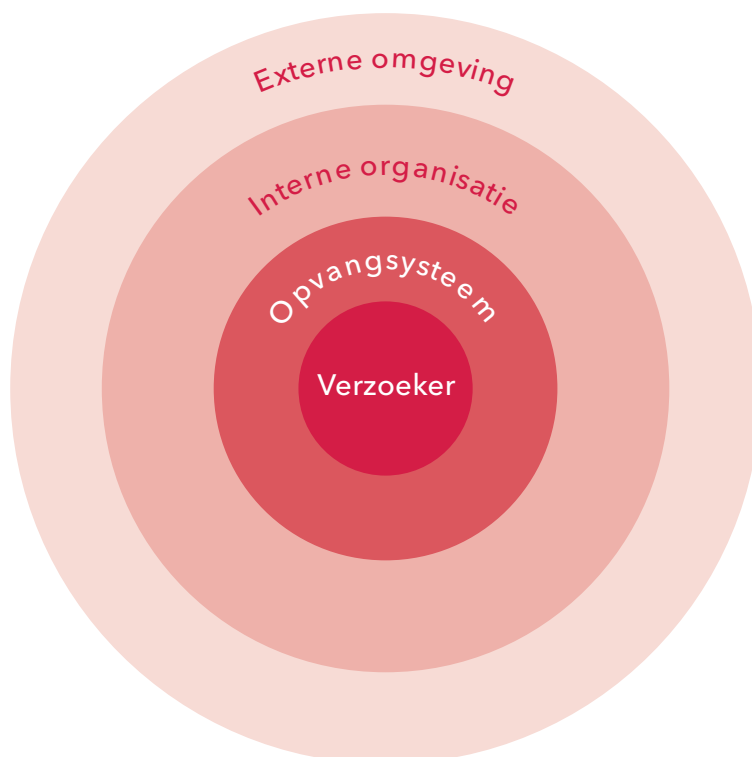
De grote uitdagingen waar het Agentschap voor staat, zorgen ervoor dat we méér dan ooit **nauw zullen moeten samenwerken met onze externe stakeholders**. In het hart van deze samenwerking staan de ketenpartners, in het bijzonder de Dienst Vreemdelingenzaken, het Commissariaat-Generaal voor de Vluchtelingen en Staatlozen, de Raad voor Vreemdelingenbetwistingen en de Dienst Voogdij, van wie onze werking nauw afhangt. We investeren in de constructieve ketensamenwerking met de instanties in de asielketen om snel in te kunnen spelen op nieuwe asiodynamieken. Evenzeer in het centrum staan onze kernpartners, die samen met ons opvang aanbieden, gespecialiseerde begeleiding voorzien, en infrastructuur en ondersteuning aanbieden. Met hen willen we niet alleen operationeel, maar ook meer strategisch afstemmen en samenwerken. Ten slotte draagt Fedasil ook zorg voor het draagvlak van zijn kernmissie, zowel lokaal als in de Belgische samenleving, onder meer door op een correcte manier te communiceren over onze opdracht. Transparantie staat centraal in onze relaties met de ruimere samenleving. We staan open voor constructieve en nuttige kritiek, zowel van organisaties in het middenveld als van wetenschappelijke instellingen.

Verantwoording

Dit managementplan kwam tot stand in afstemming met de minister van Asiel en Migratie, in functie van de uitvoering van het Federaal Regeerakkoord 2025-2029. Het bouwt tevens voort op de engagementen uit het vorige managementplan, in zoverre ze bijdragen aan het herstellen van de basiswerking van het Agentschap. Met de hulp van externe en interne stakeholders werden tijdens de voorbereidingen van dit plan prioriteiten opgesteld volgens wat wettelijk verplicht is en noodzakelijk voor het efficiënt en effectief uitvoeren van de missie van de organisatie. Een belangrijke rode draad hierbij was de focus op **'fix the basics'** en het prioriteren op basis van een gemeenschappelijk referentiekader volgens budgettaire mogelijkheden.

Voorliggend plan schrijft zich in binnen het **Nationaal Implementatie Plan** dat de basis vormt om het nieuwe Europese Asiel- en Migratiepact in België uit te voeren. Met name inzake de screening van verzoekers op het grondgebied, het implementeren van een noodplanning ("contingency-planning"), en de omgang met personen in een kwetsbare situatie, worden concrete aanpassingen van de werking van het Agentschap voorzien. De doelstellingen zijn eveneens ingebed in de **Nationale Asiel en Migratie Management Strategie** van de Federale Regering, die de basis legt voor de strategische innovaties in dit plan inzake de begeleiding buiten de opvang en de ontwikkeling van opvangtrajecten op basis van de beschermingsprocedure en -kans.

De structuur van dit plan is thematisch opgebouwd. We realiseren onze missie om rechthebbende verzoekers materiële hulp te bieden aan de hand van het **opvangsysteem**. De combinatie van opvangplaatsen, trajecten binnen en buiten de opvang, dagelijkse begeleiding en toekomstoriëntatie moet iedere verzoeker toegang geven tot kwaliteitsvolle materiële hulp. Vervolgens wordt ingegaan op de **interne organisatie** die het Agentschap moet toelaten zijn missie op een performante manier te realiseren. Dit gaat zowel over de beheersstructuur en -cultuur van de organisatie, als over de medewerkers en de ondersteunende diensten. Tenslotte gaat het plan in op de relaties die het Agentschap moet uitbouwen met de stakeholders in zijn **externe omgeving**, zowel de kernpartners, de ketenpartners, de overheden op verschillende niveaus als de ruimere maatschappelijke context.



Naar een betrouwbaar en wendbaar opvangsysteem dat de autonomie van de verzoeker versterkt en aandacht heeft voor kwetsbaarheden

Fedasil wil een **betrouwbaar** opvangsysteem dat een plaats heeft voor iedere verzoeker die er recht op en nood aan heeft. Sinds zijn ontstaan zit het Agentschap in een vicieuze cirkel, waarbij de opvangcrisissen elkaar opvolgen en steeds langer duren. Door te snelle en ondoordachte sluitingen van opvangcentra werd telkens opnieuw de volgende opvangcrisis voorbereid. Dit legt een onaanvaardbaar grote fysieke en mentale werkdruk op onze medewerkers en opvangpartners, die met hun engagement en flexibiliteit het gebrek aan wendbaarheid van het opvangsysteem compenseren, maar dit niet oneindig kunnen blijven opbrengen. Dit blijkt duidelijk uit de meest recente personeelsenquête, die wijst op een sterk verhoogde werkdruk en stress. Ook het gestegen absenteïsme en de verhoogde turnover zijn duidelijke signalen dat de huidige opvangcrisis te lang duurt en de opvangcrisis te veel is.

Na jarenlang crisismanagement kiezen we nu resoluut voor een planmatige en preventieve aanpak van het plaats- en netwerkbeheer. Hoewel we niet op voorhand kunnen voorspellen hoe de nood aan opvang en materiële hulp zal evolueren, kunnen we wel scenario's en plannen ontwikkelen die precies bepalen wat we doen in geval van een daling of een stijging van de nood, in plaats van telkens opnieuw te improviseren. De verdere implementatie van het **dynamisch bufferbeleid** vormt de motor die onze scenario's voedt. Het is gebaseerd op het principe van een maximaal behoud van de opgebouwde expertise in onze opvangcentra, omdat de globale financiële en maatschappelijke kost hiervan lager ligt dan het steeds opnieuw sluiten en openen van opvangcentra. Afbouwscenario's maken integraal deel uit van onze strategie en zijn noodzakelijk wanneer de instroom duurzaam daalt en de uitstroom stijgt.

Het dynamisch bufferbeleid maakt ons en onze partners niet alleen meer **crisisbestendig**, omdat we sneller de opvangcapaciteit kunnen aanpassen aan de noden, het vermindert ook de druk op onze medewerkers, voorkomt rechtszaken en dwangsommen als gevolg van het niet-naleven van de rechten van verzoekers, en versterkt onze onderhandelingspositie op de private markt voor huur of aankoop van aangepaste infrastructuur. Zo kunnen we hoge huur- en opstartkosten vermijden.

Het Agentschap houdt vast aan het principe dat collectieve opvang tijdens de verblijfsprocedure de norm is. We blijven pleiten voor procedures die maximaal zes maanden duren en voorzien onze opvangcentra op een tijdelijk verblijf. Opvangcentra dienen altijd conform de minimale normen te worden ingericht en onderhouden om een serene en veilige omgeving te kunnen garanderen. Om te vermijden dat verzoekers afhankelijk worden van onze dienstverlening plaatsen we hun **autonomie** meer centraal. We erkennen dat verzoekers, dankzij hun veerkracht en met de nodige ondersteuning, in staat zijn om zelf verantwoordelijkheid te nemen over hun dagelijks leven en hun toekomstproject. In ruil voor de opvang en ondersteuning die verzoekers krijgen, rekenen we op hun medewerking om bij te dragen aan het sereen samenleven, ook financieel indien ze werken. In zijn ondersteuning waakt het Agentschap erover dat elke verzoeker, binnen en buiten de opvang, effectief toegang heeft tot toegankelijke informatie over diens rechten en plichten en gebruik kan maken van de gezondheidszorg.

SD 1



Aangepaste en kwalitatieve basiscapaciteit met flexibele bufferplaatsen



De voorbije jaren werd er permanent geïnvesteerd in het zoeken naar potentiële sites en het openen van nieuwe opvangstructuren, wat resulteerde in een sterke verhoging van de collectieve opvangcapaciteit van het Agentschap en zijn opvangpartners. Ondanks het blijvend tekort aan opvangplaatsen is er geen politiek en maatschappelijk draagvlak om de opvangcapaciteit onbeperkt te laten toenemen. Ten opzichte van andere Europese landen neemt België reeds meer dan zijn evenredig deel (fair share) van de opvang voor zijn rekening. Het Agentschap rekent op een positief effect van de instroombeperkende en uitstroombevorderende maatregelen van de Federale Regering zodat de situatie van het opvangnetwerk genormaliseerd kan worden, met capaciteitsafbouw tot gevolg van zodra het kan. Weliswaar zal het Agentschap zijn netwerkbeheer voortaan meer structureel voorbereiden op de fluctuaties in de nood aan materiële hulp, om voorbereid te zijn op onvoorziene omstandigheden en crisissen, zoals het Europees Asiel- en Migratiepact voorschrijft.

OD 1.1 – We zorgen voor aangepaste opvangplaatsen die voldoen aan minimale normen

Opvangplaatsen staan in het middelpunt van onze missie. Om ervoor te zorgen dat er voldoende opvangcapaciteit is, onderhoudt het Agentschap als netwerkbeheerder zijn goede banden met de opvangpartners om zo een **goede mix te behouden in het beheer van opvangcapaciteit**. Dit is essentieel voor de veerkracht en kwaliteit van het opvangnetwerk. We zetten de goede samenwerking met hen verder en stimuleren de uitwisseling van goede praktijken.

Het Agentschap wil ook zijn rol als operator van federale opvangstructuren blijvend opnemen. Momenteel neemt Fedasil één derde van de totale opvangcapaciteit voor zijn rekening. De gebouwen worden **ter beschikking gesteld** (door Regie der Gebouwen, Defensie, overheden) of op de privémarkt **gehuurd**. Gezien de schaarste van beschikbare sites gaat het doorgaans om gebouwen die onvoldoende aangepast zijn aan de noden van het Agentschap. Ze vereisen een intensief dagelijks onderhoud en frequente structurele aanpassings- en verbeteringswerken.

In de komende jaren werken we verschillen tussen opvangstructuren weg, vanuit de insteek dat iedere verzoeker recht heeft op een gelijkwaardige opvang. Dit betekent dat we er een prioriteit van maken dat elke opvangplaats voldoet aan **de minimale normen**. We realiseren dit op eigen kracht wanneer we het zelf in de hand hebben, en in samenwerking met onze vastgoedpartners wanneer dat niet het geval is. Bovendien zetten we in op het voldoen aan de wettelijke verplichtingen in verband met stedenbouw, milieuwetgeving, onderhoud en keuringen van de technische en veiligheidsinstallaties.

We kiezen ervoor om **gericht te investeren in structurele aanpassings- en verbeteringswerken**. We investeren met prioriteit in centra met langetermijnpotentieel en streven ernaar de verschillen in leefomstandigheden tussen deze opvangstructuren maximaal weg te werken, waarbij prioriteit gegeven wordt aan de opvangstructuren met de grootste noden inzake veiligheid, sanitair, hygiëne en ongediertebestrijding. Waar nodig kunnen investeringskosten gemaakt worden om te garanderen dat een site kan blijven gebruikt worden voor opvang, bijvoorbeeld door wij-

ziging van wetgeving rond brandveiligheid. Naast deze duidelijke focus op basiskwaliteit, zijn we niet blind voor onze voorbeeldfunctie op vlak van duurzaamheid. Bij de verbeteringen van onze infrastructuur zullen we daarom ook steeds in de mate van het mogelijke rekening houden met de ecologische aspecten.

De combinatie van deze principes vereist dat we evolueren van individuele investeringsplannen per centrum naar een **globaal plan** over de centra heen, waarin horizontale doelstellingen geformuleerd worden, prioriteiten worden bepaald en er transparant wordt gecommuniceerd. Dit gaat hand in hand met het in kaart brengen, beheersen en waar mogelijk rentabiliseren van de onderhouds- en verbouwingskosten in de centra. Om een efficiënt beheer van het opvangnetwerk te garanderen, vermijden we om sites te openen die te duur zijn, waarvan de opvangkwaliteit onvoldoende is, die ongunstig gelegen zijn, of die onvoldoende garanties bieden op lange termijn. Als de benodigde investeringen in bepaalde opvangstructuren niet in overeenstemming zijn met hun meerwaarde op langere termijn, trachten we ze te vervangen door betere centra. In het dynamisch bufferbeleid zijn we niet meer alleen in tijden van capaciteitsopbouw, maar wel permanent op zoek naar betere opportuniteiten.

Voor gehuurde opvangstructuren wordt er vaak met relatief korte opzegtermijnen gewerkt. Hierdoor bestaat een reëel risico dat opvangcentra op korte tijd volledig gesloten kunnen worden of dat investeringen onvoldoende rendement zullen genereren. Bovendien wordt het Agentschap gedwongen te hoge huurprijzen te betalen door de grote nood aan opvangplaatsen en het beperkte marktaanbod. Het Agentschap wil daarom onderzoeken of het zijn afhankelijkheidspositie ten aanzien van aanbieders van infrastructuur kan verminderen door opvangstructuren in **zelfstandig beheer** te ontwikkelen en daaruit te leren. Beschikken over eigen opvangstructuren kan de stabiliteit van de opvangcapaciteit versterken en efficiëntiewinsten opleveren; omdat we besparen op dure en tijdrovende op- en afbouwfasen voor gebouwen.

Om te beantwoorden aan de specifieke opvangnoden van verzoekers, voorziet het Agentschap **kleinschalige gespecialiseerde opvangcentra**. Hier worden personen opgevangen die omwille van lichamelijke of mentale gezondheidsnoden een aangepaste plaats nodig hebben. In gespecialiseerde centra maken we een meer adequate begeleiding mogelijk en realiseren we daardoor efficiëntiewinsten. Afhankelijk van de benodigde expertise, nemen we de gespecialiseerde centra in eigen beheer of doen we beroep op expertise-organisaties. Daarnaast voorzien we tevens in plaatsen die flexibel aangepast kunnen worden aan specifieke opvangnoden van verzoekers. Op grond van een systematische monitoring van de noden van verzoekers gedurende het opvangtraject, voorziet het Agentschap maximaal in een behoeftedekkend aanbod.

Zoals voorzien in de minimale normen vangen we **niet-begeleide minderjarigen** bij voorkeur op in aparte afdelingen, waar een specifieke begeleiding voor hen voorzien is. We bestendigen het basisprincipe om opvang te voorzien in kleinschalige leefgroepen die, in functie van het bufferbeleid, flexibel vergroot kunnen worden. Voor erg jonge of kwetsbare niet-begeleide minderjarigen is het echter essentieel dat ze toegewezen worden aan kleinschalige gespecialiseerde opvangstructuren van de gemeenschappen, die beter tegemoetkomen aan de diverse noden van deze kinderen en jongeren. We trachten deze samenwerking in de komende jaren verder uit te diepen. Om de overgang van minderjarigheid naar meerderjarigheid te faciliteren, verankeren we de proefprojecten voor de groep van jongvolwassenen van 18 tot 21 jaar structureel in onze werking.

OD 1.2 – We des/activeren bufferplaatsen en bouwen af als het kan

Een opvangagentschap moet structureel in staat zijn om normale fluctuaties van de in- en uitstroom van zijn populatie op te vangen zonder in crisismodus te vervallen. Om ons in staat te stellen modelscenario's op te stellen, blijven we in de komende jaren verder gebruik maken van betrouwbare informatie van EUAA over de verwachte asielydynamieken. In nauwe samenwerking met de ketenmonitoring en de verschillende asielinstanties dragen we bij aan het opstellen van het **prognosemodel**. In overeenstemming met de verschillende in- en uitstroombprognoses zal het Agentschap gedetailleerde scenario's ontwikkelen over hoe in de benodigde opvangcapaciteit voorzien kan worden.

In de verschillende scenario's leggen we vast welke opvangplaatsen geconverteerd kunnen worden om tegemoet te komen aan veranderingen in het instroomprofiel. Tevens duiden we aan welke opvangplaatsen ingezet kunnen worden als dynamische buffercapaciteit. Het principe is dat het Agentschap beschikt over **plaatsen die, afhankelijk van de noden, snel geactiveerd/gedesactiveerd kunnen worden**. Het kan zowel gaan over ongebruikte delen van opvangcentra als over niet-actieve buffercentra, die conform zijn aan de minimale normen. Hoewel het aanhouden van bufferplaatsen een kost heeft, die in essentie overeenkomt met de huur en het onderhoud, is het behoud ervan globaal voordeliger dan nieuwe centra op te starten en te sluiten. Bovendien verbetert het draagvlak bij lokale besturen en inwoners, omdat het Agentschap minder onaangekondigde beslissingen moet nemen over het openen of sluiten van centra.

De tarieven voor generieke opvangplaatsen en bufferplaatsen in collectieve centra werden reeds vastgelegd. Het Agentschap zal snel aangepaste tarieven bepalen voor opvangplaatsen in de eerste fase en voor specifieke plaatsen (met voorrang voor medische plaatsen). Daarnaast verfijnen en veralgemenen we de **modaliteiten en criteria** voor het (des)activeren van opvangplaatsen binnen het hele opvangnetwerk. Het uitgangspunt is dat het Agentschap een globale bezettingsgraad tussen de 85% en de 94% moet handhaven, via activering of desactivering van generieke bufferplaatsen. Voor de specifieke plaatsen geldt een lagere minimale bezettingsgraad: dergelijke plaatsen zijn minder snel te activeren en/of om te zetten, omwille van de verhoogde inzet van gespecialiseerd personeel.

De implementatie van het bufferbeleid zal **afhangen van een daling van de bezetting**. Hoewel de huidige crisis bijzonder is, tonen opvangcrisissen van de voorbije decennia een conjunctureel patroon. Met de maatregelen van de Federale Regering, met de inspanningen van de kern- en ketenpartners, met een positieve impact van het Europese Asiel- en Migratiepact én met de innovaties die in dit plan uiteengezet worden, is het de bedoeling om iedere rechthebbende verzoeker die er nood aan heeft opnieuw een opvangplaats te geven en tegelijkertijd de bezetting te doen dalen. In dergelijk scenario zal het Agentschap moeten beslissen welke plaatsen in buffercapaciteit worden omgezet en welke worden afgebouwd. In functie hiervan zullen onder andere het toewijzingsbeleid van Dispatching en de Regio's, alsook het personeelsbeleid, aangepast worden.

Omwille van de transparantie zal het Agentschap een **buffermonitoringcomité** aanstellen, met onder andere een vertegenwoordiging van de opvangpartners, dat scenario's moet ontwikkelen inzake activatie en desactivatie van bufferplaatsen. De resultaten van het comité zullen transparant gecommuniceerd worden aan interne en externe stakeholders, zoals de lokale besturen.

We voorzien elk scenario van duidelijke aannames, onzekerheidsmarges en beleidsimplicaties, zodat de politieke verantwoordelijken kunnen kiezen op basis van de gewenste risicotolerantie. We verkiezen buffercapaciteit in bestaande centra, omdat deze budgettair gunstiger zijn en sneller geactiveerd kunnen worden. Daarnaast wordt de buffercapaciteit evenredig uitgebreid bij federale opvangcentra en de opvangcentra van de partners. De prijs van opvangstructuren is een belangrijk criterium om rekening mee te houden, waarbij we vooral de duurste plaatsen afbouwen, maar niet noodzakelijk alleen de goedkoopste plaatsen behouden. Het Agentschap gebruikt ook het criterium van een geografische spreiding van opvangstructuren. Het toepassen van de verschillende criteria moet geobjectiveerd worden aan de hand van meetbare parameters, die structureel bijgehouden en geüpdatet worden. Het beslissingsproces mag echter niet beschouwd worden als een louter mathematische oefening.

Zoals voorzien in het Regeerakkoord, zal het Agentschap – wanneer de instroom en bijgevolg ook de bezetting van het opvangnetwerk voor langere periode daalt – de **opvangcapaciteit afbouwen**. Afbouw zal gradueel verlopen en er zal rekening gehouden worden met de kwaliteit, kostprijs, locatie en de voorkeuren van de Federale Regering.

In geval van desactivatie van bufferplaatsen of afbouw kan ook gekeken worden naar **alternatieve of complementaire invulling** van de opvangcapaciteit, teneinde de expertise in de centra in stand te houden. Zo kan onbezette opvanginfrastructuur in samenwerking met lokale overheden gebruikt worden voor tijdelijke noodwoningen of voor economische, recreatieve, culturele of sociale activiteiten.

OD 1.3 – We zijn voorbereid en solidair bij uitzonderlijke situaties

Voldoende opvangcapaciteit, in combinatie met een innovatief beleid van bufferplaatsen, stelt het Agentschap in staat de pieken in opvangnaden tot op zekere hoogte te ondervangen. Dit zal echter niet volstaan in het geval van een uitzonderlijk hoge instroom van verzoekers om internationale bescherming, bij gebeurtenissen waardoor de opvangcapaciteit tijdelijk niet beschikbaar is (zoals brand, overstroming, ...) of bij ingrijpende gebeurtenissen bij de andere kern- en ketenpartners. In de context van de implementatie van het Europese Asiel- en Migratiepact werd daarom in april 2025 voor het eerst een **Nationaal Contingencyplan voor Opvang en Asiel** goedgekeurd. Hierin wordt een eengemaakt kader tussen de ketenpartners vastgelegd, dat bepaalt hoe met een uitzonderlijke crisis omgegaan moet worden, van instroom tot opvang, en dit in nauwe afstemming met het Nationaal Crisiscentrum. Het Agentschap bepleit om in uitzonderlijke omstandigheden gebruik te kunnen maken van meer flexibele procedures, zoals inzake overheidsopdrachten en aanwervingen, om tijdig te kunnen reageren.

Het is essentieel dat Fedasil zich samen met de ketenpartners voorbereidt op eventuele uitzonderlijke situaties. Het Agentschap dringt erop aan dat crises aan de hand van realtime monitoring zo vroeg mogelijk vastgesteld worden, zodat er geen tijd verloren gaat. Fedasil neemt zijn **verantwoordelijkheid** en stelt interne procedures op om snel noodmaatregelen te activeren indien nodig, in overeenstemming met de ernst van de situatie. De investering in een dynamisch bufferbeleid is alvast een belangrijk element, omdat het een mitigerende werking heeft op uitzonderlijke gebeurtenissen. De uitbouw van alternatieve trajecten buiten de opvang en de bijhorende dienstverlening vormen tevens een belangrijk instrumentarium om snel te kunnen omschakelen bij grote nood.

In het kader van de **(inter)nationale solidariteit** blijft het Agentschap bereid om zijn expertise ter beschikking te stellen binnen en buiten de EU om ondersteuning te bieden bij de uitbouw van capaciteit inzake opvang, vrijwillige terugkeer en hervestiging, in het bijzonder als de toepassing van de solidariteitsmechanismes van het Europese Asiel- en Migratiepact dit in de toekomst vereist. Zolang de asielcrisis duurt, onze opvangachterstand niet is weggewerkt en het opvangnetwerk niet is afgebouwd, zet het Agentschap hervestiging stop. We behouden echter de jarenlang opgebouwde expertise inzake hervestiging om operationeel klaar te staan en het hervestigingsprogramma opnieuw op te starten met Europese financiering van zodra de regering hier groen licht voor geeft.

SD 2



Een gefaseerd en gedifferentieerd opvangtraject



De organisatie van de opvangstructuren van Fedasil en zijn partners is gebaseerd op een model dat bestaat uit een aankomstfase (Aanmeldcentrum en Observatie- en Oriëntatiecentra), een verblijfsfase (in de collectieve opvang) en een uitstroombfase (in de individuele opvang bij een positieve uitkomst, in de terugkeerplaatsen bij een negatieve uitkomst). Het Agentschap wil het evenwicht tussen de fases herstellen door een grotere efficiëntie in de aankomstfase, zowel op gebied van aankomstmanagement als de doorstroom van verzoekers naar de tweede fase. Naast het optimaliseren van het standaard opvangtraject is het Agentschap overtuigd van de nood aan alternatieve trajecten, zowel in het belang van de opvangcapaciteit als in het belang van de verzoekers. Enerzijds willen we verzoekers ondersteunen als ze kiezen voor een traject buiten de opvang. Hiervoor blijven we voorzien in materiële incentives (zoals maaltijdcheques) en garanderen we een basisdienstverlening buiten de opvang. Anderzijds richten we trajecten in die afgestemd zijn op de beschermingsprocedure, in het bijzonder voor personen met een lage beschermingskans en personen met een Dublin-hit.

OD 2.1 – We optimaliseren de verschillende fases van het opvangtraject

De **afstemming** tussen de verschillende fases in het opvangtraject vereist een specifieke coördinatie die verder gaat dan het plaats- en netwerkbeheer van het Agentschap. Het vereist een transversale procesgerichte aanpak, die de dynamieken in de opvang cijfermatig modelleert in functie van de instroom, de verblijfsduur en de uitstroom. Het Agentschap capteert en legt de verbinding tussen verschillende fenomenen in de eerste fase (zoals verhoogde instroom van bepaalde kwetsbare profielen of nationaliteiten), in de tweede fase (zoals verzoekers met een zeer lange verblijfstermijn) en de derde fase (zoals geschorste individuele plaatsen) en zorgt waar nodig voor gecoördineerde aanpassingen aan het traject (zoals aanpassingen in het toewijzingsbeleid). Het Agentschap beheert, coördineert en evalueert eveneens de transfermogelijkheden tussen verschillende opvangplaatsen, in het bijzonder om te zorgen voor aangepaste opvang voor personen in een kwetsbare situatie.

Voor de eerste fase zet het Agentschap zijn inspanningen verder om een **nieuwe locatie voor het Aanmeldcentrum** te vinden, waar meer efficiënte processen kunnen opgezet worden en waar de samenwerking tussen de ketenpartners wordt versterkt. Op het moment van de creatie van het Aanmeldcentrum in 2018 was het de bedoeling om de ketenpartners te centraliseren op één locatie en verzoekers een kort verblijf aan te bieden, met het Klein Kasteeltje als tijdelijke locatie. Door de crisissituatie zijn de opvang- en asielinstanties opnieuw gescheiden en duurt de opvang in het Klein Kasteeltje en in de gehele eerste fase veel langer dan bedoeld. Om de oorspronkelijke doelstelling van het Aanmeldcentrum en de eerste fase te herstellen, en een kort verblijf in eerste fase te garanderen, zullen de bottlenecks tussen de eerste en tweede fase worden weggewerkt door de aanpassing van de beschikbare capaciteit en/of van de trajecten volgens de verblijfsprocedure. In het kader van de Screening-verordening zal het Aanmeldcentrum tevens een essentiële schakel vormen voor de medische screening van personen die op het grondgebied een verzoek om bescherming indienen.

Omwillen van de druk op het opvangnetwerk was het Agentschap genoodzaakt om te voorzien in **noodopvang**. Fedasil engageert zich om met name de hotelopvang prioritair af te bouwen van zodra er voldoende opvangcapaciteit is. In afwachting van een daling van de instroom en een stijging van de uitstroom wordt voorzien in ambulante socio-juridische en medische begeleiding en voorzien we in basisnoden zoals voeding. In het kader van het contingencybeleid onderzoeken we daarnaast hoe de verschillende institutionele needsamenwerkingen verduurzaamd kunnen worden, zodat ze snel ingeschakeld kunnen worden in crisissituaties van verzadiging in de eerste fase.

Voor niet-begeleide minderjarigen gebeurt de eerste opvang in de Observatie- en Oriëntatiecentra (OOC). Voor personen met een leeftijdswijfel wordt een apart traject voorzien, zodat de vermenging van minderjarigen en meerderjarigen zo veel als mogelijk beperkt blijft. Het Agentschap waakt erover dat het bestaande evenwicht met de tweede fase behouden blijft. Er moeten oplossingen gevonden worden voor **belemmeringen in het opvangtraject** die te maken hebben met de specifieke noden van de doelgroep. Wegens capaciteitstekorten bij de gemeenschappen komen kinderen jonger dan 15 jaar nog steeds in de OOC's terecht, terwijl ze daar niet de nodige aangepaste begeleiding kunnen krijgen. Er zijn daarnaast onvoldoende aangepaste plaatsen voor jongeren met specifieke begeleidingsnoden, in het bijzonder wat geestelijke gezondheidszorg betreft. Jongeren die meerderjarig verklaard worden tijdens de eerste fase, botsen op de meer algemene capaciteitstekorten in de tweede fase.

Op het einde van het opvangtraject doen zich de laatste jaren eveneens **bottlenecks** voor, ook voor niet-begeleide minderjarigen. Het aantal opvangplaatsen bij Lokale Opvanginitiatieven is sterk gedaald, waardoor sommige personen met een positieve beslissing hun transitiefase opstarten in een collectief centrum. Aangezien het Federaal Regeerakkoord voorziet om de LOI's tijdens de komende jaren af te bouwen, zal nagegaan worden hoe de uitstroom uit opvangcentra bevorderd kan worden. De dienstverlening in de collectieve opvang is momenteel niet structureel voorzien op het helpen bij de zoektocht naar huisvesting en mist instrumenten die ter beschikking staan van een OCMW. Het gevolg is dat de uitstroom uit de collectieve centra bemoeilijkt wordt. Het Agentschap onderzoekt hoe het zo efficiënt en effectief mogelijk personen met een statuut kan doen uitstromen. In samenspraak met de lokale besturen en bevoegde regionale overheden wil het Agentschap daarom nagaan hoe de transitie naar de reguliere woningmarkt bevorderd kan worden.

OD 2.2 – We controleren het vrijwillig verblijf buiten opvangstructuren

De kern van het opvangsysteem in België bestaat uit materiële opvang in collectieve centra. Met de zogenaamde 'crisiswet', die in werking trad op 2 augustus 2025, heeft de Federale Regering het principe van opvang in centra bevestigd en versterkt. Hierbij werden de artikelen in de Opvangwet aangepast die de opheffing van de verplichte plaats van inschrijving (code 207) en de niet-toewijzing van de verplichte plaats van inschrijving mogelijk maken. Deze wetswijziging **doorbreekt de mogelijkheid om materiële hulp om te zetten naar financiële steun** voor personen die internationale bescherming vragen. Enkel Fedasil is aldus voortaan bevoegd om aan verzoekers hulp te verlenen, die bovendien uitsluitend uit materiële hulp bestaat. Verzoekers zullen dus niet langer maatschappelijke dienstverlening kunnen krijgen van de Openbare Centra voor Maatschappelijk Welzijn (OCMW's).

Verzoekers om internationale bescherming behouden weliswaar de keuzevrijheid om afstand te doen van hun recht op opvang en er bestaat **geen verplichting om te verblijven in een opvangcentrum**. Wanneer verzoekers buiten een opvangstructuur verblijven, behouden ze hun recht op medische hulp en informatie. Het Agentschap voorziet voor hen daarom een minimale dienstverlening in de vorm van een gecentraliseerd Infopunt en Medisch Zorgpunt. Omwille van operationele en veiligheidsredenen wordt de dienstverlening niet aangeboden in het Aanmeldcentrum.

Het Agentschap ondersteunt reeds een **alternatieve vorm van materiële hulp**, waarbij personen in een opvangcentrum die over een eigen verblijfsoplossing beschikken, de mogelijkheid krijgen het centrum te verlaten en daarbij maaltijdcheques krijgen. Het gaat bijvoorbeeld om personen die terecht kunnen bij kennissen of familie. Dankzij het toenemend verblijf buiten de opvang werd de druk op het opvangnetwerk verkleind. Het stimuleren van verzoekers om de opvang te verlaten, had daarnaast ook andere voordelen, zoals de lagere kost dan opvang te verlenen en het positief effect op het welbevinden van de verzoeker, omdat die zelfstandiger over het eigen leven kan beschikken.

In tijden van capaciteitstekort is het van groot belang voor het Agentschap over de mogelijkheid te beschikken om personen te stimuleren om de opvang te verlaten. Fedasil wil leren uit de opgedane ervaringen om tot een meer **coherent en gecontroleerd** gebruik van deze maatregel te komen. Een eerste belangrijk element hierbij is het optimaliseren van de opvolging van maaltijdcheques. Dit betreft onder meer de gecentraliseerde registratie van en de regelmatige controle op het recht op maaltijdcheques. Een tweede element betreft het verbeteren van het contact met personen die de opvang verlaten. Het Agentschap wil verzekeren dat personen buiten de opvang blijvend kunnen genieten van hun rechten, maar dat ze tevens voldoende aangesproken worden op hun plichten en terugkeerbegeleiding krijgen bij een negatieve beslissing. Als het Agentschap verzoekers uit de opvang laat vertrekken, moet het ervoor zorgen dat ze opgenomen blijven in Match-IT, dat hun contactgegevens up-to-date zijn en dat ze bij Fedasil terecht kunnen voor medische hulp, informatie en socio-juridische ondersteuning. Een derde element bestaat erin verzoekers in de opvang voldoende te informeren en voor te bereiden door de begeleiding te richten op de versterking van de autonomie.

OD 2.3 – We beperken en versnellen opvangtrajecten volgens de verblijfsprocedure

Het standaard opvangtraject is gebaseerd op de verschillende fases van de verblijfsprocedure. Dit is logisch, aangezien het recht op opvang in essentie voortvloeit uit het indienen van een verzoek om internationale bescherming. Zo voorziet het Agentschap na de registratie in eerste fase opvang, tijdens het onderzoek is opvang in tweede fase voorzien, en na bescherming volgt opvang in derde fase. Het Agentschap is ervan overtuigd dat een bijkomende **differentiatie** van het opvangtraject op basis van de aard van de procedure en de kans op bescherming een grote meerwaarde kan zijn. In nauwe samenwerking met de bevoegde asielinstanties en met oog voor de snelheid, effectiviteit en efficiëntie zullen hiertoe vernieuwende initiatieven opgezet worden.

Allereerst zal het Agentschap het recht op opvang van bepaalde categorieën beperken. Als onderdeel van de eerder vernoemde Crisiswet, heeft Fedasil sinds 2 augustus 2025 de mogelijkheid om de materiële **opvang te beperken** van personen die een verzoek indienen in België

terwijl ze al bescherming hebben gekregen in een andere Europese lidstaat (de zogenaamde M-statushouders) of van gezinnen die een aanvraag indienen in naam van een minderjarig kind, wanneer de beschermingsvraag van de ouders reeds is afgewezen en die nieuwe aanvraag enkel bedoeld is om de opvang te verlengen. Dit vormt een belangrijke maatregel tegen secundaire migratie die de instroom in het opvangnetwerk moet doen dalen.

Ten tweede, wil het Agentschap zijn opvangtrajecten differentiëren in overeenstemming met het nieuwe Europese Asiel- en Migratiepact. In lijn met de nieuwe screenings- en asielgrensprocedure aan de buitengrenzen van de Europese Unie wil het Agentschap bij snellere procedures kortere opvangtrajecten voorzien voor verzoekers met een lage kans op internationale bescherming (< 20%). We voorzien dat verzoekers die afkomstig zijn van een veilig land of een land met een zeer lage beschermingsgraad en die binnen korte termijn een eindbeslissing krijgen over hun asielaanvraag, **niet langer naar de tweede fase opvang doorstromen**. Niet-begeleide minderjarigen en personen in een kwetsbare situatie voor wie in een versneld traject geen aangepaste opvang kan voorzien worden, komen hiervoor niet in aanmerking. Om te vermijden dat verzoekers in een versneld traject tot een bottleneck leiden in de eerste fase, is een doorgedreven ketensamenwerking met de asielinstanties nodig, die voorzien in een versnelde afhandeling van het verzoek ('fast track'-procedure). Hierdoor bekomen verzoekers snel duidelijkheid over hun toekomstmogelijkheden en kan de terugkeer efficiënter georganiseerd worden.

In lijn met de nieuwe asiel- en migratiebeheerverordening (die de Dublin III verordening vervangt) worden er daarnaast **aanpassingen aan het Dublin-traject** doorgevoerd. Wanneer België volgens het Dublin-onderzoek niet bevoegd is en de verzoeker een bijlage 26 quater ontvangt, wil de Federale Regering personen zo snel en zo veel als mogelijk opvangen in aparte, sobere Dublin-centra die onder de verantwoordelijkheid van de Dienst Vreemdelingenzaken vallen. Aanvullend hierop zal het Agentschap opvang verlenen, in een eerste fase opvangstructuur in afwachting van de Dublin-beslissing, of in een tweede fase omwille van capaciteitsondersteuning. Wie opgevangen wordt, zal moeten meewerken aan een specifiek terugkeertraject. Het Agentschap zal hiervoor specifieke expertise uitbouwen.



SD 3

Dagelijkse begeleiding die aangepast is aan de noden van verzoekers



Verzoekers moeten met vragen over het dagelijks leven en hun procedure terecht kunnen bij medewerkers van het Agentschap en de opvangpartners, zowel binnen als buiten de opvang. Het is onze rol om toegankelijke, neutrale, feitelijke informatie te verschaffen. Om verzoekers toe te laten keuzes te maken over hun eigen situatie, stellen we een gestandaardiseerd informatiepakket ter beschikking over de procedure, gezondheidszorg, veiligheid en identiteit in België. De begeleiding die we aanbieden, is erop gericht verzoekers in staat te stellen autonoom te functioneren in de samenleving, want ze zijn er niet bij gebaat dat basisnoden op langere termijn voor hen geregeld worden.

Via nauwe dialoog tussen de hoofdzetel, de opvangstructuren en het aanbod voor personen buiten de opvang, expliciteren we de rol van autonomiebevordering in onze visie op dagelijkse begeleiding. Hierbij bepalen we minimale standaarden en overeenkomstige methodieken, in het bijzonder digitaal 'case management' en 'multidisciplinair overleg'.

Personen in een kwetsbare situatie detecteren we zo vroeg als mogelijk. We bieden aangepaste en meer intensieve begeleiding aan om hen te versterken in hun autonomie en tegemoet te komen aan hun specifieke opvangnoden. We versterken de rol en de middelen van de eerste fase opvang om voor iedereen een grondige detectie te realiseren van veerkrachtfactoren en kwetsbaarheden, en om bewoners toe te wijzen aan de meest aangepaste opvangplaats. Daarnaast investeren we in een geharmoniseerde uitwisseling met de asielinstanties om relevante informatie over kwetsbaarheden te delen, met respect voor de bescherming van persoonsgegevens.

OD 3.1 – We harmoniseren de begeleiding met specifieke aandacht voor wie het nodig heeft

Binnen het Agentschap bestaat veel ervaring met de begeleiding van verzoekers en hun specifieke noden. Ondanks uitwisseling en lerende netwerken zijn we er nog niet in geslaagd om de bestaande expertise te verankeren in een **gezamenlijke methodische werking**. In de komende jaren willen we onze begeleiding methodisch versterken, vertrekkend van goede praktijken die reeds in onze opvangstructuren en bij die van de opvangpartners bestaan, die zowel betrekking hebben op het zo vroeg en accuraat mogelijk inschatten van de noden en competenties van verzoekers, alsook het behoud en de versterking van hun veerkracht.

Om een **gelijkwaardige dienstverlening** te garanderen, werken we aan gemeenschappelijke tools, zoals templates (vb. intake, individueel begeleidingsplan), procedures (vb. screeningsmethodes, autonomieschaal) en protocollen (vb. gedeeld beroepsgeheim). Hierbij is zowel aandacht voor kwetsbaarheden als veerkracht en een gedifferentieerde aanpak volgens opvangfases. Ook voorzien we duidelijke richtlijnen omtrent hoe om te gaan met de wettelijk omschreven sleutelmomenten, waarin verzoekers uitgenodigd worden voor een gesprek en welke informatie over hun rechten en plichten ze moeten krijgen. Er wordt een informatiepakket ter beschikking gesteld van sociaal assistenten, dat de belangrijkste begeleidingsthema's bevat. We bieden in

nauw overleg met de asielinstanties ook een kader aan over hoe de identificatie van bijzondere procedurele noden moet verlopen, welke informatie gecommuniceerd moet worden aan de bevoegde autoriteiten en welke rol de advocaat en de verzoeker hierin spelen.

We verduidelijken wat het **basisaanbod** is dat iedere verzoeker moet krijgen en wanneer we meer aandacht en tijd moeten besteden aan bepaalde personen. Om beter te differentiëren tussen verzoekers evolueren we van een plaats- naar een persoonsgerichte aanpak, waarbij we een nieuw case managementsysteem uitwerken dat de intensiteit en specifieke expertise van de benodigde begeleiding aanduidt. We houden hiermee rekening bij het bepalen van de caseload tussen medewerkers.

Bij de begeleiding wordt specifieke aandacht besteed aan de noden van (niet-begeleide) jongeren en gezinnen. Kinderen onder de 15 jaar worden toegewezen aan de gemeenschappen, waar specifieke begeleidingsmethodieken aangewend worden, gericht op opgroeien en persoonlijkheidsontwikkeling. Voor jongvolwassenen tot 21 jaar zetten we ons beleid structureel verder om **aanvullende begeleiding** te voorzien om hun autonomie te versterken; in het kader van hun prille meerderjarigheid, en om de begeleidingskloof tussen minderjarigen en jongvolwassenen te verkleinen. Het Agentschap is ook aandachtig voor de specifieke uitdagingen die het leven in collectiviteit stelt aan gezinnen met kinderen. We zetten onze inspanningen verder om via gerichte ingrepen onze opvang aan te passen aan de noden van kinderen.

We verbeteren de informatieverstrekking aan bewoners **in een taal die de verzoeker beheerst** en die aangepast is aan diens situatie, leeftijd en geletterdheid. We zetten maximaal in op het duurzaam ter beschikking stellen van tolken voor de belangrijkste talencombinaties, onder andere via videotolken. We werken ook verder aan een interactieve, digitale en meertalige communicatie met de verzoekers. Via Fedasilinfo en de ontwikkeling van een chatbot willen we verzoekers minder afhankelijk maken van onze begeleiding en hen de middelen geven om zelfstandig informatie op te vragen. Daarnaast ondersteunen we onze opvangstructuren op technologisch en inhoudelijk vlak in hun meertalige bewonerscommunicatie. We stellen standaardcommunicatie in verschillende talen ter beschikking en ondersteunen initiatieven voor digitale communicatie met bewoners.

Voor personen die buiten een opvangstructuur verblijven, duiden we aan **waar ze terecht kunnen met vragen**. We ontwikkelen een digitaal opvolgingssysteem voor alle opvanggerechtigde personen, ongeacht of ze binnen of buiten een opvangstructuur verblijven. We houden hierbij rekening met de noden, zodat dienstverleners op elk moment toegang hebben tot basisinformatie over de persoon en diens asiel- en opvangtraject. Voor personen die buiten een opvangstructuur verblijven, is de aangeboden begeleiding vraaggestuurd en minder intensief. Aan de hand van permanente monitoring van vragen en noden stemmen we het begeleidingsaanbod af, steeds in dialoog met regionale en lokale overheden en het middenveld, om verzoekers gericht te kunnen doorverwijzen.

OD 3.2 – We bevorderen de gezondheid met verhoogde aandacht voor psychologische noden

Het Agentschap blijft in elke opvangstructuur een **gezondheidsdienst** aanbieden die van elke nieuwe bewoner een medische intake afneemt en die het eerste aanspreekpunt vormt bij ziekte

en psychologische noden. Om de rechten van de patiënt te respecteren wordt toegang tot tolken voorzien, op afstand waar mogelijk, ter plaatse waar nodig. Om de uitbouw van onze medische dienstverlening te garanderen in een overbevroegde sector met een nijpend tekort aan medisch personeel, zal het Agentschap gebruik maken van de reglementair beschikbare middelen om de loopbaan van medisch personeel aantrekkelijker te maken.

De administratieve werklast moet verminderd worden door efficiëntiewinsten te boeken, via het automatiseren van requisitoria en facturatieprocessen in het kader van het CAAMI-project (Caisse Auxiliaire d'Assurance Maladie-Invalidité). Dit moet ruimte vrijmaken voor een verdere versterking van de **preventieve en gezondheidsbevorderende rol** van het medisch personeel, dat hiervoor specifiek gevormd moet worden. We betrekken bewoners op een actieve manier bij gezondheidspromotie en inspireren ons op initiatieven van 'community health promotion'. Daarnaast wordt er van het medisch personeel verwacht het voortouw te nemen bij campagnes over het belang van evenwichtige voeding, lichaamsbeweging en persoonlijke hygiëne.

De rol van geestelijke gezondheid verdient de komende jaren meer aandacht. Binnen de asielpopulatie is er in het algemeen een **hogere prevalentie van psychologische noden**. Bovendien heeft de instroom van personen die dakloos waren extra druk gezet op medewerkers die geconfronteerd worden met verslaving en middelengebruik en een verhoging van het aantal slachtoffers van (seksueel) geweld. Er bestaat bij medewerkers op het terrein veel onduidelijkheid over ieders rol inzake het identificeren van geestelijke gezondheidsnoden en het aanbieden van de gepaste begeleiding. Het Agentschap zal alle eerstelijnswerkers ondersteunen en hen een basisvorming aanbieden over 'psychological first aid'. Op die manier trachten we psychologische noden zo snel als mogelijk op te sporen en er gepast op te reageren om verslechtering van de psychologische toestand te vermijden.

Gezien de drempels tot residentiële geestelijke gezondheidszorg voor onze bewoners, heeft het Agentschap in zijn externe relaties de voorbije jaren sterk geïnvesteerd in samenwerkingen met CIBA (Centrum voor Intensieve Begeleiding van Asielzoekers), CARDA (Centre d'Accompagnement Raccroché pour Demandeurs d'Asile) en Sint-Alexius Psychiatrisch Ziekenhuis. In de komende jaren dient het Agentschap zijn samenwerking met de ruimere sector van **ambulante psychologische en psychiatrische hulpverleners** te versterken en uit te breiden. Een regelmatig overleg gericht op de verwachtingen omtrent geestelijke gezondheidszorg voor ons doelpubliek en de afstemming met de opvangstructuren, moet de kwaliteit van de dienstverlening verbeteren.

Verzoekers die buiten een opvangstructuur verblijven, hebben dezelfde rechten op medische hulp. Om institutionele drempels tegen te gaan, zet het Agentschap actief in op samenwerkingen met **laagdrempelige medische voorzieningen**, zoals medische zorgpunten en wijkgezondheidscentra.

OD 3.3 – We streven naar een veilig en sereen leefklimaat in een nette omgeving

Samenleven en werken in een opvangstructuur met een diversiteit aan bewoners brengt vaak spanningen met zich mee. Het Agentschap werkt in zijn centra aan een positieve cultuurverandering, volgens de principes van het preventief en herstelgericht werken die het **leefklimaat bespreekbaar** maakt en die ieders verantwoordelijkheid aanspreekt. De integriteit van elke bewoner en medewerker moet gerespecteerd worden en niemand mag zich onveilig voelen.

Het Agentschap investeert gericht in het voorkomen van incidenten (zowel binnen en buiten de opvang) en zal onthaalmedewerkers, de animatie en de dagelijkse begeleiders opleiden om bij problematische situaties gepast te reageren en escalatie te vermijden. We werken een **streng en daadkrachtig sanctiebeleid** uit voor het verbod op (steek)wapens en geweld en leggen dossiers aan van risicovolle profielen. We werken actief samen met de partners in de veiligheidsketen (politie, justitie, DVZ, ...) om mogelijke overlast en verstoring van de openbare orde binnen en buiten de opvang zo snel en efficiënt mogelijk aan te pakken. Om het samenleven in diversiteit te faciliteren, zetten we verder in op intercultureel bemiddelaars, die de voorbije jaren in vele opvangstructuren hun meerwaarde hebben aangetoond. Als vertrouwenspersonen voorzien ze in informatie in de eigen taal van bewoners en zorgen ze voor wederzijds begrip over culturele verschillen tussen bewoners en medewerkers.

Het Agentschap verhoogt de maturiteit van zijn **incidentenbeleid** door een heldere en efficiënte bevoegdheidsverdeling uit te werken, ook inzake de rol van externe actoren. Richtlijnen, procedures en protocollen worden uitgebreid die houvast geven bij een gewelddadig incident, bij een suïcidepoging of een overlijden, bij tekenen van radicalisering, bij een onrustwekkende verdwijning, tekenen van mensenhandel etc. Om escalatie te voorkomen, wordt de mogelijkheid om een time-out aan te vragen voor volwassenen bewoners verruimd. Ernstige incidenten registreren we voortaan in een nieuw digitaal systeem, dat door alle centra en partners op uniforme manier wordt ingevuld. We trekken voortaan ook actief lessen uit de incidentenregistratie en grijpen herstellend in waar nodig. Het Agentschap besteedt specifiek aandacht aan personen die omwille van hun sekse, gender of geaardheid meer veiligheidsrisico's lopen dan anderen. Hiervoor werken we samen met gespecialiseerde organisaties, die zowel vormingen geven aan personeel en bewoners, als individuele begeleiding voorzien.

Het Agentschap bevordert ook het samenleven in een **nette omgeving**. We verzorgen, aan de hand van gerichte aanpassingen, dat onze opvangcentra over degelijke infrastructuur beschikken. Daartegenover staat dat we van iedereen, zowel bewoners als medewerkers, verwachten dat ze respectvol omgaan met hun leef- en werkomgeving en verantwoordelijkheid opnemen om te zorgen dat het er proper, net, en vrij van ongedierte is. We gaan na hoe we de vrijwillige inzet van bewoners voor gemeenschapsgerichte taken – zoals schoonmaak, afvalbeheer, keukenhulp, catering, vestiairebeheer, wasserij en infrastructuuronderhoud – structureel kunnen verankeren en inspireren ons hierbij op best practices in andere Europese lidstaten. Door deze taken op een georganiseerde en transparante manier te integreren, wordt niet alleen de operationele werking van de centra versterkt, maar ook de betrokkenheid en zelfredzaamheid van bewoners bevorderd.

SD 4



Toekomstoriëntatie aanbieden die verzoekers versterkt in hun autonomie



Verzoekers om internationale bescherming bevinden zich in een onzekere situatie. In afwachting van een beslissing wil het Agentschap hen zo goed mogelijk voorbereiden op de toekomst, ongeacht of die in België of elders ligt. Vanuit het Departement Toekomstoriëntatie werken we verder aan een globale aanpak om begunstigden te versterken in hun autonomie en hen toe te laten de regie over hun eigen leven en toekomst blijvend in handen te nemen. Ons beleid is gericht op duurzame oplossingen die afgestemd zijn op de administratieve status van ons doelpubliek.

Onze doelstelling bestaat erin verzoekers de weg te wijzen, toe te leiden, en kansen te geven om hun competenties te versterken. Informatieverstrekking speelt hierin een essentiële rol. We zorgen ervoor dat verzoekers over juiste en toegankelijke informatie beschikken over vrijwillige terugkeer en de mogelijkheid van gedwongen terugkeer. We verduidelijken daarnaast in ons geïntegreerd toekomstpakket wat de opleidings-, tewerkstellings-, en huisvestingsmogelijkheden zijn volgens de staat en uitkomst van de verblijfsprocedure.

Als Agentschap trachten we ook structurele drempels weg te werken die de deelname aan de samenleving bemoeilijken en die een rem zetten op de ontwikkeling van begunstigden. Zo optimaliseren we bijvoorbeeld de nieuwe bijdrageregeling, in functie van het stimuleren van verzoekers om te werken. Drempels buiten onze bevoegdheid, zoals het tekort aan betaalbare huisvesting, kaarten we aan bij de bevoegde overheden en we stellen ons constructief op om mee te zoeken naar oplossingen.

OD 4.1 – We oriënteren verzoekers naar de arbeidsmarkt en de ruimere samenleving

Als Agentschap zijn we ervan overtuigd dat het van cruciaal belang is om verzoekers tijdens hun procedure te **betrekken bij het maatschappelijk leven**. Het zorgt voor een zinvolle dagbesteding tijdens het verblijf, versterkt individuele competenties, leidt tot meer rust in de opvangcentra en geeft verzoekers een gevoel van eigenwaarde tijdens een onzekere periode in hun leven. In onze communicatie zijn we echter heel duidelijk dat een negatieve beslissing het einde betekent van het verblijf in België en verwachten we dat de verzoeker terugkeert.

Met de succesvolle start van de dienst 'deelname aan de samenleving' heeft het Agentschap heel wat expertise verworven en partnerschappen opgezet om verzoekers toe te leiden naar de **arbeidsmarkt**. Een groeiend aantal verzoekers vervult knelpuntvacatures, betaalt sociale bijdragen, belastingen en draagt bij aan de opvangkosten. De geboekte vooruitgang dient geconsolideerd te worden door te garanderen dat sociaal assistenten voldoende tijd en ondersteuning hebben om verzoekers te oriënteren naar tewerkstelling. Hiervoor zullen minimale kwaliteitsnormen en specifieke methodieken uitgewerkt worden. Bijzondere aandacht zal uitgaan naar de preventieve rol om verzoekers te waarschuwen voor de gevaren van zwartwerk, uitbuiting, en gevaarlijke arbeidsomstandigheden.

We passen de regels van de **bijdrageregeling (cumul)** voor personen die werken strikt toe. Wie beroepsinkomsten heeft, moet die ook aangeven en proportioneel bijdragen, op straffe van hogere bijdragen of uitsluiting. We zullen van nabij de uitwerking en effecten van de regeling monitoren en evalueren. Desgevallend zullen verbeteringen worden aangebracht, onder meer om administratieve drempels te beperken, de communicatie te vereenvoudigen en uitzonderingsprocedures te voorzien voor bijzondere situaties. Op de lange termijn bepleiten we om de financiële bijdragen voor personen die in de opvang verblijven en inkomsten hebben uit tewerkstelling, bij wijze van 'sociale bijdrage' meteen te laten verrekenen in het salaris.

Het hebben van een inkomen kan sommige verzoekers in staat stellen om de **opvang te verlaten** en zelfstandig eigen huisvesting te zoeken via de private huizenmarkt. Om dit te bevorderen, zullen verzoekers met een inkomen in de hoogste schijf proactief uitgenodigd worden voor een gesprek over alternatieve opvangopties. Ook zullen we gericht inzetten op werkende verzoekers die voldoen aan de voorwaarden om hun code 207 op te heffen (voldoende inkomsten en stabiele arbeidsovereenkomst). We zorgen ook voor nazorg voor wie het opvangnetwerk effectief verlaat en voorzien de mogelijkheid tot re-integratie voor wie het verblijf buiten de opvang geen succes is.

Voortaan willen we als Agentschap verzoekers ook meer aanmoedigen om op andere manieren dan tewerkstelling **deel te nemen aan de samenleving**, zoals via taalcursussen en beroepsopleidingen alsook via sport en het verenigingsleven. We beperken de rol van het Agentschap echter tot het faciliteren van de algemene inbedding van opvangstructuren in hun lokale omgeving. Lokale overheden en organisaties worden geacht hun activiteiten aanbod bekend te maken en open te stellen voor ons doelpubliek. Van volwassen verzoekers verwachten we ook dat ze zelf initiatief nemen om op zoek te gaan naar vrijetijdsactiviteiten.

OD 4.2 – We verzorgen oriëntatie op maat van verzoekers met hoge beschermingskans

We vinden het als Agentschap een meerwaarde om verzoekers met een hoge beschermingskans versneld te oriënteren richting de samenleving, zodat ze na erkenning makkelijker uitstromen en integreren. Zonder afbreuk te doen aan een gelijkwaardige begeleiding willen we onze dienstverlening **differentiëren**, eventueel door een aangepaste fasering van het opvangtraject of door een meer intensieve begeleiding van personen met een hoge kans op bescherming.

De belangrijkste belemmering voor een vlotte uitstroom is de **moeilijke zoektocht naar huisvesting**. Omdat het vinden van een woning de eerste stap is in het verder uitbouwen van de toekomst in België, wil het Agentschap zich constructief opstellen om mee met andere overheden te zoeken naar oplossingen. Er zal een 'Taskforce Huisvesting' opgericht worden die creatieve oplossingen, innovatieve samenwerkingen en alternatieve huisvestingsmodellen moet onderzoeken, zowel binnen Fedasil als via partnerschappen en samenwerkingen met private actoren, publieke actoren en middenveldorganisaties. De uitkomsten moeten een positief effect hebben op de vlotte uitstroom voor personen met een hoge beschermingskans, maar zullen ook verruimd worden naar andere erkende verzoekers.

OD 4.3 – We dragen bij aan een effectief en coherent terugkeerbeleid

Fedasil heeft een wettelijk verankerde verantwoordelijkheid in de ketenaanpak van het Belgische terugkeerbeleid. Het is bevoegd voor de coördinatie van het vrijwillige terugkeerprogramma en neemt een belangrijke rol in binnen het aanklampend terugkeerbeleid. We informeren verzoekers dat ze op elk moment in de procedure vrijwillig kunnen terugkeren en maken hen bewust van de verplichting om na een finale negatieve beslissing terug te keren. In lijn met de ambities van de Federale Regering zal het Agentschap nagaan hoe het kan bijdragen aan de effectiviteit en coherentie van het terugkeerbeleid om de **terugkeercijfers te verhogen**.

In het terugkeertraject blijft vrijwillige terugkeer de eerste stap omdat het administratief en operationeel minder zwaar is en de kansen op duurzame terugkeer en re-integratie verhoogt. We zien de geplande investeringen van de Federale Regering in gedwongen terugkeer als een opportuniteit om vrijwillige terugkeer te doen toenemen als alternatief voor gedwongen terugkeer. We evalueren de effectiviteit van het vrijwillig terugkeerbeleid en gaan ook op zoek naar goede praktijken in andere Europese lidstaten om de terugkeercijfers te verhogen. Om de effectiviteit van vrijwillige terugkeer te vergroten, zullen we ook gerichte, kwantitatieve en kwalitatieve analyses uitvoeren die ons meer inzicht moeten geven in de doelgroep, hun profielen en hun terugkeerintenties (**evidence based terugkeerbeleid**). In lijn met de herwerking van de Terugkeerrichtlijn maken we maximaal gebruik van Europese middelen en tools voor een geharmoniseerd terugkeerbeleid.

Ondertussen zal het Agentschap verder inzetten op de **inbedding** van het terugkeerthema in het vernieuwd informatiepakket om zo het taboe en stigma weg te nemen. In de opvangcentra worden verzoekers meteen ingelicht over de mogelijkheden tot vrijwillige terugkeer. We willen informatie over vrijwillige terugkeer voortaan ook gericht brengen tot bij personen die buiten de opvang verblijven. Voor het bereiken van potentiële terugkeerders is het belangrijk om blijvend samen te werken met partners waar de doelgroep voldoende vertrouwen in heeft. Zo bekijken we samen met de Dienst Vreemdelingenzaken en hun ICAM (Individual Case Management) coaches hoe we een maximaal bereik kunnen realiseren.

Daarnaast wil het Agentschap de samenwerking met de ketenpartners versterken door in te spelen op **doelgroepen met beperkte verblijfsperspectieven**. De keuze om als Agentschap aangepaste trajecten te ontwikkelen voor personen die afkomstig zijn van een veilig land, een land met lage beschermingskans, of die onder de bevoegdheid vallen van een andere Europese lidstaat, gaat gepaard met een aangepaste terugkeerbegeleiding. Er zullen voor hen op maat gemaakte methodieken en aangepaste informatie opgesteld worden die de effectiviteit van terugkeer en transfer moeten verhogen. Als verzoekers in een versneld traject een terugkeercontract weigeren, zullen ze bovendien hun recht op opvang kunnen verliezen.

Het Agentschap zal ook actief onderzoeken hoe het kan **inspelen op de individuele situatie** van potentiële terugkeerders. Zo zal bekeken worden of gedifferentieerde terugkeerpremies gecombineerd met een degressief model, die rekening houden met de snelheid van terugkeer of het niet-aantekenen van beroep bij een negatieve beslissing, tot hogere deelnamecijfers kunnen leiden. We zijn tevens waakzaam voor eventueel oneigenlijk gebruik en bouwen controlemechanismen uit om te bewaken dat we de beoogde doelgroep bereiken. Naast het aanbod van de klassieke open terugkeerplaatsen zal tevens bekeken worden of experimenten met andere opvangvormen in specifieke gevallen tot hogere vertrek cijfers kunnen leiden.

Naar een performante interne organisatie die de ontwikkeling en het welzijn van de medewerker ter harte neemt

Fedasil wil een professionele organisatie zijn met een duidelijke **strategische visie** voor de komende zes jaar. We stellen een groeipad voorop en bepalen jaarlijks, in functie van de beschikbare budgettaire middelen, prioriteiten om onze kerntaken te realiseren. We stroomlijnen de samenwerking tussen diensten en niveaus om als een eenheid te opereren. In lijn met het regeerakkoord harmoniseren we onze interne werking ook met de asielinstanties en partnerorganisaties. Onze kernprocessen maken we efficiënter en digitaal waar mogelijk, zodat we snel beslissingen kunnen nemen en uitvoeren.

Medewerkers staan in het hart van onze organisatie. We brengen stabiliteit en duidelijkheid in de loopbaanperspectieven door een transparante en flexibele personeelsplanning. Performante HR-processen gaan gepaard met een **mensgerichte aanpak**, want werken binnen onze sector brengt veel stress met zich mee en is vaak emotioneel belastend. Daarom plaatsen we het welzijn van ons personeel centraal. We versterken onze organisatiecultuur en zetten medewerkers aan om verantwoordelijkheid op te nemen en hun werk efficiënt en effectief te plannen. Hierbij moet men kunnen rekenen op kwaliteitsvolle omkadering en performante ondersteunende diensten.

SD 5



Een veerkrachtige organisatie die prioriteiten stelt en ze durft bij te sturen



Voor een grote organisatie zoals Fedasil is de interne samenhang een belangrijke uitdaging. De afgelopen jaren heeft het Agentschap de eerste stappen gezet naar een **geïntegreerde werking** met meer informatie-uitwisseling en afstemming, zowel tussen de directies als tussen de hoofdzetel, de regio's en de opvangstructuren. We trekken deze positieve ontwikkeling naar de uitbouw van een netwerkorganisatie door en verdiepen de samenwerking met het oog op het gezamenlijk bepalen en uitvoeren van de prioritaire doelstellingen van het Agentschap. Keuzes maken we in lijn met de strategische visie van de organisatie, volgens de beschikbare budgettaire middelen en op basis van objectiveerbare gegevens.

OD 5.1 – We bewaken de strategische visie van het Agentschap

Het beleid van het Agentschap is vaak onderhevig geweest aan veranderingen, doorgaans als reactie op uitdagingen, alsook inspeland op opportuniteiten. Het is tijd dat de **rust en focus** terugkeren en dat er een duidelijke visie is over de richting die we uitgaan. Het managementplan zet de algemene krijtlijnen uiteen en we zullen als Agentschap de strategische visie gedisciplineerd bewaken, waarbij we vasthouden aan de kern van onze missie. Beleidsvoorstellen die voorgelegd worden aan het Directiecomité zullen steeds gemotiveerd moeten worden vanuit hun bijdrage aan het managementplan en moeten hiertoe voorzien worden van adviezen van alle betrokken diensten.

Om de voortgang van het groeipad in kaart te brengen, zal de Directie Strategie en Organisatie op jaarbasis een overzicht maken van de belangrijkste realisaties, de lessen die eruit getrokken kunnen worden en de openstaande uitdagingen voor de komende jaren. Het **strategisch jaar-rapport** wordt ter beschikking gesteld van het hele Agentschap. Halverwege de beleidstermijn wordt een meer fundamentele concertatie met het middenkader opgezet, met de focus op strategische uitdagingen die niet voorzien waren. Hierbij wordt steeds rekening gehouden met de nieuwe evoluties in de wereld van asiel en migratie, die erg volatiel is en moeilijk te voorspellen valt. Indien nodig kan het Directiecomité het managementplan formeel wijzigen.

OD 5.2 – We verbinden de strategie en het budget op structurele basis

Beperkte financiële en personeelsmiddelen verplichten het Agentschap om **jaarlijks prioriteiten** te bepalen, steeds met het groeipad als horizon. Hiervoor is het noodzakelijk dat de budgettaire en strategische cycli op elkaar afgestemd worden. Tot op heden verliepen beide cycli grotendeels volgens hun eigen interne logica en timing. Dit heeft ertoe geleid dat er binnen de strategische cyclus onvoldoende vertrokken werd vanuit de budgettaire mogelijkheden, wat tot onzekerheid, inefficiëntie en demotivatatie leidde.

De budgettaire cyclus hangt sterk vast aan wettelijke processen en termijnen, die tot een jaar vooraf opgestart en bepaald worden. Binnen een **geïntegreerd beheer** zal de strategische cyclus bijgevolg vroeger moeten beginnen, om tijdig de grote inhoudelijke prioriteiten en hun financiering te kunnen voorzien. Met de flexibele opvangtarieven zal het tevens noodzakelijk zijn

om gedurende het jaar, tijdens de uitvoering, structureler en intensiever uit te wisselen over de budgettaire ruimte en de eventuele nood aan inhoudelijke bijsturing.

Een prioriteringsmethode, die steeds de budgettaire impact berekent en vertrekt vanuit de budgettaire marges, bedden we in binnen een **strategisch comité**, dat bestaat uit een vertegenwoordiging van alle directies en dat strategische beslissingen van het Directiecomité voorbereidt. Het Agentschap zal een proces uitwerken om, vertrekkend van het strategisch jaarrapport en het prognosemodel omtrent de verwachte instroom, te komen tot becijferde en doordachte prioriteiten voor het komende jaar. Hierbij worden aanbevelingen van onze opvangpartners expliciet meegenomen. Prioriteiten bepalen is een gezamenlijke verantwoordelijkheid waar iedereen aan moet bijdragen. We hanteren een gemeenschappelijk referentiekader om prioriteiten te weerhouden, waarbij we prioriteit geven aan onze kerntaken, en bijkomende keuzes motiveren op basis van hun meerwaarde en impact ten opzichte van hun kost. Het behoort tot de verantwoordelijkheid van het Directiecomité om gekozen prioriteiten te valideren, of er gemotiveerd van af te wijken.

Elke directie dient de gemaakte keuzes in haar eigen **jaarplanning** te verwerken. Er moeten zowel middelen voorzien worden voor de recurrente werking als voor innovatieve strategische projecten. Aan de prioriteiten worden duidelijk meetbare doelstellingen en indicatoren gekoppeld. Op periodieke basis komt het strategisch comité bij elkaar om aan de hand hiervan de realisaties op te volgen. Om in te spelen op veranderingen, versoepelen we processen om budgetten te verschuiven.

Ondanks de ambitie om het beleid van het Agentschap beter te plannen, zullen er toch ook **onvoorziene en uitzonderlijke omstandigheden** plaatsvinden die een snelle inhoudelijke en budgettaire wijziging tot gevolg hebben. Het Agentschap zal onderzoeken hoe het zich hierop best kan voorbereiden en zal advies inwinnen over 'business continuity management' bij andere organisaties in een vergelijkbare positie. Organisationele wendbaarheid is cruciaal in het volatile domein van asiel en migratie. Het Agentschap zal maximaal inzetten op het vergroten van zijn wendbaarheid binnen het bestaande reglementaire beheerkader, maar zal ook de limieten hiervan aankaarten en verbetervoorstellen doen ten aanzien van dit kader als de wendbaarheid hierdoor in gedrang komt.

Naast de structurele dotatie-financiering, zal het Agentschap ook actief zoeken naar **aanvullende financieringsbronnen**, onder meer via AMIF en Europese projectoproepen. We wenden deze kanalen in hoofdzaak aan om onze werking te kunnen innoveren om zo onze kerntaken beter te kunnen realiseren. We behouden een gezond evenwicht inzake het aantal innovatieve projecten dat we opstarten, aangezien het intekenen op dergelijke opportuniteiten een inspanning vereist van het hele Agentschap en vaak onzeker is.

OD 5.3 – We werken transparant en complementair samen

De uitdaging van interne samenhang stelt zich ook tussen de verschillende niveaus binnen het Agentschap. Er is nog te weinig coördinatie tussen de hoofdzetel, regio's en de opvangcentra, waardoor er grote operationele verschillen ontstaan in wat aangeboden wordt aan verzoekers. Het Agentschap is voorstander van een belangrijke mate van **operationele subsidiariteit**, waarbij bepaalde activiteiten, processen of diensten performanter op een decentraal niveau (centrum of clusters van centra) georganiseerd worden. Hierbij moet wel worden vertrokken van een duidelijk en geharmoniseerd strategisch kader, competentieontwikkeling in het decentrale niveau,

gerichte ondersteuning en een gedegen monitoring. In functie van de harmonisering, is het tezelfdertijd van cruciaal belang dat het Agentschap via verschillende kanalen (zoals G40, Dirfed, Dircom Direct) transparant communiceert over de strategische beleidsprioriteiten, zodat zowel de regio's als de opvangstructuren hun werking hierin kunnen inschrijven. Er zal een digitaal platform worden ontwikkeld waarbij alle strategische beslissingen via het web toegankelijk zijn en de vooruitgang van de strategische projecten gemakkelijk kan worden opgevolgd door alle leidinggevers en medewerkers die hierbij betrokken zijn.

Om de complementariteit en samenwerking tussen de verschillende niveaus te verbeteren, versterken we de **ondersteunende rol van de centrale diensten** ten aanzien van de opvangcentra en hun medewerkers. Om de kwaliteit van de opvang te verhogen en te harmoniseren worden onder meer vormingspakketten, handboeken en gestandaardiseerde instrumenten ter beschikking gesteld. Evenzeer wordt er ondersteuning geboden bij het bepalen van resultaatsgebieden en het implementeren van indicatoren op decentraal niveau. Vanuit hun functionele verantwoordelijkheid voor de opvangstructuren, vervullen de regio's een essentiële schakelfunctie, zowel voor de praktische opvolging van centrale aanbevelingen, als voor het signaleren van ontwikkelingen op het terrein.

Via het **Jaaractieplan** wil het Agentschap haar strategische sturing van de opvangstructuren blijvend verhogen. De regio's zullen op basis van de strategische keuzes van het Agentschap de jaarprioriteiten voor de opvangstructuren bepalen en coördineren. Het is de rol van de departementen en diensten op de hoofdzetel om opvangstructuren hierbij via verschillende kanalen en instrumenten te ondersteunen. Om het contact met het terrein voldoende te behouden en om expertise te kunnen centraliseren, is het noodzakelijk dat er via de regio's een inhoudelijke terugkoppeling voorzien wordt van de realisaties van de Jaaractieplannen naar de hoofdzetel.

Innovaties in onze werking ontwikkelen we aan de hand van een aangepaste **projectmethodologie**. Afhankelijk van de grootte, de complexiteit en het belang, onderscheiden we strategische en gewone projecten. Het Agentschap verankert het project-portfoliomanagement en voorziet hiervoor de nodige project- en personeelsmiddelen. Bij de uitwerking van projecten is een nauwe samenwerking tussen de verschillende niveaus een cruciale voorwaarde. Hiertoe zullen we een gestandaardiseerde methode inbouwen omtrent het opzetten en opschalen van pilootprojecten, met aangepaste sprintplanningen, **geïnspireerd door de principes van Agile management**. Zo erkennen we dat verandering intrinsiek is aan onze organisatie en trachten we door middel van samenwerking en een motiverende teamdynamiek resultaatgerichte oplossingen te bedenken en uit te voeren.



SD 6

Een resultaatgerichte organisatie die bijleert en verbetert



De complexiteit van onze werking en de volatiliteit van het werkveld maken dat het Agentschap nood heeft aan permanente opvolging. We willen verdere stappen zetten om een slimme organisatie te worden, die de vinger aan de pols houdt en die kan bijsturen als het nodig is. Hiervoor is een coherente datastrategie een eerste noodzakelijke stap. Zonder betrouwbare gegevens kan de organisatie haar resultaten niet objectiveren. Daarnaast zullen gegevens specifiek geanalyseerd en geëvalueerd worden in het licht van onze kerndoelstellingen en specifieke projectambities, en zullen resultaten transparant ter beschikking worden gesteld. Monitoring en evaluatie moeten integraal deel worden van de manier waarop het Agentschap werkt en innoveert. Dit gaat gepaard met een specifieke aandacht voor onze interne processen, die we stroomlijnen in functie van een grotere efficiëntie en effectiviteit, en die we meer voorbereid maken op risico's.

OD 6.1 – We verbeteren de toegang tot en uitwisseling van data

Het Agentschap beschikt over een grote hoeveelheid gegevens, van verzoekers, medewerkers en opvangstructuren. Deze gegevens worden verzameld en beheerd in het kader van bepaalde strategische, operationele, ondersteunende of communicatieve processen. De **data-architectuur** waarbinnen de gegevensbronnen ingepast worden, is tot op heden slechts beperkt uitgewerkt. Dit heeft als gevolg dat bepaalde gegevens geregistreerd worden in verschillende datasystemen, zonder de aanduiding van een authentieke bron. Bovendien is het essentieel dat de betrouwbaarheid van de gegevens verder wordt verbeterd. We leggen de focus op het automatiseren van dataverwerking en de uitwisseling van data en het vermijden van manuele invoer.

In functie van een betere **uitwisseling en betrouwbaarheid van gegevens** zal het Agentschap zijn data-architectuur verhelderen, verfijnen en het eigenaarschap van de verschillende databronnen bepalen. Om samenwerking en uitwisseling van gegevens te bevorderen, doen we dit in nauwe afstemming met de asielinstanties. De inspanningen van het Agentschap hangen ook nauw samen met en zijn afhankelijk van de keuzes die gemaakt worden inzake de digitale ondersteuning van kernprocessen, onder andere rond financieel beheer en loon- en personeelsbeheer. We zorgen voor een efficiënt toegangsbeheer, zodat elke dienst en/of medewerker toegang heeft tot de data die hij of zij nodig heeft om naar behoren te kunnen werken. Daarbij zal ingezet worden op de koppeling met andere overheden die over informatie beschikken van verzoekers of van medewerkers. Zo is het in het kader van het recht op opvang van cruciaal belang dat het Agentschap beschikt over accurate gegevens over de aard en stand van de procedure van verzoekers. Vertrouwelijkheid van gegevens, zowel bij interne als externe uitwisseling, dient steeds gewaarborgd te worden. Digitalisering moet ons helpen om gericht toegangsrechten toe te wijzen, zodat processen sneller, maar met respect voor persoonlijke gegevens, verlopen.

OD 6.2 – We rapporteren over de monitoring en evaluatie van prioriteiten en projecten

Naast een verbeterde beleidsvoorbereiding, willen we als organisatie ook meer inzetten op **monitoring tijdens de uitvoering en evaluatie na afloop**. We doen dit met het dubbel doel om onze interne werking te optimaliseren en om onze maatschappelijke meerwaarde te kunnen aantonen. Het Agentschap heeft de voorbije jaren reeds sterk geïnvesteerd in de opvolging van data over het opvangnetwerk (zoals bewonersgegevens en bezetting), de kwaliteitsbewaking aan de hand van de kwaliteitsaudits en de algemene tevredenheidsmeting van bewoners.

Tot op heden ontbreken er binnen het Agentschap **prestatie-meetsystemen** gekoppeld aan specifieke beleidsmaatregelen. Op termijn verwachten we dat er, zowel voor projecten als voor structurele activiteiten, een plan is voor de monitoring en evaluatie. Er dienen proces- en resultaat-indicatoren te worden bijgehouden en geëvalueerd. De Directie Strategie en Organisatie neemt het initiatief om hiervoor een meerjarenplan op te maken, in lijn met de overkoepelende datastrategie (met onder meer een heldere taakbeschrijving, rol- en bevoegdheidsverdeling, en de nodige tools om data ter beschikking te stellen). Hierdoor wordt de basis gelegd voor een meer datagedreven beleidsplanning en permanente bijsturing.

In lijn met de geïntegreerde aanpak van de strategische en budgettaire cycli, zullen we als organisatie ook een meer doorgedreven **financiële monitoring** ontwikkelen. Een belangrijke uitdaging zal erin bestaan de budgetten van de federale opvangstructuren te organiseren in overeenstemming met de tarieven die vastgelegd zijn in het kader van het bufferbeleid. Voor de verschillende uitgavenposten, zowel inzake beheer als personeel, zullen we gezamenlijke budgettaire standaarden formuleren, gebaseerd op de minimale normen en aangepast aan de specificiteit van de verschillende types opvangstructuren. De opvangstructuren zullen stapsgewijs ondersteund worden om hun budgetten onderling te harmoniseren en geleidelijk de verantwoordelijkheid op te nemen om zelf een gezond financieel beheer te voeren. Het Agentschap bouwt ook een specifieke financiële monitoring uit voor personen die buiten de opvang verblijven. Er wordt geïnvesteerd in de financiële opvolging om misbruiken te voorkomen. We optimaliseren de huidige controlestrategie op de uitgaven van onze partners, dit om er ons van te verzekeren dat de middelen worden toegekend op de meeste effectieve en efficiënte wijze. Er wordt ook nauwgezet en systematisch toegezien op het recht op materiële hulp, de opvolging van medische kosten en er wordt een controle op beroepsinkomsten ingesteld.

Met het oog op een permanente opvolging van de werking van het Agentschap zal de **Balanced Scorecard** verder uitgewerkt worden tot een omvattend, maar overzichtelijk dashboard dat breed en digitaal toegankelijk is. Hiertoe wordt de lijst met Key Performance Indicators aangevuld en worden streefwaarden en kritieke drempels bepaald. De rapportage moet zowel betrekking hebben op recurrente activiteiten van het Agentschap, als de voortgang van bepaalde strategische projecten, en zal informatie bevatten over de opvangstructuren en de andere werkingen binnen het Agentschap. Met de opvangpartners zal afgestemd worden om te komen tot een harmonisering van indicatoren, zodat een netwerkbrede opvolging mogelijk is. De periodiciteit en rapportage zullen bepaald worden om het Agentschap toe te laten snel in te grijpen wanneer de werking van het Agentschap ontspoord of om bepaalde successen in de verf te zetten.

OD 6.3 – We focussen op de maturiteit van onze kernprocessen en risicobeheer

Verschillende auditinstanties hebben de afgelopen jaren aangekaart dat de interne werking van het Agentschap aan maturiteit moet winnen. De oprichting van een een cel organisatiebeheersing binnen de directie Strategie en Organisatie is een belangrijke stap geweest, die ons moet toelaten te evolueren in de komende jaren. Het laat ons toe om een centraal aanspreekpunt te hebben voor interne (FIA/ACFO) en externe (Rekenhof, Inspecteur van Financiën, bedrijfsrevisor) audits, en zorgt ervoor dat er een jaarlijkse zelfevaluatie van de maturiteit van onze organisatie plaatsvindt. Een belangrijke volgende stap in het verbeteren van de organisatiebeheersing is gericht op het verduidelijken en **verbeteren van onze kernprocessen** (zowel strategisch, operationeel, ondersteunend als communicatief). Naarmate Fedasil evolueert naar een netwerkorganisatie is het essentieel dat de voornaamste processen beschreven en nageleefd worden.

De maturiteit van kernprocessen verhogen, houdt in dat de **rollen en verantwoordelijkheden** voor het uitvoeren van de activiteiten in deze processen helder en transparant vastgelegd worden. Het Agentschap zal hiervoor een methodologie ontwikkelen en deze stapsgewijs toepassen op bestaande processen. Waar mogelijk zullen processen verkort, vereenvoudigd en gedigitaliseerd worden. Procesbeschrijvingen dragen bij tot een beter kennisbeheer en kunnen dienen als handleidingen en draaiboeken voor nieuwe medewerkers en nieuwe centra. Voortaan wordt ook verwacht dat bij de uitwerking van beleidsinitiatieven een heldere procesbeschrijving wordt opgenomen en dat alle betrokkenen geconsulteerd worden.

De bepaling van duidelijke rollen en verantwoordelijkheden is een noodzakelijke, maar geen voldoende stap om efficiëntie en effectiviteit te garanderen bij het bereiken van gemeenschappelijke doelstellingen. Hiervoor is een cultuur van **gedeelde verantwoordelijkheid en solidariteit** vereist, waarbij we elkaar niet met de vinger wijzen, maar elkaar ondersteunen en bijspringen als een rol of verantwoordelijkheid niet of onvoldoende wordt opgenomen, en waarbij we leren uit dergelijke fouten en lessen trekken om ze in de toekomst te voorkomen. De directie Strategie & Organisatie neemt de bijkomende opdracht op om deze gewenste **organisatiecultuur te bewaken en te versterken** in aanvulling op haar opdrachten inzake kwaliteitscontrole en risicobeheer.

Het Agentschap dient gelijktijdig een gedegen en specifiek **risicobeheer** uit te werken. We brengen de risico's in kaart voor de kernprocessen van het Agentschap en ontwikkelen scenario's om risico's te vermijden, beheersen, over te dragen en te accepteren. De Juridische Dienst van het Agentschap speelt een sleutelrol in het beperken van risico's en komt tussen wanneer het Agentschap in gebreke wordt gesteld. Als belangrijk aandachtspunt focussen we op de bescherming van persoonsgegevens van zowel bewoners als medewerkers. Als onderdeel van elk beleidsinitiatief wordt een omvattende risicoanalyse verwacht, waarbij ondermeer de juridische basis en de maatschappelijke impact nagegaan worden en een concreet risicoplan wordt voorgelegd. Vanuit de Wet Gender Mainstreaming waken we eveneens actief op de inclusie van de genderdimensie in het beleid van het Agentschap. Dit betekent dat we bij de ontwikkeling van beleidsmaatregelen rekening houden met de mogelijke verschillen in situatie tussen mannen en vrouwen en onderlinge ongelijkheden trachten weg te werken.

SD 7



Een dynamische organisatie die aantrekkelijk is voor haar medewerkers



Opvang verlenen is mensenwerk, en de medewerkers van het Agentschap zijn dan ook essentieel om onze kernmissie te realiseren. Binnen het sociaal werkveld behoren we tot de meest uitdagende werkgevers, omwille van de volatiele werkomgeving, hoge werkdruk en emotionele belasting. Bovendien heeft de opvangcrisis van de voorbije jaren druk gezet op de motivatie, met personeelsverloop, absenteïsme en moeizame rekrutering tot gevolg. Momenteel bevindt de tevredenheid van de medewerkers zich op een dieptepunt, waarbij volgens de grootschalige tevredenheidsenquête van de FOD Beleid en Ondersteuning in 2024 minder dan de helft van het personeel het werk bij Fedasil positief evalueert, voornamelijk omwille van de werklust, stress en emotionele belasting. Maar desondanks blijft het personeel sterk geëngageerd voor de missie van het Agentschap, zodat er nog kansen en perspectieven zijn om deze negatieve tendens bij het personeel om te keren. De organisatie staat voor enkele moeilijke jaren, waarin we zuinig zullen moeten omspringen met budgetten. We zullen keuzes moeten maken over de budgettaire consequenties van de nieuwe opvangtarieven op de personeelsbezetting in de centra en de afbouwscenario's.

Tegen deze achtergrond zal het Agentschap een duurzaam HR-beleid uitwerken, waarbij de performantie van de organisatie en de verbetering van de organisatiecultuur verzoend worden met het welzijn en de loopbaanperspectieven van de medewerkers. We bouwen een dynamisch en proactief HR-beleid uit dat past binnen de ambitie om de heercapaciteit te versterken en een wendbare organisatie te worden. De ambities met betrekking tot het dynamische bufferbeleid moeten ook bijdragen aan onze medewerkers, aangezien ze meer structuur, duidelijkheid, voorspelbaarheid, en rust brengen in de organisatie. Méér dan ooit zullen we inzetten op het versterken van onze organisatiecultuur, waarbij we het belang beklemtonen van vertrouwen geven en krijgen. Elke medewerker moet ook gedurende de hele loopbaan kunnen rekenen op de nodige omkadering en uitwisseling om goed werk te leveren. Dit gaat van een gericht competentiebeleid tot het voorzien van een veilige en professionele werkplek. Onze inspanningen moeten van Fedasil een aantrekkelijke werkgever maken, zowel voor de medewerkers die reeds in dienst zijn als voor potentiële nieuwe medewerkers, zodat we in de toekomst in staat zijn om voldoende gemotiveerde medewerkers aan te trekken en te behouden.

OD 7.1 – We ontwikkelen een flexibele, duurzame en efficiënte personeelsplanning

De snelheid, efficiëntie en effectiviteit van onze organisatie hangen voor een belangrijk deel af van de beschikbaarheid van gemotiveerde en competente medewerkers. We stemmen ons personeelsbeleid daarom af op de globale strategische visie van het Agentschap en de budgettaire mogelijkheden. We voorzien tijdig in een duurzame **personeelsplanning**, in overeenstemming

met de van toepassing zijnde opvangtarieven. Ons HR-departement neemt daarbij een constructieve partnerrol op en werkt actief mee aan de strategische doelstellingen van het Agentschap, en dit steeds binnen de naleving van interne en externe reglementeringen en processen met betrekking tot de HR-beleidsdomeinen.

Een belangrijke stap in het opmaken van een strategische personeelsplanning betreft het verfijnen van het benodigde **basispersoneel en zijn expertise per type en grootte van de opvangstructuur**. In samenwerking met de operationele diensten zullen hiervoor de profielen van de functies binnen het Agentschap herwerkt worden en zal hun benodigd kader ingeschat worden. Voor deze herwerking baseren we ons onder andere op de aangepaste generieke competentieprofielen van de federale overheid. We werken toe naar functieprofielen waarin een grotere mate van flexibiliteit is ingebouwd, om te kunnen inspelen op veranderende situaties. We trachten expertise tussen opvangcentra te delen. Op deze manier houden we vast aan onze ambitie om onze kernmedewerkers contracten van onbepaalde duur te geven. Stapsgewijs harmoniseren we het huidige personeelskader van de opvangstructuren met de nieuwe bepalingen.

Binnen de personeelsplanning wordt een expliciete koppeling gemaakt met het **dynamisch bufferbeleid**. Het uitgangspunt is dat het Agentschap bij minimale capaciteit moet kunnen beschikken over zijn kernpersoneel. We zullen principes vastleggen die ons moeten toelaten om het personeelsbestand snel en efficiënt mee te laten evolueren met de opvangcapaciteit. Als basisprincipe willen we bij afbouw zoveel als mogelijk medewerkers behouden omwille van hun opgebouwde expertise, bijvoorbeeld door hen (tijdelijk) een andere functie te geven, door hen voorrang te geven voor andere functies, of door een verandering van standplaats. Met het oog op een breed draagvlak en een concrete aansluiting bij noden op het terrein, zorgen we in de uitwerking van geharmoniseerde personeelskaders en bufferplanning voor een goede afstemming tussen centrale en decentrale diensten, alsook voorzien we in structureel syndicaal overleg.

Meer algemeen trachten we in lijn met het principe van subsidiariteit te verduidelijken hoe we HR-processen kunnen inbedden op het lokale niveau. De mogelijkheden hiertoe worden sterk bepaald door de **digitale tools** rond personeels- en loonadministratie die ter beschikking staan. In de huidige situatie zijn er aparte systemen voor beheersmatige administratie, voor selecties, voor opleidingen en voor evaluaties, die onderling onvoldoende afgestemd zijn op elkaar. In functie van een maximale efficiëntie en vereenvoudiging wil het Agentschap deze versplintering tegengaan en nieuwe functionaliteiten ontwikkelen vanuit een holistisch HR-beleid. Aangezien sommige gebruikte systemen verouderd zijn en niet langer volgens de wetgeving rond overheidsopdrachten ingezet kunnen worden, zal het Agentschap prioritair kiezen via welke systemen de digitalisering van de HR-processen zal verlopen en vervolgens overgaan tot de implementatie hiervan tijdens een traject van meerdere jaren.

OD 7.2 – We bouwen aan een organisatiecultuur rond vertrouwen en participatief leiderschap

De strategie van het Agentschap om voortaan duidelijker prioriteiten te stellen en zich zo goed als mogelijk voor te bereiden op onvoorziene omstandigheden, kan alleen maar slagen als medewerkers op alle niveaus voldoende betrokken en geïnformeerd worden. Medewerkers moeten begrijpen waarom bepaalde investeringen (niet) gedaan worden, waarom bepaalde

processen (niet) gewijzigd worden en waarom personeelskeuzes (niet) genomen worden. We optimaliseren de **interne communicatie** aan de hand van bestaande communicatietools en we ontwikkelen nieuwe kanalen (zoals een nieuw intranet). Daarnaast investeren we in bestaande initiatieven, zoals lerende netwerken op regionaal niveau, en onderzoeken we uitwisselingsmomenten over alle niveaus heen.

De benodigde verandering moet echter ruimer zijn. We beogen een geleidelijke verandering en versterking van de organisatiecultuur, waarbij we evolueren naar een benadering die minder hiërarchisch is en die meer vertrekt vanuit de medewerkers en **wat ieder op het eigen niveau kan doen** in functie van het realiseren van de missie van de organisatie. Dit betekent niet dat we de beslissingsniveaus binnen de organisatie afbouwen om tot een horizontale organisatie te komen. Veeleer verduidelijken we welke beslissingen waar en wanneer genomen worden, wat de implicaties ervan zijn, en hoe medewerkers volgens hun eigen rol kunnen bijdragen aan gegede besluitvorming en uitvoering. In dit proces werken we wel actief aan een herverdeling van bevoegdheden, waarbij we als Agentschap vertrouwen geven aan elke medewerker om te beschikken over een zekere mate van beslissingsbevoegdheid over het eigen werk. We stellen daartoe de nodige middelen ter beschikking. Dit gaat hand in hand met de verwachting dat iedereen evenzeer verantwoordelijkheid draagt voor het uitoefenen van diens rol en daarop ook kan aangesproken worden.

We stimuleren een werkklimaat waarin medewerkers geen schrik hebben om behoeften te uiten en initiatief te nemen, maar ook aanvaarden wat de krijtlijnen zijn en durven te leren uit fouten. Leidinggevendenden hebben vanuit hun functie de taak medewerkers te verbinden met het ruimere kader waarbinnen hun werk zich afspeelt en om hen te motiveren en ondersteunen waar nodig. We hebben ook specifieke aandacht voor **integriteit op het werk** en voorzien procedures voor medewerkers om ontoelaatbaar gedrag te signaleren en er als organisatie gevolg aan te geven. Het hoofddoel van het integriteitsproject bestaat erin een visie op integriteit op een participatieve en gecoördineerde manier te definiëren en de nodige instrumenten te creëren om integriteit op de werkplek te bevorderen en om aan onze wettelijke vereisten te voldoen.

De versterking van de organisatiecultuur vereist een **open en participatief leiderschap dat onze medewerkers vertrouwen geeft en ondersteunt om verantwoordelijkheid op te nemen**. Vanuit onze visie op leiderschap werken we gericht het ondersteuningsaanbod uit. Dat bestaat uit een verplichte gemeenschappelijke sokkel, met basisinformatie voor elke leidinggevende, maar net zozeer uit een modulair aanbod van opleidingen, materiaal en coaching in functie van de specifieke behoeften van de leidinggevendenden. Naast de vier kernwaarden van de organisatie (nl. respect, klantgerichtheid, onpartijdigheid en discretie) zullen in die vorming praktische thema's aan bod komen, zoals feedback geven en omgaan met aanbevelingen, innoveren, groepsdynamieken, en grenzen leren stellen. Met een vorming voor iedereen beogen we dat medewerkers vertrekken vanuit hetzelfde referentiekader, maar ook dat ze zich sterker betrokken voelen en zich meer kunnen identificeren met de organisatie. Via zijn zichtbaarheid heeft het Directiecomité een voorbeeldfunctie te spelen in het in de praktijk brengen van het gewenste leiderschap.

OD 7.3 – We investeren in de loopbaan van medewerkers, hun competenties en welzijn

Als Agentschap willen we ervoor zorgen dat er een duidelijke link is tussen onze personeelsplanning en organisatiecultuur enerzijds, en de **loopbaan** van iedere medewerker anderzijds. Vanaf

het moment van de rekrutering moeten we medewerkers duidelijkheid bieden over hun contractuele situatie en hun functie-inhoud, die kan evolueren gedurende hun loopbaan. Daarnaast investeren we in transparante en reële carrièremogelijkheden binnen Fedasil. We kijken kritisch naar het bestaande reglementair kader dat onze loopbaanmogelijkheden bepaalt en proberen het – in overleg met de verantwoordelijke politieke autoriteiten en de syndicale vakorganisaties – te verbeteren waar mogelijk.

Voor elke medewerker voorzien we via Fedasil Academy een vormingstraject op maat, dat vertrekt van de verplichte basis voor het uitvoeren van de functie, en dat mogelijkheden biedt om zich te ontwikkelen volgens eenieders capaciteiten en loopbaanfase. Dit zal onze medewerkers toelaten om te groeien in hun huidige functie of door te groeien naar een nieuwe functie. Medewerkers met ervaring kunnen ook als expert worden uitgestuurd naar het buitenland wat binnen het Asiel- en Migratiepact als een belangrijk middel wordt ingezet om de solidariteit tussen de lidstaten op vlak van asiel te versterken. De leidinggevende speelt hierbij een cruciale rol om medewerkers te coachen en vertrouwen te geven, wat moet leiden tot zowel resultaatgerichte aansturing als tot een verhoging van de tevredenheid van de medewerkers.

Binnen het overkoepelend loopbaanperspectief hebben we als Agentschap ook specifieke aandacht voor het **welzijn** van onze medewerkers. Met de aanstelling van welzijnscoördinatoren, een netwerk van welzijnsambassadeurs en een uitgewerkte visie en actieplan heeft het Agentschap grote stappen gezet in zijn welzijnsbeleid. We consolideren de geboekte vooruitgang en bedden het welzijnsbeleid structureel in binnen de gehele organisatie. We willen samen met de syndicale vakorganisaties capteren wat er leeft bij onze medewerkers. Ook monitoren we het welzijn van onze medewerkers via specifieke indicatoren (zoals jobtevredenheid, personeelsverloop, langdurige afwezigheid), bevragingen (risicoanalyse, personeelstevredenheidsenquête, exitgesprekken) en lanceren initiatieven om het welzijn te verhogen (zoals stimuleren van goede teamrelaties, plannen van acties in het kader van preventie van stress en burn-out, carrièreplanning, propere en hygiënische werkomgeving, kantoorbenodigdheden). We hechten bovendien veel aandacht aan een goed evenwicht tussen werk en privé voor onze medewerkers waarbij we inzetten op hybride werken (op kantoor/op afstand), flexibele werkuren, etc. We zorgen er verder ook voor dat onze medewerkers in de juiste omstandigheden en met voldoende en aangepast materiaal kunnen werken. Daarnaast zorgen we voor een veilige, propere en hygiënische werkomgeving.

SD 8



Ondersteunende diensten die transparant en gericht de nodige middelen bieden



De ondersteunende diensten spelen een sleutelrol voor het vlot functioneren van het Agentschap. Ze stellen de financiële, technische en materiële middelen ter beschikking die nodig zijn om de strategische visie te realiseren. De organisatie kampte lange tijd met het invullen van het volledige personeelskader, waardoor onvoldoende geïnvesteerd kon worden in vernieuwing, en waardoor achterstanden in cruciale diensten en processen ontstonden. In de komende jaren zal ingezet worden op een gefaseerde versterking, zodat de ondersteunende diensten hun normale werking opnieuw kunnen opnemen.

Om stabilisering mogelijk te maken, zullen duidelijke prioriteiten gesteld worden. Dit verloopt in nauwe dialoog met de operationele diensten, zodat ze aansluiten bij de behoeften van het terrein. Het is daarnaast belangrijk dat de ondersteunende diensten mee evolueren met veranderingen in het opvangmodel, zowel wat grootte als complexiteit betreft. In lijn met het dynamisch bufferbeleid en de diversificatie van trajecten is het daarom cruciaal om de afstemming tussen de verschillende niveaus in de organisatie te herbekijken. De centra zullen geleidelijk meer eigenaarschap en verantwoordelijkheid krijgen over bepaalde aspecten van hun werking, zoals de opvolging van hun uitgaven. Om hen hierin bij te staan, zullen de ondersteunende diensten van de hoofdzetel en regio's ondersteuning aanbieden. Dit kan zowel via opleidingen als via het ter beschikking stellen van tools en dienstencatalogi.

OD 8.1 – We moderniseren en optimaliseren het financieel beheer

Binnen de budgettaire klijtlijnen die vastgelegd worden op het strategisch niveau, dient het Agentschap zijn financiële situatie permanent adequaat te beheren. Het **financieel beheerplatform** dat hiervoor intern gebruikt wordt, voldoet niet meer aan de behoeften van een moderne publieke administratie, waardoor interne controle te tijdrovend is. Het is trouwens beperkt in functionaliteiten en laat bijvoorbeeld niet toe om voorspellingen te maken. Het Agentschap zal een concreet plan uitwerken om het financieel beheer te moderniseren en af te stemmen met de financiële opvolging van andere federale instellingen. We streven daarbij naar een maximale afstemming met het systeem en de werkwijze van de FOD Beleid en Ondersteuning.

Als onderdeel van de digitale modernisering van het financieel beheer, zal nagegaan worden hoe de samenwerking tussen de hoofdzetel, de regio's en de centra verbeterd kan worden. Uitgangspunt is de ambitie om het **eigenaarschap over budgetten op decentraal niveau** te versterken, door onder meer mogelijk te maken dat lokale budgetbeheerders aan de hand van een dashboard permanent zicht hebben op hun resterende budget voor verschillende uitgavenposten. Op centraal niveau zorgen we voor de nodige omkadering, expertise en gerichte controle. Naast een verantwoord gebruik van middelen, moet dit financiële processen versnellen.

Via een projectaanpak, gebaseerd op een bevraging bij alle betrokkenen en een business analyse, zal een nieuwe samenwerking stelselmatig uitgerold worden. De competenties van de financieel beheerders op decentraal niveau zullen hiertoe worden versterkt. De ondersteuning vanop

centraal niveau wordt verduidelijkt in een dienstencatalogus. De versterking van het decentrale niveau moet ruimte vrijmaken voor **budgetoptimalisatie** op het centrale niveau. Periodiek en in overeenstemming met de strategische prioriteiten zal het Agentschap proactief bepaalde uitgavenposten analyseren. Hierbij zal met een open blik bekeken worden of en hoe bepaalde processen/uitgaven op een andere manier kunnen gedaan worden, bijvoorbeeld door outsourcing af te zetten tegen het aanbieden in-house. Verschillende criteria zullen tegenover elkaar worden afgewogen, zoals de mogelijkheid om te besparen, het verhogen van de kwaliteit van de dienstverlening, alsook het bekomen van administratieve vereenvoudiging.

In het algemeen moeten de uitgaven van het Agentschap voor externe diensten, leveringen, en werken, verlopen volgens de regelgeving voor overheidsopdrachten. Omwille van de administratieve last en de grote mate van technische expertise, slagen we er niet altijd in om de regelgeving te respecteren. De controle-instanties hebben ons hier herhaaldelijk terecht op gewezen en bepaalde dossiers tegengehouden. Hierdoor lopen interne processen vast en komt onze samenwerking met dienstverleners in het gedrang. Daarom rollen we als Agentschap in overleg met de controle-instanties een **transitieplan** uit om binnen afzienbare tijd geheel in regel te zijn. In het plan worden concrete acties met termijnen opgelijst en het Agentschap zal de nodige middelen ter beschikking stellen voor de uitvoering.

Zowel in het kader van het transitieplan als op langere termijn zal het Agentschap trachten om de **druk te verlichten** van de regelgeving voor overheidsopdrachten. We ontwikkelen een aanpak waarbij het Agentschap zich zoveel als mogelijk zal aansluiten bij bestaande raamcontracten van andere grote overheidsinstanties. We maken onze interesse hiertoe expliciet duidelijk en communiceren open over onze noden wanneer overheidsopdrachten worden opgemaakt. Als onze noden vereisen dat we zelf een overheidsopdracht lanceren, dan trachten we maximaal in te zetten op globale overheidsopdrachten voor het hele Agentschap. Slechts in laatste instantie zal er overgegaan worden op een lokale overheidsopdracht, wanneer de behoeften aantoonbaar kwalitatiever of goedkoper kunnen worden ingevuld dan via een gedeelde of globale overheidsopdracht. Binnen de trapsgewijze aanpak voorzien we in de benodigde technische expertise op de verschillende niveaus van de organisatie. Hoewel de expertise op vlak van overheidsopdrachten uiteraard vooral centraal moet zitten, wordt voldoende ondersteuning en competentieontwikkeling verzekerd voor de actoren in het aankoopproces in de centra. Daarnaast krijgen ze ook tools en templates die bruikbaar zijn en kunnen helpen om fouten te vermijden.

OD 8.2 – We digitaliseren onze kernprocessen

Het Agentschap heeft de voorbije jaren vooruitgang gemaakt in het ter beschikking stellen van IT-tools die medewerkers nodig hebben om hun werk uit te voeren. Op vlak van hardware, software, helpdesk en ondersteuning groeit de tevredenheid. We consolideren deze positieve evolutie binnen een duidelijk kader over wat **cruciale IT-tools** zijn, en wie erover moet beschikken, gaande van laptops en smartphones tot softwarelicenties. We voorzien in een standaardisatie van IT-uitrusting van centra en werken basiskits en standaardpakketten uit, aangepast aan functies en functionaliteiten van centra, opgenomen in een centrale inventaris, en schaalbaar volgens de buffercapaciteit. Hiermee leggen we de basis voor een verdere digitalisering binnen het Agentschap.

Zoals onder meer aangeduid door de Federale Interne Audit, is het Agentschap op het vlak van IT-governance nog onvoldoende **voorbereid op onvoorziene omstandigheden**. We gaan daarom prioritair aan de slag met de uitrol van een bedrijfscontinuïteits- en calamiteitenplan en

schrijven een cloud- en back-upaanpak uit. Er wordt een gestructureerd risicobeheer opgezet en we besteden bijzondere aandacht aan de beveiliging van de systemen en diensten, met inbegrip van de bescherming van persoonsgegevens van medewerkers en verzoekers om internationale bescherming. Omdat continu beheer van applicaties en infrastructuur cruciaal zijn, wordt de komende jaren ook prioritair ingezet op service management.

In de komende periode staan er belangrijke digitale vernieuwingen op het programma, binnen de drie directies en over verschillende niveaus van de organisatie heen. Het IT-departement fungeert als business partner, die met zijn technische expertise deze vernieuwingen in goede banen zal leiden. Wegens beperkt beschikbare middelen, kunnen niet alle projecten in parallel uitgevoerd worden. Binnen het **IT-portfolio comité** zal, in samenspraak met alle actoren en partners, aan de hand van objectiveerbare parameters en in lijn met de strategische prioriteiten van het Agentschap, de volgorde en snelheid van uitvoering bepaald worden. Prioriteiten worden op jaarbasis vastgelegd en projecten die gestart zijn, worden afgewerkt alvorens nieuwe trajecten worden aangevat. Op basis van deze prioritering worden budgetten en menskracht toegewezen aan de respectievelijk businessdomeinen. Het IT-departement blijft daarnaast wel een beperkte capaciteit voorzien voor uitzonderlijke urgenties.

Bij de implementatie van digitale vernieuwingen staat de integratie binnen een **overkoepelende IT-architectuur** centraal. Het is essentieel dat verschillende applicaties die door het Agentschap gebruikt worden onderling op elkaar afgestemd zijn en kunnen optreden als authentieke bron. Dit heeft voornamelijk impact op het Match-IT programma en de verdere uitbouw van het Data-warehouse, en veronderstelt een nauwe afstemming met de ketenpartners in het kader van het eMigration project. Om te vermijden dat er binnen het Agentschap parallelle systemen ontwikkeld worden die naast elkaar functioneren, zullen aanvragen via het IT-portfolio comité verlopen en worden technische wijzigingen afgetoetst met de IT-architectuur.

OD 8.3 – We ontwikkelen een overkoepelend inventaris-, aankoop-, en investeringsplan

Het beheer en onderhoud van opvangstructuren en bijhorende gebouwen is van centraal belang binnen ons Agentschap. Gezien de huidige rol van de organisatie als huurder of gebruiker, ligt er een belangrijke verantwoordelijkheid bij verhuurders of overheden die gebouwen ter beschikking stellen, om te zorgen dat ze in goede staat zijn. Bij de naleving van **verhuurdersverplichtingen** komen er vaak moeilijkheden kijken, die te maken hebben met de timing waarop werkzaamheden uitgevoerd worden, bij de prioriteiten die door verhuurders of overheidsinstanties gesteld worden, of door discussies over verantwoordelijkheden. Fedasil zal de relaties met zijn belangrijkste infrastructuurpartner, de Regie der Gebouwen, versterken en nagaan hoe de beide organisaties beter kunnen samenwerken en afstemmen op basis van een gedeeld behoefteprogramma. Het Agentschap is bereid om hierin een actieve rol te spelen, zowel in de voorbereidingen als in de opvolging van werkzaamheden als dit alle betrokken partijen ten goede komt. Ten aanzien van privépartners willen we onze positie als huurder versterken door bestaande contracten te herzien, te harmoniseren en te verbeteren; door strikter te waken over de naleving van wat contractueel beschreven staat; en door in de toekomst gunstigere contracten af te sluiten.

Omdat er binnen de vastgoedportefeuille maar weinig gebouwen volledig aangepast zijn aan de specifieke vereisten die de collectieve opvang van verzoekers met zich meebrengen, is het ook aan het Agentschap om zelf te zorgen voor investeringen en infrastructuurwerken, om te ga-

randeren dat de plaatsen in overeenstemming zijn met de minimale normen die gelden binnen de opvang. Interne kwaliteitsaudits tonen aan dat er belangrijke inspanningen nodig zijn om de kwaliteit van de opvangstructuren te verbeteren. Zoals eerder aangehaald, zal de organisatie een **inhaalbeweging** opzetten om de leefomstandigheden in de opvangstructuren te harmoniseren, met een focus op veiligheid, sanitair en hygiëne. Er zal een globaal plan met aangepast budget opgemaakt worden waarbij prioritair geïnvesteerd wordt in de opvangstructuren die zich in de slechtste staat bevinden en die we op lange termijn willen behouden als basiscapaciteit in het kader van het bufferbeleid.

Gezien de grote noden, betreft het investeringsplan een inspanning van lange adem voor de komende jaren, waar verschillende ondersteunende diensten gezamenlijk aan zullen bijdragen, voor de voorbereiding, aanbesteding en de opvolging van de werken. In parallel zal het Agentschap ook een **proactief vastgoedbeleid** opzetten, om niet-conforme opvangplaatsen en -centra te vervangen door betere. We zullen gericht investeren in medewerkers die in staat zijn om permanent op zoek te gaan naar potentiële sites ter vervanging van minder geschikte centra. Als onderdeel van dit beleid wordt ook de aankoop van een eigen opvangstructuur onderzocht. Zo wil het Agentschap proefondervindelijk leren wat de voor- en nadelen zijn van centra in eigen beheer, wat nodig is om het eigen vastgoedportfolio uit te breiden, en welke plaats dit kan innemen binnen het bufferbeleid.

Het verbeteren van het woon- en leefklimaat in de opvangstructuren hangt niet alleen af van investeringswerkzaamheden, maar gaat evenzeer samen met een optimalisatie van het **dagelijks onderhoud** dat verricht wordt door de logistieke ploegen ter plaatse en door lokale onderhoudsbedrijven. Een structureel en preventief onderhoud van de infrastructuur en installaties is kostenbesparend. Het Agentschap zal richtlijnen uitwerken die bepalen welke technische ondersteuning nodig is voor verschillende types centra. Op basis hiervan zal onderzocht worden hoe deze technische ondersteuning zo efficiënt en effectief mogelijk ter beschikking gesteld kan worden, zowel via globale als lokale onderhoudscontracten, alsook via eigen logistieke ploegen ter beschikking van de centra. Daarnaast kunnen efficiëntiewinsten geboekt worden door een meer rationeel verbruik van energie en water in de opvangstructuren. Het Agentschap zal hiertoe specifieke audits uitwerken, zowel van de installaties als de consumptiepatronen, met daarin concrete verbetervoorstellen en terugverdieneffecten.

Op vlak van de inrichting van de opvangstructuren werd de voorbije jaren vooruitgang geboekt. Met name de uitbouw van een logistieke hub met een strategische voorraad van basisgoederen laat het Agentschap toe snel nieuwe opvangplaatsen te openen. Het behoud hiervan is cruciaal tijdens opbouwfasen, en om voorbereid te zijn op noodsituaties. In het kader van het dynamisch bufferbeleid, en met name bij afbouw, komt daarbij een bijkomende nood om een beter overzicht te ontwikkelen van al het materiaal waarover het Agentschap beschikt. Zoals wettelijk vereist zal er stapsgewijs een **inventaris** opgesteld worden van voorraden in de centrale stock en in de centra, waarbij procedures worden vastgelegd omtrent afschrijving en doorverkoop. Dit project wordt getrokken vanuit de dienst Logistiek, met de actieve hulp van alle centra. Het actualiseren van de inventaris zal zowel centraal als decentraal gebeuren.

De uitbouw van een inventaris is een eerste stap en noodzakelijke voorwaarde voor een nieuw **aankoopplan** van het Agentschap. We evolueren van een systeem waarbij meermaals per jaar een lijst van de noden van de centra wordt opgesteld, naar een systeem waarin we een inventaris ontwikkelen van wat we nodig hebben en waarover we beschikken. Om dit mogelijk te maken wordt geïnvesteerd in een opvolgsysteem van het stockbeheer. Inventarisering gaat gepaard met een langetermijnvisie voor het plannen van aankopen en bijhouden van voorraden, dat zich

volledig inschrijft binnen het dynamische bufferbeleid en tevens zal gekoppeld worden aan het uitbouwen van duurzame relaties met leveranciers. De centra zullen betrokken worden bij het proces van het opstellen en definiëren van wat de basisgoederen zijn waarover zij moeten kunnen beschikken. Daarnaast zullen zij, waar nodig, de mogelijkheid behouden om, in functie van specifieke of dringende behoeften, eigen aankopen te doen.

Naar efficiënte samenwerkingen en feitelijke communicatie

Het Agentschap staat voor grote uitdagingen in een context die steeds moeilijker wordt. We mogen ons opvangsysteem niet isoleren van de asiel- en migratieketen waar het deel van uitmaakt en we moeten zorgen voor de ruimere inbedding in de maatschappij. Meer dan ooit is het noodzakelijk dat we actief **duurzame bruggen** bouwen met onze externe stakeholders, die ons kunnen helpen bij het realiseren van onze kerntaken. Aangezien de moeilijkheden waarmee het Agentschap geconfronteerd wordt zeer uiteenlopend zijn, is het een belangrijke meerwaarde om een grote diversiteit aan actoren te betrekken vanuit een open ingesteldheid.

Hoewel we al lang samenwerken met verschillende actoren, willen we voortaan meer gericht tewerk gaan in de uitbouw van het stakeholderbeleid van het Agentschap. We ontwikkelen een **gedifferentieerde aanpak** die vertrekt van onze functionele noden, en die vervolgens de meest geschikte samenwerkingsrelaties uitwerkt. Met onze kernpartners werken we operationeel en strategisch samen omwille van de capaciteit en expertise die ze ter beschikking stellen. Gezien de afhankelijkheid van onze ketenpartners, zorgen we voor informatie-uitwisseling, snelle communicatielijnen en structurele koppelingen. Met andere overheidsactoren en het middenveld zorgen we voor een heldere verdeling van verantwoordelijkheden en ontwikkelen we innovatieve synergiën in onze sleuteldomeinen. We zorgen voor legitimiteit en draagvlak voor onze missie. Dit doen we onder meer door te investeren in betrokken buurten en in een correcte, genuanceerde externe communicatie en beeldvorming over asiel en opvang.

SD 9



Op één lijn met onze kernpartners



Sinds de oprichting van het Agentschap bestaat er een nauwe samenwerking met verschillende opvangpartners. Het Agentschap heeft hen als beheerder van het opvangnetwerk steeds betrokken bij de operationele uitvoering van de kernmissie van de organisatie. In de komende jaren willen we de samenwerking op een hoger niveau brengen, door hen ook te betrekken in de strategiebepaling van het Agentschap. Daarnaast willen we duidelijk maken dat niet alleen de opvangpartners tot de kern van onze werking behoren. Zonder gespecialiseerde dienstverleners en overheidsactoren die infrastructuur en ondersteunende dienstverlening ter beschikking stellen, zou het Agentschap moeilijk kunnen functioneren. Met deze verruimde groep van kernpartners werken we langdurige strategische en operationele relaties uit, gebaseerd op respect en wederzijds vertrouwen.

OD 9.1 – We betrekken opvangpartners bij het operationele en strategische niveau

Onze opvangpartners vormen de ruggengraat van ons opvangnetwerk. Via het afsluiten van opvangconventies werkt het Agentschap samen met verschillende opvangpartners, zowel publieke overheden, private operators, als niet-gouvernementele organisaties (in het bijzonder het Rode Kruis Vlaanderen/België met een specifiek statuut als ‘helper van de overheid’). Hoewel er een structureel overleg met hen bestaat, bleef de samenwerking met het Agentschap vooral beperkt tot het operationele niveau. We willen hun expertise en inzicht in onze sector meer benutten door hen ook actief te betrekken bij onze **strategische processen**. Ze zullen betrokken worden bij de strategiebepaling, alsook bij de permanente evaluatie, zodat ze inzicht hebben in de prioriteiten die het Agentschap stelt.

Een gedeelde visie over het hele opvangnetwerk heen is cruciaal om onze missie te realiseren en om een consistent beleid te waarborgen. Waar mogelijk spreken we met één stem, waarbij we ieders autonomie en eigenheid respecteren. We zetten maximaal in op het **onderling uitwisselen** van goede praktijken en werken toe naar een geharmoniseerde aanpak en gedeelde instrumenten. We bundelen onze krachten en zoeken naar synergiën in onze **operationele en ondersteunende processen**. We **optimaliseren het gegevensbeheer** over actoren heen om monitoring en evaluatie van beleidsprocessen te optimaliseren. Hierbij rekenen we erop dat onze kernpartners bijdragen aan de samenwerking en er mee in investeren in overeenstemming met hun mandaat en principes. Door onze gezamenlijke expertise te verbinden, willen we met minder middelen, meer professionalisering realiseren.

OD 9.2 – We doen duurzaam beroep op gespecialiseerde dienstverleners

Zoals aangetoond in de Spending Review van de FOD Beleid en Ondersteuning, is het niet efficiënt en effectief voor een complexe organisatie zoals Fedasil om alle uitvoerende en ondersteunende activiteiten volledig zelf te willen verrichten, ook al behoren ze tot zijn kernmissie. Het Agentschap zal zowel in het kader van zijn financieel beheer als in het kader van de monito-

ring van zijn operationele werking, evalueren welke activiteiten Fedasil het best zelf kan doen en welke beter worden **uitbesteed** aan gespecialiseerde dienstverleners. Als overheidsorganisatie respecteren we hierbij de regelgeving voor overheidsopdrachten. In het licht van kwalitatieve en gegarandeerde dienstverlening werken we met contracten op middellange termijn, met structureel ingebouwde flexibiliteitsmaatregelen die ons moeten toelaten om snel aanpassingen door te voeren, in het bijzonder in het kader van het bufferbeleid en van wijzigende opvangnoden.

Regelmatig worden we als organisatie geconfronteerd met nieuwe noden van onze doelgroep, die een specifieke expertise vereisen die we zelf niet in huis hebben of waarvoor we onvoldoende capaciteit hebben. Om hierop flexibel te kunnen inspelen, lanceren we verschillende **projectoproepen** en gaan we **expertiseconventies** aan. We blijven jaarlijks een projectoproep lanceren die gericht is op kleinschalige innovatie of een tijdelijk project. De themabepaling speelt zich af op het operationele niveau. Daarnaast voorzien we ook in een projectoproep voor grotere en langdurige projecten, waarvan de thema's op een strategisch niveau bepaald worden, in overeenstemming met de algemene prioriteiten van de organisatie. Eventuele verderzetting gebeurt stevast op basis van een kosten-batenanalyse. Bij de beoordeling speelt ook de mogelijkheid tot verduurzaming van het project, en dus uitbreiding over het hele netwerk, een belangrijke rol. In functie van een stabiele samenwerking met gespecialiseerde dienstverleners kan dan overgegaan worden naar een samenwerking op basis van een expertise-conventie.

OD 9.3 – We stemmen af met overheidsinstanties om schaalvoordelen te realiseren

Tot onze kernpartners behoren ook enkele overheidsinstanties waarmee het Agentschap zeer regelmatig en intensief samenwerkt. In de komende jaren willen we onze relatie met deze partners verdiepen door middel van een doorgedreven **operationele afstemming**, waarbij we maximaal willen inzetten op schaalvergroting en harmonisering. Door ons als organisatie af te stemmen op de werking van andere overheidsinstanties willen we onze positie in het beleidsproces versterken en aantonen dat we opstaan voor continue verbetering.

In functie van onze opvangcapaciteit, is de **Regie der Gebouwen** een bevoorrechte overheidspartner van Fedasil omwille van het hoog aandeel opvangstructuren die ter beschikking gesteld worden. In het kader van het beheer en onderhoud van het patrimonium willen we nagaan hoe we de krachten kunnen bundelen en de rolverdeling in ieders belang kunnen preciseren.

Voor onze ondersteunende processen is de **FOD Beleid en Ondersteuning** een kernpartner. Door zijn beleidskaders, overeenkomsten, instrumenten en platformen te benutten, wil Fedasil zijn eigen middelen meer efficiënt inzetten.

SD 10



Voorstander van de ketensamenwerking in België en Europa



De werking van Fedasil en van het opvangsysteem is sterk afhankelijk van de asielinstanties. Het Agentschap is ervan overtuigd dat meer samenwerking tussen de verschillende ketenpartners tot verbeteringen kan leiden die in het belang zijn van alle betrokkenen, inclusief de verzoekers om internationale bescherming. We pleiten voor en werken mee aan een wendbare asielketen, die zo snel als mogelijk, en zo veel als mogelijk binnen de 6 maanden, duidelijkheid geeft over de grondheid van hun verzoek.

Als spil in de keten zullen we een actieve rol opnemen om partners te verbinden, knelpunten te signaleren en oplossingen te initiëren. We willen een katalysator zijn voor innovatie binnen de ketensamenwerking, zodat elke partner zijn rol effectief kan vervullen.

Samen met de ketenpartners moeten we ons ook actief verhouden tegenover het ruimere Europese Asiel- en Migratiesysteem, dat het kader voor onze werking grotendeels bepaalt en dat een belangrijke impact heeft op de migratiedynamieken. Fedasil wil een voortrekkersrol spelen, door niet alleen de normen en richtlijnen van de Europese Unie te implementeren, maar ook door actief bij te dragen aan de verdere ontwikkeling ervan.

OD 10.1 – We verbeteren de monitoring en de strategische afstemming binnen de asielketen

Het Federaal Regeerakkoord stelt de harmonisatie van de asiel- en migratiediensten voorop binnen een overkoepelende FOD Migratie. Fedasil verleent zijn volledige medewerking aan dit proces ten einde de efficiëntie te verbeteren en vertragingen tegen te gaan. De eerste stap in de samenwerking tussen de ketenpartners in de asielketen bestaat in de systematische uitwisseling en integratie van geaggregeerde gegevens. Hierdoor wordt een overzicht mogelijk van de samenhang en globale dynamieken binnen de asiel- en opvangketen. Met de creatie van een specifieke cel bij de Federale Overheidsdienst Binnenlandse Zaken werd de basis gelegd voor de ketenmonitoring. Fedasil wil de werking ervan verduurzamen door een structurele detachering vanuit de verschillende ketenpartners en door een directe koppeling te voorzien met de respectievelijke datadiensten. Het is aan de **ketenmonitoring** om op regelmatige basis verschillende gegevens samen te brengen en overzichtelijk te rapporteren.

In het verlengde van de ketenmonitoring willen we in de komende jaren toewerken naar een strategische **ketencoördinatie**. Dit omvat een systematische monitoring en analyse van de verzamelde gegevens ten opzichte van gezamenlijk bepaalde performantie-indicatoren, bijvoorbeeld over de doorlooptijd en de bezettingsgraad. Tevens zullen we gezamenlijk evaluaties uitvoeren, in het bijzonder voor wat betreft innovatieve opvangtrajecten die zich enten op de aard en staat van de verblijfsprocedure. Ten slotte zal in het kader van de ketencoördinatie een verfijnd prognosemodel van de instroom, uitstroom en bezetting uitgewerkt worden, waarbij een expliciete koppeling gemaakt wordt met de budgettaire implicaties van verschillende scenario's.

Analyses en evaluaties verbeteren niet alleen de werking van elke ketenpartner afzonderlijk, maar ze maken onderling ook **strategische beleidsafstemming** mogelijk, in anticipatie op de FOD Migratie. Waar wenselijk, en met respect voor ieders autonomie, trachten we als over-

heidsinstanties één gezamenlijk standpunt te verdedigen dat de belangen van alle betrokkenen vertegenwoordigt. Binnen deze benadering implementeren we het gemeenschappelijk noodplan. Vanuit de samenwerking streven we naar een meer efficiënt en effectief middelenbeheer op het niveau van de gehele asiel- en opvangketen.

OD 10.2 – We verbeteren en versnellen de operationele samenwerking in de keten

Ondanks de duidelijk onderscheiden kerntaken van de partners in de asiel- en opvangketen, wordt er op operationeel niveau regelmatig samengewerkt, bijvoorbeeld rond individuele dossiers. Het Agentschap wil het voortouw nemen om de **modaliteiten van samenwerking** te verduidelijken en verbeteren, door rollen en verantwoordelijkheden af te spreken en door processen uit te werken. Bijzondere aandacht zal daarbij besteed worden aan de bescherming van persoonsgegevens en het bekomen van geïnformeerde toestemming. Waar mogelijk zal de uitwisseling van administratieve en identiteitsgegevens gedigitaliseerd en geautomatiseerd worden, zodat processen sneller en correcter verlopen.

We investeren ook in de **structurele omkadering** om samenwerking te bevorderen. Een belangrijk gezamenlijk project is de opening van een vernieuwd Aanmeldcentrum, waar de ketenpartners verenigd kunnen worden. Ook in het kader van de uitwerking van gedifferentieerde opvangtrajecten, volgens de aard van de procedure, zetten we structurele samenwerkingen op met duidelijke communicatielijnen, en dit in hoofdzaak en bij voorkeur bij aanvang van de procedure in de eerste fase van de opvang. Binnen het opzet van deze specifieke partnerschappen zal gezocht worden naar efficiënte werkvormen die middelen en ondersteunende diensten samenbrengen, bijvoorbeeld inzake IT, HR en specifieke vormen van transversale dienstverlening (zoals tolken en beveiliging). Op termijn willen we als Agentschap, samen met de ketenpartners, bekijken waar we ondersteunende diensten meer structureel kunnen koppelen.

OD 10.3 – We zijn proactief en waakzaam in het Europese Asiel- en Migratiesysteem

De krijtlijnen van het Belgische opvang- en asielbeleid worden Europees uitgezet binnen het Gemeenschappelijk Asiel- en Migratiesysteem. In het verleden implementeerden de ketenpartners de Europese richtlijnen en verordeningen los van elkaar, zonder onderlinge afstemming. Deze praktijk zorgde voor beleidsincoherentie en knelpunten in de keten. We investeren in een **gecoördineerde aanpak** met alle ketenpartners, in het bijzonder voor de **implementatie van het Europese Asiel- en Migratiepact**. Ook wanneer het aankomt op beleidsbeïnvloeding op Europees niveau trachten we, waar mogelijk, onze expertise te bundelen en met verenigde krachten te spreken zodat we ons gewicht maximaal in de schaal kunnen leggen. Zoals bepaald in het Federaal Regeerakkoord, waken we samen met de ketenpartners over een betere coördinatie en harmonisatie van de omzetting van de Europese regelgeving in de lidstaten. België zal alleen zijn fair share doen binnen een solidair Europa.

Naast de implementatie van het Pact is de **externe dimensie van het migratiebeleid** een belangrijke toekomstige uitdaging van de EU. Het Agentschap speelt een constructieve en proactieve rol in de beleidsontwikkelingen en werkt samen met actoren in de migratieketen en ont-

wikkelingssamenwerking mee aan de uitbouw van capaciteit bij landen buiten de EU op vlak van opvang, vrijwillige terugkeer en hervestiging.

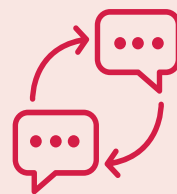
Het Agentschap ziet in het Europese niveau een belangrijke **hefboom** om nationale uitdagingen aan te pakken of te verhelpen. We zetten nadrukkelijk in op deelname aan Europese programma's en netwerken, in het bijzonder binnen de coördinatie van EU-agentschappen zoals EUAA en Frontex, om ons eigen systeem van opvang en terugkeer te verbeteren en ook om bij te dragen aan een sterker en meer coherent Europees beleid hierrond. Deze leidende rol moet niet alleen resulteren in een meer kwalitatieve opvang en dienstverlening, maar moet ook leiden tot een versterking van de Europese solidariteit.

Fedasil stelt zich op als een betrouwbare partner die **evenwichtig bijdraagt** aan operationele oplossingen in crisiscontexten, bijvoorbeeld door medewerkers ter beschikking te stellen voor kortetermijnopdrachten, als Seconded National Experts (SNE's) of voor lange termijn projecten. In ruil voor ons engagement rekenen we op operationele ondersteuning als ons Agentschap of onze ketenpartners die nodig hebben. Onder andere dankzij onze constructieve instelling kon Fedasil de voorbije crisisjaren van EUAA en Frontex operationele steun krijgen.

De internationalisering van ons Agentschap is ook gericht op het identificeren van aanvullende financieringsbronnen. We willen verder evolueren van een ad-hoc en reactief beleid inzake Europese projectfinanciering naar een **structurele en proactieve aanpak**. Fedasil zal prioriteiten stellen rond het opzetten van internationale projecten, thematisch en geografisch, en zal gericht financiering zoeken om zijn werking te innoveren, bijvoorbeeld bij het Europese terugkeer en re-integratiebeleid. Waar mogelijk betrekken we de ketenpartners in internationale projecten om de samenwerking te versterken.

Zowel in het licht van de geplande innovaties van het opvangsysteem, als ter ondersteuning van het verbeteren van onze dagelijkse werking, wil Fedasil ontwikkelingen in andere **Europese lidstaten op de voet opvolgen**. De uitdagingen waarmee onze Europese partners, in het bijzonder de buurlanden, geconfronteerd worden, zijn immers in vele gevallen soortgelijk aan de uitdagingen waarmee het Agentschap te kampen heeft. Zowel bilateraal als via EUAA en het European Migration Netwerk wil Fedasil de contacten met opvangautoriteiten daarom verder uitbouwen.

SD 11



In permanente dialoog met overheden en actoren in onze sleuteldomeinen



Het Agentschap wil zich in de komende jaren focussen op de kern van zijn missie. Dit impliceert dat er keuzes gemaakt worden over wat we als organisatie niet zullen doen, omdat het tot de bevoegdheid van andere overheidsinstanties of tot de werking van andere actoren behoort. We willen de afbakening van onze kerntaken in nauwe en permanente samenspraak voltrekken, om te vermijden dat er blinde vlekken ontstaan in de dienstverlening voor verzoekers om internationale bescherming. Daarnaast zijn we ervan overtuigd dat uitwisseling over wie wat doet, ook kan leiden tot een beter begrip voor elkaars perspectief en creatieve synergiën kan initiëren.

De mogelijkheid van verzoekers om buiten een opvangstructuur te verblijven, zal de nood aan uitwisseling met lokale actoren verhogen, vooral in grootstedelijke contexten. Het Agentschap zal vanuit een perspectief op klantvriendelijkheid zijn verantwoordelijkheid opnemen om een toegankelijk onthaal aan te bieden waar verzoekers terecht kunnen.

OD 11.1 – We versterken de uitwisseling over sociale en medische begeleiding

Verzoekers om internationale bescherming komen in aanraking met een veelheid aan overheden en actoren, ongeacht of ze in een opvangstructuur verblijven of niet. Bovendien eindigt de verantwoordelijkheid van het Agentschap kort na een positieve beslissing. We willen als Agentschap ieders **bevoegdheden respecteren**, maar we zien het wel als onze taak om in dialoog te treden om andere actoren te informeren over ons doelpubliek en om een goede overdracht en integratie op termijn te kunnen garanderen.

Het Agentschap zal zijn begeleidingsaanbod en methodische benadering in de komende jaren verder **afstemmen** met de belangrijkste dienstverlenende actoren, in het bijzonder met de Openbare Centra voor Maatschappelijk Welzijn en hun belangenverenigingen. Hierbij willen we de aandacht vestigen op de begeleiding die door het Agentschap wordt aangeboden en hoe hierop na bescherming aangesloten kan worden. De rol van het mobiele Reach-Out team zal essentieel zijn om verzoekers buiten de opvang op lokaal niveau wegwijs te maken. De invulling van hun rol zal in co-creatie gebeuren met het lokale middenveld en de stedelijke diensten. We willen ook specifiek inzetten op het versterken van onze structurele partnerschappen met lokale overheden en partners om het beleid rond vrijwillige terugkeer verder uit te werken in heel België.

Omdat de zorgsector sterk onder druk staat en grote uitdagingen kent, maar ook gekenmerkt wordt door grote tekorten aan medisch personeel, is het voor het Agentschap een prioriteit om meer structureel uit te wisselen en samen te werken met de sector van de volksgezondheid en de gezondheidszorg. Gezien hun specifieke situatie behoren verzoekers tot een **risicogroep**, onder andere wat betreft infectieziekten en geestelijke gezondheidsnoden. Onze gezondheidsdiensten hebben een specifieke expertise verworven in de behoeften van verzoekers en de meest aangepaste vormen van begeleiding die we actief willen verspreiden onder gezondheidsprofessionals. Vooral voor personen buiten de opvang kan toegang tot gezondheidszorg een obstakel vormen, door drempels zowel op administratief, cultureel als informatief vlak. We willen samen

met de bevoegde overheden nagaan hoe de toegankelijkheid verhoogd kan worden en hoe we ervoor kunnen zorgen dat personen ook na afwijzing of bescherming de weg vinden richting medische hulp.

OD 11.2 – We nemen een signaalfunctie op rond tewerkstelling en huisvesting

Als Agentschap ervaren we druk op de opvangcapaciteit en bezettingsgraad doordat verzoekers die internationale bescherming krijgen onvoldoende snel de opvang kunnen verlaten. Samen met de opvangpartners signaleren we bij de respectievelijke regionale overheden dat er drempels zijn inzake huisvesting en tewerkstelling, zodat zij zich bewust zijn van de impact op onze kernmissie en gerichte acties kunnen ondernemen.

Het **vinden van huisvesting** en de domiciliëringsvoorwaarden zijn volgens de opvangstructuren belangrijke drempels om de opvang te verlaten. Het Agentschap zal deze drempels aankaarten bij de bevoegde overheden en onderzoeken in welke mate het zelf actief kan bijdragen tot het wegwerken van deze drempels. Fedasil staat open om, in samenspraak met de bevoegde deelstaten, te onderzoeken in welke mate noodplekken voor internationaal beschermden kunnen worden voorzien, in afwachting van hun transitie naar een eigen woonst. Dit gebeurt steeds in overleg met en mits goedkeuring van desbetreffende lokale besturen.

Het Agentschap is zich bewust van de complexiteit van de tewerkstellingsproblematiek en wil zich constructief opstellen. In onze toekomstoriëntatie zetten we in op autonomieversterking en informatievoorziening van onze doelgroep, steeds met heel duidelijke afspraken over wat er gebeurt bij een negatieve beslissing. Ook zetten we onze samenwerking met de sector van de **arbeidsbemiddeling en grote werkgevers** actief verder, door hen uit te leggen onder welke voorwaarden verzoekers mogen werken, hoe de tewerkstelling verloopt, en wie ondersteuning kan bieden. Waar mogelijk trachten we specifieke profielen zelf toe te leiden naar bepaalde sectoren, zoals het maatwerk. Ten slotte proberen we ook gunstige condities te bewerkstelligen die de kansen op tewerkstelling vergroten, bijvoorbeeld door in dialoog te gaan met vervoersmaatschappijen over beschikbaar openbaar vervoer.

OD 11.3 – We wisselen regelmatig uit met relevante actoren in het middenveld

Naast onze gerichte samenwerking met actoren in een beperkt aantal sleuteldomeinen zal het Agentschap ook twee meer open en algemene consultatiekanalen opzetten.

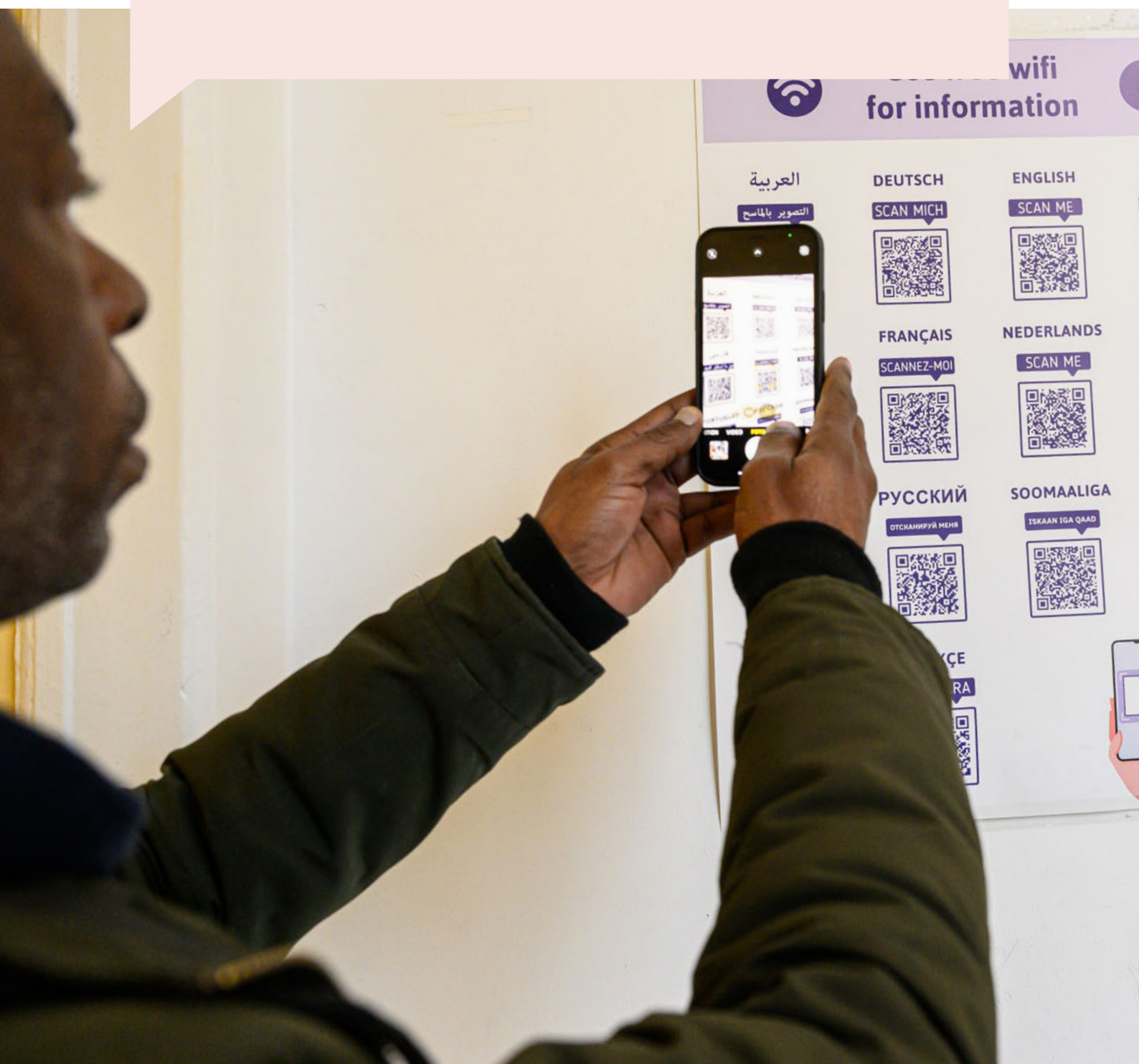
We brengen op regelmatige basis de belangrijkste belangenorganisaties van verzoekers en vluchtelingen (zoals Vluchtelingenwerk Vlaanderen of Ciré) samen met nationale en internationale actoren met een grote expertise in onze doelgroep (waaronder bijvoorbeeld het Kinderrechtencommissariaat, UNHCR en IOM). **We betrekken hen in de jaarlijkse strategische cyclus en vragen hun advies** over nieuwe strategische innovaties of het gevoerde beleid van het Agentschap. Het Agentschap engageert zich ertoe om de aanbevelingen mee te nemen in zijn strategische overwegingen of evaluaties en voldoende feedback te geven over de opvolging.

Naast dit adviesplatform wordt een **uitwisselingsplatform** in het leven geroepen, dat samengesteld wordt uit organisaties die regelmatig in aanraking komen met verzoekers om internationale bescherming, maar die niet tot de kernpartners behoren. Vaak gaat het over organisaties die zich richten op specifieke doelgroepen (zoals SOGIESC) of specifieke noden (zoals slachtoffers van mensenhandel of foltering). Het Agentschap wil via het uitwisselingsplatform informatie geven aan de betrokken organisaties over de werking van het opvangsysteem, alsook input verzamelen over hun dienstverlening aan onze doelgroep. Het uitbouwen van relaties met organisaties laat het Agentschap toe om te anticiperen op eventuele toekomstige behoeften. Het Agentschap zal de samenstelling van het platform jaarlijks updaten aan de hand van een stakeholdermapping. Afhankelijk van de behoeften in het opvangsysteem kunnen sommige organisaties ook door-groeien tot kernpartners.

SD 12



Actief bijdragen aan beeldvorming en kennisopbouw



Het politiek en maatschappelijk draagvlak voor asiel en migratie staat zowel in binnen- als buitenland onder druk. Als Agentschap ondervinden we hiervan negatieve gevolgen, bijvoorbeeld bij het openen van nieuwe opvangstructuren of bij het rekruteren van nieuwe medewerkers. Daarom zien we het als onze taak om actief bij te dragen aan het debat, zowel op lokaal, regionaal als nationaal niveau. In onze externe communicatie streven we naar correcte en genuanceerde informatie. Om onze boodschap kracht bij te zetten, en in lijn met de vooropgestelde harmonisatie binnen de FOD Migratie, willen we in de komende jaren onze externe communicatie meer afstemmen met onze kern- en ketenpartners. We stimuleren ook in toenemende mate onderzoek binnen onze sector, zodat we resultaten en successen kunnen objectiveren.

OD 12.1 – We informeren en onderhouden de dialoog met lokale besturen en burgers

Het overgrote deel van de werking van het Agentschap en zijn kernpartners speelt zich af op het lokale niveau. Uiteindelijk zijn het de opvangstructuren en de aanwezigheid van verzoekers die het opvangsysteem concreet en zichtbaar maken. Lokale besturen en burgers zitten vaak met vragen en zijn onzeker over de impact van het opvangsysteem. Vooral bij de opening van een nieuwe opvangstructuur, maar ook naar aanleiding van bepaalde incidenten of bij een bestuurswissel, kan de **onzekerheid** negatieve gevolgen hebben, met vertragingen, dreiging tot sluiting of onrust tot gevolg.

Met de uitbouw van het dynamisch bufferbeleid wil het Agentschap meer voorspelbaarheid creëren voor lokale stakeholders. De keuze om maximaal in te zetten op buffercapaciteit in bestaande opvangstructuren moet ons toelaten om **duurzame en harmonieuze relaties** uit te bouwen met lokale besturen en gemeenschappen. We streven naar een open en transparante communicatie met de lokale overheden en inwoners van de gemeente waar een opvangcentrum is. We zorgen voor lokale inbedding door regelmatig buurtinitiatieven te organiseren die zowel het centrum en zijn bewoners als de buurt ten goede komen; we promoten onze buddywerking en stimuleren zowel onze verzoekers als de buurtbewoners om vrijwilliger te worden. De lokale buurtinitiatieven krijgen versterking van nationale sensibiliseringsprogramma's en pedagogische tools.

Voor lokale besturen en burgers moet het duidelijk zijn waar ze terecht kunnen met vragen en eventuele klachten. De opvangcentra hanteren een **uniforme procedure** om deze vragen en eventuele klachten te centraliseren en behandelen. Daarnaast zullen we als Agentschap voortaan ook op regelmatige basis bij lokale besturen met een collectieve opvangstructuur op hun grondgebied een bevraging lanceren die peilt naar de samenwerking en mogelijke verbeterpunten. Het Agentschap is zich bewust van het feit dat een belangrijk deel van de verzoekers die buiten opvangstructuren verblijven zich in de grote steden vestigen, en er vaak na afloop van de verblijfsprocedure blijven. We gaan in dialoog over hoe het Agentschap de grote steden het best kan ondersteunen.

OD 12.2 – We communiceren correct en feitelijk over asiel en opvang

Asiel en opvang staan in het brandpunt van de actualiteit en het maatschappelijk debat. Fedasil staat met beide voeten in de maatschappij en wil een bijdrage leveren door respectvol, transparant, helder en proactief te communiceren en **correcte, objectieve informatie** te verspreiden over zijn activiteiten. Om aansluiting te vinden bij het maatschappelijk debat maken we gebruik van verschillende media en kanalen om een zo divers mogelijk publiek aan te spreken. We zetten daarbij in op cross- en transmedia storytelling. We geven onze website een grondige update.

Het Agentschap zal in de komende jaren een **strategisch communicatieplan** uitwerken om onze missie en kernboodschappen gericht te verspreiden, rekening houdend met de informatiebehoeften van onze doelpublieken. Met respect voor ieders autonomie, zullen we de kern- en ketenpartners van het Agentschap ook meer betrekken bij onze communicatie. Binnen een cultuur van vertrouwen en samenwerking willen we elkaar tijdig informeren over onze uitgaande berichtgeving. Waar opportuun, trachten we de krachten te bundelen en komen we met één duidelijke gezamenlijke boodschap, ook in crisissituaties. Als administratie bewaken we de scheidingslijn met de politieke communicatie.

OD 12.3 – We stimuleren onderzoek naar efficiënte en effectieve opvang

Een belangrijke voorwaarde om als Agentschap correct en genuanceerd te communiceren is dat er voldoende **betrouwbare gegevens beschikbaar** zijn. Het Agentschap heeft hier zelf een rol in te spelen door als resultaatgerichte organisatie werk te maken van een verbeterd databeleid, met permanente monitoring en evaluatie. Dit stelt ons niet alleen in staat onze doelstellingen beter te bereiken, maar het maakt ook communicatie over resultaten mogelijk.

Het Agentschap wil daarnaast kennisinstellingen stimuleren om meer globaal, multidisciplinair en longitudinaal onderzoek te verrichten naar opvang. Zij kunnen dit doen vanuit een ruimer opzet dan beleidsevaluatie en kunnen vanuit hun rol meer objectiviteit en geloofwaardigheid toevoegen in het maatschappelijk debat. We stellen onze data en werking expliciet open voor onderzoeksdoelstellingen en richten een **kennisnetwerk** op, bestaande uit experts in hun vakdomein. Het Agentschap zal ook nog meer investeren in informatie- en kennisoverdracht over asiel en opvang in het onderwijs, met bijzonder aandacht voor het hoger onderwijs waar we studenten kunnen warm maken voor een stage of job in de asiel- en opvangsector.

Heb je een vraag of wil je meer weten over het managementplan?

Stuur een mail naar managementplan@fedasil.be.

Lay-out en print: januari 2026

Ver. Uitg.: Pieter Spinnewijn – Kartuizersstraat 21, 1000 Brussel

Fedasil

Hoofdzetel

Kartuizersstraat 21

B-1000 Brussel

T +32 2 213 44 11

info@fedasil.be

www.fedasil.be