

GEINTEGREERD MANAGEMENTPLAN 2021-2026



Voorwoord

Fedasil bestaat binnenkort 20 jaar. Op 1 januari 2021 heb ik de kans gekregen om het Agentschap de komende jaren te leiden. De laatste jaren is het nooit echt rustig geweest bij Fedasil. We hebben verschillende asielcrisisen gekend en migratie is een thema dat niet meer uit de actualiteit weg te denken is. Dit alles legt een grote druk op de organisatie, maar het biedt ook kansen voor vernieuwing en verbetering. In dat opzicht komt dit plan op het juiste moment.

Voor de eerst keer starten verschillende mandaathouders ongeveer gelijktijdig aan een nieuw mandaat. Ik heb er dan ook voor gekozen om deze opportuniteit met beide handen aan te grijpen, en één geconsolideerd plan voor de hele organisatie te maken. We hebben de tijd genomen om zowel onze medewerkers als onze belanghebbenden te bevragen over wat zij de komende jaren van Fedasil verwachten. Op basis van deze input heeft het Directiecomité de voornaamste doelstellingen bepaald, die vervolgens zijn uitgewerkt in werkgroepen. Het was voor mij van groot belang om hier voldoende tijd voor te nemen, en ik kijk met veel voldoening terug op de laatste maanden, waar op een zeer degelijke manier gepraat en gediscussieerd is over te volgen weg de komende jaren.

De resultaten van deze bevestigingen waren verrassend gelijkaardig, zowel bij de interne als externe gesprekspartners. Fedasil is een unieke organisatie met een belangrijke missie, en het beschikt daarbij over uitzonderlijk gedreven medewerkers, die in soms moeilijke omstandigheden buitengewone prestaties leveren. Maar de opeenvolgende opvangcrisis (Fedasil gaat momenteel door de derde crisis op 7 jaar tijd), tussendoor afgewisseld door een gezondheidscrisis, gevolgd door sluitingen van centra, hebben duidelijk gemaakt dat de organisatie nog niet volledig is aangepast om schommelingen in de bezettingsgraad vlot te beheeren. De organisatie, en haar partners, werden tot op de limiet van hun capaciteiten gedreven om elke dag de noodzakelijke plaatsen te voorzien. Dit is niet houdbaar, niet voor onze medewerkers, niet voor de organisatie.

Het moet één van de absolute topprioriteiten zijn van het plan, om structurele maatregelen te nemen die de organisatie meer weerbaar maken. Om in te zetten op voorspelbaarheid als remedie tegen urgenties. Vanuit de regering komen momenteel positieve signalen dat het noodzakelijke kader voor Fedasil om hierin te slagen gegeven kan worden. Ik denk hierbij aan voldoende bufferplaatsen, maar tevens aan de zo noodzakelijke automatische financiering binnen een bepaalde bezettingsvork.

Daarnaast biedt het regeerakkoord ook echte kansen voor Fedasil. Verschillende van de projecten waar reeds eerder op werd ingezet, voorzichtig en vooral in de vorm van proefprojecten, krijgen nu groen licht om echt op te stijgen. We denken aan terugkeerprojecten rond mensen in onwettig verblijf, projecten rond tewerkstelling, etc. De Interministeriële Conferentie (IMC) kan een belangrijke schakel worden tussen de verschillende gemeenschappen en het federale niveau, die de slaagkansen van deze projecten kan vergroten.

Dit vertrouwen van de regering brengt een grote verantwoordelijkheid mee voor de organisatie om dit ook waar te maken. Een dynamisch bufferbeleid vereist dat we voldoende (buffer)plaatsen moeten vinden, ons databeheer en monitoring moeten versterken en onze interne organisatie versterken, zodat de hele organisatie, als een synchroon waterballet, mee kan bewegen op het wijzigende ritme van de capaciteit.

Het verbeteren van onze interne werking krijgt in het plan dan ook een prominente rol. Het is duidelijk dat de organisatie moet groeien qua maturiteit. We zijn enorm goed in ageren, we moeten nu de stap zetten naar excellentie qua beheeren ('van Goed naar Geweldig' - from Good to Great). Dit betekent een enorme uitdaging, die veel expertise zal vragen, en een verandering teweeg zal brengen op alle niveaus. Maar we hebben geen keuze, we hebben geen optie om te falen. Geen opvang, geen plaatsen, geen begeleiding, zonder een goed beheerde organisatie die dit alles mogelijk maakt.

We moeten de uitdagingen van de organisatie op een transversale manier aanpakken. Als Fedasil wil groeien als organisatie, zal het vanuit één strategie moeten vertrekken, en de historische opdeling

(en soms concurrentie) tussen directies achter zich moeten laten. We moeten van een silo- naar een netwerkorganisatie evolueren. Enkel als we harmonieuzer kunnen (samen)werken binnen de organisatie en betere, weloverwogen, keuzes kunnen maken, zullen we finaal ook veel weerbaarder worden. De uitdagingen zijn te groot voor een verspreide slagorde. Transversaal werken is iets wat ik steeds benadrukt heb in het proces: we moeten bepaalde problematieken (incidenten, kwaliteit) holistisch benaderen: intern moeten we samenwerken over functies heen, extern moeten we nieuwe samenwerkingen zoeken.

Een aantal elementen zijn van belang en zullen sterk zichtbaar zijn in het plan : de rol van Fedasil inzake integratie en activering, onze wens om een structureler beleid op te zetten ten aanzien van de begeleiding van bewoners, het dynamische bufferbeleid, de focus op welzijn en agressiebeheersing in de centra, het gestructureerd werken, de aandacht voor samenwerking en het doorbreken van de silo's, de aandacht voor duurzaamheid en een klimaatbeleid, etc.

Voor de meeste thema's zijn er reeds zeer veel expertise, zeer veel innovatie en mooie projecten die spontaan ontstaan (zijn) op het terrein. Het is kwestie van deze te borgen, te ondersteunen en te laten groeien. Dit betekent ook dat we soms zaken anders moeten inbedden en omkaderen, uitstellen, middelen voor moeten vrijmaken, samenwerkingen zoeken.

Als directeur-generaal vind ik het belangrijk om Fedasil te begeleiden doorheen al deze uitdagingen. Het nieuwe beleidsplan was dan ook een grote opportuniteit hier keuzes in te maken, en richting te geven. De horizon te houden op 2030, en niet direct op morgen. Sommige diensten zullen eerst de focus moeten houden op het stabiliseren van de dagdagelijkse werking, vooraleer we verder kunnen kijken. Daarvoor is dit plan dan ook geen eindpunt, maar juist het begin van een permanente oefening van opvolging, prioriteiten stellen, keuzes maken en organisatisch groeien.

Het proces van de voorbije maanden heeft me gesterkt in de overtuiging dat we als organisatie een enorme rijkdom hebben waar we echt fier op mogen zijn: veel medewerkers die uitzonderlijk geëngageerd zijn, een regeerakkoord dat veel kansen biedt voor onze organisatie (en ook de nodige middelen voorziet) en externe partners die open staan voor samenwerking met ons. Het is mijn persoonlijke missie om deze sterktes te koesteren in de organisatie, en om heel hard, samen, te werken aan de noden van de organisatie.

De missie is uitdagend, de weg zal moeilijk zijn en met bulten, maar we zijn samen op weg met gelijkgestemden.

Hoogachtend,

Michael Kegels

Directeur-generaal Fedasil

30/09/2021

Inhoudsopgave

Geïntegreerd managementplan 2021-2026	1
1. Onze ambitie	5
1.1. Onze identiteit	5
1.2. Onze missie	5
1.3. Onze visie.....	5
1.4. Onze waarden	9
2. Omgevingsanalyse	10
2.1. Overzicht SWOT analyse	10
2.2. Beschrijving SWOT-analyse	11
3. Een duidelijke, ambitieuze maar haalbare strategie.....	15
3.1. SD1: Het uitbouwen van een slimme organisatie, die toekomstgericht en resultaatgericht werkt	17
3.2. SD 2: Het realiseren van een wendbaar opvangnetwerk en Agentschap.....	19
3.3. SD 3: Het realiseren van kwaliteitsvolle dienstverlening die aangepast is aan de specifieke noden van de begunstigde	21
3.4. SD4: Het aanbieden van kwaliteitsvolle begeleiding die de begunstigde voorbereidt op de toekomst	24
3.5. SD5: Het sturen en ondersteunen van de federale centra en het versterken van hun beheer	26
3.6. SD6: Het ontwikkelen van een organisatie die inzet op haar mensen en deze maximaal ondersteunt	28
3.7. SD7: Het doelgericht inzetten van de materiële middelen van de organisatie	31
3.8. SD8: Een actieve rol spelen in de multi-actor omgeving van asiel en migratie.....	34
4. Risico's en afhankelijkheden	36
5. KPI's en governance	38
6. Bijlagen.....	41

1. Onze ambitie

Met het voorliggende managementplan zetten we de bakens uit om met Fedasil verder te evolueren naar een meer toekomstgerichte, wendbare en dynamische organisatie die zo maximaal mogelijk kan bijdragen aan een kwaliteitsvol, integraal en geïntegreerd asiel- en migratiebeleid op nationaal en internationaal niveau.

1.1. Onze identiteit

Fedasil werd in mei 2002 opgericht als een instelling van openbaar nut van het type A en staat onder het toezicht van de Staatssecretaris voor Asiel en Migratie, belast met de Nationale Loterij, toegevoegd aan de Minister van Binnenlandse Zaken, Institutionele Hervormingen en Democratische Vernieuwing, dhr. Sammy Mahdi.

We beheren, samen met onze opvangpartners, een opvangnetwerk dat vandaag (29 september 2021) 25.779 personen opvangt. Het Agentschap telt momenteel 2167 medewerkers.

1.2. Onze missie

Onze missie drukt onze bestaansreden uit en benadrukt de kerntaken van onze organisatie.

Wij zijn verantwoordelijk voor de opvang van verzoekers om internationale bescherming en andere doelgroepen en garanderen de kwaliteit en de conformiteit binnen de diverse opvangmodaliteiten.

We bereiden de bewoners voor op het leven na de opvang. We bereiden specifieke groepen voor op een deelname aan het maatschappelijk leven. Wij verzekeren ook de coördinatie van de verschillende programma's inzake vrijwillige terugkeer. We voeren tenslotte ook de verbintenissen uit inzake internationale programma's zoals hervestiging en relocatie.

1.3. Onze visie

Onze visie weerspiegelt de ambities van Fedasil en geeft de richting aan waar wij als organisatie naartoe willen werken en groeien.

We willen een organisatie zijn die **weerbaar** is, zodat we, binnen alle geledingen, snel en vlot kunnen inspelen op stijgende - of dalende- nood aan plaatsen.

Dit vereist dat we zowel het beheer van het opvangnetwerk, als onze **interne werking** en besluitvorming hierop aanpassen. We willen evolueren naar een dynamisch beheer van de opvangcapaciteit.

We werken als organisatie **transversaal** samen aan dezelfde strategie, elk vanuit de eigen expertise, binnen één strategisch kader dat we goed beheren. We werken met onze stakeholders, zowel overheden op verschillende bestuursniveaus, als andere belanghebbenden, intensief samen.

Het uiteindelijke doel is om een **kwaliteitsvolle** opvang en begeleiding te kunnen voorzien voor onze begunstigden. We doen dat via de opvangmodi van onze partners, dan wel onze eigen opvangcentra, die we goed ondersteunen en opvolgen. We willen ook **zorg** dragen voor het welzijn van onze medewerkers.

Onderstaand worden de voornaamste ambities verder beschreven.

Wendbaarheid

We beheren een stabiel, maar flexibel opvangnetwerk dat voorbereid is om schokken op te vangen.

We ontwikkelen een **dynamisch bufferbeleid**. Bufferplaatsen zijn plaatsen die in reserve worden gehouden, liefst binnen bestaande opvangcentra, en slechts aangewend worden wanneer de nood daartoe is. Dit betekent een andere aanpak dan het snel openen en sluiten van nieuwe centra. Het verhoogt de voorspelbaarheid, is goedkoper en brengt rust in de organisatie.

Om dat te doen dient de organisatie verder geprofessionaliseerd te worden. Het vergt een continue en versterkte monitoring van het netwerk, duidelijke processen met betrekking tot activering en desactivering, het beheersen van kosten, het vloeiend mee laten evolueren van de personeelskaders, logistieke processen ed.

Dit kan enkel wanneer we verder inzetten op het versterken van onze beheersprocessen en op **sterke ondersteunende diensten**. Deze laatste dienen, in sterke samenwerking de Operationele Directie, klaar te zijn om snel op- en af te schalen en bewust om te gaan met de middelen.

We ontwikkelen een structurele samenwerking tussen de operationele directie en de Algemene Diensten opdat er een permanente afstemming is op niveau van het hoofdbestuur en met het oog op een betere ondersteuning, **aansturing en opvolging van de opvangcentra**. We stimuleren de informatie-uitwisseling en lerende netwerken, met het oog op een meer geharmoniseerde werking van de centra.

Governance

Indien de organisatie oprecht wendbaar wil worden, en indien we alle krachten willen bundelen om resultaten te bereiken, zal er geëvolueerd moeten worden van een aanpak binnen directie, naar een aanpak op organisatieniveau. We evolueren van een silo- naar een netwerkorganisatie.

De creatie van **de directie Strategie en Organisatie**, met gemeenschappelijke portfolio en strategische cyclus voor het Agentschap, zal daarin een belangrijke rol innemen.

We willen onze middelen op een bewuste en doelgerichte manier inzetten. Dit betekent dat we duidelijke, haalbare doelstellingen en prioriteiten bepalen, waar de hele organisatie een bijdrage aan levert. Door middel van een **jaarlijkse strategische cyclus** maken we keuzes op basis van de langetermijnvisie en -strategie van de organisatie. De doelstellingen van de centra en van de centrale diensten zijn afgestemd, in functie van de realisatie van de strategie.

We koppelen middelen aan de doelstellingen, ontwikkelen indicatoren en volgen deze op. We willen onze resultaten systematisch evalueren, om nadien de projecten te kunnen bijsturen. Het Directiecomité maakt strategische keuzes en stuurt de organisatie aan. Bepaalde projecten die van strategisch belang zijn voor de organisatie, zoals het dynamisch bufferbeleid, het incidentenbeleid, het kwaliteitsbeleid en het Aanmeldcentrum, volgen we op door een meer gestandaardiseerde methode van **project-, programma- en portfoliomanagement**. Personen kunnen volop aan deze projecten werken, ook indien er een crisis ontstaat, doordat ze specifieke middelen zullen krijgen.

We verhogen de **maturiteit** van onze interne werking. We voeren zelfevaluaties uit en stellen een actieplan op om onze processen beter te beheersen, ons integriteitsbeleid te versterken, onze risico's te beheersen.

Daarnaast wensen we de regionale structuren te versterken opdat de aansturing en opvolging van de opvangcentra versterkt kunnen worden. Een verdere professionalisering op

organsatieniveau dient gepaard te gaan met een verdere **harmonisering van de werking van de opvangcentra**. Dit laatste wensen we parallel te doen met een subsidiariteitsoefening, waarbij we nagaan op welke wijze we maximale autonomie kunnen geven aan onze opvangcentra.

Samenwerking

Fedasil beweegt niet alleen in de maatschappij, integendeel. Het unieke van Fedasil is dat ze bij uitstek een multi-stakeholder, multi-level governance organisatie is, die met haar ene been in de administratie staat en met het andere in het maatschappelijke (midden)veld. Dit is uniek, en moeten we als organisatie koesteren.

Het Agentschap wil deze samenwerkingen zo goed mogelijk beheren en de duurzaamheid ervan garanderen. We zetten in op **stakeholdermanagement** en willen duidelijke keuzes en prioriteiten stellen - al naargelang de noden van het Agentschap en de aard van de samenwerking met de stakeholder.

Met onze grote **opvangpartners** wensen we de goede relatie, die reeds vele jaren bestaat, verder uit te diepen en verder te zoeken naar synergiën en diepere samenwerking.

Daarnaast zullen we ook onze relaties met cruciale partners verder verankeren in de organisatie, zodanig dat we cruciale thema's voor onze bewoners - zoals huisvesting, onderwijs, vervoer, ed - systematisch kunnen aanpakken.

Fedasil engageert zich om bij te dragen aan een betere **ketensamenwerking** met de asielinstanties. Het is cruciaal voor onze missie dat de processen van instroom, doorstroom en uitstroom vlot verlopen en een betere afstemming tussen de verschillende asielinstanties, alsook het sneller en consequenter delen van relevante informatie, zijn daarvoor essentieel.

We gebruiken de opportuniteiten met betrekking tot de op te richten Interministeriële Conferentie Migratie en Integratie. We bouwen samenwerkingen en de noodzakelijke structuren op met betrekking tot de activering van verzoekers om internationale bescherming.

Op **internationaal** vlak wenst Fedasil aanwezig te blijven op de verschillende terreinen waar we nu reeds aanwezig zijn. Hervestiging en relocatie worden een structurele activiteit en komen daarom bij Operationele Directie. Dit moet ruimte vrijmaken voor de internationale cel om verder in te zetten op sterke partnerschappen met onze internationale partners zoals EASO, Frontex, ICMPD, COA, ed.

Kwaliteit van opvang en begeleiding

Wij verzekeren, ongeacht de uitvoeringsmodaliteiten, een **gelijkwaardige en kwaliteitsvolle dienstverlening** en een geïntegreerd **begeleidingstraject** afgestemd op de specifieke kenmerken en noden van iedere begunstigde binnen onze opvangcentra. Kwaliteit is een transversale uitdaging, waarvoor we o.a. gerichte investeringen doen in de infrastructuur van de centra, samenwerkingen zoeken met partners, en investeren in de omkadering en vorming van medewerkers.

Het **aanmeldcentrum** is het startpunt in het traject van de begunstigten en daarom een cruciale schakel in onze dienstverlening. We versterken de organisatiestructuur zodat het beter uitgerust is om de unieke opdrachten te kunnen uitvoeren.

We voegen de verschillende diensten die betrokken zijn bij de **begeleiding van verzoekers van internationale bescherming (VIB)** - medisch, alleenstaande minderjarigen, algemene begeleiding - samen in één dienst, die meer coherentie, richting en ondersteuning kan bieden aan de begeleiding in de opvangcentra.

We werken een transversaal **incidentenbeleid** uit, om het aantal incidenten in de opvangcentra te verminderen en beter te beheren. Het garanderen van de **veiligheid** van onze medewerkers en de bewoners is een topprioriteit.

We bereiden de bewoners vanaf het begin voor op het leven na de opvang. Fedasil moet een grotere rol spelen in het kader van integratie, opleiding en toeleiding naar de arbeidsmarkt. Hiertoe zal een nieuw department “**toekomstoriëntatie**” worden opgericht, dat de diensten vrijwillige terugkeer, hervestiging en een (nieuwe) dienst voor de deelname aan de samenleving zal herbergen. Dit dient ons toe te laten om een meer coherent beleid te voeren, in nauwe samenwerking met andere diensten, maar ook met vele externe stakeholders

Fedasil staat met beide voeten in de maatschappij en in het maatschappelijk debat. We zullen daarom op een correcte manier **communiceren** over onze opdracht door ondermeer meer doelgroepgericht te gaan werken, videoreportages te maken en onze aanwezigheid op sociale media nog te verhogen.

Betrokken medewerkers

Onze ambities kunnen we enkel realiseren met de inzet van onze sterkste troef, namelijk onze uitzonderlijk gedreven en bekwame medewerkers. De opeenvolgende crises hebben een zware druk gelegd op de medewerkers. De ambities met betrekking tot het versterken van de beheerscapaciteit en het dynamische bufferbeleid moeten ook bijdragen aan het welzijn van onze medewerkers. Het moet meer structuur, duidelijkheid, voorspelbaarheid, en rust brengen in de organisatie.

We bouwen een **dynamisch en pro-actief HR-beleid** uit, dat past binnen de ambitie om een wendbare organisatie te worden. We willen de personeelskaders beter beheren en evolueren naar een lerende organisatie. Medewerkers moeten de juiste tools krijgen om hun werk te doen. We onderzoeken hoe we een beter loopbaanbeleid en een beleid voor competentieontwikkeling kunnen uitbouwen.

We ontwikkelen een overkoepelend **welzijnsbeleid**. Het strategische project over incidentenbeleid moet ook de veiligheid van onze medewerkers verhogen. We streven naar meer verbondenheid in de organisatie en stimuleren meer uitwisseling. We onderzoeken hoe we onze waarden meer kunnen laten leven. We nemen maatregelen om de werklast tijdens crises beter te beheren.

1.4. Onze waarden

In onze deontologische code, de leidraad voor alle medewerkers van Fedasil, staan vier waarden centraal:

RESPECT

- Onze bewoners zijn verantwoordelijke mensen met rechten en plichten. We gaan respectvol met hen om.



KLANTGERICHTHEID

- We bieden elke bewoner een efficiënte en kwaliteitsvolle dienstverlening en stimuleren hun verantwoordelijkheid en zelfredzaamheid.

ONPARTIJDIGHEID

- We doen ons werk neutraal, objectief en zonder eigenbelang.

DISCRETIE

- Wij respecteren de geheimhoudingsplicht en het beroepsgeheim en behandelen informatie in principe altijd vertrouwelijk.

2. Omgevingsanalyse

Vooraleer de strategie van de organisatie te bepalen, hebben we de tijd genomen om verschillende belanghebbenden (organisaties, overheidsinstanties op lokaal, regionaal, federaal en internationaal niveau) te bevragen over de sterktes, zwaktes, opportuniteiten en bedreigingen voor de organisatie.

Ook intern is er op verschillende niveaus nagedacht over de voornaamste uitdagingen. Hieronder wordt de synthese van deze omgevingsanalyse beschreven.

2.1. Overzicht SWOT analyse

<u>Sterktes</u>	<u>Zwaktes</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Het Agentschap heeft een unieke en belangrijke missie • Het Agentschap heeft een duidelijk regelgevend kader • De medewerkers zijn gedreven, competent en hun expertise wordt breed erkend • Het Agentschap beschikt over een groot netwerk en werkt intens samen met stakeholders • Het Agentschap realiseert een kwaliteitsvolle opvang en begeleiding op maat, en toont een grote flexibiliteit • Medewerkers zijn bereikbaar • De organisatiecultuur laat veel ruimte voor innovatie 	<ul style="list-style-type: none"> • Prioriteiten stellen en keuzes maken • Het Agentschap heeft een gebrek aan maturiteit inzake interne werking van de organisatie • De kwaliteit van dienstverlening aan bewoners is soms ontoereikend en te divers • Medewerkers voelen zich niet gewaardeerd • Verbondenheid van de medewerkers met de organisatie • Stakeholders vragen rolbepaling en gestructureerde samenwerking • Projectfinanciering is vaak tijdelijk • Verloop van personeel
<u>Opportuniteiten</u>	<u>Bedreigingen</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Regeerakkoord voorziet een belangrijke rol voor Fedasil • Nieuwe middelen om dienstverlening uit te bouwen en te verankeren • Ketensamenwerking kan de samenwerking met asielinstanties versterken • Stakeholders staan open voor samenwerking • Internationale samenwerking biedt nieuwe kansen • Opportuniteiten uit crisis (Klimaat, digitalisering) 	<ul style="list-style-type: none"> • Volatiliteit van de asiel- en migratiestromen • Tanend draagvlak voor migratie • Begrotingscontext • Financieringsstructuur van de organisatie • Administratieve context • Rekrutering van personeel in een zeer competitieve markt

2.2. Beschrijving SWOT-analyse

Sterktes

I. Het Agentschap heeft een unieke en belangrijke missie

Het Agentschap onderscheidt zich door haar unieke missie. Het heeft een eigen rol en identiteit. Onze waarden zijn helder en gedeeld, zijn nauw verbonden met de missie en zijn geïntegreerd in de werking van Fedasil.

II. Het Agentschap heeft een duidelijk regelgevend kader

Er is een duidelijk normatief kader gecreëerd waarbinnen Fedasil dient te opereren. Dit kader is een belangrijke houvast voor het Agentschap en geeft Fedasil de vereiste bevoegdheden om de opgedragen taken uit te voeren.

III. De medewerkers zijn gedreven, competent en hun expertise wordt breed erkend

Fedasil heeft unieke medewerkers ("Fedasiliens"). Ze zijn doordrongen van de missie van de organisatie. Ze staan bekend om hun flexibele ingesteldheid, unieke expertise en een uitermate mensgerichte aanpak. Hun inzet en motivatie zijn de grootste succesfactor van de organisatie.

IV. Het Agentschap beschikt over een groot netwerk en werkt intens samen met stakeholders

Fedasil heeft doorheen de jaren een groot netwerk uitgebouwd van partners met wie het goed samenwerkt in het kader van de opvang en begeleiding van bewoners. Deze samenwerking betreft alle niveaus (lokaal, regionaal, nationaal, internationaal) en omvat diverse activiteiten. Deze samenwerking helpt het Agentschap o.a. om het opvangnetwerk beter te beheren en een begeleiding op maat aan te bieden.

V. Het Agentschap realiseert een kwaliteitsvolle opvang en begeleiding op maat, en toont een grote flexibiliteit

Fedasil slaagt erin om kwaliteitsvolle opvang en begeleiding te voorzien voor de verzoekers om internationale bescherming en heeft bewezen - o.a. tijdens de opeenvolgende crises - dat het snel kan ageren. De snelheid waarmee opvangplaatsen gecreëerd zijn, heeft het Agentschap veel waardering en bewondering opgeleverd van betrokken stakeholders en partners.

VI. Medewerkers zijn bereikbaar

De medewerkers van Fedasil zijn goed bereikbaar, zowel voor elkaar als voor de externe stakeholders en partners met wie ze samenwerken. Dit gebeurt via zowel formele kanalen (website) als via meer informele momenten.

VII. De organisatiecultuur laat veel ruimte voor innovatie

Fedasil creëert de nodige vrijheid en autonomie voor haar medewerkers en centra om zelf initiatieven te nemen en (pilot)projecten te ontwikkelen. Hierdoor slaagt Fedasil erin om een innovatieve organisatie te zijn die kansen geeft aan medewerkers, en die mee evolueert met hedendaagse trends en noden. Daarenboven stelt het de organisatie in staat om meer te doen dan het strikt noodzakelijke en waar mogelijk ook meerwaarde te creëren.

Zwaktes

I. Prioriteiten stellen en keuzes maken

Vanuit zowel de interne als de externe stakeholders komt de vraag om duidelijkere keuzes te maken en prioriteiten te stellen. Beslissingen moeten goed overwogen zijn (i.e. gebaseerd op feiten, data en analyses) en de nodige middelen moeten ervoor voorzien worden. Beslissingen moeten worden uitgevoerd, opgevolgd, bijgestuurd en geëvalueerd. Hiervoor is ook nood aan meer sturing op strategisch niveau.

II. Het Agentschap heeft een gebrek aan maturiteit inzake interne werking van de organisatie

De organisatiebeheersing is gebrekkig. De organisatie kampt met een gebrekkige organisatiebeheersing die vooral gekenmerkt wordt door het ontbreken van heldere processen, te lange administratieve procedures, een zwakke interne controle en het ontbreken van gedegen risicobeheer.

De rollen en verantwoordelijkheden zijn soms onvoldoende duidelijk. De werking van Fedasil is zeer geënt op de verschillende afdelingen/ diensten, hetgeen zorgt voor een zekere vorm van silo-werking. Dit komt de informatie-uitwisseling en samenwerking niet ten goede. Daarenboven bestaan er ook intern en extern onduidelijkheden over de rollen en bevoegdheden van de verschillende diensten en teams waardoor er 'grijze zones' ontstaan. Dit maakt het voor externe partners niet evident om de weg te vinden naar de juiste diensten en/of personen binnen Fedasil.

Het crisisbeheer is niet voldoende uitgebouwd. De opeenvolgende crises laten hun sporen na in het Agentschap. Hoewel de organisatie extern geprezen wordt over hoe ze erin slaagt om de opvangcapaciteit aan te passen, is er intern een duidelijke behoefte om crisisbeheer te professionaliseren. Er is een gebrek aan een eenduidige 'contingency planning', uitgewerkte structuren en de nodige vaardigheden voor crisismanagement, -coördinatie en -communicatie.

Er is te weinig kennismanagement. Het Agentschap slaagt er onvoldoende in om kennis (vb. goede praktijken, ervaringen m.b.t. projecten, 'lessons learned', ...) te verankeren in de organisatie, bv. via het organiseren van opleidingen en reflectiemomenten, of het aanbieden van gestandaardiseerde trajecten. Hierdoor moeten op het terrein te vaak oplossingen bedacht worden die eigenlijk elders al werden uitgedacht.

III. De kwaliteit van dienstverlening aan bewoners is soms ontoereikend en te divers

Er zijn grote verschillen tussen de centra, bijvoorbeeld inzake de kwaliteit van de infrastructuur, dienstverlening, de mate van samenwerking met externe partners. Daarenboven blijkt er ook een algemene behoefte te zijn aan meer (psychosociale) ondersteuning voor bewoners en begeleiding om bewoners voor te bereiden op het leven na de opvang.

IV. Medewerkers voelen zich niet gewaardeerd

Uit bevestigingen en gesprekken met de interne medewerkers blijkt dat er een zekere (crisis-)vermoeidheid heerst onder de medewerkers en dat er een hoge mate van werklast ervaren wordt. Daarenboven geven medewerkers ook aan dat ze onvoldoende ondersteund worden door bv. een gebrek aan de juiste (werkings)middelen. Ze zijn onzeker over hun loopbaan, en hebben het gevoel niet gehoord te worden.

V. Verbondenheid van de medewerkers met de organisatie

De medewerkers van Fedasil voelen zich heel sterk verbonden met de missie van Fedasil maar slechts in beperkte mate met de organisatie.

VI. Stakeholders vragen rolbepaling en gestructureerde samenwerking

Ondanks de veelvuldige samenwerking met diverse partners kan Fedasil nog verder groeien in het optimaliseren van haar samenwerkingen. Verschillende stakeholders geven aan dat ze graag meer betrokken wensen te worden bij bepaalde thema's en/of dat ze vanuit Fedasil een heldere visie vragen omtrent de samenwerking en de wederzijdse verwachtingen en rollen. Ze wensen ook vaak meer structurele vormen van overleg.

VII. Projectfinanciering is vaak tijdelijk

De financieringsstructuur van het Agentschap zorgt ervoor dat er frequent gewerkt wordt met projectfinanciering waarbij een budget vrijgemaakt wordt in het kader van een specifiek (piloot)project of actie. Te vaak worden er echter geen structurele middelen voorzien om het project nadien te borgen in de werking van Fedasil, wat maakt dat succesvolle projecten te weinig impact hebben op langere termijn.

VIII. Verloop van personeel

Het verloop van personeel is een zwakte van de organisatie aangezien dit onvermijdelijk gepaard gaat met een verlies aan expertise. Daarenboven is het zo dat Fedasil moeite heeft om bepaalde functies binnen de organisatie in te vullen.

Opportunities

I. Regeerakkoord voorziet een belangrijke rol voor Fedasil

Het regeerakkoord geeft een duidelijk mandaat aan Fedasil om zich als organisatie verder te ontplooiën en bepaalde bevoegdheden verder te ontwikkelen (netwerkbeheer en buffer, aanklappend terugkeerbeleid, ...)

Er is een politieke wil om samenwerkingen te versterken (IMC Migratie en Integratie, ketensamenwerking, ...) en een sterke vraag om bij te dragen aan de beeldvorming rond asiel en migratie en aan de integratie van verzoekers om internationale bescherming in onze maatschappij.

II. Nieuwe middelen om dienstverlening uit te bouwen en te verankeren

Er zijn extra middelen voorzien vanuit de begrotingsinjectie, er start binnenkort een nieuw meerjarig AMIF-programma (2022-2027). Dit zorgt ervoor dat de middelen kunnen afgestemd worden op de ambities geformuleerd in dit managementplan.

III. Ketensamenwerking kan de samenwerking met asielinstanties versterken

De omgevingsanalyse heeft aangetoond dat er diverse topics - zoals datadeling en gezamenlijke prioritering - zijn waarbij een geïntensifieerde samenwerking tussen Fedasil en de andere actoren binnen de asiel- en migratieketen (DVZ, CGVS, RvV) een meerwaarde kan zijn en kan leiden tot efficiëntere, meer transparante, meer coherente en meer performante asiel- en migratiediensten. Via het opstellen van duidelijke en heldere doelstellingen voor de keten kunnen alle instanties geëngageerd worden, hun eigen missie en kernopdrachten indachtig.

IV. Stakeholders staan open voor samenwerking

Zowel de medewerkers van Fedasil als de belanghebbenden (vb. partners in diverse domeinen zoals tewerkstelling, integratie, scholing, gezondheid, etc.) blijken zeer open te staan om (verdere) samenwerking(en) op te zetten en gezamenlijk te werken rond specifieke thema's. Hierbij werden tijdens de gesprekken met stakeholders vaak al zeer concrete initiatieven of acties aangehaald.

V. Internationale samenwerking biedt nieuwe kansen

Het is duidelijk gebleken dat de stakeholders van Fedasil een belangrijke rol zien voor Fedasil op het internationale speelveld. Ze zien kansen voor (i) het delen van ervaring en expertise, (ii) projecten

inzake resettlement, legale migratie etc. (iii) nauwere samenwerking met Belgische instanties rond Europese/ internationale initiatieven en (iv) nauwere samenwerking met Europese/ internationale instanties.

VI. Opportuniteiten uit crisis (Klimaat, digitalisering)

COVID-19 heeft de werking van Fedasil veranderd. Er zijn stappen gezet richting digitalisering, maar er moet verder geïnvesteerd worden in het ontwikkelen van systemen en tools (Match-It, ICT, data) én in het verzamelen, analyseren, delen en gebruik ervan als basis voor besluitvorming.

De gevolgen van klimaatverandering worden steeds meer duidelijk. Er is meer vraag naar hoe het Agentschap zich kan opstellen als duurzame organisatie en werkgever.

Bedreigingen

I. Volatiliteit van de asiel en migratiestromen

Fedasil is als organisatie zeer afhankelijk van de internationale context. Denk hierbij bv. aan de onvoorspelbaarheid van de migratiestromen die beïnvloed worden door diverse geopolitieke gebeurtenissen. Het is dan ook de taak van Fedasil om hierop te anticiperen door het voorzien van een (opvang)netwerk dat een stabiele basis heeft, maar ook flexibel kan inspelen op wijzigingen van in- en uitstroom.

II. Tanend draagvlak voor migratie

Fedasil opereert in een omgeving die politiek en maatschappelijk zeer veel aandacht krijgt en waarbij het debat hieromtrent de laatste jaren fel toegenomen en gepolariseerd is, via o.a. sociale media en 'fake news'. Het draagvlak bij bepaalde partners (LOI, lokale overheden) staat onder druk.

III. Begrotingscontext

Als overheidsagentschap is Fedasil sterk afhankelijk van de dotatie die het ontvangt van de federale overheid. De recente sanitaire crisis heeft het begrotingstekort van de federale overheid echter aanzienlijk vergroot. Indien dit de komende jaren zal leiden tot besparingen, heeft dit mogelijks ook een impact op de financiering van het Agentschap.

IV. Financieringsstructuur van de organisatie

Wanneer het Agentschap snel capaciteit moet op- of afbouwen, moet ook het financieringsmodel hierop aangepast zijn.

V. Administratieve context

Fedasil heeft een specifiek statuut als overheidsorganisatie, dat het soms moeilijk maakt om snel en flexibel te kunnen reageren op schommelingen in de benodigde capaciteit.

VI. Rekrutering van personeel in een zeer competitieve markt

Om haar kerntaken uit te voeren, verder te evolueren als organisatie en de vooropgestelde ambities waar te maken, heeft Fedasil nood aan competente medewerkers met diverse profielen. Gezien de zeer competitieve markt en de wettelijke bepalingen waaraan Fedasil gebonden is, is de werving van medewerkers met specifieke expertise of voldoende ervaring een uitdaging voor het Agentschap.

3. Een duidelijke, ambitieuze maar haalbare strategie

SD1: Het uitbouwen van een slimme organisatie, die toekomstgericht en resultaatgericht werkt

- OD 1.1: Implementeren van een governance die het Agentschap in staat stelt op een effectieve en efficiënte manier te functioneren, met respect voor subsidiariteit
- OD 1.2: Evolueren naar een organisatie die data-gedreven werkt
- OD 1.3: Versterken van de organisatiebeheersing
- OD 1.4: Uitwerken van een organisatiestructuur aangepast aan de strategie van de organisatie

SD 2: Het realiseren van een wendbaar opvangnetwerk en Agentschap

- OD 2.1: Uitwerken van een dynamisch bufferbeleid
- OD 2.2: Evolueren naar een wendbare organisatie
- OD 2.3: Uitwerken van een business continuity plan, incl. contingency planning, voor alle kritische processen

SD 3: Het realiseren van kwaliteitsvolle dienstverlening die aangepast is aan de specifieke noden van de begunstigde

- OD 3.1: Investeren in de kwaliteit van de materiele voorzieningen
- OD 3.2: Reorganiseren en versterken van het aanmeldcentrum
- OD 3.3: Nadruk leggen op een aangepaste begeleiding
- OD 3.4: Uitbouwen van een dienstverlening voor gezondheid
- OD 3.5: Verder inzetten op de specifieke noden van minderjarige begunstigden
- OD 3.6: Streven naar een veilige leefomgeving
- OD 3.7: Versterking van de samenwerking met opvangpartners

SD4: Het aanbieden van kwaliteitsvolle begeleiding die de begunstigde voorbereidt op de toekomst

- OD 4.1: Voorbereiden van de begunstigde op een deelname aan het maatschappelijke leven
- OD 4.2: Optimaliseren van de interne werking m.b.t. vrijwillige terugkeer
- OD 4.3: Optimaliseren en verankeren van de relocatie en resettlement programma's

SD5: Het sturen en ondersteunen van de federale centra en het versterken van hun beheer

- OD 5.1: Versterken van de strategische sturing van de centra
- OD 5.2: Harmoniseren van de operationele werking van de centra
- OD 5.3: Creëren van een duurzame relatie tussen de centra en FHQ

SD6: Het ontwikkelen van een organisatie die inzet op haar mensen en deze maximaal ondersteunt

- OD 6.1: Evolueren naar een proactief en dynamisch HR-beleid
- OD 6.2: Creëren van een lerende organisatie
- OD 6.3: Versterken van de employer branding
- OD 6.4: Investeren in het welzijn van onze medewerkers
- OD 6.5: Laten leven van de kernwaarden van Fedasil binnen het Agentschap
- OD 6.6: Versterken van de interne communicatie

SD7: Het doelgericht inzetten van de materiële middelen van de organisatie

- OD 7.1: Uitbouwen van een toekomstgerichte IT-strategie en -governance
- OD 7.2: Verbeteren van de digitale werking van het Agentschap
- OD 7.3: Stroomlijnen van de werking van het aankoopbeleid
- OD 7.4: Optimaliseren van de inzet van de financiële middelen
- OD 7.5: Investeren in en verbeteren van het beheer van de infrastructuur
- OD 7.6: Optimaliseren van de logistieke werking
- OD 7.7: Ontwikkelen van een klimaat- en duurzaamheidsbeleid

SD8: Een actieve rol spelen in de multi-actor omgeving van asiel en migratie

- OD 8.1: Uitwerken en uitrollen van een geïntegreerd stakeholdermanagement
- OD 8.2: Verdieping van de samenwerking met structurele en functionele partners rond specifieke thema's
- OD 8.3: Bijdragen aan een correcte beeldvorming van asiel en migratie
- OD 8.4: Versterken van internationale samenwerking rond asiel en migratie

3.1. SD1: Het uitbouwen van een slimme organisatie, die toekomstgericht en resultaatgericht werkt

We willen een professionele organisatie zijn, die haar acties en projecten zorgvuldig kiest, op basis van objectieerbare gegevens en in lijn met de strategie van de organisatie. Een organisatie die samenwerkt en de juiste middelen en omkadering voorziet om de projecten uit te voeren en de resultaten te borgen op langere termijn.

Dit wil tevens zeggen dat we meer aandacht besteden aan beleidsevaluatie, voornamelijk in samenwerking met externe partners. In lijn hiermee wordt het data-beleid versterkt van de organisatie om zowel operationele data, als de impact op langere termijn te kunnen meten en evalueren.

Een meer mature interne werking is nodig om onze kerntaken integraal en kwaliteitsvol uit te voeren. We wensen hierop in te zetten, middelen voor vrij te maken, en onze organisatiestructuur voor aan te passen.

OD 1.1: Implementeren van een governance die het Agentschap in staat stelt op een effectieve en efficiënte manier te functioneren, met respect voor subsidiariteit

We werken een governance structuur uit die ons in staat stelt om de organisatie meer resultaatgericht aan te sturen. We selecteren en evalueren onze acties en projecten op basis van een jaarlijkse strategische cyclus, zowel voor de opvangcentra als de centrale diensten. We ontwikkelen verder onze interne kennis inzake projectmanagement. Het Directiecomité volgt een portfolio van de strategische en transversale projecten op.

De verschillende centrale diensten en de centra werken op een harmonische manier samen, onder andere in het kader van de strategische cyclus en de opvolging van de strategische projecten.

Daarnaast werken we een gestructureerde samenwerking uit (1) tussen de verschillende centrale diensten in het kader van de dagelijkse aansturing en (2) tussen de centrale diensten en de opvangcentra om de werking van de opvangcentra beter te ondersteunen.

Een centraal element binnen deze governance structuur is het principe van subsidiariteit, waarbij de kerngedachte is dat, wanneer het een meerwaarde heeft om bepaalde activiteiten, processen of diensten op decentraal niveau te organiseren, dit ook daadwerkelijk gebeurt.

OD 1.2: Evolueren naar een organisatie die data-gedreven werkt

De voorbije jaren werd veel geïnvesteerd in monitoring en analyse van data over het opvangnetwerk, en werden systemen ontwikkeld om onze werking te stroomlijnen en digitaal op te volgen (vb. Match-It). We willen de beschikbare data meer gebruiken als basis voor besluitvorming en het opvolgen van onze doelstellingen, zodat we verschillende aspecten van onze werking kunnen opvolgen (beheer van het opvangnetwerk, realisatie van begeleidingstrajecten, interne werking (opvolging van budgetten, personeelskredieten), met respect voor de bescherming van persoonsgegevens. We wensen ons data-beleid ook nauwer te laten aansluiten bij de strategische projecten van de organisatie, waarbij er een sterkere focus komt op beleidsevaluatie, in samenwerking met externe partners.

We werken daartoe een overkoepelende data-strategie uit (met o.m. een heldere taakbeschrijving, rol- en bevoegdheidsverdeling, etc.) en investeren in de nodige tools om data en scorecards meer ter beschikking te stellen van de verschillende diensten en tegelijk te aggregeren op centraal niveau. Hierbij aansluitend zal tevens het GDPR-beleid van het Agentschap versterkt worden.

De evolutie naar een data-gedreven organisatie zal gradueel gebeuren. We werken hiervoor een stappenplan uit over de verschillende jaren.

OD 1.3: Versterken van de organisatiebeheersing

Om de maturiteit van onze interne werking te verhogen, is het noodzakelijk om onze organisatiebeheersing uit te breiden. Verschillende auditinstanties hebben hiertoe de laatste jaren reeds aanbevelingen geformuleerd. We voeren zelfevaluaties uit over verschillende aspecten van onze interne werking en stellen actieplannen op om onze maturiteit te verhogen - op basis van methodes die ter beschikking gesteld werden door de Federale Interne Auditdienst. Zo zetten we o.a. een gestructureerd systeem voor risicobeheer op en ontwikkelen we ons integriteitsbeleid.

We brengen onze voornaamste processen in kaart. Dit moet helpen om de rollen en verantwoordelijkheden voor het uitvoeren van de activiteiten in deze processen te verduidelijken. Procesbeschrijvingen dragen bij tot een beter kennisbeheer, en kunnen dienen als handleidingen en draaiboeken voor nieuwe medewerkers en nieuwe centra.

OD 1.4: Uitwerken van een organisatiestructuur aangepast aan de strategie van de organisatie

Om de uitdagingen inzake governance en interne werking aan te kunnen, zal de huidige directie Beleidsondersteuning, eerder gefocust op opvang(beleid), uitgebouwd worden naar een directie Strategie en Organisatie, gefocust op de strategie van het Agentschap.

Deze wordt verantwoordelijk voor de strategische cyclus, het transversaal projectportfoliomanagement, de datastrategie en het verhogen van de maturiteit van de organisatie op vlak van organisatiebeheersing.

De directie Strategie en Organisatie (S&O) werkt op een gestructureerde manier samen met de andere directies inzake deze resultaatsgebieden. Zij zal een ondersteunende, strategische en expertise rol opnemen via het beheren en opvolgen van projecten, het aanleveren van methodologieën, het uitwerken van tools, etc. die ter beschikking gesteld worden van andere directies. Binnen de andere directies worden decentrale S&O cellen gecreëerd, om een permanente afstemming te kunnen garanderen.

3.2. SD 2: Het realiseren van een wendbaar opvangnetwerk en Agentschap

We willen een stabiel, maar flexibel opvangnetwerk realiseren, met voldoende bufferplaatsen en een goed evenwicht tussen collectieve en individuele opvangplaatsen.

De voorbije jaren kende het opvangnetwerk opeenvolgende periodes van opbouw en afbouw. Fluctuaties in de benodigde opvangcapaciteit zijn eigen aan de context. Maar het voortdurend openen, sluiten, en weer openen van centra zet een permanente druk op het Agentschap, medewerkers, partners en het maatschappelijk draagvlak. Het Agentschap heeft hier zwaar onder geleden, en de verschillende crises hebben sporen nagelaten.

Het is voor Fedasil van essentieel belang om een systeem in plaats te brengen dat voorbereid is om schokken op te vangen. We willen evolueren naar een langetermijnbeleid met een dynamisch beheer van het opvangnetwerk.

Dit vraagt een aangepast beheer van het opvangnetwerk - in de eerste plaats door de opbouw van een aanzienlijke buffercapaciteit - maar ook een aangepaste interne werking. Een project, waarbij synchroon gefocust wordt op plaatsen, als op beheersprocessen, dient verder gestalte te krijgen, om de organisatie structureel voorbereid te maken op volgende evoluties (hetzij in op- als in afbouw).

Tenslotte willen we beter voorbereid zijn op volgende crises, in het geval het netwerk met bufferplaatsen niet zou volstaan. Maar ook breder - de coronapandemie heeft ons geleerd dat een crisis niet enkel opvang-gerelateerd zijn, en dat het noodzakelijk is dat het Agentschap een algemeen crisisbeleid ontwikkelt.

OD 2.1: Uitwerken van het dynamisch bufferbeleid

Wij evolueren van een relatief statisch beheer met focus op capaciteit naar een dynamisch beleid dat alle aspecten incorporeert, met voldoende kwaliteitsvolle bufferplaatsen. Wij willen een duidelijk, gedragen en éénvormig dynamisch bufferbeleid ontwikkelen binnen het hele opvangnetwerk en de organisatie (diensten hoofdbestuur, federale centra, maar ook de centra van alle opvangpartners). Dit is een ingrijpende verandering.

Bufferplaatsen zijn plaatsen die in reserve gehouden worden en slechts aangewend worden wanneer de nood daartoe is. We willen een portefeuille opbouwen die voldoende plaatsen omvat van diverse types. We ontwikkelen een beheerssysteem dat de kost van deze bufferplaatsen beperkt.

Een dynamisch beheer van bufferplaatsen stelt het Agentschap in staat om:

- over voldoende opvangplaatsen te beschikken voor alle VIB die recht hebben op opvang
- meer kwaliteitsvolle plaatsen te garanderen, en aldus het welzijn van de begunstigden te verbeteren
- het netwerk en de toegewezen middelen efficiënter te beheren
- kosten beter te beheersen, opdat hoge opstartkosten vermeden worden
- voorspelbaarheid en meer stabiliteit te geven aan onze medewerkers, wat ook het welzijn en kennisbeheer binnen de organisatie zal verbeteren
- meer stabiliteit te garanderen ten aanzien van de opvangpartners en onze internationale verbintenissen (bv. hervestigings- en relocatieprogramma)
- het draagvlak bij lokale besturen en inwoners te verbeteren, omdat we geen plotse, snelle beslissingen meer moeten nemen om centra te openen of te sluiten

OD 2.2: Evolueren naar een wendbare organisatie

Om onze missie te kunnen blijven realiseren in een volatiele context, en in het bijzonder om een dynamisch bufferbeleid te ontwikkelen, moet het Agentschap snel en flexibel kunnen reageren. Dit vereist o.a. een versterkte monitoring van het opvangnetwerk, een beheerssysteem voor het activeren en desactiveren van (buffer-)capaciteit, een permanente monitoring van kosten, voorraden, infrastructuur, een aangepast HR-beheer en een duidelijke (interne en externe) communicatie. Alle aspecten van onze interne werking moeten afgestemd worden op deze realiteit.

We werken daarvoor ook actief samen met de asielinstanties in het kader van een versterkte ketensamenwerking.

OD 2.3: Uitwerken van een business continuity plan, incl. contingency planning, voor alle kritische processen

We wensen een meer structurele contingency planning te ontwikkelen. We volgen daarbij de leidraad die ontwikkeld is door het Europese EASO-agentschap dat drie fasen onderscheidt: de voorbereiding op urgenties, het beheren van urgenties, en het opstellen van een verbeterplan op basis van de 'lessons learnt'.

Daarnaast willen we ook beter voorbereid zijn op andere, plotse gebeurtenissen die onze dagelijkse werking in het gedrang kunnen brengen. De Coronacrisis heeft ons hier duidelijk gemaakt dat het Agentschap niet enkel kwetsbaar is voor opvangcrises, maar ook voor andere incidenten. We ontwikkelen een geleidelijke aanpak voor een business continuity plan, bijvoorbeeld in het kader van ICT.

3.3. SD 3: Het realiseren van kwaliteitsvolle dienstverlening die aangepast is aan de specifieke noden van de begunstigde

Het aanbieden van een kwaliteitsvolle opvang en begeleiding aan bewoners is een essentieel onderdeel van onze missie. Dit is een transversale strategische uitdaging.

We investeren gericht in de kwaliteit van de infrastructuur en ontwikkelen een holistische benadering om de veiligheid voor bewoners en medewerkers in de centra te verhogen. We versterken het aanmeldcentrum met het oog op een beter onthaal van de begunstigten.

We wensen de begeleiding van bewoners significant te verbeteren. We richten daartoe een nieuwe dienst 'Personen' op, die de bestaande expertise met betrekking tot generieke trajectbegeleiding, procedurebegeleiding en begeleiding van personen met specifieke behoeften (vb. Gezondheid, NBMV) samenvoegt. Dit zal toelaten om een globale, coherente benadering mbt begeleiding van bewoners te ontwikkelen en synergiën te identificeren. We ontwikkelen nieuwe begeleidingstrajecten en volgen nauwer op hoe ze op het terrein worden toegepast. Dit moet ook toelaten om de medewerkers in de centra beter te ondersteunen en te omkaderen.

OD 3.1 Investeren in de kwaliteit van de materiële voorzieningen

We onderzoeken welke gerichte investeringen we kunnen doen om de kwaliteit van de materiële voorzieningen te verbeteren (vb. sanitair, catering, keukens). We formuleren daartoe horizontale doelstellingen overheen alle centra, waarbij we de verschillen in leefomstandigheden en kwaliteit in de centra willen minimaliseren. Deze investeringen verbeteren de kwaliteit van de opvang, maar verhogen tegelijk ook de zelfredzaamheid van bewoners (vb. Keukens) en de veiligheid van bewoners en medewerkers. In al onze investeringen zijn we tevens aandachtig voor duurzaamheid.

OD 3.2 Reorganiseren en versterken van het aanmeldcentrum

Het aanmeldcentrum is het startpunt van de identificatie en het traject van de verzoekers om internationale bescherming. Het vormt ook de unieke toegangspoort tot ons opvangnetwerk, waar we nauw samenwerken met andere instanties (zoals de Dienst Vreemdelingenzaken, Dienst Voogdij, ea) en organisaties (zoals bijvoorbeeld Rode Kruis/Croix Rouge).

Het aanmeldcentrum vervult daarmee een unieke rol in het opvangnetwerk en heeft een belangrijke taak om de behoeften van elke VIB te screenen, om een menselijke en persoonlijke begeleiding te bieden, om de VIB correct en goed te informeren over het verloop van het opvangtraject en om de VIB te oriënteren naar de meest aangepaste opvangstructuur. Omwille van deze unieke positie moet het aanmeldcentrum bijzonder flexibel en veerkrachtig kunnen omgaan met wijzigingen in de instroom.

Om deze uitdagingen beter aan te kunnen, starten we een reorganisatie van het aanmeldcentrum, waarbij we werken op vijf assen :

- Aanpassen van de organisatiestructuur, waarbij de verschillende diensten nauwer samenwerken aan dezelfde opdrachten
- De trajecten (zowel het standaardtraject als de trajecten voor specifieke groepen) beter structureren en inrichten.
- Mechanismen inbouwen om de verschillende stromen (aankomsten en vertrekken) vlotter te laten verlopen

- Mechanismen inbouwen om flexibeler te kunnen reageren op wijzigingen van de instroom en de bezettingsgraad van het centrum
- Een duidelijke, digitale informatieverstrekking naar de VIB voorzien

We bereiden ons tegelijk ook voor op de verhuis van het aanmeldcentrum naar een nieuwe locatie.

OD 3.3 Nadruk leggen op een aangepaste begeleiding

Binnen de nieuwe dienst 'Personen' wordt een cel 'Algemene en specifieke begeleiding' opgericht die zal werken rond vijf assen: betere opvolging van het generieke begeleidingstraject, verbeteren van de procedurebegeleiding, een betere identificatie van de specifieke behoeften van de VIB, aandacht voor specifieke groepen (vb. LGBTQI, gender...), en het ontwikkelen van flankerende maatregelen in de begeleiding (scholen, tolken, mobiliteit).

We verbeteren de informatieverstrekking aan bewoners. We verstrekken informatie in een taal die de verzoeker beheerst. We bekijken hoe we meer kunnen inzetten op een interactieve en digitale communicatie met de verzoekers en richten één (digitaal) infopunt voor verzoekers op.

We onderzoeken hoe we de zelfredzaamheid van begunstigden kunnen verhogen, bijvoorbeeld door het verschaffen van maaltijdcheques, mobiliteitsbudget, het voorzien van recreatieve activiteiten, het aanbieden van een uitgebreid opleidingsaanbod en het uitbreiden van vrijwilligerswerk. Dit alles in nauwe samenwerking met de nieuwe dienst "Toekomstoriëntatie". Het onderschrijven van de eigen verantwoordelijkheid van de bewoner en het opnemen van deze verantwoordelijkheid door de bewoner is een belangrijk principe hierbij.

OD 3.4 Uitbouwen van een dienstverlening voor gezondheid

Tijdens de sanitaire crisis ten gevolge van Covid-19 is gebleken dat we beschikken over bijzonder performante medische diensten, en dat zij cruciaal zijn om onze missie te realiseren. Om de huidige dienst te versterken, wordt deze geïntegreerd in de nieuwe dienst 'Personen', waarbij we onze dienstverlening wensen uit te breiden naar een bredere benadering van gezondheid. We hebben daarbij aandacht voor curatieve aspecten maar ook voor preventieve aspecten van gezondheid - zowel voor lichamelijke als mentale gezondheid - en werken daarvoor samen met externe partners.

OD 3.5 Verder inzetten op de specifieke noden van minderjarige begunstigden

De bestaande cel voor niet-begeleide minderjarige vreemdelingen wordt geïntegreerd in de nieuwe dienst 'Personen' en wordt uitgebouwd naar een cel 'jongeren' (tussen 0 en 25 jaar) die het beleid coördineert inzake de niet-begeleide minderjarige vreemdelingen, andere minderjarigen en tenslotte ook jongvolwassenen (ex-NBMV of kwetsbare jongvolwassenen tot 25 jaar). We ontwikkelen trajecten die beantwoorden aan hun specifieke noden, in samenwerking met andere actoren (waaronder jeugdhulp)

We blijven ook inzetten op de structurele inbedding van het preventief en herstelgericht werken, in de hele organisatie.

OD 3.6 Streven naar een veilige leefomgeving

De veiligheid van onze medewerkers en bewoners is uitermate belangrijk voor Fedasil. We werken dan ook ons incidentenbeleid verder uit tot een strategisch project, waarbij we maatregelen nemen om incidenten zoveel mogelijk te voorkomen, gepast te reageren, het aantal incidenten significant te verminderen en de impact ervan te beperken.

Dit is een transversale uitdaging die dan ook een holistische benadering vraagt. We bouwen daarbij voort op ervaringen uit het verleden, benchmarken met andere organisaties, verbeteren de registratie en monitoring van incidenten, investeren in preventie (verbeteren van de kwaliteit van de infrastructuur, vormingen voor medewerkers, etc.) en gaan na hoe samenwerking met andere actoren (vb. Justitie, mogelijkheden voor tijdelijke nachtopvang etc.) het beheer van incidenten kan verbeteren, en de veiligheid van medewerkers en bewoners kan verhogen. Dit project heeft raakvlakken met andere strategische projecten (zoals het strategische project 'kwaliteit') en doelstellingen in dit managementplan (vb. In het kader van welzijn van medewerkers)

OD 3.7 Versterking van de samenwerking met opvangpartners

We willen de goede relatie met de grote opvangpartners - die reeds vele jaren bestaat - voortzetten. We zoeken samen met hen hoe we de bestaande samenwerking kunnen verdiepen, en ervaringen en kennis wederzijds kunnen uitwisselen.

3.4. SD4: Het aanbieden van kwaliteitsvolle begeleiding die de begunstigde voorbereidt op de toekomst

Het verblijf in ons opvangnetwerk is tijdelijk. Fedasil wil de bewoners zo goed mogelijk begeleiden bij en voorbereiden op de toekomst, ongeacht of deze in België of elders ligt. Er is een duidelijke verwachting tegenover Fedasil om verzoekers intensief te begeleiden tijdens de periode dat ze wachten op het antwoord op hun verzoek. Een integratietraject kan al opgestart worden zodat ze goed voorbereid worden op het leven dat na een erkenningsbeslissing zal volgen. Omgekeerd zullen ze van in het begin bewust gemaakt worden dat terugkeer zal volgen na een afwijzing.

Fedasil wil deze begeleiding intensifiëren, en richt daartoe een nieuwe dienst 'Toekomstoriëntatie' op, die de bestaande diensten 'Vrijwillige terugkeer', 'Hervestiging' en een nieuwe cel 'Deelname aan de samenleving' zal herbergen. Dit moet ons toelaten om nieuwe begeleidingstrajecten te ontwikkelen en een meer coherent beleid te voeren, in nauwe samenwerking met andere diensten, maar ook met vele externe stakeholders zoals de steden en gemeenten.

OD 4.1: Voorbereiden van de begunstigde op een deelname aan het maatschappelijke leven

We willen de komende jaren inzetten op het uitwerken van een aanbod voor activering en competentieverwerving als aanvullend deel van het algemene begeleidingstraject waar een VIB gebruik van kan maken. Daarom wordt een specifieke dienst opgericht die hier doelgericht aan zal werken, en waarbij we overgaan van een "projectmodus" naar een recurrente activiteit binnen Fedasil.

De voorbije jaren werden rond activering en competentieverwerving, verschillende initiatieven opgezet en samenwerkingen met organisaties en werkgevers opgestart, zowel op lokaal niveau als op niveau van de hoofdzetel. Daarnaast werden in het kader van Europese projecten ook enkele studies en pilootprojecten georganiseerd. Om de resultaten van deze initiatieven beter te benutten, brengen we ze beter in kaart en bouwen ze uit tot structurele processen en partnerschappen.

Het is van belang dat ruimte wordt voorzien voor het pre-screenen van ervaring en competenties zodat opleidingen of jobs gericht kunnen worden aangeboden aan bewoners (in samenwerking met de bevoegde overheden), bedrijven geïnformeerd kunnen worden over de mogelijke werkkrachten in hun regio en de belangrijkste drempels geïdentificeerd en aangepakt kunnen worden.

Integratie is een uiterst complexe materie, waarin verschillende overheden hun eigen bevoegdheden hebben. Fedasil is dan ook sterk afhankelijk van andere federale en regionale actoren en overheden inzake werk, onderwijs en mobiliteit. Voor Fedasil is het van fundamenteel belang dat er een overkoepelend beleid met duidelijke prioriteiten, doelgroepen, ... bepaald wordt. De aangekondigde Interministeriële Conferentie dient hierbij een cruciale rol te spelen. Indien er geen overkoepelend beleid is en niet alle bevoegde instanties van de tewerkstelling van verzoekers om internationale bescherming een prioriteit maken, dreigt de impact van de acties van Fedasil aanzienlijk minder effect te hebben.

OD 4.2: Optimaliseren van de interne werking m.b.t. vrijwillige terugkeer

Om de werking inzake vrijwillige terugkeer te versterken, werken we rond drie assen: we versterken de aanpak om de doelgroep te bereiken, we investeren in de begeleidingstrajecten, en versterken de re-integratiesteun.

Voor elk van deze assen willen we de samenwerking verbeteren met stakeholders en andere overheden (zoals de Dienst Vreemdelingenzaken) - elk binnen de eigen bevoegdheden. We volgen ook de meest recente internationale evoluties van nabij op.

We willen de doelgroep beter in kaart brengen, informeren en toeleiden naar de begeleidingstrajecten. Het *outreach*-team wordt versterkt om migranten zonder wettig verblijf hetzij zelf te informeren, hetzij om samen te werken met andere eerstelijnsmedewerkers die in contact komen met deze doelgroep. Dit moet de mogelijkheden voor vrijwillige terugkeer meer bekend maken en het draagvlak vergroten. We werken daarbij intensief samen met de (groot)steden en middenveldorganisaties.

We versterken de begeleidingstrajecten op maat van de verzoekers om internationale bescherming die binnen ons opvangnetwerk verblijven. We garanderen de continuïteit van de begeleiding (tijdens en na het verzoek om bescherming) door het ontwikkelen van coachingstrajecten, en door deze voortdurend af te stemmen met steden, middenveldorganisaties en de Dienst Vreemdelingenzaken. We leggen de link tussen het federale en lokaal beleid met betrekking tot mensen zonder wettig verblijf die zich buiten de opvang bevinden.

We versterken de re-integratiesteun en werken obstakels verder weg die een vrijwillige terugkeer bemoeilijken. We breiden daartoe het aanbod in de landen van herkomst uit en zullen meer rechtstreeks communiceren met de doelgroep in België. We passen de re-integratiesteun aan in functie van de noden op het terrein, en op maat van de doelgroep. We besteden daarbij bijzondere aandacht aan kwetsbaarheden, niet-begeleide minderjarigen en families met kinderen.

Op Europees niveau houden we de vinger aan de pols, en blijven prominent aanwezig waar er een belangrijke meerwaarde is voor Fedasil.

OD 4.3: Optimaliseren en verankeren van de relocatie en resettlement programma's

De dienst Toekomstoriëntatie wordt ook verantwoordelijk voor het uitvoeren en verder optimaliseren, verankeren en consolideren van de Belgische programma's van hervestiging, relocatie en andere legale migratiekanalen en de daaraan gekoppelde Belgische engagementen. Het 'community sponsorship'- project wordt voortgezet en uitgebreid. Deze programma's moeten verankerd worden binnen de (operationele) werking van het Agentschap.

De verdere ontwikkeling van BELCO en BELCO+, een kwaliteitsvol en gegarandeerd transferbeleid en duurzame lange termijn-oplossingen (opvang en begeleiding) voor de doelgroep na aankomst in België staan centraal voor alle legale migratiekanalen (hervestiging, relocatie, legal migration projecten, etc.) en moeten een voorbeeld zijn op internationaal niveau. Deelname aan Europese en internationale fora omtrent deze onderwerpen blijft belangrijk.

We blijven inzetten op de vele partnerschappen op nationaal niveau en breiden die uit waar nodig en mogelijk. Een belangrijke rol is daarbij ook weggelegd voor steden en gemeenten.

3.5. SD5: Het sturen en ondersteunen van de federale centra en het versterken van hun beheer

De federale opvangcentra zijn het hart van onze organisatie, en voeren de kwaliteitsvolle opvang aan onze bewoners uit. Ze vormen de belangrijkste schakel voor een kwaliteitsvolle dienstverlening aan de bewoners. We willen de opvangcentra hier nog beter in ondersteunen en hun realisaties beter monitoren. We doen dit o.a. door het versterken van geharmoniseerde processen (goede praktijken). Maar ook door meer ondersteuning te geven aan onze medewerkers op het terrein, en door de centra goed op te volgen en gedifferentieerd aan te sturen, dragen ze bij aan de realisatie van de doelstellingen van de hele organisatie.

OD 5.1: Versterken van de strategische sturing van de centra

We versterken de begeleiding, ondersteuning en aansturing van de federale centra via het invoeren van een beleidscyclus voor de centra (die geïntegreerd is in de strategische cyclus van de organisatie, zie SD1), het uitwerken en opvolgen van geïntegreerde jaaractieplannen en het bepalen van resultaatgebieden met bijhorende indicatoren. Hiervoor worden verschillende tools ontwikkeld en verbeterd (YAP, KPI's etc.).

Onze doelstelling hierbij is om de autonomie van de federale centra voor de uitvoering van deze doelstellingen - het subsidiariteitsprincipe indachtig - waar mogelijk te versterken, maar gelijktijdig een adequate monitoring van de centra te realiseren, zodat die centra die het nodig hebben, snel en adequaat kunnen bijgestuurd, ondersteund en begeleid worden.

De regionale directies zijn functioneel verantwoordelijk voor de goede werking van de federale centra. Zij focussen daarbij op de ondersteuning en opvolging van de uitvoering van bestaande richtlijnen en instructies die op centraal niveau gemaakt zijn. De regionale directies gaan periodiek langs bij de centra om de realisatie van de doelstellingen en de bestaande richtlijnen op te volgen, in nauw overleg met alle betrokken centrale diensten en de lokale directies. Ze zorgen er ook voor dat centrale aanbevelingen, zoals de resultaten van de kwaliteitsaudits, transversale actieplannen, en van preventieaudits, goed opgevolgd worden.

De realisatie van de doelstellingen wordt ook gebruikt als basis voor de evaluatie van de centrumdirecteurs.

Om deze taken te realiseren versterken we de regio's.

OD 5.2: Harmoniseren van de operationele werking van de centra

We creëren een kader waarbinnen de werking van de centra beter op elkaar wordt afgestemd, alsook op de behoeften van de centrale diensten. Dit verhoogt de kwaliteit van onze dienstverlening, bijvoorbeeld omdat het toelaat om vormingspakketten te organiseren voor bepaalde functies in de centra. Het verhoogt de flexibiliteit van de organisatie (sneller opbouwen en afbouwen van capaciteit). Binnen dit kader zal er voldoende ruimte zijn voor eigen initiatieven, rekening houdend met de specifieke kenmerken en eigenschappen van elk centrum.

De verschillende centra hebben de voorbije jaren zelf heel wat eigen initiatieven ontwikkeld om de werking en dienstverlening te verbeteren. We versterken de bestaande lerende netwerken, zodat deze goede praktijken nog meer kunnen gedeeld worden tussen de centra en met de partners - en zodat ze bijdragen aan meer harmonisering en implementatie van goede praktijken.

Om onze medewerkers in de centra beter te ondersteunen, investeren we in de ontwikkeling van uniforme trajecten voor generieke begeleiding (procedurebegeleiding, groepswerking, onderwijs), alsook trajecten voor personen met specifieke kwetsbaarheden (vb. psychosociale begeleiding). We

stellen draaiboeken en handleidingen ter beschikking van de centra. Tevens worden op regelmatige tijdstippen plaatsbezoeken ingepland.

Ook voor startende centra voorzien we de nodige handboeken en opleidingen.

OD 5.3: Creëren van een duurzame relatie tussen de centra en FHQ

Een vlotte samenwerking tussen de centrale diensten en de centra is een belangrijke voorwaarde om onze kwaliteit te verhogen en om flexibel te reageren op wijzigingen in de omgeving. We onderzoeken op welke wijze we de samenwerking tussen de centrale diensten en de centra kunnen stroomlijnen. Er dient een organische samenwerking te ontstaan waarbij de centra de behoeften die ze hebben om de doelen te bereiken, kunnen formuleren - en waarbij zij hierover de nodige inspraak en feedback krijgen. Anderzijds is er een centrale rol waarbij instructies en richtlijnen worden vastgelegd door de centrale diensten. Enkele uitgangspunten voor deze samenwerking zullen o.a. zijn: de cruciale rol van de regio's en het versterken ervan, de nood aan duidelijke begeleidingstrajecten, de keuze voor subsidiariteit aangaande het aansturen van de opvangcentra, de nood aan harmonisering van de werking van de centra en een structurele samenwerking en permanente afstemming tussen operaties en ondersteunende diensten.

De hoofdzetel moet de medewerkers ook beter kunnen ondersteunen, bijvoorbeeld door het aanbieden van uitgewerkte handboeken, het uitwerken van begeleidingstrajecten voor bewoners, en het versterken van een algemeen opleidingsaanbod, o.m. rond omgaan met agressie, voor onze medewerkers in de centra.

We investeren tevens in de interne communicatie tussen de centra en het hoofdkantoor via de verdere uitbouw van reeds bestaande initiatieven - zoals de G40 - en het ontwikkelen van nieuwe tools en communicatiekanalen. Daarenboven zal ook extra aandacht besteed worden aan het opzetten van organisatie-brede events.

3.6. SD6: Het ontwikkelen van een organisatie die inzet op haar mensen en deze maximaal ondersteunt

Uit de omgevingsanalyse - die werd uitgevoerd als voorbereiding op dit managementplan - is gebleken dat onze medewerkers onze grootste sterkte zijn. Ze zijn uitzonderlijk gedreven en doordrongen van onze missie. Ze zijn flexibel, staan bekend om hun expertise en hun uitermate mensgerichte aanpak.

Maar onze medewerkers voelen zich te weinig ondersteund door - en verbonden met - de organisatie. De opeenvolgende crises hebben een enorme druk op hen gelegd. De aaneenschakeling van openingen en sluitingen van centra, gekoppeld aan een precaire contractuele situatie, hebben geleid tot onzekerheid over de eigen loopbaan en een groot verloop van medewerkers.

Het ondersteunen en motiveren van onze medewerkers is een transversale uitdaging, die aan de grondslag ligt van alle andere strategische doelstellingen in dit plan. Het beoogde flexibele beheer van het opvangnetwerk (zie SD 2) en de aangepaste governance (zie SD 1) moeten rust, voorspelbaarheid en stabiliteit brengen voor onze medewerkers, zodat ze niet meer geconfronteerd worden met de chaos van voortdurende openingen en sluitingen van centra. De investeringen in de kwaliteit van opvang en begeleiding moeten de dagelijkse werkomstandigheden en de veiligheid op het werk sterk verbeteren. Onze investeringen in versterkte begeleidingstrajecten (zie SD 3), begeleiding bij de voorbereiding op de toekomst (zie SD 4), de ondersteuning van het delen van goede praktijken (zie SD 5), moeten onze medewerkers de uitrusting, de middelen en ondersteuning geven om hun dagelijkse activiteiten beter te kunnen uitoefenen.

Daarnaast willen we een duurzaam en inclusief HR-beleid ontwikkelen, dat aangepast is aan de nieuwe, wendbare, organisatie die we met dit managementplan beogen. We willen een gericht competentiebeleid voeren, waarbij we als organisatie de juiste competenties aantrekken en behouden, en waarbij medewerkers hun competenties beter kunnen inzetten en permanent ontwikkelen. We willen medewerkers beter betrekken bij de organisatie, door te investeren in hun welzijn, onze waarden beter te laten leven, en onze interne communicatie te versterken.

OD 6.1: Evolueren naar een proactief en dynamisch HR-beleid

Ons HR-beleid moet proactief en dynamisch zijn, en geïntegreerd in de globale strategie van het Agentschap.

Met het oog op een optimale en flexibele inzet van medewerkers ontwikkelen we een strategische en operationele personeelsplanning die snel en efficiënt mee kan bewegen in het kader van een dynamisch bufferbeleid.

We versterken de cohesie tussen de HR-dienstverlening op centraal en decentraal niveau, waarbij het principe van subsidiariteit in het middelpunt staat.

We werken een kwaliteitsvol beleid uit dat de volledige 'employee journey' bevat en de processen binnen elke stap optimaliseert: het rekruteren en selecteren, het onthaalbeleid waarmee we nieuwe medewerkers beter willen integreren in de organisatie, het ontwikkelen van de competenties van onze medewerkers gedurende hun carrière, het inbouwen van exit-gesprekken bij het vertrek, etc.

We onderzoeken de mogelijkheden om de loopbaan van onze medewerkers verder uit te bouwen, o.a. door de mogelijkheden die het statuut van het Agentschap ons biedt, optimaal te gebruiken. In het kader van een geoptimaliseerd retentiebeleid zal de focus (onder meer) ook liggen op de ontwikkeling van een dynamische loopbaan. We werken tevens aan een nieuwe beleid rond het type arbeidscontracten voor de medewerkers.

OD 6.2: Creëren van een lerende organisatie

We evolueren naar een lerende organisatie waarin continue ontwikkeling centraal staat, en waar werken en leren geïntegreerd verlopen. De doelstelling is om voor elke medewerker een vormingstraject op maat te voorzien, zodat iedereen de mogelijkheid krijgt zijn/haar talenten te ontwikkelen volgens eenieders capaciteiten, loopbaanfase, etc. Dit zal onze medewerkers toelaten om te groeien in hun huidige functie of door te groeien naar een nieuwe functie. Voor bepaalde functies stellen we een gestructureerd vormingspakket samen, die alle medewerkers in deze functies moeten volgen. Zo garanderen we een gelijke kwaliteit van opvang en begeleiding, ongeacht de opvangstructuur.

De leidinggevende speelt een cruciale rol in het creëren van een lerende organisatie en het evolueren naar een ontwikkelingsgerichte feedback cultuur, in lijn met de evaluatie en herziening van crescendo. We installeren een duidelijke visie over leiderschap, gebaseerd op de ‘nieuwe visie op leiderschap voor de federale overheid’ (ontwikkeld door FOD BOSA) en oriënteren het vormings- en trainingsaanbod op coaching, feedback geven en resultaatgerichte aansturing.

We stimuleren de permanente vorming en ontwikkeling van onze medewerkers eveneens via het installeren van verschillende leerplatformen (werkplekleren, e-learning, intervisiegroepen, leernetwerken, maatopleiding, webplatforms, meter/peter principe, coaching, ...) om optimaal te kunnen inspelen op de noden van zowel de organisatie als het individu.

De diverse uitdagingen waarmee het Agentschap geconfronteerd werd, hebben geleid tot heel wat nieuwe kennis en ervaring. Door het opstellen van een actieplan rond kennismanagement - en door in te zetten op het verzamelen en delen van geleerde lessen - kunnen we deze nieuwe kennis en expertise maximaal benutten, het dynamische bufferbeleid beter ondersteunen en de evolutie naar een netwerkorganisatie mee vorm geven en verankeren.

OD 6.3: Versterken van de employer branding

Fedasil is een “merk” dat nog steeds vele kandidaat-medewerkers aantrekt. De missie en het imago van Fedasil is voor velen aantrekkelijk, voornamelijk - maar niet enkel - binnen de “sociale sector”. Maar meer een meer botsen we op onze limieten, en worden we geconfronteerd met functies op cruciale posities, die niet ingevuld raken.

We willen een aantrekkelijke werkgever zijn en blijven, 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. We streven ernaar om van onze medewerkers ware ambassadeurs van de organisatie te maken. Dit is bij uitstek een transversale doelstelling, die acties vraagt op verschillende domeinen.

We zetten daarnaast in op het uitbouwen van een diversiteitsbeleid over alle directies en diensten van Fedasil heen.

OD 6.4: Investeren in het welzijn van onze medewerkers

Het welzijn en de tevredenheid van onze medewerkers is één van onze prioriteiten. Tevreden medewerkers zijn gezonder, veerkrachtiger, meer betrokken en productiever en zijn ambassadeurs van onze organisatie.

We investeren in een uitgewerkt welzijnsbeleid en monitoren het welzijn van onze medewerkers via specifieke indicatoren (bv. jobtevredenheid, personeelsverloop, langdurige afwezigheid, etc.), bevestigingen (risicoanalyse, personeelstevredenheidsenquête) en lanceren initiatieven om het welzijn te verhogen (bv. stimuleren van goede teamrelaties, uitbouwen van een open en positieve bedrijfscultuur waarbij vertrouwen, waardering, feedback en ondersteuning centraal staat, plannen

van acties in het kader van preventie van stress en burn-out, etc.). We hechten bovendien veel aandacht aan een goed evenwicht tussen werk en privé voor onze medewerkers waarbij we inzetten op hybride werken, flexibele werkuren, etc. We ontwikkelen maatregelen om de werkdruk te beheersen, ook wanneer de bezettingsgraad sterk zou wijzigen.

OD 6.5: Laten leven van de kernwaarden van Fedasil binnen het Agentschap

We willen de vier kernwaarden van de organisatie (nl. respect, klantgerichtheid, onpartijdigheid en discretie) blijvend introduceren op alle niveaus van de organisatie. We beogen daarmee dat medewerkers te allen tijde handelen volgens deze waarden, maar ook dat ze zich sterker betrokken voelen en zich meer kunnen identificeren met de organisatie.

We onderzoeken de mogelijkheid om cultuurtrajecten uit te stippelen, die moeten bijdragen aan de sensibilisering omtrent de waarden doorheen alle lagen van de organisatie. We zetten medewerkers in als ambassadeurs voor deze waarden.

Tevens werken we verder aan een geïntegreerd integriteitsbeleid, waar de correcte omgang met mensen - zowel medewerkers als begunstigden - en middelen, centraal staat.

OD 6.6: Versterken van de interne communicatie

We willen tegenover onze medewerkers transparant zijn over de initiatieven, beslissingen, projecten en resultaten in de organisatie. We optimaliseren daartoe de bestaande communicatietools en ontwikkelen nieuwe kanalen (zoals een nieuw intranet).

De verschillende geledingen in de organisatie (opvangcentra, centrale directies, management) zijn geen 'eilanden' maar zijn allemaal essentiële schakels in de organisatie. Het is onze uitdrukkelijke wens om deze schakels beter te verbinden en momenten van uitwisseling te stimuleren. We investeren in bestaande initiatieven, zoals het forum voor middle management (de zogenaamde 'G40'), of de lerende netwerken op regionaal niveau. We onderzoeken hoe we meer medewerkers kunnen bereiken voor dergelijke uitwisselingsmomenten, zoals de recent georganiseerde 'Speak-up'-meetings.

3.7. SD7: Het doelgericht inzetten van de materiële middelen van de organisatie

De ondersteunende diensten zijn cruciaal voor het realiseren van de ambities van dit managementplan. De verschillende strategische doelstellingen kunnen slechts bereikt worden wanneer zij de nodige materiële, financiële en technische middelen daartoe ter beschikking hebben.

Zo is een flexibel en kwaliteitsvol opvangnetwerk enkel mogelijk wanneer de juiste investeringen in de infrastructuur worden gedaan, wanneer er voldoende kwalitatief materiaal beschikbaar is, wanneer er voldoende en correcte financiering is, en de nodige digitale middelen beschikbaar zijn om de taken uit te voeren.

De rol van de ondersteunende diensten is bij uitstek transversaal. Het is dan ook van essentieel belang dat zij goed werken. We focussen ons daarom de eerstkomende maanden op het stabiliseren van deze diensten en het invullen van het volledige personeelskader. Nadien willen we stappen zetten om de maturiteit te verhogen en de diensten geleidelijk uit te bouwen tot sterke Ondersteunende Diensten.

OD 7.1: Uitbouwen van een toekomstgerichte IT-strategie en -governance

We werken een IT-governance structuur en -strategie uit die in lijn zijn met de algemene strategie van de organisatie en flexibel kunnen inspelen op eventuele wijzigingen in de noden van de organisatie. De aanbevelingen die werden geformuleerd in de recente IT Governance audit van FIA zullen hierin onze leidraad vormen. Daarenboven stellen we een meerjarenplan op om de maturiteit van de ICT-dienst geleidelijk te verhogen. Concreet betekent dit ondermeer de uitbouw van een IT-portfolio (afgestemd met de strategische projectportfolio van de organisatie), afstemming tussen de verschillende projecten en hun sponsors (SLA), opstellen van een service catalogus, bepalen van de IT architectuur van de organisatie, uitbouw van transparante rapportering, ed.

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.

OD 7.2: Verbeteren van de digitale werking van het Agentschap

We analyseren welke processen en activiteiten we (verder) kunnen digitaliseren. We voorzien de nodige IT-tooling en opleiding voor alle medewerkers binnen Fedasil, o.a. in functie van de digitale werkplek, telewerken, zodat medewerkers beter samen kunnen werken aan documenten (vb. Office 365). De ICT-dienstverlening naar de centra wordt verbeterd, en verouderde applicaties worden gemoderniseerd.

We werken verder aan de ontwikkeling van het Datawarehouse, zodat we de analyse en rapportering over gegevens kunnen verbeteren, in lijn met de datastrategie van het Agentschap (zie SD 1).

Het programma 'Match-It' is een hefboom om de kernprocessen van het Agentschap te stroomlijnen en te digitaliseren. De voorbije jaren werden enorme stappen vooruit gezet, met o.a. het digitaliseren van het plaatsbeheer en recent de ontwikkeling van de eerste fase van het digitale sociaal dossier. We werken verder aan de uitwerking van Match-It tot een geïntegreerde applicatie die overheen de gehele organisatie en netwerk-breed gebruikt wordt. Match-It is essentieel in het versterken van de rol van Fedasil als centrale actor binnen het opvangbeheer van verzoekers om internationale bescherming.

We investeren ook in het digitaliseren van onze medische processen en dienstverlening.

OD 7.3: Stroomlijnen van de werking van het aankoopbeleid

Voor de dienst Overheidsopdrachten wordt gestreefd naar de creatie van een dienst waar de nadruk ligt op een scherpe technische competentie. Dit houdt in dat de dienst zal streven naar een kwaliteitsvolle output ten aanzien van de andere diensten en centra, in het bijzonder wat de ondersteuning op vlak van overheidsopdrachten betreft. Anderzijds zal de dienst eigenaar zijn van een aantal globale overheidsopdrachten die cruciaal zijn voor het Agentschap in zijn totaliteit.

De dienst zal actief meewerken aan de delegatie van bevoegdheden aan de centra. Essentieel hieraan is de kennisoverdracht aan de centra. Dit zal gerealiseerd worden door het organiseren van de nodige opleidingen. Logischerwijs houdt dit ook in dat de dienst zal blijven investeren in het verzamelen van know-how om deze naar de centra over te dragen. Verder zal er gestreefd worden naar een sterke controle over de kwaliteit van de overheidsopdrachten, zodat kan bijgestuurd waar nodig (subsidiariteitsprincipe).

De dienst zal gestroomlijnde en efficiënte procedures uitwerken om de dossiers zo snel mogelijk te behandelen. Er wordt gekozen voor een allesomvattende aanpak, waarin zoveel mogelijk actoren zo snel mogelijk betrokken worden (IF, B&F,...). Een belangrijk gegeven hiervoor is een optimaal gebruik van de digitale tools (okidoc, e-procurement,...) die ter beschikking staan. Deze tools, in combinatie met een sterke administratieve discipline, zullen de dienst in staat stellen te waken over de volledigheid van de dossiers.

De dienst zal actief deelnemen aan de transversale werking en zoveel mogelijk trachten te werken over de grenzen van de verschillende diensten.

OD 7.4: Optimaliseren van de inzet van de financiële middelen

We optimaliseren het beheer en de inzet van onze financiële middelen, door periodieke analyses uit te voeren van onze (grootste) uitgaven en meer transparantie te creëren inzake opvangkosten en de daaraan gekoppelde beheerskosten. We ontwikkelen een aangepast financieringsmodel en budgettair beheersmodel in het kader van het dynamische bufferbeleid.

Daarnaast wordt er ingezet op het ontwikkelen en implementeren van een nieuw boekhoudkundig pakket/ERP.

Periodiek worden proactief bepaalde kosten geanalyseerd, en wordt met open blik bekeken of en hoe bepaalde processen/uitgaven op een andere manier kunnen gedaan worden (cfr spending review). Het Agentschap zal tevens de delegatie van bevoegdheid herbekijken, met het oog op maximale wendbaarheid en subsidiariteit.

OD 7.5: Investeren in en verbeteren van het beheer van de infrastructuur

We investeren in het beheer van de infrastructuur om de kwaliteit van de opvang te verhogen d.m.v. het in kaart brengen van de noden van de federale centra, het onderzoeken van de mogelijkheden rond co-sourcing van infrastructuur en het verder inzetten van de samenwerking met de Regie der Gebouwen en met Defensie.

De betrokken directies werken samen in de zoektocht naar en prospectie van bijkomende gebouwen in het kader van het dynamisch bufferbeleid.

Daarnaast evolueren we van individuele investeringsplannen per centrum naar een globaal en holistisch plan overheen de centra, waarin horizontale doelstellingen geformuleerd worden. De verschillen in leefomstandigheden en -kwaliteiten in de bestaande centra onderling moeten zo op termijn worden geminimaliseerd en tot een gestandaardiseerd niveau worden herleid.

Dit gaat hand in hand met het in kaart brengen, beheersen en waar mogelijk rentabiliseren van de onderhouds- en verbouwkosten in de centra. O.a. schaalvergroting van aanbestedingen voor werken en standaardisering van de gebouwuitrusting zijn nuttige instrumenten daartoe.

Het beheer van de wettelijke verplichtingen in verband met stedenbouw, milieuwetgeving, maar ook onderhoud en keuringen van bijvoorbeeld de technische- en veiligheidsinstallaties dient beter in kaart gebracht te worden en de procedures hieromtrent moeten uitgeschreven worden.

De dienst Infrastructuur zal hiervoor verder uitgebouwd worden. Opleiding en vorming van de medewerkers van de dienst zullen zorgen voor een permanente actualisering op vlak van technieken, evoluties, budgettering, wetgeving, ...

Daarnaast wordt specifieke aandacht besteed aan de zoektocht naar een nieuw hoofdkantoor voor de centrale diensten.

OD 7.6: Optimaliseren van de logistieke werking

De logistieke dienst werkt zeer operationeel ter ondersteuning van de centra en het hoofdkantoor.

Om een flexibel opvangbeleid mogelijk te maken zal de logistieke dienst de strategische voorraad aan materiële middelen dynamisch moeten beheren, o.a. door het uitbouwen van een logistieke hub die de opvangcentra snel kan bevoorraden.

We volgen ook de voorraden in de opvangcentra zelf permanent op, zodat we bij een acute situatie de materiële goederen snel kunnen verplaatsen naar het centrum waar ze nodig zijn.

Deze ambities vereisen dat de logistieke dienst kan rekenen op betrouwbare leveranciers en dienstverleners. Daarom bepalen we prestatie-indicatoren voor leveranciers en dienstverleners en werken we een geïntegreerd opvolgingssysteem van de leveringen en prestaties uit, in samenwerking met de interne klanten (opvangcentra, regio's, hoofdzetel, loketten vrijwillige terugkeer, ...).

De logistieke dienst zal ook zijn rol opnemen in het verzekeren van het principe dat een verzoeker om internationale bescherming recht heeft op dezelfde materiële hulp ongeacht het opvangcentrum waarin hij verblijft.

OD 7.7: Ontwikkelen van een klimaat- en duurzaamheidsbeleid

We zijn ons terdege bewust van onze sociale en maatschappelijke rol als organisatie. Daarom werkt het Agentschap een concrete visie en beleid uit rond klimaat en duurzaamheid, incl. bijhorende indicatoren.

Hierbij zal o.m. aandacht worden besteed aan een duurzaam mobiliteitsbeleid (elektrische wagens, fietsen, autodelen, etc.), het energiezuiniger maken van onze gebouwen, het evalueren van onze elektriciteitscontracten, de aankoop van duurzame en circulaire producten en materialen, het beleid rond buitenlandse missies, etc. Er zal getracht worden om in samenwerking met de Regie der Gebouwen aan te sturen op implementering van groene en energiezuinige technieken zoals warmtepompen, zonnepanelen, ledverlichting, ..., maar ook een betere isolatie, reductie van verbruik en afbouwen van gebruik van fossiele brandstoffen.

Deze ambities kaderen in de Europese Green Deal doelstellingen. We bereiden onze infrastructuur nu reeds voor om tegen 2050 energieneutraal te zijn.

Fedasil wil hierin als openbare instelling een voorbeeldfunctie opnemen en dient de samenwerking met de Regie der Gebouwen op dit vlak te intensifiëren.

3.8. SD8: Een actieve rol spelen in de multi-actor omgeving van asiel en migratie

Asiel en migratie is bij uitstek een thema waar veel verschillende actoren bij betrokken zijn, zowel overheden - op verschillende bestuursniveaus - als organisaties. Fedasil kan haar missie slechts realiseren door een gerichte samenwerking met deze partners. Daarnaast wil Fedasil verder inzetten op een gedifferentieerde samenwerking met de externe stakeholders, evenals de brede maatschappij.

OD 8.1: Uitwerken van een geïntegreerd stakeholdermanagement

We hebben doorheen de jaren heel wat partnerschappen uitgebouwd op verschillende niveaus. We werken structureel samen met de opvangpartners voor het beheer van het opvangnetwerk, en werken samen met verenigingen en gespecialiseerde partners in het kader van specifieke projecten. Er zijn heel wat dagelijkse samenwerkingen met regionale overheden, lokale overheden en organisaties, scholen, cultuur- en sportverenigingen... Deze samenwerking omvat zowel onze activiteiten inzake opvang, begeleiding als vrijwillige terugkeer.

In een volgende fase is het voor Fedasil belangrijk om deze samenwerkingen beter te kunnen beheren en structureren. We ontwikkelen een doordacht stakeholdersbeleid, waarbij we duidelijke keuzes maken over hoe we de samenwerking met iedere stakeholder best vorm geven. We willen de resultaten van (proef-)projecten beter kunnen borgen in de dagelijkse werking van het Agentschap.

OD 8.2: Verdieping van de structurele samenwerking rond specifieke thema's

We willen meer structurele samenwerkingsverbanden ontwikkelen met andere actoren over enkele cruciale thema's voor de bewoners (zoals huisvesting, onderwijs, vervoer,...).

Gezien de nieuwe verwachtingen tegenover het Agentschap inzake (de voorbereiding op) activering en integratie van verzoekers om internationale bescherming (zie SD 4) onderzoeken we de mogelijkheden om nieuwe structurele samenwerkingen op te zetten met regionale overheden - met respect voor de bevoegdheden van elk overheidsniveau - of om bestaande samenwerkingen uit te breiden, zoals de samenwerking met steden die ook actief zijn inzake resettlement en vrijwillige terugkeer.

OD 8.3: Bijdragen aan een correcte beeldvorming van asiel en migratie

Asiel en migratie staan in het brandpunt van de actualiteit en het maatschappelijk debat. Fedasil wil een bijdrage leveren tot dit debat door respectvol, helder en proactief te communiceren en correcte, objectieve informatie te verspreiden over de activiteiten van het Agentschap, opvang, asiel en migratie. We ontwikkelen strategieën om het debat te depolariseren en 'fake news' te bestrijden, onder andere via de sociale media.

We streven naar een moderne overheidscommunicatie die mee is met haar tijd, door te blijven evolueren en in te zetten op nieuwe media. De externe communicatie van Fedasil, als deel van de federale overheidsvoorlichting, is neutraal en feitelijk en onderscheidt zich van de politieke communicatie. We willen verder het lokaal draagvlak voor onze centra versterken door betrokken buurten te creëren. We structureren het overleg met de lokale overheden en verschaffen duidelijke informatie over de opening, werking en sluiting van opvangcentra in steden en gemeenten.

OD 8.4: Versterken van internationale samenwerking rond asiel en migratie

We zetten in op het uitbouwen van netwerken met preferentiële partnerorganisaties (COA, OFII, EASO, Frontex, Enabel, etc.) om onze kennis te delen en de werking van het Agentschap verder te optimaliseren. De uitdagingen waarmee onze Europese partners geconfronteerd worden, zijn immers in vele gevallen gelijkaardig aan de uitdagingen waarmee het Agentschap te kampen heeft. We bestendigen en maken van Fedasil een leading agency op vlak van opvang, terugkeer, legale migratie e andere domeinen gelinkt met onze missie.

Fedasil zal prioriteiten stellen rond het opzetten van internationale projecten, thematisch en geografisch. Zo ziet Fedasil opportuniteiten m.b.t. kennisdeling rond (grootschalige) proefprojecten (bv. het project betreffende circulaire migratie). Daarnaast komt er een duidelijk beleid rond het inzetten van de expertise van Fedasil in het buitenland via korte termijn opdrachten via bv. EASO, Frontex (binnen en buiten Europa), en zal er ook ingezet worden op een actiever beleid rond Seconded National Experts (SNE's) en andere lange termijn opdrachten.

We wensen dit alles functioneel te doen, vanuit het oogpunt om onze nationaal mandaat te versterken.

4. Risico's en afhankelijkheden

Fedasil is ervan overtuigd dat de hierboven gepresenteerde ambities realistisch en haalbaar zijn. We zijn ons echter ook bewust van het feit dat er enkele strategische risico's zijn die het behalen van deze doelstellingen in het gedrang kunnen brengen. In de omgevingsanalyse kwamen reeds verschillende bedreigingen aan bod, maar die analyse focuste op de gehele werking van Fedasil. De risico's die verder in deze sectie worden toegelicht, hebben specifiek betrekking op de doelstellingen die in het managementplan geformuleerd worden. Waar mogelijk, beschrijven we ook acties die het Agentschap zal nemen om (de impact van) deze strategische risico's te mitigeren.

Asielcrisis

Op het tijdstip dat we dit plan voorleggen voor goedkeuring, wordt het Agentschap opnieuw geconfronteerd met een stijgende instroom, stijgende bezettingsgraden en dalende buffercapaciteit. Dit zet opnieuw de diensten onder druk, en vermindert de mogelijkheid om capaciteit in te zetten op structurele verbeteringen en noodzakelijke projecten. De keuze in dit plan om expliciet middelen vrij te maken voor specifieke projecten, los van crisissen, zou moeten helpen om deze "viciuze cirkel" te doorbreken.

Ondersteunende diensten

De Algemene Diensten zijn cruciaal voor het realiseren van onze missie. De verschillende uitdagingen die in dit plan beschreven worden (optimaliseren van de interne werking, het verbeteren van de kwaliteit van haar dienstverlening of het operationaliseren van het dynamisch bufferbeleid) kunnen enkel beheerd worden als we sterke ondersteunende diensten hebben. Omwille van historische redenen, worden deze diensten momenteel geconfronteerd met een aantal beheersproblemen. Verschillende sleutelfuncties zijn momenteel niet ingevuld.

Op korte termijn nemen we maatregelen om de ondersteunende diensten te stabiliseren. Zo zullen deze zich -op korte termijn- concentreren op de prioritaire kerntaken. We zoeken ook oplossingen om het personeelskader in te vullen.

Financiering

Het regeerakkoord voorziet in een extra begrotingsinjectie in het asiel- en migratiebeleid. Deze extra middelen zijn nodig en zullen het Agentschap helpen om de vooropgestelde doelstellingen te bereiken.

Naast financiering van het federale niveau, is Fedasil ook in substantiële mate afhankelijk van Europese financiering. Budgetten van AMIF zijn een belangrijke bron van financiering voor een brede waaier aan projecten. En hoewel Fedasil er in het verleden steeds in geslaagd is om via de verschillende projectoproepen van AMIF zich te verzekeren van een aanzienlijke hoeveelheid financiële middelen, is dat geen garantie voor de toekomst. Voldoende Europese financiering zal echter cruciaal zijn voor het effectief kunnen waarmaken van de ambities van het Agentschap.

Het Agentschap zal verschillende acties ondernemen om in te spelen op deze budgettaire risico's en afhankelijkheden met als voornaamste doel dat een eventuele wijziging in de financiering van Fedasil een zo minimaal mogelijke impact heeft op de uitvoering van het managementplan. Zo zal het managementplan vertaald worden in een operationeel plan en een middelenschema. Daarenboven zal er, o.a. op basis van de strategische cyclus die geïmplementeerd wordt, een jaarlijkse actualisering plaatsvinden van deze plannen.

Tot slot werkt het Agentschap ook aan de aanpassing van haar financieringsstructuur, opdat deze meer in lijn ligt met de wisselende migratiestromen. Een flexibele financiering door de overheid, in lijn met de opvangbehoeften van Fedasil, is hiervoor ook een noodzakelijke conditie.

Politieke context

Het voorliggende managementplan heeft betrekking op de mandaatperiode 2021-2026. In deze periode zullen er nieuwe federale verkiezingen plaatsvinden. Bij het aantreden van de volgende federale regering zal er bijgevolg nauw overleg nodig zijn om te bepalen in welke mate de ambities en doelstellingen die in dit managementplan geformuleerd werden, moeten aangepast worden. Immers, enkel met de nodige politieke steun zal het mogelijk zijn om de hierboven beschreven ambities waar te maken. De opbouw van het plan, met jaarlijkse herziening, biedt de nodige mechanismes om hier flexibel mee om te gaan.

5. KPI's en governance

Om alle uitgesproken ambities te realiseren overheen de mandaatperiode, dient het behalen van de vooropgestelde doelstellingen gemonitord te worden. Dit zal gebeuren aan de hand van nauwkeurige en betrouwbare 'key performance indicators' (KPI's). In het kader van deze opvolging, identificeren we drie types indicatoren: operationele KPI's, strategische KPI's en de beleidsevaluatie in het kader van de strategische projecten.

- **Beleidsvaluatie** : in het kader van de portfolio die zal worden opgericht, zullen voor projecten in de portfolio van bij het begin de gewenste resultaten worden bepaald, welke indicatoren hiervoor zullen dienen, hoe we gaan meten en door wie. Door het uitbouwen van van de directie Beleidsondersteuning naar een directie Strategie en Organisatie zullen we meer punctuele externe expertise aantrekken om deze evaluaties uit te voeren. Dit zal getrokken worden door de directie S&O.
- **Operationele KPI's** geven de vooruitgang weer van belangrijke initiatieven, projecten en parameters, die gelinkt zijn aan voorliggend managementplan. Het uitwerken van deze operationele KPI's zal in nauw overleg gebeuren met de personen (bv. directieleden of diensthoofden) die verantwoordelijk zijn voor het behalen van de KPI.

De directie Strategie en Organisatie zal een rol opnemen op het niveau van methodologie, tooling, opleiding, rapportering ed ten overstaan van de verschillende directies. De dataverzameling bevindt zich binnen de verschillende directies, waarbij het Directiecomité bepaalt welke data gerapporteerd moeten worden aan het Directiecomité (zie strategische KPI).

- **Strategische KPI's** geven een beeld van de globale evolutie betreffende de uitvoering van het managementplan. We hebben ervoor geopteerd om strategische KPI's te definiëren als een consolidatie van een aantal onderliggende indicatoren gelinkt aan bepaalde projecten/initiatieven en parameters (i.e. operationele KPI's). Deze strategische KPI's worden bepaald op niveau van het Directiecomité en beheerd en opgevolgd door de directie Strategie en Organisatie.

In het kader van dit managementplan worden 6 strategische KPI's gedefinieerd die gezamenlijk de 8 strategische doelstellingen omvatten (zoals aangegeven in de onderstaande afbeelding). Deze strategische KPI's zijn dus telkens opgemaakt uit een set van operationele KPI's.



Strategische KPI's

Zoals hierboven aangegeven, zullen deze KPI's specifiek opgesteld ter opvolging van het managementplan.

KPI: Professionalisering van de interne werking

Omschrijving: de mate waarin Fedasil haar interne werking verder optimaliseert.

KPI: Management van de capaciteit

Omschrijving: de performantie van het beheer van de opvangcapaciteit, waarbij getracht wordt om te allen tijde voldoende (buffer)capaciteit te voorzien om de onvoorspelbare instroom van begunstigden op te vangen.

KPI: Tevredenheid van de begunstigden

Omschrijving: de mate waarin begunstigden tevreden zijn over hun opvangvoorzieningen en begeleiding.

KPI: Tevredenheid van de medewerkers

Omschrijving: de mate waarin medewerkers tevreden zijn over hun werk en de daarbij behorende werkomgeving.

KPI: Management van de middelen

Omschrijving: de mate waarin het Agentschap slaagt in het enerzijds verwerven van (extra) middelen en het anderzijds doelgericht inzetten van deze middelen in het kader van het bereiken van de vooropgestelde doelen.

KPI: Uitbouw van het ecosysteem

Omschrijving: de mate waarin het Agentschap slaagt in het verder uitbouwen van haar nationaal, Europees en internationaal netwerk.

Governance

Naast het identificeren van de strategische en operationele KPI's die zullen opgevolgd worden, dienen nog een aantal additionele (bijkomende) stappen gezet te worden betreffende de governance van het managementplan.

Vooreerst dient voor elk van de hierboven aangehaalde KPI's een doelwaarde bepaald te worden. Om effectief te zijn, moet het doel specifiek en ambitieus zijn. In het managementplan opteren we ervoor om, mede door het gegeven dat verschillende KPI's nieuw zijn voor de organisatie, nog geen specifieke doelwaarden mee te geven en eerst een beter beeld te verkrijgen van wat realistische maar eveneens ambitieuze streefwaarden zijn voor de geïdentificeerde KPI's.

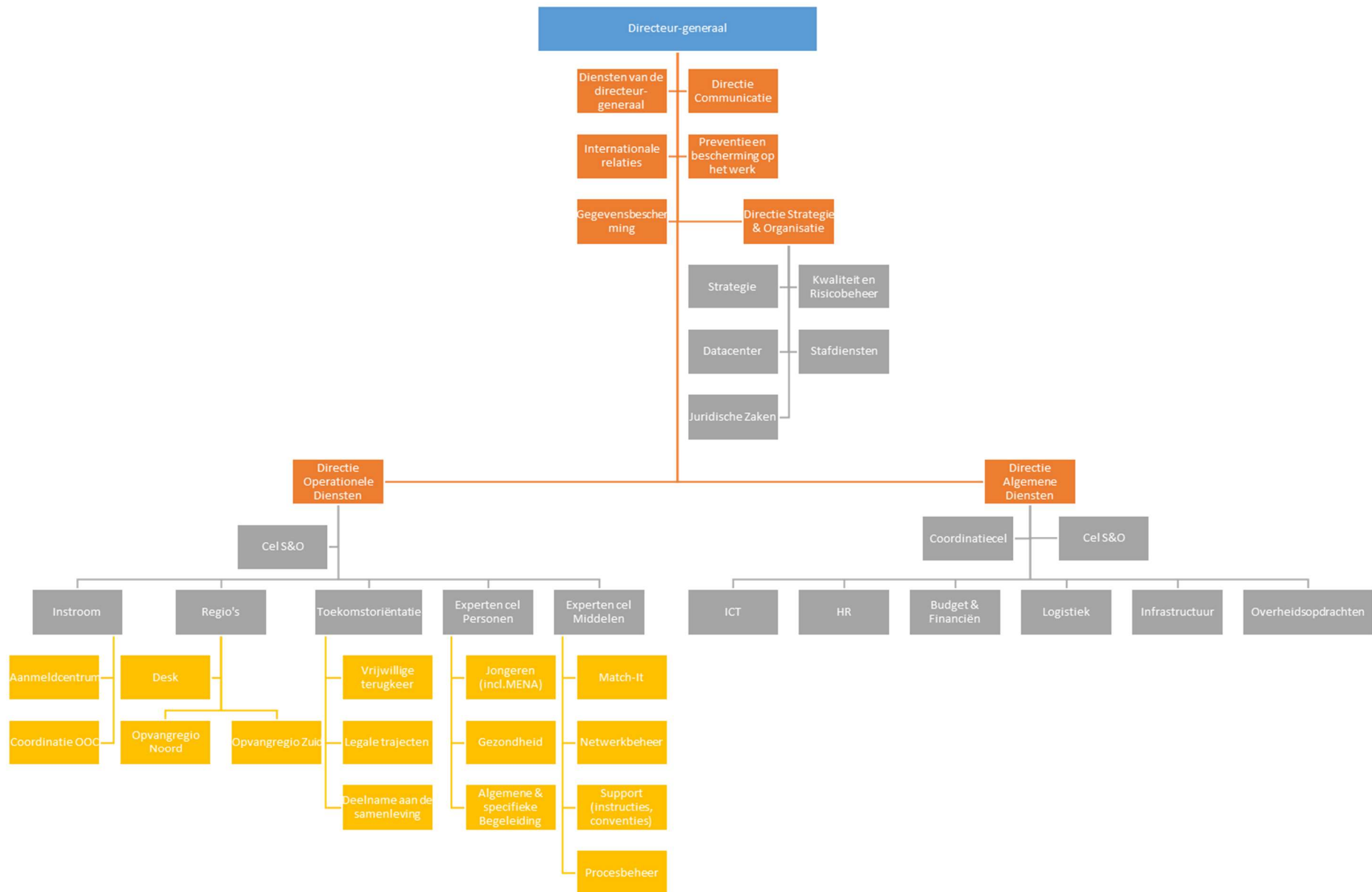
De laatste reeks activiteiten in kader van het opvolgen van de KPI's heeft betrekking op de data die benodigd zijn voor de effectieve rapportering van de KPI's:

- Bepalen van de data die noodzakelijk zijn om de KPI's te berekenen en nagaan, waar deze data beschikbaar zijn en hoe deze gecapteerd kunnen worden;
- Bepalen van de wijze waarop gerapporteerd zal worden over deze KPI's, om de status en performantie ervan op te volgen;
- Verzamelen van de data;
- Het rapporteren van deze data.

Ten slotte onderzoekt het Agentschap ook de mogelijkheden rond de uitbouw van een dashboard dat de status van de geïdentificeerde strategische indicatoren weergeeft.

6. Bijlagen

1. Organogram
2. Operationeel plan 2022



Dit ontwerp van organogram is afhankelijk van de beschikbare middelen en kan nog aangepast worden, volgens de jaarlijkse strategische cyclus