

# BIJDRAGEN AAN EEN GLOBAAL MIGRATIEBELEID

*Managementplan 2012 - 2018 (update januari 2016)*  
*Jean-Pierre Luxen, Directeur-generaal*





# 1 Vooraf

## Ten geleide

Op het ogenblik dat ik dit voorwoord schrijf (11 januari 2016), wordt het Agentschap geconfronteerd met de grootste uitdaging sinds haar oprichting. De situatie inzake asiel en zeker inzake opvang wijzigt van week tot week. Bepaalde passages in dit voorwoord zijn binnen 3 maanden wellicht niet meer actueel.

Op 6 maanden tijd heeft het Agentschap ongeveer 18.000 nieuwe opvangplaatsen geopend, waardoor de capaciteit van het opvangnetwerk gestegen is van 16.000 plaatsen in juni 2015 naar 34.000 plaatsen begin januari 2016. Elke dag moeten we tussen de 200 en 250 plaatsen vinden, ofwel 1000 plaatsen per week.

Hoe zal het opvangnetwerk eruit zien in 2016? Het blijft een grote uitdaging en een heuse race tegen de klok, zowel voor het Agentschap en haar medewerkers, als voor de partners. De organisatiestructuur was immers niet echt voorbereid op de urgentie, de omvang en de humanitaire noden van de huidige situatie.

Om deze groei aan te kunnen is een aanpassing van de werking van het Agentschap nodig. Ik voorzie daarom een actualisering van dit managementplan. We maken in Europa momenteel de grootste humanitaire crisis mee sinds de Tweede Wereldoorlog, waarvan niemand de omvang of de duur kan voorspellen.

Op 16 juli 2012 heb ik mijn mandaat als directeur-generaal van Fedasil opgenomen. De toenmalige staatssecretaris, mevrouw Maggie De Block, heeft het managementplan gevalideerd op 15 maart 2013. Het managementplan is het voornaamste planningsdocument binnen het Agentschap en beschrijft de doelstellingen die de organisatie tijdens de volgende zes jaar moet bereiken om de missie en visie te realiseren. In dit plan moeten elementen opgenomen worden uit de regeringsverklaring, de opdrachten die wettelijk zijn toevertrouwd aan de organisatie, alsook richtlijnen bepaald door de bevoegde minister.

Sinds november 2014 is er een nieuwe regering en een nieuwe bevoegde staatssecretaris, de heer Theo Francken. De prioriteiten uit de beleidsnota werden opgenomen in de voorliggende aanpassing van het managementplan. Bovendien is mijn mandaat drie jaar bezig. Het lijkt bijgevolg een geschikt moment om een voorlopige balans van de voorbije jaren op te maken en om onze initiële doelstellingen te verfijnen en aan te passen waar nodig. Het is niet de bedoeling om de strategie fundamenteel te wijzigen. Integendeel, het is mijn intentie om de initiële strategie verder uit te voeren, rekening houdend met de nieuwe beleidsnota en enkele nieuwe evoluties sinds 2012.

Het managementplan dat ik in 2012 opmaakte stelde een omvattende strategie voorop die werd omschreven als 'bijdragen aan een integraal en globaal migratiebeleid'. De ambities in het plan waren niet gering. Het bevatte erg veel doelstellingen en het was zeker niet de bedoeling om alle doelstellingen tegelijk te realiseren. Maar wie de versie van 2012 erop naleest zal zien dat we op drie jaar tijd al heel wat gerealiseerd hebben. Er zijn heel wat projecten opgestart en sommige werden al afgerond. Voor alle doelstellingen hebben we onmiskenbaar vooruitgang geboekt.

Het motto 'een en al opvang' wordt stilaan in de praktijk gebracht. De invoering van het nieuw opvangnetwerk heeft een coherent geheel doen ontstaan, waarbinnen alle actoren een evenwaardige opvang nastreven voor elke resident. Binnen dit nieuwe netwerk handelen alle opvangactoren binnen eenzelfde visie en in functie van hun specifieke expertise. De keuze om het opvangnetwerk meer te specialiseren creëert weliswaar nieuwe uitdagingen om een coherent en efficiënt beheer te verzekeren, maar stelt ons onmiskenbaar in staat om een effectievere dienstverlening te leveren. We bieden een opvang die afgestemd is op de specifieke noden van de verschillende doelgroepen en de verschillende stadia van de asielprocedure.

Om dit nieuwe opvangnetwerk te ondersteunen werd een nieuwe organisatiestructuur ingevoerd, werden duidelijke normen gedefinieerd die toepasbaar zijn binnen elke opvangplaats en werd een systeem van gerichte kwaliteitscontrole binnen het netwerk opgestart.

Het motto 'een en al opvang' is vandaag echt verworven en aanvaard. Een van de voornaamste doelstellingen daarbij is de invoering van het nieuwe opvangmodel dat we op een flexibele manier willen beheren door een combinatie van structurele capaciteit, bufferplaatsen en tijdelijke plaatsen. Dit zal ons toelaten om adequater en sneller te reageren op wijzigingen inzake de instroom. Ook de commissie Binnenlandse Zaken in het parlement heeft deze voordelen recent erkend en benadrukt daarbij dat het een antwoord biedt op diverse humane bekommernissen die een rol spelen in verband met het opvangbeleid in België. Het nieuw opvangmodel werd in juni 2015 ook aanvaard door de ministerraad.

De context waarin het Agentschap opereert is sinds 2012 sterk geëvolueerd.

Toen ik mijn mandaat 3 jaar geleden begon, werden we geconfronteerd met een dalende bezettingsgraad. Bovendien maakten budgettaire restricties een aanpassing en rationalisering van de werking van het agentschap en van het netwerk noodzakelijk. In 2015 moesten we ongeveer 16 miljoen euro besparen, in 2016 loopt dat zelfs op tot 20 miljoen euro. De afbouw van opvangplaatsen werd reeds in 2013 ingezet. In een eerste fase werden 5748 plaatsen afgebouwd en in 2015 werden nog eens 2057 plaatsen afgebouwd. Dit was een moeilijke beslissing, zeker omwille van de afvloeiingen, zowel bij Fedasil als bij de partners, die met deze beslissingen gepaard gingen.

Sinds enkele maanden worden we opnieuw geconfronteerd met een ongeziene stijging van de instroom. Terwijl in april 2015 nog 12786 personen opgevangen werden, waren in januari al bijna 33000 plaatsen bezet.

We hebben dit gedaan door een evenwichtige mix van oplossingen, zoals het activeren van bufferplaatsen, de opening van nieuwe centra en het inrichten van tijdelijke plaatsen, noodopvang en plaatsen via aanbesteding. Fedasil blijft zijn rol als centrale, sturende actor in het opvangnetwerk spelen. De snelle omschakeling na de afbouw naar het creëren van plaatsen, de logistieke uitdagingen en de ongeziene snelle uitbreiding van het personeel zijn een unieke krachttoer.

De druk op de organisatie is groot. Maar ook in deze moeilijke context blijft onze hoofdbekommernis dezelfde: we moeten steeds voldoende opvang kunnen bieden en tijdig anticiperen op een mogelijke asielcrisis. We moeten ook een kwaliteitsvolle dienstverlening aanbieden, waarbij er geen onderscheid mag bestaan tussen de verschillende uitvoerders van de opvang. De finaliteit van alle doelstellingen in dit plan is dat we de asielzoeker een humane opvang kunnen bieden, die zijn rechten verzekert zoals gewaarborgd in internationale verdragen, maar die ook respect heeft voor de specifieke situatie, achtergrond en kwetsbaarheid van elke asielzoeker.

Ondanks de huidige context kunnen we onze initiële strategie niet uit het oog verliezen. De meeste doelstellingen uit 2012 blijven actueel. We hebben in de voorliggende aanpassing van het managementplan ook bepaalde doelstellingen aangepast en toegevoegd. In lijn met de strategie en de politieke doelstellingen van de staatssecretaris hebben we nieuwe doelstellingen ingevoegd over vrijwillige terugkeer, niet-begeleide minderjarige vreemdelingen en bepaalde doelgroepen waarvoor gespecialiseerde begeleiding voorzien is.

Een van de grootste investeringen inzake ICT omvat de automatisering van het beheer van het opvangnetwerk. Het project Match-IT is een van de voornaamste projecten voor de komende jaren dat alle relevante informatie betreffende het traject en verblijf van iedere bewoner binnen de opvangstructuren moet omvatten.

De financiering door het Asiel, Migratie en Integratie Fonds (AMIF) van de Europese Commissie vormt een belangrijke hefboom om bepaalde cruciale projecten van het Agentschap, waaronder Match-IT te realiseren.

Het hervestigingsprogramma richt zich tot het stijgend aantal vluchtelingen die in kampen van de UNHCR verblijven. Dankzij het hervestigingsprogramma, dat deels gefinancierd wordt door de Europese Commissie, kunnen geselecteerde vluchtelingen van een land buiten de EU overgebracht worden naar België en ontvangen zij een duurzaam verblijfsrecht. Er zijn binnen de EU ook plannen om een programma op te starten voor relocatie, waarbij asielzoekers herverdeeld worden tussen EU-lidstaten volgens een verdeelsleutel die bepaald wordt door de lidstaten.

Het Agentschap kan enkel maar bestaan en functioneren dankzij de banden en synergiën die het heeft kunnen creëren met andere instellingen en organisaties, zowel binnen als buiten de overheid, zowel in België als in Europa. Het is onmogelijk om ze allemaal op te noemen, maar ik wil hier kort wijzen op hoe we de samenwerking met bepaalde actoren willen versterken.

We werken samen met de andere overheden die onder de politieke bevoegdheid vallen van asiel en migratie: CGVS, DVZ, RVV en ook de FOD Binnenlandse Zaken. Een samenwerking op meerdere vlakken, elk binnen zijn eigen rol, draagt bij tot het versnellen van beslissingsprocessen. Momenteel wordt een samenwerkingsprotocol voorbereid met DVZ in het kader van het vrijwillige terugkeerprogramma.

De traditionele opvangpartners, waaronder het Rode Kruis/Croix Rouge, Vluchtelingenwerk Vlaanderen/Cire en de OCMW's hebben steeds een sleutelrol vervuld inzake opvang. De samenwerking met deze actoren gaat momenteel voornamelijk over operationele aspecten. Ik ben me ervan bewust dat de strategische rol van deze actoren in het bepalen van het opvangbeleid de laatste jaren minder zichtbaar geworden is, naarmate het agentschap zich gepositioneerd heeft als centrale administratie inzake opvang. We zullen trachten om opnieuw overleg op een meer strategisch niveau te creëren om na te denken over de nieuwe uitdagingen inzake asiel en migratie. Daarnaast zijn er een groot aantal kleinere partners die, vanuit hun bijzondere expertise en hun nabijheid, het opvangnetwerk een meer humaan karakter geven. Behalve de opvangpartners vind ik het ook belangrijk om onze 'historische' partners inzake vrijwillige terugkeer te vermelden, zoals het IOM en Caritas.

De OCMW's verdienen onze bijzondere aandacht. Ze beheren het grootste deel van de opvangplaatsen en zijn de belangrijkste actoren in het traject na de opvang, zowel wat de overgang van materiële hulp naar sociale hulp betreft, als inzake dringende hulp voor zij die in de illegaliteit verblijven. In het kader van het nieuwe opvangmodel, het hervestigingsprogramma en andere opvangprojecten zullen we de samenwerking moeten versterken, zowel operationeel als op strategisch niveau en in samenspraak met Maatschappelijke Integratie.

Gezien de internationale actualiteit vormen ook de relaties met de Europese partners, onze tegenhangers in de lidstaten van de EU, een belangrijke strategische doelstelling in het managementplan. Deze samenwerking omvat 'ware' platformen voor het uitwisselen van goede praktijken maar ook voor meer strategische reflectie over de uitvoering van de maatregelen die Europa neemt als antwoord op de huidige toevloed van vluchtelingen. Deze Europese netwerken zijn misschien een voorbode van een toekomstig Europees beleid in de materie. In dit kader is er het EPRA-netwerk, dat op poten gezet werd door Fedasil, die er ook het voorzitterschap van opneemt, en dat gefinancierd wordt door het AMIF. Dit zal een institutionele verankering moeten krijgen met de Europese instellingen. Fedasil ondersteunt ook EASO en stelt experts ter beschikking om de opvangactoren in bepaalde Europese landen te versterken. Fedasil heeft ook de ambitie om haar expertise ter beschikking te stellen van andere landen, zoals de Maghreb. We wensen een voorname rol te spelen in het kader van het snijpunt tussen ontwikkelingssamenwerking en migratie.

Een nieuwe doelstelling is het inschrijven van Fedasil in netwerken binnen de federale overheid, met name het College van Instellingen van Openbaar Nut. De Directie Algemene Diensten vertegenwoordigt Fedasil daarvoor op verschillende overlegfora.

Ook lokaal niveau ontwikkelen we specifieke relaties met lokale actoren in de gemeenten waar een opvangcentrum is. Het kan gaan om de lokale overheden, de OCMW's, politiediensten,

scholen in de buurt en het lokale verenigingsleven. We hebben reeds specifieke informatiebrochures ontwikkeld voor gemeenten die een centrum (zullen) hebben, en hebben ook betere afspraken gemaakt met de politiediensten. De permanente contacten die centrumdirecteurs reeds onderhouden met deze lokale actoren worden ook versterkt vanuit de regionale directies.

In de huidige context zien we dat heel wat vrijwilligers spontaan hun hulp aanbieden aan de opvangcentra. Het Agentschap verwelkomt deze hulp en zal deze structureel moeten uitbouwen en kanaliseren. Dit is één van de doelstellingen voor de komende jaren in het managementplan.

In de huidige context moeten we de zelfredzaamheid van bewoners verhogen en moeten we hen beter voorbereiden op een zelfstandig leven na de opvang. Het is ook essentieel dat we zorgen voor een veilige leefomgeving voor bewoners en een veilige werkomgeving voor ons personeel.

In 2013 werd het organogram van het Agentschap grondig gewijzigd. Met het oog op een meer coherent beheer van het traject dat elke asielzoeker aflegt, vanaf de dispatching tot aan het eventuele traject voor vrijwillige terugkeer, werd dit beheer volledig onder één unieke, en erg belangrijke, Operationele Directie geplaatst. Deze reorganisatie heeft al snel haar vruchten afgeworpen en blijkt zeker in de huidige context onmisbaar.

De creatie van twee regio's binnen deze Operationele Directie, regio Noord en regio Zuid, laat ons toe om op het terrein een grotere coherentie te verzekeren tussen alle actoren. Zonder deze regio's zouden we niet in staat zijn om de huidige groei van de instroom in het opvangnetwerk én de uitbreiding van het netwerk met nieuwe opvangpartners te beheersen.

De Directie Algemene Diensten heeft sinds mei 2013 een nieuwe directeur en kan eindelijk haar rol als ondersteunende directie perfect spelen. Er zijn enkele ambitieuze doelstellingen in het managementplan opgenomen die de interne werking van het Agentschap en uiteindelijk van het ganse netwerk kunnen verbeteren. De meerwaarde inzake samenwerking met andere federale overheidsorganisaties hebben direct betrekking op deze directie.

De Directie Beleidssteuning, de vroegere directie Netwerkbeheer en -controle, heeft een nieuwe dynamiek gevonden. Deze directie is een essentiële pijler die onze operationele activiteiten legitimeert en helpt om onze strategische keuzes beter te onderbouwen voor het gehele netwerk. Naast de juridische dienst en de dienst Studie en Beleid omvat het ook de dienst Data & Analyse, die toelaat om beter te anticiperen op wijzigingen in het netwerk, en de dienst Kwaliteit, die waakt over de harmonisering van essentiële basisnormen voor alle opvangactoren. Deze diensten waarborgen dat we onze verantwoordelijkheden, zoals toevertrouwd in de Opvangwet, nakomen. We zullen erover moeten waken dat onze (kwaliteits-) controles constructief zijn en niet rigide worden, zoals in sommige andere administraties het geval is. Hetzelfde geldt overigens voor onze financiële en boekhoudkundige controles. We zullen tenslotte ook relaties moeten ontwikkelen met gespecialiseerde centra en universiteiten om bepaalde studies te realiseren en onze rol in de grote toekomstige uitdagingen inzake migratie te bepalen.

Vanaf het begin van mijn mandaat, en zoals ook duidelijk vermeld in mijn vorig managementplan, is onze communicatie neutraal en onderscheidt het zich van politieke communicatie. Dat is immers de taak van de politieke overheid. De Directie Communicatie buigt zich over de vraag hoe we constructief (intern en extern) kunnen informeren over de activiteiten van het Agentschap en de diverse projecten die uitgevoerd worden met de partners en andere organisaties. Asiel en migratie zijn

meer dan ooit gevoelige thema's. Fedasil kan een belangrijke bijdrage leveren aan een correcte beeldvorming over asiel en migratie en aan het maatschappelijke draagvlak. Maatschappelijke aanvaarding wordt ook gedragen door de integratie van de centra in hun lokale omgeving.

Ik hou eraan dat het Agentschap een meer positieve en 'open' organisatiecultuur ontwikkelt. De interne en externe communicatie worden daarom belangrijker.

Ik wil heel bijzonder de aandacht vestigen op de medewerkers van Fedasil. De doelstellingen van het managementplan kunnen maar gerealiseerd worden als we erin slagen om alle medewerkers samen te brengen met een gemeenschappelijke ambitie en de wil om de strategie te realiseren. We moeten verschillende maatregelen nemen om een positieve organisatiecultuur te bewerkstelligen. Het gaat daarbij om de interne communicatie, maar ook om de opvolging van de G200 en de tevredenheidsenquête. Deze initiatieven werden echter enigszins doorkruist door de context van sluiting van opvangplaatsen en -centra, het klimaat van onzekerheid inzake tewerkstelling en een gebrek aan vertrouwen in de directie van Fedasil. Mijn ambitie blijft echter om een open organisatieklimaat te ontwikkelen waarin eenieder zich kan ontplooiën en het vertrouwen kan terugvinden in de directie. Ook de vakbonden, waarmee we in transparantie en vertrouwen gecommuniceerd hebben, kunnen bijdragen aan de doelstelling van welbevinden op het werk.

Ik heb van bij mijn aankomst bij Fedasil mijn oprecht respect en bewondering betuigd voor de dagelijkse inzet en het engagement van de medewerkers, zowel het eerstelijnswork op het terrein als medewerkers in de back-office. Ik wil dit ook hier herhalen. De medewerkers staan onder een uitzonderlijke druk. Terwijl de opgelegde besparingsmaatregelen heel wat onrust gewekt hebben, worden de medewerkers nu geconfronteerd met een sterk toegenomen werkdruk omwille van de stijgende bezettingsgraad van het netwerk. Het feit dat medewerkers vrijwillig bijspringen bij de opening van nieuwe centra bewijst hun blijvende engagement, ondanks de hoge werkdruk.

We zetten in dit managementplan in op een pro-actief en dynamisch HR-beleid, waarbij we meer willen inzetten op competenties, aandacht hebben voor het welzijn van medewerkers en hun arbeidsvoorwaarden willen verbeteren. Om het vertrouwen van alle medewerkers te behouden, vind ik het dan ook uitermate belangrijk om een open dialoog te blijven aangaan en zal ik permanente aandacht hebben om hen te informeren en regelmatig te ontmoeten.

Ik ben oprecht fier op de resultaten die de organisatie de voorbije jaren al heeft bereikt. Het feit dat we ook in de huidige context onze missie blijven realiseren, is enkel mogelijk dankzij geëngageerde medewerkers, de goede samenwerking met de partners en de fundamenten die de voorbije jaren gelegd zijn met de nieuwe strategie. Laten we ook de volgende drie jaar allen samen werken aan de realisatie van onze doelstellingen.

De actualisering van dit managementplan geeft mij ook de gelegenheid om de staatssecretaris, Theo Francken, en zijn medewerkers op het kabinet, te bedanken voor hun steun en vertrouwen dat ze ons geven, al van bij het begin van de regeerperiode.

11/01/2016  
Jean-Pierre Luxen  
Directeur-generaal





# Inhoudsopgave

<b>1 Vooraf</b>	<b>3</b>
<b>2 Onze ambitie</b>	<b>13</b>
2.1 Onze identiteit	13
2.2 Onze missie	13
2.3 Onze visie	14
2.3.1 Globale verantwoordelijkheid inzake opvang	14
2.3.2 Opvang en trajectbegeleiding in functie van noden	15
2.3.3 Objectieve informatie aan bewoners	16
2.3.4 Flexibiliteit	15
2.3.5 Efficiënt beheer	17
2.3.6 Bijdragen aan een humaan migratiebeleid	18
2.4 Onze strategische thema's	19
2.4.1 Globale verantwoordelijkheid	19
2.4.2 Afgestemde opvang	20
2.4.3 Doeltreffendheid en efficiëntie	21
2.5 Onze waarden	21
2.6 Samenwerking met andere administraties	21
<b>3 SWOT-analyse</b>	<b>22</b>
3.1 Analyse van de sterktes en zwaktes	22
3.2 Opportuniteiten en bedreigingen	23
<b>4 Onze strategische kaart</b>	<b>25</b>
<b>5 Onze doelstellingen</b>	<b>27</b>
5.1 K.1 Adequate opvang en begeleiding, aangepast aan de noden van elke rechthebbende	27
5.1.1 OD 1 Een opvangnetwerk met voldoende plaatsen, die rationeel en flexibel beheerd worden	27
5.1.2 OD 2 Kwaliteitsvolle dienstverlening, ongeacht de opvangstructuur of -partner	27
5.1.3 OD 3 Individuele trajectbegeleiding op maat, aangepast aan specifieke noden	27
5.1.4 OD 4 Individuele trajectbegeleiding voor niet-begeleide minderjarige vreemdelingen	28
5.1.5 OD 5 Hervestiging en relocatie als bijdrage aan een humane migratie	28
5.1.6 OD 6 Gerichtte informatie voor bewoners	28
5.2 K.2 Bevorderen van vrijwillige terugkeer	28
5.2.1 OD 1 Versterken van het terugkeertraject binnen de opvang	28
5.2.2 OD 2 Informeren buiten de opvang	29
5.2.3 OD 3 Efficiënt beheer van het programma voor vrijwillige terugkeer	29
5.3 K.3 Bewoners voorbereiden op een zelfstandig leven	29
5.3.1 OD 1 Zelfredzaamheid van bewoners verhogen	29
5.3.2 OD 2 Veilige leefomgeving	29
5.3.3 OD 3 Welzijn van bewoners	29
5.3.4 OD 4 Voorbereiden van bewoners op hun situatie na de opvang	30
5.4 P.1 Efficiënter informatiebeheer	30
5.4.1 OD 1 Kennisbeheer	30
5.4.2 OD 2 Bewustzijn creëren inzake informatiebeveiliging	30
5.4.3 OD 3 Beveiligen van informatiesystemen	30

5.5	<b>P.2 Versterken van de administratieve organisatie en controle</b>	<b>30</b>
5.5.1	OD 1 Uitbouw van interne controle	30
5.5.2	OD 2 Opstart van interne audit	30
5.5.3	OD 3 Integrale rapportering van bedrijfsinformatie	31
5.5.4	OD 4 Administratieve vereenvoudiging	31
5.5.5	OD 5 Modernisering van de federale administratie	31
5.6	<b>M.1 Proactief en dynamisch HR-beleid</b>	<b>31</b>
5.6.1	OD 1 Aangepast en transparant personeelsstatuut	31
5.6.2	OD 2 Inzetten op competenties en talenten	31
5.6.3	OD 3 Loopbaanontwikkeling	31
5.6.4	OD 4 Welzijn van medewerkers	32
5.6.5	OD 5 Aandacht voor diversiteit	32
5.7	<b>M.2 Efficiënt beheer van middelen</b>	<b>32</b>
5.7.1	OD 1 Matrixstructuur en werkorganisatie	32
5.7.2	OD 2 Gemeenschappelijke aankopen en raamovereenkomsten	32
5.7.3	OD 3 Efficiënt beheer van infrastructuur	32
5.7.4	OD 4 Reduceren van kosten voor gezondheidszorg	32
5.7.5	OD 5 Zuiniger beheer van financiële middelen	32
5.8	<b>M.3 Informatisering</b>	<b>33</b>
5.8.1	OD 1 Geautomatiseerd beheer van het opvangnetwerk	33
5.8.2	OD 2 Professioneel ICT-beleid	33
5.9	<b>I.1 Een lerende organisatie op basis van een stimulerende organisatiecultuur</b>	<b>33</b>
5.9.1	OD 1 Persoonlijke ontwikkeling voor elke medewerker	33
5.9.2	OD 2 Open dialoog en betrokkenheid in de organisatie	33
5.9.3	OD 3 Strategie voor interne communicatie	34
5.9.4	OD 4 Positieve organisatiecultuur	34
5.9.5	OD 5 Coördinatie binnen de regio's	34
5.10	<b>I.2 Samenwerking met externe actoren</b>	<b>34</b>
5.10.1	OD 1 Leren van externe partners	34
5.10.2	OD 2 Uitvoeren van studies	34
5.10.3	OD 3 Strategie voor externe communicatie	34
5.10.4	OD 4 Uitbouwen van vrijwilligersnetwerk	35
5.10.5	OD 5 Ondersteunen van andere instanties inzake gevolgen van verhoogde instroom	35
5.11	<b>I.3 Samenwerken met internationale partners</b>	<b>35</b>
5.11.1	OD 1 Versterken van internationale netwerking	35
5.11.2	OD 2 Eigen expertise ter beschikking stellen	35
5.11.3	OD 3 Link met ontwikkelingssamenwerking	35
<b>6</b>	<b>Een aangepaste organisatiestructuur</b>	<b>36</b>
<b>7</b>	<b>Naar concrete resultaten</b>	<b>37</b>
<b>8</b>	<b>Bijlagen</b>	<b>38</b>
8.1	Overzichtstabel doelstellingen	38
8.2	Organisatiestructuur	40



## 2 Onze ambitie

In de jaren die voorafgingen aan het huidige managementplan werd het Federaal Agentschap voor de Opvang van Asielzoekers geconfronteerd met verschillende opeenvolgende crisissituaties. De voorbije jaren was de opvangcapaciteit echter steeds toereikend en heeft de organisatie een nieuwe start kunnen nemen. Met het voorliggende managementplan zetten we de bakens uit om verder bij te dragen tot een globaal migratiebeleid.

### 2.1 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 en Administratieve Vereenvoudiging, dhr. Theo Francken.

Er werkten op 31 december 2015 1538 personen bij Fedasil. Het overgrote deel hiervan werkt in de federale opvangcentra die verspreid liggen over België. Daarnaast werkt Fedasil samen met een breed netwerk van belangrijke partners met wie een opvangovereenkomst werd afgesloten.

Samen met deze partners biedt Fedasil aan bijna 33.000 asielzoekers en andere doelgroepen materiële hulp en begeleiding.

Deze opvang wordt deels geboden binnen 'collectieve opvangstructuren' en deels binnen 'lokale opvanginitiatieven' en 'individuele opvangstructuren'.

### 2.2 Onze missie

Onze missie drukt onze bestaansreden uit en benadrukt de kerntaken van onze organisatie. De programmawet definieert onze missie als volgt:

Wij zijn verantwoordelijk voor de opvang van asielzoekers en andere doelgroepen en garanderen de kwaliteit en de conformiteit binnen de diverse opvangmodaliteiten. Wij verzekeren de coördinatie van de verschillende programma's inzake vrijwillige terugkeer.

De programmawet van 2001 geeft aan Fedasil de opdracht om opvang te organiseren en te beheren ten behoeve van de asielzoekers. Fedasil moet ook de kwaliteit van de opvang garanderen, ongeacht de uitvoeringsmodaliteiten.

De voorbije jaren werd de opdracht van Fedasil regelmatig verder uitgebreid, onder andere met de toevoeging van de coördinatie van de opvang van specifieke doelgroepen waaronder de niet-begeleide minderjarige vreemdelingen of de materiële hulpverlening aan de minderjarige vreemdelingen die met hun ouders illegaal in het Rijk verblijven.

De wet van 12 januari 2007 betreffende de opvang van asielzoekers en van andere categorieën van vreemdelingen, ook wel de Opvangwet genoemd, vormt de referentie inzake de opvang van asielzoekers en van bepaalde andere categorieën van vreemdelingen.

Fedasil moet, als eindverantwoordelijke, kunnen waarborgen dat de geboden opvang, materiële hulp en trajectbegeleiding beantwoorden aan de verwachtingen en aan de behoeften van de verschillende doelgroepen.

De voorbije jaren werd reeds veel aandacht besteed aan het verbeteren van het beheer van heel het opvangnetwerk en het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening.

Onze eindverantwoordelijkheid blijft ook de komende jaren onze hoofdbekommernis: er mag geen onderscheid bestaan tussen de uitvoerders van de opvang in het toezicht, de kwaliteitsbewaking of de dienstverlening.

De wet van 19 januari 2012 heeft het begrip 'terugkeertraject' geïntroduceerd en heeft Fedasil de verantwoordelijkheid gegeven om de verschillende programma's inzake vrijwillige terugkeer te coördineren.

We moeten erop toezien dat elke asielzoeker in het opvangnetwerk van bij het begin van de asielprocedure regelmatig en correct wordt geïnformeerd over de terugkeer.

We hebben hierin de voorbije jaren al een zeer grote vooruitgang geboekt maar we moeten hier verder op inzetten en verzekeren dat elke doelgroep begrijpt wat de mogelijkheden zijn voor een vrijwillige terugkeer en voor re-integratie.

## 2.3 Onze visie

In onze visie drukken wij onze ambitie uit en leggen wij het toekomstbeeld van onze organisatie vast:

Wij verzekeren, ongeacht de uitvoeringsmodaliteiten, een gelijkwaardige dienstverlening en een geïntegreerd begeleidingstraject afgestemd op de specifieke kenmerken van de verschillende doelgroepen. De bescherming van de persoonlijke integriteit en het bieden van een realistisch toekomstbeeld zijn hierbij belangrijke aandachtspunten.

Wij streven naar de noodzakelijke flexibiliteit en daadkracht om onze verantwoordelijkheid ten volle te kunnen opnemen. Belangrijke succesfactoren hierbij zijn: betrokkenheid bij het voortraject en de nazorg, een verantwoordelijke organisatie die resultaatgerichtheid en efficiënt beheer op alle niveaus vooropstelt in combinatie met de nodige transparantie en een regelmatige opvolging.

Wij willen een belangrijke bijdrage leveren aan de definitie, de correcte beeldvorming, de maatschappelijke aanvaarding en de uitvoering van een rechtvaardig migratiebeleid. Hiertoe wil Fedasil de internationale engagementen van België naleven, zoals de conventies en verdragen inzake mensenrechten en de Europese richtlijnen inzake opvang en asiel.

Onze visie is zeer omvattend. Het is voor ons belangrijk dat zij door iedereen op dezelfde wijze wordt begrepen en ingevuld. Daarom lichten wij deze hierna uitvoerig toe.

### 2.3.1 Globale verantwoordelijkheid inzake opvang

We moeten als eindverantwoordelijke de uitvoering van het opvangbeleid van de regering verzekeren. De komende jaren moet deze globale verantwoordelijkheid centraal staan in ons actieprogramma.

Fedasil moet de centrale, sturende plaats innemen binnen een globaal opvangnetwerk waarin de verschillende organisaties, ieder vanuit hun respectievelijk mandaat en met respect voor de normen en criteria, het opvangbeleid uitvoeren.

De keuze voor de uitvoering van het beleid binnen 'eigen, federale centra' of door 'externe partners met wie een overeenkomst wordt afgesloten' is strategisch en moet worden beschouwd als een bron van verrijking en niet als een opdeling van verantwoordelijkheid.

### 2.3.2 Opvang en trajectbegeleiding in functie van noden

We moeten erop toezien dat de opvangplaatsen, ongeacht de uitvoeringsmodaliteiten en of het nu gaat over een collectieve dan wel een individuele opvangstructuur, worden ingericht in functie van de behoeften en met het oog op een waardige opvang.

De opvang en begeleiding moeten steeds in overeenstemming zijn met de wet van 12 januari 2007, maar we moeten ook oog hebben voor een optimale aanwending van de beschikbare middelen, gelet op de economische context.

Het is hierbij de plicht van Fedasil om op ieder ogenblik een gelijkwaardige dienstverlening te waarborgen, ongeacht de opvangstructuur of opvangpartner.

We moeten vermijden dat de opvangstructuren een verschillende dienstverlening bieden en dat er een verschil is in materiële hulpverlening, afhankelijk van de opvangplek.

Het is met andere woorden noodzakelijk dat objectieve normen en kwaliteitscriteria worden gehanteerd die gelden voor alle uitvoerders en partners en die voor elke asielzoeker een gelijkwaardige opvang en begeleiding garanderen.

Deze minimum- en maximumnormen objectiveren de geboden materiële hulp en zijn in overeenstemming met onze internationale verplichtingen.

Trajectbegeleiding is een succesfactor die elke asielzoeker op een zo rationeel en coherent mogelijke manier ondersteunt. Het is daarenboven een belangrijke hefboom om ervoor te zorgen dat de betrokkene vertrouwen heeft in de geboden opvang in het algemeen en in de hem toegewezen begeleider in het bijzonder.

Er is de voorbije jaren op dit vlak reeds heel wat vooruitgang geboekt en we moeten op hetzelfde elan verder gaan. Deze trajectbegeleiding moet worden afgestemd op de specifieke kenmerken en behoeften van de asielzoeker maar ook op de aard en de stand van zijn individuele parcours of procedure.

Een objectieve en toereikende informatieverstrekking is hierbij een belangrijke voorwaarde om een realistisch toekomstbeeld te bieden aan de betrokkenen. Deze trajectbegeleiding vergt dan ook bijzondere aandacht, zowel in het begin als bij het vertrek of de terugkeer.

Het is logisch om het opvangnetwerk geografisch en regionaal te organiseren, waarbij de verschillende opvangmodaliteiten (collectieve en individuele opvangstructuren) worden uitgebouwd in functie van de globale doelstellingen.

Door de verschillende opvangvormen en hun uitvoerders onder éénzelfde regionale coördinatie te plaatsen kunnen we de organisatie en de doorstroming verder versterken.

We moeten er verder naar streven dat de opvangplaatsen en begeleiding optimaal aansluiten op de specifieke kenmerken van de verschillende doelgroepen.

Een aantal doelgroepen vereisen een bijzondere aandacht, zoals de niet-begeleide minderjarige vreemdelingen, kwetsbare groepen (personen met mentale problemen of met een beperking, alleenstaande vrouwen...) en slachtoffers van geweld.

Deze noodzakelijke differentiatie in de dienstverlening vereist evenzeer een differentiatie in de opvangstructuren.

We zullen ons de komende jaren concentreren op de specifieke taak van onze eigen structuren en hen verder uitrusten in functie van bepaalde doelgroepen.

We zullen ook meer aandacht moeten hebben voor het specifieke dienstenaanbod en bepaalde onderdelen van de overeenkomsten met onze partners meer moeten afstemmen op de beoogde capaciteit, doelgroepen en de bijzondere regionale context. Hierbij moeten we blijk geven van voldoende aanpassingsvermogen en flexibiliteit zodat we binnen iedere regio op ieder ogenblik kunnen beschikken over de nodige aangepaste faciliteiten om de verschillende doelgroepen op een gepaste manier op te vangen.

Het is onze plicht om iedere asielzoeker een veilige en waardige opvang te bieden en de nodige maatregelen te nemen om de persoonlijke integriteit te kunnen vrijwaren en indien nodig ook daadkrachtig op te treden wanneer iemand hiertegen een inbreuk pleegt.

Net zoals we dat verwachten van onze eigen medewerkers of van de medewerkers van onze partners, verwachten wij van alle andere betrokkenen, met inbegrip van de asielzoekers, een respectvolle houding die de persoonlijke integriteit van eenieder vrijwaart. We streven naar een sereen leefklimaat in de opvangstructuren, waarin de asielzoeker rust kan vinden en onze medewerkers op een veilige manier hun opdrachten kunnen uitvoeren.

Er zal kordaat worden opgetreden tegen eenieder die de integriteit van een ander bedreigt of schendt. Ook asielzoekers die een inbreuk plegen, zullen kordaat worden aangepakt.

Daartoe en voor zover dat mogelijk is, kan ook een aanpassing van de reglementering noodzakelijk zijn, zodat meer gepaste maatregelen of sancties kunnen worden toegepast met het oog op een spoedig herstel van de orde en om te vermijden dat er in de toekomst nog gelijkaardige gewelddadige incidenten plaatsvinden.

### **2.3.3 Objectieve informatie aan bewoners**

Een goede dienstverlening betekent op de eerste plaats de betrokkenen een realistisch toekomstperspectief bieden.



We moeten van bij het begin elke betrokkene op een neutrale, rationele en objectieve manier informeren over zijn toekomstperspectieven.

Concreet betekent dit dat we elke asielzoeker correct en volledig informeren over zijn rechten en zijn plichten, dat we een parcours bieden in functie van zijn specifieke noden, rekening houdend met de realiteit, maar ook dat we vermijden om valse hoop te wekken.

We zetten bij voorkeur in op collectieve opvangstructuren en behouden individuele opvang prioritair voor asielzoekers met een grote kans op erkenning en voor bepaalde kwetsbare groepen.

In iedere opvangstructuur en vanaf het begin van de begeleiding zullen de informatie en de oriëntatie inzake vrijwillige terugkeer een centrale plaats innemen.

In functie van het verloop van de individuele procedure zal er in het geval van positieve dossiers ook meer aandacht worden besteed aan de integratie in onze maatschappij. In het kader van onze globale verantwoordelijkheid moeten we meewerken aan dit integratieproces.

#### **2.3.4 Flexibiliteit**

Wij hebben geen vat op de instroom en uitstroom van asielzoekers of andere doelgroepen die op onze diensten een beroep (kunnen) doen. We moeten daarom zorgen dat we als organisatie over voldoende flexibiliteit en daadkracht beschikken om snel en adequaat te kunnen reageren.

We moeten bijgevolg intern maar ook in onze relatie met onze partners ernaar streven om, binnen het wettelijke en reglementaire kader, snel te kunnen reageren en steeds een adequate dienstverlening te kunnen bieden.

Dit betekent uiteraard dat we proactief moeten handelen en situaties tijdig moeten trachten in te schatten. Maar het betekent ook dat we over alle modaliteiten moeten kunnen beschikken om snel te kunnen optreden in onvoorspelbare of uitzonderlijke situaties.

We mogen in onze reflectie ook de structurele en administratieve factoren of mogelijke struikelblokken niet vergeten.

Ten eerste is er ons personeelsbestand dat momenteel vastligt binnen een kader, terwijl de meeste andere overheidsdiensten kunnen beschikken over een personeelsveloppe, waardoor zij zich makkelijker kunnen aanpassen om over de noodzakelijke competenties te kunnen beschikken.

Het Agentschap moet de mogelijkheden binnen het juridisch kader van de para-statale A optimaal benutten om zo flexibel mogelijk te kunnen werken.

Fedasil draagt de globale verantwoordelijkheid inzake het opvangbeleid zoals haar toegekend bij haar oprichting. Fedasil staat in voor de opvang en waarborgt de kwaliteit van de dienstverlening, ongeacht de uitvoerder.

Het opnemen van deze verantwoordelijkheid gaat logischerwijze gepaard met de toekenning van de nodige (personele en budgettaire) middelen.

In het kader van de operationele planningscyclus zullen we daarom met de politieke overheid de doelstellingen, de rol en verantwoordelijkheid van Fedasil moeten afstemmen op de beschikbare middelen.

De beleidskeuze inzake uitvoeringsmodaliteit of de keuze van de meest aangegeven partners behoort tot de verantwoordelijkheid van Fedasil, dat instaat voor de coherentie van de dienstverlening en zich steeds opstelt en gedraagt als een overheidsdienst.

Er wordt terecht van Fedasil verwacht dat wij alle middelen inzetten om onze rol ten volle op te nemen binnen de huidige politieke context, dat wij de nodige coherentie verzekeren en de verschillende opvangprocedures coördineren. Daartoe is het cruciaal dat Fedasil de nodige betrokkenheid bij het voortraject en de nazorg nastreeft.

Het Agentschap moet op de toekomstige vraag naar opvangplaatsen kunnen inspelen en de doelgroepen analyseren. Hiertoe zal Fedasil geregeld informatie over de te verwachten migratietendensen inwinnen bij het CGVS maar ook bij andere, Europese instanties.

Het Agentschap zal ook aansluiting zoeken bij het integratieproces, zonder dat evenwel op zich te nemen, en zal aan de partners (OCMW's) alle noodzakelijke gegevens bezorgen om de maatschappelijke integratie te bevorderen. Uiteraard kunnen een informaticanetwerk en een integrale gegevenssoftware deze etappe in het traject van de asielzoeker ondersteunen. Dit is dan ook de bestaansreden van het project Match-it.

### **2.3.5 Efficiënt beheer**

De economische situatie vraagt meer dan ooit een uitdrukkelijke focus op resultaatgerichtheid en efficiënt beheer.

Zowel binnen de processen als binnen onze werking moeten we ernaar streven om de ons ter beschikking gestelde middelen op de meest effectieve en efficiënte wijze te benutten.

De resultaatgerichtheid bij iedere medewerker is een basisvoorwaarde om een humane opvang te kunnen blijven verzekeren, naast professionalisme en het respect voor de waarden van de organisatie.

Tegelijkertijd is het cruciaal dat een structureel 'Masterplan' wordt opgesteld om de stabiliteit van de opvang op middellange termijn te vrijwaren.

Dankzij een regelmatige opvolging willen we transparant zijn en aan alle actoren de informatie geven die zij nodig hebben om de vooropgestelde doelstellingen te behalen, weliswaar met respect voor de regels met betrekking tot de bescherming van het privéleven.

Daartoe moeten we ook zorgen voor de nodige ICT-middelen. Deze moeten ons de mogelijkheid bieden om aan de politieke overheden alle nuttige informatie te bezorgen om hun beleid te definiëren en de uitvoering ervan op te volgen.

Deze ICT-middelen moeten ons tevens de nodige ondersteuning bieden om vanuit onze verantwoordingsplicht duidelijkheid te geven over de aanwending van de middelen en om aan alle partners de nodige informatie te bezorgen.

### 2.3.6 Bijdragen aan een humaan migratiebeleid

Fedasil beschikt over een zeer ruime ervaring inzake opvang. Het is dan ook logisch en aangewezen dat wij deze kennis ter beschikking stellen en bijdragen aan de ontwikkeling van een rechtvaardig migratiebeleid.

Daartoe zal Fedasil, als eerste gesprekspartner voor de beleidsmakers, alle Belgische en Europese expertise samenbrengen en de eigen resultaten vergelijken (benchmark) met de resultaten die binnen het Europese netwerk worden behaald.

We moeten voldoende proactief en innovatief durven zijn, ook in onze aanbevelingen ten opzichte van de politieke overheden.

Opvang en asiel zijn meer dan ooit maatschappelijk gevoelige thema's. Fedasil kan een belangrijke bijdrage leveren aan een correcte beeldvorming over asiel en migratie en aan het maatschappelijke draagvlak.

We moeten een communicatiestrategie uitwerken en hanteren die ons toelaat om aan de burgers het gevoerde beleid toe te lichten zodat zij het aanvaarden, om te verzekeren dat elke asielzoeker zijn rechten en zijn plichten kent, en om met alle betrokken overheden een correcte dialoog aan te gaan. Maatschappelijke aanvaarding wordt ook gedragen door de integratie van de centra in hun lokale omgeving. Daarom moeten we streven naar een sereen klimaat en de nodige veiligheid binnen deze centra om elke overlast of gevoel van onveiligheid te vermijden.

We moeten er ook over waken dat de infrastructuur en middelen die ter beschikking worden gesteld aan de asielzoekers niet worden ervaren als beter of luxueuzer dan wat de lokale bevolking zelf heeft.

Fedasil levert een belangrijke bijdrage opdat ons land zijn verplichtingen kan nakomen, vooral op het vlak van de Europese normen en regels.

Door onze actieve deelname aan de diverse Europese netwerken en door door de nodige kennisoverdracht, kunnen we adequaat inspelen op de verplichtingen die België heeft.

## 2.4 Onze strategische thema's

Onze ambitie, zoals uitgedrukt en beschreven in onze visie, zal de komende jaren steunen op 3 belangrijke thema's die in ons denken en in onze werking moeten terugkomen.

### 2.4.1 Globale verantwoordelijkheid

Een eerste belangrijk thema is het opnemen van onze globale verantwoordelijkheid. Fedasil is verantwoordelijk voor een gepaste opvang van de asielzoekers in België, ongeacht de modaliteiten of wijze van uitvoering.

Toch treden de verschillende opvangcentra vandaag vaak nog te autonoom op. Dit geldt in zekere mate voor de federale opvangcentra, waar de voorbije jaren reeds veel inspanningen werden geleverd om de werking te stroomlijnen, maar zeker voor de opvangstructuren en -initiatieven die door partners worden beheerd.

Deze situatie is een belangrijke risicofactor wanneer we een globale aanpak en kwaliteit willen verzekeren en de nodige garanties willen bieden dat het door de regering beoogde beleid ook daadwerkelijk wordt uitgevoerd.

De komende jaren zullen we dan ook de nadruk leggen op deze centrale rol, ongeacht hoe of waar de opvang wordt geboden.

Deze globale verantwoordelijkheid op ons niveau sluit volledig aan bij het globale beleid van de politieke overheid en biedt de nodige waarborg dat de opvang op een coherente manier wordt uitgevoerd.

Fedasil voert zijn mandaat uit onder de voogdij van de politieke overheid die bevoegd is voor het Agentschap. Naast een regelmatige dialoog met het Kabinet en de strategische cel van de bevoegde Minister, zal het Agentschap erover waken dat het steeds de genomen politieke beslissingen zal uitvoeren, zowel op korte als op middellange en lange termijn. Door de noodzakelijke informatie te verschaffen, stelt Fedasil de politieke overheid in staat om de meest adequate beslissingen te nemen. Loyaliteit tegenover de politieke overheid zal een centrale plaats innemen in de cultuur van het Agentschap.

Fedasil neemt daarom ook de autonome verantwoordelijkheid op bij de uitbouw en de keuze van het partnernetwerk of de modaliteiten van uitvoering, met strikte naleving van het wettelijke kader, in het bijzonder inzake overheidsopdrachten en marktraadpleging

Deze verantwoordelijkheid houdt ook in dat het Agentschap een partnerschap zal uitbouwen op basis van een wederzijds vertrouwen; elkeen voert zijn taken uit in het kader van zijn opdracht. Dit partnerschap wordt nog versterkt door verschillende acties in het kader van onze relaties en functies:

- Een gezamenlijke permanente reflectie (TRAC – Ronde Tafel over Opvang) over de uitdagingen binnen de opvang maar ook over asiel en over het migratiefenomeen in het algemeen.
- Regelmatig operationele informatie en ervaringen uitwisselen tussen alle actoren.
- Niet slechts een boekhoudkundige maar ook een resultaatgerichte kwaliteitscontrole door het Agentschap.
- Een versterking van de positie van partners die een specifieke dienstverlening bieden aan doelgroepen, vooral aan de meest kwetsbaren.
- Dubbel werk vermijden door de bestaande kennis te gebruiken (gezamenlijk beheer van de hulpmiddelen).
- Samen sensibiliseringscampagnes organiseren op federaal, regionaal en lokaal niveau.

#### **2.4.2 Afgestemde opvang**

De opvang die we bieden moet in overeenstemming zijn met het asielbeleid en het individuele traject, met inbegrip van het terugkeertraject.

Dankzij de snellere afhandeling van de asielprocedure kunnen we opvang bieden die nauwer aansluit op de realiteit en geen valse verwachtingen wekt.

De nadruk op de vrijwillige terugkeer is hier één element van, net zoals de andere mogelijkheden die worden geboden aan de asielzoeker om zich opnieuw te vestigen in zijn land van oorsprong.

Een ander element heeft te maken met de opvangstructuren. Het is zinvoller om asielzoekers opvang te bieden in collectieve structuren en individuele opvang prioritair voor te behouden voor asielzoekers met een grote kans op erkenning en voor bepaalde kwetsbare groepen.

#### **2.4.3 Doeltreffendheid en efficiëntie**

Het is onze plicht om onze dienstverlening en onze werking te verbeteren. Dit betekent concreet dat onze dienstverlening zo doeltreffend mogelijk is en dat de ter beschikking gestelde middelen optimaal worden aangewend.

Dit betekent ook dat onze dienstverlening op ieder moment en op elke plaats gelijkwaardig is, in lijn is met het gevoerde beleid maar ook voldoende gedifferentieerd is om te beantwoorden aan de behoeften van de diverse doelgroepen.

## **2.5 Onze waarden**

Wij verwachten van alle medewerkers dat zij bepaalde waarden in acht nemen bij de uitvoering van hun opdracht.

Daarom hebben we, na zorgvuldig overleg met vertegenwoordigers van alle opvangpartners, een deontologische code opgesteld, die gebaseerd is op 4 kernwaarden. Ik vermeld deze hieronder kort:

- Respect
- Cliëntgerichtheid
- Onpartijdigheid
- Discretie

## **2.6 Samenwerking met andere administraties**

Asiel en migratie zijn bij uitstek domeinen waarin verschillende actoren voortdurend met elkaar te maken krijgen, zij het elk vanuit hun eigen bevoegdheid. Het feit dat alle instanties onder de bevoegdheid vallen van de Staatssecretaris voor Asiel en Migratie en Administratieve Vereenvoudiging laat toe om een versterkte, geïntegreerde aanpak voorop te stellen, waarbij de samenwerking tussen de instanties die betrokken zijn bij de behandeling van asioldossiers of bij de opvang van asielzoekers cruciaal is. We zullen dan ook inspanningen leveren om de samenwerking, niet in het minst in het kader van vrijwillige terugkeer, te versterken.

### 3 SWOT-analyse

Deze SWOT-analyse is integraal overgenomen in 2012. Hoewel we aannemen dat de SWOT de voorbije 3 jaar reeds geëvolueerd zijn, lijkt het ons opportuun om een nieuwe grondige SWOT-analyse pas te doen bij een eventuele latere evaluatie.

Onze missie en visie vormen het fundament van onze strategie. Zij beschrijven de identiteit, de bestaansredenen en het globaal toekomstbeeld van het Agentschap.

Voor we lange- en/of kortetermijndoelstellingen formuleren, moeten we onze huidige positie bepalen tegenover onze opdrachten, missie en visie.

Wij hebben onze uitgangspositie geobjectiveerd aan de hand van een SWOT-analyse.

#### 3.1 Analyse van de sterktes en zwaktes

Onze interne sterktes en zwaktes zijn uiteraard een belangrijk element bij de definitie van ons meerjarenplan. Deze sterktes en zwaktes plaatsen we in onderstaande grafiek die tegelijkertijd ook de impact of het belang ervan weergeeft:



De voorbije jaren werden gekenmerkt door opeenvolgende crisissituaties en een gebrek aan leiding. Dit heeft een aantal zwaktes in de hand gewerkt.

Nu is het tijd om daar een adequaat antwoord op te bieden en een sterkere sturing te verzekeren in de geest van 'public governance'. Daardoor kunnen we proactiever en planmatiger werken en een gelijkwaardige kwaliteit bieden binnen elke opvangstructuur.

Er moet dringend werk gemaakt worden van een toereikende ICT-ondersteuning die ons zal toelaten om onze werking en dienstverlening op te volgen, om elke asielzoeker individueel op te volgen, om de informatie doeltreffend te kunnen beheren en cruciale informatie met de andere actoren te kunnen uitwisselen.

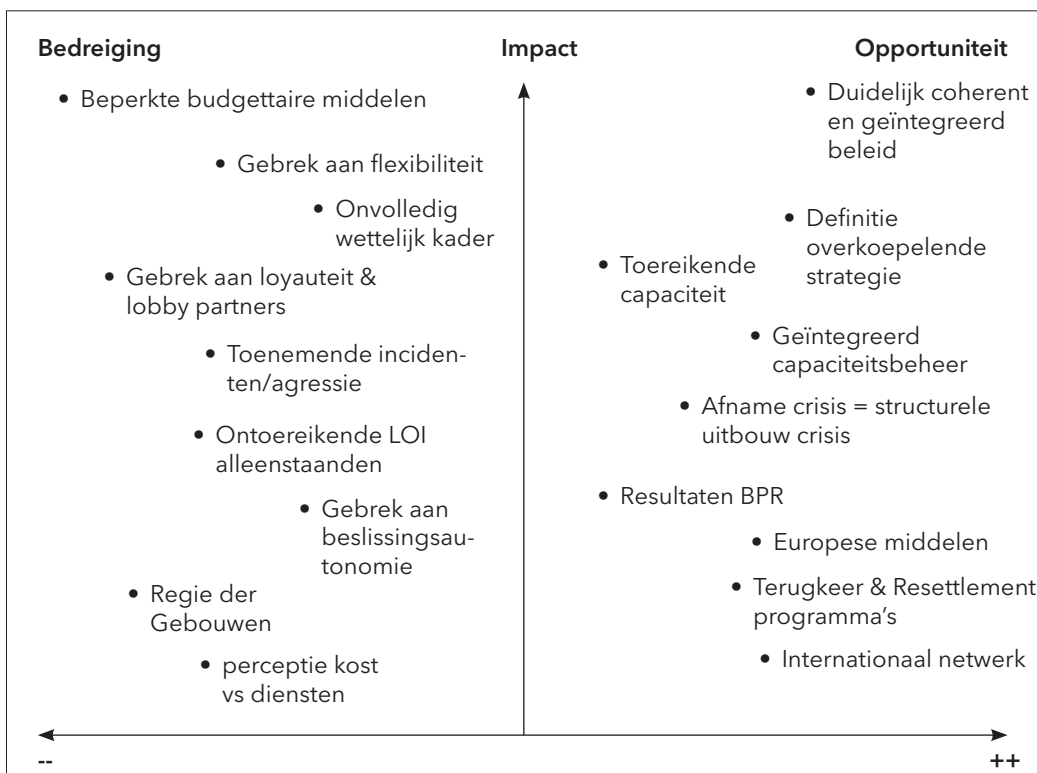
We moeten ook dringend werk maken van een dynamisch HR-beleid dat ons zal toelaten om over de nodige competenties te beschikken. Onze medewerkers moeten de nodige kennis en ervaring hebben om hun opdrachten correct uit te voeren.

Dat betekent dat we moeten investeren in opleiding en begeleiding maar ook dat we de juiste profielen moeten kunnen aantrekken. We moeten het huidige personeelsstatuut analyseren en ook evalueren of we het vaste kader moeten vervangen door een personeelsenveloppe. Deze analyse van het statuut moet ons toelaten om aan de politieke overheid de elementen te bezorgen die nodig zijn om een duidelijke beslissing te nemen. Het statuut moet zorgen voor een stabiel personeel en een grotere mobiliteit.

### 3.2 Opportuïteiten en bedreigingen

Onze slaagkansen worden niet alleen beïnvloed door interne kenmerken maar ook door onze omgeving. Wij hebben ervoor gekozen om de omgeving te analyseren vanuit de positieve of negatieve invloed van de verschillende factoren eerder dan vanuit hun aard.

De onderstaande grafiek brengt de opportuïteiten en de bedreigingen samen.



Het hanteren van een overkoepelende strategie en een geïntegreerd beleid zal een sterk antwoord bieden op de uitdagingen en de zwakten waarmee het Agentschap wordt geconfronteerd. Deze 'integrale' focus is dan ook een speerpunt binnen het voorliggend managementplan.

We moeten echter attent zijn voor de inherente risico's die de huidige economische situatie en het budgettaire spanningsveld met zich meebrengen.

Onze ambitie is duidelijk en we moeten voor onszelf de lat voldoende hoog leggen, maar we moeten ook in alle duidelijkheid en transparantie durven en kunnen aangeven wat haalbaar is met de middelen waarover we beschikken.

We moeten er bijgevolg steeds rekening mee houden dat de budgettaire context ons in de nabije toekomst mogelijks niet zal toelaten om onze middelen, in het bijzonder onze personele middelen, uit te breiden of misschien zelfs te bestendigen of hernieuwen.

Daarom zullen we binnen onze jaarlijkse operationele plannen onze doelstellingen en verwachtingen scherpstellen in functie van de middelen waarover we kunnen beschikken. Voorliggend strategisch plan zal steeds het kader vormen voor de jaarlijkse plannen met reële doelstellingen en engagementen.

We moeten ook rekening houden met het onevenwicht tussen de noodzaak aan urgent handelen bij crisissituaties en de administratieve logheid van sommige procedures die Fedasil omwille van haar organisatiestructuur (type A instelling) moet respecteren.



## 4 Onze strategische kaart

De realisatie van onze strategie steunt op meerdere concrete doelstellingen die in de loop van mijn mandaat hun uitvoering zullen krijgen. Deze doelstellingen op lange termijn hebben we samengebracht binnen onze strategische kaart.

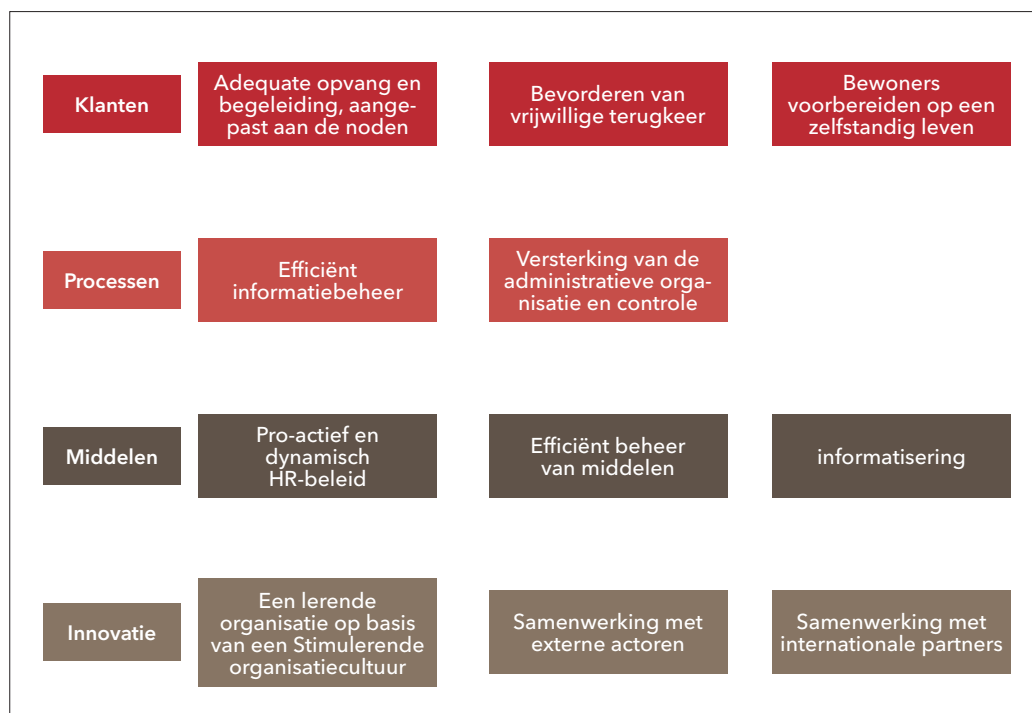
Deze strategische kaart is opgebouwd volgens 4 perspectieven: klanten – processen – middelen en innovatie.

Het klantenperspectief plaatsen we bewust bovenaan. Immers, als overheidsorganisatie staan we eerst en vooral ten dienste van de samenleving. Wij noteren hierbij een breed spectrum aan klanten: de asielzoeker (de begunstigde), de politieke overheid (de opdrachtgever) en de maatschappij (de belanghebbenden). Deze doelstellingen zijn naar buiten gericht en bieden in essentie een antwoord op de 'wat' vraag. (Wat verwachten onze klanten van ons? Wat moeten wij doen ten overstaan van onze klanten om onze missie en visie te realiseren? ...).

Het perspectief 'proces' richt zich op onze eigen werking en omvat de kritieke doelstellingen in antwoord op de 'hoe' vraag. (Hoe kunnen wij realiseren wat van ons wordt verwacht? Wat is essentieel in onze eigen bedrijfsprocessen? ...).

Het perspectief 'middelen' behandelt de 'waarmee' vraag en omvat de kritieke doelstellingen gericht op de noodzakelijke middelen (financieel, personeel, infrastructuur ...) en het beheer ervan.

Het laatste perspectief 'innovatie' is gericht op de groei en de ontwikkeling van de organisatie en omvat de doelstellingen die kritiek zijn voor de vernieuwing en onze ontwikkeling in de (na-bije) toekomst. (Wat stelt ons in staat om in de toekomst onze missie en visie te realiseren en te blijven verbeteren? ...).



De gedefinieerde doelstellingen vormen een coherent geheel en ondersteunen en versterken elkaar met het oog op de realisatie van onze opdrachten en ambitie. Binnen de strategische kaart hebben wij eveneens de belangrijkste causale verbanden tussen de verschillende doelstellingen zichtbaar gemaakt.

Bovenstaande strategische doelstellingen beschouwen we als kritiek omdat ze onmisbaar zijn om onze ambitie te realiseren. Zij vormen tevens het kader waarbinnen ook de plannen van de diensten en de verschillende opvangstructuren zich moeten situeren.

Deze doelstellingen geven gezamenlijk uitvoering aan het beoogde beleid en de realisatie van de strategische thema's.

## 5 Onze doelstellingen

De waarde van ieder plan zit in de uitvoering. We willen alle medewerkers zoveel mogelijk ruimte geven om hieraan bij te dragen. Het is dan ook belangrijk dat onze doelstellingen door iedereen op dezelfde manier worden begrepen.

Hierna omschrijven we de strategische en operationele doelstellingen die het managementplan een concrete invulling geven. We verwijzen ook naar bijlage 8.1 waar alle doelstellingen terug te vinden zijn in een overzichtstabel.

### 5.1 Adequate opvang en begeleiding, aangepast aan de noden van elke rechthebbende

Fedasil is dé centrale actor in het opvangbeleid. We moeten een toereikende opvang kunnen bieden die aangepast is aan de behoeften van de begunstigde van de opvang.

We maken ook werk van aangepaste trajecten voor specifieke doelgroepen met specifieke noden en kwetsbaarheden.

#### 5.1.1 Een opvangnetwerk met voldoende plaatsen, die rationeel en flexibel beheerd worden

We zetten bij voorkeur in op collectieve opvangstructuren en behouden individuele opvang prioritair voor asielzoekers met een grote kans op erkenning en voor bepaalde kwetsbare groepen.

We beheren het opvangnetwerk op een flexibele wijze om adequaat te kunnen reageren op de migratiestromen. We bepalen een structurele basiscapaciteit, leggen een buffercapaciteit aan en scheppen het kader waarin opvang voor een tijdelijke periode kan worden uitbesteed. We werken een crisisplan uit om tijdig te anticiperen op een mogelijke asielcrisis. We moeten steeds een opvangplaats kunnen garanderen voor alle rechthebbenden.

We garanderen een rationeel beheer van het netwerk, waarvan de capaciteit en de kosten steeds afgestemd zijn op de actuele budgettaire context.

#### 5.1.2 Kwaliteitsvolle dienstverlening, ongeacht de opvangstructuur of -partner

We moeten op ieder ogenblik een gelijkwaardige kwaliteitsvolle opvang en begeleiding verzekeren, ongeacht de opvangstructuur of opvangpartner. We hanteren, naast aangepaste overeenkomsten, ook uniforme kernprocessen, procedures en objectieve kwaliteitsnormen die gelden voor alle uitvoerders en partners. Deze houden rekening met specifieke situaties (bijvoorbeeld: collectieve en individuele opvang, aangepaste opvang voor kwetsbare groepen...). De toepassing van deze normen wordt verzekerd door kwaliteitscontroles.

We volgen het wettelijk kader en het opvangbeleid voortdurend op en formuleren aanbevelingen, in functie van de huidige en toekomstige context en uitdagingen.

#### 5.1.3 Individuele trajectbegeleiding op maat, aangepast aan specifieke noden

Elke bewoner wordt individueel begeleid en opgevolgd doorheen het traject. We hebben daarbij aandacht voor de behoeften van specifieke groepen (zoals mensen met een fysieke handicap, medische behoeften, zwangere vrouwen en alleenstaanden met kinderen).

#### **5.1.4 Individuele trajectbegeleiding voor niet-begeleide minderjarige vreemdelingen**

Er wordt een generiek begeleidingstraject ontwikkeld voor niet-begeleide minderjarigen (NBMV). Dit traject is gemeenschappelijk voor alle opvangstructuren. Het omvat enerzijds een traject voor NBMV's die een verblijfsvergunning hebben (transitie naar sociale hulp) en anderzijds het ontwikkelen van een pilootproject voor NBMV's die geen uitzicht hebben op een wettig verblijf in België ('My Future'-traject).

Er worden ook specifieke begeleidingstrajecten voorzien voor NBMV's met een specifiek profiel, zoals een educatief traject voor NBMV's met gedragsproblemen, begeleiding van tienermoeders, begeleiding van NBMV's die op straat geleefd hebben en NBMV's met een bijzondere kwetsbaarheid. Deze trajecten kunnen ontwikkeld worden door het agentschap zelf, of via nationale en Europese projectoproepen.

#### **5.1.5 Hervestiging en relocatie als bijdrage aan een humane migratie**

Door hervestiging kunnen geselecteerde vluchtelingen van een land buiten de EU overgebracht worden naar België, en ontvangen zij een duurzaam verblijfsrecht. Door relocatie kunnen vluchtelingen overgebracht worden van één EU-lidstaat naar een andere, om zo de druk van een relatief grote vluchtelingenpopulatie te verminderen.

Fedasil ontwikkelt een structurele aanpak om vluchtelingen op te vangen in het kader van hervestiging en relocatie. We voeren de gemaakte (internationale) afspraken uit en volgen het beleid daarover op.

#### **5.1.6 Gerichte informatie voor bewoners**

Alle bewoners krijgen duidelijke, begrijpbare informatie over het verloop van hun traject, hun rechten en hun plichten.

## **5.2 Bevorderen van vrijwillige terugkeer**

Fedasil is dé centrale actor inzake vrijwillige terugkeer. We bouwen vrijwillige terugkeer uit tot een haalbaar migratieproject voor elke migrant die zonder verblijfsvergunning op het grondgebied verblijft of geen uitzicht heeft op een wettelijk, duurzaam verblijf in ons land. Daartoe zetten we in op meer informatie voor de doelgroepen, zowel binnen als buiten de opvang, bereiden we terugkeerders voor op re-integratie in het land van herkomst of een derde land en beheren we de middelen op een efficiënte wijze.

Om deze resultaten te bereiken is een nauwe samenwerking nodig met andere organisaties. Voor de uitvoering van het programma werken we samen met de International Organization for Migration (IOM) en met Caritas. Daarnaast sluiten Fedasil en DVZ een akkoord dat de concrete samenwerking tussen beide organisaties regelt.

### **5.2.1 Versterken van het terugkeertraject binnen de opvang**

De asielzoekers in ons opvangnetwerk maken we er van bij het begin attent op dat vrijwillige terugkeer een haalbaar project is. In de opvangcentra wordt een vast traject aangeboden, waarbij elke asielzoeker op verschillende tijdstippen geïnformeerd wordt over het aanbod inzake vrijwillige terugkeer.

Aan de asielzoekers van wie het recht op opvang vervalt, bieden we tijdelijke opvang aan in een open terugkeerplaats. Iedereen die in deze plaats verblijft krijgt individuele begeleiding en ondersteuning bij de voorbereiding op terugkeer. We volgen de instroomcijfers nauwgezet op en werken samen met de opvangpartners om de instroom te verhogen.

### 5.2.2 Informeren buiten de opvang

We hebben ook aandacht voor terugkeer buiten de opvang, zoals personen die zonder verblijfstitel in ons land verblijven. We maken het terugkeerprogramma breder toegankelijk. We gaan na hoe we de werking van de terugkeerloketten kunnen versterken zodat we het aanbod nog dichterbij de doelgroep kunnen brengen. We informeren de doelgroep rechtstreeks, bijvoorbeeld via de website, maar ook onrechtstreeks. We werken daartoe samen met alle relevante actoren in het veld, met inbegrip van lokale besturen, het middenveld en de consulaten.

We gaan na hoe we voor bepaalde doelgroepen specifieke re-integratietrajecten kunnen ontwikkelen.

### 5.2.3 Efficiënt beheer van het programma voor vrijwillige terugkeer

We beheren de middelen van het vrijwillige terugkeerprogramma op een efficiënte wijze. We gebruiken de beschikbare Europese middelen als een hefboom voor vrijwillige terugkeer. Fedasil zorgt bovendien voor een efficiënte en relevante ondersteuning, ook na het vertrek uit België.

## 5.3 Bewoners voorbereiden op een zelfstandig leven

We stimuleren asielzoekers om vaardigheden te ontwikkelen en te participeren aan activiteiten, zodat ze meer greep krijgen op hun eigen situatie en tegelijk beter in staat zijn om deel te nemen aan het sociaal leven in hun omgeving.

Dit houdt ook in dat bewoners hun rechten en plichten kennen, respecteren en naleven.

Dit draagt ertoe bij dat asielzoekers beter voorbereid zijn op hun verder traject na de opvang.

### 5.3.1 Zelfredzaamheid van bewoners verhogen

We verhogen de zelfredzaamheid van bewoners. Daartoe wordt de toegang tot een afdoende activiteiten- en vormingsaanbod, waaronder ook vrijwilligerswerk, verzekerd. We voorzien ook in structurele financiering van de sociale tolkprestaties in de opvang en de voortzetting van het pilootproject met betrekking tot interculturele bemiddeling bij de medische diensten.

### 5.3.2 Veilige leefomgeving

We ontwikkelen een geïntegreerd actieplan over agressiebeheer dat vier pijlers omvat: registratie, preventie, interventie en nazorg bij agressieve situaties en incidenten.

Dit beleid moet zorgen voor een veilige leefomgeving voor bewoners en een veilige werkomgeving voor ons personeel. Bovendien bevordert een serene leef- en werkomgeving ook de integratie van onze centra in de lokale omgeving.

### 5.3.3 Welzijn van bewoners

We identificeren de psychosociale noden van bewoners en ontwikkelen een aanpak om het welzijn van bewoners te verhogen. We werken samen met andere actoren om gespecialiseerde zorg en begeleiding te kunnen aanbieden.

#### **5.3.4 Voorbereiden van bewoners op hun situatie na de opvang**

We ondersteunen asielzoekers bij het nemen van weloverwogen beslissingen voor hun toekomst wat ook de uitkomst van hun asielprocedure mag zijn.

Personen van wie de procedure met een positieve beslissing eindigt (of die een grote kans daartoe hebben) worden begeleid bij de overgang van materiële naar sociale hulp.

De begeleiding in geval van een negatieve afloop van de asielprocedure gebeurt via het terugkeertraject (zie hiervoor de strategische doelstelling K2 Bevorderen van vrijwillige terugkeer).

### **5.4 Efficiënter informatiebeheer**

We werken maatregelen uit voor een vlottere toegankelijkheid van informatie voor medewerkers en opvangpartners. Tegelijk moeten we in al onze processen de vertrouwelijkheid, authenticiteit en integriteit van de behandelde gegevens verzekeren.

#### **5.4.1 Kennisbeheer**

We ontwikkelen instrumenten om alle kennis binnen de organisatie te ontsluiten en ter beschikking te stellen van de medewerkers.

We ontsluiten op een heldere wijze alle informatie met betrekking tot opvang voor onze partners.

#### **5.4.2 Bewustzijn creëren inzake informatiebeveiliging**

We sensibiliseren alle gebruikers van onze systemen over het belang van informatiebeveiliging en stellen duidelijke richtlijnen en procedures ter beschikking.

#### **5.4.3 Beveiligen van informatiesystemen**

We beveiligen onze systemen en bieden alle belanghebbenden een aangepast veiligheidsniveau aan voor de systemen die ze nodig hebben bij hun werk.

### **5.5 Versterken van de administratieve organisatie en controle**

We willen de interne werking van de organisatie verbeteren.

We volgen beter op in welke mate we onze doelstellingen realiseren. We verzamelen daartoe gegevens die ons meer zekerheid verstrekken over het beheersen van risico's, over de interne werking en onze dienstverlening.

#### **5.5.1 Uitbouw van interne controle**

We moeten de maturiteit van de organisatie verhogen door een verbetering van de interne controle. We hanteren COSO ERM als referentiekader voor alle diensten en opvangstructuren en evalueren op de diverse risico's in onze processen (onder andere met betrekking tot de naleving van wettelijke bepalingen, bescherming van de middelen en efficiëntie en effectiviteit).

#### **5.5.2 Opstart van interne audit**

We nemen de nodige stappen om interne audit op te starten in de organisatie. We werken mee aan de initiatieven voor het uitbouwen van een gemeenschappelijke aanpak op federaal niveau inzake audit.

De interne audit moet toelaten om de effectiviteit van de processen van risicomanagement, -beheersing en governance te evalueren en te verbeteren.

### **5.5.3 Integrale rapportering van bedrijfsinformatie**

We ontwikkelen indicatoren om de werking van de organisatie en van het ganse opvangnetwerk op te volgen. We definiëren zowel indicatoren op strategisch niveau ('key performance indicators') als op operationeel niveau met betrekking tot alle domeinen van onze werking.

We integreren deze kerngegevens en stellen ze ter beschikking van het management, de medewerkers, de politieke overheid en belanghebbenden.

### **5.5.4 Administratieve vereenvoudiging**

We gaan na hoe we onze processen kunnen vereenvoudigen, stroomlijnen en optimaliseren. we verminderen de (interne) informatieverplichtingen. We nemen de nodige maatregelen om het only once-principe te implementeren.

### **5.5.5 Modernisering van de federale administratie**

We werken constructief mee aan de modernisering van de federale administratie. We voeren de beslissingen daaromtrent uit.

## **5.6 Proactief en dynamisch HR-beleid**

We kunnen onze doelstellingen enkel bereiken dankzij gemotiveerde en betrokken medewerkers. Hierbij staat het evenwicht tussen de competenties en verwachtingen van de individuele medewerker en de noden van de organisatie voorop.

We voeren een proactief personeelsbeleid volgens de logica van human resources, dat loopbaanperspectieven biedt aan alle medewerkers, dat rekening houdt met de beschikbare middelen en dat streeft naar de juiste persoon op de juiste plaats.

### **5.6.1 Aangepast en transparant personeelsstatuut**

We actualiseren het arbeidsreglement en verbeteren de arbeidsvoorwaarden, onder meer door de toekenning van een pensioenplan.

### **5.6.2 Inzetten op competenties en talenten**

We brengen de noden en verwachtingen van de organisatie en van de medewerker in kaart, en implementeren de principes van competentie management binnen de verschillende HR-domeinen.

### **5.6.3 Loopbaanontwikkeling**

We streven naar een maximale mobiliteit van onze medewerkers, zowel binnen onze organisatie als desgevallend binnen andere overheidsdiensten of privé-organisaties. Deze mobiliteit is een belangrijke hefboom om aan elke medewerker een loopbaanperspectief en uitdagingen te kunnen bieden en tevens ervoor te zorgen dat de organisatie kan beschikken over de juiste profielen en competenties om de vooropgestelde doelstellingen en verwachtingen te kunnen waarmaken.

We begeleiden medewerkers in de loopbaanmogelijkheden, bijvoorbeeld door het inzetten van loopbaancoaches.

#### **5.6.4 Welzijn van medewerkers**

We hebben aandacht voor het welzijn van medewerkers. We beheersen de psychosociale risico's, besteden aandacht aan preventie en een veilige werkomgeving.

#### **5.6.5 Aandacht voor diversiteit**

We willen diversiteit in alle aspecten van het personeelsbeleid bevorderen via een actieplan met aandacht voor gelijkheid tussen mannen en vrouwen, het garanderen van kansen voor personen met een beperking, de integratie van personen van buitenlandse herkomst en aandacht voor de leeftijdspiramide (leeftijdsbewust beleid).

### **5.7 Efficiënt beheer van middelen**

Wij voeren een beheer dat ten volle rekening houdt met de actuele budgettaire context en realiseren de besparingsdoelstellingen. We volgen voortdurend op hoe we kosten kunnen reduceren en zuiniger kunnen omgaan met de middelen.

#### **5.7.1 Matrixstructuur en werkorganisatie**

We implementeren de matrixstructuur voor de horizontale diensten in de organisatie.

We gaan ook na hoe we bepaalde kosten inzake de werkorganisatie kunnen reduceren, bijvoorbeeld door het invoeren van Het Nieuwe Werken.

#### **5.7.2 Gemeenschappelijke aankopen en raamovereenkomsten**

Om eventuele schaalvoordelen te benutten sluiten we op centraal niveau kaderovereenkomsten af.

We kopen bepaalde goederen centraal en gemeenschappelijk aan, maar laten ook ruimte voor de aankoop bij lokale handelaren.

#### **5.7.3 Efficiënt beheer van infrastructuur**

We ontwikkelen het masterplan voor infrastructuur, en passen de infrastructuur aan volgens de nodige capaciteit.

#### **5.7.4 Reduceren van kosten voor gezondheidszorg**

We ontwikkelen een actieplan om de kosten voor gezondheidszorgen te reduceren in heel het netwerk.

We nemen initiatieven om eventuele misbruiken inzake medische zorgverstrekking op te sporen en te bestrijden.

#### **5.7.5 Zuiniger beheer van financiële middelen**

We gaan na hoe we bepaalde vergoedingen en tarieven meer kunnen laten aansluiten op de werkelijke kosten van de opvangstructuren.

We gaan na hoe we de beschikbare middelen kunnen verhogen door alternatieve inkomsten (bijvoorbeeld: verhuur van infrastructuur) en gaan actief op zoek naar bijkomende financiering. Financiering door het Asiel, Migratie en Integratiefonds van de Europese Commissie vormt een bijzondere hefboom voor de realisatie van bepaalde prioriteiten van het agentschap. We dienen zelf gerichte projectvoorstellen in voor projecten inzake opvang, vrijwillige terugkeer en hervestiging en besteden ook projecten uit aan externe partners.



## 5.8 Informatisering

We werken verder aan een geautomatiseerd beheer van het opvangnetwerk waarin de organisatie beschikt over de noodzakelijke databanken om betrouwbare informatie zelf te kunnen gebruiken of deze informatie kan uitwisselen met andere betrokken actoren.

We verbeteren het ICT-beleid in de organisatie. De dienst ICT verbetert de transversale samenwerking met andere diensten opdat elke dienst binnen Fedasil kan beschikken over toepassingen die vlot toegankelijk zijn en afgestemd zijn op de beoogde werkwijze en processen.

### 5.8.1 Geautomatiseerd beheer van het opvangnetwerk

Het project Match-it beoogt de informatisering van de dataverzameling en het beheer van opvangplaatsen, onder meer om een betere controle op het opvangrecht mogelijk te maken en kernprocessen te automatiseren. Hierbij wordt maximaal gestreefd naar connecties met of integratie in de databanken van andere instanties betrokken bij asiel en migratie.

### 5.8.2 Professioneel ICT-beleid

De dienst ICT blijft up-to-date over de nieuwe ontwikkelingen in informatie- en communicatietechnologie en zorgt ervoor dat de medewerkers van het Agentschap met alle technologieën adequaat kunnen omgaan, ook bij de invoering van nieuwe tools.

De dienst ICT geeft input in de ontwikkeling en opvolging van initiatieven van andere diensten en ontwikkelt en/of stelt tools voor.

De werking van de eerstelijns helpdesks wordt geoptimaliseerd, inclusief in relatie tot de (de)centrale gebruikers. Het beheer van de IT-systemen, zowel op vlak van hardware als software, wordt geoptimaliseerd. Fedasil neemt deel aan relevante federale ICT-projecten met het oog op kostenbesparing en een versnelde invulling van de functionele behoeften (bijvoorbeeld Mediprima).

## 5.9 Een lerende organisatie op basis van een stimulerende organisatiecultuur

Wij streven ernaar een 'lerende' organisatie te zijn. We geloven dat het uitwisselen van goede praktijken leidt tot innovatie en een meer doeltreffende dienstverlening. We moedigen dergelijke uitwisseling sterk aan, zowel op het niveau van de individuele medewerker als door het creëren van netwerken en interne overlegplatformen.

### 5.9.1 Persoonlijke ontwikkeling voor elke medewerker

Wij investeren in de professionele en persoonlijke ontwikkeling van onze medewerkers. Elke medewerker volgt een persoonlijk ontwikkelingsplan.

We detecteren proactief nieuwe leervormen en voeren deze in.

### 5.9.2 Open dialoog en betrokkenheid in de organisatie

Wij streven naar een open dialoog tussen de diverse geledingen van onze organisatie tijdens de uitvoering van onze kernopdrachten. Daartoe bouwen we structureel overleg uit met ruimte voor discussies en advies over concrete, actuele aspecten van onze werking.

We voeren de inspanningen op om het middenkader ('G40') te betrekken bij de voorbereiding, uitvoering en evaluatie van de organisatiestrategie.

### **5.9.3 Strategie voor interne communicatie**

We maken de informatie binnen onze organisatie maximaal toegankelijk voor alle medewerkers, opdat zij begrijpen wat onze doelstellingen zijn, de organisatiestrategie kunnen uitvoeren en weten welke resultaten wij bereiken.

Deze interne communicatie vervult ook een sleutelfunctie bij de uitbouw van een positieve organisatiecultuur.

### **5.9.4 Positieve organisatiecultuur**

We willen een waarden-gedreven organisatie zijn. We streven naar een positieve, stimulerende en resultaatgerichte organisatiecultuur, gedragen door alle medewerkers die fier zijn omdat ze werken voor Fedasil. Deze organisatiecultuur steunt op de waarden van onze deontologische code.

### **5.9.5 Coördinatie binnen de regio's**

We stellen een geïntegreerde aanpak voorop inzake opvang op het terrein. De regionale kantoren staan in voor de coördinatie tussen alle operatoren binnen hun regio om de coherentie binnen het netwerk te faciliteren, goede praktijken te delen, schaalvoordelen te realiseren en de harmonisatie van de dienstverlening te verbeteren.

## **5.10 Samenwerking met externe actoren**

In het kader van een lerende organisatie hebben we ook aandacht voor de uitwisseling van goede praktijken met andere, nationale actoren. We ontwikkelen zelf nieuwe kennis, informeren onze stakeholders en leren van externe partners.

### **5.10.1 Leren van externe partners**

We zijn alert voor relevante innovaties en methodieken die bij andere overheidsdiensten of in de private sector hun intrede hebben gedaan en kunnen bijdragen tot de realisatie van onze strategie. We nemen actief deel aan overlegorganen binnen de federale overheid, zoals het College via ION's.

### **5.10.2 Uitvoeren van studies**

Gestructureerd onderzoek kan bijdragen tot een verbetering van onze dienstverlening. We voeren zelf studies uit en volgen externe studies mee op.

### **5.10.3 Strategie voor externe communicatie**

We blijven steeds in dialoog en creëren ruimte voor interactie met de lokale overheid en de lokale bevolking, om de integratie van de opvangstructuren binnen de lokale omgeving te bevorderen. We communiceren ook tijdig en continu met de gehele bevolking, vanuit ons streven naar transparantie en onze plicht tot verantwoording (openbaarheid van bestuur). Met onze externe communicatie willen we bijdragen tot een positieve beeldvorming en een sterker maatschappelijk draagvlak voor de opvang van asielzoekers.

De externe communicatie van Fedasil, als deel van de federale overheidsvoorzichting, is neutraal en feitelijk en onderscheidt zich van de politieke communicatie.

**5.10.4 Uitbouwen van vrijwilligersnetwerk**

Het inschakelen van vrijwilligers in de centra bevordert het welzijn van de bewoners en de integratie van het centrum in de gemeente. Daarom nemen we initiatieven om een enthousiast vrijwilligersnetwerk uit te bouwen.

**5.10.5 Ondersteunen van andere instanties inzake gevolgen van verhoogde instroom**

We bieden ondersteuning aan andere instanties en diensten die eveneens geconfronteerd worden met de gevolgen van de verhoogde instroom, zoals het onderwijs, de integratiesector, de gemeenten en de OCMW's.

**5.11 Samenwerken met internationale partners**

In het kader van een 'lerende organisatie' is het uitermate belangrijk om goede praktijken en expertise uit te wisselen met andere organisaties. We ontwikkelen én nemen actief deel aan netwerken en samenwerkingsverbanden met internationale actoren.

**5.11.1 Versterken van internationale netwerking**

We nemen actief deel aan de bestaande internationale netwerken, en gebruiken de expertise en goede praktijken uit andere landen om onze eigen dienstverlening te vernieuwen (bijvoorbeeld: EPRA, ENARO, EMN...).

**5.11.2 Eigen expertise ter beschikking stellen**

We stellen ook zelf onze expertise ter beschikking van internationale partners, zowel binnen Europa (bijvoorbeeld EASO in het kader van CEAS) als buiten Europa. Fedasil wordt een referentie binnen de EU voor materies inzake opvangbeleid en vrijwillige terugkeer.

**5.11.3 Link met ontwikkelingssamenwerking**

We onderzoeken welke initiatieven een brug kunnen slaan tussen ontwikkelingssamenwerking en migratie.

We verlenen bijvoorbeeld onze medewerking aan het voornemen om te onderzoeken hoe ontwikkelingssamenwerking kan betrokken worden bij de vrijwillige terugkeer en de reïntegratieprojecten in het land van herkomst.

## 6 Een aangepaste organisatiestructuur

Het managementplan legt de nadruk op de globale verantwoordelijkheid die Fedasil binnen het wettelijk kader heeft gekregen en op de geïntegreerde aanpak die de Staatssecretaris nastreeft.

Daarom hebben we de voorbije periode een aangepaste organisatiestructuur ingevoerd die een geïntegreerde aanpak op het terrein vooropstelt en vertrekt vanuit een globale verantwoordelijkheid en een centrale strategie. Deze structuur wil hierbij alle mogelijke 'grijze zones' van bevoegdheden en verantwoordelijkheden uitsluiten.

*Zie Organisiestructuur in bijlage 8.2.*

## 7 Naar concrete resultaten

De strategische en operationele doelstellingen binnen voorliggend plan worden uitgevoerd aan de hand van projecten of operationele doelstellingen. Deze worden gedefinieerd op het niveau van de diverse entiteiten.

In functie van deze cascade zullen de diverse lopende en nieuwe projecten en operationele doelstellingen met betrekking tot het managementplan, als actieplan per directie of dienst worden toegevoegd.

De schaarheid aan menselijke en financiële middelen noodzaakt een spreiding van de opstart van de diverse projecten. Jaarlijks worden de actieplannen opgesteld.

Deze concrete planning wordt dan het referentiekader om de voortgang van de uitvoering van voorliggend plan en de behaalde resultaten af te meten, te objectiveren en te beoordelen.

Dit betekent logischerwijze ook dat, na goedkeuring van het jaarlijkse actieplan, nieuwe initiatieven Bijkomende financiële en/of personele middelen zullen vergen.

## 8 Bijlagen

### 8.1 Overzichtstabel doelstellingen

<b>Perspectief 'Klanten'</b>	
K.1	Adequate opvang en begeleiding, aangepast aan de noden van elke rechthebbende
OD 1	Een opvangnetwerk met voldoende plaatsen, die rationeel en flexibel beheerd worden
OD 2	Kwaliteitsvolle dienstverlening, ongeacht de opvangstructuur of -partner
OD 3	Individuele trajectbegeleiding op maat, aangepast aan specifieke noden
OD 4	Individuele trajectbegeleiding voor niet-begeleide minderjarige vreemdelingen
OD 5	Hervestiging en relocatie als bijdrage aan een humane migratie
OD 6	Gerichte informatie voor bewoners
K.2	Bevorderen van vrijwillige terugkeer
OD 1	Versterken van het terugkeertraject binnen de opvang
OD 2	Informereren buiten de opvang
OD 3	Efficiënt beheer van het programma voor vrijwillige terugkeer
K.3	Bewoners voorbereiden op een zelfstandig leven
OD 1	Zelfredzaamheid van bewoners verhogen
OD 2	Veilige leefomgeving
OD 3	Welzijn van bewoners
OD 4	Voorbereiden van bewoners op hun situatie na de opvang
<b>Perspectief 'Processen'</b>	
P.1	Efficiënter informatiebeheer
OD 1	Kennisbeheer
OD 2	Bewustzijn creëren inzake informatiebeveiliging
OD 3	Beveiligen van informatiesystemen
P.2	Versterken van de administratieve organisatie en controle
OD 1	Uitbouw van interne controle
OD 2	Opstart van interne audit
OD 3	Integrale rapportering van bedrijfsinformatie
OD 4	Administratieve vereenvoudiging
OD 5	Modernisering van de federale administratie

**Perspectief 'Middelen'**

## M.1 Een proactief en dynamisch HR-beleid

- OD 1 Aangepast en transparant personeelsstatuut
- OD 2 Inzetten op competenties en talenten
- OD 3 Loopbaanontwikkeling
- OD 4 Welzijn van medewerkers
- OD 5 Aandacht voor diversiteit

## M.2 Efficiënt beheer van middelen

- OD 1 Matrixstructuur en werkorganisatie
- OD 2 Gemeenschappelijke aankopen en raamovereenkomsten
- OD 3 Efficiënt beheer van infrastructuur
- OD 4 Reduceren van kosten voor gezondheidszorg
- OD 5 Zuiniger beheer van financiële middelen

## M.3 Informatisering

- OD 1 Geautomatiseerd beheer van het opvangnetwerk
- OD 2 Professioneel ICT-beleid

**Perspectief 'Innovatie'**

## I.1 Een lerende organisatie op basis van een stimulerende organisatiecultuur

- OD 1 Persoonlijke ontwikkeling voor elke medewerker
- OD 2 Open dialoog en betrokkenheid in de organisatie
- OD 3 Strategie voor interne communicatie
- OD 4 Positieve organisatiecultuur
- OD 5 Coördinatie binnen de regio's

## I.2 Samenwerken met externe actoren

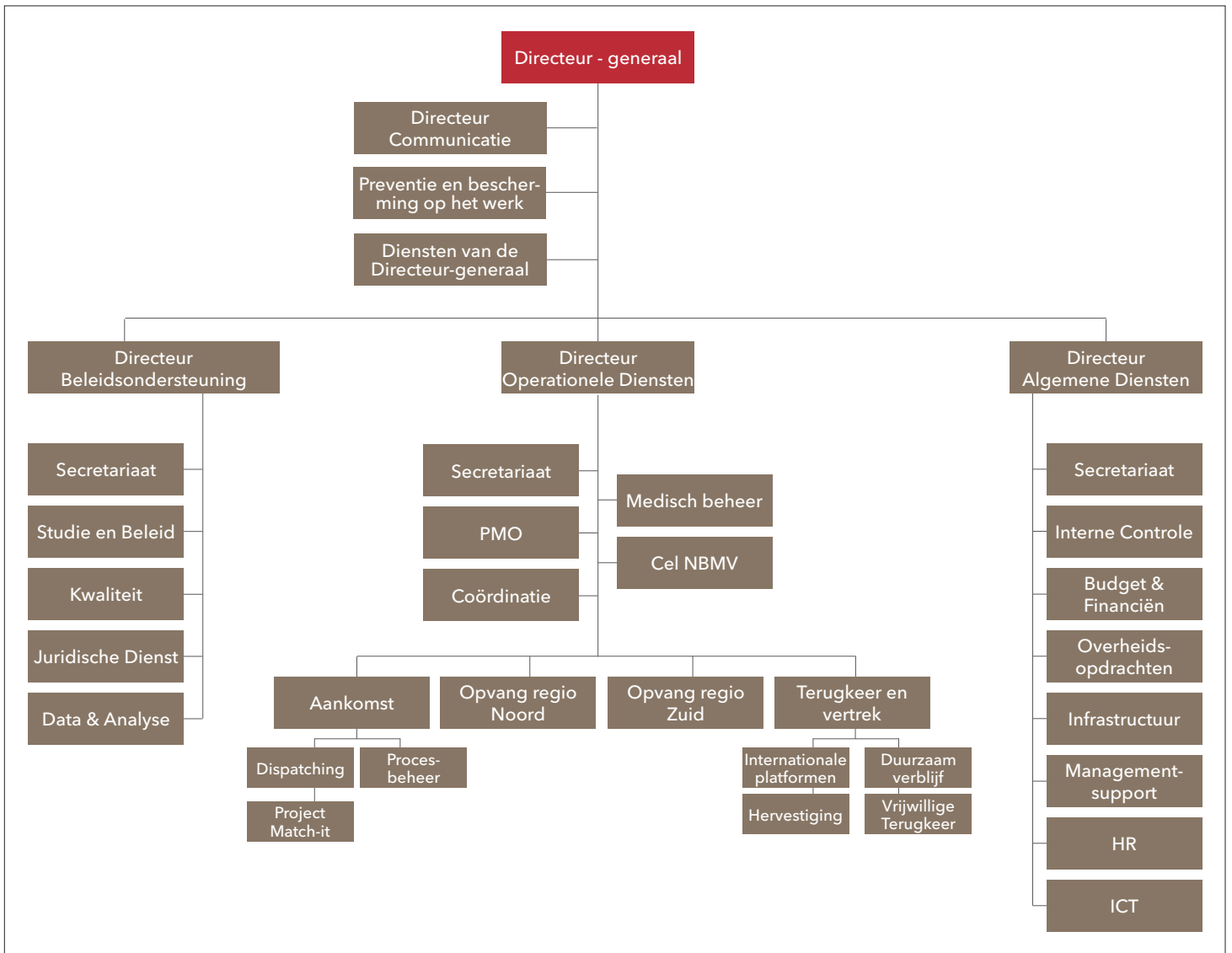
- OD 1 Leren van externe partners
- OD 2 Uitvoeren van studies
- OD 3 Strategie voor externe communicatie
- OD 4 Uitbouwen van vrijwilligersnetwerk
- OD 5 Ondersteunen van andere instanties inzake gevolgen van verhoogde instroom

## I.3 Samenwerken met internationale partners

- OD 1 Versterken van internationale netwerking
- OD 2 Eigen expertise ter beschikking stellen
- OD 3 Link met ontwikkelingssamenwerking

\* OD = Operationele Doelstellingen

## 8.2. Organisatiestructuur







**Een en al opvang**