



Herontwikkelingsplan van Net Brussel

Inhoudsopgave

Voorwoord	3	
1. Inleiding	4	
2. Net Brussel in enkele woorden	8	
3. Bestaansreden en visie	15	
4. Strategische doelstellingen	16	
5. Acties 2021 – 2023	19	
5.1. Bestuur, organisatie en maatschappelijke verantwoordelijkheid	19	
5.2. Beroepen	31	
5.3. Commerciële activiteiten	43	
5.4. Logistieke ondersteuning	45	
5.5. Administratieve ondersteuning	51	
6. Uitvoering, monitoring en sturing van het plan	64	
7. Een nieuw elan voor Net Brussel	66	
Bijlagen		68
1. De bestaansreden in detail		68
2. Visie in detail		69
3. Vastgestelde indicatoren		70
4. Equivalentie herontwikkelingsplan 2021-2023 en audit van de structuren		72
5. Methodologische nota		74
6. Lijst van afkortingen		75

Voorwoord

"UP !", dat klinkt als een nieuw elan, met veel energie om vooruit te gaan en om het nog beter te doen!

Het herontwikkelingsplan van Net Brussel komt er niet toevallig. Na drie externe audits en talloze interne analyses en reflecties is dit plan vooral bedoeld om Net Brussel te versterken, zodat het beter kan beantwoorden aan de uitdagingen van ons Gewest om een schone stad te garanderen en het leefmilieu te respecteren. Onze productie- en consumptiewijzen genereren een grote hoeveelheid afval die we optimaal moeten beheeren en valoriseren om grote repercussies te voorkomen op kwetsbare ecosystemen. Kijk naar het voorbeeld van de plasticsoep die onze oceanen overspoelt en een langdurige impact heeft op de fauna en flora. Afvalverbranding leidt tot een grote uitstoot van broeikasgassen. We staan dus voor belangrijke en dringende uitdagingen. De Europese Unie heeft dan ook ambitieuze doelstellingen voor recycling van huishoudelijk afval vastgelegd voor de komende tien jaar. Dat is het belangrijkste doel van dit plan: de uitwerking van een beleidsstrategie waarmee Net Brussel optimaal kan bijdragen aan meer netheid en aan het bereiken van de gewestelijke milieudoelstellingen.

Door zijn activiteiten op het vlak van de ophaling, reiniging en valorisatie van afvalstoffen in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest vervult Net Brussel een centrale rol in de verbetering van onze leefomgeving en in de uitdagingen op het vlak van gezondheid en welzijn, leefmilieu en sociaaleconomische factoren in het Gewest. Om deze verantwoordelijkheden op te nemen en zijn opdrachten te vervullen, heeft het Agentschap een aantal interne veranderingen geïdentificeerd om deze toekomstige uitdagingen aan te gaan. Dit plan is bedoeld om de bakens uit te zetten voor de uitvoering van die veranderingen. Het is tevens gebaseerd op een relatief uitgebreide diagnose van het Agentschap en van zijn interne en externe omgeving, op basis van drie audits en interne analyses. Hierdoor konden de sterktes en zwaktes, de kansen en de bedreigingen van deze omgeving beter worden gedefinieerd.

Dit plan beoogt om het belangrijkste beleidsinstrument te worden voor de uitvoering van de strategie van het Agentschap in de volgende jaren.

Voor ons Gewest betekent deze uitdaging dat we de gewestelijke middelen moeten optimaliseren, dat we de coördinatie tussen alle betrokken gewestelijke actoren goed moeten organiseren en dat we de burgers moeten sensibiliseren voor deze uitdaging. Dat zal veel energie, doorzettingsvermogen en flexibiliteit vereisen. Daarom is dit plan ook een soepel en dynamisch instrument, dat het Agentschap zal aansturen in samenwerking met de gehele Gewestregering. In dit kader bedanken we iedereen die een bijdrage heeft geleverd aan het opstellen van dit plan vanaf het moment dat de audits van het Agentschap waren uitgevoerd.

We willen eveneens onderstrepen dat de voorbereiding van dit plan een enorme inzet heeft gevraagd van alle teams die erbij betrokken waren en dit gedurende een moeilijke periode. Dit betekende dat het Agentschap het denkproces over de herontwikkeling gelijktijdig moest voeren met de vele reorganisaties van de activiteiten die nodig waren om de recente gezondheidsmaatregelen te respecteren en om te reageren op het hoge absenteïsme waarvan sprake was tijdens de pieken van de Covid 19-besmetting.

Wij wensen u veel leesplezier. Dit plan is een vertaling van onze visie, onze ambitie en onze projecten, maar ook van onze engagementen tegenover al onze stakeholders van de komende jaren.

De Minister,
Alain Maron

De Directeur-generaal,
Vincent Jumeau

1 Inleiding

Dit plan is het resultaat van een co-constructieproces tussen het Agentschap en de Minister, dat rekening houdt met de audits van het Agentschap, de Europese doelstellingen en gewestelijke beleidsoriëntaties en doelstellingen. Naast de precisering van de doelstellingen en de actiestrategie heeft een interne reflectiegroep een herdefiniëring van de bestaansreden van het Agentschap voorgesteld en een visie voor 2030 geformuleerd. Het resultaat van deze reflecties en werkzaamheden is weergegeven op de pagina's hierna.

Om ervoor te zorgen dat de lezers hun weg vinden in het **plan**, is het als volgt opgebouwd:

- Synthese van enkele belangrijke basiselementen van Net Brussel nu: missies, organisatiestructuur, cijfers, enz.;
- Bestaansreden en visie voor 2030;
- Belangrijkste strategische doelstellingen van het plan;
- Acties die zullen bijdragen aan het behalen van de strategische doelstellingen;
- Aansturingsmethode van het plan;
- Vooruitblik van het plan naar 2030.

Zoals aangegeven in het voorwoord, komt dit herontwikkelingsplan van Net Brussel niet toevallig. Met zijn 2.950 werknemers en werkneemsters is het Agentschap een belangrijke gewestelijke speler op het gebied van afvalbeheer en netheid, twee thema's die op het voorplan staan in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest. Net Brussel vervult die rol met talloze andere actoren: in de negentien gemeenten

zetten de gemeentelijke ambtenaren zich in voor schone straten, de medewerkers en medewerksters van Leefmilieu Brussel voor schone parken en groene ruimten, en de teams van Brussel Mobiliteit voor het algemeen onderhoud van de straten. Ook alle burgers kunnen een belangrijke rol spelen in het behalen van de doelstellingen voor een schone openbare ruimte en de recyclage van afvalstoffen, bijvoorbeeld door steeds te proberen hun afval te verminderen, door te sorteren volgens de richtlijnen en door de Recypark, glasbollen en openbare vuilnisbakken te gebruiken.

Een **goede coördinatie van de acties van alle actoren**, een goed begrip van de functie en de verantwoordelijkheden door elkeen in een duidelijke, efficiënte organisatie, het sensibiliseren en mobiliseren van alle burgers rond deze aandachtspunten: dat zijn de elementen die de basis vormen voor een goed afvalbeheer en netheidsbeheer in het Gewest.

Er zijn veel **beslissende factoren voor het succes van dit plan** en ieders verantwoordelijkheid is cruciaal. Het is dus belangrijk om die vanaf het begin te benoemen, omdat ze bepalen of de strategische doelstellingen worden behaald. De onderstaande lijst somt de belangrijkste op:

- Optimalisering van financiële, materiële en menselijke middelen en van de toewijzing daarvan om te werken aan de tekorten die de audits en het Agentschap identificeerden;

- Herziening van bepaalde aspecten van de organisatie van het werk, in overleg met de organisaties die de werknemers vertegenwoordigen en rekening houdend met de reglementaire verplichtingen, de conclusies van de personeelsaudit en de doelstellingen op het gebied van doeltreffendheid, doelmatigheid en een goed beheer van het gewestelijk budget dat ter beschikking wordt gesteld;
- Goedkeuring van een nieuwe, evenwichtige strategie voor de ophaling van huishoudelijk afval die beantwoordt aan alle doelstellingen op het gebied van het leefmilieu, volksgezondheid, maatschappij en budget, volgens een duidelijk vastgestelde prioriteit;
- Goedkeuring van een gewestelijke strategie voor een schone stad (in voorbereiding) die de rol van elke actor op elk actieniveau (preventie, reiniging, controle) duidelijk bepaalt en die het strategisch kader preciseert voor een gecoördineerd reinigingsbeleid op de schaal van het Gewest;
- Mobilisering van extra middelen om de infrastructuur van het Agentschap te moderniseren en nieuwe te ontwikkelen, zoals de Recypark. Naast deze financiële middelen vraagt het plan voor de modernisering en ontwikkeling van infrastructuur van het Agentschap eveneens de volledige medewerking van alle actoren, onder meer voor het identificeren en beschikbaar stellen van nieuwe sites of het verkrijgen van de vergunningen.
- Reorganisatie van de commerciële activiteit zodat de duurzaamheid, de houdbaarheid en de doelmatigheid zijn gewaarborgd en de servicekwaliteit omhooggaat;
- Aanpassing van het personeelsbeheer (zoals evaluatieprocessen) die rekening houdt met de specifieke kenmerken van het Agentschap ten opzichte van andere overheidsinstellingen;
- Herziening van reglementaire teksten, zoals het ophaalreglement, sommige delen van het personeelsstatuut, het tarifieringsbesluit en het delegatiebesluit, door middel van en volgens het ritme van de beslissingen die worden genomen om dit plan uit te voeren.



Op budgettair niveau wijzen de audits op de noodzaak om de toegewezen middelen te beoordelen op basis van het niveau van de interne en externe diensten gepresteerd door het Agentschap en de kwaliteitsdoelstellingen die worden verwacht voor deze diensten. Dit plan geeft toelichting bij deze keuzes en bij de kwaliteitsambitie die eraan verbonden is. Het zet de grote lijnen uit, definieert en verzamelt de prioritaire acties (die gelanceerd moeten worden of die al lopen, zoals de reorganisatie van de commerciële activiteiten).

In deze staat bevat het plan geen specifieke budgettaire vragen. Daarbij moet echter gewezen worden op de limieten die van buitenaf zijn opgelegd aan de dotatie tijdens de laatste boekjaren en de operationele keuzes uit het verleden, die een negatieve impact hebben op het begrotingsevenwicht van het Agentschap indien de perimeter constant blijft. Indien dit plan opeengeleidelijk een beheerstewijze wordt ingevoerd, zou het mogelijk moeten zijn om de begroting van het Agentschap weer in evenwicht te brengen en tegelijk productiviteitsmarges vrij te maken die zullen worden toegewezen aan de voortzetting van de herontwikkeling. Zoals de audits hebben uitgewezen, leiden sommige elementen van dit plan echter al op kortere termijn tot een behoefte aan meer middelen, met name op personeelsvlak. In dat opzicht zijn al budgettaire beslissingen genomen om de belangrijkste ontbrekende tussenkaders en ondersteunende functies aan te vullen. Op 25 juni 2020 besloot de Brusselse Hoofdstedelijke Regering om goedkeuring te geven voor aanwerving van de volgende functies van niveau 1 via een contract voor onbepaalde tijd:

- 5 attachés-ees projectleiders-sters
- 5 ingenieurs-es (1 hoofdingenieur-e-directeur-ice en 4 industrieel hoofdingenieurs-es) beroepsexperts-es voor de ontbrekende kaders;
- 5 adjunct-adviseurs-euses ter versterking van het ondersteunend

In hetzelfde besluit gaf de Brusselse Hoofdstedelijke Regering ook goedkeuring voor de aanwerving via een contract voor bepaalde tijd van een speciale attaché-ee-adviseur-euse van de DG.

Het Agentschap voert momenteel de nodige administratieve stappen uit voor de aanwerving van deze posten, die de ondersteunende diensten op de administratieve zetel zullen versterken.

Naast deze 16 ontbrekende functies die vereist zijn voor de omkadering van de uitvoering van het plan, heeft het Agentschap nog andere personeelsbehoeften geïdentificeerd in de bestaande diensten. Het is dus niet uitgesloten dat voor een goede uitvoering van sommige acties, specifieke operationele plannen of hervormingen die volgen uit dit plan bijkomende budgettaire middelen nodig zijn. Deze middelen zullen worden beoordeeld naarmate de acties uit het plan worden geconcretiseerd.

Elke keer als dit nodig is, zal de Minister die bevoegd is voor Openbare Netheid, de projecten die een directe of indirecte budgettaire impact voor het Gewest hebben, voorleggen aan de Regering. Indien bijkomende kredieten nodig zijn, zal de aanvraag daarvan worden gedaan binnen de gebruikelijke begrotingscyclus.



2 Net Brussel in enkele woorden

Het Gewestelijk Agentschap voor Netheid, Net Brussel, werd opgericht in 1990 door de inwerkingtreding van de ordonnantie van 19 juli 1990 houdende de oprichting van het Gewestelijk Agentschap voor Netheid. Net Brussel is een paragewestelijke instelling van type A onder directe bevoegdheid van het aangewezen lid van de Brusselse Hoofdstedelijke Regering. De eerste besluitvormingsinstantie van het Agentschap is de Directieraad. Deze bestaat uit de directeur-generaal en de adjunct-directeur-generaal, die beiden worden benoemd op voorstel van de Voogdijminister door de Brusselse Hoofdstedelijke Regering, die een aantal bevoegdheden aan hen delegeert via een besluit.

De activiteiten van het Agentschap zijn georganiseerd rond drie hoofdgebieden: afvalophaling, reiniging van gewestwegen en valorisatie van afval. De overgrote meerderheid van deze activiteiten zijn opdrachten van openbare dienstverlening. Deze worden gefinancierd met een jaarlijkse gewestdotatie. De overige activiteiten, van commerciële aard, worden uitsluitend gefinancierd uit de commerciële inkomsten die zij genereren.

De valorisatie-activiteiten worden hoofdzakelijk uitgevoerd door dochterondernemingen.



Structuur van de opdrachten van het Agentschap

Opdrachten van openbare dienstverlening

Ophaling

- **Huis-aan-huisophalingen** van ongesorteerd restafval (witte zakken)
- **Selectieve ophaling** van gesorteerd afval
 - Blauwe zakken: plastic verpakkingen, metalen verpakkingen en drankkartons
 - Gele zakken: papier en karton
 - Groene zakken: tuinafval
 - Oranje zakken: voedingsafval
- Huis-aan-huisinzameling van **grofvuil**
- **Beheer van een netwerk van vrijwillige afvalinzamelpunten** (PROXY CHIMIK, Recypark en glasbollen)
- **Valorisatie van huishoudelijk afval**

Reiniging

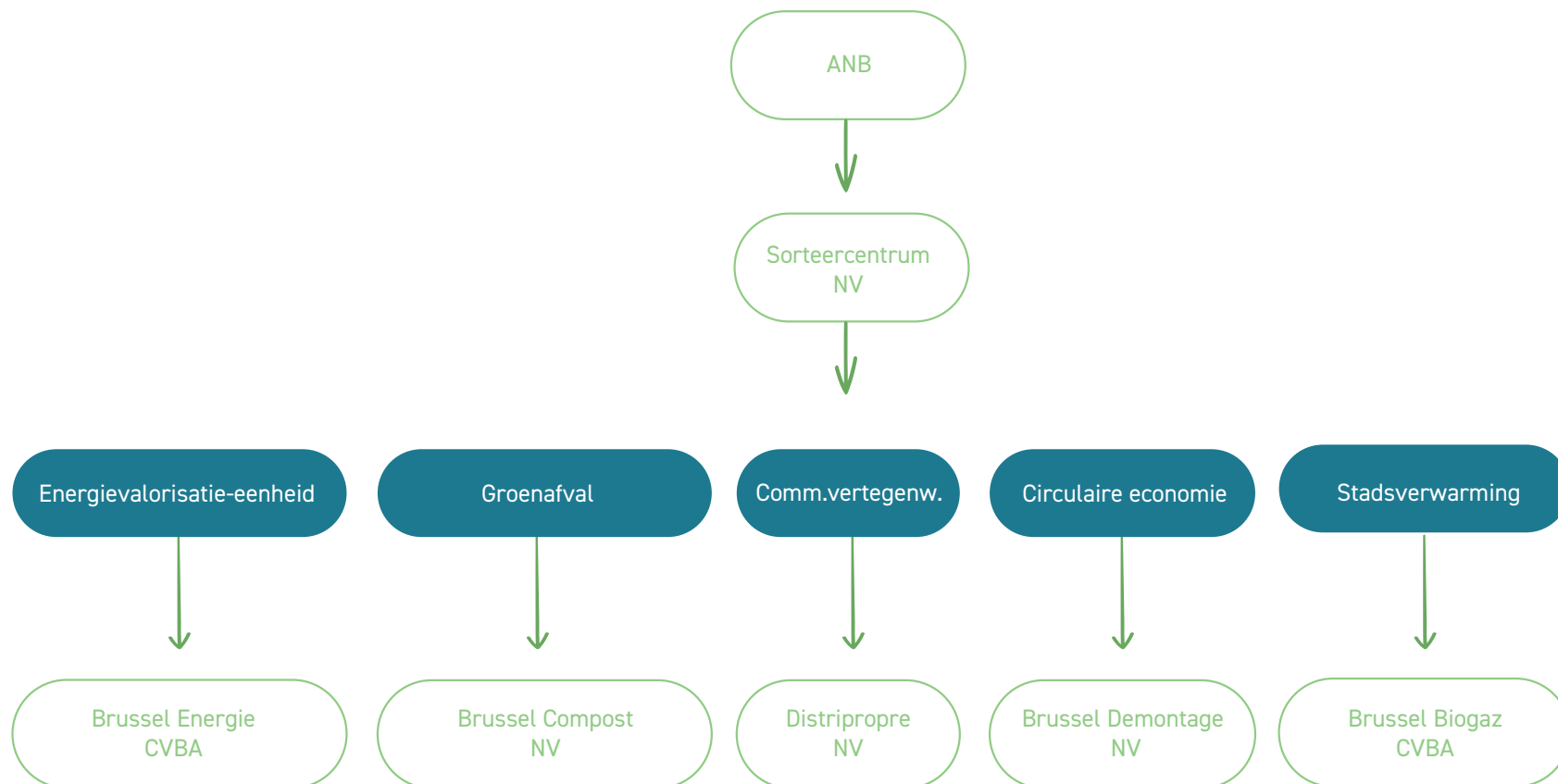
Reiniging van ongeveer 400 km gewestwegen in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest en van wegen die door gemeenten zijn toegewezen:

- Manuele vegin
- Mechanische vegin
- Reiniging van straatkolken
- Lediging van openbare vuilnisbakken
- Verwijdering van sluikestoren
- Verwijdering van graffiti

Andere opdrachten

- **Ophaling en valorisatie van bedrijfsafval** (niet-huishoudelijk afval) op verzoek en op kosten van de onderneming
- **Reiniging van de openbare weg en de omgeving ervan** op verzoek en op kosten van de overheid, doorgaans na eenmalige evenementen die een specifieke reiniging vragen
- **Reiniging tijdens grote evenementen** (20 km van Brussel, Irisfeest)
- **Vegin, reiniging en opruiming** van straatvuil **op de eigen beddingen van de MIVB**

Huidige structuur van de Groep Net Brussel



De activiteiten van Net Brussel zijn logistiek en industrieel van aard, met als belangrijkste middelen:

- Een groot personeelsbestand: met bijna 2.950 personeelsleden is Net Brussel de tweede grootste openbare werkgever in het BHG;
- Een groot en zeer gediversifieerd wagenpark: het wagenpark van Net Brussel bestaat uit ongeveer 830 voertuigen en machines van diverse types, waarvan meer dan de helft vrachtwagens (+3,5t);
- Infrastructuur verspreid over verschillende geografische sectoren: 12 exploitatiesites, 1 administratief hoofdkantoor en 5 Recypark.

Net Brussel reinigt meer dan 400 km gewest- en gemeentewegen, d.w.z. ongeveer 20% van de wegen in het Gewest, en haalt bijna 300.000 ton huishoudelijk afval per jaar op. De hoeveelheid afval die in het Brussels Gewest wordt geproduceerd, komt overeen met +/- 370 kg¹ per jaar en per huishouden.

Som van huis-aan-huisophalingen en containerophalingen

Ton/jaar	PMD	Papier/karton	GFT	Restafval	TOTAAL
2018	15.197	42.285	20.142	258.086	335.710
2019	14.586	40.293	21.223	261.305	337.407

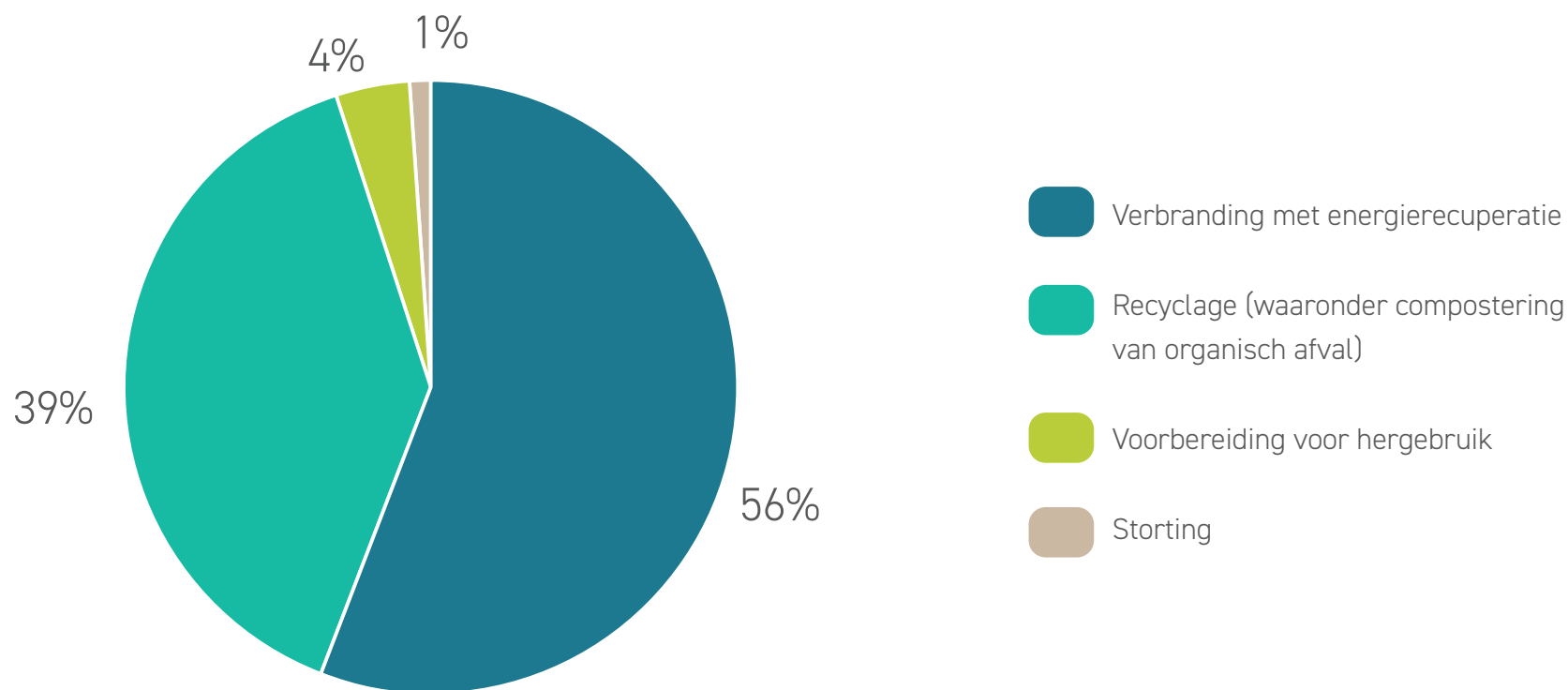
¹ Bron: Leefmilieu Brussel



In 2019 werden de Recypark van Net Brussel door 330.000 mensen bezocht en bedroeg het afval dat via de Recypark werd ingezameld meer dan 27.080 ton. Bovendien zamelt het Agentschap dankzij zijn mobiele containerparken ongeveer 1.900 ton grofvuil per jaar in. De glasbollen, de sorteerpunten en de partnerschappen met verschillende actoren zoals Spullenhulp doen de ingezamelde hoeveelheden afval nog toenemen.

In 2019 bedroeg het recyclage-/hergebruikspercentage van het ingezamelde huishoudelijke afval in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest 37,3%, terwijl de Europese doelstelling 50% is voor 2020, 55% voor 2025 en 60% voor 2030.

In 2019 werden de afvalstoffen-hulpbronnen als volgt verwerkt:



Recyclis, de operationele afdeling van Brussel-Energie, is het gewestelijke sorteercentrum voor papier-karton en PMD. In 2019 verwerkte Recyclis 51.950 ton papier-karton en 15.650 ton PMD. Sinds de komst van de Nieuwe Blauwe Zak in 2021 is de sortering van PMD overgenomen door het sorteercentrum PreZero in Evergem, bij Gent. Hierdoor komt nieuwe capaciteit vrij in het Recyclis-centrum, die kan worden ingezet voor nieuwe activiteiten, met name om de circulariteit van de stromen te verbeteren (bv. bewarende ophaling, voorbereiding voor hergebruik, enz.).

Groenafval wordt gecomposteerd in het compostcentrum van Brussel-Compost, dat elk jaar 10.000 ton compost produceert.

Ongesorteerd afval dat kan worden verbrand, wordt behandeld in de energievalorisatie-eenheid van Brussel-Energie met energierecuperatie. In 2019 verwerkte Brussel-Energie meer dan 493.000 ton afval en produceerde het meer dan 1.303.000 ton stoom en 279.000 KWh elektriciteit. Deze energieproductie dekt de jaarlijkse elektriciteitsbehoefte van bijna 65.000 gezinnen en voedt ook een stadsverwarmingsnet dat onder meer het winkelcentrum Docks Brussel en de Koninklijke Serres in Laken (vanaf 2021) bedient.

Net Brussel voert ook onderzoeken en vaststellingsacties uit voor overtredingen inzake afvalbeheer en stedelijke netheid in het hele Brussels Hoofdstedelijk Gewest. Deze overtredingen kunnen betrekking hebben op het sluikstorten van afval of het illegaal inzamelen, vervoeren of uitvoeren van afval. Deze acties worden uitgevoerd door Net Brussel alleen of in samenwerking met de lokale politiezones en/of gemeentelijke diensten.



Vandaag is Net Brussel een bedrijf onder druk, zowel wat de organisatie als wat de werkinstrumenten betreft. Voor een geslaagde herontwikkeling moeten de fundamenteën van het systeem opnieuw worden bekeken: missies, dienstverleningsniveaus, organisatiestructuur, omkaderingscapaciteit, enz.

De afgelopen jaren heeft Net Brussel namelijk te maken gehad met verschillende grote veranderingen die een aanzienlijke invloed hebben gehad op zijn werking. Van deze veranderingen verdienen er twee de aandacht: de hervorming van de reinigingssector en de hervorming van de ophalingen, die elkaar in twee jaar tijd (2016-2017) direct hebben opgevolgd. De tweede hervorming werd gelanceerd nog voordat de veranderingen van de eerste volledig door de organisatie waren geabsorbeerd.

Dit heeft geleid tot ingrijpende veranderingen in de organisatie van het werk: de werktijden zijn complexer geworden, de werkinstrumenten moesten worden aangepast en de druk op de belangrijkste middelen van Net Brussel (infrastructuur, wagenpark en personeel) is toegenomen. Zo is het aantal afgelegde kilometers bij de huis-aan-huisophaling tussen 2015 en 2019 met 18,5% per voertuig gestegen en is het aantal personeelsleden tussen 2015 en 2019 met 17% toegenomen, van 2.493 naar 2.923 werknemers in 2019. Deze personeelsuitbreiding betrof vooral het arbeiderspersoneel, zonder overeenkomstige uitbreiding van het administratief personeel. Naast de organisatie van het werk en het wagenpark staat ook de infrastructuur onder druk, want hoewel het aantal personeelsleden en het wagenpark ten gevolge van de hervormingen zijn toegenomen, is er weinig veranderd in de twaalf exploitatiesites, zodat hun capaciteit het verzadigingspunt heeft bereikt. De veroudering van bepaalde infrastructuren (de zes oudste sites zijn gemiddeld 57 jaar oud) en de toegenomen vervrouwelijking van het personeel zijn bijkomende factoren die pleiten voor een volledige revisie van de gebouweninfrastructuur in de komende tien jaar.

Deze situatie waarin Net Brussel zich vandaag bevindt, is de oorzaak van de moeilijkheden en blokkades die het Agentschap verhinderen zijn prestaties en de kwaliteit van zijn dienstverlening te verbeteren.

Om deze moeilijkheden te overwinnen, kan Net Brussel steunen op zijn belangrijkste troeven, zoals het belang van zijn logistieke middelen, de knowhow en het gevoel van verbondenheid en openbaar nut van zijn personeel, en zijn grote zichtbaarheid binnen het Gewest. Wat de opportuniteiten betreft, blijft de sector van Net Brussel niet achter: de nieuwe technologieën (motorisering van de voertuigen, afvalverwerking, digitalisering van de informatie-uitwisseling, enz.) en de groeiende behoeften inzake hergebruik en recyclage van afval illustreren perfect dat de activiteiten van Net Brussel in de toekomst nog sterk zullen evolueren en ontwikkelen.

3 Bestaansreden en visie

In het kader van de ontwikkeling van dit plan heeft het directiecomité van het Agentschap een werkgroep met personeelsleden opgericht om de bestaansreden van het Agentschap te definiëren en een visie voor 2030 te formuleren. Doel van deze denkoefening was op eenvoudige en synthetische wijze de basis te leggen voor zowel de strategische doelstellingen als het actieplan voor de komende jaren.

De bestaansreden moet worden opgevat als de uitdrukking in een paar woorden van de reden waarom Net Brussel bestaat. Er is gekozen voor de volgende formulering:

“Als publieke organisatie staat Net Brussel garant voor een gezonder Gewest voor iedereen en ondersteunt het de overgang naar een duurzamere samenleving door zijn activiteiten op het gebied van ophaling, reiniging en valorisatie van afvalstoffen-hulpbronnen.”

De bestaansreden, zoals hierboven verwoord, is vrij algemeen en tijdloos, maar de visie heeft een kortere tijdshorizon, is functioneler en vraagt meer engagement. De gekozen visie is een tienjarenvisie («visie 2030») en ziet er als volgt uit:

«Tegen 2030 zal het Agentschap zichtbaar en voortdurend verbeterd hebben:

- *de kwaliteit en doelmatigheid van zijn ophaalactiviteiten;*
- *de motivatie, het welzijn en de doeltreffendheid van zijn personeel;*
- *zijn deelname aan het schoner maken van het Gewest in volle samenwerking met de gebruikers, gebruiksters, de gemeenten en alle andere actoren die bij de stadsnetheid betrokken zijn;*
- *de valorisatie van de afvalstoffen-hulpbronnen die het inzamelt bij*

burgers, overheidsinstellingen, bedrijven en andere organisaties;
• *de milieuvoetafdruk van zijn activiteiten;*

met name door bestudering van de beste praktijken in de sector die naar het Gewest kunnen worden overgebracht, de toepassing daarvan waar nodig, alsmede de consolidatie en ontwikkeling van sterke samenwerkingsverbanden met diverse partners die nuttig zijn voor de verwezenlijking van deze visie.”

De visie is dus die van een Agentschap dat zich voortdurend verbetert en dat bijzondere aandacht besteedt aan zijn personeel, de kwaliteit van zijn diensten, de coördinatie met de andere actoren, en de valorisatie van de ingezamelde afvalstoffen-hulpbronnen en de milieuvoetafdruk van deze activiteiten. Deze visie wordt vertaald in zeven strategische doelstellingen die in het volgende hoofdstuk worden toegelicht. Ze zal worden uitgevoerd door middel van een reeks concrete acties voor de komende drie jaar, die gedetailleerd worden beschreven in hoofdstuk 5 van dit plan.

4 Strategische doelstellingen

In overeenstemming met de Europese en gewestelijke doelstellingen en de visie 2030 voor het Agentschap zijn in het kader van dit plan zeven strategische doelstellingen geformuleerd. Deze strategische doelstellingen zijn ambitieus en zetten het Agentschap aan tot een echte herontwikkelingsdynamiek. Ze kunnen echter alleen worden verwezenlijkt binnen de grenzen van de toegewezen middelen. Om deze doelstellingen te bereiken, moet ook meer worden samengewerkt met alle betrokken gewestelijke actoren (Regering, Gemeenten, Leefmilieu Brussel, Brussel Mobiliteit, enz.).

De aan deze doelstellingen gekoppelde prestatie- en resultaatindicatoren zijn opgenomen in de bijlage bij het plan. Meer in het bijzonder zullen de prestaties worden beoordeeld in het licht van de mate waarin de Europese doelstellingen en de interregionale akkoorden op Belgisch niveau zijn verwezenlijkt, waarvan de belangrijkste tegen 2035 de volgende zijn:

- **Tegen 2020:** 50% recyclage van gemeentelijk afval
- **Tegen 2023:** Gescheiden ophaling van bio-afval (groente-, fruit- en tuinafval). Een minimaal recyclagepercentage van 65% in gewicht voor de huishoudelijke plastic verpakkingen;
- **Tegen 2025:** Voorbereiding opdat hergebruik en recyclage van gemeentelijk afval verhogen tot minimaal 55% in gewicht; 77% recyclage van PET-flessen; invoering van gescheiden

ophaling van textielafval en gevaarlijk afval van huishoudens;

- **Tegen 2030:** Voorbereiding opdat hergebruik en recyclage van gemeentelijk afval toenemen tot minimaal 60% in gewicht; Een recyclagepercentage van minimaal 70% in gewicht voor de huishoudelijke plastic verpakkingen; Vermindering van voedselverliezen van producent tot consument om "bij te dragen tot de VN-doelstelling om de hoeveelheid voedingsafval wereldwijd met 50% te verminderen";
- **Tegen 2035:** Voorbereiding opdat hergebruik en recyclage van gemeentelijk afval toenemen tot minimaal 65 gewichtsprocent.

Deze zeven doelstellingen zijn meestal transversale doelstellingen die als dusdanig zullen worden beheerd, zowel op het niveau van Net Brussel, als op het gewestelijk niveau via de Minister bevoegd voor openbare netheid en de Regering:

1. Een moderne en efficiënte overheidsorganisatie zijn die gebruikers en klanten in het middelpunt van haar strategie plaatst en de kwaliteit van haar dienstverlening voortdurend verbetert

Om de gebruikers en klanten van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest een optimale dienstverlening aan te bieden, hebben Net Brussel en het Gewest zich tot doel gesteld om de kwaliteit van zijn diensten voortdurend te verbeteren, met name door de ontwikkeling van een echte kwaliteitscultuur binnen de hele organisatie, en door de modernisering van zijn bestuur en zijn werking. Dit impliceert ook de invoering van managementprocessen en -instrumenten en een voortdurend streven naar verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening om de prestaties te verbeteren en de interne deskundigheid te ontwikkelen. Doel is ook een optimaal beheer van de begrotingsmiddelen van de overheid te waarborgen door de operationele processen en het administratief en financieel beheer binnen het Agentschap en zijn dochterondernemingen te versterken met het oog op transparantie, verantwoordingsplicht en risicobeheersing.

2. Een voorbeeldige werkgever zijn die zich inzet voor de veiligheid en het welzijn van zijn werknemers

Als tweede grootste Brusselse overheidswerkgever wil Net Brussel bijdragen tot de professionele ontwikkeling van zijn personeel gedurende hun hele loopbaan. Net Brussel wil de veiligheid, het welzijn, de motivatie en de erkenning van zijn werknemers bij de uitvoering van hun taken garanderen. In die zin willen Net Brussel en het Gewest bijzondere aandacht besteden aan het absentisme en de arbeidsongevallen. Net Brussel zal ook de diversiteit en de vervrouwelijking van zijn personeel, ook in managementfuncties, blijven versterken.

3. Verbetering van de resultaten van de stedelijke netheid in samenwerking met gebruikers, gemeenten en andere partners

De behoeften van de stedelijke netheid bevinden zich op het gebied van hygiëne, esthetische aspecten, imago en leefmilieu.

Als gewestelijke speler op het vlak van stedelijke netheid streeft Net Brussel ernaar zijn resultaten op het vlak van netheid op de wegen waarvoor het verantwoordelijk is, voortdurend te verbeteren. Het Agentschap wil de referentiespeler en de drijvende kracht worden op het gebied van netheid en zal de duurzaamheid en de follow-up op zich nemen van de verschillende actieplannen die voortvloeien uit de Stedelijke-netheidsstrategie. Stedelijke netheid is een thema dat de burgers na aan het hart ligt en een belangrijke concrete bekommernis is van de Brusselse bevolking. Daarom zullen Net Brussel en het Gewest zich inspannen om de individuele en collectieve competenties binnen en buiten het Agentschap te bundelen en te mobiliseren met het oog op de uitvoering van projecten ter verbetering van de netheid van de straten, waarbij de resultaten zullen worden geobjectiveerd aan de hand van indicatoren.

4. Verbetering van de kwaliteit en doeltreffendheid van de ophalingen van openbare dienstverlening

Afvalophaling behoort tot de kerntaken van Net Brussel. Net Brussel en het Gewest willen de ophaling van huishoudelijk afval hervormen om ze efficiënter te maken. Net Brussel streeft ernaar de kwaliteit van de ophaling van de verschillende afvalfracties voortdurend te verbeteren door de ophaalplannen regelmatig te optimaliseren om de middelen (inclusief het wagenpark) beter te benutten en de negatieve impact van de ophalingen op de netheid van de stad en op het milieu tot een minimum te beperken. Net Brussel en het Gewest zijn ook van plan om het aanbod van Recypark uit te breiden om hergebruik en recyclage van ingezamelde voorwerpen en materialen aan te moedigen.

5. Reorganisatie van de werking van de commerciële activiteiten van het Agentschap

Net Brussel zamelt momenteel afval in bij bedrijven in het kader van zijn commerciële activiteiten, als aanvulling op zijn openbare-dienstverleningsopdracht. Evenals de particuliere spelers die op dit gebied actief zijn, bevindt het Agentschap zich in een concurrerende situatie op deze markt en worden zijn activiteiten uitsluitend gefinancierd door de inkomsten uit commerciële contracten met de bedrijven die klant zijn. Op voorstel van het Agentschap heeft de Regering op 18 maart 2021 ingestemd met een nota voor de reorganisatie van deze activiteiten, teneinde de duurzaamheid en doelmatigheid ervan te garanderen en de kwaliteit van de dienstverlening en de werking te verbeteren. Het nagestreefde doel hier is de uitvoering van dit regeringsbesluit door Net Brussel en het Gewest.

6. Maximale valorisatie van de ingezamelde afvalstoffen-hulpbronnen

Het doel van Net Brussel en het Gewest is ervoor te zorgen dat zoveel mogelijk ingezamelde afvalstoffen-hulpbronnen integraal deel gaan uitmaken van de circulaire economie, met valorisatie, hetzij intern (binnen Net Brussel zelf of via een van de verwerkingsfilialen), hetzij via externe partners. Daarnaast is het de bedoeling om de toegang tot afvalstoffen-hulpbronnen voor in Brussel gevestigde bedrijven te verbeteren. Daartoe zal Net Brussel de ophaalsystemen en vereisten voor de typen verwerking diversifiëren om verbranding zoveel mogelijk te vermijden en hergebruik en recyclage te bevorderen. In voorkomend geval zal Net Brussel – door zijn expertise ter beschikking te stellen of door het zelf te doen – deelnemen aan de oprichting van verwerkingskanalen die een aanvulling vormen op het bestaande en in ontwikkeling zijnde industriële aanbod, teneinde de waardeketen te voltooien.

7. De milieuvoetafdruk van het Agentschap verkleinen

De doelstelling om de uitstoot van broeikasgassen te verminderen vereist een ongekeerde mobilisatie van alle actoren. De acties van het Energie- en Klimaatplan hebben betrekking op hen allemaal: overheidsadministraties en -organisaties, burgers, bedrijven, verenigingen, federaties, onderzoekscentra, scholen, enz. Net Brussel is geen uitzondering op deze regel.

Net Brussel wil een actieve rol spelen in de samenleving en in het gewest door de milieu-impact van zijn activiteiten te verminderen en zo bij te dragen tot de Belgische, Europese en internationale doelstellingen inzake de vermindering van de uitstoot van broeikasgassen. Deze verbintenis omvat ook het verminderen van het effect van de activiteiten van het Agentschap op de luchtkwaliteit.

5 Acties 2021 – 2023

5.1. Bestuur, organisatie en maatschappelijke verantwoordelijkheid

5.1.1 Organigram en bestuur

Uit de audits van Net Brussel is gebleken dat de structuur van het huidige organigram moet worden herzien om in de toekomst beter te kunnen functioneren.

Op basis van deze bevindingen heeft het Agentschap een nieuw organigram opgesteld in samenhang met de reorganisatie van zijn directiecomité. Het heeft ook een eerste inventaris opgemaakt van de ontbrekende functies die nodig zijn voor de herontwikkeling. De grote lijnen van dit nieuwe organigram zijn hieronder weergegeven:

1. Het creëren van drie operationele afdelingen:
 - de afdeling exploitatiebeheer, die de ophaal- en reinigingsactiviteiten omvat;
 - de afdeling logistiek, die het beheer van het wagenpark, de infrastructuur en de aankopen omvat;
 - de afdeling verwerking en commercieel management, die de verwerkings- en valorisatie-activiteiten en de commerciële activiteiten van het Agentschap omvat.

Deze afdelingen zijn bedoeld om de belangrijkste activiteiten van het Agentschap te waarborgen, te organiseren en uit te voeren.

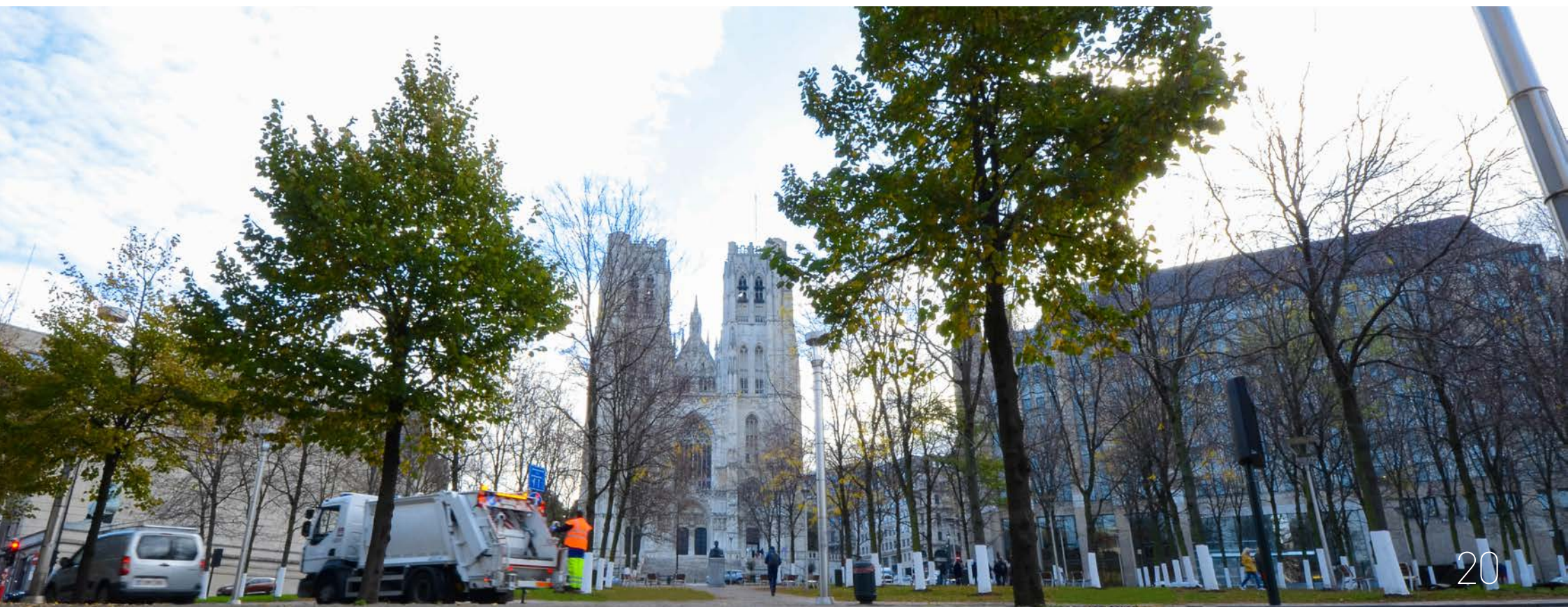
2. De oprichting van een afdeling waarin de ondersteunende diensten zijn ondergebracht: de personeelsdienst, de IT-dienst en de financiële dienst.
3. Deze 4 nieuwe afdelingen (afdeling exploitatiebeheer, afdeling logistiek, afdeling verwerking en commercieel management, afdeling ondersteunende diensten) zullen elk onder leiding komen te staan van een inspecteur-rice-generaal (mandataris), zodra de nodige aanwervingen hebben plaatsgevonden.
4. De groepering van diensten met een meer strategisch karakter ter ondersteuning van de algemene directie: transversaal beheer van programma's en projecten, beheerscontrole, risicobeheer (IDPB, ISMS, interne controle), kwaliteitsbeheer (ISO), de juridische dienst en communicatie.

5.1.1. Organigram en bestuur

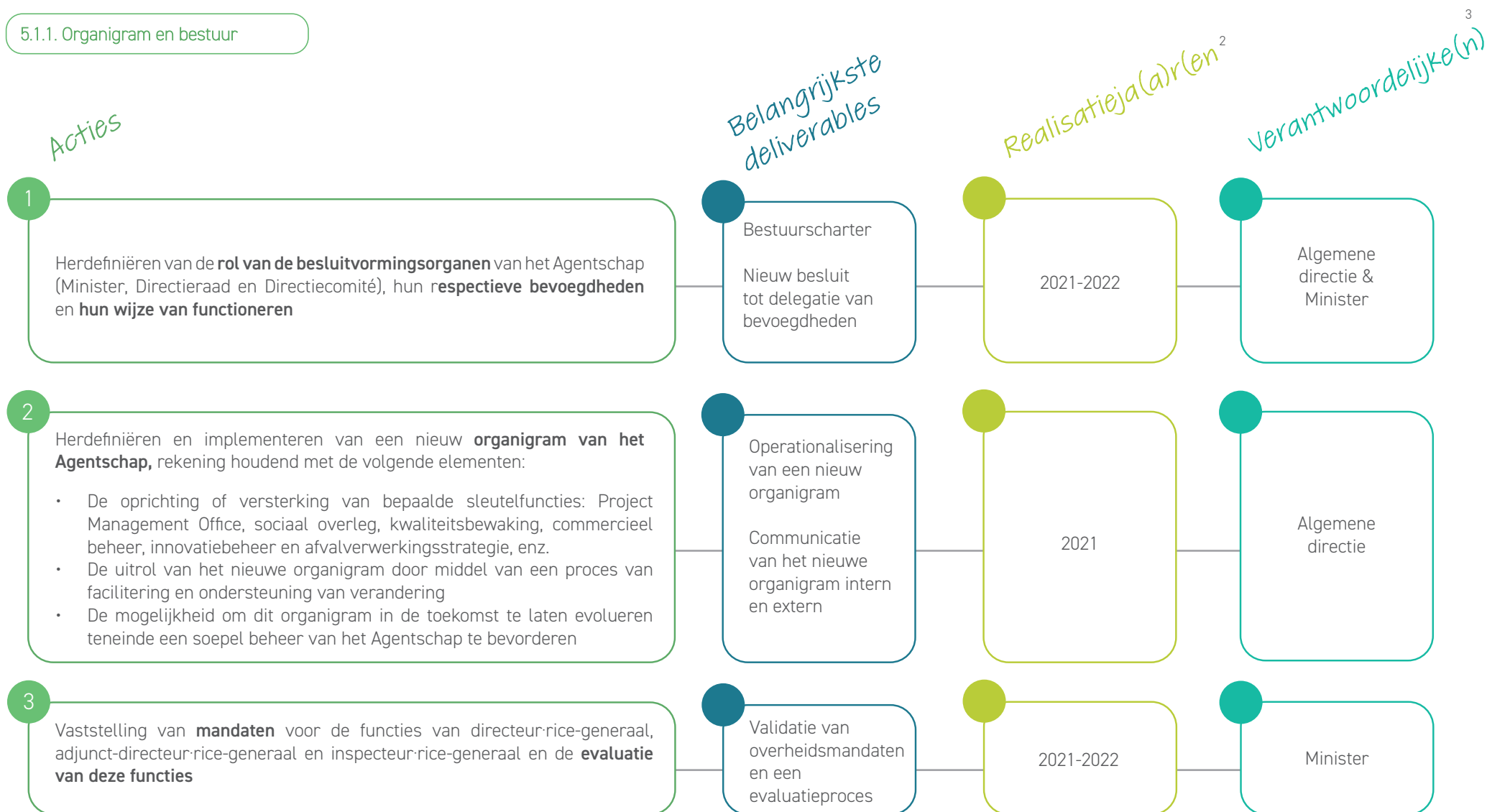
Naast de noodzaak om bepaalde wijzigingen in het huidige organigram aan te brengen, is uit de audits ook gebleken dat het wenselijk is de bestuursmechanismen binnen het Agentschap opnieuw te bezien, met inbegrip van een verduidelijking van de taken en verantwoordelijkheden van de besluitvormingsorganen (Minister, raad van bestuur en directiecomité) en de bevoegdheidsverdeling.

Ingevolge het regeringsbesluit van 28/01/2021 zal in 2021 een systeem van mandaten worden ingevoerd voor directiefuncties op het niveau

van de directeur-rice-generaal, de adjunct-directeur-rice-generaal en de vier inspecteurs-rices-generaal (A5, A4+ en A4). Dit zal bijdragen tot de modernisering van de organisatie en het bestuur van Net Brussel. Na de voltooiing van het nieuwe organigram en de nieuwe mandaten zullen de samenstelling en de werking van het directiecomité worden herzien om een gecoördineerde en geëngageerde besluitvorming over strategische en transversale vraagstukken mogelijk te maken.

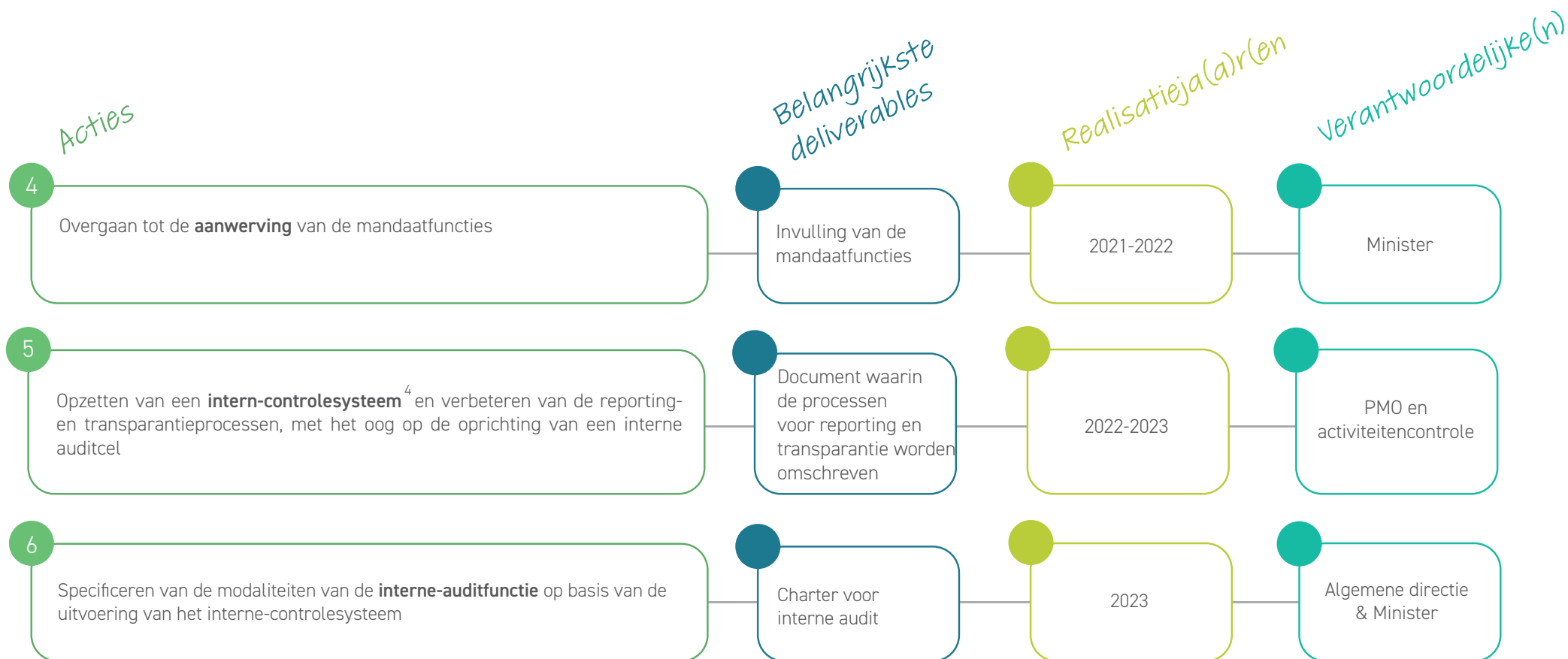


5.1.1. Organigram en bestuur



² In deze kolom staan de doeljaren wat betreft de uitvoering van de acties. Zij kunnen worden verfijnd naar gelang van het verloop van de acties.

³ In deze kolom wordt aangegeven welke directie of welke dienst binnen het Agentschap verantwoordelijk is voor de uitvoering van de voorgestelde acties. Indien nodig zal deze identificatie worden gespecificeerd in het kader van de uitvoering van het plan en de oprichting van de nieuwe diensten waarin het nieuwe organigram voorziet.



⁴ De organieke ordonnantie inzake begroting, boekhouding en controle schrijft de instelling voor van een **interne-controlefunctie** op basis van schriftelijke procedures. Interne controle is een sleutelfunctie om ervoor te zorgen dat de toepasselijke wet- en regelgeving wordt nageleefd, dat de verrichtingen worden uitgevoerd en geoptimaliseerd en dat de financiële informatie betrouwbaar is (dat de verrichtingen wettig, regelmatig en verantwoord zijn en dat de activa naar behoren worden beschermd). Bron: Audit van de structuren van het Agentschap Net Brussel (EY, 2020).

5.1.2. Beheer en uitvoering van grote projecten

De transformatie van het Agentschap zal worden verwezenlijkt door de uitvoering van talrijke projecten. Daarom moet Net Brussel een reële capaciteit ontwikkelen om zijn projecten op de meest geschikte manier te beheren. Er moet zo spoedig mogelijk een Project Management Office (PMO) worden opgericht, zowel wat betreft de aanwerving als wat betreft de methoden en instrumenten die op een geharmoniseerde manier binnen de organisatie moeten worden ontwikkeld en uitgerold. Dit systeem moet het mogelijk maken de voortgang van de herontwikkelingsprojecten te volgen en te meten. Onder deze instrumenten zal een reeks indicatoren en boordtabellen worden ontwikkeld om de mate waarin de doelstellingen worden bereikt voortdurend te beoordelen en de oorzaken en eventuele discrepanties tussen de doelstellingen en de realiteit vast te stellen. Voorts zal het Project Management Office zijn normen voor projectbeheer regelmatig bijwerken. Eveneens zal het ervoor zorgen dat op alle niveaus van de hiërarchie binnen het Agentschap dagelijks een echte projectbeheerscultuur wordt ingevoerd, waarbij zij richtsnoeren en steun krijgen bij de uitvoering van hun projecten.



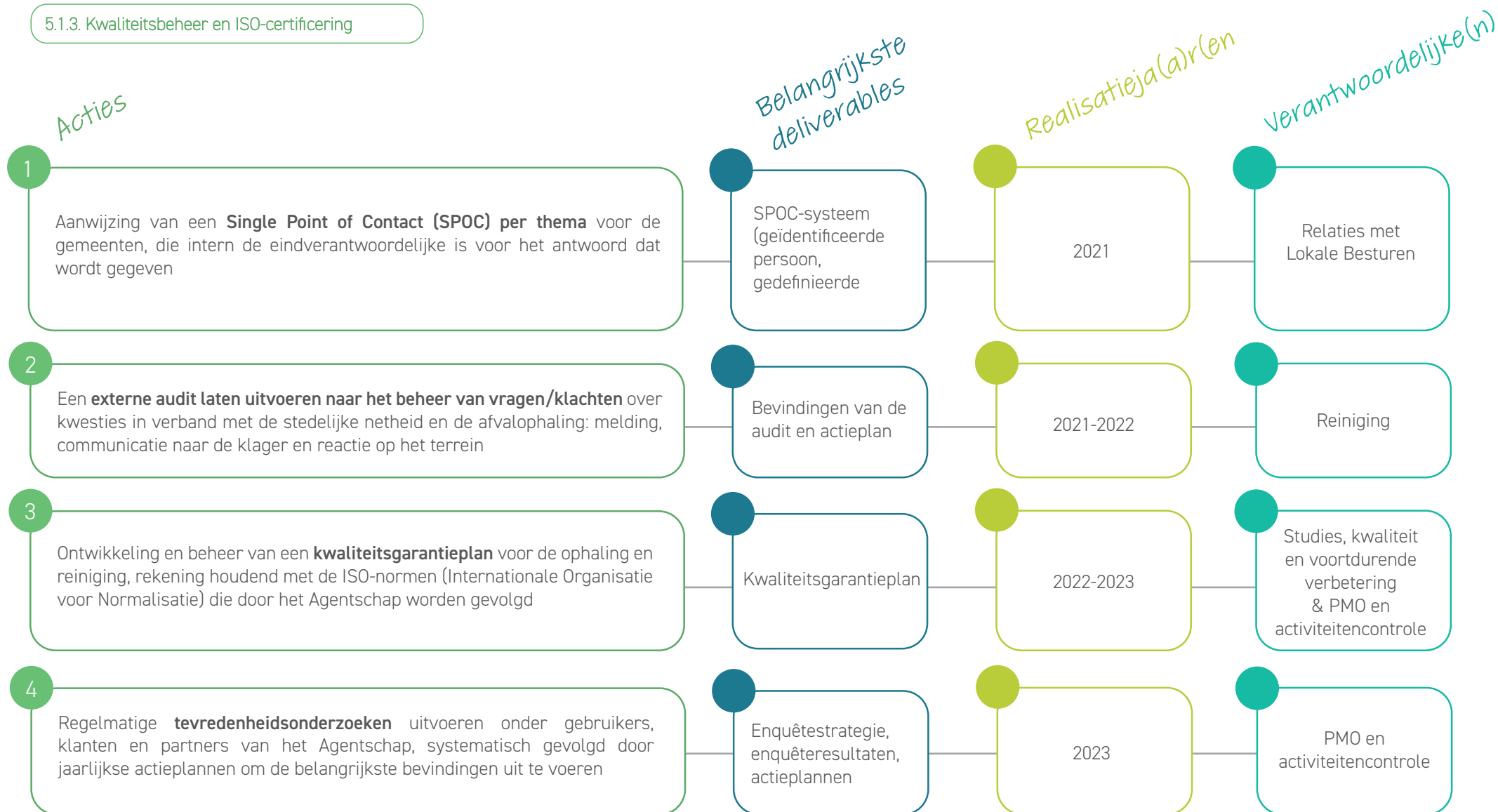
5.1.3. Kwaliteitsbeheer en ISO-certificering

Net Brussel is momenteel “ISO 9001” (Kwaliteitssysteem) gecertificeerd in zijn geheel en “ISO 14001” (Milieusysteem) voor selectieve ophalingen. Deze kwaliteitsaanpak moet worden voortgezet en uitgebreid, zodat hij een vast onderdeel wordt van de organisatiecultuur op alle niveaus en zodat de voortdurende verbetering van de activiteiten een dagelijkse praktijk wordt voor alle werknemers.

Naast de bestaande certificeringen zal Net Brussel zijn strategie en methodologie voor kwaliteitsbeheer ontwikkelen, implementeren, opvolgen, optimaliseren en communiceren om deze op een duurzame manier in zijn cultuur te verankeren. Net Brussel zal streven naar een voortdurende verbetering van zijn activiteiten.

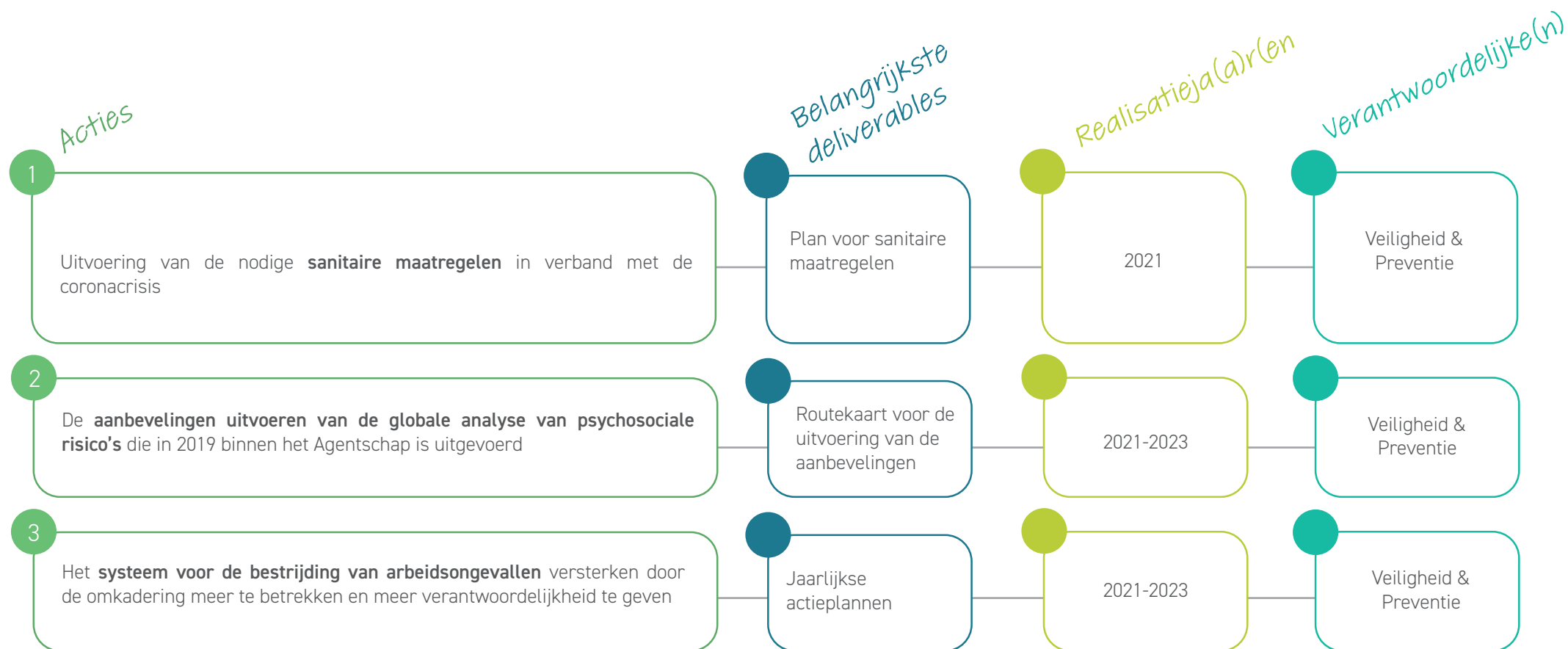
Net Brussel zal de aanzet geven tot een geleidelijke en systematische beoordeling van zijn interne processen. Het zal zorgen voor een doeltreffende verspreiding van informatie onder zijn verschillende belanghebbenden door middel van adequate documentatie, opleiding, instrumenten, enz. en zal bijzondere aandacht besteden aan de kwaliteit van de gegevens, cijfers en indicatoren van zijn activiteiten.





5.1.4. Veiligheid van werknemers en preventie

Net Brussel zal het welzijn, de veiligheid en de bescherming van zijn werknemers en werknemers voortdurend verbeteren. Het doel is het aantal en de ernst van de ongevallen te verminderen. Zolang het gezondheidsrisico in verband met de coronaviruscrisis blijft bestaan, zullen in samenwerking met de arbeidsgeneeskunde de nodige preventieve en controlemaatregelen worden genomen.



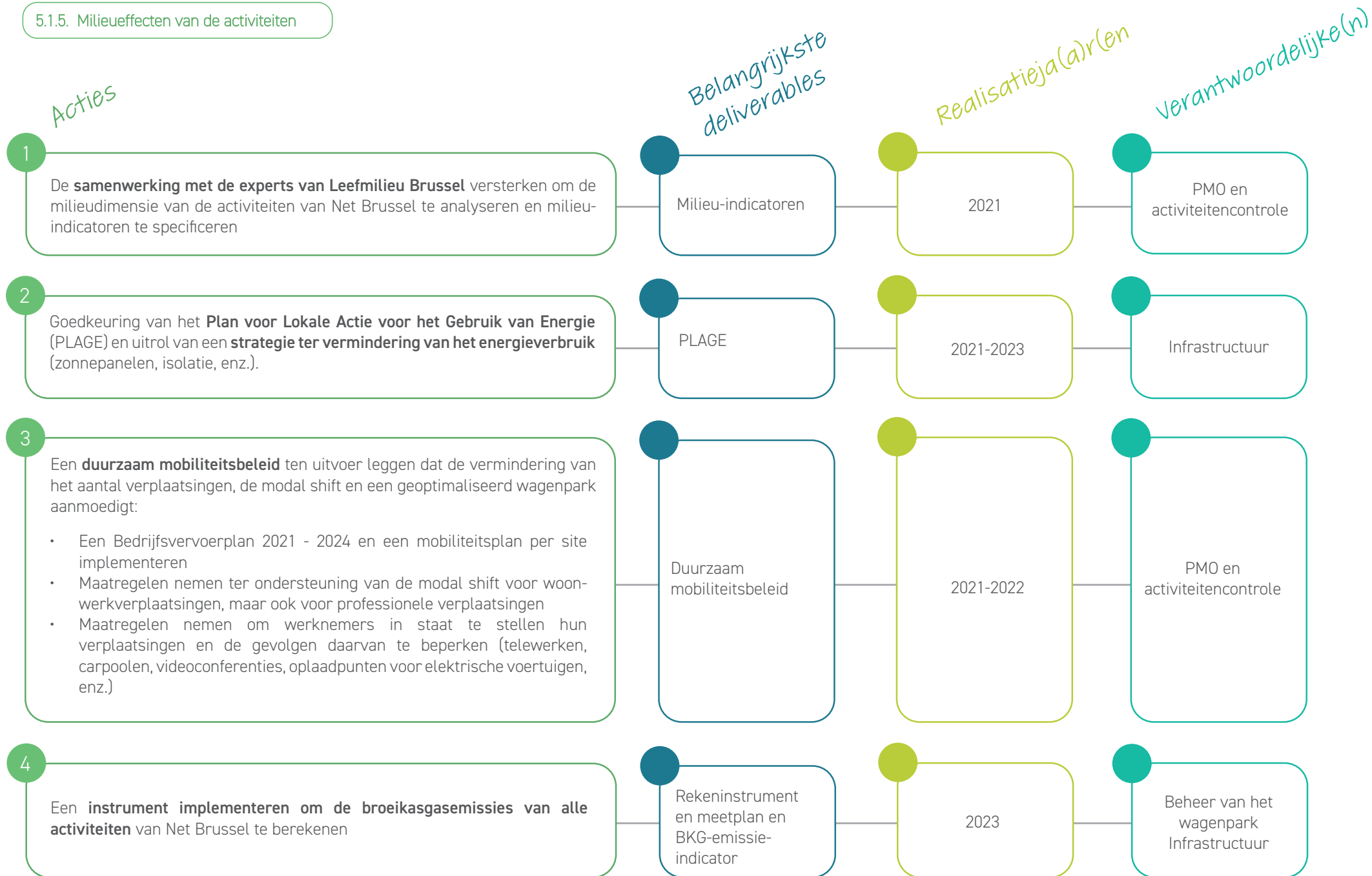
5.1.5. Milieueffecten van de activiteiten

De doelstelling is dat Net Brussel het milieu integreert in zijn dagelijks beheer door hefboomen te identificeren die bijdragen tot de gewestelijke klimaatdoelstellingen via interne acties, door zijn milieu-impact (inclusief klimaat, lawaai en luchtvervuiling) te evalueren aan de hand van objectieve en precieze indicatoren en door te streven naar een voortdurende vermindering ervan.

Het doel is de werknemers en werknemsters door informatie en bewustmaking tot milieuvriendelijk gedrag aan te zetten. Er zal een bedrijfsvervoerplan worden ontwikkeld en uitgevoerd.



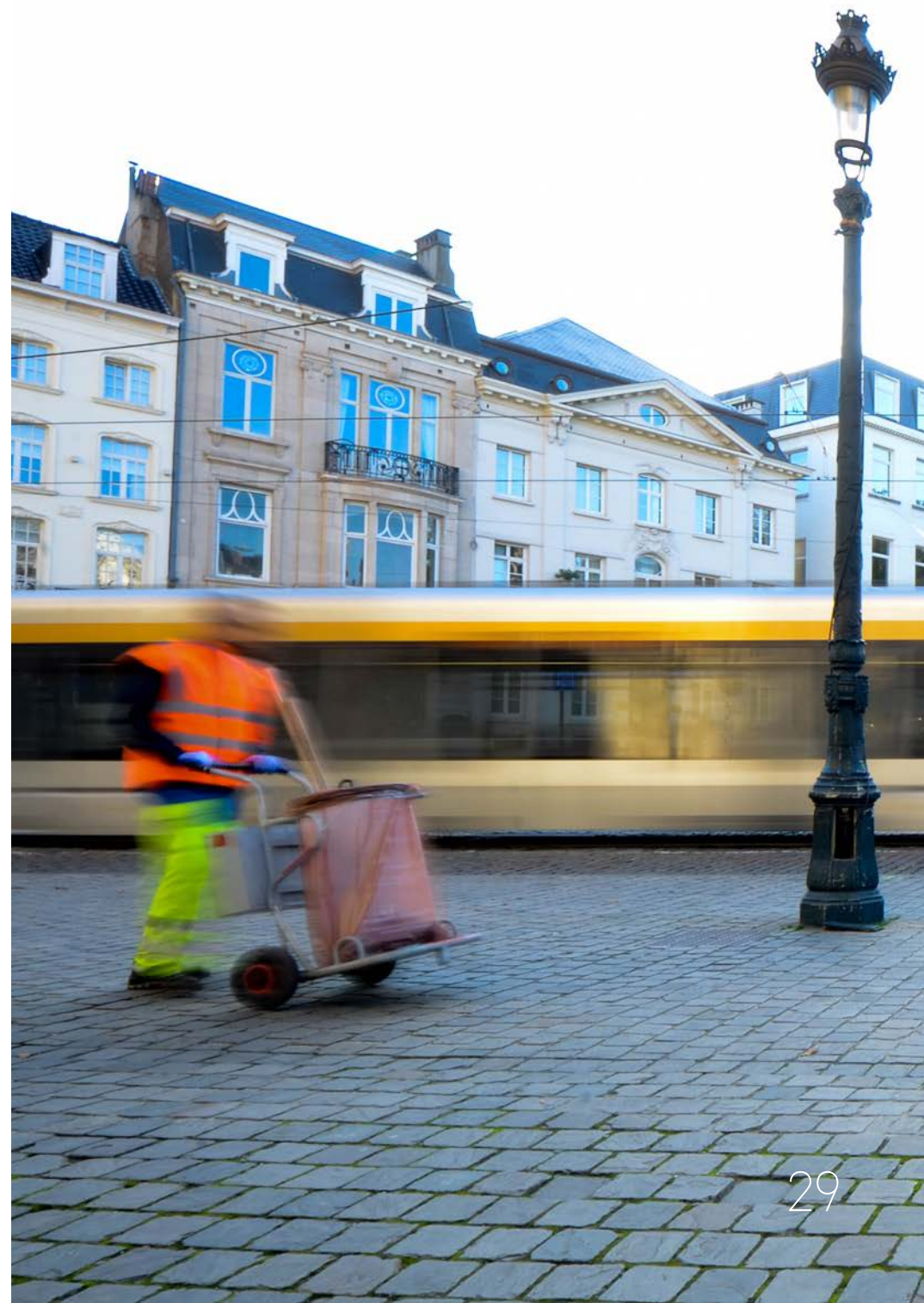
5.1.5. Milieueffecten van de activiteiten

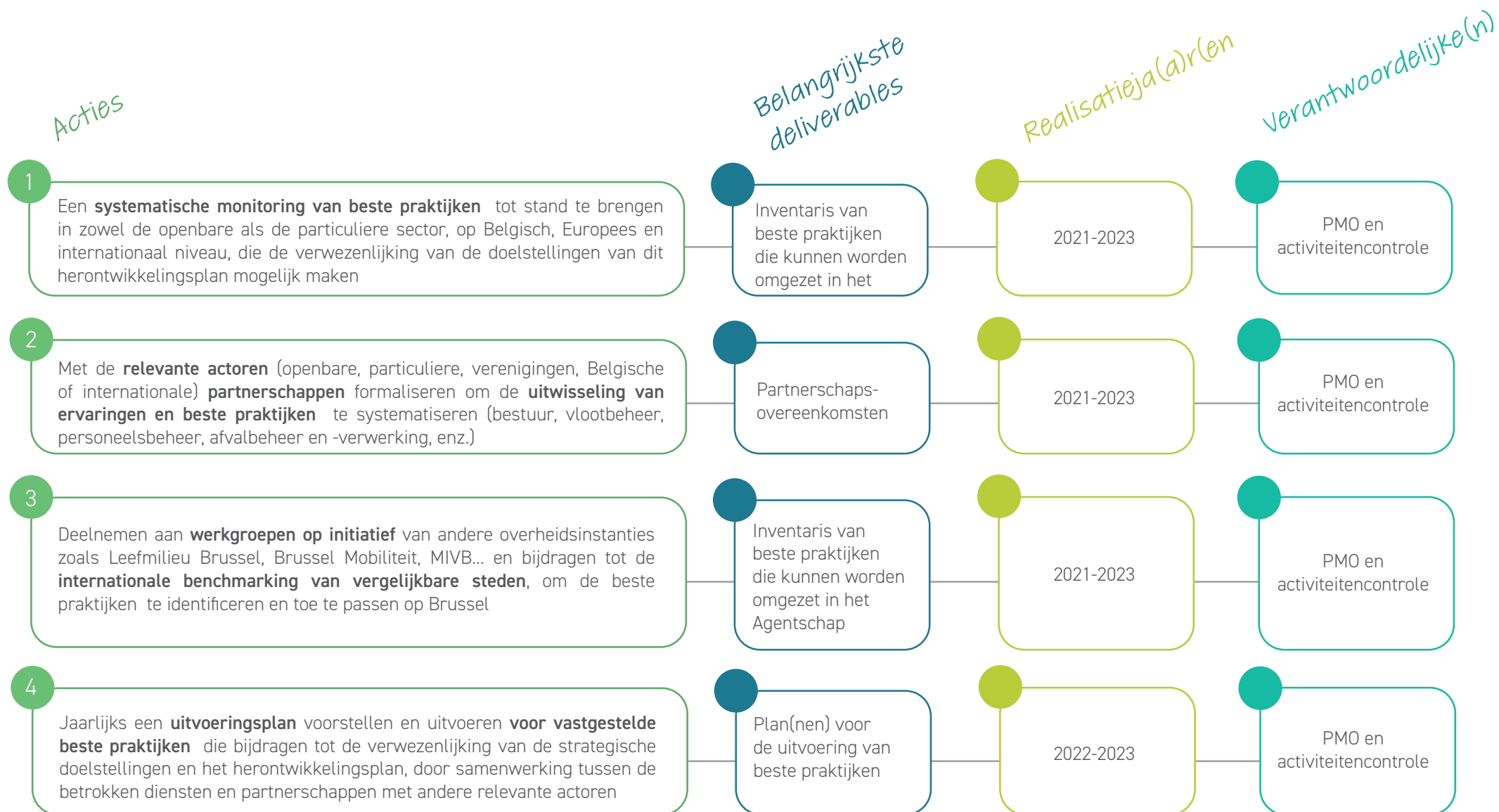


5.1.6. Innovatie

De doelstelling is dat Net Brussel een organisatie in voortdurende ontwikkeling wordt die zich baseert op beste praktijken in de openbare en de particuliere sector, in België en internationaal, en die partnerschappen ontwikkelt. Net Brussel zal bestaande beste praktijken analyseren en waar mogelijk overnemen om zijn eigen capaciteit te versterken.

Er zal een observatie en een prospectieve analyse worden gemaakt van alles wat met de beroepen van Net Brussel te maken heeft, teneinde in de organisatie een cultuur van voortdurende verbetering tot stand te brengen. Waar nodig zullen strategische partnerschappen worden ontwikkeld om innovatieve transversale projecten intern uit te voeren of om de expertise van Net Brussel extern te verspreiden.





5.2. Beroepen

5.2.1. Ophalingen

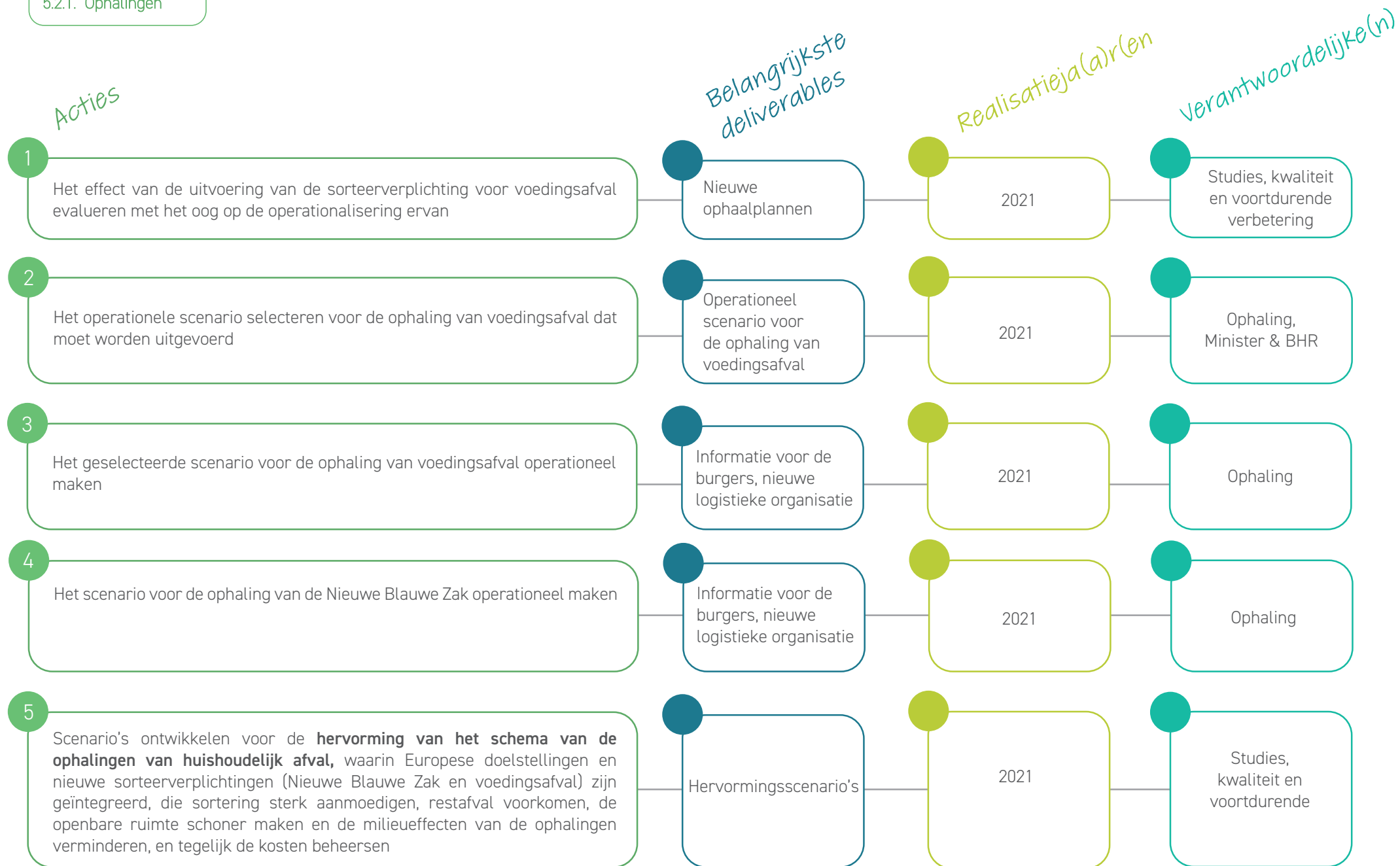
De doelstelling is dat Net Brussel zijn ophaalschema's voortdurend optimaliseert met het oog op een viervoudige doelstelling: het sterk bevorderen van sortering om hergebruik en recyclage te verhogen en restafval te vermijden, het beheersen van de kosten, het verminderen van de milieu-impact van de ophalingen en het verbeteren van de netheid van de openbare ruimten.

De sorteerverplichtingen voor plastic verpakkingen en voedingsafval zullen tegen 2023 worden ingevoerd. Er wordt op gewezen dat de ophaling van de Nieuwe Blauwe Zak van kracht is sinds begin 2021. De kwaliteit en de doelmatigheid van de ophalingen zullen worden verbeterd.

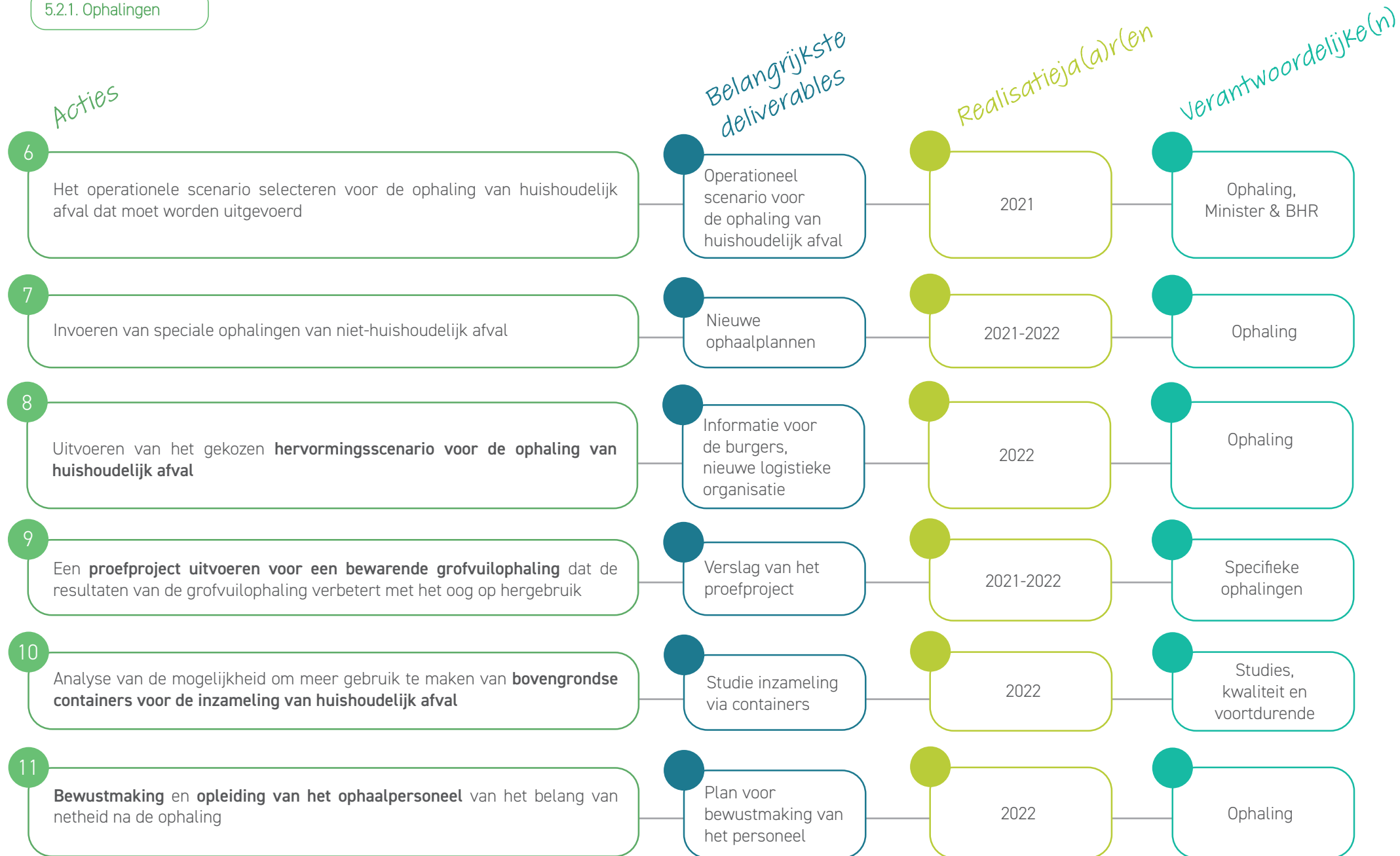
Om deze doelstellingen te bereiken, zal een hervorming van de ophalingen worden doorgevoerd. Er zullen proefinitiatieven voor de ontwikkeling van hergebruik worden opgezet, via de bewarende ophaling van grofvuil of binnen de Recypark.



5.2.1. Ophalingen



5.2.1. Ophalingen



5.2.2. Straatreiniging

Momenteel bestaat er geen gewestelijke strategie inzake gewestelijke stadsnetheid, met name wegens het grote aantal actoren die met stadsnetheid zijn belast en de moeilijkheid om hun activiteiten te coördineren. Het is evenwel nuttig kwantitatieve en meetbare doelstellingen vast te stellen, vooral gezien het grote aantal actoren dat zich met deze materie bezighoudt. Drie belangrijke hoofdlijnen moeten aan bod komen:

- Preventie: te ontwikkelen maatregelen om te voorkomen dat het afval op de grond terecht komt;
- Reactie: reinigingsmaatregelen die moeten worden ontwikkeld wanneer er sprake is van onreinheid of vuilheid in de openbare ruimte;
- Repressie: maatregelen gericht op het controleren, opsporen en bestraffen van de persoon die de openbare ruimte heeft vervuild.

Er is nog te weinig overleg om vast te stellen welke beste praktijken moeten worden verspreid en op welke gezamenlijke projecten de nadruk moet worden gelegd. Bovendien is er weinig betrokkenheid van of overleg met de burgers over netheidskwesties, met name via het Agentschap. Het Gewest gebruikt momenteel geen indicatoren waarmee het objectief de netheid/vervuiling kan meten. Er is ook vastgesteld dat emblematische plaatsen (historische, feestelijke, toeristische, culturele, ...) in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest geconfronteerd worden met het probleem in verband met de netheid.

De doelstelling van Net Brussel en het Gewest is om via een nieuw bestuur een openbaar kader te creëren dat gunstig is voor de coördinatie en samenwerking van de actoren die belast zijn met de stedelijke netheid in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest.

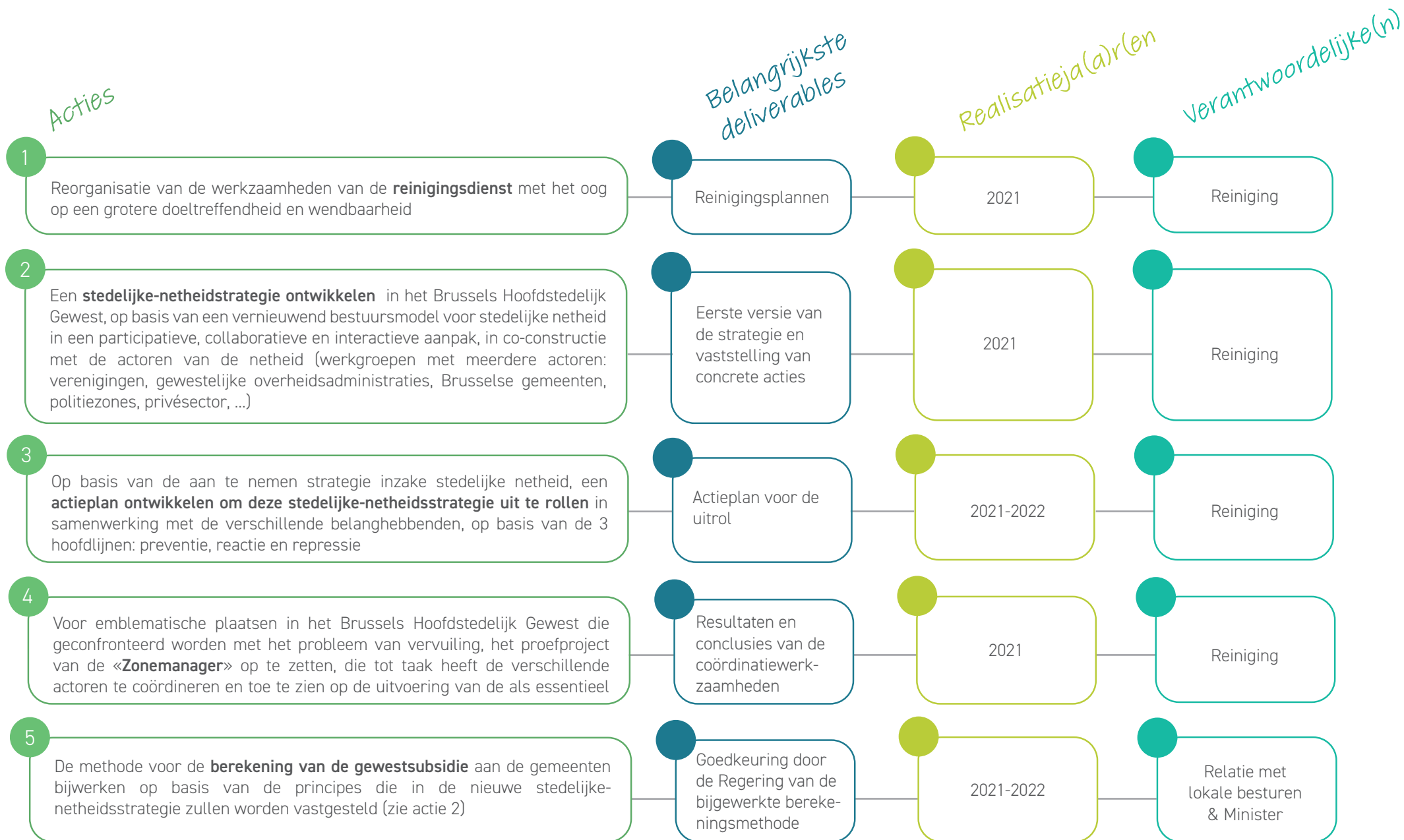
Op 04/02/2021 kondigde de Regering de lancering aan van een Stedelijke-netheidsstrategie in samenwerking met de betrokken actoren in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest. Het gaat om een omkaderd en gestructureerd overleg dat het mogelijk zal maken beste praktijken te identificeren die moeten worden verspreid met het oog op de ontwikkeling van concrete acties, rekening houdend met de plaatselijke kenmerken en het gedrag van de gebruikers van de openbare ruimte, alsmede gemeenschappelijke projecten vast te stellen waarop de acties op het terrein kunnen worden geconcentreerd en uitgevoerd.

Het doel is een samenhangend beleid inzake stedelijke netheid te ontwikkelen in de acties en maatregelen die worden uitgerold en opgevolgd aan de hand van objectieve netheidsindicatoren, en dit door de betrokkenheid van het Agentschap bij netheidskwesties te specificeren. Het gaat er met name om de mogelijke synergieën met andere thema's, zoals het milieu of de inrichting van de openbare ruimte, vast te stellen.

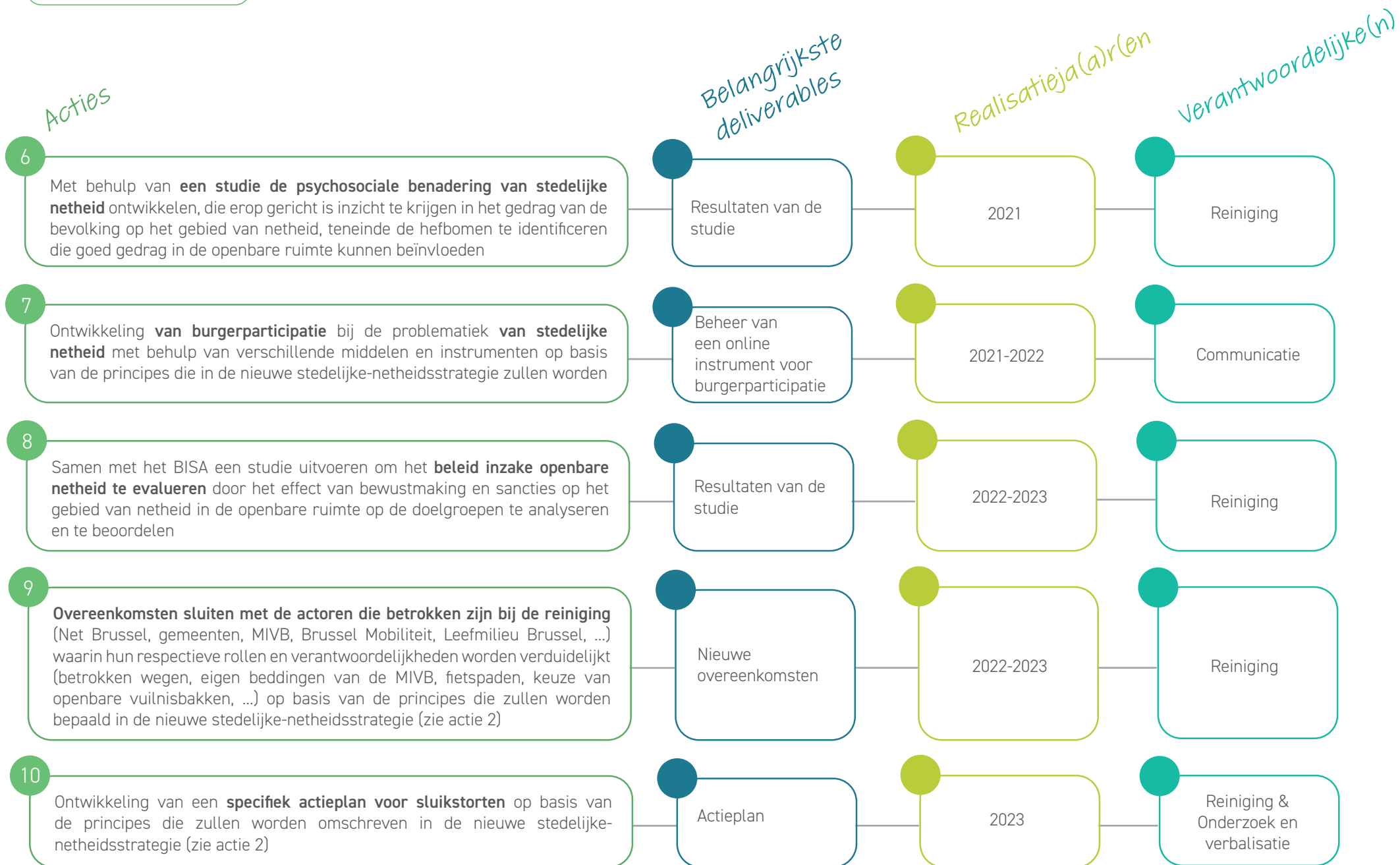
In deze context zal Net Brussel ook zorgen voor de voortdurende verbetering van zijn straatreinigingsdiensten en zal het een meer wendbare werkorganisatie opzetten om zich beter aan te passen aan de reële behoeften op het terrein. De coördinatie en samenwerking met de gemeenten zal worden versterkt.

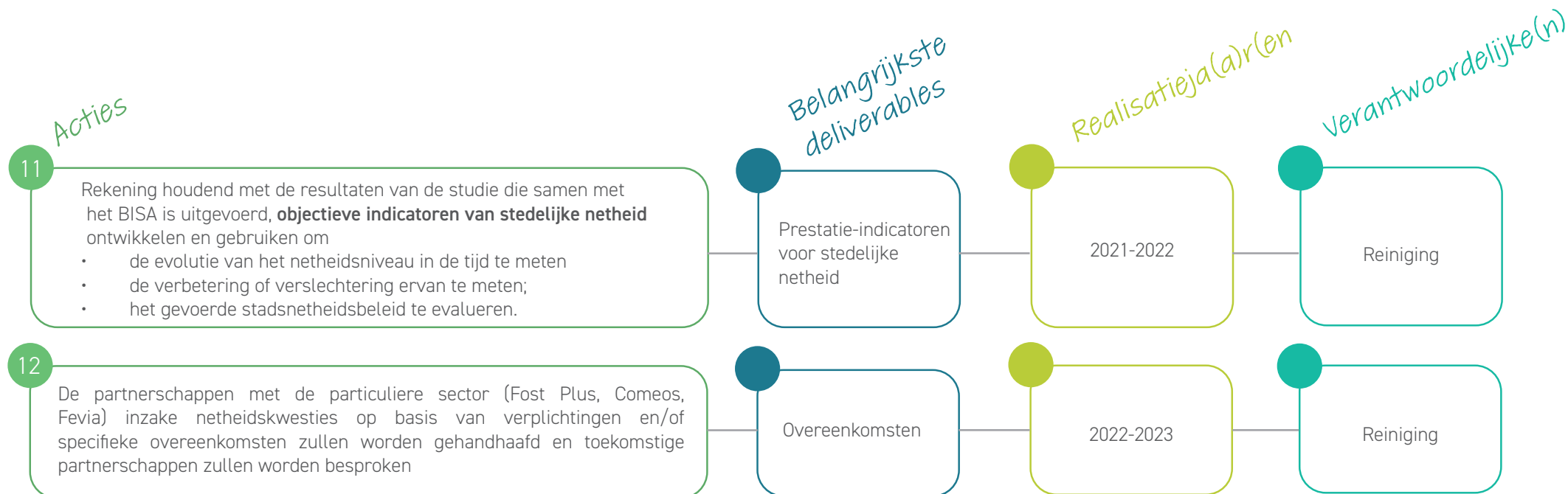


5.2.2. Straatreiniging



5.2.2. Straatreiniging





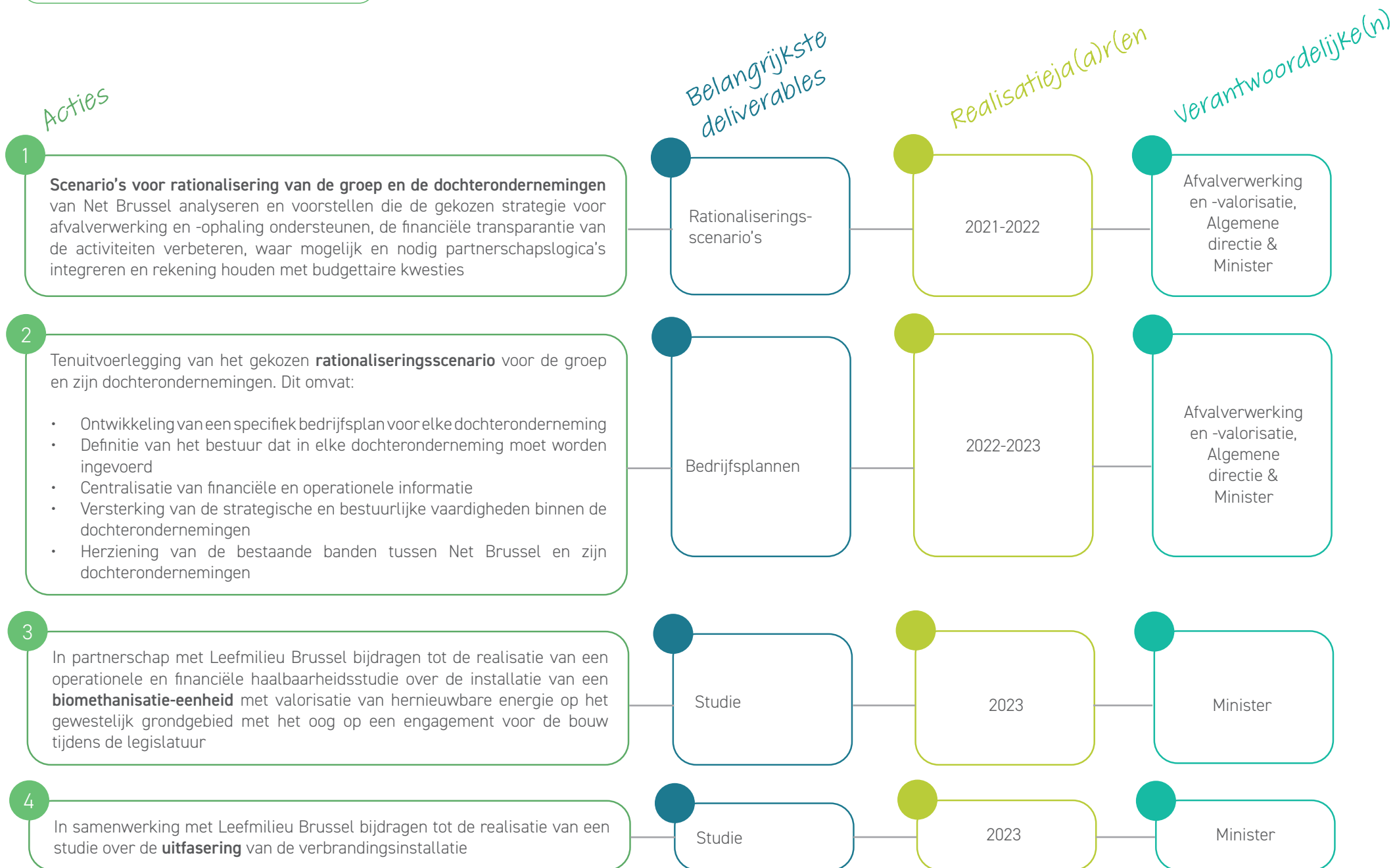
5.2.3. Verwerking en valorisatie van afvalstoffen

In een eerste fase zal het toepassingsgebied van de verwerkingsactiviteiten van het Gewest worden geherdefinieerd met het oog op de reorganisatie van het bestuur van de dochterondernemingen voor verwerking en valorisatie, de ondersteuning van hergebruik, recyclage en de circulariteit van de consumptiestromen in het algemeen, de waarborging van de openbare netheid en de gebruikmaking van de bestaande industriële en financiële middelen. Op basis hiervan zal een nieuwe organisatie worden voorgesteld van de verwerkingsactiviteiten waaraan het Gewest deelneemt.

In het kader van deze reflectie zal bijzondere aandacht worden besteed aan de implementatie van nieuwe samenwerkingsmodellen met de actoren van de circulaire economie, zowel sociale als innovatieve, en aan de mogelijkheid voor Net Brussel om bepaalde sectoren onder zijn hoede te nemen om de waardeketen van verwerking en hergebruik te vervolledigen. Er kan nieuw overheidsbeleid worden uitgestippeld om het Agentschap te ondersteunen bij het herdefiniëren van zijn verwerkingsactiviteiten.

In een tweede fase zullen de uitvoeringsmodaliteiten van deze activiteiten opnieuw worden gedefinieerd (bestuur, financiële organisatie, enz.), met name op basis van beste praktijken die in soortgelijke sectoren zijn vastgesteld. Bijzondere aandacht zal worden besteed aan de transformatie van de arbeidsplaatsen in de (toekomstige) overslag-, sorteer- en verwerkingscentra en aan de noodzaak om de veiligheid van het personeel te verbeteren.





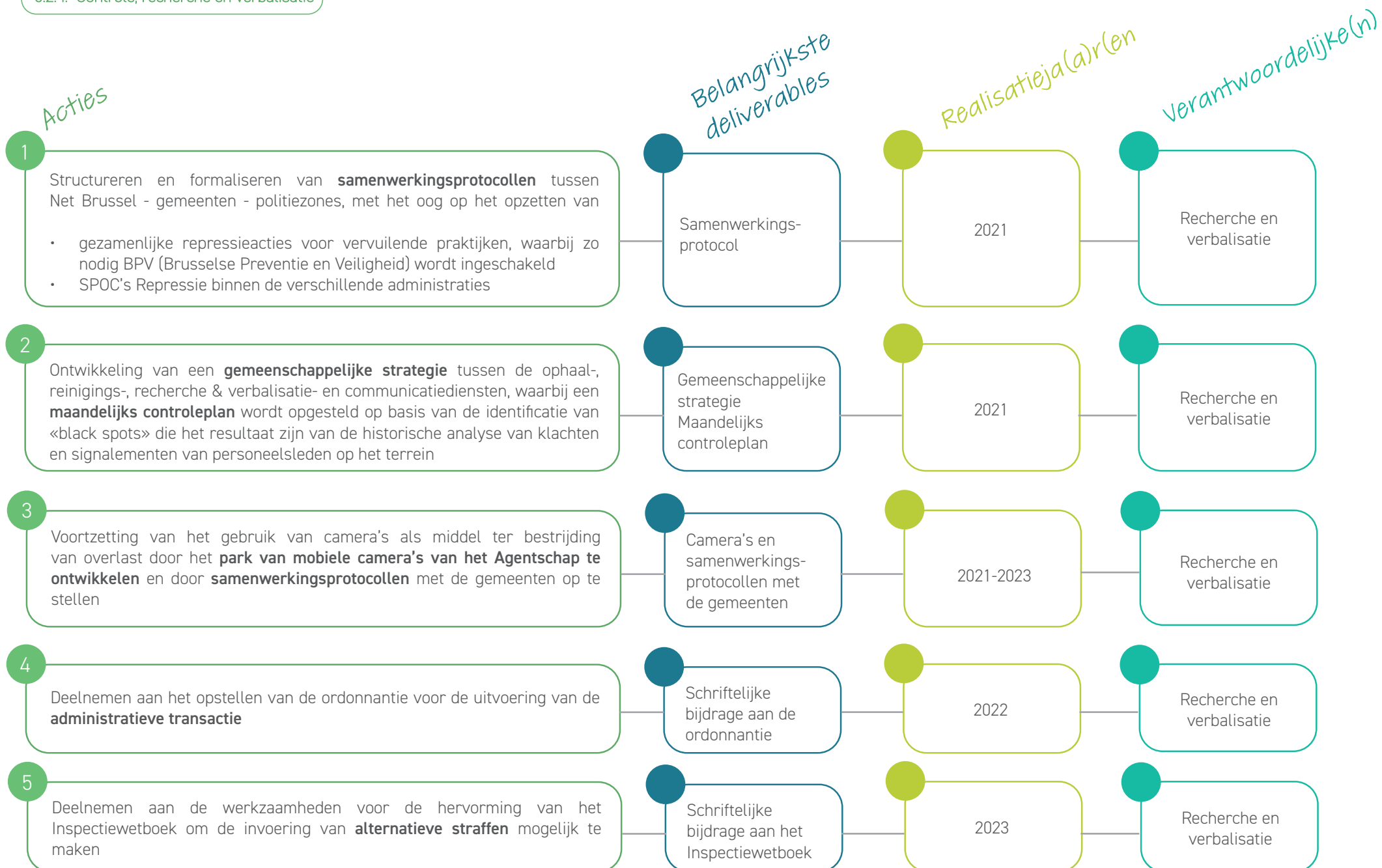
5.2.4. Controle, recherche en verbalisatie

Net Brussel zal zijn maatregelen ter bestrijding van overlast in verband met netheid en afvalbeheer versterken. Er zullen nieuwe technologische oplossingen en alternatieve straffen worden ontwikkeld om de preventie efficiënt te versterken en recidive te voorkomen.

Bovendien zal de samenwerking met het gewestelijke ecosysteem dat belast is met de controle en de verbalisatie, worden geaccentueerd.



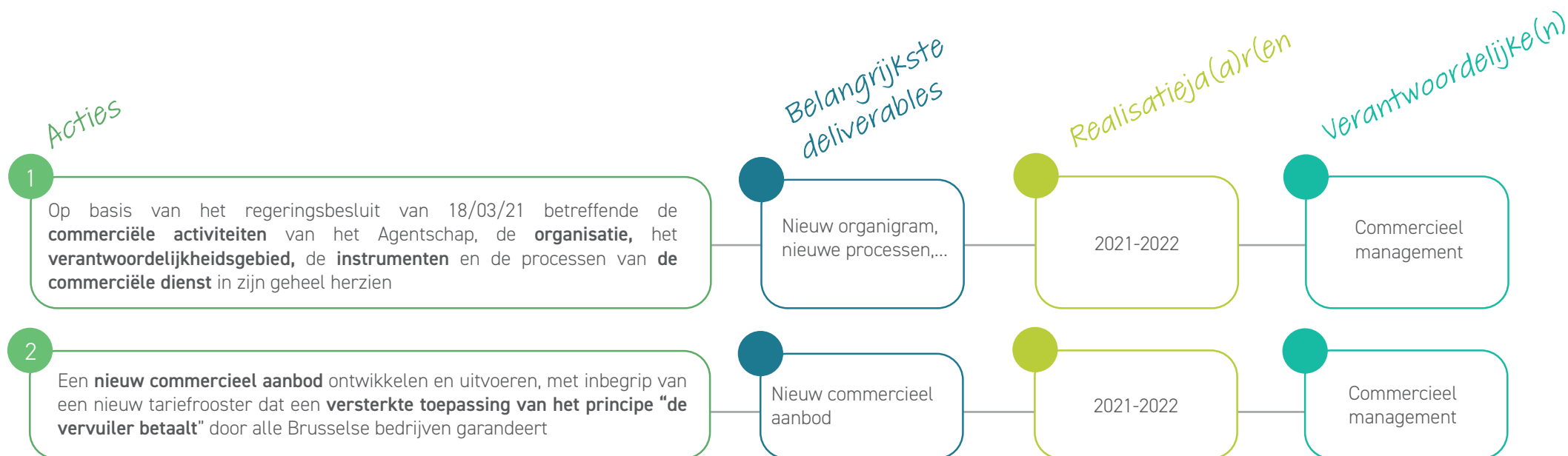
5.2.4. Controle, recherche en verbalisatie



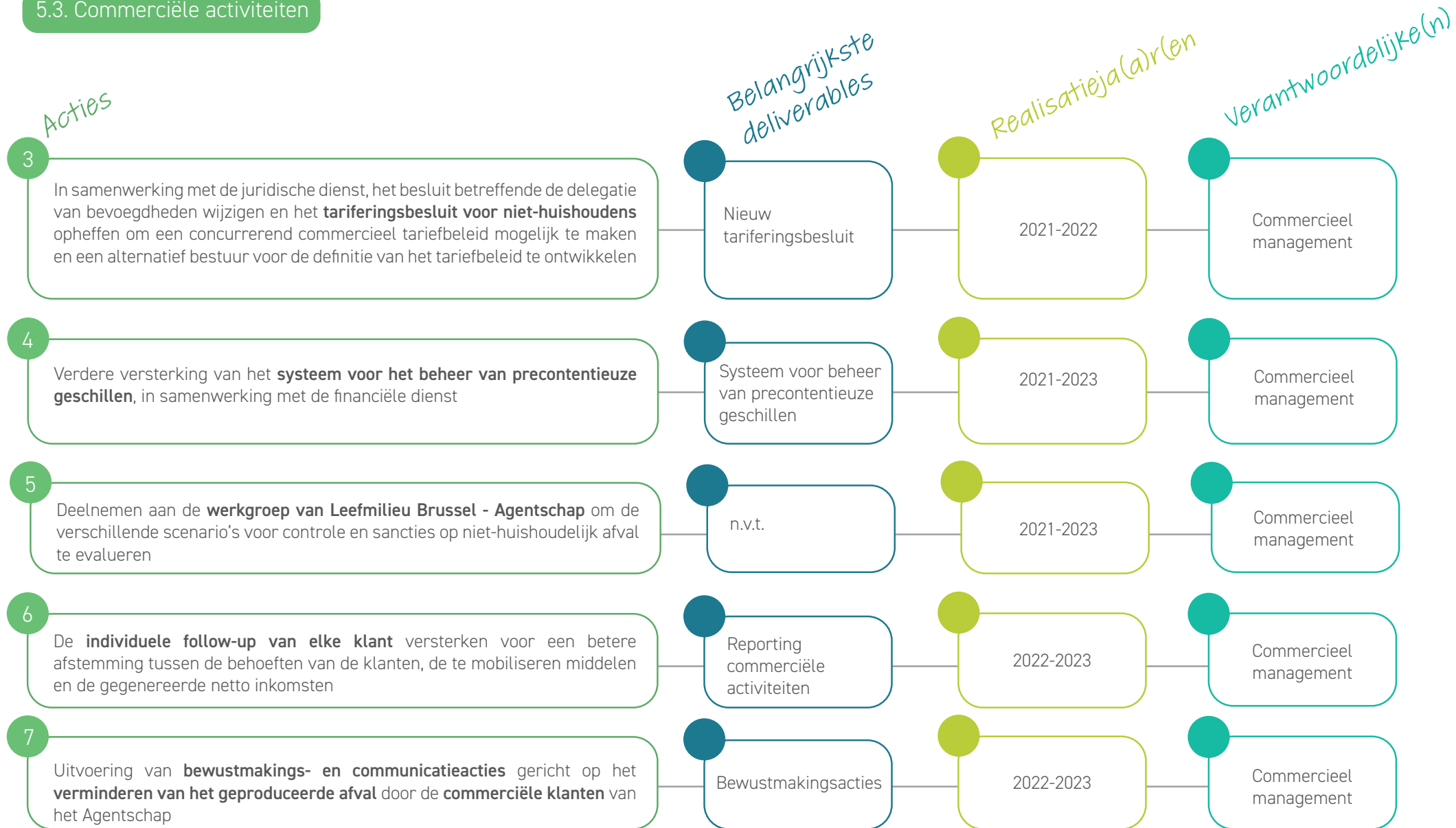
5.3. Commerciële activiteiten

De afvalophaling bij bedrijven zal worden geoptimaliseerd en gereorganiseerd. Doel is de commerciële activiteit van het Agentschap op lange termijn veilig te stellen door een verdere compartimentering van de middelen en stromen, waarbij een betrouwbare en kwalitatief hoogstaande dienstverlening aan de commerciële klanten wordt gewaarborgd (kwaliteit van de dienstverlening, flexibiliteit, concurrentievermogen, enz.) en voldoende financiële rendabiliteit verzekerd is.

De commerciële activiteit moet ook een rechtstreeks effect hebben op de productie van afvalstoffen door een meer verantwoordelijke aanpak van de afvalproducenten aan te moedigen, die leidt tot een beperking van de hoeveelheden.



5.3. Commerciële activiteiten



5.4. Logistieke ondersteuning

5.4.1. Wagenpark

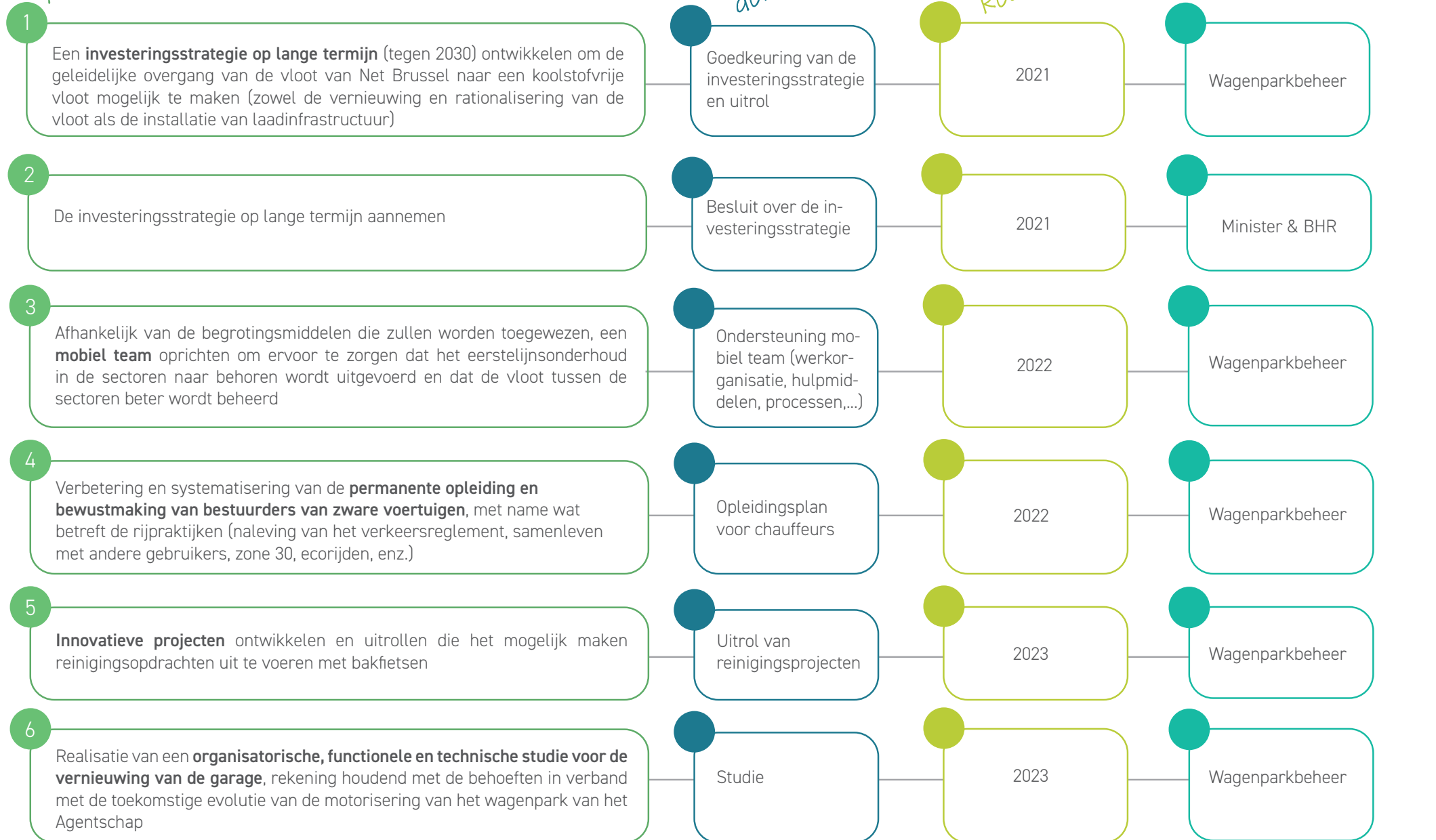
Net Brussel zal vooruitgang boeken in het zo rationeel mogelijk gebruik en onderhoud van het wagenpark. Net Brussel zal de betrokkenheid van het omkaderingspersoneel bij het beheer van het eerste lijn en de reserves vergroten. Bovendien zullen de bestuurders van zware voertuigen een defensieve rijstijl aannemen die de verkeersregels, de zone 30 en de andere weggebruikers respecteert.

Net Brussel zal het gebruik van het wagenpark optimaliseren door de uitrol van een nieuwe investeringsstrategie op lange termijn (2030), in lijn met een volledige decarbonisering van de vloot. Om het wagenpark van Net Brussel koolstofvrij te maken, moet rekening worden gehouden met tal van parameters, waaronder de total cost of ownership van de voertuigen. In die zin zal Net Brussel de verschillende soorten expertise coördineren die nodig zijn om een globale visie te implementeren die betrekking heeft op gebruik, types van motorisering en optimalisatie van het onderhoud.



5.4.1. Wagenpark

Acties



5.4.2. Infrastructuur

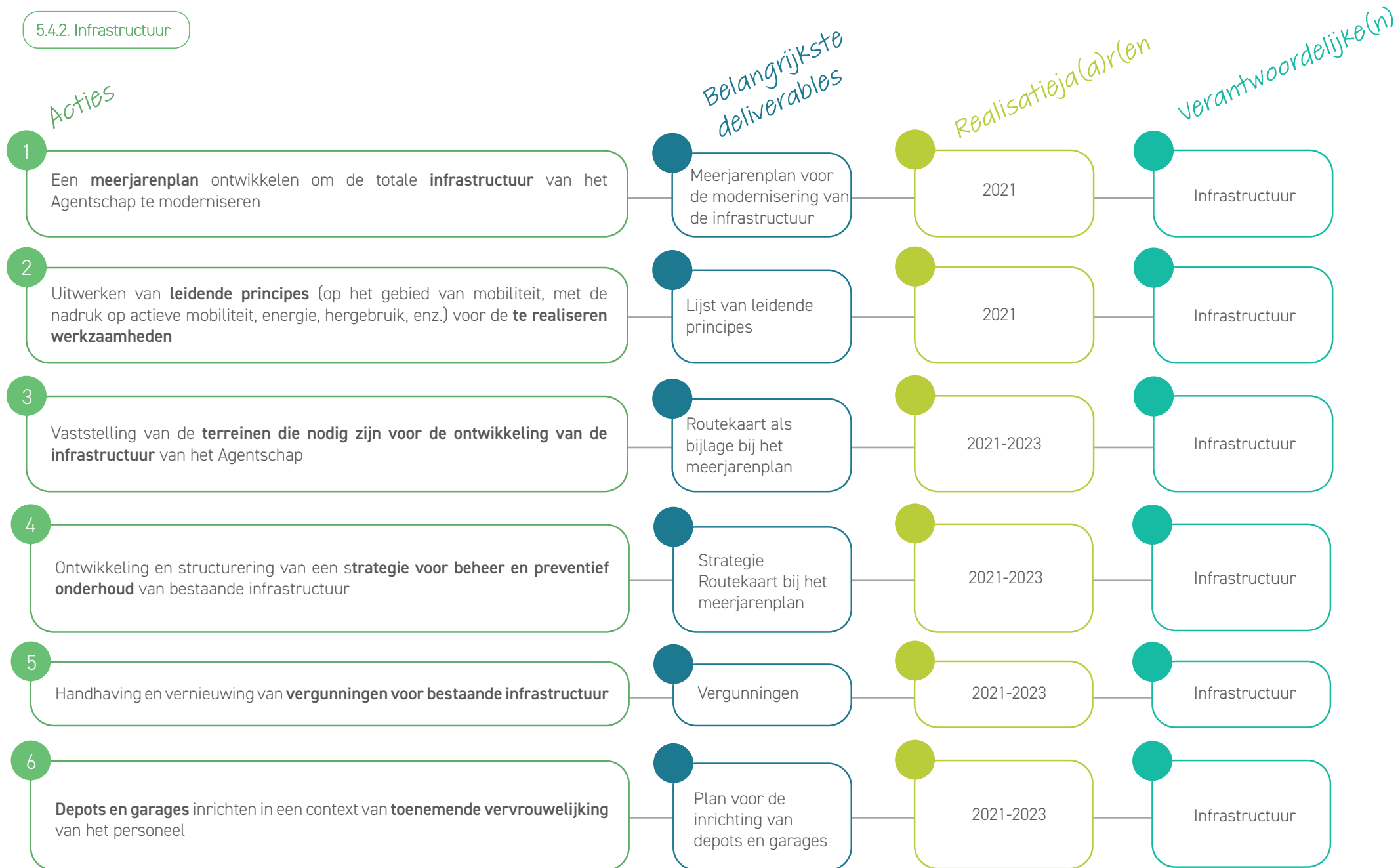
De infrastructuur van Net Brussel zal worden versterkt en gemoderniseerd, met name om het hoofd te bieden aan enerzijds de veroudering van de bestaande infrastructuur en anderzijds de toename van het aantal personeelsleden, waardoor de druk op de infrastructuur toeneemt.

Net Brussel zal functionele, aangename en milieuvriendelijke sites ontwikkelen voor zijn personeel. Net Brussel zal gebruikers en klanten ook toegankelijke Recypark aanbieden, idealiter gelijkmatig verdeeld over het Brussels Gewest volgens de beschikbaarheid van terreinen, zodat Brusselse gebruikers en klanten hun afval gemakkelijk dicht bij huis kunnen komen deponeren.

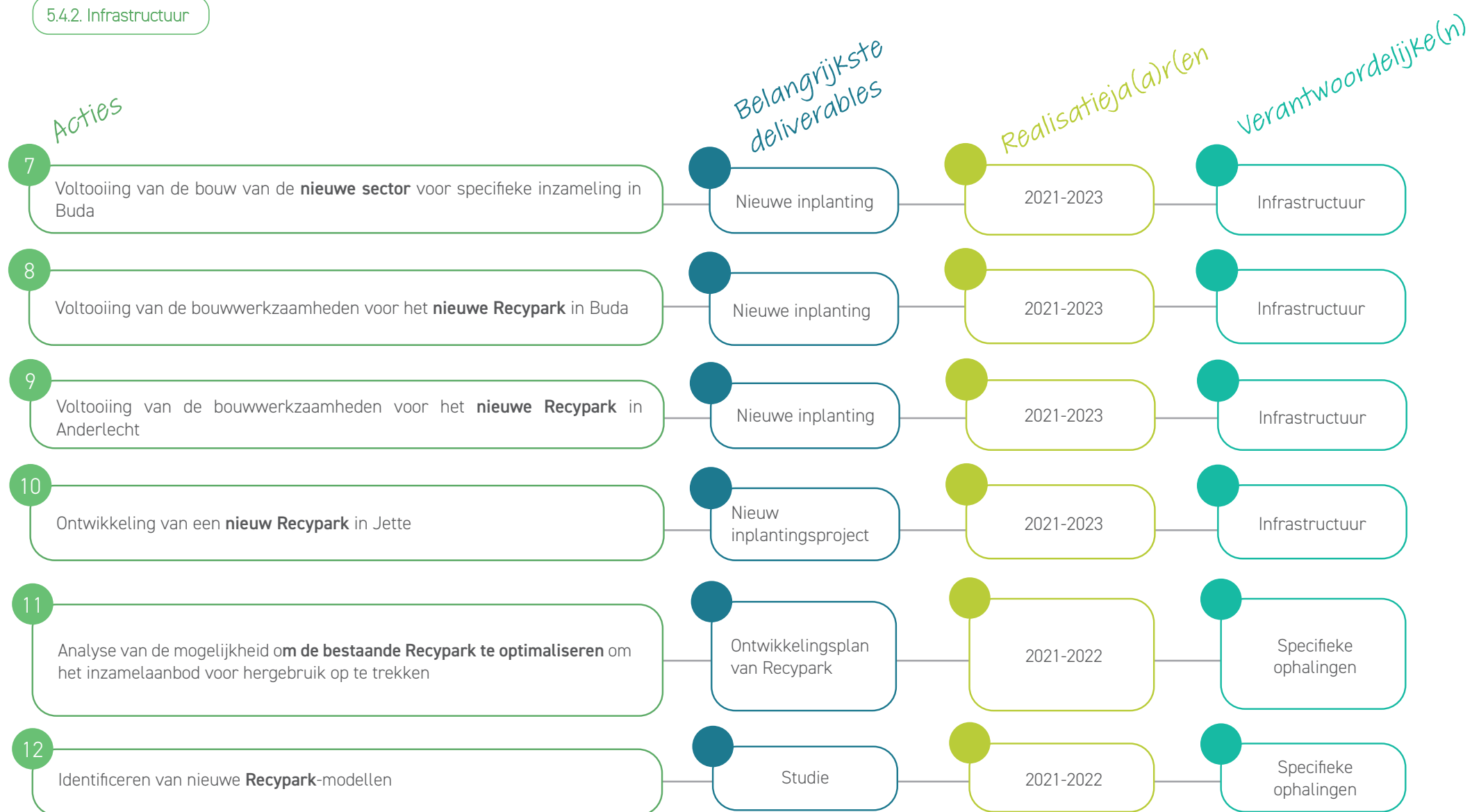
Net Brussel zal werken in samenwerking met en met de directe steun van strategische gewestelijke partners (Perspective, Citydev, Port of Brussels, Urban, MSI...). De middelen van de dienst Infrastructuur zullen in dit verband worden versterkt. Net Brussel zal ook zijn netwerk van glasbollen en ondergrondse containers voor restafval versterken waar het fysiek mogelijk is om ze te plaatsen.

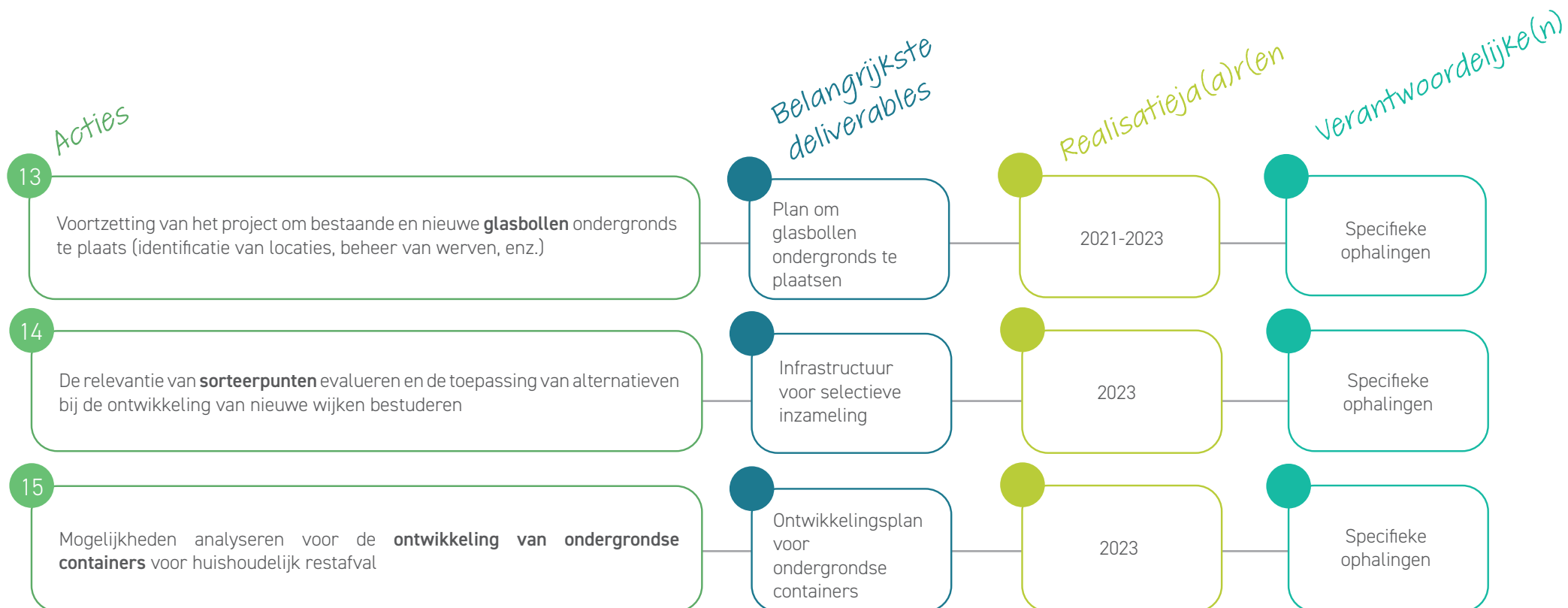


Projet Buda



5.4.2. Infrastructuur



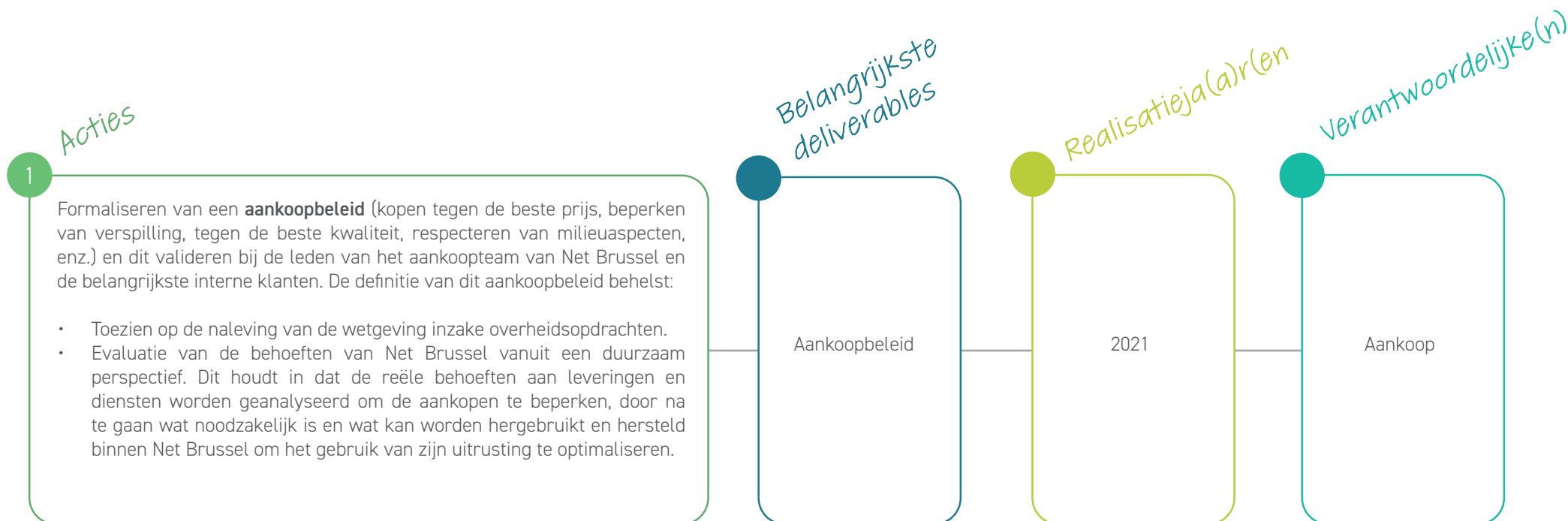


5.5. Administratieve ondersteuning

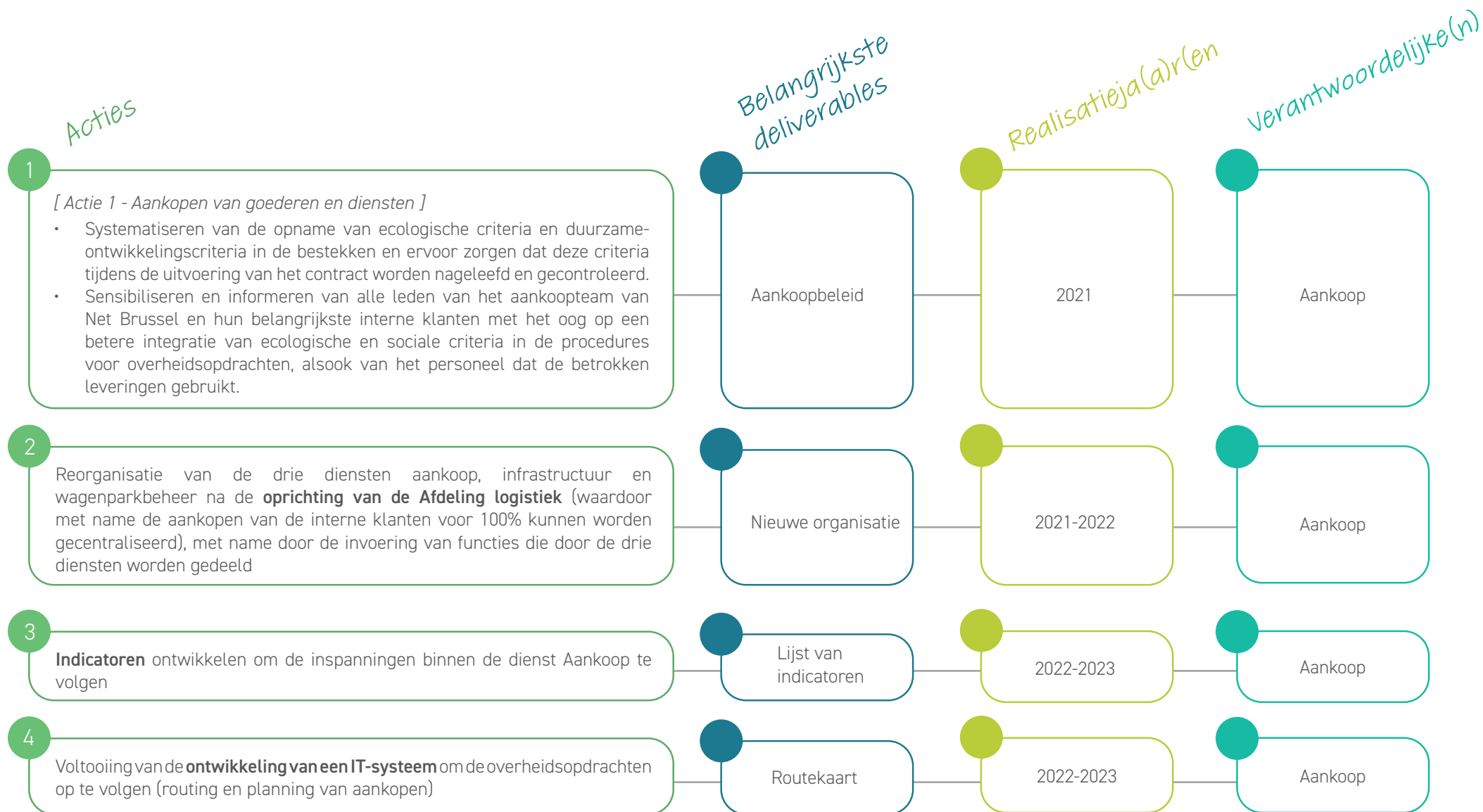
5.5.1. Aankopen van goederen en diensten

De dienst Aankoop ziet toe op het merendeel van de aankopen van Net Brussel via de plaatsing van overheidsopdrachten voor leveringen en diensten. Deze ondersteunende dienst centraliseert de verzoeken van de operationele en administratieve diensten.

In het kader van de voorbeeldfunctie van de overheidsdiensten zal Net Brussel bij de plaatsing van overheidsopdrachten een voortrekkersrol vervullen op het gebied van milieuoverwegingen bij de aankopen. Het aankoopbeleid zal in die zin worden voortgezet. In elke fase van het aanbestedingsproces zullen duurzaamheidscriteria worden toegepast om bij de gunning van een opdracht beter rekening te houden met het milieu en de arbeidsomstandigheden.



5.5.1. Aankopen van goederen en diensten



5.5.2. Personeelsbeleid

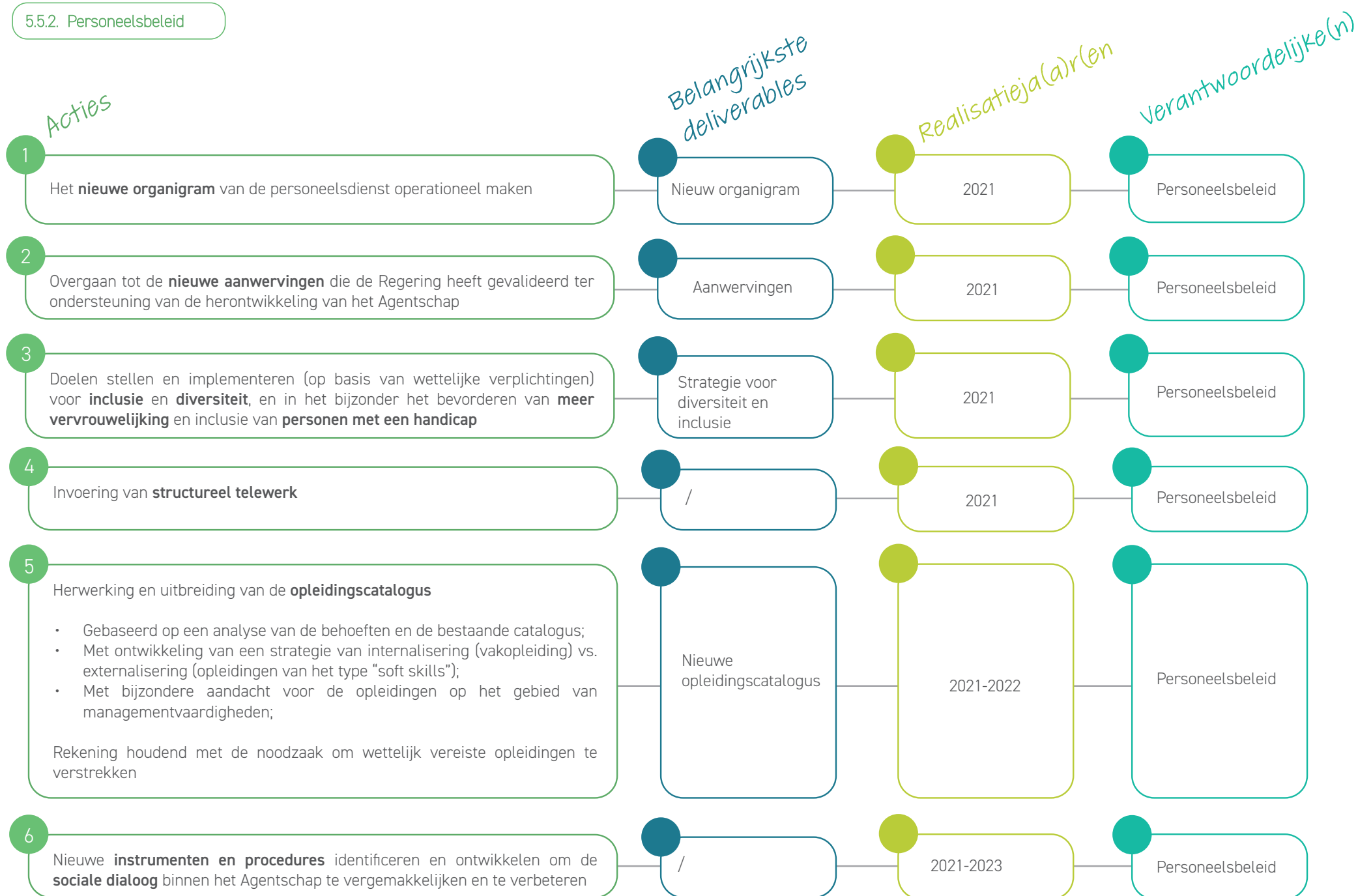
De **dienst Personeelsbeleid** ondersteunt het personeel gedurende hun hele loopbaan. Deze ondersteuning begint bij de aanwerving en loopt door in alle fasen van de loopbaan van een personeelslid tot aan zijn vertrek. De dienst is verantwoordelijk voor alle administratieve follow-up van het personeel dat onder zijn verantwoordelijkheid valt. Hij waarborgt de verwerking van persoonsgegevens met betrekking tot het personeel en externe organen, waarbij de vertrouwelijkheid van die gegevens wordt verzekerd. Door middel van een proactief personeelsbeleid zorgt de dienst ervoor dat de waarden van de organisatie tot uiting komen in zijn handelen, waardoor het welzijn van het personeel, hun motivatie en de kwaliteit van de openbare dienstverlening worden bevorderd.

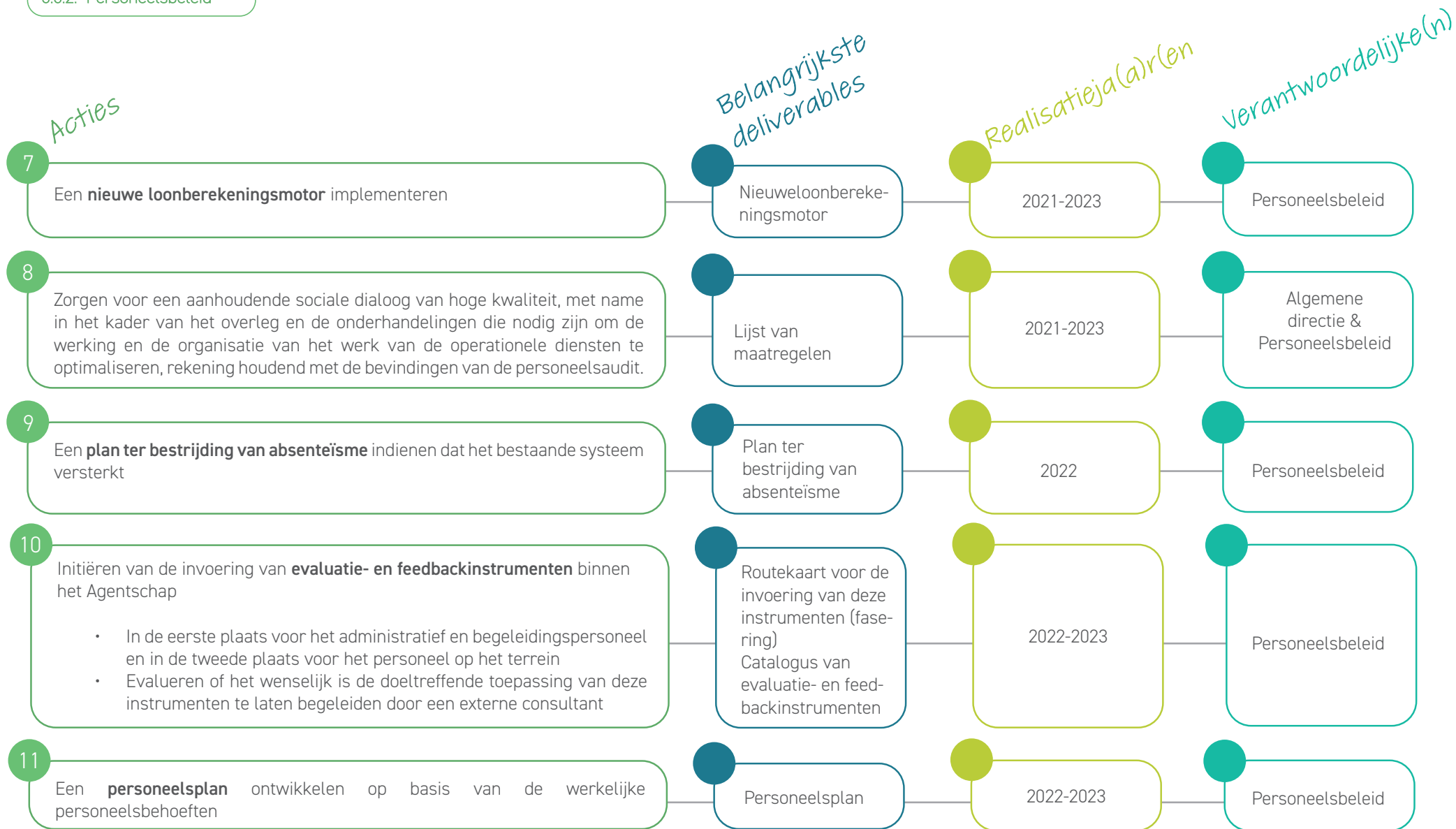
Om het personeelsbeheer te optimaliseren, zal Net Brussel beschikken over een personeelsplan dat in overeenstemming is met de gewestelijke normen. Zijn instrumenten zullen worden gemoderniseerd om een hoog prestatieniveau van zijn teams te garanderen, met name door middel van een stabiel en efficiënt loonadministratiesysteem.

De HR-teams zullen worden versterkt met het oog op de uitvoering van ambitieuze veranderingsprojecten, zoals de terugdringing van het absentisme en arbeidsongevallen. Bovendien zal Net Brussel zijn administratief en begeleidingspersoneel evalueren volgens procedures die de samenhang binnen de hiërarchische lijnen versterken en die de van elk personeelslid verwachte resultaten objectiveren. Net Brussel zal een systematische opleiding voorzien voor elke categorie van personeelsleden. De opleidingscatalogus zal worden versterkt, met name wat betreft de leidinggevende vaardigheden van de verschillende teamleiders in de hiërarchische lijn.



5.5.2. Personeelsbeleid

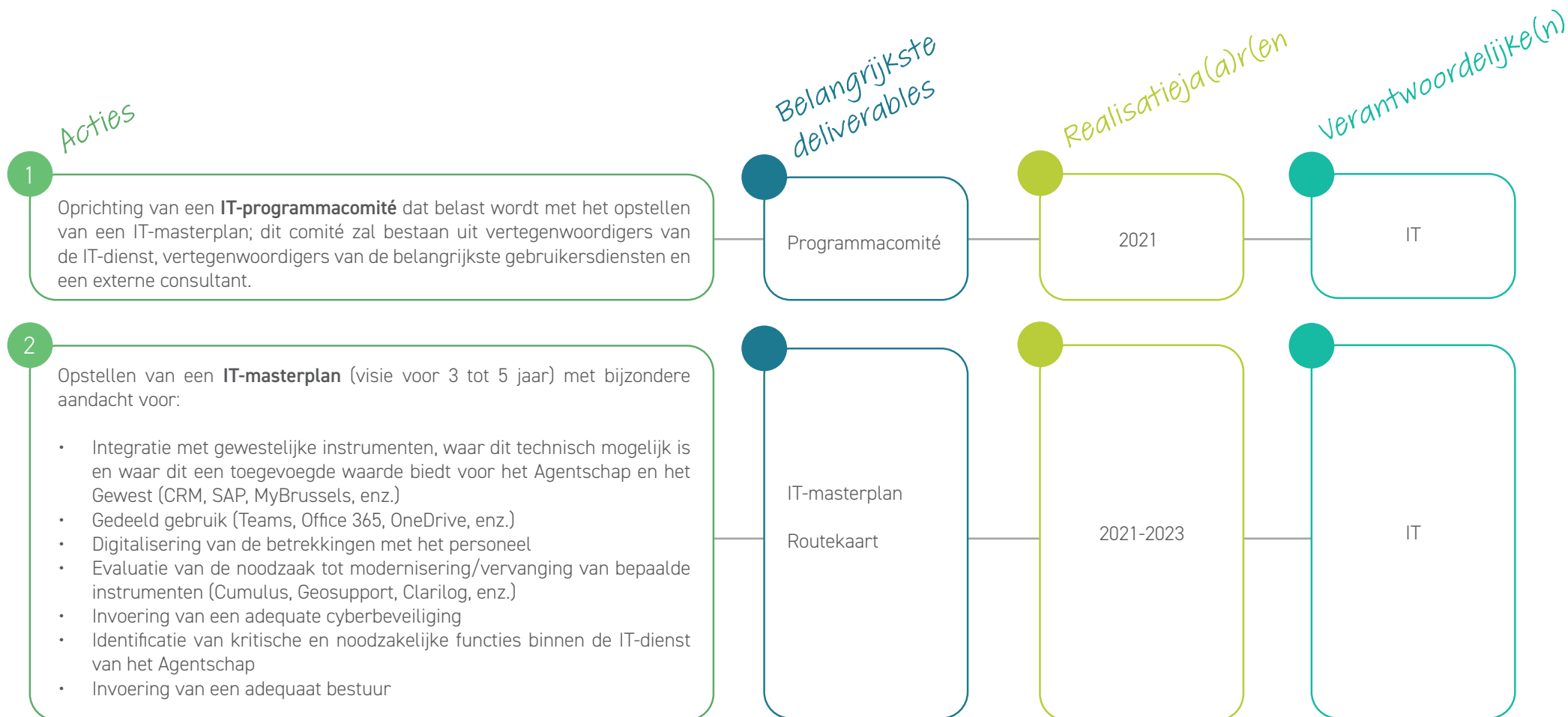




5.5.3. Informaticasystemen

De IT van Net Brussel zal moeten worden afgestemd op het nieuwe bestuursmodel van de digitale strategie van het Gewest.

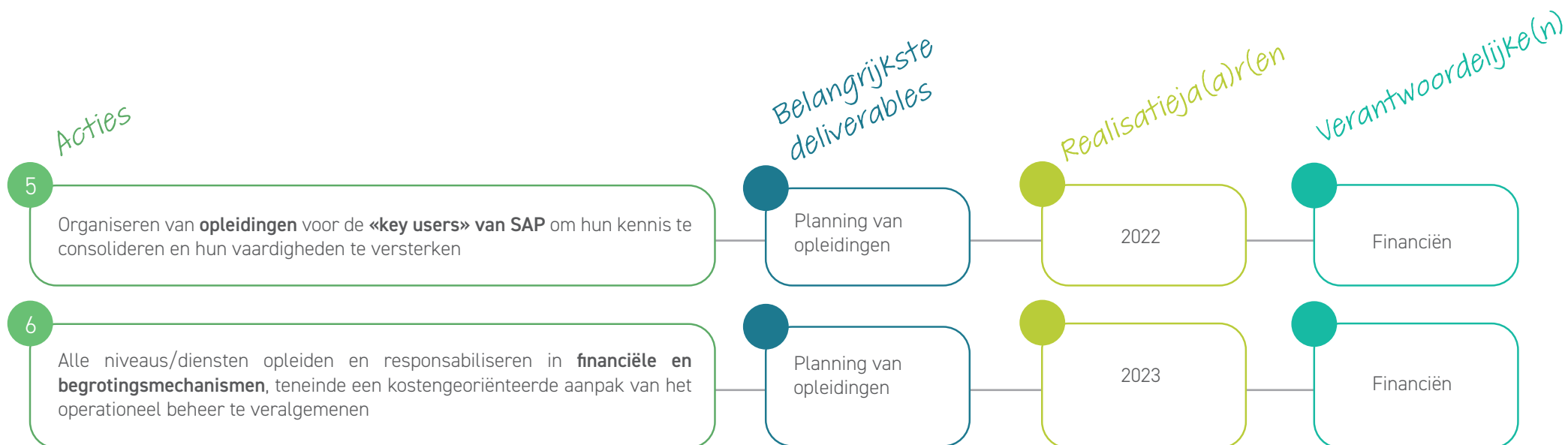
Er zal een duidelijke visie op IT worden gedefinieerd: deze dienst moet een echte ondersteuning voor de eindgebruiker worden. Deze visie zal worden vastgesteld op basis van een beschrijving van de huidige IT-situatie. Er zal een realistisch plan worden opgesteld met de prioriteiten die moeten worden gewaarborgd op het gebied van instrumenten, functionaliteit en veiligheid.



5.5.4. Financiën

De interne controle en de beheerscontrole zullen worden versterkt en er zal een gecentraliseerd beheer worden ingevoerd dat de responsabilisering van de diensten en de kwaliteit van de financiële informatie bevordert. Er zullen aanvullende indicatoren worden ontwikkeld om de financiële en budgettaire situatie van Net Brussel te volgen en te streven naar een beter evenwicht van de middelen.





5.5.5. Interne en externe communicatie

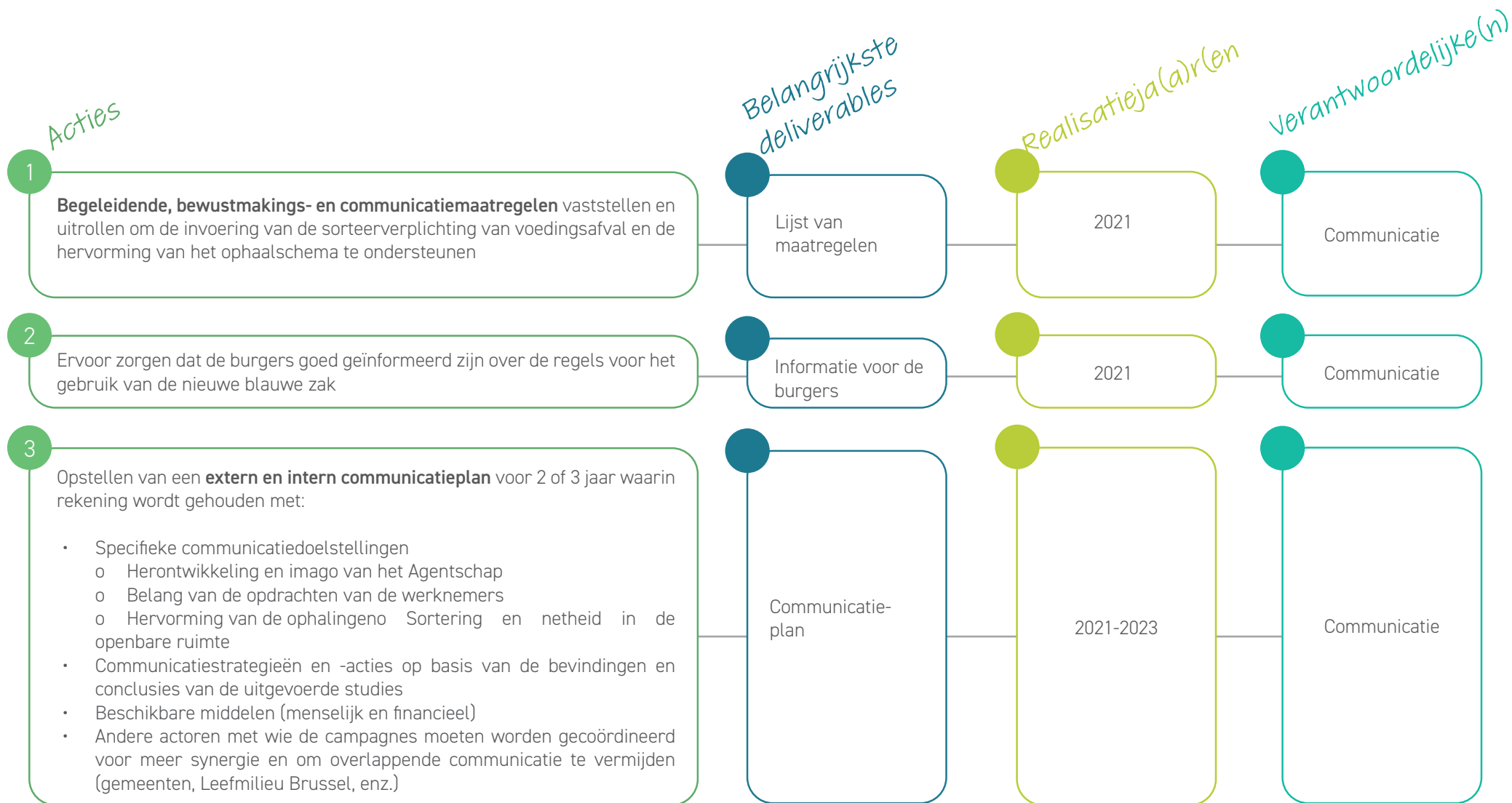
De communicatie van Net Brussel zal worden versterkt en het imago van het Agentschap zal worden gerevaloriseerd bij de Brusselaars en Brusselaressen. Er zal een nieuwe communicatiestrategie worden uitgestippeld en er zullen nieuwe communicatiemiddelen worden gebruikt om de Brusselaars-aressen te informeren en bewust te maken (video's, multimedia content, games, nudges , enz.).

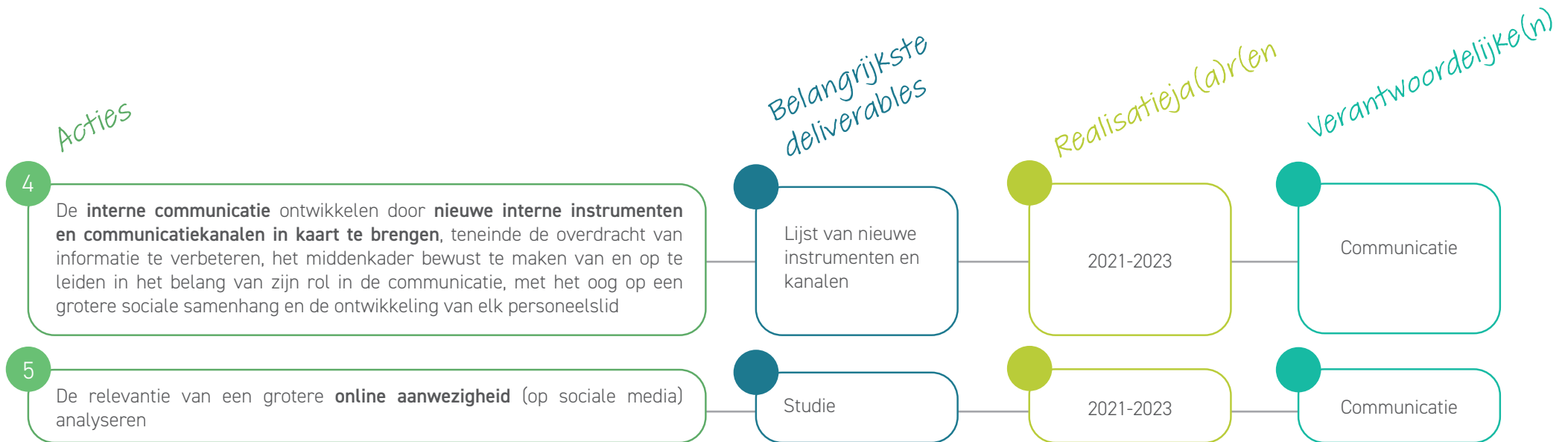
Deze communicatie zal ook gebaseerd zijn op partnerschappen met Leefmilieu Brussel, de gemeenten en alle andere belanghebbenden die betrokken zijn bij netheid en afvalbeheer. Ook de interne communicatie zal worden ontwikkeld. De personeelsleden zullen worden geïnformeerd over de vorderingen van Net Brussel.

Zij zullen op de hoogte worden gehouden van de ontwikkeling van de situatie van de organisatie in een perspectief van transparantie.



- 1 : «Clean-up »-actie
- 2 : een animatie op school
- 3 : de ontbijten aangeboden aan de personeelsleden ter gelegenheid van het 30-jarig bestaan van het GAN
- 4 : sensibiliseringsactie rond openbare netheid

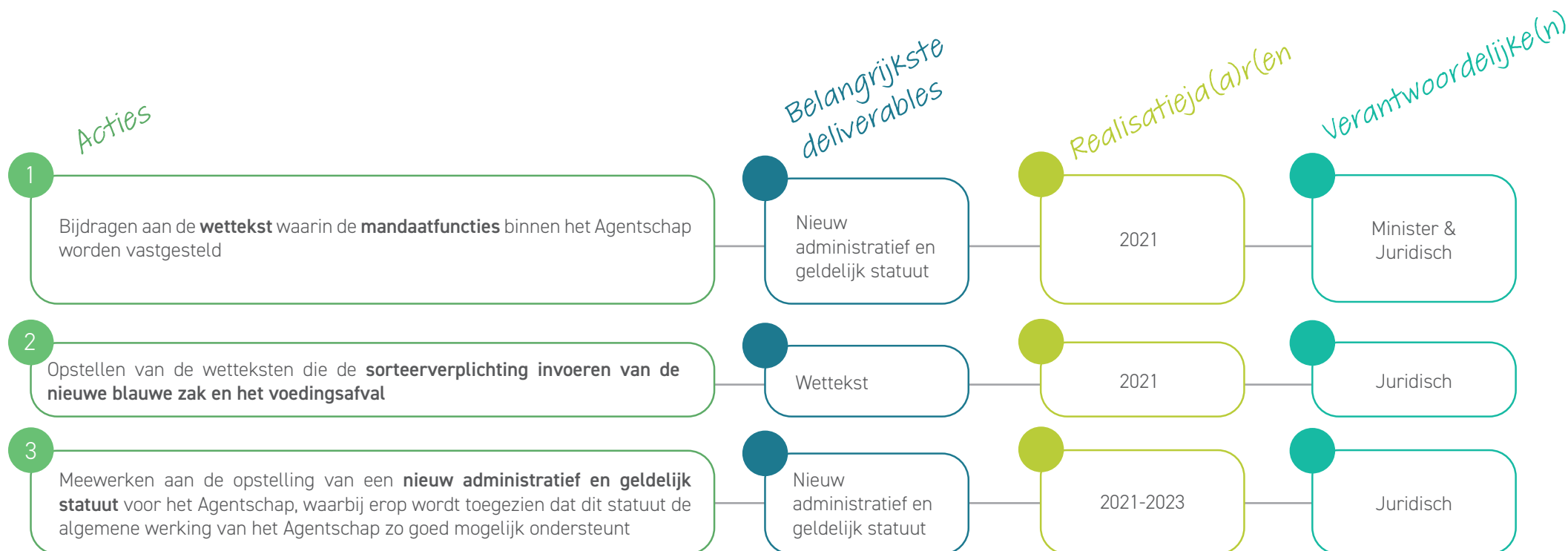


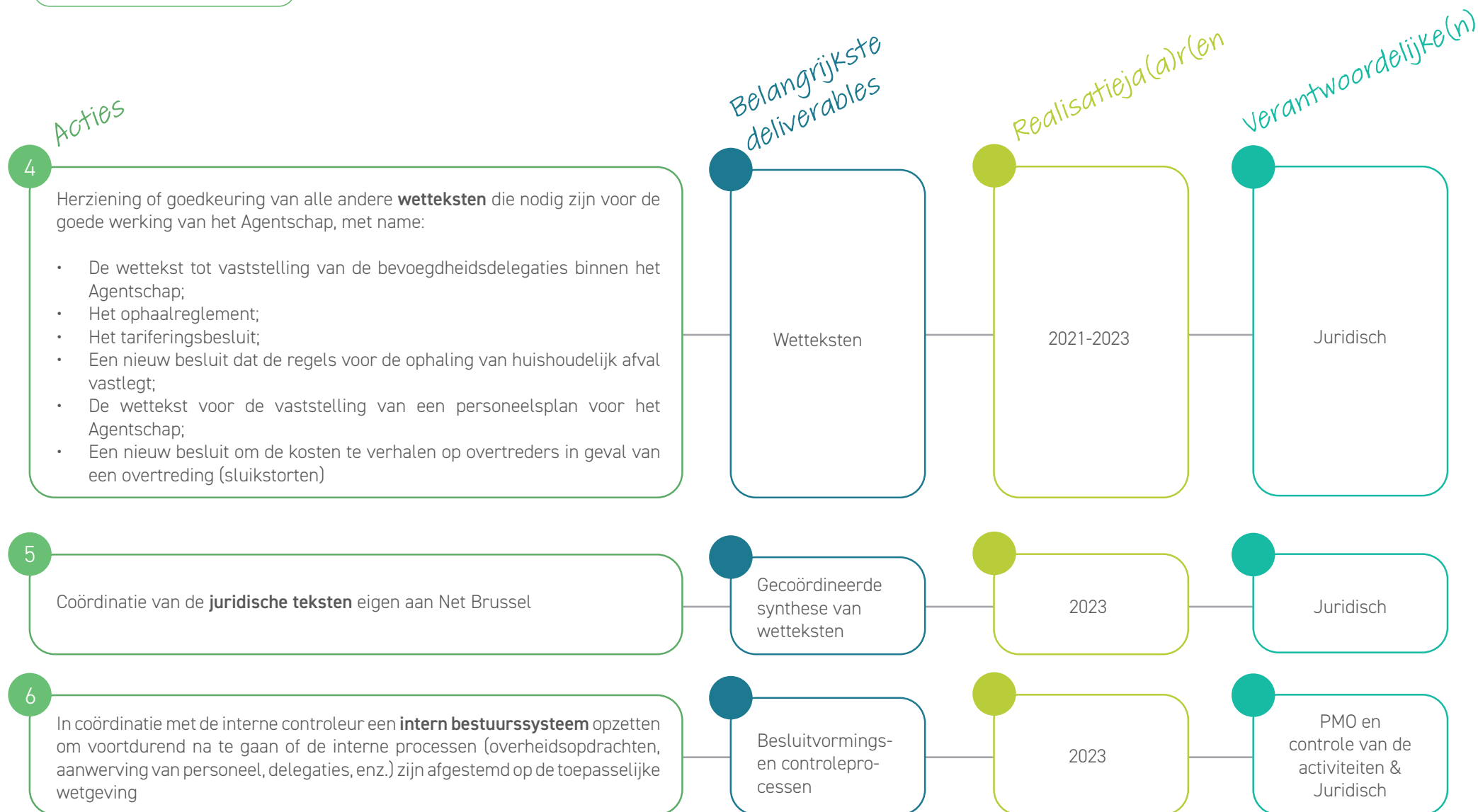


5.5.6. Juridische ondersteuning

De juridische dienst volgt in het algemeen de regelgeving op om nieuwe teksten te identificeren die van toepassing zijn op de activiteiten van Net Brussel en adviseert, op hun verzoek, de diensten van het Agentschap over de uitvoering van bepaalde regelgeving. In geval van ingewikkelde zaken of onzekerheid over de uitvoering van bepaalde teksten wint de juridische dienst advies in bij externe diensten.

Om de werking van het Agentschap te vergemakkelijken zal in de loop van de tijd een statuut worden opgesteld dat zo dicht mogelijk aanleunt bij de structuur en de inhoud van het statuut van de ION. Het is de bedoeling dat de werknemers en werknemers van Net Brussel kunnen profiteren van de gewestelijke transversale instrumenten: mobiliteit, toepasselijke omzendbrieven, enz. en dat tegelijkertijd wordt voorzien in de operationele behoeften van Net Brussel. De verschillende wetteksten die nodig zijn voor de uitvoering van dit actieplan zullen worden goedgekeurd en uitgevoerd.





6 Uitvoering, monitoring en sturing van het plan

De verantwoordelijkheid voor de uitvoering en sturing van dit plan ligt bij het directiecomité bestaande uit mandatarissen, wanneer zij in functie treden. In de tussentijd zal de directieraad van het Agentschap (algemene directie) hiervoor verantwoordelijk zijn.

Om te helpen bij het herontwikkelingsproces is een begeleidingscomité opgericht, bestaande uit deskundigen uit de openbare en de particuliere sector, dat het kabinet van de Minister en de directie strategische steun zal verlenen tijdens de herontwikkelingsperiode. Dit comité zal regelmatig toezicht houden op de voortgang van de ingevoerde projecten.

Dit plan is gekoppeld aan andere instrumenten voor gewestelijke strategische planning, waaronder oriëntatienota's, beleidsbrieven en begrotingsplannen.

Voor de monitoring en sturing van het plan zijn capaciteiten en vaardigheden vereist die binnen het Agentschap moeten worden ontwikkeld en die het voorwerp vormen van het door de Regering goedgekeurde aanwervingsplan. Bijgevolg zal het uitvoerings-, monitorings- en sturingsmechanisme worden uitgebreid naarmate deze aanwervingen plaatsvinden.

1. Uitvoering en monitoring van het actieplan

De meting van de resultaten en de verwezenlijking van de doelstellingen van het plan, alsmede de periodieke reporting, zullen worden verricht door de transversale cel "PMO en beheerscontrole" via een systeem

voor de monitoring van de verwezenlijking van doelstellingen en acties. Dit systeem zal worden geïnitieerd door het directiecomité en zal op termijn worden beheerd onder de verantwoordelijkheid van de mandatarissen via:

- De ontwikkeling van boordtabellen, bestaande uit indicatoren voor de monitoring van de resultaten op elk verantwoordelijkheidsniveau en met inbegrip van risico-identificatie;
- De invoering van een gecentraliseerde methodologie voor projectbeheer op het niveau van de transversale cel «PMO en beheerscontrole», waarin het systeem voor het beheer van het plan is geïntegreerd.

Het directiecomité van het Agentschap zorgt ervoor dat het plan regelmatig in beknopte vorm aan de Minister wordt gerapporteerd. De termijnen voor de monitoring van het plan zijn als volgt:

- Driemaandelijks reporting, na goedkeuring door het voltallige directiecomité, aan de Minister over de voortgang van de uitvoering van het actieplan en de ontwikkeling van de prestatie- en resultaatindicatoren.
- Jaarlijks samenvattend verslag, na goedkeuring door het voltallige beheerscomité, aan de Minister, dat eind juni van elk jaar moet zijn afgerond, zodat de oriëntatienota en de begroting van het Agentschap in september kunnen worden aangepast, rekening houdend met de voortgang van het plan.

2. Sturingsmodaliteiten

Het plan is een instrument dat op flexibele wijze moet worden beheerd,

zodat het in de loop van de tijd consistent en relevant blijft. De inhoud ervan kan dus door de stuurgroep van het plan worden aangepast en verrijkt naar gelang van de ontwikkeling van de omgeving en de prioriteiten.

Deze stuurgroep bestaat uit de kabinetsdirecteur van de Minister, zijn adviseurs-euses, de algemene directie en de mandatarissen van het Agentschap. Hij vergadert in januari en juni van elk jaar. Het directiecomité zal op basis van de driemaandelijkse reporting voorstellen doen voor eventuele aanpassingen van het herontwikkelingsplan die nodig zijn om de strategische doelstellingen te verwezenlijken, alsook voor de indicatoren en procedures voor de monitoring/evaluatie en de sturing van het plan. In voorkomend geval worden deze aanpassingen ter beslissing aan de Minister voorgelegd.

Het begeleidingscomité zal een advies uitbrengen aan de stuurgroep op basis van de door het directiecomité opgestelde verslagen.

3. Evaluatie

Naast de driemaandelijkse en jaarlijkse monitoring van het plan is een algemene evaluatie gepland van alle verwezenlijkingen bij de tenuitvoerlegging van dit beheersplan. Deze evaluatie zal door het Agentschap worden uitgevoerd en tussen juni en september 2023 aan de Minister worden voorgelegd.

Deze evaluatie zal als basis dienen voor de opstelling van het toekomstige strategisch plan 2024 - 2027. Het plan 2024 - 2027 zal tussen september en november 2023 worden opgesteld en in 2024 in werking treden.



7

Een nieuw elan voor Net Brussel

Na het 30-jarig bestaan van het Agentschap is het herontwikkelingsplan van Net Brussel het vertrekpunt voor een heus organisatorisch vernieuwingsproject tot 2030. Daarin worden de belangrijkste stappen beschreven die tegen 2023 moeten worden gezet en waarvan de noodzaak door drie audits en interne analyses is aangetoond. Doel van het plan is het Agentschap een nieuw elan te geven en het te versterken, zodat het nog beter kan inspelen op de uitdagingen waarmee ons Gewest en onze planeet worden geconfronteerd.





«UP!» is de naam van dit herontwikkelingsplan. Het beschrijft de visie, de ambitie en de projecten, alsook de verbintenissen van het Agentschap tegenover alle burgers voor de komende jaren. Het heeft tot doel een traject uit te stippelen en het belangrijkste sturingsinstrument te worden voor de uitrol van deze nieuwe strategie in de komende jaren. Van alle acties en projecten die het bevat, verdienen er enkele de aandacht wegens hun omvang en effect:

- De hervorming van de huishoudelijke ophalingen;
- De reorganisatie van commerciële activiteiten;
- De goedkeuring van een stedelijke-netheidsstrategie;
- De ontwikkeling van nieuwe Recypark (Anderlecht en Buda);
- De start van een nieuwe sector (Buda).

Om al deze projecten uit te voeren en de uitdagingen van Net Brussel aan te gaan, zullen verschillende elementen van doorslaggevend belang zijn:

- Gewestelijke samenhang en een betere afstemming tussen de actoren in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest, met name door de uitstippeling van een gewestelijke stedelijke-netheidsstrategie;

- Optimalisering van de middelen om het tekort aan administratief personeel bij het Agentschap op te vangen en beschikbaarstelling van buitengewone middelen voor de modernisering van de infrastructuur van het Agentschap;
- De responsabilisering van iedereen binnen Net Brussel en de mobilisatie van de collectieve intelligentie van de sterkhouders van het Agentschap.

Zoals elk grootschalig project heeft ook dit transversale plan gevolgen voor de organisatie in al haar dimensies, zoals de operationele kant, de interacties met de gemeenten en het beeld dat aan de maatschappij en de media wordt gegeven. De werknemers en werknemers van Net Brussel zijn toegewijd aan hun organisatie. De strategische doelstellingen van dit plan zullen worden verwezenlijkt door een beroep te doen op hun knowhow en hun vaardigheden.

« Als publieke organisatie staat Net Brussel garant voor een gezonder Gewest voor iedereen en ondersteunt het de overgang naar een duurzamere samenleving door zijn activiteiten op het gebied van ophaling, reiniging en valorisatie van afvalstoffen-hulpbronnen. »

- **Een gezonder Gewest:** alle opdrachten van Net Brussel dragen bij tot eengezonder stad. Het Agentschap is niet de enige speler op het gebied van netheid in het BHG en kan niet alleen een gezonde stad garanderen.
- **Ophalings- en reinigingsactiviteiten:** het Agentschap ondersteunt de ophaling als zijn kernactiviteit. Het wil echter ook een onmisbare actor blijven inzake stedelijke netheid in het BHG door samen te werken en (pro)actief deel te nemen aan de uitvoering van de netheidsstrategie in het Gewest.
- **Valorisatie van afvalstoffen-hulpbronnen:** Net Brussel is en blijft een afvalophaler, maar het Agentschap gaat verder dan de eenvoudige logistieke rol om van alle afval een hulpbron te maken. Het gaat om het bewaren van afval dat kan worden hergebruikt en gevaloriseerd. De circulariteit van de stromen wordt een centraal aandachtspunt in de acties van het Agentschap en zijn dochterondernemingen, die de ingezamelde materialen zullen bewaren en valoriseren en, indien nodig, verwerkingskanalen onder zijn hoede zullen nemen die complementair zijn aan het industriële aanbod, om de waardeketen te vervolledigen.
- **Cultuur van continue verbetering:** als publieke entiteit heeft het Agentschap zich ertoe verbonden een voorbeeldfunctie te vervullen en te streven naar operationele uitmuntendheid. Dit vereist een cultuur van voortdurend beter te willen doen.
- **Efficiënt beheer:** door de aard van de activiteiten van het Agentschap is zijn waardepropositie operationele uitmuntendheid. Dit betekent dat het succes grotendeels afhangt van zijn vermogen om logistieke, operationele en beheersprocessen te ontwikkelen en voortdurend te verbeteren om efficiënte en geoptimaliseerde oplossingen te kunnen aanbieden aan een breed publiek.

2

Visie in detail

Bijlagen

« Tegen 2030 zal het Agentschap zichtbaar en voortdurend verbeterd hebben:

- de kwaliteit en doelmatigheid van zijn ophaalactiviteiten ;
- de motivatie, het welzijn en de doeltreffendheid van zijn personeel;
- zijn deelname aan het schoner maken van het Gewest in volle samenwerking met de gebruikers, gebruiksters, de gemeenten en alle andere actoren die bij de stadsnetheid betrokken zijn;
- de valorisatie van de afvalstoffen-hulpbronnen die het inzamelt bij burgers, overheidsinstellingen, bedrijven en andere organisaties;
- de milieuvoetafdruk van zijn activiteiten;

met name door bestudering van de beste praktijken in de sector die naar het Gewest kunnen worden overgebracht, de toepassing daarvan waar nodig, alsmede de consolidatie en ontwikkeling van sterke samenwerkingsverbanden met diverse partners die nuttig zijn voor de verwezenlijking van deze visie. »

- **Doeltreffendheid van het personeel:** tegen 2030 zal Net Brussel de instrumenten waarover zijn personeel beschikt, hebben onderhouden en voortdurend verbeterd, en zal het personeel gemotiveerd en geëngageerd zijn voor zijn taken. De doeltreffendheid van het personeel zal aldus zijn geoptimaliseerd door een wederzijdse verbintenis.
- **Doelmatigheid van de ophalingen:** niet alleen het topje van de ijsberg, d.w.z. de kwaliteit van de ophalingen,

ook de onderliggende operationele processen zullen zijn verbeterd met het oog op operationele uitmuntendheid.

- **Bijburgers, overheidsinstellingen, bedrijven en andere organisaties:** naast het afval dat bij burgers en bedrijven wordt ingezameld, zal het Agentschap het aanbod van andere afvalproducenten aanboren en zo verder bijdragen aan de circulariteit van afval.
- **In volle samenwerking:** het is vooral door de consolidatie en ontwikkeling van partnerschappen dat het Agentschap de onderlinge afstemming en coördinatie tussen de netheidsactoren zal hebben verbeterd en een onmisbare speler zal zijn geworden op het gebied van stedelijke netheid in het BHG.
- **Onder meer door de beste praktijken van de sector te bestuderen, deze te ontwikkelen voor Brussel en samenwerkingsverbanden te consolideren en te ontwikkelen:** een betere kennis van de praktijken van de sector en een versterking van de partnerschappen van het Agentschap zijn middelen om innovatie te ontwikkelen, de visie uit te rollen en de bestaansreden te consolideren.

3

Vastgestelde indicatoren

Bijlagen

Zoals in dit document gepresenteerd, wordt de visie die wordt geformuleerd in hoofdstuk 3 «Bestaansreden en visie» vertaald in zeven strategische doelstellingen, die in hoofdstuk 4 «Strategische doelstellingen» worden gedefinieerd. Elk van deze strategische doelstellingen gaat op zijn beurt vergezeld van resultaatsindicatoren. Deze indicatoren zijn bedoeld om de relevante resultaten weer te geven voor de evaluatie van de vorderingen met de strategische doelstellingen, zonder dat voor elk ervan noodzakelijkerwijs vooraf een doel moet worden vastgesteld.

De vastgestelde resultaatsindicatoren zijn opgenomen in de onderstaande tabel.

Resultaatsindicatoren	Verificatiebron
Strategische doelstelling 1 : Een moderne, goed presterende overheidsorganisatie zijn die gebruikers en klanten centraal stelt in haar strategie en die de kwaliteit van haar dienstverlening voortdurend verbetert	
1. Effectief engagement van mandatarissen	PMO en controle van activiteiten
2. Gemiddelde termijn om klachten te verwerken	Commercieel management
3. Procentuele afwijking van de oorspronkelijke begroting	Financiën
Strategisch doel 2: Een voorbeeldige werkgever zijn die zich inzet voor de veiligheid en het welzijn van zijn werknemers	
4. Frequentie van arbeidsongevallen	Personeelsbeleid
5. Percentage absentisme	Personeelsbeleid
6. Percentage aangeworven vrouwen	Personeelsbeleid
Strategische doelstelling 3: De resultaten op het gebied van stedelijke netheid verbeteren in samenwerking met gebruikers, gemeenten en andere partners	
7. Objectieve indicator voor stedelijke netheid (vast te stellen in het kader van de stedelijke-netheidsstrategie)	Exploitatiebeheer
8. Tonnage opgeruimde sluikstorten en zwerfvuil op de wegen waarvoor Net Brussel verantwoordelijk is	Exploitatiebeheer
9. Totale kosten van de reiniging van gewestwegen in verhouding tot het aantal gereinigde km's	Exploitatiebeheer
Strategische doelstelling 4: Verbetering van de kwaliteit en doeltreffendheid van de ophalingen van openbare dienstverlening	
10. Aantal afgelegde kilometers	Exploitatiebeheer
11. Aantal bezoekers in de Recypark	Exploitatiebeheer
12. Totale kosten van de ophaling	Financiën

Resultaatsindicatoren	Verificatiebron
Strategische doelstelling 5: Reorganisatie van de commerciële activiteiten van het Agentschap	
13. Tevredenheid van niet-huishoudelijke klanten over de ophaaldiensten	Commercieel management
14. Totale winstgevendheid van de commerciële activiteit van niet-huishoudelijk afval	Commercieel management en Financiën
15. Aandeel van de hoeveelheid niet-huishoudelijk afval dat wordt ingezameld via speciale rondes voor commerciële diensten	Exploitatiebeheer
Strategisch doel 6: De ingezamelde afvalstoffen-hulpbronnen maximaal valoriseren	
16. Totaalgewicht van selectief opgehaald afval per bewoner	Exploitatiebeheer
17. Totaalgewicht van opgehaald restafval per bewoner	Exploitatiebeheer
18. Totaalgewicht van ingezameld en hergebruikt grofvuil van huishoudens	Exploitatiebeheer
Strategische doelstelling 7: De milieuvoetafdruk van het Agentschap verkleinen	
19. Broeikasgasemissies van alle activiteiten van Net Brussel	PMO en controle van activiteiten
20. Aantal afgelegde km door schone voertuigen in verhouding tot het totale aantal afgelegde km	Wagenparkbeheer
21. Aantal fietsstallingen ter beschikking van het personeel van Net Brussel	Infrastructuur

Audit van de structuren: actiepijstes		Strategisch plan
1	Een globale en pragmatische gewestelijke beleidsvisie bepalen	Inleidende hoofdstukken
2	De rol van de actoren in de sectorale keten in het BHG verduidelijken en definiëren	Inleidende hoofdstukken
3	Het intern bestuur uittekenen en institutionaliseren	Actieplan (5.1)
4	De strategische planning voor de stadsnetheid in het BHG definiëren	Inleidende hoofdstukken / Actieplan (5.8)
5	De organisatie en structuur van de belangrijkste stappen in de keten verduidelijken	Inleidende hoofdstukken
6	Externe samenwerkingsverbanden structureren, institutionaliseren en versterken	Actieplan (5.6, 5.8, 5.13, 5.18, etc.)
7	De organisatie en relevantie van het doel van de dochterondernemingen van het GAN herzien	Actieplan (5.13)
8	De voorwaarden voor de storting van de gewestsubsidie voor openbare netheid aan de gemeenten herzien	Actieplan (5.8)
9	Het imago van het GAN herzien door een volledig vernieuwingsproject	Actieplan (5.18)
10	Het organigram herzien om het beheer van de organisatie op het hoogste niveau doeltreffender te maken	Actieplan (5.1)
11	Een managementcontrolesysteem opzetten dat de hele organisatie bestrijkt	Actieplan (5.1 en 5.17) Hoofdstuk 6
12	Een intern auditteam oprichten dat verslag uitbrengt aan het Strategisch Comité	Actieplan (5.1)
13	Het organigram van het operationeel beheer herzien op basis van de toegekende verantwoordelijkheden en doelstellingen en het plan voor de modernisering van de infrastructuur	/
14	De besluitvorming decentraliseren naar de sectoren	/
15	Een dienst "continue verbetering en kwaliteitsbewaking" oprichten binnen de afdeling Exploitatie	Actieplan (5.1 en 5.3)
16	De dienst infrastructuur en de dienst Wagenparkbeheer samenvoegen op basis van de toegewezen verantwoordelijkheden en doelstellingen	Actieplan (5.1)
17	Een team voor het wagenparkbeheer oprichten	Actieplan (5.11)
18	Een programmacomité voor het wagenpark oprichten	/

Audit van de structuren: actiepistes		Strategisch plan
19	Een plan voor investering en beheer van het wagenpark opstellen	Actieplan (5.11)
20	De werkzaamheden van het Infrastructuurcomité voortzetten en het plan voor de modernisering van de infrastructuur voltooien	Actieplan (5.10)
21	De financiële, commerciële, aankoop- en logistieke diensten samenvoegen op basis van de toegewezen verantwoordelijkheden en doelstellingen	/
22	De processen en instrumenten van het commercieel management herzien	Actieplan (5.14)
23	Een strategische dienst oprichten, gegroepeerd met de diensten afvalverwerkingsbeleid, juridische dienst, ISO en IT, op basis van de toegewezen verantwoordelijkheden en doelstellingen	/
24	Een programmacomité voor de IT oprichten	Actieplan (5.16)
25	Een IT-masterplan schrijven	Actieplan (5.16)
26	Het organigram van de dienst Personeelsbeleid herzien op basis van de toegewezen verantwoordelijkheden en doelstellingen en de werkzaamheden van Sia Partners	Actieplan (5.15)
27	Een personeelsbeleid voeren dat gericht is op het beheer van menselijk kapitaal	Actieplan (5.15)
28	Een plan ter bestrijding van absentieïsme opstellen en uitvoeren	Actieplan (5.15)
29	Een charter voor sociale relaties opstellen	Actieplan (5.15)
30	Een personeelsplan opstellen op basis van de werkelijke behoeften	Actieplan (5.15)
31	Het organigram van de communicatiedienst herzien op basis van de toegewezen verantwoordelijkheden en doelstellingen, in het bijzonder een versterkte rol in de preventie en het beheer van het contactcentrum	/
32	Een strategie en aansturing van de interne communicatie bepalen	Actieplan (5.18)

5 Methodologische nota

Bijlagen

Dit plan is het resultaat van een proces van co-constructie tussen het Agentschap en de Minister, dat gebaseerd is op de resultaten van de audits van het Agentschap en de input van alle personen die in de loop van deze audits zijn geïnterviewd, de Europese doelstellingen en de gewestelijke richtsnoeren en doelstellingen.

Een interne denktank van het Agentschap, bestaande uit vertegenwoordigers van het personeel, stelde een herdefinitie voor van de bestaansreden van het Agentschap en formuleerde een visie voor 2030. Deze werden voorgesteld en besproken in het Directiecomité en gevalideerd door de Minister. Alle leden van het Directiecomité werden individueel of in kleine groepen gemobiliseerd om actieplannen op te stellen voor de thema's die hen aanbelangen. De tekst en de bijlagen werden opgesteld door een redactiecomité dat bestond uit de Algemene Directie van het Agentschap, leden van het kabinet van de Minister en de consultant EY.

Het tijdschema van de werkzaamheden is opgenomen in onderstaande tabel.

<i>Juni 2020</i>	Presentatie van de audits
<i>Oktober 2020</i>	Start van de opdracht • 2 strategische workshops met de interne denktank van het Agentschap • Presentatie van de werkzaamheden aan het "begeleidingscomité" • 3 extra workshops met de interne denktank van personeelsvertegenwoordigers om de formulering van de bestaansreden en de visie 2030 af te ronden
<i>November 2020</i>	Presentatie en bespreking van de voorgestelde bestaansreden en visie 2030 met het Directiecomité van het Agentschap
<i>Eind november 2020</i>	Presentatie van de structuur van het plan aan het Directiecomité Eerste overlegronde met de directeuren van het Agentschap om het actieplan op te stellen - 8 werkgroepen
<i>Eind december 2020</i>	Eerste versie van het plan Nalezing van het plan door het begeleidingscomité en het Kabinet van de Minister
<i>Januari 2021</i>	Tweede overlegronde met de directeuren van het Agentschap om het actieplan te valideren - 8 werkgroepen
<i>Januari-april 2021</i>	Redactiecomité DG Agentschap / Kabinet van de minister / EY Ontwerp-eindversie van het plan
<i>Mei-juni 2021</i>	• Afronding van het plan • Goedkeuring van het plan door de BHR • Presentatie van het plan aan belanghebbenden

6 Lijst van afkortingen

Net Brussel	Gewestelijk Agentschap voor Netheid
GBV	Gewestelijke Beleidsverklaring
BKG	Broeikasgassen
BHR	Brusselse Hoofdstedelijke Regering
ION	Instelling van Openbaar Nut
HA	Huishoudelijke Afvalstoffen
HAH	Huis-aan-Huis
HABP	Hulpbronnen- en Afvalbeheerplan
NEKP	Nationaal Energie- en Klimaatplan
BHG	Brussels Hoofdstedelijk Gewest
MIVB	Maatschappij voor Intercommunaal Vervoer te Brussel



Gewestelijk Agentschap voor Netheid
de Broquevillelaan 12
1150 Brussel
<https://www.arp-gan.be/>
0800/981 81

Juni 2021

Verantwoordelijke uitgever : Vincent Jumeau
Ce document est également disponible en français