



STRATEGISCH PLAN

2023-2027

OMSLAGFOTO

Pedro Correa

LAY-OUT

Kaligram srl

VERANTWOORDELIJKE UITGEVER

Antoine DE BORMAN, Directeur-generaal van perspective.brussels - Naamsestraat 59 – 1000 BRUSSEL.

De hier voorgestelde resultaten worden louter ter informatie gegeven. Ze hebben geen juridisch karakter.

Reproductie toegelaten mits bronvermelding

STRATEGISCH PLAN

2023-2027

MAART 2023



INHOUD

01. EEN STRATEGISCH PLAN OM DE ORGANISATIE NAAR EEN NIEUW NIVEAU TE TILLEN	6
1.1 Context waarin Perspective actief is	6
1.2 Draagwijdte van het strategisch plan 2023-2027	7
02. VISIE 2027	9
03. OPDRACHTEN	10
3.1 Kernactiviteiten en hun ontwikkeling	10
3.2 Opdrachten	11
04. DE WAARDEN VAN PERSPECTIVE	13
05. STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN EN OPERATIONELE DOELSTELLINGEN	14
5.1 Een rode draad: transversaliteit	14
5.2 Strategische doelstellingen en operationele doelstellingen	14
06. EVOLUTIE OP HET GEBIED VAN GOVERNANCE	17
6.1 Gedeelde governance	17
6.2 Principes	17
07. TRANSVERSALE PROJECTEN	18
7.1 Projecten in verband met governance	18
7.2 Structurerende projecten	19
08. SAMENWERKING MET EXTERNE BELANGHEBBENDEN	20
09. BEVORDERING EN COMMUNICATIREFLEXEN	22
10. UITVOERING VAN HET STRATEGISCH PLAN	23
10.1 Praktische uitwerking van het strategisch plan	23
10.2 Toezicht per doelstelling	24
10.3 Communicatie	24
10.4 Slaagvoorwaarden	24
11. BIJLAGEN	25
11.1 Organogram	25
11.2 Partners	26

01. EEN STRATEGISCH PLAN OM DE ORGANISATIE NAAR EEN NIEUW NIVEAU TE TILLEN

1.1 CONTEXT WAARIN PERSPECTIVE ACTIEF IS

De opdrachten van Perspective sluiten aan bij het optreden van de gewestelijke overheden om de uitdagingen op het gebied van sociale cohesie, levenskwaliteit, milieubescherming, economische vitaliteit en duurzame mobiliteit aan te gaan. Op territoriaal niveau wordt het antwoord van de Brusselse autoriteiten op deze uitdagingen geformaliseerd door het Gewestelijk Plan voor Duurzame Ontwikkeling (GPDO). Perspective is verantwoordelijk voor de coördinatie van de uitvoering van dit plan, in samenwerking met alle betrokken actoren. Daarnaast is Perspective ook betrokken bij initiatieven op gewestelijk niveau, zoals de strategie GO4brussels, om passende antwoorden te bieden op de uitdagingen van het Gewest. Zij doet dit ook meer globaal via al haar opdrachten.

De recente crisissen (gezondheidscrisis, energiecrisis, oorlog in Oekraïne, enz.) hebben bepaalde bevindingen bevestigd en andere uitdagingen voor het Gewest onder de aandacht gebracht¹. Deze crisissen hebben de behoeften en het gedrag van de gebruikers en de wijze waarop de stad wordt gebruikt, aanzienlijk gewijzigd, of het nu gaat om de bezetting van kantoren, de toegang tot de natuur, de huisvestingsbehoeften, de studieruimte, de mobiliteitspraktijken, enzovoort. Ze hebben bepaalde uitdagingen aangescherpt en de dringende noodzaak bevestigd om over de noodzakelijke omschakelingen na te denken en deze uit te voeren.

Deze uitdagingen onderstrepen de noodzaak van samenwerking tussen de actoren die actief zijn in het Gewest. Naast de ontwikkelde strategieën is er, aan het begin van de keten, behoefte aan relevante en geactualiseerde gegevens, op vele gebieden, om de ontwikkelingen te begrijpen en de actieprioriteiten te ijken. Vanuit operationeel oogpunt is de noodzaak om ook bij de uitvoering van projecten consistentie en ambitie te waarborgen een ander belangrijk aandachtspunt.

In dit verband heeft Perspective een reeks **uitdagingen op gewestelijk niveau** in kaart gebracht, samen met de bijdrage die het daaraan kan leveren:

- › Anticiperen op en begeleiden **van veranderingen in de demografische structuur**;
- › De **toegang tot hoogwaardige huisvesting** en **gemeenschapsvoorzieningen** bevorderen;
- › Een duurzame, inclusieve en **aantrekkelijke ruimtelijke ontwikkeling** in het Gewest bevorderen;
- › De **transitiedynamiek** stimuleren om milieuproblemen aan te pakken en veerkracht op te bouwen tegen veranderingen op het gebied van klimaat, gezondheid, veiligheid, humanitaire hulp, energie en digitalisering;
- › Een **sociaaleconomisch weefsel** versterken dat de toegang tot duurzame werkgelegenheid en sociale verbondenheid verbetert;
- › Inspelen op de **sociaaleconomische en ruimtelijke dualisatie** van het Gewest;
- › Een **coherente aanpak** van de dynamiek van het gewestelijk grondgebied bevorderen; de rol van het Gewest en zijn specifieke kenmerken binnen het federale, Europese en internationale kader bevestigen;
- › De processen en activiteiten op het gebied van ruimtelijke ordening **voortdurend ontwikkelen** om beter te anticiperen en op innovatieve wijze te reageren op de uitdagingen.

Het OPTIRIS-project (Optimising Performance and Transition of the Institutions), dat door de regering is opgezet, is een ander element van de context waarin Perspective actief is. Doel is de administratieve processen te optimaliseren om de doeltreffendheid en de efficiëntie van de Brusselse instellingen te verbeteren. Perspective is bereid actief deel te nemen aan dit ambitieuze project, met name door haar instrumenten en expertise ter beschikking te stellen.

¹ Raadpleeg voor meer informatie de "Sociaal-economische, territoriale en ecologische diagnose van het Gewest na de Covid-19-pandemie": https://beschool.brussels/sites/default/files/documents/20220513_diagnosticpostcovid_nl.pdf

Perspective stelt ook met genoeg vast dat de overheidsinstanties haar steeds belangrijkere taken toevertrouwen. Deze ontwikkeling betekent dat Perspective erkend wordt binnen het landschap van de Brusselse instellingen. Deze uitbreiding van de taken vereist echter dat er prioriteiten worden gesteld, dat de inspanningen om de verschillende activiteiten rond duidelijk omschreven kernactiviteiten te structureren worden voortgezet en dat de beschikbare middelen in overeenstemming zijn met de ontwikkelde activiteiten.

Bovendien zet de toename van telewerk, maar ook de wil om onze werkpraktijken te ontwikkelen, Perspective ertoe aan haar interne organisatie te herzien. De huidige context vereist een aanpassing van de manieren van samenwerken door gebruik te maken van nieuwe instrumenten, maar ook door te innoveren en nieuwe instrumenten te creëren. Dit is een kans voor Perspective om te komen tot een meer gedeelde en transversale bestuurswijze. Om meer impact te hebben, moet Perspective de werking van haar afdelingen onderling en de samenwerking met haar partners bijstellen om tot een gezamenlijke aanpak te komen.

1.2 DRAAGWIJDTE VAN HET STRATEGISCH PLAN 2023-2027

De opstelling van dit nieuwe plan is een gelegenheid om vooruit te kijken naar de toekomstige ontwikkeling van de instelling op basis van de evaluatie van de werking van Perspective. Dit plan maakt het onder meer mogelijk om:

- › **Interne en externe doelstellingen in kaart te brengen** en te delen tegen 2027;
- › Te bepalen hoe **we ons moeten organiseren om deze doelstellingen** samen en met de partners van Perspective te bereiken;
- › **Partnerschappen** te versterken in een perspectief van gewestelijke acties;
- › In te spelen op en **bij te dragen tot de uitdagingen** van het Gewest.

Dit plan is het tweede strategische plan van Perspective. Met het eerste plan kon Perspective zich scharen achter de door de regering geïnitieerde ambitie. Het directiecomité oordeelde evenwel dat het werk moest worden verdergezet om de instelling naar een hoger maturiteitsniveau te tillen².

Het nieuwe strategische plan van Perspective is het resultaat van een **gezamenlijke inspanning**. De werknemers werden erbij betrokken via een taskforce en thematische werkgroepen. De voorkeur ging uit naar teams uit verschillende afdelingen, over alle bedrijfstakken heen. De voorbereiding van dit plan bood ook de gelegenheid om de dialoog aan te gaan met de belangrijkste partners van Perspective, zodat we hun verwachtingen beter konden identificeren en de rol en de toegevoegde waarde van Perspective konden positioneren met betrekking tot de gewestelijke uitdagingen.

2 De maturiteit van de onderneming verwijst naar een ontwikkelingsproces, dat door het doorlopen van stadia die maturiteitsniveaus worden genoemd, de organisatie en het managementsysteem in een optimale staat van prestatie brengt. (Bron: <https://pyx4.com/blog/evaluer-maturite-de-organisation/> geraadpleegd op 1/1/202

Van zijn kant heeft het directiecomité werksessies rond belangrijke thema's georganiseerd:

- › Wat zijn de **uitdagingen** voor het Brussels Gewest en hoe kan Perspective bijdragen tot de oplossing ervan?
- › **Wat zijn de prioritaire doelstellingen en projecten** die tegen 2027 binnen de instelling moeten worden ontwikkeld?
- › Welke **gedeelde governance** moet Perspective hebben en welke instrumenten moeten worden ontwikkeld om deze doelstellingen te bereiken?
- › Hoe kan de **toegevoegde waarde** van de acties van Perspective in het Gewest worden bevorderd en benadrukt?
- › Welke **relaties** moeten met partners worden ontwikkeld?
- › Hoe worden de **prestaties** van de instelling gemeten?

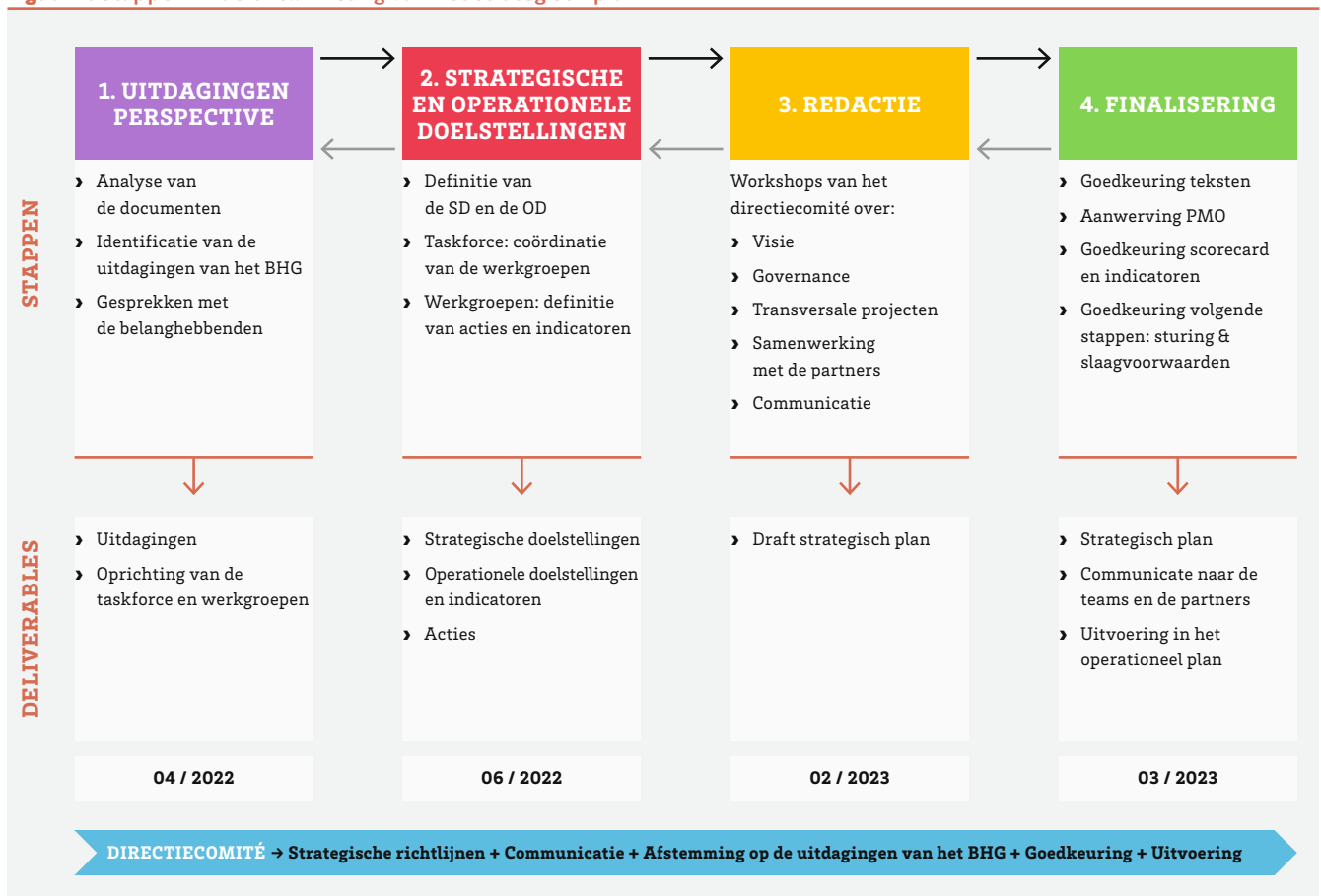
Dit strategisch plan beschrijft de visie van Perspective voor een periode van vier jaar (2023-2027). Het beschrijft de strategische en operationele doelstellingen van de instelling – met betrekking tot haar kerntaken en de ontwikkeling van diensten – en de kritieke processen.

Het sluit aan bij de ontwikkeling van de instelling en haar organisatorische maturiteit, door de huidige participatieve dynamiek te versterken, met name wat betreft:

1. de **ontwikkeling van de organisatie** en haar slagvaardigheid;
2. de **responsabilisering** van de hiërarchische lijn;
3. de versterking van de **gedeelde governance**;
4. de invoering van een **projectmatig management**;
5. de versterking van de **transversaliteit** van de instelling;
6. de verduidelijking van **het dienstenaanbod** van elke afdeling;
7. de **reflexen ter bevordering** van de expertise, de acties van Perspective, de verspreiding van informatie en de constructieve samenwerking met partners op korte en lange termijn.

Perspective verbindt zich ertoe bij te dragen tot oplossingen voor de uitdagingen in verband met de ontwikkeling van het Gewest, door een duurzame en gewestelijke visie op de dossiers te bevorderen en de ontwikkeling van een kwaliteitsvol grondgebied aan te moedigen. Zij bepaalt de voorwaarden voor succes en zorgt voor het welzijn van haar werknemers.

Figuur 1: Stappen in de ontwikkeling van het strategisch plan



02. VISIE 2027

Perspective is het expertisecentrum voor regionale en territoriale ontwikkeling van het Brussels Gewest. Aan de hand van statistieken, thematische analyses en waarnemingen van het grondgebied kunnen gewestelijke en territoriale strategieën worden vastgesteld, ontwikkeld en geëvalueerd. Perspective kruist, consolideert en stelt de deskundigheid en disciplines ter beschikking die het mogelijk maken overheidsacties en -strategieën op solide grondslagen te baseren. Als zodanig is Perspective een **besluitvormingsinstrument** voor de overheid en de actoren die op het gewestelijk grondgebied actief zijn. Als initiatiefnemer voor de ontwikkelingsstrategie van het grondgebied stelt Perspective geïntegreerde en toekomstgerichte oplossingen voor om de huidige en toekomstige uitdagingen van het Gewest aan te gaan.

Perspective integreert haar verschillende activiteiten om de complementariteit tussen de verschillende expertises ten volle te benutten. De gegevens en analyses die zij produceert, moeten worden verwerkt om de uitdagingen die zij aan het licht brengen, in kaart te brengen en om de nodige strategieën te ontwikkelen om hierop te antwoorden. Deze strategieën worden gedeeltelijk uitgevoerd door Perspective zelf en door andere operatoren van het Gewest.

Perspective neemt de rol van **procesbegeleider** op zich, daarbij steunend op de relevantie van haar analyses en haar afstand tot de verschillende gewestelijke dimensies. Zij ziet haar optreden als een katalysator, die de acties van de verschillende actoren bundelt tot een samenhangend geheel, teneinde de gewestelijke uitdagingen aan te gaan. Perspective focust op een logica van voortdurende verbetering van de ontwikkelde strategieën en processen.

Perspective houdt **de vinger aan de pols** om de verschillende stedelijke functies en tendensen te ontwaren om zo de ontwikkelingen en tekortkomingen van het grondgebied te identificeren. Daartoe analyseert zij praktijken en ontwikkelingen in andere steden en activeert zij netwerken. Perspective ziet toe op de kwaliteit van de ruimtelijke ontwikkeling en heeft daarom bijzondere aandacht voor de ontwikkeling en verdediging van stedelijke functies die zich niet spontaan in het stedelijk geheel ontplooien. Voorzieningen van collectief belang, en in het bijzonder onderwijsvoorzieningen, vereisen een bijzondere aanpak en methode. Perspective zet een reeks instrumenten in om deze ontplooiing mogelijk te maken, in samenwerking met de betrokken partijen.

Om deze expertiserol te ontwikkelen ziet Perspective zichzelf als een open **platform** voor uitwisseling met externe gesprekspartners. Perspective stimuleert het publieke debat en draagt ertoe bij door degelijke gegevens en analyses te verstrekken. Perspective stimuleert ook de ontwikkeling van burgerparticipatiepraktijken. Perspective streeft naar een geest van uitwisseling, dialoog en openheid met en tussen haar werknemers, ter bevordering van nieuwe ideeën, en naar een welwillende werkomgeving die tot professionele voldoening leidt. Perspective wil ook haar typische kenmerken behouden en versterken: een wendbare, oplossings- en resultaatgerichte geest en werkwijze, waarbij de vaardigheden en veelzijdigheid van haar medewerkers worden gewaardeerd en gestimuleerd.

Figuur 2 : Visie 2027



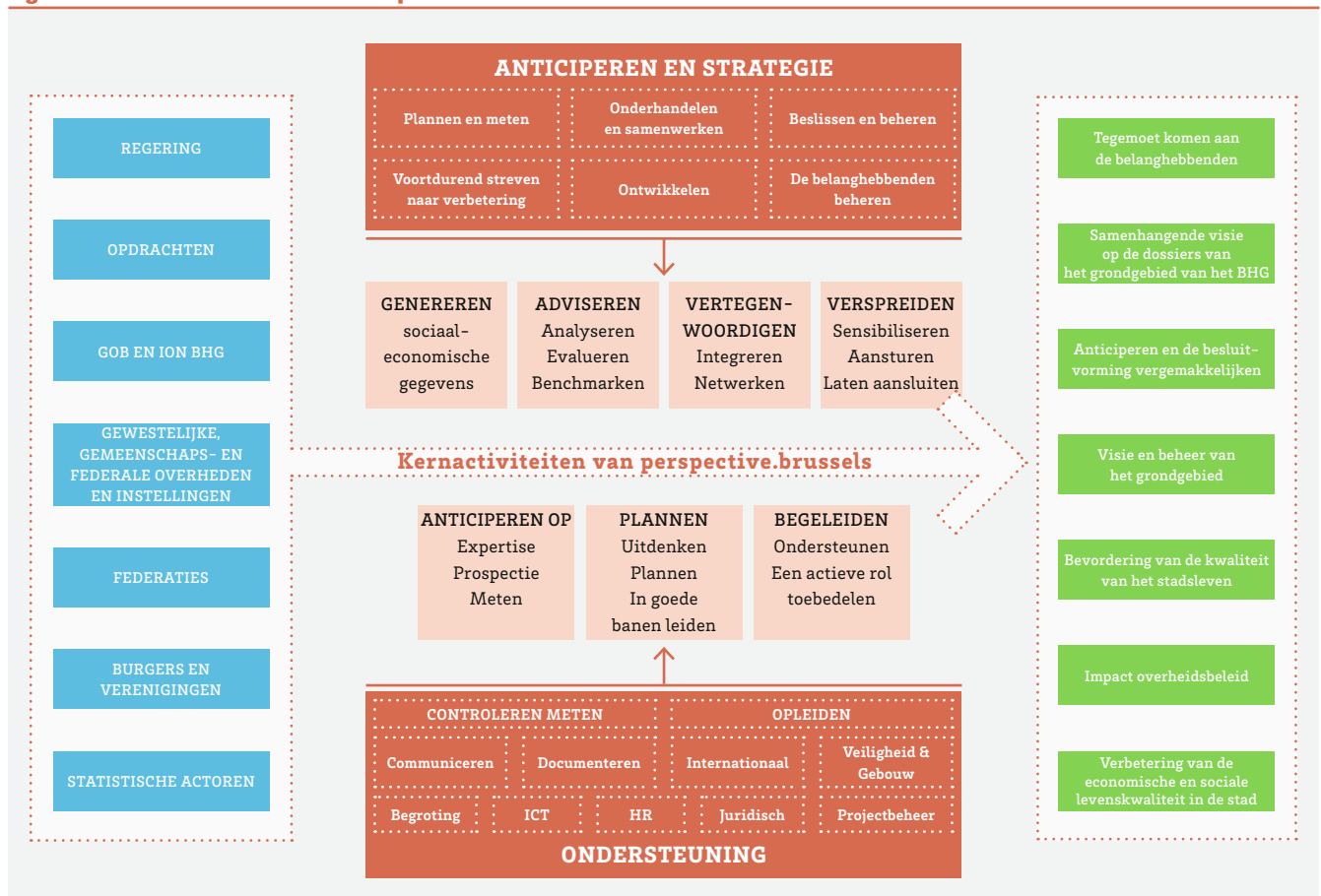
03. OPDRACHTEN

3.1 KERNACTIVITEITEN EN HUN ONTWIKKELING

De kernactiviteiten van Perspective worden gedefinieerd als de activiteiten die waarde toevoegen aan het gewestelijk landschap en geven de kerngebieden aan waarop Perspective actief is. Deze activiteiten zijn overigens onderling verbonden.

De afbakening van de kernactiviteiten leidt ertoe dat projecten en activiteiten beter kunnen worden gestructureerd om een samenhangende actie op te zetten, de prioriteiten beter te beheren en een duidelijke richting te geven aan het dienstenaanbod van Perspective. Ze worden in het onderstaande schema uiteengezet.

Figuur 3: De kernactiviteiten van Perspective



3.2 OPDRACHTEN

De onderstaande opdrachten zijn gebaseerd op de referentieteksten, in het bijzonder de Ordonnantie houdende oprichting van het Brussels Planningsbureau (Perspective) van 29 juli 2015.

Opdracht 1:

Territoriale en sociaaleconomische gegevens verzamelen, ontwikkelen, verwerken en genereren.

Om de kennis van de sociaaleconomische en territoriale realiteit van Brussel te vergroten, verzamelt en verwerkt Perspective gegevens zodanig dat ze voor zichzelf spreken en met elkaar in wisselwerking treden. In de eerste plaats worden de behoeften en middelen in verscheidene domeinen in kaart gebracht. Vervolgens worden de gegevens verzameld: statistische gegevens afkomstig van administratieve bronnen, territoriale gegevens die worden verzameld door het organiseren van een stedenbouwkundig toezicht,...

Het opstellen en genereren van gegevens en statistieken vereist ook de opslag en bescherming ervan.

Opdracht 2:

Analyses uitvoeren, evaluaties maken en multidisciplinaire expertise ontwikkelen.

Perspective levert de sociaaleconomische en territoriale kennis die het Gewest nodig heeft om passende ontwikkelingsstrategieën te bepalen. Perspective maakt een creatieve bundeling mogelijk van de verschillende soorten expertise, creëert links tussen de verschillende actoren en hanteert een multidisciplinaire analysemethode om de toekomst van het Gewest voor te bereiden. Op basis van de beschikbare gegevens speurt Perspective naar trends om een visie voor te stellen die de strategische besluitvorming in haar bevoegdheidsgebieden ondersteunt. De instelling voert cartografische en/of sociaaleconomische studies en analyses uit op verschillende schalen van het grondgebied. Ze levert statistische analyses en projecties over verschillende sociaaleconomische thema's, voert territoriale diagnoses uit en organiseert themagebonden observatoria. Perspective voert evaluaties uit van het overheidsbeleid op vraag van de regering of met toepassing van een ordonnantie.

Opdracht 3:

Kennis verspreiden, informeren, netwerken vormen, het publieke debat en de burgerparticipatie stimuleren en mensen bewust maken van sociaaleconomische en territoriale thema's.

Door de realisatie en verspreiding van publicaties, de organisatie van en deelname aan heel veel evenementen (seminars, informatievergaderingen, rondetafelgesprekken enz.), verspreidt Perspective haar kennis binnen het gewest maar ook op Belgisch, Europees en internationaal niveau. Bovendien brengt ze de actoren bijeen om de gemeenschappelijke uitdagingen onder de aandacht te brengen, gemeenschappelijke doelstellingen te bepalen en hen te begeleiden bij het verwezenlijken van die doelstellingen. Tot slot verstrekt Perspective informatie, stimuleert en organiseert ze de burgerparticipatie en sensibiliseert ze het publiek voor de belangrijkste aandachtspunten in de ontwikkeling van het Gewest.

Opdracht 4:

Een visie voor territoriale ontwikkeling uittekenen en mee uitvoeren door stadsprojecten.

Op basis van de kennis die binnen en buiten de instelling wordt gegenereerd en door een beroep te doen op de eigen netwerken van actoren, tekent Perspective een visie voor de territoriale ontwikkeling op verschillende niveaus uit. Ze organiseert en realiseert de opvolging van de studies, de strategische ontwikkelingsplannen en de verordende bestemmingsplannen.

Die opdracht vertaalt zich onder meer in het bedenken van strategische en verordenende planningsinstrumenten om de stedelijke ontwikkelingsparameters van het Brusselse grondgebied en in het bijzonder de prioritaire polen (programmering, openbare ruimten en landschappen, bouwkenmerken, erfgoed, mobiliteit en parkeren) te bepalen. Dit houdt eveneens de ondersteuning van de uitvoering van het GPDO in, alsook het begeleiden van de gemeenten bij de uitvoering van hun plannen.

Opdracht 5:
Projecten ondersteunen die bijdragen tot de ontwikkeling van het Gewest.

Perspective effent de weg voor de uitvoering van projecten die de kwantiteit en kwaliteit van schoolinfrastructuren verbeteren en coördineert initiatieven om schoolverzuim tegen te gaan. Perspective stimuleert de bouw van sociale woningen of particuliere woningen met een sociaal oogmerk.

Perspective ziet ook toe op de kwaliteit van de gebouwen en openbare ruimten in Brussel. Om haar doelstellingen te bereiken, ontwikkelt Perspective instrumenten en stelt deze ter beschikking van haar partners.

Opdracht 6:
Het Gewest vertegenwoordigen op grootstedelijk, nationaal, Europees en internationaal niveau.

Perspective bereidt het standpunt van Brussel voor in aanlegenheden die verband houden met de domeinen waarvoor de instelling bevoegd is. Perspective verdedigt dit standpunt in de organen waar zij het Gewest vertegenwoordigt op grootstedelijk, Belgisch, Europees en internationaal niveau. De instelling maakt gebruik van haar deelname aan verschillende internationale netwerken om aanvullende expertise aan het gewest te leveren, inspirerende voorbeelden in het buitenland op te sporen, voorbeeldprojecten van het gewest te promoten over de gewestgrenzen heen en gemakkelijker Europese steun te verkrijgen voor de uitvoering van innoverende Brusselse projecten.

Perspective regelt ook mee de betrekkingen met de twee andere Belgische gewesten om het Gewest te integreren in het omliggende grootstedelijke gebied.

04.

DE WAARDEN VAN PERSPECTIVE

De waarden van Perspective zijn bij de oprichting van de instelling vastgelegd in een participatief proces. De opdrachten en de visie van Perspective worden uitgevoerd met respect voor de waarden van de instelling. Dit zijn referentiepunten die als richtsnoer dienen voor het handelen van de instelling en al haar medewerkers.

De waarden die de instelling uitdraagt en die als een rode draad doorheen haar activiteiten lopen, zijn:

Figuur 4: De waarden van Perspective



OPENHEID

Openstaan voor andere meningen, benieuwd zijn naar nieuwe ideeën en bereid zijn om zichzelf in vraag te stellen.



RESPECT

Respect tonen bij elke interactie – met collega's, partners en gebruikers – en rekening houden met hun verlangens en meningen.



DIENSTBAARHEID

Trachten tegemoet te komen aan de behoeften van gebruikers en partners, waarbij het algemene belang steeds voorop staat.



SAMENWERKING

Alle betrokken actoren op een transparante manier mee inschakelen in het bedenken en tot stand brengen van het project. Reflectie bevorderen door een beroep te doen op de collectieve intelligentie.



NAUWGEZETHEID

Steeds nauwkeurig, eerlijk en objectief te werk gaan.

05.

STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN EN OPERATIONELE DOELSTELLINGEN

5.1 EEN RODE DRAAD: TRANSVERSALITEIT

Een instelling kan niet slagen in haar eentje, net zomin als een individuele werknemer kan slagen in zijn eentje binnen een instelling.

Daarom komt de transversaliteit die kenmerkend is voor Perspective tot uiting in de permanente dialoog met haar partners om de transversale beleidsmaatregelen die in samenhang moeten worden verdedigd en ontwikkeld, te coördineren. Er zullen samenwerkingsovereenkomsten en een uitwisselingsplatform worden ontwikkeld met respect voor elkaars bevoegdheden.

Voor de verwezenlijking van zowel doelstellingen als projecten wordt intern een "pilot/bijdrager"-logica ontwikkeld om deze transversaliteit en de collectieve prestaties te versterken.

5.2 STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN EN OPERATIONELE DOELSTELLINGEN

SD 1	Uitbouw van transversale expertise om de gewestelijke aandachtspunten – permanent – in kaart te brengen
<p>Omschrijving/ Ambitie/ Principes Perspective versterkt haar functie als expertisecentrum door in samenwerking met haar partners een ruimtelijke monitoring en vaardigheden te ontwikkelen om gewestelijke risico's of uitdagingen beter te begrijpen en ruimtelijke en sociaaleconomische vraagstukken te identificeren. Het doel is te zorgen voor de uitwisseling en verspreiding van kennis en knowhow om een permanente bijdrage te leveren aan de bezinning over de toekomst van het Gewest.</p>	
<p>OD 1: Een transversaal en permanent toezicht garanderen om objectief de maatschappelijke veranderingen te begeleiden, te waarschuwen voor nieuwe problemen en de (algemene en ruimtelijke) aandachtspunten te definiëren om richting te geven aan de werking van de overheden</p>	
<p>Kritieke indicator: evolutieve lijst van behandelde thema's</p>	
<p>OD 2: De aandachtspunten formaliseren om een mobiliserende visie te creëren voor alle actoren, inclusief de Brusselse bevolking</p>	
<p>Kritieke indicator: percentage gevalideerde documenten/ producties / instrumenten die de uitdagingen / aanbevelingen formaliseren</p>	
<p>OD 3: Instaan voor kennisverspreiding en -bundeling en de uitwisseling van knowhow aanmoedigen</p>	
<p>Kritieke indicator: Uitvoeringspercentage van een kennismanagementstrategie</p>	
<p>OD 4: Specifieke externe netwerken rond bepaalde thema's leiden en de uitwisseling van knowhow aanmoedigen</p>	
<p>Kritieke indicator: aantal door Perspective geleide netwerken</p>	
<p>OD 5: Technische tools (hard en soft) ontwikkelen en inzetten voor een efficiënt gegevensbeheer</p>	
<p>Kritieke indicator: mate van uitvoering van de gegevensstrategie (inclusief % van het personeel dat SAS gebruikt en in SAS is opgeleid)</p>	

SD 2

Perspective meer gewicht geven als dé referentieactor voor evenwichtige, inclusieve en duurzame ruimtelijke ontwikkeling in het Gewest

Omschrijving/ Ambitie/ Principes

Het Gewest zet zich resoluut in voor een evenwichtige ruimtelijke ontwikkeling. Perspective wil bijdragen aan de voorwaarden voor het welslagen van dit evenwicht en een gezamenlijke gewestelijke strategie voor ruimtelijke ontwikkeling bevorderen. Op basis van een multidisciplinaire aanpak versterkt Perspective de ruimtelijke governance ter ondersteuning van de uitvoering van de ontwikkelde strategie.

OD 1: Bijdragen aan de goede governance in elke fase van de ruimtelijke ontwikkeling

Kritieke indicator: beschikken over een standaardproces van ruimtelijke governance en dit volgen (bv. eenmaal per jaar een evaluatie)

OD 2: De aandachtspunten van de ruimtelijke ontwikkeling vertalen in prioriteiten, visies, prospectieve scenario's, plannen, programma's

Kritieke indicator: goedkeuringspercentage van stadsprojecten (GBP, RPA, CSV, RvS) door de bevoegde overheden.

OD 3: De plannen en programma's zodanig sturen dat hun uitvoering kan worden bevorderd en geconcretiseerd door alle belangrijke operationele actoren

Kritieke indicator: Uitvoeringspercentage van stadsprojecten (met onderscheiding van de stappen onder leiding van Perspective)

OD 4: Aanbevelingen opvolgen, beoordelen en uitvaardigen om de door Perspective aangestuurde strategieën, plannen en programma's rond ruimtelijke ontwikkeling aan te passen

Kritieke indicator: aantal opgevolgde plannen en programma's

SD 3

Systematisch aansturen op partnerschappen die de opdrachten van Perspective koppelen aan de vakkennis van de partners

Omschrijving/ Ambitie/ Principes

Perspective zal partnerschappen blijven opzetten en verbeteren door deze te structureren om haar uitwisselingscapaciteit te versterken en de nodige synergieën tot stand te brengen voor een evenwichtige ontwikkeling van het Gewest.

OD 1: Perspective profileren als een plaats waar formele en informele uitwisselingen tussen de actoren van de stad plaatsvinden en de voorwaarden uitwerken voor een open, gestructureerde en authentieke dialoog

Kritieke indicator: aantal evenementen en uitwisselingen georganiseerd door Perspective als platform of bij Perspective

OD 2: Beschikken over gezamenlijke strategieën met de partners, op zoek gaan naar synergieën en een overeenkomst bereiken over hoe de projecten en opdrachten tot een goed einde gebracht zullen worden

Kritieke indicator: analyse van de tevredenheid van de belanghebbenden

OD 3: Perspective laten meewerken aan lokale en internationale projecten en netwerken, en partnerschappen uitbouwen om best practices of ervaringen te kunnen uitwisselen

Kritieke indicator: aantal netwerken waarbij Perspective betrokken is

OD 4: De erkenning van het BISA als officiële instantie voor statistiek behouden en versterken bij alle partners

Kritieke indicator: deelname aan vergaderingen die in het kader van de interfederalisering van de statistiek worden georganiseerd

OD 5: Perspective positioneren als facilitator die stakeholders samenbrengt

Kritieke indicator: aantal ondersteunde projecten (voorzieningen, openbare huisvesting) via TFE, referent huisvesting, Dienst Scholen en Studentenleven, enz.

SD 4

De operationele uitmuntendheid van Perspective verhogen binnen een werkomgeving waar medewerkers zich kunnen ontplooiën en zich goed voelen

Omschrijving/ Ambitie/ Principes

De werknemers van Perspective zijn haar voornaamste hulpbron. Perspective wil de voorwaarden scheppen voor het succesvol ontplooiën van alle talenten van de werknemers. Daartoe wil zij de ondersteuningsprocessen verbeteren en verduidelijken en de nodige instrumenten ontwikkelen zodat de medewerkers hun opdrachten tot een goed einde kunnen brengen.

OD 1: Een flexibele organisatie ontwikkelen met duidelijke, soepele en doeltreffende processen waar evaluaties en feedback deel van uitmaken

Kritieke indicator: In kaart gebrachte processen en aantal uitgeschreven, gebruikte, bijgewerkte en verspreide procedures binnen Perspective

OD 2: De governance van Perspective verbeteren en de rollen en verantwoordelijkheden verduidelijken

Kritieke indicator: Een duidelijk dienstenaanbod voor elke dienst, dat binnen de diensten wordt verspreid.

OD 3: Verder uitbouwen van projectmatig beheer

Kritieke indicator: aantal transversale projecten die de door Perspective ontwikkelde methode volgen

OD 4: De samenwerking tussen de ondersteunende diensten en de operationele diensten optimaliseren

Kritieke indicatoren:

Tevredenheid over de ondersteunende diensten om de relatie tussen de operationele diensten en de ondersteunende diensten te analyseren
Jaarlijks gebruikspercentage van het budget

OD 5: Een duurzaam, inclusief, aangepast en doeltreffend arbeidskader creëren met respect voor/dat bijdraagt aan het welzijn van de medewerkers

Kritieke indicator: resultaten van de MENSURA-welzijnsenquête

SD 5

De expertise, verwezenlijkingen en producties van Perspective opwaarderen en delen via doeltreffende, innoverende en relevante communicatie

Omschrijving/ Ambitie/ Principes

Perspective wil de zichtbaarheid van haar producties en activiteiten verbeteren om haar verwezenlijkingen op te waarderen en de impact ervan te versterken.

OD 1: Voortdurend een interne en externe geïntegreerde communicatie- en promotiestrategie versterken, vernieuwen en voeden die de zichtbaarheid van Perspective bevordert, met inachtnaam van de specifieke kenmerken en verplichtingen van de afdelingen

Kritieke indicator: Uitvoeringspercentage van een communicatiestrategie

OD 2: Doorgaan met en, in voorkomend geval, ontwikkelen van gemeenschappelijke en/of vernieuwende acties met andere partners

Kritieke indicator: aantal communicatieacties/ samenwerkingsovereenkomsten/ innovatieve informatie-uitwisseling met een of meer partners

OD 3: Doorgaan met het delen van informatie en ontwikkelen van competenties op het vlak van animatie en communicatie van medewerkers

Kritieke indicator: aantal mensen dat is opgeleid in communicatie- en/of animatietechnieken

OD 4: Waken over de duidelijkheid van de mandaten voor communicatie en vertegenwoordiging namens Perspective, rekening houdend met de specifieke kenmerken en verplichtingen van de afdelingen

Kritieke indicator: Een proces hebben om representatiewijzen te sturen.

OD 5: Verslag uitbrengen over de acties van Perspective

Kritieke indicator: opstelling en verspreiding van het jaarverslag

OD 6: De verspreiding en open en toegankelijke communicatie over de producties van Perspective voor alle gebruikers versterken

Kritieke indicatoren: aantal downloads van publicaties/ producties en raadplegingen van gegevens

06.

EVOLUTIE OP HET GEBIED VAN GOVERNANCE

6.1 GEDEELDE GOVERNANCE

Om de strategische doelstellingen van dit plan te verwezenlijken, zal de governance binnen Perspective moeten evolueren. Er wordt resoluut gekozen voor de integratie van de afdelingen te versterken. Ook kiezen we met vertrouwen voor een maar uitgesproken transversaliteit bij de uitwerking van de strategieën, plannen en programma's. De versterking van de governance binnen Perspective, met inachtneming van de opdrachten van elke directie, is een van de prioriteiten bij de aanpak van de uitdagingen

Een **gedeelde governance** impliceert een reeks gemeenschappelijke regels en praktijken die een optimale werking van de instelling beogen. Deze gedeelde governance beoogt geharmoniseerde praktijken binnen de instelling op te zetten en te bepalen hoe Perspective samen moet bestuurd worden. Het doel is om een coherente managementbenadering te ontwikkelen. De gedeelde governance zorgt voor een duidelijke keten van beslissingen en verdeling van verantwoordelijkheden en voor een efficiënte en gestandaardiseerde uitvoering van de algemene strategie en de aansturing daarvan.

6.2 PRINCIPES

Gedeelde governance is gebaseerd op beginselen die als richtsnoer voor het handelen dienen. Deze principes worden als volgt gedefinieerd:

Principe 1. Ervoor zorgen dat de waarden en de cultuur van Perspective bij alle uitgevoerde acties of projecten worden geëerbiedigd.

Te implementeren hefboomen: ervoor zorgen dat de waarden van Perspective in de dagelijkse praktijk en in het dagelijks beheer worden nageleefd. De waarden dienen als referentiekader. Zij geven met name richting aan toekomstige ontwikkelingen.

Principe 2. Het tot stand brengen van transversale, solidaire en gemeenschappelijke reflexen tussen de diensten en afdelingen

Te implementeren hefboomen: een logica van samenwerking tussen de bedrijfsactiviteiten ontwikkelen om bij te dragen aan gemeenschappelijke doelstellingen, de verschillende bedrijfstakken beter bekend maken binnen Perspective en zorgen voor het delen van knowhow.

Principe 3. Managen aan de hand van doelstellingen volgens onze prioriteiten en samenwerking tussen de bedrijfstakken aanmoedigen

Te implementeren hefboomen: het opzetten van OPP's om de jaarlijkse uitvoering van het strategisch plan te waarborgen, het bepalen van prioriteiten met inachtneming van de beschikbare middelen, het vaststellen van gedeelde doelstellingen tussen de directies of bedrijfsonderdelen, het toezicht op de doelstellingen; het opzetten van beheersinstrumenten en -normen.

Principe 4. Een dynamisch beheer van onze middelen en de beschikbaarheid ervan ontwikkelen om beter te kunnen inspelen op de uitdagingen van het Gewest

Te implementeren hefboomen: een capaciteitsbeheersplan uitwerken dat rekening houdt met de beschikbare middelen, een gezamenlijke planning van prioriteiten opstellen, de prioriteiten van de verschillende managementniveaus op elkaar afstemmen, de nodige tijd vrijmaken om de veranderingsprocessen te integreren.

Principe 5. De organisatie op het spoor zetten van permanent leren en voortdurende verbetering

Te implementeren hefboomen: systematische toepassing van methodes voor voortdurende verbetering van de vastgestelde processen. Deze continue verbetering wordt vertaald in feedback over de geïdentificeerde processen en de uitvoering ervan, en in maatregelen om deze te verbeteren, volgens de PDCA-methode (Plan – Do – Check – Act). Ook de definitie van goede praktijken wordt bevorderd.

Principe 6. Interne expertise samenvoegen en ontwikkelen

Te implementeren hefboomen: een inventaris opstellen van opdrachten of acties die worden uitbesteed en mogelijkheden voor internationalisering onderzoeken; interne opleiders vormen om de expertise op te waarderen. Daarnaast moet er een visie op de bedrijfsactiviteiten worden geformuleerd om de teams richting te geven, om een management van talenten en vaardigheden te ontwikkelen en om een benadering van groei door nieuwe ervaringen te volgen.

07.

TRANSVERSALE PROJECTEN

Perspective wil via het strategisch plan transversale projecten opzetten die inspelen op de kernpunten van haar ontwikkeling. Deze projecten zijn van tweeërlei aard:

- › Transversale projecten die focussen op de instrumenten die Perspective gebruikt voor haar ontwikkeling;
- › Structurerende projecten die betrekking hebben op verschillende cellen, diensten en directies en die impact hebben op de hele instelling.

Deze projecten worden door het gehele directiecomité gesteund en dragen bij tot de totstandbrenging van een gemeenschappelijke werkcultuur binnen de instelling. Zij dragen bij tot de transversaliteit van de instelling en de voortdurende verbetering ervan.

7.1 PROJECTEN IN VERBAND MET GOVERNANCE

7.1.1 Projectbeheer

Dit strategisch plan bevestigt de wens van Perspective om te streven naar een cultuur en praktijken van projectbeheer. De projectmatige beheersmethoden zullen worden gedefinieerd na voltooiing van dit plan. Het is de bedoeling om transversale vaardigheden en projectmanagementvaardigheden te ontwikkelen om transversaliteit te bevorderen, tools te ontwikkelen om de uitwisseling tussen de directies en bedrijfsactiviteiten te verbeteren en een multi-business benadering te stimuleren. De definitie van een projectmanagementstrategie is dus een eerste project dat wordt ontwikkeld op basis van het strategisch plan.

7.1.2 NWOW

De evolutie van de werking van Perspective naar meer transversaliteit, de gezondheids crisis, de toename van telewerk en de digitalisering zijn allemaal redenen die het directiecomité ertoe hebben aangezet na te denken over New Ways of Working (NWOW). Deze bezinning houdt verband met de dynamiek op gewestelijk niveau. Om verder te gaan op dit elan, wil het directiecomité zich op twee gebieden beraden:

- › De organisatie van het werk binnen de instelling;
- › De voorzieningen die nodig zijn voor een zo rationeel mogelijk gebruik van het gebouw.

Door de teams erbij te betrekken, is het de bedoeling de werkpraktijken te veranderen, meer bij te dragen aan de ontplooiing van de werknemers en de werkruimten aan te passen om beter tegemoet te komen aan de behoeften van zowel de teams als de instelling. NWOW beoogt niet alleen aanpassingen van de fysieke werkomgeving, maar ook een proces dat een verandering in de manier van werken in gang zet.

7.1.3 Kennisbeheer

Kennisbeheer wordt gedefinieerd als een multidisciplinaire managementaanpak die alle initiatieven, methoden en technieken bundelt die het mogelijk maken de kennis van de leden van Perspective – de kennis die door haar is gecreëerd of van buitenaf is verkregen – waar te nemen, te identificeren, te analyseren, te organiseren, te onthouden en te delen met het oog op het bereiken van een bepaald doel.

De ambitie is om kennis, relaties en knowhow te kapitaliseren, te structureren en te delen. Zo zijn er verschillende acties geïdentificeerd:

1. Interne verspreiding van de inhoud van de opleidingen en conferenties die de leden van Perspective hebben gevolgd of bijgewoond;
2. Een gecentraliseerd kanaal voor communicatiedragers definiëren en een geïntegreerd beheer van de interne documentatie bevorderen;
3. Een proces ontwikkelen voor de overdracht van knowhow wanneer een personeelslid met pensioen gaat of afwezig zal zijn;
4. In duo's werken of een back-up voorzien in geval van exclusieve competenties;
5. Wanneer een nieuwe werknemer in dienst treedt, ondersteuning aanbieden om de start en de integratie van de werknemer te vergemakkelijken.

7.1.4 Gegevens- en informatiebeheer

Perspective produceert en mobiliseert als expertisecentrum een grote hoeveelheid gegevens en informatie. Deze informatie komt uit vele bronnen: beheersystemen, intranet, internet, gespecialiseerde applicaties, factureringsoftware, kaarten, contacten, enz. De gegevens kunnen ook rechtstreeks afkomstig zijn van websites, van de verschillende studies en enquêtes die Perspective in het kader van bedrijfsthema's uitvoert, enz.

Perspective wil het gegevensbeheer optimaliseren. Het doel is de mogelijkheden voor het gebruik van de verzamelde gegevens te versterken om het volledige potentieel ervan te benutten, met inachtneming van de regels inzake vertrouwelijkheid en gegevensbescherming.

De datagovernance maakt deel uit van een breder kwaliteits- en risicobeleid.

7.2 STRUCTURERENDE PROJECTEN

7.2.1 Analyse van de kenmerken van de bevolking en de territoriale gevolgen daarvan

De bevolking evolueert voortdurend. Het Gewest heeft meer dan een decennium van aanzienlijke groei gekend. Door deze demografische groei zijn bepaalde essentiële functies, zoals huisvesting en de behoefte aan schoolplaatsen, onder druk komen te staan. Hoewel de bevolking niet meer zo sterk toeneemt als vroeger, kent ze nog steeds een groei, zij het gematigder.

Bovendien leiden veranderingen in de samenstelling van deze bevolking ook tot veranderingen in de behoeften. Veranderingen in de leeftijdsstructuur, de samenstelling of de grootte van de huishoudens, maar ook de woonplaats van deze bevolkingsgroepen hebben gevolgen voor het grondgebied en voor de verschillende stadsfuncties.

Ten slotte vormt Perspective, dankzij haar centrale rol en het feit dat zij een ruime expertise in huis heeft, een uniek instrument op gewestelijk niveau om de gevolgen van deze ontwikkelingen te analyseren en erop te anticiperen.

Het doel is derhalve een continu en geïntegreerd analysekader tussen de verschillende relevante dimensies te ontwikkelen om de evolutie van deze bevolkingskenmerken op de ruimtelijke ontwikkeling te begeleiden en erop te anticiperen.

7.2.2 Wijziging van het GBP

De algemene beleidsverklaring 2019 (ABV) voorziet uitdrukkelijk in de wijziging van het Gewestelijk Bestemmingsplan (GBP); Perspective is door de minister-president gemandateerd om het proces van wijziging van het GBP op gang te brengen.

De wijziging van het GBP is een groot project dat meerdere jaren in beslag zal nemen en waarbij de verschillende afdelingen van de instelling betrokken zijn. Dit is voor het Gewest een gelegenheid om te antwoorden op een reeks vastgestelde uitdagingen om de toekomst van het Gewest voor te bereiden. Behalve de betrokkenheid van de vele belanghebbenden van het Gewest vereist dit project de deelname van alle afdelingen van de instelling. Dit biedt bovendien een uitgelezen kans om de kwaliteit van de instrumenten te verbeteren: in het kader van de territoriale monitoring, de samenhang van de verschillende voorzieningen van collectief belang, de monitoring van de woonomgeving, de ontwikkeling van participatietechnieken...

Het directiecomité heeft dit project aangemerkt als een transversale prioriteit voor de instelling. De invoering van transversaal proces moet de gewenste werking van de instelling op het gebied van transversaal projectbeheer weerspiegelen. Deze ambitie vereist de oprichting van nieuwe interne organisaties, met name op het gebied van onderzoek en de instelling van gewestelijke posities inzake planning en andere aspecten (prognose, strategie, evaluatie). Deze dynamiek moet als voorbeeld dienen en de basis leggen voor de ontwikkeling van transversale projecten in de komende jaren.

08.

SAMENWERKING MET EXTERNE BELANGHEBBENDEN

Perspective is een instelling die centraal staat in de gewestelijke en stedelijke governance. Stedelijke kwesties staan centraal in talrijke debatten en vraagstukken in de samenleving.

De opdrachten van Perspective zijn stevig geworteld in een partnerschapsbenadering. Perspective kan geen enkele van haar opdrachten alleen tot een goed einde brengen. Of het nu gaat om het opbouwen van vertrouwensrelaties met derde instellingen voor het verzamelen van gegevens of voor analyses en evaluaties van het overheidsbeleid, de ontwikkeling van voorzieningen van collectief belang, de ontwikkeling van strategieën van ruimtelijke ordening,...: al deze activiteiten vereisen dat Perspective opgaat in een logica van samenwerking en partnerschap.

Deze samenwerking neemt meestal de vorm aan van facilitering. Perspective wil voor haar partners oplossingen bieden en een leverancier van beslissingsondersteunende tools zijn.

Sommige van deze samenwerkingen maken ook deel uit van een regelgevingslogica. Dit is met name het geval wanneer het erom gaat het evenwicht tussen de verschillende ruimtelijke functies te waarborgen.

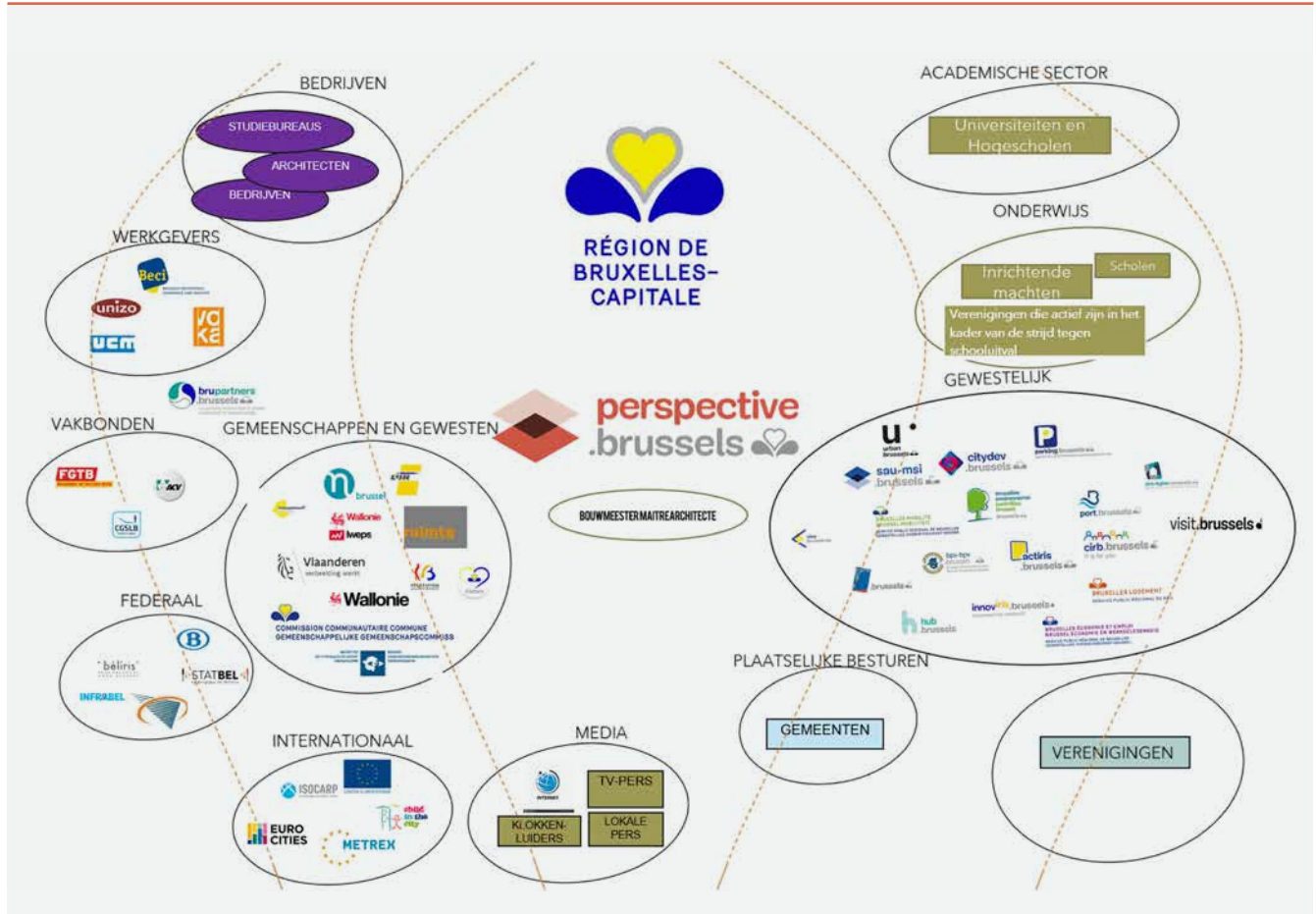
De noodzaak om een adequaat evenwicht te vinden tussen deze vele vraagstukken maakt de planologische aanpak des te relevanter, gebaseerd op relevante gegevens en gedetailleerde expertise, maar ook de noodzaak om governance-methoden te ontwikkelen die het regelgevend kader verzoenen met wendbaarheid, kortetermijnreacties en langetermijnvisie.

Ter voorbereiding van dit strategisch plan zijn interviews gehouden met een steekproef van onze belanghebbenden. Deze gesprekken hebben bijgedragen tot een beter begrip van de verwachtingen ten aanzien van onze instelling.

Met het oog op een volwassen relatie met al haar partners wil Perspective de volgende beginselen in acht nemen:

- › De territoriale logica wordt versterkt door de dynamisering van het territoriale platform, gevoed door gemeenschappelijke projecten en het zoeken naar convergenties met het oog op een aanpak op gewestniveau;
- › Het subsidiariteitsbeginsel wordt toegepast in de betrekkingen met de partners. Vooral wanneer de betrekkingen met een partner gevolgen kunnen hebben voor andere afdelingen van Perspective, wordt onderzocht of een meer globale aanpak relevant is.
- › Het GCTO wordt gemobiliseerd om de overdracht van informatie en het zoeken naar een aanpak op gewestniveau te bevorderen;
- › Waar nodig zal worden gestreefd naar het sluiten van overeenkomsten met partners om ervoor te zorgen dat de doelstellingen gezamenlijk worden bepaald en dat de processen en verantwoordelijkheden duidelijk zijn;

De medewerkers die Perspective naar buiten toe vertegenwoordigen, doen dat in het kader van een duidelijk mandaat.

Figuur 5: Partners van Perspective


Perspective ontwikkelt verschillende rollen met haar partners, waarvan de belangrijkste als volgt kunnen worden omschreven:

- › **Expertise en netwerken:** Perspective verduidelijkt haar dienstenaanbod. Daarin worden de taken, bevoegdheden en beschikbare diensten opgesomd. Dit verduidelijkte dienstenaanbod is met name gericht op: methodologische ondersteuning bij het verzamelen en verwerken van gegevens; ondersteuning bij de analyse; evaluatie van het overheidsbeleid; verstrekking van observaties van de verschillende functies van het grondgebied; verstrekking van instrumenten en deskundigheid inzake schoollocaties; ondersteuning bij de opstelling van ontwikkelings- en bestemmingsplannen; zoeken naar beschikbare grond of gebouwen; ondersteuning bij de ontwikkeling van voorzieningen.
- › **Synthese:** In het kader van stadsprojecten heeft Perspective een overzichtsfunctie en zorgt zij ervoor dat de neuzen in dezelfde richting wijzen
- › **Regulerend:** Perspective speelt in sommige gevallen ook een regulerende rol. Perspective bepaalt het kader van de stedelijke ontwikkeling via verschillende regelgevende en/of strategische instrumenten, op gewestelijk of gemeentelijk niveau

In haar betrekkingen met haar partners ontwikkelt Perspective systematisch een synergiereflex om waar mogelijk het gebruik van gemeenschappelijke instrumenten aan te moedigen en samenwerkingsreflexen te ontwikkelen.

Perspective wil **gestandaardiseerde processen** opzetten voor de ontwikkeling van stadsprojecten. Naast haar rol als platform zal Perspective voorstellen formuleren om haar rol en optreden in de verschillende projecten te verduidelijken.

Het is de bedoeling de samenwerking en de uitwisseling van vaardigheden tussen de partners te versterken om te kunnen vertrouwen op de vaardigheden van de deskundige besturen. Ten slotte evalueert Perspective, in een proces van voortdurende verbetering, in samenwerking met haar partners, regelmatig haar acties of initiatieven om het effect ervan te meten.

09.

BEVORDERING EN COMMUNICATIREFLEXEN

Het communicatiebeleid is een van de prioriteiten van dit strategisch plan; Perspective wil immers meer ruchtbaarheid geven aan haar dienstenaanbod als een geïntegreerde instelling. Via dit communicatieplan moet systematisch worden gestreefd naar onderlinge afstemming en samenhang tussen de verschillende activiteiten van Perspective.

Het doel van de externe communicatie van Perspective is:

- › Bijdragen aan het publieke debat;
- › Ertoe bijdragen dat beslissingen gebaseerd zijn op degelijke en goed onderbouwde elementen;
- › Bekendheid geven aan de rol van Perspective als referentie-actor van regionale en territoriale ontwikkeling als geïntegreerde instelling;
- › Waardering voor de prestaties en bijdragen van Perspective aan de ontwikkeling van het Gewest.

Om deze doelstellingen te bereiken, wordt er een communicatiestrategie ontwikkeld, waarbij de specifieke kenmerken van bepaalde afdelingen in acht worden genomen. Zo communiceert het BISA onafhankelijk en neemt het de communicatiestrategie en de werkprocessen van Perspective in acht.

Het doel van deze gemeenschappelijke strategie is te zorgen voor de samenhang van de externe communicatie van de instelling; de in te zetten communicatiekanalen en de samenhang van deze kanalen in kaart te brengen.

Waar relevant zorgen de communicatie-elementen ervoor dat de verschillende activiteiten van Perspective op elkaar aansluiten. De communicatie wordt gevoerd via coherente grafische en visuele identiteitselementen die de zichtbaarheid van de organisatie als geheel versterken en tegelijkertijd rekening houden met de specifieke kenmerken van bepaalde afdelingen.

Een geïntegreerde communicatiestrategie biedt de volgende mogelijkheden:

- › Zorgt ervoor dat de communicatiemomenten van de organisatie op een samenhangende manier worden georganiseerd voor al haar afdelingen (definiëring van een algemene communicatiestrategie, met inbegrip van een – evoluerende – communicatiekalender, identificatie van de communicatiemogelijkheden in een vroeg stadium, benutting van de expressiemogelijkheden om de instelling op algemene wijze voor het voetlicht te brengen, waarbij de nadruk wordt gelegd op haar geïntegreerde en transversale deskundigheid);

- › Zorgt voor consistentie in de contacten met de pers om de geloofwaardigheid van de instelling te vergroten;
- › Een kadaster van websites die verband houden met de instelling en het voorstellen van een rationalisering en een betere integratie van internettools, overeenkomstig de gewestelijke webstrategie;
- › Visuele en aantrekkelijke instrumenten ontwikkelen om de door Perspective ontwikkelde projecten onder de aandacht te brengen.

Deze externe communicatiestrategie wordt ook aangevuld met een strategie voor het inzetten van interne communicatie. Interne communicatie is immers een noodzakelijk instrument om de organisatiecultuur te versterken en een saamhorigheidsgevoel te ontwikkelen. De ontwikkeling van de interne communicatie erg belangrijk, omdat de organisatiecultuur verder moet worden versterkt om bij te dragen tot de samenhang van de diensten van de instelling.

De interne communicatie en de organisatie van interne evenementen hebben voornamelijk tot doel:

- › Alle personeelsleden te informeren over de elementen die het leven van de organisatie beïnvloeden, de beslissingen van het directiecomité, de beslissingen van de regering die de organisatie beïnvloeden, de ontwikkelingen op het gebied van human resources;
- › Opwaardering van de prestaties van de verschillende teams of medewerkers;
- › Het personeel beter betrekken bij de visie en de beslissingen van de organisatie;
- › Gezamenlijke leervormen ontwikkelen;

Om deze doelstellingen te verwezenlijken zal het directiecomité met name steunen op:

- › Instrumenten voor directe communicatie met het personeel (vergaderingen, intranet, nieuwsbrief, enz.);
- › Het LAB als transversaal instrument ter ondersteuning van de interne bezinning van de organisatie. Er zal met name op worden toegezien dat de uitgevoerde studies systematisch intern worden voorgesteld.

10. UITVOERING VAN HET STRATEGISCH PLAN

Om het strategisch plan met succes uit te voeren, staat Perspective voor verschillende uitdagingen:

- › Het strategisch plan omzetten in concrete acties via operationele plannen (OPP's);
- › Het toezicht op de indicatoren van het strategisch plan verfijnen en ontwikkelen;
- › Het resource-beheer organiseren door de doelstellingen te rangschikken volgens prioriteit;
- › De gedeelde governance binnen Perspective ten uitvoer brengen
- › Communiceren over het strategisch plan;
- › De nodige middelen inzetten om de voorwaarden voor succes te scheppen en de ontplooiing van de teams binnen Perspective te bevorderen.

Voor de uitvoering zal het directiecomité een beroep doen op de diensten van een Strategiecoördinator – Project Manager Officer (hierna: de S-PMO). Laatstgenoemde zal als taak hebben de uitvoering van het plan te volgen, de nodige beheersinstrumenten te ontwikkelen en bij te dragen tot de uitvoering ervan, en toezicht te houden op transversale projectprocessen.

In veel gevallen zal de uitvoering van dit strategisch plan gebaseerd zijn op reeds bestaande instrumenten en processen binnen Perspective (bv. OPP, management by objectives, enz.).

10.1 PRAKTISCHE UITWERKING VAN HET STRATEGISCH PLAN

Het strategisch plan zal worden uitgevoerd door op het niveau van elke afdeling jaarlijkse operationele plannen uit te rollen (OPP's). De OPP's zullen de strategische doelstellingen van het plan vertalen in operationele doelstellingen, acties en projecten die specifiek zijn voor elke afdeling. Er wordt interne coördinatie tot stand gebracht om de bijdragen van elke afdeling aan de strategische en operationele doelstellingen vast te stellen.

Elke directie bepaalt de doelstellingen die zij aanstuurt of waartoe zij bijdraagt. De directies sturen hun specifieke strategische en operationele doelstellingen aan en toetsen hun bijdragen voortdurend af met de andere directies. Dankzij deze aanpak kan elke afdeling een 360° visie ontwikkelen van haar bijdrage aan het succes van het strategisch plan.

Om het juiste evenwicht te bewaren tussen het dagelijks beheer en de verwezenlijking van het strategisch plan, zal het directiecomité erop toezien dat het juiste evenwicht wordt gevonden tussen de uitvoering van de opdrachten en de beschikbare middelen.

Het directiecomité zal de samenvoeging van de OPP's garanderen, maar ook en vooral de samenhang van de prioriteiten en de eerbiediging van de opdrachten van de directies.

De S-PMO begeleidt de ontwikkeling en integratie van de OPP's om de samenhang tussen de doelstellingen ervan en met het strategisch plan te waarborgen.

10.2 TOEZICHT PER DOELSTELLING

Ter ondersteuning van het strategisch plan ontwikkelt het directiecomité – met de steun van de S-PMO – een ‘management by objectives’, aan de hand van doelstellingen en prioriteiten.

Het directiecomité zorgt voor de follow-up van het strategisch plan om enerzijds de besluitvorming en anderzijds de wendbaarheid van Perspective te bevorderen.

Een scorecard bevat indicatoren die gebaseerd zijn op de strategische doelstellingen en de operationele doelstellingen van het strategisch plan en de OPP's. De scorecard:

1. biedt een besluitvormingsinstrument ter ondersteuning van het directiecomité;
2. biedt een globale visie voor alle activiteiten en prioriteiten van Perspective;

3. wordt ingezet om het strategisch plan op te volgen en prioriteiten te bepalen;
4. maakt de opvolging van de indicatoren mogelijk.

De S-PMO zorgt voor de bijwerking van de scorecard in samenwerking met de afdelingshoofden voor wat betreft de indicatoren die van hun directie afhangen.

De scorecard zal regelmatig aan het directiecomité worden voorgelegd. Indien nodig zal het directiecomité de prioriteiten en de middelen bijstellen.

De scorecard wordt ook opgesplitst per afdeling.

10.3 COMMUNICATIE

De communicatie over het strategisch plan draagt bij tot de succesvolle uitvoering ervan, zowel intern met onze werknemers als extern met onze belanghebbenden.

Perspective stelt communicatiereflexen in om de leesbaarheid van de acties verbonden aan het strategisch plan te verbeteren.

Hiertoe wordt een **stappenplan** voor promotie en communicatie – intern en extern – opgesteld en verspreid naar de teams;

1. **Naar het directiecomité:** communicatie over het strategisch plan en de resultaten ervan. Het directiecomité heeft reflexen ingevoerd om goede praktijken aan de teams mee te delen en te bevorderen;

2. **Naar de managers:** zij zijn de bevoorrechte gesprekspartners en de ambassadeurs van de strategie naar hun teams toe;
3. **Naar het personeel:** periodiek (een of twee keer per jaar) wordt de stand van zaken van de uitvoering van het strategisch plan voorgesteld tijdens personeelsvergaderingen. Deze sessies bieden de gelegenheid om toelichting te geven bij de resultaten, prioriteiten en volgende stappen.
4. **Naar onze partners:** de uitwisseling van informatie, goede praktijken, gezamenlijke projecten en een betere wederzijdse kennis van de opdrachten tussen de instellingen zijn constante aandachtspunten.

10.4 SLAAGVOORWAARDEN

Het strategisch plan is vooral een collectief avontuur. Het succes ervan vereist **de betrokkenheid van alle partijen** bij de uitvoering ervan. Dankzij dit strategisch plan kan de instelling evolueren en groeien, maar ook eenieder beter ondersteunen bij het welslagen van hun opdrachten.

Het identificeren van de nodige **middelen** is een prioriteit voor het directiecomité. Dit vereist duidelijk omschreven **taken en verantwoordelijkheden** voor elke fase van het strategisch plan. Op deze basis worden de acties in de tijd gedefinieerd. De voortgang van deze acties en de resultaten worden regelmatig gecontroleerd. Om over de juiste vaardigheden te beschikken, zullen er opleidingen worden georganiseerd in overeenstemming met het vormingsplan. Het succes van dit plan hangt ook af van **de duidelijke prioritering van de uit te voeren acties**. Niet alles kan tegelijk: de uitvoering moet stapsgewijs gebeuren. Er wordt een stappenplan uitgewerkt met de belangrijkste fasen van het strategisch plan en de opeenvolging ervan in de tijd.

Erg belangrijk hierbij is ook de **vlotte doorstroming van informatie**. Het succes van projecten veronderstelt de verspreiding van acties die bijdragen tot het succes ervan.

Communicatie met onze partners en het opbouwen van vertrouwensrelaties met onze partners zijn ook essentiële elementen voor het welslagen van het plan.

Samen zullen het directiecomité, de teammanagers, de medewerkers, wij allemaal, dit plan tot een succes maken.

11. BIJLAGEN

11.1 ORGANOGRAM

Figuur 6: Het organogram van Perspective



11.2 PARTNERS

CATEGORIE	ACTOR
Instellingen van het Brussels Gewest	Actiris
	Leefmilieu Brussel
	Brussels International
	Brussel Economie en Werkgelegenheid
	Brussel Huisvesting
	Brussel Mobiliteit
	Brussel Preventie en Veiligheid
	Brussels International
	Net Brussel
	Brussel Plaatselijke Besturen
	Brupartners
	Economische en Sociale Raad voor het Brussels Hoofdstedelijk Gewest (ESRBHG)
	Gewestelijke Ontwikkelingscommissie
	Gewestelijke Mobiliteitscommissie
	Raad voor het Leefmilieu
	Raad voor Natuurbehoud
	Koninklijke Commissie voor Monumenten en Landschappen
	Adviesraad voor Huisvesting en Stadsvernieuwing
	Paradigm.brussels
	Comité GeoBru
	Commissariaat voor Europa
	citydev.brussels
	finance.brussels
	Brussels Waarborgfonds
	Fonds voor de Financiering van het Waterbeleid;
	Woningfonds
	Brussels Gewestelijk Herfinancieringsfonds van de Gemeentelijk Thesaurieën (BGHGT)
	hub.brussels
	Instituut ter bevordering van het Wetenschappelijk Onderzoek en de Innovatie van Brussel (IWOIB - Innoviris)
	parking.brussels
	port.brussels
	Permanente vertegenwoordiging van Brussel bij de Europese Unie
	Permanente vertegenwoordiging van België bij de Europese Unie
	Netwerk van economische attachés van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest in de wereld
	Gewestelijke Overheidsdienst Brussel (GOB)
	De Dienst voor Brandweer en Dringende Medische Hulp (DBDMH)
	Maatschappij voor Stedelijke Inrichting (msi.brussels)
	Openbare Vastgoedmaatschappijen (OVM)
	Brusselse Gewestelijke Huisvestingsmaatschappij (BGHM)
	Maatschappij voor het Intercommunaal Vervoer te Brussel (MIVB)
	visit.brussels
	urban.brussels
	...
Gemeentelijke instellingen	De 19 gemeenten van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest
	De gemeenten van Vlaams-Brabant en Waals-Brabant

Federale instellingen	Kruispuntbank van de Sociale Zekerheid (KBSZ)	
	Nationale Bank van België (NBB)	
	Beliris	
	Federaal Planbureau	
	Hoge Raad van de Statistiek	
	Hoge Raad van Financiën	
	Ministerie van Defensie	
	Rijksdienst voor Sociale Zekerheid (RSZ)	
	FOD Buitenlandse Zaken, Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking	
	FOD Economie, KMO, Middenstand en Energie	
	FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg	
	FOD Financiën	
	POD Maatschappelijke Integratie, Armoedebestrijding, Sociale Economie en Grootstedenbeleid	
	FOD Binnenlandse Zaken	
	FOD Justitie	
	FOD Mobiliteit en Vervoer	
	POD Wetenschapsbeleid	
	FOD Volksgezondheid, Veiligheid van de Voedselketen en Leefmilieu	
	FOD Sociale Zekerheid	
	FOD Beleid en Ondersteuning	
	Rijksinstituut voor Ziekte- en Invaliditeitsverzekering (RIZIV)	
	Infrabel	
	Instituut voor de Nationale Rekeningen en zijn verschillende comités	
	Interfederaal Instituut voor de Statistiek (IIS)	
	Stabel	
	Nationale Maatschappij der Belgische Spoorwegen (NMBS)	
	...	
	Gefedereerde instellingen	Agentschap voor Infrastructuur in het Onderwijs (AGION)
		Gemeenschappelijke Gemeenschapscommissie (GGC)
		Franse Gemeenschapscommissie (COCOF)
Federatie Wallonië-Brussel		
Instance Bassin Enseignement-Formation-Emploi (IB EFE)		
Waa's instituut voor evaluatie, prospectie en statistiek		
Observatorium voor Gezondheid en Welzijn van Brussel-Hoofdstad		
Omgeving Vlaanderen		
SPW Economie Werkgelegenheidsonderzoek DGO 6		
Kind en Gezin		
ONE		
Bruxelles Formation		
Vlaamse Gemeenschap (VG)		
Vlaamse Gemeenschapscommissie (VGC)		
Vlaamse Vereniging voor Ruimte en Planning (VRP)		
Vlaamse statistische autoriteit (VSA)		
Commission communautaire commune – Gemeenschappelijke gemeenschapscommissie (COCOM-GGC)		
Pôle Académique de Bruxelles		
...		

Europese en internationale instellingen	Benelux
	Europese Commissie
	Comité REGI van het EP
	Europees Economisch en Sociaal Comité (EESC)
	Europees Comité van de Regio's
	Europese Raad
	Eurostat
	Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO)
	Verenigde Naties (VN)
	Secretariaten van de Europese programma's (ESPON, URBACT, UIA, INTERREG ,...)
	Steden en regio's waarmee het Brussels Hoofdstedelijk Gewest en Perspective samenwerken
	Atelier de Recherche et d'action Urbaines (ARAU)
	Architecten
Niet-institutionele actoren	Huurdersverenigingen + ARHUU
	BRAL
	Onderzoekscentrum
	Wijkcomités
	Kamer van Koophandel & Verbond van Ondernemingen te Brussel (BECI)
	Community Land Trust Brussels (CLTB)
	Studiebureaus
	Deskundigen, consultants, enz.
	For urban Passion (CUB-FUB)
	Inter-Environnement Bruxelles (IEB)
	Interprofessionele organisaties
	Vastgoedsector
	Société démographique francophone de Belgique (SDFB)
	Universiteiten en Hogescholen
	BRIK
Studentenhuisvesting platform	
...	
Actoren verbonden aan de thematische koepels	Cultuur
	Onderwijs
	Opleiding, werkgelegenheid en socioprofessionele inschakeling
	Jonge kind
	Huisvesting
	Sport
	Gezondheid
	Studentenleven
...	
Europese en internationale verenigingen	European Urban Knowledge Network (EUKN)
	ECTP
	Metrex
	Fédération Nationale des Agences d'Urbanisme (FNAU)
	Agentschappen (bv. JRC)
	EUROCITIES
	ISOCARP- International Society of City and Regional Planners
	Internationale Architectuur Biennale Rotterdam (IABR)
	Plateforme Francophone des Agglomérations
	METROPOLIS
	...

Onderwijsactoren	Universiteiten en hogescholen
	Verenigingen die actief zijn in het kader van de strijd tegen schooluitval
	Verenigingen die actief zijn op het gebied van STEM
	Ouderverenigingen (FAPEO)
	Verenigingen
	Schooldirecties
	Pedagogische teams
	Federaties van de inrichtende machten
	Inrichtende machten
	Actoren voor beroepsopleiding (EFP-SFPME, ezv.)
	Actoren van jeugdzorg ter bestrijding van de schooluitval
...	
Politieke vertegenwoordigers van België	Ministers Parlementsleden
Politieke vertegenwoordigers van het Brussels Hoofdstedelijke Gewest	Regering Ministers Gewestelijk verkozenen Adviseurs van de kabinetten
Politieke vertegenwoordigers van het Waals Gewest	Regering Ministers Gewestelijk verkozenen Adviseurs van de kabinetten
Politieke vertegenwoordigers van de Vlaamse Gemeenschap	Regering Ministers Gewestelijk verkozenen Adviseurs van de kabinetten
Lokale politieke vertegenwoordigers (BHG en rand)	Burgemeesters Schepenen
Europese en internationale politieke vertegenwoordigers	Europees parlement EU-lidstaten

