

## Doelstellingen voor het mandaat van rang A5 directeur/directrice-generaal

<b>Functie</b>	Directeur/directrice-generaal
<b>Periode</b>	01/12/2021 – 30/12/2026
<b>Bevoegde overheid voor het bepalen van de doelstellingen</b>	De Regering op voorstel van de Minister-President

### Kader / context van de Haven

#### De Haven van Brussel

De Haven van Brussel werd in 1993 opgericht als instelling van openbaar nut met rechtspersoonlijkheid. Zij telt vier groepen openbare aandeelhouders, waarvan de aandelen als volgt verdeeld zijn:

- het Brussels Hoofdstedelijk Gewest met 58,05% van het kapitaal;
- de Stad Brussel met 33,40 % van het kapitaal;
- de 8 Brusselse gemeenten die aandeelhouder waren van het vroegere Zeekanaal (Sint-Jans-Molenbeek, Schaarbeek, Sint-Gillis, Anderlecht, Sint-Joost-ten-Node, Elsene, Koekelberg, Etterbeek) met samen 4,88 % van het kapitaal;
- de nv Brussel-Infrastructuren-Financiën, dochteronderneming van de Gewestelijke Brusselse Investeringsmaatschappij, met 3,67% van het kapitaal.

De belangrijkste opdrachten van openbare dienstverlening van de Haven van Brussel zijn:

- De gedelegeerde opdracht van openbare dienstverlening voor het beheer van de waterweg en de trafiek, en dat 7 dagen op 7.
- Het beheer van het havendomein in een havengebonden, logistieke en economische optiek.
- De opdracht van logistieke facilitator en belangrijke speler voor de stedelijke distributie.

De Haven van Brussel staat in voor het beheer, de exploitatie en de ontwikkeling van het kanaal, de haven, de voorhaven, de haveninstallaties en hun aanhorigheden. De Haven van Brussel heeft in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest 14 km waterweg in beheer die een watervlak van 80 ha behelst met 3 zwaaikommen, 2 hefbruggen, 2 vaste bruggen, 2 sluizen en 5,6 nuttige km kade waarvan 2,8 km zeeschepen kunnen ontvangen.

De Haven van Brussel beschikt ook over 107 hectare haventerreinen (waarvan 80 hectare nuttige oppervlakte) die plaats bieden aan zo'n 360 bedrijven, concessiehouders van terreinen, kantoren en pakhuizen in een stedelijke omgeving. De Brusselse havenactiviteiten leveren 12 000 rechtstreekse en onrechtstreekse banen op.

De activiteiten van de Haven van Brussel zijn omschreven in de stichtings- en beheersdocumenten en worden ingepast in de bredere context van de huidige plannen en regelgevingen in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest, op federaal en Europees niveau (de Haven als onderdeel van het trans-Europese netwerk van vervoer over water).

De Haven is onderverdeeld in 7 directies, met name de algemene directie (met inbegrip van communicatie en beheerscontrole), de technische directie, de directie commerciële zaken & ontwikkeling, de juridische directie, de financiële directie, de directie human resources en de kapiteinsdienst.

\*\*\*

Overeenkomstig de artikelen 433 en 434 van het besluit van de Brusselse Hoofdstedelijke Regering van 21 maart 2018 houdende het administratief statuut en de bezoldigingsregeling van de ambtenaren van de instellingen van openbaar nut van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest heeft de Regering beslist om de hierna beschreven doelstellingen op te leggen aan de directeur/directrice-generaal. De transversale doelstellingen legde de Regering vast op 20 juli 2016.

De specifieke strategische doelstellingen van de mandaathouder en de transversale doelstellingen worden uitgesplitst in operationele doelstellingen. De operationele doelstellingen en indicatoren moeten nader ingevuld worden in een beheersplan - te bezorgen binnen de 30 dagen na de verlenging van het mandaat - en dienen verwerkt te worden in het operationeel plan van de Haven van Brussel.

## Strategische doelstellingen van de directeur/directrice-generaal

De uitvoering van de strategische doelstellingen gebeurt met inachtneming van de transversale doelstellingen die de Regering op XXX / XXX / 2021 heeft vastgelegd

Strategische doelstelling 1	De langetermijnvisie op de ontwikkeling van de Haven updaten
Strategische doelstelling 2	De kortetermijnvisie op de ontwikkeling van de Haven updaten
Strategische doelstelling 3	Instaan voor de ontwikkeling en het beheer van het havendomein, om het gebruik van de waterweg te bevorderen
Strategische doelstelling 4	Bevorderen van de circulaire economie en duurzame stadslogistiek
Strategische doelstelling 5	De klimaatverandering en het biodiversiteitsverlies bestrijden

## Bijdrage aan de transversale strategische doelstellingen te leveren door alle mandaathouders van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest

Transversale doelstelling 1	Meetpunten over de kwaliteit van diensten voor de gebruikers.
Transversale doelstelling 2	Meetpunten over de ontwikkeling van het personeel.
Transversale doelstelling 3	Meetpunten over de duurzame en efficiënte werking.

## Opdrachten van de directeur/directrice-generaal

De directeur/directrice-generaal is samen met de adjunct-directeur-generaal verantwoordelijk voor het dagelijks bestuur van de Haven van Brussel.

In die hoedanigheid is hij belast met de correcte uitvoering van de beslissingen van de raad van bestuur en de openbare dienst opdrachten van de Haven en beantwoordt hij elke vraag tot informatie vanwege de Brusselse Hoofdstedelijke Regering.

De directeur/directrice-generaal staat in voor de volgende opdrachten :

- 1° de haven van Brussel leiden en zorgen voor een goede werking van de diensten;
- 2° het gezag uitoefenen over het personeel van de Haven;
- 3° zorgen voor de uitvoering de regeringsbeslissingen;
- 4° het besluit van 24 oktober 2014 met betrekking tot de beheerscontrole uitvoeren;
- 5° zorgen voor een correcte bestemming van de menselijke en financiële middelen van de Haven

## Strategische doelstellingen

### SD nr. 1: De langetermijnvisie op de ontwikkeling van de haven uitvoeren

*Het Masterplan 2040 van de Haven vertaalt de langetermijnvisie die uitgewerkt werd door de Haven.*

*De algemene directie zal verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van dit masterplan van de Haven.*

#### **Meetpunt 1.1: Uitvoering van het Masterplan 2040**

- **Te bereiken target:** het masterplan uitvoeren door middel van actieplannen van de Haven, met de hulp van de Havenpartners.
- **Termijn:** van 2021 tot 2025.

\*\*\*

### SD nr. 2: De kortetermijnvisie op de ontwikkeling van de Haven updaten

*Het beheerscontract vertaalt de kortetermijnvisie die uitgewerkt werd door de Haven.*

*Aangezien het huidige beheerscontract eind 2025 zal aflopen, moet gezorgd worden voor de uitvoering ervan en moeten alle nodige stappen gezet worden om het nieuwe beheerscontract te laten goedkeuren, waarin rekening gehouden dient te worden met het nieuwe masterplan, alsook met het gewestelijk Kanaalplan 2014-2025 en het strategisch plan voor het goederenvervoer in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest 2013.*

#### **Meetpunt 2.1: Uitvoering van het beheerscontract 2021-2025**

- **Te bereiken target:** het beheerscontract uitvoeren door middel van actieplannen van de Haven, met de hulp van de Havenpartners.
- **Termijn:** 2021 – 2025

#### **Meetpunt 2.2: Voorbereiding van het beheerscontract 2026-2030**

- **Te bereiken target:** het beheerscontract laten goedkeuren door de raad van bestuur
- **Termijn:** 2025

\*\*\*

\*\*\*

### **SD nr. 3: Instaan voor de ontwikkeling en het beheer van het havendomein, om het gebruik van de waterweg te bevorderen**

*Om ervoor te zorgen dat schepen in optimale omstandigheden kunnen varen op de as Antwerpen-Brussel-Charleroi, die deel uitmaakt van het trans-Europese netwerk van vervoer over water, is het nodig het kanaal en de haveninfrastructuur perfect te onderhouden. Om het gebruik van de waterweg mogelijk te maken voor bedrijven heeft de haven terreinen en kades nodig. Bijgevolg moet ze zich concentreren op de aankoop van terreinen die rechtstreeks aan het kanaal gelegen zijn. Eens de nodige kaaimuren gebouwd zijn, zal ze er dan bedrijven kunnen vestigen die gebruikmaken van de waterweg.*

#### **Meetpunt 3.1: Onderhoud en toegankelijkheid van het kanaal**

- **Te behalen target:** het kanaal baggeren in functie van de door het Gewest ter beschikking gestelde begrotingskredieten overeenkomstig het beheerscontract.
- **Termijn:** doorlopend

#### **Meetpunt 3.2: Uitbreiding van de Haven**

- **Te bereiken target:** indien mogelijk de terreinen aankopen die gelegen zijn op de rechteroever in de voorhaven (tussen de bedrijven CERES en de vroegere site van Exxon).
- **Termijn:** tussen 2021 en 2026.

#### **Meetpunt 3.3: Versterking van de kaaien**

- **Te bereiken target:** Versterking van de kaaien en de kaaimuren.
- **Termijnen:** tussen 2021 en 2025.

\*\*\*

#### **SD nr. 4: Bevorderen van de circulaire economie en duurzame stadslogistiek**

*De Haven van Brussel is een multimodaal platform en een productiedomein voor het gewest met industriële en semi-industriële bedrijven. Duurzame stadslogistiek en de ontwikkeling van de circulaire economie moeten mogelijk worden gemaakt en aangemoedigd. Dit gebeurt door de haveninfrastructuur in stand te houden en te ontwikkelen en door te handelen in overeenstemming met het traject dat is vastgelegd in het beheerscontract en het masterplan van de haven.*

##### **Meetpunt 4.1: Onderhoud van de infrastructuur**

- **Te behalen target:** De haveninfrastructuur moet worden onderhouden en ontwikkeld in het belang van de havengebruikers, overeenkomstig de prioriteiten van het masterplan en het beheerscontract.
- **Termijn:** doorlopend

##### **Meetpunt 4.2: Herbestemming van het havendomein ten voordele van duurzame stadslogistiek en de circulaire economie, zoals bepaald in het beheerscontract en het masterplan voor de haven**

- **Te bereiken target:** De vestiging en ontwikkeling aanmoedigen van bedrijven die actief zijn in duurzame stadslogistiek en/of actief zijn in de circulaire economie.
- **Termijn:** doorlopend.

#### **SD nr. 5: De klimaatverandering en het biodiversiteitsverlies bestrijden.**

*De haven moet zijn verantwoordelijkheden nemen in het kader van de strijd tegen de klimaatverandering en de beperking van het biodiversiteitsverlies.*

*In dit verband zal ze moeten bijdragen tot de klimaatverbintenissen van het Gewest om de directe en indirecte broeikasgasuitstoot tegen 2030 met minstens 40% te verminderen en de Europese doelstelling van koolstofneutraliteit tegen 2050 te benaderen. Om de klimaatdimensie te integreren in alle opdrachten zal ze bovendien tegen het einde van de eerste helft van 2020 de meetbare of gekwantificeerde hefboomen en operationele doelstellingen, die moeten worden geïntegreerd in de oriëntatiebrieven, moeten identificeren, plannen en/of bijwerken.*

##### **Meetpunt 5.1: Verlaging van de CO<sub>2</sub>-uitstoot in de infrastructuur van de Haven**

- **Te behalen target:** een CO<sub>2</sub>-neutraal certificaat behalen
- **Termijn:** elk jaar - **Termijn:** 2021 en nadien permanent

## Bijdrage aan de transversale strategische doelstellingen

Naast de targets en meetpunten voor de strategische doelstellingen zijn ook bijkomende meetpunten bepaald. Die meten de bijdrage van de havendiensten aan de transversale doelstellingen, die door de Regering op 20 juli 2016 zijn vastgelegd, en aan de uitvoering van het strategisch plan voor het gewestelijk openbaar ambt.

### Transversale doelstelling “Kwaliteit van de diensten voor de gebruikers”: bijkomende meetpunten

De implementering van een kwaliteitsgerichte aanpak vormt een centraal onderdeel van de modernisering van de openbare diensten.

Ook moet de eindbegunstigde (burger, bedrijf, bestuur of maatschappelijk middenveld) stevast centraal staan in zijn interactie met de openbare dienst.

Die aanpak vergt de inzet van alle managers op alle niveaus en de betrokkenheid van zowel het personeel als van de gebruikers en andere stakeholders en is erop gericht de processen en resultaten voortdurend te verbeteren.

Het permanente streven naar een kwaliteitsvolle dienstverlening wordt gestimuleerd door middel van verschillende doelstellingen. De kwaliteit wordt aantoonbaar gemaakt door de resultaten en tevredenheid van de gebruikers te meten.

Doelstellingen:

1. Een kwaliteitsgerichte aanpak uitwerken
2. De administratieve formaliteiten vereenvoudigen
3. Beter communiceren en het imago van de Haven verbeteren
4. De diensten aanpassen op basis van de ervaringen en de tevredenheid van de gebruikers

**Meetpunt 6.1:** Een kwaliteitsgerichte aanpak ontwikkelen waarbij collegialiteit, samenwerking en ieders betrokkenheid gestimuleerd worden

- **Target:** een zelfevaluatie van het type CAF invoeren met focus op kwaliteits- en procesgericht beheer, waarbij corrigerende maatregelen en een actieplan opgesteld worden. Een doelgerichte aanpak rond certificering of labeling ontwikkelen om de verkregen resultaten te bekrachtigen.
- **Termijn:** 2022 en daarna tweejaarlijks

**Meetpunt 6.2:** Het Brussels plan voor administratieve vereenvoudiging 2020-2025 (Easy Way) mee helpen uitvoeren en evalueren. Het doel van dat plan is om de administratieve rompslomp die de administratie oplegt aan de burgers, te verminderen (eenvoudigere formaliteiten en lagere kosten)

- **Target:** de tweejaarlijkse plannen voor administratieve vereenvoudiging bij de Haven aannemen en uitvoeren en actief meewerken aan de gemeenschappelijke projecten die ontwikkeld worden in de Haven en door het agentschap, en op de eerste plaats de website



over het ABC van de formaliteiten en de open data website aanvullen

- **Termijn:** afhankelijk van de termijnen die gekoppeld zijn aan de gemeenschappelijke projecten in het comité of aan de interne plannen voor administratieve vereenvoudiging
- **Target:** een actieve bijdrage leveren tot de monitoring van de acties van het agentschap voor vereenvoudiging en tot de rapportering aan de regering (evolutie van het aantal gedigitaliseerde formulieren, procentuele verlaging van de administratieve rompslomp voor de gebruikers, kortere behandelingstermijnen van dossiers, ...)
- **Termijn:** afhankelijk van de in het comité bepaalde planning

**Meetpunt 6.3:** Meewerken aan de algemene externe communicatiestrategie en het imago van de Haven van Brussel bevorderen

- **Target:** het strategisch plan voor externe communicatie verder uitvoeren en jaarlijks evalueren;
- **Termijn:** jaarlijks

**Meetpunt 6.4:** De tevredenheid van de gebruikers evalueren

- **Target:** invoering van een nieuw adequater systeem om de tevredenheid van de gebruikers te evalueren en van een jaarlijks te evalueren actieplan;
- **Termijn:** tweejaarlijks

\*\*\*

### Transversale doelstelling 'Ontwikkeling van het personeel': bijkomende meetpunten

Personeelsleden zijn de rijkdom van een organisatie. Hun welzijn en diversiteit zijn van essentieel belang om de opdrachten van de Brusselse besturen en instellingen goed te kunnen uitvoeren. Om de gebruikers een optimale dienstverlening te bieden, moeten de gewestelijke besturen en instellingen de statutaire tewerkstelling bevorderen en hun personeel kansen geven om zich te ontwikkelen: ze moeten een werkgever bij uitstek zijn, hun personeel behouden en naar waarde schatten, hun vaardigheden verder ontwikkelen, horizontale en verticale loopbaanvooruitzichten bieden, zorgen voor een werkomgeving met ruimte voor zelfontplooiing en rekening houden met de beroepsverzuchtingen van de verschillende generaties.

Bij iedere gewestelijke instelling moet aan de hand van dynamische instrumenten een strategie ontwikkeld worden voor het beheer van de betrekkingen en de vaardigheden. Die strategie moet ervoor zorgen dat het personeelsbestand zo goed mogelijk afgestemd is op de behoeften waaraan de organisatie moet voldoen om haar opdrachten en doelstellingen te verwezenlijken en dat binnen het vastgelegde budgettaire kader.

In Brussel zijn er daarnaast nog twee essentiële uitdagingen: de tewerkstelling van jonge Brusselaars en diversiteit.

Ook is het heel belangrijk om een toekomstgericht beheer van de betrekkingen en vaardigheden te ontwikkelen, zodat mensen begeleid kunnen doorgroeien.

Brussel Openbaar Ambt zal ondersteuning bieden om de algemene personeels- en organisatiestrategie te bevorderen. Het is de bedoeling om te waken over de homogeniteit en de samenhang van dat beleid en hulp te bieden om de strategie voor het beheer van de betrekkingen, de vaardigheden en de ontwikkeling van het personeel te coördineren. Het staat ook in voor de coördinatie van de strategie om gelijke kansen en diversiteit binnen het gewestelijk openbaar ambt te bevorderen.

#### Doelstellingen:

1. Helpen bij de ontwikkeling en de opleiding van het personeel en toezien op hun welzijn op het werk
2. Het personeel responsabiliseren
3. Een intern communicatiebeleid ontwikkelen en veranderingen begeleiden
4. De Brusselse diversiteit weerspiegelen
5. Expertise delen inzake het openbaar ambt

**Meetpunt 7.1:** Erop toezien dat personeelsleden hun vaardigheden verder ontwikkelen en garanties bieden in verband met welzijn en bescherming op het werk

- **Target:** meewerken aan de opstelling van het jaarlijks opleidingsplan  
**Termijn:** jaarlijks
- **Target:** meewerken aan de strategie van de Haven inzake welzijn en de bestrijding van

absenteïsme, burn-out en begeleiding bij werkherhvatting na een afwezigheidsperiode.

- **Termijn:** jaarlijks

**Meetpunt 7.2:** De doelstellingen van de Haven verwerken in individuele gesprekken met het personeel

- **Target:** 100% van de functie- en evaluatiegesprekken verwezenlijken
- **Termijn:** om de twee jaar

**Meetpunt 7.3:** Meewerken aan de algemene interne communicatiestrategie

- **Target:** de tweejaarlijkse diversiteitsplannen van de Haven aannemen en uitvoeren, in het verlengde van de voorgaande plannen;
- **Termijn:** 2021 voor het plan 2021-2022 en nadien om de twee jaar

**Meetpunt 7.4:** Diversiteit promoten in samenwerking met de diversiteitscommissie en de diversiteitsmanager

- **Target:** het diversiteitsplan binnen de Haven van Brussel verder uitvoeren en evalueren
- **Termijn:** tweejaarlijks

**Meetpunt 7.5:** Bijdragen tot de acties van het strategisch plan voor het gewestelijk openbaar ambt inzake vorming, uitwisseling van expertise en goede praktijken

- **Te bereiken target:** deelnemen aan de verschillende gewestelijke netwerken voor het uitwisselen van expertise en goede praktijken en aan het netwerk van opleiders, ook in het kader van gemeenschappelijke projecten (bijv.: samenwerkingsplatformen, gemeenschappelijke opleidingen, online lessen, ...), en de medewerkers stimuleren daaraan deel te nemen

**Termijn:** overeen te komen in het kader van het netwerk

\*\*\*

### Transversale doelstelling 'Efficiënte en duurzame werkingswijze': bijkomende meetpunten

De efficiëntie van de openbare diensten waarborgen is een permanente uitdaging. Doeltreffende resultaten boeken, kwaliteitsvolle diensten leveren en het gebruik van de middelen beheersen is een ingewikkelde evenwichtsoefening.

De uitdagingen in verband met het leefmilieu vormen de derde pijler van duurzame ontwikkeling en zijn de voorbije jaren spectaculair toegenomen. Naar aanleiding daarvan zijn specifieke beleidsmaatregelen genomen rond het beheer van de hulpbronnen, die voortgezet moeten worden. De milieuproblematiek is dan ook enorm en het openbaar ambt heeft op dat vlak een voorbeeldrol te vervullen.

Eenzijds bestaan de voornaamste uitdagingen met betrekking tot milieu en duurzaamheid erin een duurzaam en efficiënt gebruik van de hulpbronnen te garanderen om de impact van de acties van het openbaar ambt op het milieu te beperken. Anderzijds komt het erop aan verstandig en zuinig om te gaan met de beschikbare materiële en financiële middelen.

Bovendien verwachten de bevolking en het maatschappelijk middenveld in de ruime zin meer en meer transparantie rond het gebruik van overheidsgeld en de impact van het overheidsoptreden. Het Gewest wil daarom meer financiële transparantie creëren binnen het openbaar ambt en een beleid implementeren om de acties op te volgen en te evalueren. De doelstelling om verstandig gebruik te maken van de overheidsmiddelen uit zich ook in het gedeeld gebruik van middelen door de instellingen.

Brussel Openbaar Ambt kan binnen de domeinen waarvoor het bevoegd is en op basis van het subsidiariteitsbeginsel de opstart van gemeenschappelijke diensten en projecten op het grondgebied van het Gewest, tevens met andere entiteiten, ondersteunen en begeleiden. Het biedt ook ondersteuning voor overheidsoopdrachten, bijvoorbeeld door raamovereenkomsten, groepscontracten en aankoopcentrales te bevorderen.

#### Doelstellingen:

1. Een managementcultuur ontwikkelen waarbij gebruik gemaakt wordt van methodes en instrumenten die aangepast zijn aan de openbare diensten en waarbij een hoog niveau van ethiek en gelijkheid vooropstaat.
2. De begrotings- en planningsprocessen, evenals de processen voor de uitvoering en evaluatie van de beheersplannen en -contracten en van de operationele plannen optimaliseren.
3. De diensten en vaardigheden delen.
4. De digitale revolutie begeleiden.
5. Proactief meewerken aan de uitvoering van de transversale beleidslijnen (integratie van de genderdimensie, handiplan, Strategie 2025, ...) door concrete maatregelen te nemen en een methode te hanteren die garandeert dat de leidende ambtenaren zich collegiaal opstellen en meewerken aan de gemeenschappelijke doelstellingen van de organisatie en aan de transversale doelstellingen die vastgelegd zijn door de Regering.

**Meetpunt 8.1.:** Een hoog niveau waarborgen op het vlak van ethiek en gelijkheid

- **Target:** het waardencharter van de Haven verspreiden en ervoor zorgen dat iedereen het charter aanhangt
- **Termijn:** 2021 en nadien permanent

**Meetpunt 8.2.:** De verspreiding van de schriftelijke procedures stimuleren

- **Target:** uitwerking van een vademecum van de procedures
- **Termijn:** halverwege het mandaat en aan het einde van het mandaat

**Meetpunt 8.3.:** Instaan voor de implementering van de instrumenten van de OOBBC om bij te dragen tot het goede verloop van de verrichtingen van de begrotingscyclus en om de nodige gegevens te bezorgen voor de monitoring en de rapportering

- **Target:** de nodige gegevens bezorgen voor de jaarverslagen aan het Parlement, evenals voor de monitoring en de rapportering
- **Termijn:** al naargelang van de ministeriële omzendbrieven en beslissingen van de BHR

**Meetpunt 8.4.:** Meewerken aan de ontwikkeling van de netwerken van deskundigen, kenniscentra, gedeelde diensten, aankoopcentrales of raamovereenkomsten en de betrokkenheid van de medewerk(st)ers stimuleren

- **Target:** projecten voorstellen in het kader van een werkgroep die opgericht moet worden door Brussel Openbaar Ambt
- **Termijn:** te bepalen op basis van de afgesloten akkoorden

**Meetpunt 8.5.:** Meewerken aan de ontwikkeling van de gewestelijke instrumenten / deelnemen aan de gewestelijke werkgroep “digitale revolutie”

- **Target:** onder andere een IT-tool ontwikkelen voor de beheerscontrole.
- **Termijn:** te bepalen op basis van de beslissingen van de BHR