

**Strategische  
Meerjarenplanning  
2014-2019  
Ondernemingsplan 2015**

**INSTITUUT  
NATUUR- EN BOSONDERZOEK**



**Vlaanderen**  
is wetenschap

**“It’s not the strongest of the species that survives, not the most intelligent,  
but the one most responsive to change”**

**Charles Darwin**

# Voorwoord

Beste lezer

De huidige regering maant de agentschappen van de Vlaamse overheid meer dan ooit aan om tot een zo efficiënt en effectief mogelijke aansturing te komen bij het realiseren van wat er echt toe doet bij de Vlaamse burger.

Het Instituut voor Natuur- en Bosonderzoek heeft in de voorbije legislatuur een sterke strategische visie uitgebouwd waarbij we prioritair inzetten op de kwaliteitsvolle uitvoering van de ons door de Vlaamse Regering toegewezen taken en daarmee ondersteunen we ook toekomstige regeringsinitiatieven binnen de mogelijkheden van onze middelen.

Daarnaast krijgt de ondersteuning van andere agentschappen binnen de Vlaamse overheid en het maatschappelijk middenveld met klantgericht onderzoek een steeds prominentere rol.

Bovendien wil het INBO, in steeds nauwere samenwerking met het Eigen Vermogen van het INBO, biodiversiteit gerelateerde problemen met mogelijke impact op toekomstige beleidsvoering in Vlaanderen onderzoeken.

Rond deze drie strategische taakstellingen van het INBO werd een ruim managementinstrumentarium opgebouwd. Dankzij dit instrumentarium is het INBO in staat om zeer snel de nodige ondersteuning te voorzien voor de nieuwe natuur gerelateerde beleidsnoden van de huidige Vlaamse Regering: instandhoudingsdoelstellingen, programmatische aanpak stikstof (PAS) en de monitoringsdatabank passende beoordeling.

Dit zeer ruim takenpakket, gecombineerd met de nodige besparingsmaatregelen, leggen de nodige druk op de dagelijkse werking van het INBO. Daarom dat onze meerjarenplanning ook voorziet in de ontwikkeling van instrumenten om van het INBO een wendbare organisatie te maken.

Het geheel aan inhoudelijke taken in combinatie met de nodige organisatiebijsturing zorgt er voor dat het INBO de komende vijf jaar voor heel wat uitdagingen staat. Dit meerjarenplan zet daarbij alvast de koers uit. Met de inspanning van de vele gedreven experts die onze organisatie rijk is krijgen we opnieuw de kans om aan te tonen dat kwalitatief natuuronderzoek onontbeerlijk is voor een weldoordacht beleid.

Dr. Jurgen Tack

Administrateur-generaal  
Instituut voor Natuur- en Bosonderzoek

## Inhoud

Voorwoord .....	2
Inleiding.....	5
Hoofdstuk 1. Omgevingsanalyse .....	6
Situering van het INBO .....	6
De opdracht en de taken van het INBO.....	6
Organisatiestructuur .....	7
INBO binnen de Vlaamse overheid .....	8
INBO binnen de wetenschappelijke wereld .....	8
INBO en het maatschappelijk middenveld.....	9
INBO buiten Vlaanderen.....	9
Hoofdstuk 2. Beleidsdoelstellingen .....	10
Beleidsprioriteiten.....	10
Vlaams Regeerakkoord.....	12
Beleidsnota 2014-2019 Omgeving .....	14
Hoofdstuk 3. Beheerdoelstellingen .....	15
Strategisch kader van het INBO.....	15
Missie.....	15
Visie .....	16
Strategische doelstellingen 2014-2019 .....	16
Operationele doelstellingen 2014-2019.....	17
Procesindicatoren om de algemene werking op te volgen.....	19
Verandertraject .....	19
Hoofdstuk 4. Doelstellingen opgelegd door regeringsafspraken.....	21
Maturiteit organisatie .....	21
Risicoanalyse .....	22
Hoofdstuk 5. Doelstellingen m.b.t. welzijn .....	23
HR beleidsplan.....	23
Personeelsplan .....	24
Globaal Preventieplan .....	24
Doelstellingen m.b.t diversiteit en gelijke kansen .....	25
Maatregelen om psychosociale belasting veroorzaakt door het werk te voorkomen .....	25

Bijlages.....	26
Bijlage 1: Koppeling INBO-projecten aan beslissing Vlaamse regering van 23 april 2014 .....	27
Bijlage 2: Koppeling van INBO-projecten aan het Vlaams Regeerakkoord .....	33
Bijlage 3: Koppeling van INBO-projecten aan OD 65 uit de Beleidsnota 2014-2019 Omgeving.....	41
Bijlage 4: Kerntakenplan.....	47
Bijlage 5: Lijst van INBO-projecten .....	64
Wettelijk vastgelegde taken.....	64
Strategisch onderzoek.....	80
Vraaggestuurd onderzoek (enveloppes) .....	81
Raamovereenkomsten .....	90
Bijlage 6: Procesindicatoren .....	96
Bijlage 7: Beheersmaatregelen risicoanalyse .....	98
Bijlage 8: HR Beleidsplan 2014-2019 .....	104
Bijlage 9: Personeelsplan.....	115
Bijlage 10: Globaal Preventieplan 2011-2015 .....	116

## Inleiding

Dit ondernemingsplan 2014-2019 omvat de beleids- en beheerdoelstellingen (zowel meerjarig als voor het komende jaar) voor het INBO en de operationele vertaling ervan in projecten en processen.

Het ondernemingsplan van het INBO is opgebouwd volgens de structuur die voorgesteld wordt in de nota van de Vlaamse Regering van 5 december 2014 over de opvolging van doelstellingen in de regeerperiode 2014-2019.

In een eerste hoofdstuk wordt stilgestaan bij **de omgevingsanalyse** van het INBO. Hierbij wordt het INBO gesitueerd en haar taken en opdrachten kort toegelicht.

In een tweede hoofdstuk worden de **beleidsdoelstellingen** uit de doeken gedaan. De opdrachten van het INBO worden gesitueerd in het huidige Regeerakkoord en de Beleidsnota van het beleidsdomein Omgeving.

In een derde hoofdstuk komen de **beheerdoelstellingen** aan bod. In dit hoofdstuk wordt in eerste instantie het strategisch kader meegegeven dat het raamwerk vormt waarbinnen de beleidsdoelstellingen van het INBO gerealiseerd kunnen worden. Daarnaast wordt er ook toegelicht hoe de organisatiedoelstellingen gerealiseerd zullen worden via een verandertraject.

In het vierde hoofdstuk komen de doelstellingen aan bod die uit **regeringsafspraken** voortvloeien. Het gaat hier over de maturiteit van het INBO en de opvolging van de aanbevelingen van Audit Vlaanderen.

Tenslotte gaat hoofdstuk 5 over de **doelstellingen met betrekking tot welzijn**. Zo wordt er stil gestaan bij de acties die het INBO onderneemt rond gelijke kansen en diversiteit en wordt het HR beleidsplan toegelicht.

In dit ondernemingsplan zijn ook een reeks bijlagen toegevoegd die meer duiding en details geven over de inhoud van de verschillende hoofdstukken.

# Hoofdstuk 1. Omgevingsanalyse

## Situering van het INBO

Het INBO is een wetenschappelijke instelling van de Vlaamse overheid. Dat betekent dat het INBO als missie heeft de Vlaamse overheid – en deels ook de Vlaamse Regering – op een objectieve en transparante manier de wetenschappelijke basisinformatie aan te leveren voor gefundeerde beslissingen inzake vraagstellingen die verband houden met veranderingen in biodiversiteit en haar abiotische omgeving, het duurzaam gebruik ervan en de ecosysteemdiensten hierdoor geleverd.

Hierdoor onderzoekt het INBO de noodzakelijke randvoorwaarden voor het duurzaam beheer van biodiversiteit in overeenstemming met het wettelijk kader inzake biodiversiteit, en hoe dit beheer zo optimaal mogelijk in overeenstemming kan worden gebracht met het overige gebruik van de open ruimte. Diezelfde informatie kan op toegankelijke wijze overgemaakt worden aan het maatschappelijk middenveld, zodat ook daar een gedegen wetenschappelijke basis aanwezig is om maatschappelijke discussies met de nodige wetenschappelijke achtergrond te kunnen voeren.

Deze opdracht voert het INBO uit binnen een snel wijzigend Europees en internationaal kader. Het INBO onderschrijft daarbij de stelling om het biodiversiteitsonderzoek niet alleen een plaats te geven binnen de natuursector maar ook binnen andere beleidsdomeinen begaan met open ruimte en stedelijk gebied.

De activiteiten van het INBO gebeuren met financiering vanuit de Vlaamse overheid. Het INBO beschikt ook over een aparte rechtspersoon: 'Eigen Vermogen van het Instituut voor Natuur- en Bosonderzoek' (EVINBO).

Deze rechtspersoon geeft het INBO de mogelijkheid externe financiering te ontvangen voor het uitvoeren van onderzoek dat past binnen de missie en visie van het INBO.

## De opdracht en de taken van het INBO

De taken en opdrachten van het INBO staan beschreven in het oprichtingsbesluit van 23 december 2005.

Het INBO heeft van de Vlaamse Regering als missie meegekregen:

*“Instaan voor beleidsgericht wetenschappelijk onderzoek en wetenschappelijke dienstverlening inzake instandhouding, bevordering, duurzaam beheer en gebruik van biodiversiteit en haar natuurlijk milieu en de periodieke opmaak van de natuurrapportage.”*

Het oprichtingsbesluit bepaalt dat het INBO bij de realisatie van zijn missie volgende doelen stelt:

1° multidisciplinair wetenschappelijk onderzoek te conceptualiseren en te initiëren op basis van de beleidsbehoeften en -vragen;

2° wetenschappelijk beleidsvoorbereidend en ondersteunend onderzoek zelf te organiseren, te verrichten en erin te participeren;

3° de verworven inzichten te vertalen en te integreren ter ondersteuning van beleidsvoorbereiding, -uitvoering en -evaluatie;

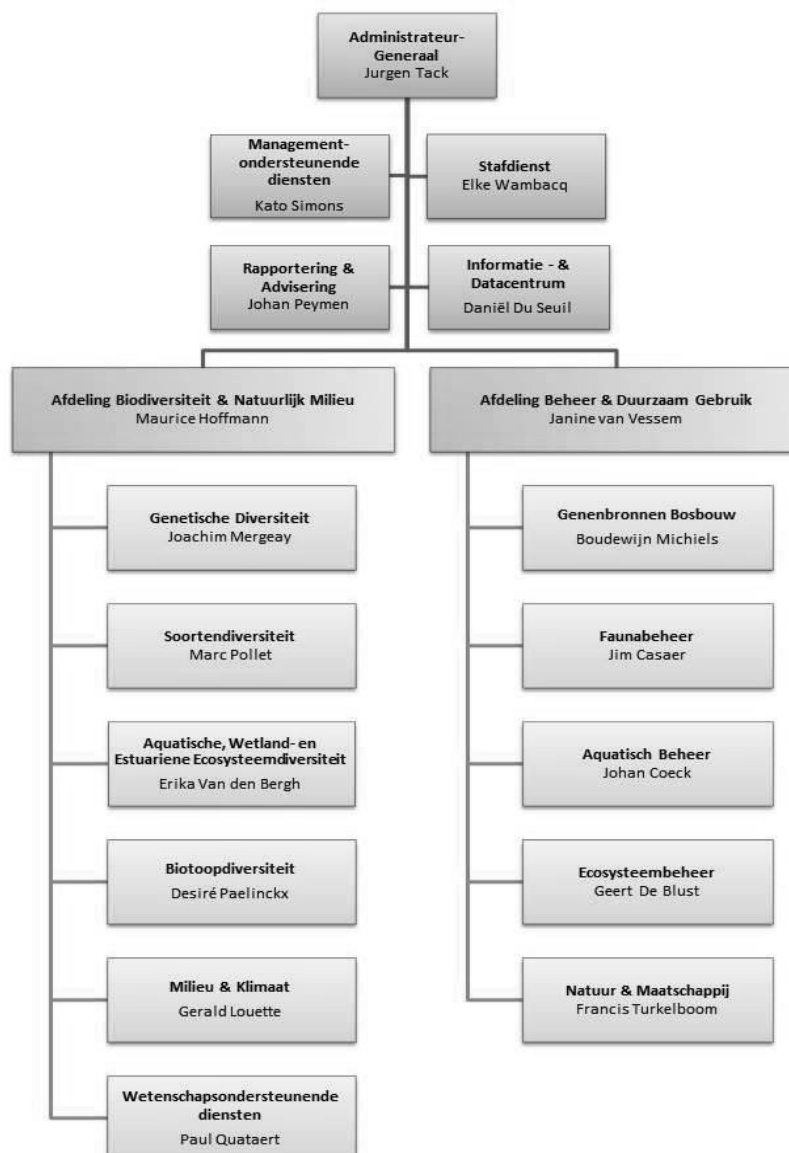
4° wetenschappelijke diensten te verlenen ter ondersteuning van het beleid en van de doelgroepen, onder andere door advisering, experimentele analyses, het aanreiken van producten, technieken, concepten en documentatie; hiertoe kunnen constructies van cofinanciering van eigen initiatieven of medefinanciering van projecten op initiatief van derden worden opgezet;

5° beleidsrelevante kennis op te bouwen en te verspreiden, onder meer via wetenschappelijke publicaties, onderzoeksrapportering en voordrachten;

6° te zorgen voor de monitoring van de biodiversiteit, het duurzame gebruik van de natuur en van de milieukwaliteit voor zover dat relevant is voor de natuur en het natuurlijke milieu;

7° periodiek te rapporteren over de toestand van de natuur en het natuurlijke milieu, en over de effecten van het milieubeleid en de mate waarin de vooropgestelde milieubeleidsdoelstellingen werden bereikt, en toekomstverkenningen te maken en de kennis en de monitoring ervan te evalueren.

## Organisatiestructuur





## **INBO binnen de Vlaamse overheid**

Als onderdeel van de Vlaamse overheid, bestaat er een rechtstreekse link tussen het INBO en het beleid. Het INBO staat dicht bij de eindgebruiker, heeft een grote betrokkenheid, is ad hoc en snel inzetbaar en kan zo een efficiënte ondersteuning bieden. Het INBO heeft enkel het algemeen belang voor ogen, en dit wordt niet beïnvloed door bijkomende belangen. Tenslotte kan het INBO, meer dan andere organisaties, zorgen voor een grote continuïteit op het vlak van onderzoek, kennisaanbod, databeheer en monitoring. Het draagt dus bij tot het middellange- en langetermijndenken over het beleid.

Binnen de overheid doet het INBO niet zelf aan beleidsvoorbereiding of -uitvoering in algemene zin, maar ondersteunt het met gegevens, informatie en kennis de instanties die daarvoor verantwoordelijk zijn, zoals het departement Leefmilieu, Natuur en Energie, het Agentschap voor Natuur en Bos, de Vlaamse Milieumaatschappij, de Vlaamse Landmaatschappij en de buiten het milieudomein gesitueerde departementen en agentschappen met sterke relevantie voor het natuurlijk milieu. Het INBO bekleedt dan ook een centrale strategische positie inzake het uitbouwen van op beleid afgestemde informatie- en kennissystemen en van het daartoe vereiste wetenschappelijk onderzoek.

In het opzetten, aansturen, programmeren en in een aantal gevallen uitvoeren van monitoring in het kader van wetenschappelijk onderzoek, beleidsevaluatie, trendanalyses, enz. positioneert het INBO zich eveneens strategisch in een coördinerende en deels uitvoerende rol. Deze strategische positie behelst het overzicht en de interne relaties van de diverse binnen en buiten de overheid bestaande monitoringsprogramma's relevant voor natuur en bos.

## **INBO binnen de wetenschappelijke wereld**

De Vlaamse onderzoekswereld die zich richt op het wetenschappelijk onderzoek en de wetenschappelijke dienstverlening rond instandhouding, ontwikkeling, beheer en duurzaam gebruik van ecosystemen, de biologische diversiteit en het natuurlijk milieu, is heterogeen samengesteld. Het is een continuüm waar zowel universitaire onderzoeksgroepen actief zijn, die zich onder andere richten op fundamenteel onderzoek, als studiebureaus die vooral toepassingsgerichte opdrachten realiseren.

Het INBO heeft als wetenschappelijke instelling binnen de Vlaamse overheid een specifieke rol in het genereren en het aanbieden van kennis over deze materie, waarmee rekening wordt gehouden bij het vastleggen van prioriteiten. Hierbij wordt ernaar gestreefd om overlapping/duplicatie van onderzoek tussen de verschillende actoren binnen het onderzoekslandschap te vermijden.

Op het INBO draait alles rond beleidsondersteuning, een dienst die het instituut op lange termijn kan garanderen. Dit in tegenstelling tot universiteiten waar kortlopend wetenschappelijk onderzoek en onderwijs centraal staan en beleidsondersteunend onderzoek een bijkomende, soms noodzakelijke doelstelling kan zijn. Bij studiebureaus staat dan weer de commerciële activiteit centraal.

Het INBO werkt nauw samen met Vlaamse, federale, Europese en internationale onderzoeksinstituten. De wederzijdse informatiestromen zorgen zowel binnen het INBO als bij deze onderzoeksinstituten voor een verhoogde kwaliteit van het wetenschappelijk onderzoek.

## **INBO en het maatschappelijk middenveld**

Het INBO wil niet alleen uitstekend wetenschappelijk onderzoek verrichten. Het wil dat onderzoek ook maatschappelijk kaderen met aandacht voor alle gebruikers van natuur.

Specifiek voor het INBO is de samenwerking met belangengroepen die bij wetenschappelijk onderzoek betrokken zijn, zoals natuurverenigingen, wildbeheereenheden en bosgroepen. Zij zijn een belangrijke bron van informatie en dragen zo bij tot kennisdeling. Op die manier kan het INBO mee zijn steentje bijdragen tot een objectieve onderbouwing van een duurzame omgang met onze biodiversiteit.

## **INBO buiten Vlaanderen**

De deelname van het INBO aan internationale netwerken garandeert het gebruik van de meest moderne en algemeen aanvaarde onderzoeksmethodes met het oog op beleidsrelevant onderzoek. Bovendien geeft het de mogelijkheid om standpunten/situaties vanuit Vlaanderen mee te vertalen in de context van internationaal onderzoek rond biodiversiteit. Op deze wijze kan proactief gewogen worden vanuit een Vlaamse beleidscontext op het Europees beleid en de daarbij horende rapporteringen.

Zo geniet het INBO aanzien in netwerken zoals ALTER-Net, LTER, EFI, IUFRO, EIFAC, SER, ... Het INBO levert ook expertise ter ondersteuning van internationale organisaties en conventies zoals Wetlands International, conventies van Bonn en Bern, AEWA, MCPFE, CBD, ... Het is de bedoeling dat deze (internationaal) erkende expertise binnen INBO wordt behouden en verder ontwikkeld.

Het INBO is, samen met het Vlaams Instituut voor de Zee (VLIZ), ook verantwoordelijk voor de Vlaamse invulling van het ESFRI-project (opbouw van Europese onderzoeksinfrastructuur) LifeWatch. Dit project stelt het INBO in staat om innovatieve monitoringsmethodes uit te testen en ter beschikking te stellen van derden.

## Hoofdstuk 2. Beleidsdoelstellingen

In dit hoofdstuk wordt toegelicht aan welke beleidsdoelstellingen het INBO een bijdrage levert via het Vlaams Regeerakkoord en de vertaling hiervan naar de Beleidsnota 2014-2019 Omgeving.

Omdat zowel aan eerder genomen regeringsbeslissingen, als aan passages uit het Regeerakkoord en de Beleidsnota Omgeving concrete INBO-projecten gekoppeld kunnen worden, werd deze oefening in bijlage toegevoegd. Het INBO onderzoekt uiteraard meer dan de gekoppelde projecten in bijlages 1, 2 en 3. In het hoofdstuk over de organisatiedoelstellingen wordt een volledig overzicht gegeven van de onderzoeksthema's.

### Beleidsprioriteiten

Gevolg gevend aan de beslissing van de Vlaamse regering van 23 april 2014 heeft het INBO haar kernopdrachten moeten heroriënteren voor de uitwerking van de **Programmatische Aanpak Stikstof (PAS)** en de opmaak van en monitoring ten behoeve van de **Databank Passende Beoordeling (DPB)**.

#### 1. PAS-ondersteuning

Het INBO geeft input in een aantal stuur- en werkgroepen die werden opgericht in het kader van de VPAS, met name 1. het PAS-regiebureau, 2. de stuurgroep PAS-admin, en de werkgroepen 3. ecologische en economische impact, 4. herstelbeheer, 5. modellenbouw, 6. meettechnieken en monitoring, 7. voortoets en praktische wegwijzers, en 8. ondersteuning bij het uitwerken van gebiedsanalyses herstelbeleid in complexe gebieden. Verder blijft het INBO 9. ondersteuning bieden aan de Gewestelijke Overleggroep Instandhoudingsdoelstellingen (GOI) en 10. het actualiseren van de effectindicatormatrix.

#### 2. PAS-onderzoek

- Aanmaak en periodieke actualisering zoekzones
- Wetenschappelijke ondersteuning bij de opmaak van gebiedsvisies per SBZ i.v.m. herstelmaatregelen per habitatvlek
- Onderzoek van de effectiviteit van herstelmaatregelen voor natuurkwaliteit

#### 3. PAS-monitoring

In het kader van PAS dienen minstens twee monitoringsactiviteiten op te starten, waarin een zekere betrokkenheid van het INBO mag verondersteld worden, met name 1. De opvolging van de effectiviteit van herstelmaatregelen die genomen worden in het kader van mitigatie van negatieve effecten van N-depositie op de staat van instandhouding van habitats en soorten, en 2. De opvolging van de N-immisatie in en in de omgeving van Natura2000 gebieden.

#### **4. DPB-onderzoek**

- Onderzoek naar mogelijkheden qua efficiëntie- en nauwkeurigheidswinst in habitatkartering en LSVI-bepaling via Remote Sensing
- HABNORM: abiotische en biotische karakteristieken van Natura2000 habitattypen en regionaal belangrijke biotopen in relatie tot milieudrukken met het oog op het bepalen van referentiewaarden en normen voor de duurzame instandhouding ervan
- Populatie-genetische monitoringmethoden ten behoeve van het schatten van effectieve populatiegroottes en de levensvatbaarheid van populaties
- Toepassingsmogelijkheden van de analyse van omgevings-DNA (e-DNA) in functie van de verhoging van de efficiëntie en nauwkeurigheid van de klassieke monitoring van het voorkomen van soorten
- Verfijning leefgebiedenbenadering in het kader van voortoets en passende beoordeling
- Bepaling van grenswaarden voor effectgroepen van een selectie van relevante soorten
- Monitoringstechnieken voor moeilijk op te volgen, waarneembare of te registreren soorten

#### **5. DPB-monitoring**

- Actualiseren habitatkaart
- Gebiedsdekkende LSVI-bepaling van habitats
- Vaststelling van de reële leefgebieden van soorten in het kader van nieuwe passende beoordelingen
- Monitoring milieuv variabelen relevant voor de onderscheiden effectgroepen

De DPB-monitoring kan maar ten volle uitgevoerd worden in budgettaire samenspraak met andere agentschappen uit het beleidsdomein.

#### **6. PAS-DPB ondersteuning**

Het totaal van het PAS-DPB programma heeft onontbeerlijke nood aan wetenschaps- en IDC-ondersteuning inzake databankontwikkeling en –beheer, GIS-ondersteuning, kwaliteitsopvolging, ontwikkeling en/of implementatie van populatiemodelleringsstechnieken en fysisch-chemische laboratoriumanalyses.

*Deze projecten worden meer in detail toegelicht in bijlage 1.*

## Vlaams Regeerakkoord

Het onderzoek van het INBO situeert zich in hoofdstuk X van het Regeerakkoord, met name 'Leefmilieu en Natuur'.

Het departement Leefmilieu, Natuur en Energie (LNE) heeft voor de opvolging van het Regeerakkoord en op vraag van de Diensten Algemeen Regeringsbeleid (DAR) een voorstel geformuleerd van een vijftal doelstellingen per hoofdstuk. INBO zal samen met ANB onderstaande doelstelling opvolgen:

### Doelstelling:

Voor de realisatie van de instandhoudingsdoelstellingen wordt tegen 2020 70% van de benodigde oppervlakte onder correct beheer gebracht en 16 habitats worden in een gunstige of verbeterde staat van instandhouding gebracht (cf. beleidsnota OD 49)

### Indicatoren:

- Staat van instandhouding van Europees te beschermen habitats (Doel: verbetering voor 16 van de 47 habitats in 2020)
- Percentage van de benodigde oppervlakte onder correct beheer in functie van het bereiken van de gunstige staat van instandhouding van Europees te beschermen habitats en soorten (Doel: 70% in 2020)

In het kader van de **opvolging van de instandhoudingsdoelstellingen**, heeft INBO volgende projecten in haar portefeuille:

### A. Soorten, inclusief de monitoring voor de Kaderrichtlijn Water

1. Meetnetten N2000: implementatie soortenmeetnetten (4 jaar)
2. Monitoring vissen i.k.v. uitvoering Kaderrichtlijn Water (KRW) en Habitatrichtlijn (HR)
3. Monitoring bijzondere broedvogels (BBV)
4. Algemene broedvogel monitoring (ABV)
5. Monitoring overwinterende watervogels
6. Monitoring habitatrichtlijnsoorten vaatplanten (*Liparis loeselii*, *Apium repens* en *Luronium natans*)
7. Monitoring en evaluatie van het Linkerscheldeoevergebied
8. Monitoring van de aanwezigheid van carnivoren aan de hand van fotovalen in het kader van de Natura2000 rapportage
9. Marternetwerk
10. Meetnetten N2000: permanente kwaliteitszorg
11. Actualisering LSVI – habitatrichtlijnsoorten
12. EU-rapportage: actualisatie van de EU-gebiedendatabank (Standaard Data Formats, SDF) - partim vogelrichtlijnsoorten
13. EU-rapportage: actualisatie van de EU-gebiedendatabank (Standaard Data Formats, SDF) – habitatrichtlijnsoorten
14. Verfijning van de bestaande KRW en HR monitoringstrategie

15. Vlaamse floradatabank
16. Monitoring habitatrichtlijnsoorten: coördinatie en inhoudelijke opvolging van de implementatie
17. EU-rapportage inzake staat van instandhouding Natura 2000 habitat- en vogelrichtlijnsoorten

#### B. Habitats

1. Biologische waarderingskaart en kartering N2000 habitats, habitat- en vogelrichtlijngebieden
2. Monitoring Natura2000 habitatkwaliteit (incl. inhoudelijke aspecten van de implementatie)
3. Monitoring en evaluatie van het Linkerscheldeoevergebied (RO pp)
4. Meetnetten N2000: permanente kwaliteitszorg
5. EU-rapportage 2013 inzake staat van instandhouding Natura 2000 habitats
6. Actualisering LSVI – habitattypen
7. Actualisering van de EU-gebiedendatabank (Standard Data Forms, SDF) – habitats
8. Vlaamse vegetatiedatabank (VlaVeDat, InboVeg)

#### C. Milieu

1. Meetnetten N2000: ontwerp & implementatie meetnetten natuurlijk milieu (5 jaar)
2. Meetnet abiotiek Natura 2000 habitattypen: oppervlaktewater
3. Meetnet abiotiek Natura 2000 habitattypen: grondwater
4. Meetnet abiotiek Natura 2000 habitattypen: atmosferische depositie
5. Meetnet abiotiek Natura 2000 habitattypen: bodem
6. Monitoring en evaluatie van het Linkerscheldeoevergebied (RO pp)
7. Meetnetten N2000: permanente kwaliteitszorg
8. Bepaling van bodemkundige, hydrologische en hydrochemische referentiewaarden voor de duurzame instandhouding van Europese habitattypen
9. Abiotiek databanken: WATINA, BODINA, Niche-Vlaanderen, ...

*Bovenstaande projecten worden meer in detail toegelicht in bijlage 2.*

## Beleidsnota 2014-2019 Omgeving

De beleidsnota 2014-2019 bevat de grote strategische keuzes op het vlak van de ruimtelijke ordening en het milieu- en natuurbeleid van de Vlaamse Regering voor de periode 2014-2019. De nota geeft de visie van de functioneel bevoegde minister weer. De opdrachten van het INBO vallen allen onder operationele doelstelling 65:

### **OD65. Versterken van de kennisbasis voor het natuurbeleid**

Ik maak een vertaalslag van het Europese natuur- en milieubeleid in Vlaanderen om werk te maken van het behoud, beheer en duurzaam gebruik van onze leefomgeving.

Om dit te realiseren verfijn en verbeter ik de manier waarop de toestand en trends, evenals het beheer en duurzaam gebruik van biodiversiteit en natuur worden opgevolgd en geëvalueerd en doe dit conform de Europese natuur- en milieurichtlijnen en via lerende netwerken met alle betrokkenen.

Binnen het kader van de nieuwe Europese richtlijnen zal ik speciale aandacht geven aan de problematiek van invasieve exoten.

Ik zet in op de ontwikkeling van innovatieve methoden en technieken, zodat een steeds efficiëntere en effectievere opvolging van de toestand en het beheer van de biodiversiteit in Vlaanderen gerealiseerd wordt. Ook neem ik het voortouw bij het beter identificeren van de maatschappelijke voor- en nadelen van natuur en biodiversiteit in Vlaanderen (de zogenaamde 'ecosysteemdiensten' en 'disservices') en het doorvertalen van de bevindingen naar het beleid.

Vlaanderen zorgt voor baanbrekend vakmanschap. Ik draag hier mijn steentje toe bij door deel uit te maken van internationale wetenschappelijke netwerken. Hiermee zorg ik dat Vlaanderen sterk bijdraagt tot, maar ook maximaal beroep kan doen op internationale kennis ter zake.

*In bijlage 3 wordt de koppeling met de INBO-projecten in detail besproken.*

## Hoofdstuk 3. Beheerdoelstellingen

Het INBO is voortdurend in beweging. Omwille van de lineaire besparingen binnen de Vlaamse overheid en de bijkomende opdrachten rond PAS en IHD, werkt het INBO actief aan de uitbouw van een wendbare, innovatieve en performante organisatie. De strategische en operationele doelstellingen werden hiertoe bijgestuurd en er werd een sterker organisatorisch beleidsplan uitgewerkt.

In dit hoofdstuk wordt in eerste instantie het strategisch kader meegegeven dat het raamwerk vormt waarbinnen de beleidsdoelstellingen van het INBO gerealiseerd kunnen worden. Binnen het strategisch kader bestaat er een set aan doelstellingen die door de organisatie regelmatig gemeten en opgevolgd worden. Hiervoor werden indicatoren uitgewerkt, zowel op niveau van de operationele doelstellingen als de processen. Omdat de organisatiedoelstellingen een grote impact hebben op de manier waarop het INBO zich de komende jaren zal organiseren, wordt er een verandertraject voorzien om dit waar te maken.

### Strategisch kader van het INBO

Het strategisch kader omvat de missie, visie, waarden, strategische doelstellingen en operationele doelstellingen van het INBO.

De missie vertolkt de bestaansgrond van het INBO. De visie werpt een blik op de toekomst en geeft aan waar het INBO wil staan op langere termijn. Een missie en een visie worden gedragen door een bepaald waardenkader. Het INBO kreeg bij haar oprichting een set aan **waarden** mee die ze als rode draad doorheen haar activiteiten laat lopen:

- Objectief
- Transparant
- Innovatief
- Wetenschappelijk

De strategische doelstellingen zijn een concrete vertaalslag van de visie en de missie. Deze doelstellingen vormen op hun beurt het raamwerk voor de operationele organisatiedoelstellingen. De operationele organisatiedoelstellingen zijn de doelstellingen waarop het INBO wenst in te zetten zodat ze haar inhoudelijke ambities kan waarmaken.

Het INBO heeft samen met haar interne belanghebbenden de visie en de missie opgefrist en bijgestuurd naar de nieuwe context waarin we ons bevinden en waar de organisatie op langere termijn wil naartoe groeien.

### Missie

Het INBO geeft inzicht in natuur en bos via kwaliteitsvol onderzoek en onderbouwt zo beleid voor een duurzame samenleving.



## Visie

Het INBO wil het eerste aanspreekpunt zijn in Vlaanderen om het beleid en de uitvoering hiervan te ondersteunen met biodiversiteit gerelateerd onderzoek en doet dit in overleg met partners uit maatschappij, wetenschap en beleid.

## Strategische doelstellingen 2014-2019

Op basis van de geactualiseerde visie en de missie werden ook de strategische doelstellingen sterker uitgewerkt. De strategische doelstellingen weerspiegelen in grote lijnen de kernopdrachten van het INBO en zet telkens ook de klant centraal. De opdrachten weergegeven in het kerntakenplan (*zie bijlage 4*) zijn perfect te plaatsen onder de drie grote strategische doelstellingen die het INBO heeft uitgewerkt:

### **1. Het INBO voert de door de Vlaamse Regering toegewezen taken kwaliteitsvol uit en ondersteunt daarmee bestaande en toekomstige regeringsinitiatieven binnen de mogelijkheden van de beschikbare middelen**

Het grootste deel van de onderzoeksprojecten dat het INBO uitvoert, vloeit voort uit wettelijke en decretale verplichtingen, zowel op Vlaams, Europees als internationaal niveau. Deze regelgeving werd gegroepeerd volgens een aantal thema's:

- Advisering
- Biologische Waarderingskaart
- Databank Passende Beoordeling: INBO-datalagen
- Erkenning Bosbouwkundig Teeltmateriaal
- Jachtdecreet
- Kaderrichtlijn Mariene Strategie
- Kaderrichtlijn Water
- Licentiejacht
- Monitoring Bosreservaten
- Natura2000
- Natuurrapportering
- Palingverordening
- Programmatische Aanpak Stikstof
- Soortenbesluit (inclusief EU verordening invasieve soorten)

*Deze thema's werden overgenomen in het Kerntakenplan (zie bijlage 4) en worden gebruikt als projecttypes binnen het INBO. De projecten die onder elk thema vallen, kan je in bijlage 5 raadplegen in de projectenlijst.*

### **2. Het INBO ondersteunt partners uit beleid en maatschappij met klantgestuurd onderzoek**

Het INBO werkt voor deze ondersteuning met twee systemen: enveloppes en raamovereenkomsten. Bij enveloppes wordt per klant een aantal VTE gereserveerd die ze kan invullen met onderzoeksvragen die ze essentieel ziet om beantwoord te worden binnen de uitvoering van haar decretaal vastgelegde taken, uiteraard rekening houdend met de op

het INBO beschikbare expertise en experttijd. De financiering van deze projecten valt dus onder de INBO-werking. Bij raamovereenkomsten wordt de financiering door de opdrachtgever gedragen via een kredietoverdracht, die vastgelegd is in een raamovereenkomst.

Momenteel voert het INBO onderzoek uit via raamcontracten met Agentschap Maritieme Toegang (aMT) en met Waterwegen & Zeekanaal (W&Z). De lijst met projecten die in 2015 in het kader van raamovereenkomsten uitgevoerd worden, kan geraadpleegd worden in bijlage 4.

Enveloppes worden binnen de eigen entiteit gefinancierd. In het verleden bood het INBO aan slechts twee entiteiten binnen het beleidsdomein (ANB en VMM) een 'enveloppe' aan. Voor 2015 zijn ook enveloppes vastgelegd voor LNE en VLM. De komende jaren komen daar ook enveloppes bij voor het Beleidsdomein Mobiliteit en Openbare Werken, het Beleidsdomein Ruimtelijke Ordening, Woonbeleid en Onroerend Erfgoed (sinds deze legislatuur samengevoegd met LNE), het Beleidsdomein Landbouw en Visserij en het Maatschappelijk Middenveld (via Omgevingsraad). In bijlage 5 zit de lijst met projecten die het INBO in 2015 uitvoert voor de bestaande klanten.

In 2016 wordt de enveloppefinanciering geëvalueerd en wordt onderzocht hoe we op een klantgerichte manier deze samenwerkingsverbanden kunnen verbeteren. Zo wordt gedacht aan synergiën om de onderzoeksvragen van de klanten meer op elkaar af te stemmen.

### **3. Het INBO onderzoekt biodiversiteitsgerelateerde problemen met mogelijke impact op toekomstige beleidsvoering in Vlaanderen**

Om tegemoet te komen aan de wetenschappelijke invulling van de Europese Biodiversiteitsstrategie 2020 (cfr. zevende Milieuactieprogramma) heeft INBO een aantal strategische onderzoeksprojecten opgestart. Het INBO zorgt er op deze wijze voor dat de nodige basiskennis aanwezig is om het Vlaamse beleid in het komende decennium in staat te stellen Europese regelgeving in acties om te zetten.

Door de besparingen werd beslist het grootste deel van deze onderzoeksprojecten te pauzeren. In 2015 zal externe financiering gezocht worden via het Eigen Vermogen om een aantal projecten terug te kunnen opstarten. De twee resterende strategische onderzoeksprojecten, e-DNA en remote sensing, werden behouden om efficiëntie- en effectiviteitswinsten te boeken in de uitvoering van de wettelijk vastgelegde taken inzake soort- en habitatmonitoring.

### **Operationele doelstellingen 2014-2019**

Om de strategische doelstellingen gerealiseerd te krijgen, worden een aantal organisatorische operationele doelstellingen uitgewerkt. Om dit op een doordachte manier te doen, heeft het INBO een SWOT analyse gemaakt van de eigen werking en gekeken hoe de zwaktes en bedreigingen opgelost konden worden. De oefening werd ondersteund via het project "duurzame werking" binnen de Vlaamse overheid dat gecoördineerd werd door de Diensten Algemeen Regeringsbeleid (DAR). Het INBO wil namelijk haar managementprocessen niet alleen op een duurzame manier uitwerken, maar ook in lijn brengen met de tendensen binnen de Vlaamse overheid.

De operationele doelstellingen zijn ambities die gelden voor de volledige regeerperiode. Per jaar worden er telkens concrete outputindicatoren geformuleerd om de voortgang van de doelstellingen te meten. De indicatoren die hieronder zijn geformuleerd, gelden dus voor het jaar 2015.

#### **OD 1: Het INBO is een wendbare organisatie**

Een wendbare organisatie is een organisatie die in staat is snel in te spelen op externe veranderingen.

##### Outputindicatoren voor 2015

- Er is een basisanalyse 'wendbare organisatie'.
- Er is een inventaris van de kritische knelpunten in administratieve procedures en processen (overlap, efficiëntie- en effectiviteitstoets).

#### **OD2: Het INBO voert een doelgroepgerichte, kwaliteitsvolle externe communicatie en bouwt het merk INBO uit als wetenschappelijke instelling van de Vlaamse overheid**

##### Outputindicator voor 2015

- Er is een strategisch communicatieplan dat afgestemd is op de strategie belanghebbendenmanagement.

#### **OD3: Het INBO is eerste aanspreekpunt voor haar klanten voor beleids –en beheervraagstukken**

##### Outputindicatoren voor 2015

- Het INBO gebruikt Interactieve processen om het onderzoekaanbod af te stemmen op de beleids- en beheernoden.
- Er is een eerste tussentijdse evaluatie met relevante klanten omtrent de mate waarin vraag en aanbod op elkaar is afgestemd.
- Er is een uitgewerkte strategie belanghebbendenmanagement.

#### **OD4: INBO heeft een open databeleid en waarborgt hierbij de kwaliteit**

##### Outputindicatoren voor 2015

- Uitvoeren open data actieplan door middel van opstellen datamanagementplannen.
- Uitwerken en maximaal digitaliseren van de dataketen van verzamelen, verwerken en publiceren.
- INBO werkt een procedure uit om aan kwaliteitsborging te doen.

#### **OD5: Het INBO streeft naar een optimale afstemming met onderzoekspartners**

##### Outputindicatoren voor 2015

- Er is gestructureerd overleg met wetenschappelijke partners.

## **Procesindicatoren om de algemene werking op te volgen**

Naast outputindicatoren op het niveau van de doelstellingen, volgt het INBO ook procesindicatoren op. De procesindicatoren situeren zich op organisatie- en onderzoeksniveau en volgen de algemene werking van het INBO op. De voortgang van deze indicatoren wordt halfjaarlijks voorgelegd aan de directieraad, waarbij mogelijke verbeteracties geformuleerd worden. Een overzicht van alle procesindicatoren is terug te vinden in bijlage 6.

## **Verandertraject**

Het implementeren van de operationele doelstellingen vergt een degelijk verandertraject. Dit traject omvat een aantal concrete projecten die de werking van het INBO volledig zullen bijsturen in functie van haar vernieuwde doelstellingen. Het gaat hierbij bijvoorbeeld over de organisatiestructuur, de verhuis naar het VAC Brussel en een efficiënter beheer van de financiële middelen.

Tijdens het verandertraject is er voldoende aandacht voor de betrokkenheid van de medewerkers van het INBO.

Binnen het verandertraject zijn er twee concrete doelstellingen waarop het INBO zal inzetten tijdens deze legislatuur. De gekozen doelstellingen maken integraal deel uit van het strategisch kader van het INBO. Onder deze doelstellingen worden dan doorheen de regeerperiode projecten gedefinieerd.

### **Doelstelling 1: INBO is een wendbare organisatie**

De besparingen binnen de Vlaamse overheid en de nieuwe opdrachten die het INBO heeft meegekregen vergen een type organisatie die zich wendbaar kan opstellen. Er zijn een aantal principiële keuzes gemaakt om financiële ruimte te creëren die tegelijk een grote impact hebben op het personeel. Zo zorgt het afbouwen van de sites in Groenendaal en Linkebeek op termijn voor minder overhead, maar zal de verhuis van het personeel met zorg moeten gebeuren zodat talenten op een goede manier hun plek vinden in de organisatie.

In het jaar 2015 trekken we ook bewust de kaart van het uitbouwen van een wendbare organisatie. Dit soort organisatie vertrekt vanuit het principe dat processen, systemen, mensen en structuren op een integrale manier moeten passen in de strategie van de organisatie. Deze integrale benadering heeft als voordeel dat de organisatie stap voor stap evolueert naar een lerende organisatie waarbij medewerkers hun talenten optimaal kunnen inzetten om de opdrachten van het INBO te voltooien.

Hierna volgen een aantal acties waarop het INBO in 2015 zal inzetten om deze wendbare organisatie uit te bouwen:

#### **De concentratie van het INBO op twee sites**

De komende jaren zal het INBO zich toespitsen op de concentratie van de organisatie naar twee sites - VAC Brussel en Geraardsbergen - in plaats van de huidige vier locaties. In 2015 zal hiervoor een inventaris worden opgemaakt van het aanwezige materiaal waarvoor elders opslag moet voorzien worden dan in het VAC Brussel. Daarnaast zal ook de intekening plaatsvinden van het VAC Brussel volgens de principes van het nieuwe werken en zal parallel hiermee deze oefening ook gemaakt worden voor de vestiging in Geraardsbergen.

## **Het uitvoeren van een financiële doorlichting met het oog op een performantere aanwending van financieringsbronnen**

In 2015 zal er een financiële doorlichting van het INBO doorgevoerd worden. We wensen immers een verbeterd zicht op onze bestedingen alsook in de aanwending van de verschillende financieringsbronnen te krijgen. Met behulp van een kostenallocatiemodel willen we inzicht krijgen in onze kosten, in het bijzonder hoe kosten van projecten of andere activiteiten berekend (kunnen) worden. Ook wensen we op basis hiervan na te gaan of er eventuele rationalisaties mogelijk zijn, inclusief een mogelijke prognose over de jaren (meerjarenbegroting). Tot slot wensen we graag bepaalde kosten aan projecten aan te rekenen en hiervoor richtlijnen op te stellen.

## **Implementatie van Het Nieuwe Werken en de uitbouw van een wendbare organisatie**

In 2015 en de volgende jaren zal enerzijds gefocust worden op de implementatie van het Nieuwe Werken om van het INBO een wendbare organisatie te maken die soepel kan inspelen op nieuwe tendensen en vragen, en anderzijds op de voorbereiding van de organisatie op het nieuwe verloningsbeleid door de verdere uitrol van het project functieclassificatie.

De uitbouw van een wendbare organisatie hangt daar nauw mee samen. Hierbij willen we het INBO zo organiseren dat medewerkers voldoende regelruimte krijgen om de opdrachten tot een goed einde te brengen. We hebben ook oog voor een optimale samenwerking met onze belanghebbenden zodat de organisatie voldoende klantgericht haar diensten kan aanbieden.

De structuur van het INBO zal kritisch onder de loep genomen worden en waar nodig bijgestuurd worden. Er is hierbij aandacht voor de impact van de veranderingen, hoe weerstand om te buigen en de organisatiecultuur af te stemmen op de principes van een wendbare organisatie (zie bijlage 5).

## **Doelstelling 2: Er wordt gestreefd naar een maximale expertise-uitwisseling tussen INBO en het Eigen Vermogen (EV INBO) voor biodiversiteitsgerelateerd onderzoek met mogelijke impact op toekomstige beleidsvoering in Vlaanderen**

Het is belangrijk om naast de lopende opdrachten ook een perspectief uit te bouwen op langere termijn en de organisatie voor te bereiden op toekomstige onderzoeksvragen. Door de expertise die aanwezig is in het INBO en het Eigen Vermogen optimaal uit te wisselen, en middelen voor biodiversiteitsgerelateerd onderzoek te vinden via externe financiering kan ingespeeld worden aan toekomstige beleidsvragen in Vlaanderen.

## Hoofdstuk 4. Doelstellingen opgelegd door regeringsafspraken

### Maturiteit organisatie

Het INBO heeft geen openstaande aanbevelingen van Audit Vlaanderen meer en bevindt zich voor alle thema's uit de leidraad organisatiebeheersing op niveau 3, uitgezonderd de thema's ICT en Financieel management die op niveau 2 staan. INBO stelt zich als doel om tegen het einde van deze legislatuur een maturiteitsscore 4 te behalen voor alle thema's van organisatiebeheersing. Dit kunnen we realiseren door jaarlijks beheersmaatregelen en acties te definiëren die zorgen voor een efficiëntere en effectievere werking en een geïntegreerde opvolging van organisatiebeheersing. Jaarlijks worden volgende stappen doorlopen:

- ❖ Begin jaar X: bepalen beheersmaatregelen organisatiebeheersing
- ❖ Juli en december: evaluatiemomenten beheersmaatregelen organisatiebeheersing
- ❖ September: zelfevaluatie + bepalen aandachtspunten

De geformuleerde beheersmaatregelen komen uit verschillende documenten die opgemaakt worden binnen INBO, o.a.: aandachtspunten uit de zelfevaluatie en resultaten uit bevestigingen of studies. Ook de resultaten van de risicoanalyse worden hierin meegenomen. Zo komen we tot een globaal en geïntegreerd beeld van de acties die ondernomen moeten worden om door te groeien als kwaliteitsvolle organisatie. In het overzicht staan steeds verantwoordelijken en deadlines weergegeven. Resultaten van de acties worden steeds bezorgd aan Audit Vlaanderen en opgenomen in de zelfevaluatie.

Een aantal punten waar in 2015 extra aandacht naartoe gaat:

- ❖ Cultuur en integriteit  
In 2015 maakt INBO werk van een integriteitsbeleid via een integriteitsplan en sensibiliserings- en communicatieacties.
- ❖ Efficiëntie en effectiviteit  
Om 'meer te doen met minder' zal INBO de nodige aandacht schenken aan een optimalisering van verschillende aspecten van de werking om efficiëntiewinsten te behalen.
- ❖ Uitgebouwde indicatorenset  
INBO zal in 2015 de indicatorenset verder bijsturen en een degelijke rapporteringswijze met gekoppelde acties uitwerken zodat de organisatie op verschillende niveaus opgevolgd en bijgestuurd kan worden.

## Risicoanalyse

Het INBO werkt aan een uitgebreid risicomanagement op verschillende niveaus.

### **Risicomanagement op procesniveau**

Na het bepalen van de kritische processen (20 van de 41) werden de risico's en beheersmaatregelen per proces verder bepaald. Deze worden opgevolgd in de overzichtslijst organisatiebeheersing zoals beschreven in het vorige hoofdstuk. Wanneer de vermelde beheersmaatregelen gerealiseerd zijn, zullen ook de niet-kritische processen geëvalueerd worden op vlak van risicomanagement. Zo wenst het INBO tegen het einde van deze legislatuur risicomanagement te hebben toegepast voor alle processen binnen de organisatie.

### **Risicomanagement op projectniveau**

Daarnaast doen we systematisch aan risicomanagement op projectniveau door de risico's en beheersmaatregelen in de projectfiche op te nemen bij het starten van een nieuw project. In 2015-2016 zal bekeken worden via welk systeem deze beheersmaatregelen en risico's beter kunnen worden opgevolgd.

*In bijlage 7 een overzicht van de beheersmaatregelen risicoanalyse.*

## **Hoofdstuk 5. Doelstellingen m.b.t. welzijn**

### **HR beleidsplan**

Het HR beleidsplan geeft de prioriteiten weer op het vlak van HR processen en projecten voor de periode 2014-2019. Het nieuwe beleidsplan houdt rekening met de uitdagingen op het vlak van HRM die voortvloeien uit de strategie van het INBO en dat in een context van budgettaire matiging.

Naast de nieuwe strategie van het INBO werd er bij het uitwerken van het HR beleidsplan ook rekening gehouden met:

- De mededeling aan de leden van de Vlaamse Regering betreffende een modern HR-beleid voor de Vlaamse overheid (VR 2013 1101 MED.0011/1) en meer bepaald de vijf strategische doelstellingen van het sleutelproject modern HR-beleid en de waarden van de Vlaamse overheid
- De resultaten van de personeelspeiling 2012; in die zin is dit HR beleidsplan tevens het actieplan gekoppeld aan de personeelspeiling
- De visienota 'Naar een talentenbeleid binnen de Vlaamse overheid'
- Het cultuurplan van het INBO
- De doelstellingen die IAVA oplegt in het hoofdstuk HRM van de leidraad interne controle

De HR kernuitdagingen van het INBO situeren zich op het vlak van inzetbaarheid, leiderschap, loopbaan- en beloningsbeleid. Uit de nieuwe organisatiestrategie worden daarnaast twee bijkomende kernuitdagingen afgeleid, zijnde klantgerichtheid en innovatie. In het beleidsplan werd gekozen voor die processen en projecten die maximaal een bijdrage leveren aan deze uitdagingen.

Hieronder worden kort de hoofdlijnen van het HR beleidsplan toegelicht per kernuitdaging.

#### **Inzetbaarheid**

Het HR beleid moet er toe bijdragen dat de INBO medewerkers de nodige kennis en competenties bezitten om op meerdere processen en/of onderzoekstopics ingezet te kunnen worden. Om dit te realiseren wordt er in het HR beleidsplan ingezet op competentieontwikkeling. Naast deze top down benadering waarbij gekeken wordt welke competenties de organisatie nodig heeft en hoe deze ontwikkeld kunnen worden bij de medewerkers (competentiemanagement) heeft het HR beleidsplan ook oog voor een bottom-up benadering waarbij gekeken wordt hoe medewerkers zo goed mogelijk ingezet kunnen worden op hun talenten. De ontwikkeling van competenties vraagt immers een grote inspanning van zowel de medewerker als de leidinggevende. Bovendien zijn niet alle competenties goed ontwikkelbaar en focust deze competentiegerichte benadering op wat men nog niet goed kan, wat demotiverend kan werken. Met de talentenbenadering daarentegen ligt de focus op wat medewerkers wel goed kunnen en graag doen. Dit is dus een positieve benadering die bovendien veel efficiënter met de middelen omgaat.

#### **Leiderschap**

Zoals al gesteld is leiderschap een kritische succesfactor in het behalen van de resultaten. Leidinggevendens moeten vooreerst geloven in de cultuurkenmerken van de Vlaamse overheid en de eigen organisatie en die ook op een geresponsabiliseerde manier uitdragen. Om deze cultuur te



belichamen moeten leidinggeevenden de vier rollen van een leidinggevende, zijnde die van leider, ondernemer, manager en coach opnemen en hier voortdurend tussen overschakelen. Onze leidinggeevenden zijn sleutelfiguren in de vertaling van het beleid naar de medewerkers. Het HR beleid wil de leidinggeevenden ondersteunen en wapenen zodat ze in staat zijn om aan deze verwachtingen te beantwoorden.

### **Loopbaan en beloning**

Uit de resultaten van de laatste en alle voorgaande personeelspeilingen blijkt dat de medewerkers hogere verwachtingen hebben van de horizontale en verticale loopbaanmogelijkheden bij het INBO en meer transparantie wensen aangaande de interne selecties van personeel. Om hieraan tegemoet te komen zal het INBO als pilootorganisatie instappen in het vernieuwd loopbaan- en beloningsbeleid van de Vlaamse overheid. Ook op het vlak van rekrutering en selectie worden er in het HR beleidsplan een aantal bijstellingen voorgesteld.

### **Klantgerichtheid**

De nieuwe projectindeling legt de klemtoon op het feit dat het INBO zich ten dienste stelt van het beleid en van haar andere klanten. Een klantgerichte houding is daarbij van groot belang. Deze strategische HR doelstelling hangt nauw samen met de processen die gevolgd worden en de cultuur die er heerst binnen een organisatie.

*In bijlage 8 worden deze kernuitdagingen vertaald naar een concreet actieplan voor de periode 2014-2019.*

### **Personeelsplan**

Om het personeel binnen het INBO zo optimaal mogelijk in te zetten en de personeelsbegroting op langere termijn te kunnen opvolgen, heeft het INBO een personeelsplan opgemaakt. Dit personeelsplan is in bijlage 9 te raadplegen. Tegen 2017 zal dit personeelsplan geactualiseerd worden op basis van de functiefamilies binnen de Vlaamse overheid.

### **Globaal Preventieplan**

Het INBO zal in 2015 verder werken aan de uitvoering van haar Globaal Preventieplan 2011-2015 (bijlage 10).

Dit globaal preventieplan wordt opgesteld in overleg met de leden van de hiërarchische lijn en de Gemeenschappelijke Dienst voor Preventie en Bescherming op het werk (GDPB).

Het plan bevat volgende punten:

1. het resultaat van de identificatie van de risico's en de bepaling, de omschrijving en de evaluatie van de risico's
2. de te nemen preventiemaatregelen

3. de belangrijkste te bereiken doelstellingen
4. de te ontwikkelen activiteiten en uit te voeren opdrachten om deze doelstellingen te bereiken
5. de toe te wijzen organisatorische, materiële en financiële middelen
6. de opdrachten, de verplichtingen en de hulpmiddelen van alle betrokken personen
7. de wijze waarop het globaal preventieplan kan aangepast worden bij verandering van omstandigheden
8. de evaluatiecriteria van het welzijnsbeleid ten opzichte van de werknemers tijdens de uitvoering van hun werk.

## **Doelstellingen m.b.t diversiteit en gelijke kansen**

Alle acties worden opgenomen in de Diversiteitsscan 2015, die beschikbaar is vanaf mei 2015.

Voorbeelden van acties:

- Statutaire benoemingen: gelijke behandeling op basis van objectieve criteria zoals jaren anciënniteit en positieve evaluaties.
- Nieuwe vacatures worden steeds verspreid via KifKif en uitgestuurd naar kansengroepen. Voor hooggeschoolde functies krijgt het INBO weinig reactie. Om de respons te vergroten zal het INBO in samenwerking met het Departement LNE en het ANB bekijken hoe deze doelgroepen gerichter bereikt kunnen worden.

## **Maatregelen om psychosociale belasting veroorzaakt door het werk te voorkomen**

In 2015 zal de personeelsdienst een procedure uitwerken en infosessies organiseren rond burn-out en dit zowel voor leidinggevendenden als medewerkers. Daarnaast wordt in 2015 een opleidingstraject voor leidinggevendenden uitgewerkt waarbij specifiek aandacht is voor welzijn en burn-out.