



**Vlaanderen**  
is open ruimte

# ONDERNEMINGSPLAN 2020-2024

## Jaarondernemingsplan 2020

VLAAMSE LANDMAATSCHAPPIJ

VLAAMSE  
LAND  
MAATSCHAPPIJ

VLM.be



2.3.1.4	OOD 5.04 Belanghebbenden beschikken over informatie en gegevens om de nutriëntenstromen te beheren	39
2.3.1.5	OOD 5.05 Analyseresultaten leveren inzichten om oordeelkundig om te gaan met nutriënten	41
2.3.1.6	OOD 5.06 Nutrienten verliezen opsporen, bespreekbaar maken en remediëren via een op risico-analyse gebaseerde bedrijfsdoorlichting	44
2.3.1.7	OOD 5.07 VLM versterkt de handhaving van het mestbeleid door het toepassen van innovatieve controlemethodes bij de uitvoering van gebieds- en themagerichte terreincontroles	46
2.3.1.8	OOD 5.08 door digitale ontwikkelingen verloopt de sanctionering, de financiële opvolging en de bezwaarbehandeling snel en efficiënt	48
2.4	ISE PLATTELANDSBELEID	50
2.4.1	SOD 6.00 VLM REIKT OPLOSSINGEN AAN VOOR DE PLATTELANDSUITDAGINGEN	50
2.4.1.1	OOD 6.01. Het Vlaams plattelandsbeleid is ingebed in het Europese plattelandsbeleid i.k.v. PDPOIII en GLB na 2020	50
2.4.1.2	OOD 6.2. De valorisatie van biomassa reststromen, de productie van gezond lokaal voedsel en de verkenning van nieuwe mogelijkheden voor bio-economie op het Vlaamse platteland resulteert in innovatief en duurzaam ondernemerschap in een circulaire economie	51
2.4.1.3	OOD 6.03 De versterking van dorpsparticipatie en de ontwikkeling van dorpshuizen en -ruimten op maat van de lokale ambities resulteert in leefbare en levendige dorpen	53
2.4.1.4	OOD 6.04. Landschapskwaliteit wordt versterkt door een verbeterde organisatie van het landschapsonderhoud en de sensibilisering voor een multifunctioneel platteland	55
2.5	KLIMAAT	57
2.5.1	SOD 7.00 KLIMAATMAATREGELEN ZIJN ZICHTBAAR IN VLM-REALISATIES IN DE OPEN RUIMTE EN IN DE VLM-WERKING	57
2.5.1.1	OOD 7.01 VLM verhoogt haar inzet voor het klimaat op structurele wijze in de werking van haar uitvoerende activiteiten	57
2.5.1.2	OOD 7.02 VLM monitort haar klimaatgerelateerde activiteiten en communiceert hierover	59
2.5.1.3	OOD 7.03 Het facilitybeleid is efficiënt en duurzaam	60
2.6	OMGEVINGSBELEID	<del>63</del>
2.6.1	SOD 8.00 BIJDRAGEN AAN HET OMGEVINGSBELEID	<del>63</del>
2.6.1.1	OOD 8.1 De omgevingsdoelstellingen worden gerealiseerd door een bijdrage van VLM aan de voorbereiding, uitvoering en evaluatie van het beleid	<del>63</del>
2.7	INTERNE ORGANISATIE	<del>64</del>
2.7.1	SOD 9.00 VLM DENKT DIGITAAL EN WERKT DATA-GEDREVEN	<del>64</del>
2.7.1.1	OOD 9.01 In 2024 heeft VLM een digitale maturiteit niveau 3	<del>64</del>
2.7.1.2	OOD 9.02 VLM bouwt haar enterprise-architectuur omgeving verder uit	<del>67</del>
2.7.1.3	OOD 9.03 We stimuleren en benutten de digitale innovatiekracht van alle VLM-medewerkers en werken structureel samen met andere entiteiten aan digitale opportuniteiten en data-uitwisseling	<del>70</del>
2.7.1.4	OOD 9.04 VLM optimaliseert haar pmo-werking voor digitale projecten om met de beschikbare resources efficiëntiewinsten te boeken	<del>73</del>
2.7.1.5	OOD 9.05 Bij de prioritering in de planning van it-projecten wordt bijzondere aandacht gegeven aan de digitale dienstverlening aan externe klanten om zo een evenwichtig digitaal servicelevel voor alle kernprocessen te bereiken in 2024	<del>75</del>
2.7.2	SOD 10.00 VLM IS EEN INNOVATIEVE, DUURZAME EN WAARDEN GEDREVEN ORGANISATIE	<del>77</del>
2.7.2.1	OOD 10.01 De VLM is een burgergerichte, open en transparante organisatie	<del>77</del>

2.7.2.2	OOD 10.02 We passen de vennootschap en haar organen aan de nieuwe vennootschapswetgeving en het bestuursdecreet aan .....	<u>80</u>
2.7.2.3	OOD 10.03 Kennis en informatie is eenvoudig en klachtgericht beschikbaar .....	<u>83</u>
2.7.2.4	OOD 10.04 Belanghebbenden beschouwen de VLM als een klantgerichte, oplossingsgerichte, betrouwbare en transparante organisatie.....	<u>85</u>
2.7.2.5	OOD 10.05 De VLM voert een correct en transparant financieel beleid. ....	<u>87</u>
2.7.2.6	OOD 10.06 Het HR- en diversiteitsbeleid zijn geïntegreerd en afgestemd op de organisatiedoelstellingen.....	<u>90</u>
2.7.2.7	OOD 10.07 Het welzijnsbeleid van VLM creëert een positief en veilig arbeidsklimaat. ....	<u>92</u>
2.7.2.8	OOD 10.08 Het systeem van organisatiebeheersing en interne controle is adequaat en doeltreffend .....	<u>94</u>
<b>3</b>	<b>TRANSVERSALE, HORIZONTALE EN OVERKOEPELENDE DOELSTELLINGEN.....</b>	<b><u>97</u></b>
3.1	AANBEVELINGEN AUDIT VLAANDEREN .....	<u>97</u>
3.2	OPVOLGING PERSONEELSBESPARING .....	<u>97</u>
3.3	WELZIJSBELEID.....	<u>98</u>
3.4	DIVERSITEITSPAN .....	<u>98</u>
<b>4</b>	<b>BIJLAGEN.....</b>	<b><u>98</u></b>
4.1	JAARONDERNEMINGSRAPPORT 2019 .....	<u>98</u>
4.2	JAARONDERNEMINGPLAN 2020.....	<u>108</u>
4.3	PERSONEELSPAN .....	<u>116</u>

# 1 INLEIDING

## 1.1 ONS VERHAAL

We versterken onze open ruimte en geven het Vlaams openruimtebeleid en het plattelandsbeleid mee vorm. Onze gebiedsgerichte aanpak en de ondersteuning van lokale initiatieven zijn daarbij belangrijke troeven voor de realisatie van belangrijke doelstellingen zoals de verhoging van de omgevingskwaliteit en de leefbaarheid.

We richten de open ruimte zodanig in dat gebruikers en omwonenden er ook wel bij varen. We streven ernaar om de open ruimte te vrijwaren en de toegang tot grond te verzekeren voor belangrijke openruimtefuncties zoals voedselvoorziening en biodiversiteit. We creëren verbindingen die landschappen, water en natuur aan elkaar rijgen. We kopen, verkopen en ruilen gronden om complexe, gebiedsgerichte plannen te realiseren. We verbinden gemeenten via veilige wandel- en fietspaden, en installeren onthaalinfrastructuur. Bij grote infrastructuurprojecten dokteren we oplossingen uit die de impact op de omgeving of op de betrokken eigenaars en gebruikers verzachten of compenseren.

We verzachten de effecten van de klimaatverandering. Zo pakken we bijvoorbeeld overstromingen aan door beken opnieuw open te maken en te laten meanderen. Of we leggen overstromingsbekkens aan die het water bij hevige regenval vasthouden en die in periodes van droogte dienst doen als waterreservoir. Erosie gaan we samen met de landbouwers tegen. In ruil voor een vergoeding leggen zij bijvoorbeeld grasstroken aan. Daar bovenop nemen we concrete klimaatmaatregelen om verdere opwarming tegen te gaan. Dat doen we bijvoorbeeld door veengebieden te herstellen, het koolstofgehalte in de bodem te verbeteren en bomen aan te planten.

We waken over de waterkwaliteit door te controleren hoeveel mest landbouwers op hun land gebruiken en sturen bij indien nodig. Dat gebeurt in uitvoering van het mestbeleid, dat we samen uittekenen. Tegelijk ondersteunen en stimuleren we landbouwers om akkers en weiden natuurlijker in te richten zodat er ook plaats is voor biodiversiteit. Zo ontstaan ecologisch waardevolle landschappen en werken we mee aan de realisatie van de Europese en Vlaamse natuur- en milieudoelen.

We stimuleren de circulaire bio-economie en de sociale cohesie in echte plattelandsdorpen.

Onze organisatie werkt innovatief, op een duurzame wijze en is waardengedreven. We werken op een efficiënte, maar klantvriendelijke manier. Daartoe wordt zoveel mogelijk aangestuurd op een digitale dienstverlening.

Ons ondernemingsplan 2020 – 2024 geeft uitvoering aan de beleidsnota's Omgeving en Klimaat van onze Minister vanuit ons verhaal.



Europese Unie heeft het overlegproces opgestart voor de opmaak van een nieuw GLB op te stellen. We werken daarvoor ook de nodige maatregelen uit en brengen deze tot uitvoering. Ook meer thematische Europese beleidslijnen zijn toepasbaar in Vlaanderen zoals aandacht voor bio-economie, voedsel en “smart villages”.

Met een toekomstgericht Vlaams dorpenbeleid dat zich richt op de principes van het BRV willen we de leefbaarheid van dorpen op een geïntegreerde en toekomstgerichte manier verbeteren, waarbij de sociale cohesie versterkt en er ingespeeld wordt op de uitdagingen en trends. Zowel bij de plattelandsbewoner als de stedeling groeit ook het bewustzijn rond het belang van een kwaliteitsvol platteland. Die multifunctionaliteit van het platteland willen we nog meer in de kijker zetten om het ruime publiek te sensibiliseren en het draagvlak voor beleidsacties voor een kwaliteitsvol platteland en open ruimte te laten groeien. Met een vernieuwende aanpak willen we het onderhoud en beheer van landschappen, landschapselementen, blauwgroene verbindingen en de bijhorende samenwerkingsverbanden stimuleren: zowel met de gebruikelijke actoren (lokale besturen, regionale landschappen, natuurverenigingen, landbouwers, private eigenaars), maar even goed met nieuwe actoren en de plattelandsbewoners zelf. Het daadwerkelijk versterken en inrichten van het platteland en de open ruimte vergt meer begeleiding en stimulerende maatregelen.

Met het plattelandbeleid zetten we in op verbreding, circulariteit en innovatie van de plattelandseconomie, die verbonden is met de ruimtelijke ontwikkelingen en de landschapskwaliteit.

Meststoffen zijn waardevolle grondstoffen: fosfaat is van strategisch belang, gelet op de eindige reserves en het beperkt aantal producerende landen; de productie van stikstofmeststoffen is zeer energie-intensief. We versterken de circulaire aanpak van dierlijke mest. Verwerking van mest en andere organische reststromen met het oog op recuperatie van grondstoffen en herintroductie in het productieproces, is hierbij het streefdoel, zodat verontreiniging van het milieu wordt vermeden. Hiervoor ondersteun ik, samen met mijn collega bevoegd voor economie, innovatie en landbouw, verder technologisch onderzoek, ontwikkeling en de opschaling van bewezen technieken, en pleiten we voor een bijsturing van de Europese regelgeving. De verliezen van nutriënten vanuit bemesting en directe verliezen vanuit landbouw naar het oppervlakte- en grondwater zijn nog steeds te hoog. De verschillende Mestactieplannen, die uitvoering geven aan de nitraatrichtlijn, en de stroomgebiedsbeheerplannen, in uitvoering van de Kaderrichtlijn water, hebben de verliezen al sterk teruggedrongen maar de doelstellingen zijn nog niet bereikt. Daarom zullen we op basis van een evaluatie tegen midden 2020, indien noodzakelijk, vanaf 2021 verdere maatregelen nemen om de kloof met het doel verder te dichten. Bij die evaluatie nemen we de governance-aanbevelingen van de adviesraden ter harte. Behalve een evaluatie van de huidige maatregelen, onderzoeken we hoe op maatregelniveau beter kunnen inspelen op de effecten van uitzonderlijke weersomstandigheden. Op vlak van fosfaat identificeren we mogelijke quickwins. Na evaluatie hervormen we het systeem van de nutriënten-emissierechten, zodat het meer bijdraagt aan het realiseren van de doelstellingen op vlak van waterkwaliteit, klimaat en luchtkwaliteit. We onderzoeken de impact van het gebruik van kunstmeststoffen. De advisering van oordeelkundige bemesting en de begeleiding bij de land- en tuinbouwers in Vlaanderen moet de beoogde effectiviteit en efficiëntie nastreven om de waterkwaliteit in lijn te brengen met de Europese doelstellingen. De kwaliteit van de bemestingsadviezen op perceelniveau en de toepassing door de landbouwers wordt verbeterd. We zoeken een manier om een performant en doeltreffend voorlichtings- en begeleidingssysteem op te zetten, onder meer als onderdeel van het flankerend beleid van MAP 6.





De VLM richt de open ruimte zo in dat omwonenden en gebruikers er wel bij varen. We verbinden gemeenten via veilige wandel- en fietspaden, installeren onthaalinfrastructuur en creëren verbindingen die landschappen, water en natuur aan elkaar rijgen.

We verzachten de effecten van klimaatverandering. Zo pakt de VLM bijvoorbeeld overstromingen aan door beken opnieuw open te maken en te laten meanderen. Of we leggen overstromingsbekkens aan die het water bij hevige regenval vasthouden en die in periodes van droogte dienst doen als waterreservoir. Daar bovenop nemen we concrete klimaatmaatregelen om verdere opwarming tegen te gaan. Dat doen we bijvoorbeeld door veengebieden te herstellen, het koolstofgehalte in de bodem te verbeteren en bomen aan te planten.

We richten beheervriendelijk in zodat het beheer achteraf haalbaar is voor de terreinbeheerders.

We nemen maatregelen om een duurzame landbouw te ondersteunen.

We streven naar een stijgend aantal lokale coalities die we begeleiden in onze eigen projecten in de taakuitvoering en naar nog meer uitvoering door andere Vlaamse en lokale partners.

We zorgen voor een personeelsmobiliteit over de diensten heen voor knelpunten. Het kan bijvoorbeeld gaan over landschapsdeskundigen uit de dienst planontwerp die bij pieken in de uitvoering ook als toezichter werken.

#### TACTISCHE RISICO'S/OPPORTUNITEITEN

Oorzaak/drijvende kracht:	Risico/kans:	Gevolg:
Omdat er personeelsbesparingen zijn*	bestaat het risico dat een beperkt aantal nieuwe projecten opgestart kan worden	zodat niet aan de verwachtingen kan voldaan worden en zodat VLM en minister imagoverlies oplopen bij lokale besturen

\* Het intern doorschuiven en uitstellen van taken komt meermaals voor als beheersmaatregel voor risico's van andere doelstellingen waardoor deze drijvende kracht nog kan verzwaren.

#### MIJLPALEN ANKERPUNTEN (INDICATIEF)

2020	2021	2022	2023	2024
Instelling landinrichtingsproject Oudlandpolder		Instelling landinrichtingsproject x (regio West) (koppeling (koppeling))		Instelling landinrichtingsproject y (regio Oost) (koppeling bebouwing)



**2.1.1.2 OOD 1.02 VLM STIMULEERT DE OPMAAK VAN EEN VLAAMSE INVESTERINGSAGENDA VOOR DE OPEN RUIMTE**

**UITDAGINGEN 2020-2024**

Op Vlaams niveau stemmen we de inzet van overheidsinvesteringen in strategische gebieden van de open ruimte beter af. Op basis van de adviezen van de Programmacommissie Landinrichting wordt een gezamenlijke Vlaamse investeringsagenda opgesteld. Op die manier bereiken we in deze gebieden de grootste impact en overstijgen we de sectorale initiatieven die naast mekaar in eenzelfde gebied plaatsvinden.

**TACTISCHE RISICO'S/OPPORTUNITEITEN**

Oorzaak/drijvende kracht:	Risico/kans:	Gevolg:
Omdat de deelnemers aan de programmacommissie ieder de investeringswensen van hun eigen entiteit verdedigen en weinig of geen mandaat hebben om te onderhandelen	Bestaat het risico dat er geen consensus binnen de programmacommissie over een gezamenlijk gedragen investeringsagenda komt	Zodat de programmacommissie geen voorstel voor een Vlaamse investeringsagenda kan voorleggen aan de minister en middelen niet onderling versterkend ingezet worden
Omdat de minister geen of een totaal andere beslissing neemt over de Vlaamse investeringsagenda en de financiering ervan,	bestaat het risico dat de motivatie van de programmacommissie daalt en leden niet meer deelnemen aan de programmacommissie	zodat de samenwerking tussen overheden niet verbeterd en kansen voor efficiëntiewinsten niet benut worden

**MIJLPALEN ANKERPUNTEN (INDICATIEF)**

2020	2021	2022	2023	2024
		Voorstel Vlaamse investeringsagenda is opgemaakt en beleidsmatig gevalideerd	De Vlaamse investeringsagenda is mee ondersteund door fondsen zoals klimaatfonds, BRV-fonds, GLB,...	



Oorzaak/drijvende kracht:	Risico/kans:	Gevolg:
Omdat we voor een vlotte doorstroom van de dossiers afhankelijk zijn van een goede samenwerking met AVT voor schattingen	bestaat het risico dat grondaankopen vertraagd worden	zodat we onze projecten niet tijdig realiseren
Omdat er grote concurrentie is voor grond	bestaat het risico dat de prijzen omhoog gaan	zodat we minder kunnen realiseren
Omdat er een grote financiële afhankelijkheid is voor sommige grondenbanken	bestaat het risico dat grondaankopen vertraagd worden	zodat we onze projecten niet tijdig realiseren

#### MIJLPALEN ANKERPUNTEN (INDICATIEF)

2020	2021	2022	2023	2024
Instrument tijdelijk gebruik voor pachters is beschikbaar				
300 ha verwerving	300 ha verwerving	300 ha verwerving	300 ha verwerving	300 ha verwerving
10% ruil	10% ruil	10% ruil	10% ruil	10% ruil
betaalbare en maatschappelijk aanvaardbare methodiek eigenaars- en gebruikersvergoeding is vastgesteld en functioneel (instrumentendecreet)	elementair vergoedingenloket is beschikbaar op website VLM  ondersteunende module 'berekening gebruikersvergoeding' is operationeel			Definitief digitaal vergoedingenloket is operationeel (als onderdeel van loket landinrichting)
			Ondersteunende toepassingen PAD (administratieve module herverkaveling) en HERT (herverkaveling) zijn volledig operationeel	Digitaal e-voorkeurloket is operationeel



Oorzaak/drijvende kracht:	Risico/kans:	Gevolg:
besluitvorming voor goedkeuring ID		
Omdat er nog geen duidelijkheid is over het extra personeel voor nieuwe taken tgv de goedkeuring van het ID	bestaat het risico dat we geen bijkomend personeel krijgen	zodat we het ID niet kunnen waarmaken
Omdat de complexiteit van onze projecten en in de projectomgeving toeneemt	Bestaat het risico dat onze projecten meer inzet vragen en vertragen	Zodat de doorlooptijden onvoldoende of niet dalen

#### MIJLPALLEN ANKERPUNTEN (INDICATIEF)

2020	2021	2022	2023	2024
Evaluatie decreet landinrichting is voorgesteld in parlement	Aanpassing decreet en uitvoeringsbesluit landinrichting is doorgevoerd conform aanbevelingen evaluatie			Tweede evaluatie landinrichting is voorbereid en toont dalingen in doorlooptijd
	financiële stromen ruilverkaveling en landinrichting zijn vereenvoudigd			
Besluitvorming instrumentendecreet is ondersteund	Instrumenten instrumentendecreet zijn inzetbaar		Eventuele voorstellen tot optimalisatie instrumentendecreet zijn geformuleerd op basis van de eerste ervaringen	
	Watergevoelige Open Ruimte Gebieden fase 1 in uitbetaling	Watergevoelige Open Ruimte Gebieden fase 2 in uitbetaling	Watergevoelige Open Ruimte Gebieden fase 3 in uitbetaling	Watergevoelige Open Ruimte Gebieden fase 4 in uitbetaling





programma's kunnen worden uitgewerkt in het Open Ruimte Platform, zoals programma Water-Land-Schap2.0 (blue deal) en programma Landschapsparken

**TACTISCHE RISICO'S/OPPORTUNITEITEN**

Oorzaak/drijvende kracht:	Risico/kans:	Gevolg:
Omdat de structurele verankering van het open ruimte platform afhangt van de samenwerking van vele partners	Bestaat het risico dat andere partners dit niet even sterk ondersteunen als VLM	Zodat de structurele verankering onvoldoende wordt gedragen
Omdat niet alle programma's op gang getrokken worden door VLM zelf	Bestaat het risico dat er onvoldoende programma's effectief opstarten	Zodat er geen versnelling op terrein komt voor bepaalde thema's

**MIJLPALEN ANKERPUNTEN (INDICATIEF)**

2020	2021	2022	2023	2024
Open Ruimte Platform XL gaat van start en planning programma's is afgestemd met beleid		Werking Platform XL is tussentijds geëvalueerd en bijgestuurd		Werking Platform XL is geëvalueerd
Programma's voedsellandschappen (koppeling klimaat, natuur en landbouwtransitie) en op(en)ruimen (koppeling BRV) gaan van start	Programma's landschappen (koppeling landschapsparken) en grondzaken (koppeling koolstofopslag) gaan van start	Programma's <del>groen blauwe netwerken (koppeling BRV en natuurbeleid)</del> en luwte-oases (koppeling natuurbeleid en gezondheid) gaan van start	Nieuwe programma's zijn verkend en afgestemd met beleid	Resultaten lopende programma's zijn gemonitord en hebben tot bijstelling programmawerking geleid
	Programma Water-Land-Schap is structureel verankerd in CIW2.0			

Tabel met opmaak



MIJLPALLEN ANKERPUNTEN (INDICATIEF)

2020	2021	2022	2023	2024
	Er is een structureel afsprakenkader rond flankerend beleid met infrastructuurpartners			Het afsprakenkader is geëvalueerd en eventueel bijgesteld
Aanpak en keuze thema's inrichtingsnota's is afgestemd met kabinet				
	Er is een instrumentafweging rond flankerend beleid IHD en energiebeleid	inrichtingsnota flankerend beleid IHD en inrichtingsnota energiebeleid zijn vastgesteld		
		Er is een instrumentafweging rond oeverzones en rond erosie	inrichtingsnota erosie en inrichtingsnota oeverzones zijn vastgesteld	
			Er is een inrichtingsnota rond beleidsthema x vastgesteld	De inrichtingsnota's zijn geëvalueerd en eventueel bijgesteld

2.1.2.3 OOD 2.03 VLM ONTWIKKELT ACTIEF EEN AANPAK NAAR GEMEENTEN OM HEN BIJ DE UITVOERING VAN DE BOUWSHIFT EN LOKALE KLIMAATPLANNEN TE ONDERSTEUNEN

UITDAGINGEN 2020-2024

Het decreet Landinrichting beoogt de betrokkenheid van lokale besturen te verhogen en de realisaties op het terrein te versnellen door lokale besturen de mogelijkheid te bieden om de instrumentenkoffer in te zetten voor de realisatie van hun plannen, programma's en projecten.



2020	2021	2022	2023	2024
uitgaven VLM zijn in evenwicht	en uitgaven VLM zijn in evenwicht	uitgaven VLM zijn in evenwicht	uitgaven VLM zijn in evenwicht	en uitgaven VLM zijn in evenwicht

#### HOOFDPROCESSEN EN MIDDELEN

TYPE PROJECTEN	INZET VTE	INZET € MIDDELEN	DUIDING (FACULTATIEF)
Inrichtingsnota	+	Bijkomende middelen nodig voor begeleidingsteam spoor 2	Op korte termijn verhoogde inzet nodig voor inhoudelijke voorbereiding en onderhandeling. Dit moet op langere termijn evolueren naar opdrachten waarvoor werkingsmiddelen VLM betaald worden
Beheervisie	=		Op dit spoor wordt nagenoeg niet ingezet en we stellen voor dit zo houden

#### 2.1.2.4 OOD 2.04 VLM ONTWIKKELT ACTIEF EEN AANBOD ROND GRONDMOBILITEIT NAAR LOKALE BESTUREN

##### UITDAGINGEN 2020-2024

We vergroten de aanwezigheid van VLM op de grondmarkt. VLM heeft heel wat expertise op het vlak van gronden, communicatie met eigenaars en gebruikers, onderhandelingen rond aankoop en ruil, die ook inzetbaar kan worden gemaakt voor lokale besturen tegen betaling. Ook op die manier zouden we een versnelling kunnen tot stand brengen in open ruimte realisaties. Hierbij ontwikkelt VLM ook een specifiek aanbod rond het sluiten van lokale grondenbanken voor bebossing of voor het sluiten van bebossingsovereenkomsten met particulieren in het kader van boscompensatieplicht van lokale besturen.



## **2.1.3 SOD 3.00 VLM VERSTERKT VIA PARTNERSCHAPPEN MET LANDBOUWERS EN ANDERE GRONDGEBRUIKERS HET MULTIFUNCTIONEEL GEBRUIK VAN DE OPEN RUIMTE**

### **2.1.3.1 OOD 3.01. VLM VERSTERKT DE GROENBLAUWE STRUCTUUR IN DE OPEN RUIMTE EN HET LANDSCHAP DOOR EEN KWALITEITSVOLLE EN EFFICIENTE IMPLEMENTATIE EN UITVOERING VAN HET VRIJWILLIG NATUUR-, MILIEU EN LANDSCHAPSBEHEER**

#### UITDAGINGEN 2020-2024

Landbouwers en grondgebruikers kunnen meer verantwoordelijkheid opnemen om de soortenrijkdom, de landschappelijke en milieukwaliteit te behouden, te herstellen en te verbeteren. Beheerovereenkomsten zijn een interessant en krachtig instrument om dat te realiseren.

We zetten beheerovereenkomsten in binnen weloverwogen beheergebieden die beleidsmatig en wetenschappelijk onderbouwd zijn.

We zorgen dat de beheerovereenkomsten coherent zijn met de groene architectuur (conditionaliteiten en ecoregelingen) van het GLB na 2020.

VLM werkt met een team van 30 bedrijfsplanners voor het aan de man brengen van BO's.

De implementatie van de beheerovereenkomsten gebeurt tijdig, correct én overeenkomstig de GLB verordeningen en de Vlaamse wetgeving zodat financiële sancties vermeden worden. De uitvoering van de processen gebeurt digitaal. De IT applicaties BOA en het e-loket BO zijn actueel, performant en klantgericht. We meten de tevredenheid bij landbouwers en grondgebruikers over onze dienstverlening.

We bevorderen samenwerking tussen landbouwers en landbouwers en andere plattelandsactoren d.m.v. gebiedsgerichte initiatieven tussen landbouwers of projecten met landbouwers en verschillende plattelandsactoren. Met andere entiteiten (INBO, ANB,..) en plattelandsactoren stemmen we af over taken rond begeleiden, draagvlakverbreding, communicatie, kennisopbouw-, transfer, het opvolgen van de effecten,

...





### MIJLPALEN ANKERPUNTEN (INDICATIEF)

2020	2021 <sup>1</sup>	2022	2023	2024
Beheerovereenkomsten (BO)	Transitiejaar enkel verlengingen	21.133.330	21.133.330	21.133.330
Samenwerking tussen landbouwers		300.000	300.000	400.000
Vaststellingen met financieel gevolg		0	0	0
Metten van tevredenheid dienstverlening				
- Digitaal				1
- Werking bedrijfsplanners				1
Samenwerking tussen landbouwers en andere actoren		300.000	300.000	400.000

### HOOFDPROCESSEN EN MIDDELEN

HOOFDPROCES	INZET VTE	INZET € MIDDELEN	DUIDING (FACULTATIEF)
Beheren van beheerovereenkomsten	=	+	versterken middelen

<sup>1</sup> Alle budgetten zijn indicatief en onder voorbehoud van goedkeuring door de VR.



Oorzaak/drijvende kracht:	Risico/kans:	Gevolg:
Omdat de instrumenten BO GLB en BO NGLB dezelfde naam hebben, doch een andere definitie	bestaat het risico dat EU-bepalingen inzake het vrijwillig toepassen van meerjarige verbintenissen (GLB) naar de achtergrond verdwijnt ...	<p>zodat er maatregelen/vergoedingen worden voorzien die niet in lijn zijn met EU wetgeving (steun aan landbouwers)</p> <p>zodat er vergoedingen niet gecertificeerd door de instantie zoals bedoeld in het GLB</p> <p>zodat de samenhang en inzet van de ontwikkelde maatregelen met de maatregelen uit het GLB niet wordt aangetoond</p>

#### MIJLPALLEN ANKERPUNTEN (INDICATIEF)

2020	2021	2022	2023	2024
		1 actuele catalogus		

#### HOOFDPROCESSEN EN MIDDELEN

HOOFDPROCES	INZET VTE	INZET € MIDDELEN	DUIDING (FACULTATIEF)
BEHEREN VAN BEHEEROVEREENKOMSTEN	=	=	



2020	2021	2022	2023	2024
versterking natuur in programma NI	en VEK voor versterking natuur in programma NI	versterking natuur in programma NI	en VEK voor versterking natuur in programma NI	versterking natuur in programma NI

#### HOOFDPROCESSEN EN MIDDELEN

TYPE PROJECTEN	INZET VTE	INZET € MIDDELEN	DUIDING (FACULTATIEF)
Natuurinrichting	=	+	

#### 2.2.1.2 OOD 4.02 VLM FLANKEERT DE EFFECTEN VAN DE EUROPESE INSTANDHOUDINGSDOELSTELLINGEN OP LANDBOUW

##### UITDAGINGEN 2020-2024

De Habitat- en de Vogelrichtlijn bepalen dat elke Europese lidstaat de noodzakelijke maatregelen moet nemen om de beschermde soorten en habitats op zijn grondgebied duurzaam in stand te houden. In uitvoering van deze richtlijnen zijn aanwijzingsbesluiten opgemaakt met “instandhoudingsdoelen” die zijn opgenomen in het Natura 2000-programma. VLM werkt samen met ANB een IHD-flankerend beleid uit voor landbouwbedrijven die een belangrijke negatieve impact hebben op de realisatie van de instandhoudingsdoelen. Het flankerend beleid vanuit het PAS-actieprogramma maakt onderdeel uit van het IHD-flankerend beleid.

##### TACTISCHE RISICO'S/OPPORTUNITEITEN

Oorzaak/drijvende kracht:	Risico/kans:	Gevolg:
Omdat er een grote werklast is voor de landcommissies als het instrumentendecreet (ID) wordt	bestaat er een risico dat we PAS-dossiers niet tijdig kunnen behandelen	zodat de landbouwbedrijven niet geholpen zijn



## HOOFDPROCESSEN EN MIDDELEN

TYPE PROJECTEN	INZET VTE	INZET € MIDDELEN	DUIDING (FACULTATIEF)
Inrichtingsnota	=		

### 2.2.1.3 OOD 4.03 VLM REALISEERT MEER BOS VIA HET PROGRAMMA BEBOSSING

#### UITDAGINGEN 2020-2024

Uit de beleidsnota Omgeving - *Ik vrijwaar bestaande waardevolle bossen maximaal. Daarnaast zorgen we voor 10.000 ha bosuitbreiding tegen 2030, waarvan 4.000 ha deze legislatuur. Ik leg het initiatief hiervoor mede bij lokale besturen, en realiseer dit samen met verenigingen, burgers, bedrijven en andere geïnteresseerden. Ik voorzie hiervoor een faciliterend beleidskader, voorzie de nodige instrumenten en werk drempels weg. Ik zet in eerste instantie in op de bebossing van niet-beboste gronden in als bos bestemde gebieden of waar mogelijk natuurgebieden, en in tweede instantie in nog passend te bestemmen gebieden. Ik zorg voor een snelle en effectieve boscompensatie en waak erover dat de boscompensatieregeling sluitend blijft.*

VLM draagt structureel bij aan het programma bebossing dat inzet op 4000 ha extra bos tijdens deze legislatuur en 6000 ha extra bos tijdens volgende legislatuur.

Vanuit het programma bebossing zetten we in op:

- het effectief aanleggen van nieuwe klimaatrobuuste bossen op daarvoor beschikbare en geschikte gronden. We werken mee aan de ambitie dat de Vlaamse overheid zelf bossen plant
- het uitwerken van voorstellen voor nieuwe bebossingsprojecten binnen processen van geïntegreerde gebiedsontwikkeling en -inrichting

De ambitie is om, naast Vinderhoutse bossen, twee grotere bebossingsprojecten op te nemen in onze projectenportefeuille.

Deze doelstelling beoogt ook het inzetten van de Vlaamse Grondenbank om te bebossen terreinen vrij te krijgen en waar nodig ruilgronden voor landbouwers ter beschikking te stellen en het inzetten van gronden in eigendom van de Vlaamse overheid. VLM start daartoe een grondenbank Bebossing op.

TACTISCHE RISICO'S/OPPORTUNITEITEN

Oorzaak/drijvende kracht:	Risico/kans:	Gevolg:
Omdat er beperkingen zijn in personeel en budget	bestaat het risico dat VLM het programma bebossing onvoldoende kan invullen	zodat VLM en minister imagooverlies oplopen

MIJLPALEN ANKERPUNTEN (INDICATIEF)

2020	2021	2022	2023	2024
1 mio euro voor grondenbank bebossing is 100% besteed	2 mio euro voor grondenbank bebossing is 100% besteed	2,5 mio euro voor grondenbank bebossing is 100% besteed	2,5 mio euro voor grondenbank bebossing is 100% besteed	in totaal voor 8 mio euro is besteed voor grondenbank bebossing
				in totaal 140 ha bos is gepland in inrichtingsprojecten en andere lokale grondenbanken
				in totaal 240 ha bos is gepland in inrichtingsprojecten en andere lokale grondenbanken
				in totaal voor 250 ha extra bebossing is gepland in ambitieuze bebossingsprojecten



## HOOFDPROCESSEN EN MIDDELEN

TYPE PROJECTEN	INZET VTE	INZET € MIDDELEN	DUIDING (FACULTATIEF)
Grondenbanken			Afhankelijk van de middelen die we ter beschikking krijgen voor personeel en verwerving

## 2.3 ISE WATER

### 2.3.1 SOD 5.00 VLM OPTIMALISEERT DE MAATREGELEN EN INSTRUMENTEN DIE DE NUTRIENTENVERLIEZEN VANUIT DE LAND- EN TUINBOUW NAAR HET OPPERVLAKTEWATER, GRONDWATER EN LUCHT VERDER DOEN VERMINDEREN

#### 2.3.1.1 OOD 5.01 DE VLM ONDERSTEUNT EEN DUURZAAM, EFFECTIEF EN RESULTAATGERICHT MESTBELEID AFGESTEMD OP DE STROOMGEBIEDBEHEERPLANNEN

##### UITDAGINGEN 2020-2024

VLM zorgt voor de beleidsvoorbereiding en-evaluatie van het mestbeleid om de waterkwaliteitsdoelstellingen te realiseren. Om onderbouwde beleidsvoorstellen te kunnen formuleren, besteden we beleidsmatige onderzoeken aan, rapporteren we over de stand van zaken en analyseren we gegevens vanuit de Mestdatabank en andere bronnen. Resultaten uit onderzoeken en rapporten worden breed gecommuniceerd.

We staan in voor de evaluatie van MAP 6 en de opmaak van MAP 7.

We ondersteunen ook het lucht- en Klimaatbeleid en dragen bij aan en stemmen af met de Stroomgebiedbeheerplannen (CIW) en het landbouwbeleid (GLB).

We zetten een governance structuur op om met verschillende partners in overleg te kunnen gaan.



## HOOFDPROCESSEN EN MIDDELEN

HOOFDPROCES	INZET VTE	INZET € MIDDELEN	DUIDING (FACULTATIEF)
Beleidsondersteuning	=	=	
Opmaak rapporten	=	=	
Aanbesteden onderzoeken	+	=	Te weinig VTE om tijdig onderzoeken te kunnen aanbesteden.

### 2.3.1.2 OOD 5.02 DE VLM STUURT DE BEGELEIDING NAAR DUURZAME BODEM- EN BEMESTINGSPRAKTIJKEN AAN ZODAT LANDBOUWERS OP DE HOOGTE ZIJN VAN DE BEST BESCHIKBARE PRAKTIJKEN

#### UITDAGINGEN 2020-2024

Het regeerakkoord 2019-2024 van de Vlaamse Regering erkent het belang van een performant en doeltreffend voorlichtings- en begeleidingssysteem inzake geïntegreerd bodembeheer en oordeelkundige bemesting. Door het aanbieden van voorlichting en begeleiding beoogt de VLM een transitie in de bedrijfsstrategie en de exploitatie van landbouwbedrijven naar betere milieuprestaties te faciliteren en zo bij te dragen aan een betere water- en bodemkwaliteit. Dit kan zowel door ontbrekende kennis aan te bieden alsook landbouwers de mogelijkheden (tools, advies, ...) te bieden om best beschikbare en innovatieve praktijken toe te passen op maat van hun bedrijfsvoering en ze te betrekken bij de ontwikkeling van nieuwe praktijken. De VLM zal via een aanbesteding aan externe partners de begeleiding van duurzame bemestingspraktijken tot stand brengen. Kennisuitwisseling is hierin heel belangrijk.

#### TACTISCHE RISICO'S/OPPORTUNITEITEN

Oorzaak/drijvende kracht:	Risico/kans:	Gevolg:
Omdat het risico bestaat dat de begeleiders onvoldoende impact hebben	bestaat het risico de landbouwers de begeleiding onvoldoende opnemen in hun bedrijfsvoering	zodat de ingezette middelen onvoldoende renderen



### 2.3.1.3 OOD 5.03 DE VLM BESCHIKT OVER GEGEVENS OM GERICHT TE INFORMEREN EN SENSIBILISEREN, CONTROLEREN EN SANCTIONEREN

#### UITDAGINGEN 2020-2024

Een effectief beleid en effectieve controle start met het verzamelen van correcte, relevante gegevens. Een belangrijk onderdeel van het Mestdecreet is het verzamelen en registreren van de essentiële basisgegevens omtrent het teeltplan, de mestproductie, het transport van mest, mestverwerkingscapaciteiten, opslag van mest, gebruik van mest,... Met MAP 6 zijn bijkomende verplichtingen opgelegd voor de registratie van het kunstmestgebruik, de opvolging van burenenregelingen, de aan- en verkoop van kunstmest door handelaars en het gebruik van debietmeters op mestverwerkingsinstallaties en de burenenregeling. De nodige applicaties worden uitgebouwd en beschikbaar gesteld aan de belanghebbenden. De VLM zet in op kwaliteitsbewaking van de beschikbare gegevens. Via risicolijsten en administratieve controle-acties worden anomalieën in de data opgespoord en mogelijk administratief gesanctioneerd. De informatie kan aanleiding geven tot diepgaandere controles op de bedrijven of op terrein. De uitbouw van een efficiënt datawarehouse is noodzakelijk om deze acties vorm te kunnen geven.

#### TACTISCHE RISICO'S/OPPORTUNITEITEN

Oorzaak/drijvende kracht:	Risico/kans:	Gevolg:
Omdat er mogelijk onvoldoende personeel en middelen beschikbaar zijn	Bestaat het risico dat de nodige applicaties niet tijdig ontwikkeld kunnen worden	Zodat de VLM zijn processen niet naar behoren kan uitvoeren

#### MIJLPALLEN ANKERPUNTEN (INDICATIEF)

2020	2021	2022	2023	2024
Digitale kunstmestregisters beschikbaar op Mestbankloket				
AGR-GPS systeem burenenregelingen operationeel				
	Uitwisseling debietmetergegevens operationeel			
				Operationeel datawarehouse



### 2.3.1.4 OOD 5.04 BELANGHEBBENDEN BESCHIKKEN OVER INFORMATIE EN GEGEVENS OM DE NUTRIENTENSTROMEN TE BEHEREN

#### UITDAGINGEN 2020-2024

De VLM kent tijdig en correct rechten en plichten toe aan de belanghebbenden zodat zij hun bedrijfsgegevens correct kunnen beheren. Daarbij moet geanticipeerd worden op nieuwe beleidsontwikkelingen naar aanleiding van de tussentijdse evaluatie MAP 6 en beleidsvisies zoals opgenomen in de Beleidsnota van de Vlaamse Regering (bvb emissierechten). De VLM zorgt voor een klantgericht, beveiligd Mestbankloket waar de belanghebbenden hun rechten, plichten, hun van toepassing zijnde maatregelen, sancties en eventuele erkenningen kunnen raadplegen. De VLM zet verder in op radicaal digitaal en zorgt ervoor dat de gegevens van het Mestbankloket vlot raadpleegbaar en downloadbaar zijn voor de belanghebbenden en hun volmachthouders via een gebruiksvriendelijke bevragingmodule. De uitbouw van een adequaat datawarehouse is essentieel voor het ontsluiten en rapporteren van (verwerkte) gegevens. Er wordt meer en meer ingezet op dossiergebonden, juridisch sluitende digitale communicatie binnen een beveiligde omgeving.

#### TACTISCHE RISICO'S/OPPORTUNITEITEN

Oorzaak/drijvende kracht:	Risico/kans:	Gevolg:
Omdat er mogelijk onvoldoende personeel en middelen beschikbaar zijn	bestaat het risico dat de nodige applicaties niet tijdig ontwikkeld kunnen worden	de VLM niet tijdig, op een duidelijke manier haar belanghebbenden kan informeren.
Omdat de evaluatie van MAP 6 en het nieuwe MAP 7 kan leiden tot nieuwe beleidsbeslissingen	bestaat het risico dat de VLM zijn toepassingen voor het toekennen van rechten en plichten, de website en het Mestbankloket grondig moet bijsturen	de VLM niet tijdig en correct de belanghebbenden in kennis kan stellen over hun rechten, verplichtingen en daardoor de doelstelling van een betere waterkwaliteit niet gehaald wordt.
Omdat de uitwerking van de GDPR regelgeving zeer arbeidsintensief blijft	bestaat het risico dat er een vertraging in de uitwerking van oa. protocols i.v.m. gegevensuitwisseling optreedt	Zodat niet alle data maximaal gebruikt kunnen worden en de gegevens nodig voor de processen opnieuw opgevraagd moeten worden bij de betrokkenen.





Analyseren en ontsluiten van informatie	=	+	Voor uitbouw van een klantgerichte berichtenbox en bevragingmodule
Toekennen van mestverwerkingscertificaten	=	=	
Beheren van productierechten	+	+	Herziening van systeem van emissierechten (cfr. beleidsnota Vlaamse Regering)
Opvolgen van mestverwerkingsplicht	=	=	
Opvolgen van aangifteplicht	=	=	
Beheren en onderhouden van informatiesystemen	=	=	Bestaande ICT-systemen
Uitvoeren van beleids-, organisatie- en ICT-projecten	+	+	zie ICT-projecten vermeld in deze fiche

### 2.3.1.5 OOD 5.05 ANALYSERESULTATEN LEVEREN INZICHTEN OM OORDEELKUNDIG OM TE GAAN MET NUTRIËNTEN

#### UITDAGINGEN 2020-2024

VLM stelt de nodige middelen beschikbaar aan de land- en tuinbouwers zodat zij hun verplichtingen inzake bodem- en meststalen kunnen opvolgen. De VLM werkt tegen eind 2022 de authentieke Staalnameapplicatie (SNapp) verder uit voor de land- en tuinbouwers. Dit is een centraal platform voor land- en tuinbouwers waar ze hun verplichtingen inzake bodemstalen zowel voor VLM als voor het Departement Omgeving en Departement Landbouw en Visserij kunnen opvolgen. De aanvragen én de resultaten worden via aangepaste 2-wegsbackoffice toepassingen uitgewisseld met de labo's. Landbouwers verwerven de nodige inzichten om oordeelkundig te bemesten volgens het 4J-principe (juiste tijdstip, juiste dosis, juiste mestsoort, juiste bemestingstechniek).

De VLM staat in voor een tijdige communicatie met de betrokken land- en tuinbouwers over de verplichtingen en de daaruit voortvloeiende maatregelen en sancties in het kader van MAP 6. Zij bouwt hiervoor de Toepassing Maatregelen en Sancties (TOMAS) uit tegen januari 2022.

Het erkennen van labo's, de staalnemers vervoerders en het registreren van staalnemers bodem verlopen volledig conform de wettelijke procedures (VLAREL) en het erkenningenloket.

De VLM erkent de mestvoerder-staalmener, en evalueert de ontvangen mestanalyses onmiddellijk, zodat de gebruiker snel zicht heeft op de exacte hoeveelheid nutriënten die gebruikt wordt, en hiermee rekening kan houden bij een oordeelkundige bemesting.



2020	2021	2022	2023	2024
Implementatie regelgeving staalnemers bodem				

#### HOOFDPROCESSEN EN MIDDELEN

HOOFDPROCES	INZET VTE	INZET € MIDDELEN	DUIDING (FACULTATIEF)
Behandelen van bodemstalen	=	+	Extra middelen voor verdere uitbouw SNapp voor bodemstalen ikv Mestdecreet en randvoorwaarden van het GLB (middelen via OIS) Middelen voor de financiële tussenkomst voor fosfaatstalen
Uitvoeren van de nitraatresiducampagne	=	=	
Beheren van maatregelen en/of sancties	+	+	Extra middelen voor de uitbouw van de toepassing voor het beheren van maatregelen en/of sancties
Beheren van erkenningen	+	=	Extra capaciteit voor implementatie en opvolging van nieuwe "erkenningen"
Beheren van metsamenstelling	-	-	Automatisering is gestart
Beheren en onderhouden van informatiesystemen	=	=	Bestaande ICT-systemen
Uitvoeren van beleids-, organisatie- en ICT- projecten	+	+	Zie IT-projecten vermeld in deze fiche



## HOOFDPROCESSEN EN MIDDELEN

HOOFDPROCES	INZET VTE	INZET € MIDDELEN	DUIDING (FACULTATIEF)
Uitvoeren van bedrijfsdoorlichtingen	+	=	Om een voldoende controledruk te realiseren dient het aantal VTE terug op het niveau van begin 2019 gebracht te worden.
Beheren van maatregelen en/of sancties	=	=	
Beheren en onderhouden van informatiesystemen	=	=	Bestaande ICT-systemen
Uitvoeren van beleids-, organisatie- en ICT-projecten	+	+	Zie IT-projecten vermeld in deze fiche



Oorzaak/drijvende kracht:	Risico/kans:	Gevolg:
Omdat de uitwerking van de GDPR regelgeving zeer arbeidsintensief blijft	bestaat het risico dat er een vertraging in de uitwerking van oa. protocols ivm gegevensuitwisseling optreedt.	zodat niet alle beschikbare data gebruikt kan worden om effectiever te controleren.
Omdat er juridische beperkingen verbonden zijn aan andere wetgevingen	bestaat het risico dat niet alle innovatieve technieken toegepast kunnen worden	zodat er suboptimaal gehandhaafd wordt.

#### MIJLPALLEN ANKERPUNTEN (INDICATIEF)

2020	2021	2022	2023	2024
	Applicatie voor opvolgen terreinbezoeken Mestbank (TOA) is operationeel			

#### HOOFDPROCESSEN EN MIDDELEN

HOOFDPROCES	INZET VTE	INZET € MIDDELEN	DUIDING (FACULTATIEF)
Uitvoeren van controles	+	=	
Beheren en onderhouden van informatiesystemen	=	=	Bestaande ICT-systemen
Uitvoeren van beleids-, organisatie- en ICT-projecten	+	+	Zie IT-projecten vermeld in deze fiche





#### MIJLPALLEN ANKERPUNTEN (INDICATIEF)

2020	2021	2022	2023	2024
		Intern boeteprogramma beschikbaar		
		Bezwaarmodule Mestbankloket beschikbaar		
				Boetemodule beschikbaar op Mestbankloket

#### HOOFDPROCESSEN EN MIDDELEN

HOOFDPROCES	INZET VTE	INZET € MIDDELEN	DUIDING (FACULTATIEF)
Beheren van boetes	=	+	voor ontwikkeling boeteprogramma en boetemodule
Behandelen van bezwaren	=	+	voor ontwikkeling bezwaarmodule
Beheren en onderhouden van informatiesystemen	=	=	Bestaande ICT-systemen
Uitvoeren van beleids-, organisatie- en ICT-projecten	+	+	Zie IT-projecten vermeld in deze fiche



MIJLPALLEN ANKERPUNTEN (INDICATIEF)

2020	2021	2022	2023	2024
Voorstel plattelandsinterventies GLB tegen juni	Implementatie plattelandsinterventies GLB tegen dec	Start nieuwe programma periode GLB (o.v.)	Einde programmaperiode PDPOIII	
Certificeringsaudit tegen 15/2	Certificeringsaudit tegen 15/2	Certificeringsaudit tegen 15/2	Certificeringsaudit tegen 15/2	Certificeringsaudit tegen 15/2

HOOFDPROCESSEN EN MIDDELEN

HOOFDPROCES	INZET VTE	INZET € MIDDELEN	DUIDING (FACULTATIEF)
Beheren van gebiedsgerichte maatregelen PDPO III	+	=	Scheiding tussen inhoudelijke opvolging en controle
Ondersteunen en uitvoeren van beleid	=	=	

2.4.1.2 OOD 6.2. DE VALORISATIE VAN BIOMASSARESTSTROMEN, DE PRODUCTIE VAN GEZOND LOKAAL VOEDSEL EN DE VERKENNING VAN NIEUWE MOGELIJKHEDEN VOOR BIO-ECONOMIE OP HET VLAAMSE PLATTELAND RESULTEERT IN INNOVATIEF EN DUURZAAM ONDERNEMERSCHAP IN EEN CIRCULAIRE ECONOMIE

UITDAGINGEN 2020-2024

Bio-economie is een zeer breed thema en omvat biomassa- en voedingsstromen afkomstig uit landbouw, bosbouw, visserij, natuur/landschapsbeheer, enz. Binnen het plattelandsbeleid stellen we plattelandsontwikkeling en omgevingskwaliteit als prioritaire doelstelling, binnen een schaal en intensiteit op basis van de lokale biomassa beschikbaarheid en ecologische en sociaaleconomische voorwaarden.

De beleidsinitiatieven streven een aantal algemene doelstellingen na: de vermindering van afvalproductie op het platteland en het verminderen van nutriëntenverlies uit ecosystemen; maatschappelijke en economische valorisatie van landbouwproducten en landschapsbeheer; en de productie en consumptie van gezonde en lokale voeding mogelijk maken.



## HOOFDPROCESSEN EN MIDDELEN

HOOFDPROCES	INZET VTE	INZET € MIDDELEN	DUIDING (FACULTATIEF)
Ondersteunen en uitvoeren van beleid	=	=	
Begeleiden en ondersteunen van plattelandsinitiatieven	=	=	

### 2.4.1.3 OOD 6.03 DE VERSTERKING VAN DORSPARTICIPATIE EN DE ONTWIKKELING VAN DORPSHUIZEN EN -RUIMTEN OP MAAT VAN DE LOKALE AMBITIES RESULTEERT IN LEEFBARE EN LEVENDIGE DORPEN

#### UITDAGINGEN 2020-2024

Dorpen maken inherent deel uit van het platteland. Een dorp staat al lang niet meer “op zichzelf” en niet alle basisvoorzieningen om te wonen en te leven in elk dorp zijn nog aanwezig. De ontwikkelingen van dorpen kan de komende jaren niet los gezien worden van het ruimtelijk ontwikkelingsperspectief dat deze kern heeft op basis van zijn knooppuntwaarde en de nabijheid van voorzieningen, zoals voorzien in het Beleidsplan Ruimte Vlaanderen. Afhankelijk van de locatie van het dorp in Vlaanderen zijn er gedifferentieerde ontwikkelingskansen.

Gezien de veelheid en de verscheidenheid aan uitdagingen, en gezien de samenhang van meerdere thema's, is er een groeiende aandacht bij besturen om dorpen en landelijke kernen integraal te benaderen (over de vele beleidsdomeinen heen), met aandacht voor het fysieke dorp (dorpsruimte), dorpsontmoeting (dorpshuis) en de verbondenheid met het dorp als leefgemeenschap (dorpsparticipatie). We gaan na hoe we de bestaande subsidies en oproepen kunnen optimaliseren om lokale projecten voor duurzame dorpsontwikkeling, vernieuwende vormen van gemeenschapsvorming op/met het platteland en langdurig volgehouden participatie-initiatieven te stimuleren en volop kansen te geven.

Een beleid op vlak van open ruimte afgestemd op zijn dorpen, investeren in dorpsruimten en -huizen vraagt visie en kennis. VLM neemt initiatieven om de realisaties op het terrein van dit beleid te ondersteunen. Met workshops, lezingen, studiedagen en sensibiliseringacties, vertalen we de wetenschappelijke studies, theoretische benaderingen én het beleid op verschillende niveaus, naar lokaal toepasbare inzichten.



## HOOFDPROCESSEN EN MIDDELEN

HOOFDPROCES	INZET VTE	INZET € MIDDELEN	DUIDING (FACULTATIEF)
Ondersteunen en uitvoeren van beleid	=	=	
Begeleiden en ondersteunen van plattelandsinitiatieven	=	=	

### 2.4.1.4 OOD 6.04. LANDSCHAPSKWALITEIT WORDT VERSTERKT DOOR EEN VERBETERDE ORGANISATIE VAN HET LANDSCHAPSONDERHOUD EN DE SENSIBILISERING VOOR EEN MULTIFUNCTIONEEL PLATTELAND

#### UITDAGINGEN 2020-2024

Met een vernieuwende aanpak willen we het onderhoud en beheer van landschappen, landschapselementen, blauwgroene verbindingen en de bijhorende samenwerkingsverbanden stimuleren: zowel met de gebruikelijke actoren (lokale besturen, regionale landschappen, natuurverenigingen, landbouwers, private eigenaars), maar even goed met nieuwe actoren en de plattelandsbewoners zelf. Het daadwerkelijk versterken en inrichten van de open ruimte vergt meer begeleiding en stimulerende maatregelen.

We versterken het duurzaam landschapsonderhoud en –beheer in Vlaanderen met het oog op zichtbare resultaten op het terrein, een verbeterde omgevingskwaliteit en het opvangen van de gevolgen van klimaatveranderingen. Diverse partners werken samen aan een duurzaam landschap voor iedereen én vormen gebiedscoalities om de landschapskarakteristieken van hun streek te versterken. Dit impliceert organisatorische systemen om de samenwerking op te starten, te bevorderen en te bestendigen. Ook alternatieve aanvullende financieringssystemen horen bij deze vernieuwde aanpak: hoe kunnen we de overheidsmiddelen voor open ruimte beheer aanvullen met andere middelen afkomstig van terugverdieneffecten of van fondsen gevoed door bedrijfswereld, private personen, streekorganisaties enz.

We sensibiliseren het ruime publiek rond een kwaliteitsvol platteland en open ruimte, en vergroten op die manier het draagvlak voor het landschapsbeheer. We activeren doelgroepen voor de troeven van de open ruimte en het platteland: Het platteland en zijn bewoners schakelen we actief in bij het beheer en onderhoud van het landschap en de groenblauwe netwerken. Op die manier krijgen ze zelf “eigenaarschap” over hun leefomgeving.





## 2.5 KLIMAAT

### 2.5.1 SOD 7.00 KLIMAATMAATREGELEN ZIJN ZICHTBAAR IN VLM- REALISATIES IN DE OPEN RUIMTE EN IN DE VLM-WERKING

#### 2.5.1.1 OOD 7.01 VLM VERHOOGT HAAR INZET VOOR HET KLIMAAT OP STRUCTURELE WIJZE IN DE WERKING VAN HAAR UITVOERENDE ACTIVITEITEN.

##### UITDAGINGEN 2020-2024

VLM geeft uitvoering aan het Vlaams klimaatbeleid via het realiseren van maatregelen uit het Vlaams Energie en klimaatplan (VEKP) 2021-2030 en het (ontwerp) Vlaams Klimaatadaptatieplan 2021-2030. Voor een aantal mitigerende klimaatacties uit het VEKP 2021-2030 (binnen de sectoren 'Landbouw' en 'LULUCF') is VLM aangeduid als trekker en zet hier actief op in:

- o Minder emissies bij mestopslag en mastmanagement: aspect regelgeving, begeleiding en advisering
- o Minder bodememissies door verhoogde stikstofefficiëntie: aspect regelgeving, begeleiding en advisering
- o Evaluatie en hervorming (NER) in functie van bijdragen aan doelstellingen klimaat, water- en luchtkwaliteit
- o GLB na 2020: acties met betrekking tot beheerovereenkomsten en plattelandsbeleid

VLM zorgt ervoor dat bij de voorbereiding en uitvoering van haar inrichtingsprojecten een aantal algemene klimaat gerelateerde principes (ruimte voor water en groen, waterinfiltratie, ontharden waar mogelijk, behoud bos en grasland, inzetten op opbouwen koolstofvoorraad...) op systematische basis worden toegepast. Dit zal resulteren in diverse realisaties:

- o VLM zorgt voor bosuitbreiding via LI, RVK, NI
- o VLM zorgt voor extra behoud/vernatting van wetlands via LI en NI
- o VLM zorgt voor extra ontharding via LI, RVK en NI
- o VLM springt omzichtig om met de balans van landgebruik (LULUCF: bos/gras/akker/wetlands, verharding) in het kader van LI, RVK en NI
- o VLM zorgt voor extra waterberging (bufferbekkens ...) via LI, RVK en NI
- o VLM zorgt voor extra groen-blauwe dooradering van steden en dorpen via LI
- o VLM zorgt voor extra fiets- en/of wandelwegen (zodat burgers de auto meer laten staan) via LI, RVK en NI
- o VLM draagt bij tot een vermindering van gebruik van kunstmest en een hogere stikstofefficiëntie
- o VLM stimuleert de circulaire bio-economie op het platteland

VLM (Dienst Grondzaken) zorgt mee voor de inplanting van windmolens via een VLM-brede screening naar eigendom met potentie voor inplanting (en transportinfrastructuur van groene energie).

heeft opmaak toegepast: Lettertype:

heeft opmaak toegepast: Lettertype:



Platteland	=	=	
------------	---	---	--

### 2.5.1.2 OOD 7.02 VLM MONITORT HAAR KLIMAATGERELATEERDE ACTIVITEITEN EN COMMUNICEERT HIEROVER

#### UITDAGINGEN 2020-2024

VLM registreert haar klimaat gerelateerde activiteiten met betrekking tot klimaatadaptatie en klimaatmitigatie en kwantificeert de impact van deze activiteiten voor zover mogelijk. Ze stemt hiervoor af, indien relevant, met andere entiteiten van het beleidsdomein.

VLM communiceert intern en extern over haar klimaat gerelateerde resultaten en toont op deze wijze aan dat de maatregelen in de open ruimte een aanzienlijke impact hebben op klimaatadaptatie en -mitigatie.

#### TACTISCHE RISICO'S/OPPORTUNITEITEN

Oorzaak/drijvende kracht:	Risico/kans:	Gevolg:
Omdat er personeelsbesparingen zijn	Bestaat het risico dat er weinig of niet wordt gemonitord en gecommuniceerd	Zodat VLM zich zowel intern als extern niet kan positioneren als een organisatie die meewerkt aan de klimaatproblematiek

#### MIJLPALEN ANKERPUNTEN (INDICATIEF)

2020	2021	2022	2023	2024

#### HOOFDPROCESSEN EN MIDDELEN

TYPE PROJECT	INZET VTE	INZET € MIDDELEN	DUIDING (FACULTATIEF)
Landinrichting	=	=	



Oorzaak/drijvende kracht:	Risico/kans:	Gevolg:
Omdat bespaard wordt in werkingsmiddelen	Bestaat het risico dat de duurzaamheidsnormen voor overheidsopdrachten onvoldoende of niet toepasbaar zijn	Zodat onvoldoende kan gewerkt worden aan duurzame overheidsopdrachten
Omdat er personeelsbesparingen zijn	Bestaat het risico dat onvoldoende capaciteit voorhanden is om expertise op te bouwen en/of acties op touw te zetten	Zodat onvoldoende kan gewerkt worden aan duurzame overheidsopdrachten en sensibiliseringsacties voor het personeel

#### MIJLPALLEN ANKERPUNTEN (INDICATIEF)

2020	2021	2022	2023	2024
Inventaris eigen kantoorgebouwen is overgemaakt aan HFB				Het beheer van de VLM-kantoorgebouwen in Brugge en Herentals is overgedragen aan Het facilitair bedrijf
8 te vervangen voertuigen door elektrische voertuigen*	3 te vervangen voertuigen door elektrische voertuigen*	4 te vervangen voertuigen door elektrische voertuigen*	3 te vervangen voertuigen door elektrische voertuigen*	3 te vervangen voertuigen door elektrische voertuigen*

\*Bepaald op basis van vervangingsbeleid voorzien in vervoersbehoefteplan en onder voorbehoud van voldoende budget

#### HOOFDPROCESSEN EN MIDDELEN

HOOFDPROCES	INZET VTE	INZET € MIDDELEN	DUIDING (FACULTATIEF)
Verzorgen van facilitaire ondersteuning	-	=	Centralisatie zou minder tijdsinzet van VLM-



## 2.6 OMGEVINGSBELEID

### 2.6.1 SOD 8.00 BIJDAGEN AAN HET OMGEVINGSBELEID

#### 2.6.1.1 OOD 8.1 DE OMGEVINGSDOELSTELLINGEN WORDEN GEREALISEERD DOOR EEN BIJDRAGE VAN VLM AAN DE VOORBEREIDING, UITVOERING EN EVALUATIE VAN HET BELEID

##### UITDAGINGEN 2020-2024

We dragen als entiteit van het beleidsdomein Omgeving bij aan de voorbereiding, uitvoering en evaluatie van het beleid om de omgevingsdoelstellingen te kunnen helpen realiseren. Om dit te kunnen uitvoeren, nemen we deel aan de diverse overlegfora en platformen die in dat kader zijn opgezet.

We zorgen ervoor dat onze kennis en instrumenten in deze overlegfora mee onderdeel uitmaken van de voorstellen en aanbevelingen die bijdragen aan de omgevingsdoelstellingen. We denken hierbij aan de bijdragen in het kader van de BBT-cyclus, overlegfora in het kader van de uitvoering van het Beleidsplan Ruimte (BRV), het Energie- en Klimaatplan, het Klimaatadaptatieplan, de Stroomgebiedbeheerplannen (CIW), de voorbereiding en implementatie van het GLB na 2020, ... en ook aan de European Green Deal (Farm to Fork Strategy), de Biodiversiteitsstrategie 2030, het Cohesiebeleid, Green Blue Infrastructure, ...

##### TACTISCHE RISICO'S/OPPORTUNITEITEN

Oorzaak/drijvende kracht:	Risico/kans:	Gevolg:
Omdat VLM onvoldoende inzet op de voorbereiding en uitvoering van het beleid	Bestaat het risico dat VLM geen bijdrage realiseert aan de omgevingsdoelstellingen	zodat de omgevingskwaliteit in Vlaanderen niet verbetert

##### MIJLPALLEN ANKERPUNTEN (INDICATIEF)

2020	2021	2022	2023	2024
Omzetting beleidsnota in meerjarenplan	Voor VLM belangrijke punten uit GLB worden goedgekeurd			Voorbereiding in steek Regeerakkoord en Beleidsnota 2025 - 2029





-Security & Risk – Information Security

De directieraad bekijkt welke de belangrijkste aspecten zijn die verder geoptimaliseerd moeten worden om een maturiteitscore 3 te halen en zet deze uit in een actie-roadmap rekening houdende met de beschikbare middelen en in functie van prioriteiten.

De meting kan herhaald worden<sup>2</sup> eind 2022 in functie van bijsturing en eind 2024 om na te gaan in welke mate de doelstelling is gehaald.

In een latere fase (en indien haalbaar inzake beschikbare resources) kunnen eventueel volgende IT-scores gemeten worden:

Strategy Execution

Data and Analytics

Security & Risk – IAM

TACTISCHE RISICO'S/OPPORTUNITEITEN

Oorzaak/drijvende kracht:	Risico/kans:	Gevolg:
Omdat de vraag naar IT-projecten steeds groter is dan de beschikbare middelen	bestaat het risico dat er weinig tijd/budget over blijft om te werken aan structurele verbetering van de maturiteit	zodat de beoogde maturiteitsverhoging niet wordt bereikt
Omdat ook in de beleidsafdelingen personeelsbeperkingen zijn	bestaat het risico dat het verhogen van de digitale maturiteit geen prioriteit is	zodat de beoogde maturiteitsverhoging niet wordt bereikt
Omdat de leiding van de afdeling IG opgesplitst wordt in strategische en operationele leiding	bestaat de kans dat er meer aandacht/tijd gaat naar de strategische projecten	zodat er meer ingezet zal worden op het verbeteren van het maturiteitsniveau

<sup>2</sup> Indien geen overeenkomst met Gartner kan dit ook met andere tools om dezelfde aspecten te meten.

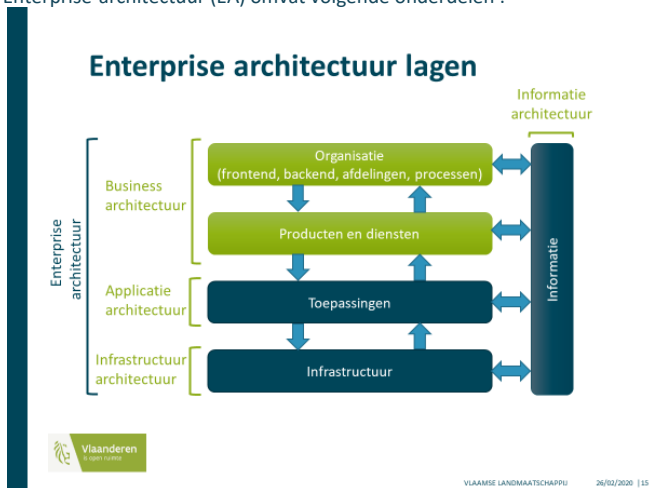


## 2.7.1.2 OOD 9.02 VLM BOUWT HAAR ENTERPRISE-ARCHITECTUUR OMGEVING VERDER UIT.

### UITDAGINGEN 2020-2024

Om klaar te zijn voor de toekomstige digitale uitdagingen en data-gedreven beleid en -uitvoering, is het noodzakelijk om de vele informatie die binnen VLM beschikbaar is te integreren/koppelen in een transparante Enterprise Architectuur.

Enterprise-architectuur (EA) omvat volgende onderdelen :



In 2017 is in samenwerking met Loqutus en vertegenwoordigers van de verschillende afdelingen een studie over de uitwerking van een businessarchitectuur gemaakt.<sup>3</sup>

Momenteel worden in het kader van het project "inkanteling Orafin" de financiële processen in kaart gebracht en geoptimaliseerd. Hiervoor zijn eind 2019 3-jarige licenties aangekocht voor een nieuwe ARIS versie (ARIS Connect).

<sup>3</sup> Zie de verschillende onderdelen (interne SP VLM):  
[Architectuur visie v2](#)  
[Business architectuur governance v1.2](#)  
[Business architectuur methodiek v2](#)  
[Business architectuur Plan van Aanpak uitrol v1.0](#)



Oorzaak/drijvende kracht:	Risico/kans:	Gevolg:
Omdat processen worden aangepast of nieuwe processen worden opgestart zonder terugkoppeling naar of afstemming met de centrale procesbibliotheek	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. bestaat het risico dat de mogelijke impact op andere processen niet in kaart wordt gebracht en de procesdocumentatie niet op to date is</li> <li>2. bestaat het risico dat de scope van een IT-project onvoldoende is bepaald</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. zodat andere processen negatief kunnen beïnvloed worden en het procesverloop onduidelijk is voor andere medewerkers</li> <li>2. zodat resources en tijd voor een IT-project onvoldoende kan worden ingeschat en dat de impact op andere applicaties niet altijd duidelijk is</li> </ol>
Omdat er onvoldoende capaciteit beschikbaar is bij de businessafdelingen	bestaat het risico dat de processen onvolledig of later dan voorzien in kaart gebracht worden	zodat bepaalde opportuniteiten niet opgemerkt worden of efficiëntiewinsten onvoldoende kunnen gerealiseerd worden
Omdat er een beperking is op het aantal personeelsleden	bestaat het risico dat er geen geschikte interne medewerker wordt gevonden om de rol van enterprise architect op te nemen en dat er ook geen extern wordt aangeworven	waardoor een belangrijke meerwaarde van de uitbouw van EA niet wordt benut en deze beperkt wordt tot louter inventarisatie.

MIJLPALLEN ANKERPUNTEN (INDICATIEF)

2020	2021	2022	2023	2024
Governance business architectuur is uitgewerkt en rollen zijn toegekend				
Prioritaire financiële processen zijn gedocumenteerd	Alle financiële processen zijn gedocumenteerd	Alle kernprocessen zijn gedocumenteerd	Alle processen zijn gedocumenteerd	
Organisatiestructuur is gedocumenteerd in de procesbibliotheek		Applicatie-infrastructuur is gedocumenteerd		Processen en applicaties en informatie zijn gekoppeld



Naast digitale expertise worden voor de medewerkers van AIG andere competenties belangrijker. Anderzijds is het ook noodzakelijk dat businessmedewerkers een minimale digitale kennis kunnen opbouwen zodat ze beter de mogelijkheden begrijpen. Het vormingsbeleid van VLM laat medewerkers groeien naar de juiste profielen voor deze VUCA<sup>5</sup>-wereld.

VLM neemt actief deel aan de Omgevingsinformatiesamenwerking (OIS) en is vertegenwoordigd zowel in de stuurgroep als in alle werkgroepen. De juiste vertegenwoordigers<sup>6</sup> van VLM zien digitale mogelijkheden voor samenwerking en data-uitwisseling en zorgen voor een goede doorstroming binnen VLM.

Creatieve en innovatieve VLM medewerkers volgen ontwikkelingen op de markt en bij andere VO-entiteiten, in het bijzonder HFB, AIV en dept LV en zoeken actief naar digitale mogelijkheden die de klantenervaring en de kosten efficiëntie ten goede komen.

Binnen VLM zijn er heel wat medewerkers die interesse hebben in en kennis hebben van digitale ontwikkelingen en systemen. We zetten een methode op om de innovatiekracht van deze medewerkers mee in te schakelen bij de uitbouw van onze digitale en datagedreven werking.

#### TACTISCHE RISICO'S/OPPORTUNITEITEN

Oorzaak/drijvende kracht:	Risico/kans:	Gevolg:
Omdat er personeelsbeperkingen zijn (beleidsafdelingen en AIG)	Bestaat het risico dat het opvolgen van en terugkoppelen uit het OIS geen prioriteit is	Waardoor VLM onvoldoende op de hoogte is van ontwikkelingen bij andere entiteiten en hierdoor mogelijkheden tot samenwerking niet ziet.
Omdat de HR-dienst sterk verminderd is in aantal medewerkers	bestaat het risico dat er weinig tijd over blijft om het project duurzaam ontwikkelen te ondersteunen	Wat een belangrijk kwaliteitsverlies zou betekenen
Omdat de vormingsbudgetten op VLM-niveau aanzienlijk verminderd zijn	Bestaat het risico dat de noodzakelijke budgetten voor implementatie van het AIG-	Waardoor verwachtingen bij de medewerkers niet kunnen worden ingelost en de afdeling

<sup>5</sup> VUCA =

- Volatility (turbulent en vluchtig),
- Uncertainty (onzeker),
- Complexity (complex)
- Ambiguity (dubbelzinnig, vaag)

<sup>6</sup> OOD 8.2 (EA) voorziet de aanstelling van een procesbeheerder per kern- of ondersteunende afdeling die de afdeling ondersteunt bij procesbeschrijvingen en –optimalisaties en die een helikopterzicht heeft op de processen en data binnen zijn of haar afdeling.





## 2.7.1.4 OOD 9.04 VLM OPTIMALISEERT HAAR PMO-WERKING VOOR DIGITALE PROJECTEN OM MET DE BESCHIKBARE RESOURCES EFFICIENTIEWINSTEN TE BOEKEN

### UITDAGINGEN 2020-2024

De vraag naar digitalisering overstijgt steeds de beschikbare mensen en budgetten. Het komt er dus op neer om de beschikbare resources optimaal te benutten. In uitvoering van het strategisch informaticaplan STIP 2015-2018 zijn diverse processen en tools uitgewerkt.

Een verdere optimalisatie biedt efficiëntiewinsten vnl. inzake opvolging, projectwerking, scoopbewaking en tijdsinzet. Vlottere uitvoering van digitaliseringsprojecten geeft ruimte voor een hogere digitaliseringsgraad. Daarnaast bieden ook de ICT-organisatie audit die Audit Vlaanderen in 2019 heeft uitgevoerd een aantal aanbevelingen en is er in 2019 door AIG een maturiteitsmeting rond PMO gebeurd, die ook een aantal aanbevelingen formuleerde.

### TACTISCHE RISICO'S/OPPORTUNITEITEN

Oorzaak/drijvende kracht:	Risico/kans:	Gevolg:
Omdat de vraag naar IT-projecten steeds groter is dan de beschikbare middelen	bestaat het risico dat er weinig tijd/budget over blijft om te werken aan structurele verbetering van PMO	zodat er weinig of geen efficiëntiewinsten zijn.
Er is onvoldoende samenwerking tussen entiteiten	waardoor het risico bestaat dat de "lessons learned" niet kunnen uitgewisseld worden	zodat er meer tijd gestoken moet worden om zelf PMO-systemen uit te bouwen of dat meer beroep moet worden gedaan op externe consultancy
Indien systemen onvoldoende actueel gehouden worden door de betrokken VLM-medewerkers	bestaat het risico dat er onvoldoende zicht is op het verloop van projecten	zodat er onjuist wordt gerapporteerd en onjuiste beslissingen worden genomen

### MIJLPALLEN ANKERPUNTEN (INDICATIEF)

	2020	2021	2022	2023	2024
Projectmedewerkers nemen (deels) een rol als projectleider op					



Beheren van projectportfolio	=		Aanvankelijk vertraging waarna efficiëntere projectwerking
Initiëren en voorbereiden van beleids-organisatie- of ICT-projecten	=	+	Software in functie van daling inzet VTE P&P, betere en snellere rapportering
Ondersteunen van een project	=		Aanvankelijk vertraging waarna efficiëntere projectwerking
uitvoeren van beleids-, organisatie- of ICT-project	=		Aanvankelijk vertraging waarna efficiëntere projectwerking

**2.7.1.5 OOD 9.05 BIJ DE PRIORITERING IN DE PLANNING VAN IT-PROJECTEN WORDT BIJZONDERE AANDACHT GEGEVEN AAN DE DIGITALE DIENSTVERLENING AAN EXTERNE KLANTEN OM ZO EEN EVENWICHTIG DIGITAAL SERVICELEVEL VOOR ALLE KERNPROCESSEN TE BEREIKEN IN 2024**

**UITDAGINGEN 2020-2024**

De klant staat centraal bij VLM en krijgt prioriteit in de dienstverlening. De user experience (UX) van onze eigen digitale producten is belangrijk. De klant wil realtime, overal en automatisch bediend worden. Gekende gegevens en data worden ter beschikking gesteld in onze toepassingen om de administratieve last voor burgers en bedrijven te beperken.

We stellen vast dat o.a. door frequent wijzigende complexe wetgeving en procedures die gebonden zijn aan strikte deadlines of seizoenen een onevenwicht is ontstaan inzake digitalisering van kernprocessen van VLM. Daar waar de Mestbank reeds een hoge mate van digitalisering kent (en bijgevolg ook een hoge inzet voor onderhoud van de toepassingen), gebeuren er nog heel veel processen met betrekking tot landinrichting en grondenbank op analoge wijze. Dit heeft zijn invloed op zowel de interne werking van VLM als op de beperkte digitale service aan externe klanten. Een inhaalbeweging is hier noodzakelijk om te voldoen aan het digitale serviceniveau dat maatschappelijk verwacht wordt.



## HOOFDPROCESSEN EN MIDDELEN

<b>HOOFDPROCES</b>	<b>INZET VTE</b>	<b>INZET € MIDDELEN</b>	<b>DUIDING (FACULTATIEF)</b>
Vorbereiden en uitvoeren van strategisch management en meerjarenplanning	=	=	
Vorbereiden, uitvoeren en opvolgen van jaarplanning en begroting	=	=	
Beheren van projectportfolio	=	=	

### **2.7.2 SOD 10.00 VLM IS EEN INNOVATIEVE, DUURZAME EN WAARDEN GEDREVEN ORGANISATIE**

#### **2.7.2.1 OOD 10.01 DE VLM IS EEN BURGERGERICHTE, OPEN EN TRANSPARANTE ORGANISATIE**

##### UITDAGINGEN 2020-2024

Sinds 1 januari 2019 is er een nieuw bestuursdecreet van kracht. Twaalf decreten werden geëvalueerd, geactualiseerd en samengebracht tot één logisch geheel. Dit decreet herneemt voor het grote deel de tekst van de bestaande decreten maar wijzigt ook op een aantal vlakken deze teksten en voert ook een aantal vernieuwingen in. De wijzigingen die betrekking hebben op de procedure inzake klachten, openbaarheid, hergebruik van overheidsinformatie en deugdelijk bestuur zullen opgenomen worden in de interne procedures.

##### Rapportering klachten, openbaarheid en hergebruik van overheidsinformatie en deugdelijk bestuur

Klachten : Artikel II.87 bestuursdecreet : Elke overheidsinstantie, vermeld in artikel II.74, eerste lid, brengt jaarlijks vóór 10 februari een schriftelijk verslag uit bij de Vlaamse ombudsman over de binnengekomen klachten en over het resultaat van het onderzoek naar deze klachten. Voor de Vlaamse administratie wordt het verslag uitgebracht per beleidsdomein.

Openbaarheid van bestuursdocumenten : Artikel III.116: De Vlaamse Regering brengt jaarlijks verslag uit aan het Vlaams Parlement over de toepassing van de bepalingen over de toegang tot bestuursdocumenten en over de beroepen die werden ingesteld bij de beroepsinstantie openbaarheid van bestuur en hergebruik van overheidsinformatie. Voor deze rapportering bevrage de beroepsinstantie elke overheidsinstantie.

Deugdelijk bestuur : Artikel III.118. : § 1. In het derde jaar van elke regeerperiode brengt de Vlaamse Regering aan het Vlaams Parlement verslag uit over de wijze waarop hoofdstuk 2 (deugdelijk bestuur) is toegepast. De



2020	2021	2022	2023	2024
Jaarlijks verslag openbaarheid van bestuursdocumenten en hergebruik van overheidsinformatie	Jaarlijks verslag openbaarheid van bestuursdocumenten en hergebruik van overheidsinformatie	Jaarlijks verslag openbaarheid van bestuursdocumenten en hergebruik van overheidsinformatie	Jaarlijks verslag openbaarheid van bestuursdocumenten en hergebruik van overheidsinformatie	Jaarlijks verslag openbaarheid van bestuursdocumenten en hergebruik van overheidsinformatie
/	Driejaarlijks rapport deugdelijk bestuur <sup>7</sup> .	/	/	/
Geactualiseerd centraal register klachten, openbaarheid van bestuur en hergebruik van overheidsinformatie	Doorlopend	Doorlopend	Doorlopend	Doorlopend

#### HOOFDPROCESSEN EN MIDDELEN

Noteer hier de hoofdprocessen die bij de doelstelling horen

HOOFDPROCES	INZET VTE	INZET € MIDDELEN	DUIDING (FACULTATIEF)
Behandelen van klachten en aanvragen openbaarheid van bestuur	=	-	
Verzorgen van juridische ondersteuning	=	-	
Verzorgen van communicatie, beheren van informatie	+	-	lets hogere inzet van de dienst communicatie te verwachten

<sup>7</sup> In het derde jaar van elke regeerperiode brengt de Vlaamse Regering aan het Vlaams Parlement verslag uit over de wijze waarop de bepalingen inzake deugdelijk bestuur zijn toegepast

## 2.7.2.2 OOD 10.02 WE PASSEN DE VENNOOTSCHAP EN HAAR ORGANEN AAN DE NIEUWE VENNOOTSCHAPSWETGEVING EN HET BESTUURSDECREET AAN

### UITDAGINGEN 2020-2024

1. Aanpassing sectorale regelgeving waaronder organieke bepalingen en vennootschapsvorm VLM aan de federale hervormingen inzake ondernemingsrecht, vennootschaps- en verenigingsrecht  
Het gewijzigde federale insolventie-, ondernemings- en vennootschaps- en verenigingsrecht heeft gevolgen op de rechtsvormen, de erkenningen, het functioneren, de subsidiemogelijkheden, de toepassing en de handhaving binnen de context van de Vlaamse overheid zowel ten aanzien van de Vlaamse regelgeving als van de entiteiten van de Vlaamse overheid (waaronder de VLM).

Nader onderzoek is vereist vooraleer inhoudelijke wijzigingen aan de Vlaamse regelgeving kunnen worden geïnitieerd.

2. Hernieuwing raad van bestuur in twee fases overeenkomstig bestuursdecreet

Overeenkomstig artikel III.10 van het Bestuursdecreet van 7 december 2018, stelt de Vlaamse Regering de leden van de raad van bestuur aan bij de extern verzelfstandigde agentschappen voor een hernieuwbare termijn van vijf jaar die in beginsel aanvangt zes maanden na de beëindiging van een nieuwe Vlaamse Regering na de algehele vernieuwing van het Vlaams Parlement. Intussen werd door de Vlaamse Regering de raad van bestuur de raad van bestuur hernieuwd wat betreft de regeringscommissarissen, de vertegenwoordigers van de Vlaamse Regering en de provinciale vertegenwoordigers (eerste fase).

In 2020 dient de tweede fase van de hernieuwing van de raad van bestuur te worden aangevangen namelijk de aanstelling van zes onafhankelijke bestuurders. Het zal de beperkte raad van bestuur zijn die de voordracht zal doen van onafhankelijke leden van de raad van bestuur aan de Vlaamse Regering. Hiervoor zal deze nieuwe raad van bestuur de evaluatie opmaken van de bekwaamheden, kennis en ervaring die reeds aanwezig zijn in de raad en deze die nodig zijn om vervolgens een open oproep tot kandidaten te lanceren en hiervoor de selectieprocedure te starten

### TACTISCHE RISICO'S/OPPORTUNITEITEN

<b>Oorzaak/drijvende kracht:</b>	<b>Risico/kans:</b>	<b>Gevolg:</b>
Indien niet tijdig de nodige informatie/(politieke) beslissingen beschikbaar zijn	bestaat het risico dat de sectorale regelgeving en de organieke bepalingen VLM niet binnen de overgangperiode in overeenstemming te zijn	zodat er ongewilde rechtsgevolgen zijn, zoals van rechtswege (zonder keuzemogelijkheid) omgezet wordt naar de meest



Oorzaak/drijvende kracht:	Risico/kans:	Gevolg:
	gebracht met het nieuwe ondernemings-, vennootschaps- en verenigingsrecht	aansluitende nieuwe rechtsvorm met mogelijke toepassingsproblemen inzake de werking van de vennootschap <sup>8</sup>
Indien niet tijdig de nodige informatie/(politieke) beslissingen beschikbaar zijn	bestaat het risico dat VLM van rechtswege wordt omgezet naar een bepaalde vennootschapsvorm	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zodat De VLM niet slagkrachtig kan werken binnen de meest optimale vennootschapsvorm qua werking van de organen , - -</li> <li>- zodat de sectorale regelgeving niet is aangepast aan de hervormingen</li> <li>- zodat er geen rechtszekerheid is voor de belanghebbenden, er geen duidelijke regelgeving is en de VLM als vennootschap en – zodat haar organen niet kunnen werken overeenkomstig het nieuwe recht</li> </ul>

#### MIJLPALLEN ANKERPUNTEN (INDICATIEF)

2020	2021	2022	2023	2024
Aanstelling door F&B extern advocaten- of expertenkantoor door middel van een raamovereenkomst				
Beslissing afname van raamovereenkomst door VLM om organieke bepalingen in overeenstemming te				

<sup>8</sup> In de overgangperiode dienen voor de specifieke aanpak nog een aantal beslissingen genomen te worden die politieke validatie nodig hebben, deze kunnen de implementatie van de specifieke aanpak vertragen. In de overgangperiode bestaat het risico van rechtsonzekerheid en toepassingsproblemen bij een te trage omzetting en bij niet -omzetting bestaat het risico dat na de overgangperiode de VLM van rechtswege (zonder keuzemogelijkheid) omgezet wordt naar de meest aansluitende nieuwe rechtsvorm met mogelijke toepassingsproblemen inzake de werking van de vennootschap



2020	2021	2022	2023	2024
mandaten leden van de raad van bestuur	lopende mandaten leden van de raad van bestuur	lopende mandaten leden van de raad van bestuur	lopende mandaten leden van de raad van bestuur	mandaten leden van de raad van bestuur

#### HOOFDPROCESSEN EN MIDDELEN

HOOFDPROCES	INZET VTE	INZET € MIDDELEN	DUIDING (FACULTATIEF)
Verzorgen van juridische ondersteuning	=	+	kosten voor ondersteuning juridische expertise

#### 2.7.2.3 OOD 10.03 KENNIS EN INFORMATIE IS EENVOUDIG EN KLANTGERICHT BESCHIKBAAR

#### UITDAGINGEN 2020-2024

De VLM zorgt voor een kwalitatief beheer en kwalitatieve bewaring van haar bestuursdocumenten conform de bepalingen van het bestuursdecreet.

De VLM bouwt het kwalitatief hoogstaand informatiemanagement verder uit ter ondersteuning van de uitvoering van haar kerntaken en stemt dit af op de Vlaamse informatiemanagementstrategie.



## HOOFDPROCESSEN EN MIDDELEN

<b>HOOFDPROCES</b>	<b>INZET VTE</b>	<b>INZET € MIDDELEN</b>	<b>DUIDING (FACULTATIEF)</b>
Verzorgen van communicatie, beheren van informatie	=	=	
Verzorgen van secretariaat en administratieve ondersteuning	=	=	

### 2.7.2.4 OOD 10.04 BELANGHEBBENDEN BESCHOUWEN DE VLM ALS EEN KLANTGERICHTE, OPLOSSINGSGERICHTE, BETROUWBARE EN TRANSPARANTE ORGANISATIE

#### UITDAGINGEN 2020-2024

We profileren VLM als sterk merk (positief imago in het kader van reputatiemanagement).

VLM manifesteert zich als een transparante organisatie (zowel intern als extern).

VLM toont zich als bereikbare en toegankelijke organisatie (digitaal) en beschikt over een toegankelijke, actuele en performante website.

We beschikken over een klantenloket/-portaal

VLM manifesteert zich als converserende overheidsorganisatie en is dynamisch op sociale media

De communicatie diensten staan in voor een 1<sup>ste</sup> lijns klachtenbehandeling.

We ontwikkelen een beeldstrategie en gebruiken 1 systeem voor archivering en ontsluiting van beeldmateriaal.

We evolueren van reactieve naar meer proactieve communicatie (nieuws nog meer zelf in handen nemen en sturen ipv 'overvallen' te worden door persvragen).

#### TACTISCHE RISICO'S/OPPORTUNITEITEN

<b>Oorzaak/drijvende kracht:</b>	<b>Risico/kans:</b>	<b>Gevolg:</b>
Omdat de VLM bijkomend moet besparen in de volgende legislatuur	bestaat het risico dat de dienst communicatie verder moet besparen op budget en op personeelscapaciteit	Zodat het aantal producten of de kwaliteit van de producten die kunnen worden opgeleverd mogelijk verminderen en de



informatiesoftware en communicatiediensten		aan de richtlijnen mbt overheidsopdrachten.
--------------------------------------------	--	---------------------------------------------

**MIJLPALLEN ANKERPUNTEN (INDICATIEF)**

2020	2021	2022	2023	2024
Goedkeuring intern communicatieplan door DR voor 30 maart 2020	Goedkeuring intern communicatieplan door DR voor 30 maart 2021	Goedkeuring intern communicatieplan door DR voor 30 maart 2022	Goedkeuring intern communicatieplan door DR voor 30 maart 2023	Goedkeuring intern communicatieplan door DR voor 30 maart 2024
Goedkeuring extern communicatieplan door DR voor 30 maart 2020	Goedkeuring extern communicatieplan door DR voor 30 maart 2021	Goedkeuring extern communicatieplan door DR voor 30 maart 2022	Goedkeuring extern communicatieplan door DR voor 30 maart 2023	Goedkeuring extern communicatieplan door DR voor 30 maart 2024
Goedkeuring communicatiestrategie 2020-2024 voor 30 juni 2020				

**HOOFDPROCESSEN EN MIDDELEN**

HOOFDPROCES	INZET VTE	INZET € MIDDELEN	DUIDING (FACULTATIEF)
Verzorgen van communicatie, beheren van informatie	=	-	

**2.7.2.5 OOD.10.05 DE VLM VOERT EEN CORRECT EN TRANSPARANT FINANCIËEL BELEID.**

**UITDAGINGEN 2020-2024**

Overstap Orafin en inkanteling in centraal boekhoudkantoor.

We verzorgen onze financiële verplichtingen met betrekking tot de jaarlijkse opmaak van de begroting en haar aanpassingen, de neerlegging van de goedgekeurde en gecertificeerde jaarrekeningen (Nationale Bank van België en Departement Financiën en Begroting).

Inwerken nieuwe hoofdboekhouder.

Verdere invoering prestatiebegroting en vastleggingsboekhouding.

Opmaken VLM-begroting volgens begrotingsartikelenstructuur.

#### TACTISCHE RISICO'S/OPPORTUNITEITEN

Oorzaak/drijvende kracht:	Risico/kans:	Gevolg:
Doordat het meer benutten van de centrale dienstverlening niet goed wordt voorbereid (bij AgO/FB en/of VLM)	bestaat het risico dat de overstap naar Orafin en/of de dienstverlening via aansluiting bij het centraal boekhoudkantoor niet goed verlopen	Zodat er veel fouten gebeuren en de ontevredenheid toeneemt.
Door toenemende complexiteit van de instructies	wordt het risico op fouten in de processen BO en BA groter	Zodat de BO en BA niet (tijdig) goedgekeurd geraken.
Door overdracht van personeel naar het boekhoudkantoor	bestaat het risico dat we deze competenties niet meer in huis hebben	zodat we genoodzaakt zijn te werven voor de taken die bij VLM blijven (in een context van besparingen en waardoor onnodig kennisverlies gebeurt).

#### MIJLPALEN ANKERPUNTEN (INDICATIEF)

2020	2021	2022	2023	2024
Overstap centraal boekhoudkantoor wordt voorbereid.	Overstap centraal boekhoudkantoor wordt voorbereid.	Overstap centraal boekhoudkantoor.		
Ingebruikname ORAFIN wordt voorbereid.	Ingebruikname ORAFIN wordt voorbereid.	Ingebruikname ORAFIN		
Beschikbaarheid JR VOI en NBB	Beschikbaarheid JR VOI en NBB	Beschikbaarheid JR VOI en NBB	Beschikbaarheid JR VOI en NBB	Beschikbaarheid JR VOI en NBB



2020	2021	2022	2023	2024
BO en BA zijn goedgekeurd	BO en BA zijn goedgekeurd	BO en BA zijn goedgekeurd	BO en BA zijn goedgekeurd	BO en BA zijn goedgekeurd

#### HOOFDPROCESSEN EN MIDDELEN

HOOFDPROCES	INZET VTE	INZET € MIDDELEN	DUIDING (FACULTATIEF)
verzorgen van financiële en boekhoudkundige ondersteuning	= of +		
voorbereiden, uitvoeren en opvolgen van jaarplanning en begroting	+		bijkomende inzet is wenselijk, ook de business zal moeten bijdragen aan andere manier van taakinvoering
verzorgen van personeelsadministratie en bezoldigingen	-	+	
Uitvoeren van een beleids- organisatie of ict-project	+	+	belangrijke impact op sommige bestaande digitale toepassingen die tijdig moeten aangepast worden



TACTISCHE RISICO'S/OPPORTUNITEITEN

Oorzaak/drijvende kracht:	Risico/kans:	Gevolg:
Door te veel en te snelle evoluties binnen de VO	Bestaat het risico dat VLM onvoldoende snel kan volgen met de implementatie van nieuw beleid EN/OF bestaat het risico dat onze eigen prioriteiten EN/OF de continuïteit van onze werking in het gedrang komen	Zodat de ontevredenheid bij het personeel en management toeneemt.
Door onvoldoende voorbereide politieke beleidskeuzes op het vlak van HR	Bestaat het risico dat bepaalde projecten niet doorgezet worden EN/OF te snel worden opgestart	Zodat er veel onrust en ontevredenheid bij het personeel ontstaat en zij gedemotiveerd geraken.
Omdat de VO de endogene groei slechts gedeeltelijk compenseert	bestaat het risico dat de personeelsbesparingen veel hoger liggen	Zodat de dienstverlening meer dient af te nemen.
Omdat we moeten besparen	bestaat het risico dat er weinig instroom is	zodat we de streefcijfers niet kunnen bereiken en de VLM-populatie geen weerspiegeling van de maatschappij is.

MIJLPALEN ANKERPUNTEN (INDICATIEF)

2020	2021	2022	2023	2024
HR-beleidsplan 20-24 is beschikbaar				
Prioriteiten 2020 van HR-beleidsplan zijn uitgevoerd.	Prioriteiten 2021 van HR-beleidsplan zijn uitgevoerd.	Prioriteiten 2022 van HR-beleidsplan zijn uitgevoerd.	Prioriteiten 2023 van HR-beleidsplan zijn uitgevoerd.	Prioriteiten 2024 van HR-beleidsplan zijn uitgevoerd.
				HR-beleidsplan 20-24 is volledig gerealiseerd.
Gelijke kansen en diversiteitsplan is	Gelijke kansen en diversiteitsplan is	Gelijke kansen en diversiteitsplan is	Gelijke kansen en diversiteitsplan is	Gelijke kansen en diversiteitsplan is



TACTISCHE RISICO'S/OPPORTUNITEITEN

Oorzaak/drijvende kracht:	Risico/kans:	Gevolg:
Omdat er onvoldoende kennis is over veiligheid en preventie	Bestaat het risico dat de verantwoordelijke diensten en/of functies hun rol in het veiligheids- en preventiebeleid opnemen	Zodat de belangrijkste risico's onvoldoende afgedekt zijn.
Omdat er te weinig capaciteit is en/of bereidwilligheid is	Bestaat het risico dat verantwoordelijken te weinig actief bijdragen tot het welzijnsbeleid	zodat de uitvoering van het veiligheids- en welzijnsbeleid in het gedrang komt.

MIJLPALLEN ANKERPUNTEN (INDICATIEF)

2020	2021	2022	2023	2024
Geactualiseerd GPP is goedgekeurd door de DR en het EOC op 31/12	Geactualiseerd GPP is goedgekeurd door de DR en het EOC op 31/12	Geactualiseerd GPP is goedgekeurd door de DR en het EOC op 31/12	Geactualiseerd GPP is goedgekeurd door de DR en het EOC op 31/12	Geactualiseerd GPP is goedgekeurd door de DR en het EOC op 31/12

HOOFDPROCESSEN EN MIDDELEN

HOOFDPROCES	INZET VTE	INZET € MIDDELEN	DUIDING (FACULTATIEF)
Bevorderen van personeelswelzijn	=		lichte stijging voor 2020 doordat een heleboel betrokkenen ingewerkt en opgeleid moeten worden



Oorzaak/drijvende kracht:	Risico/kans:	Gevolg:
persoonsgegevens) die gebruikt worden stabiel zijn		
Omdat de gedeelde verantwoordelijkheidszin rond IB en gegevensbescherming nog een ruime groeimarge heeft	bestaat het risico dat er zich ernstige incidenten voordoen	zodat VLM imagoschade lijdt bij ernstige incidenten
Omdat de organisatieprojecten na de goedkeuring niet systematisch worden opgevolgd en gerapporteerd	bestaat het risico dat de organisatie onvoldoende inzicht heeft in de realiseerde baten	zodat ze niet kan evalueren of met de ingezette middelen de beoogde doelen zijn bereikt.

#### MIJLPALEN ANKERPUNTEN (INDICATIEF)

2020	2021	2022	2023	2024
Ondernemingsplan 20 -24				Nieuw ondernemingsplan 25-29
ISMS 2020	ISMS 2021	ISMS 2022	ISMS 2023	ISMS 2024
JOP/(M)JOR	JOP/(M)JOR	JOP/(M)JOR	JOP/(M)JOR	JOP/(M)JOR
	Maturiteit risicomangement is 3			

#### HOOFDPROCESSEN EN MIDDELEN

HOOFDPROCES	INZET VTE	INZET € MIDDELEN	DUIDING (FACULTATIEF)
Vorbereiden en uitvoeren van strategisch management en meerjarenplanning	=	=	
Vorbereiden, uitvoeren en opvolgen van jaarplanning en begroting	=	=	
Beheren van processen, instructies, project- en sturingsvariabelen	+	=	





## 3 TRANSVERSALE, HORIZONTALE EN OVERKOEPELENDE DOELSTELLINGEN

### 3.1 AANBEVELINGEN AUDIT VLAANDEREN

De VLM hecht veel belang aan een mature organisatiebeheersing/interne controle wat zich weerspiegelt in de organisatiestructuur en -werking: sinds februari 2010 zijn deze opdrachten ondergebracht in een onafhankelijke stafdienst en wordt er systematisch verder gewerkt aan de verbetering van ons systeem van organisatiebeheersing. Een volledig overzicht van onze inspanningen is terug te vinden in het beleidsgericht rapport. De toegenomen maturiteit op het vlak van risicomanagement en de realisatiegraad van de openstaande aanbevelingen zijn een bevestiging van de geleverde inspanningen.

Ook in 2020-2024 zal de VLM blijven inzetten op organisatiebeheersing. De belangrijkste uitdagingen zijn het realiseren van de aanbevelingen uit de thema-audit ICT-organisatie en ev. nieuwe aanbevelingen n.a.v. andere proces- en/of thema-audits (o.a. in 2020 zal er een procesaudit “bedrijfsdoorlichting” gebeuren). We rollen daarnaast de methodiek voor risicomanagement op open ruimteprojecten uit en verhogen hiermee onze maturiteit op het vlak van risicomanagement tot minstens 3.

### 3.2 OPVOLGING PERSONEELSBESPARING

Door een weloverwogen vervangings- en wervingsbeleid en diverse optimalisaties en efficiëntieoefeningen bereikte de VLM de besparingsdoelstellingen van de vorige twee legislaturen.

De VLM blijft op hetzelfde elan verder werken in de periode 2020-2024. Via natuurlijke en vrijwillige afvloeiingen in combinatie met een selectief wervingsbeleid en een systematische opvolging van het personeelsbudget en personeelsplan door het management wil de VLM de besparingsdoelstellingen van deze legislatuur (21 koppen en 1.092.000 euro) realiseren.

De VLM stelt echter ook vast dat de Vlaamse regering in een besparingscontext slechts gedeeltelijk tussenkomt in de financiering van de loonsopslag door anciënniteitsverhoging van personeel. Daardoor is de VLM genoodzaakt meer te besparen dan de besparingsdoelstelling. Dit kan significante gevolgen hebben voor de realisatie van de doelstellingen in dit ondernemingsplan gezien er belangrijke nieuwe uitdagingen zijn in opgenomen zoals de operationalisering van het nog goed te keuren instrumentendecreet.

Wat betreft de handhavingscapaciteit besliste de raad van bestuur van de VLM in 2019 om extra personeelsmiddelen, 42 VTE, te vragen aan de Vlaamse regering voor de extra handhaving in het kader van het zesde mestactieplan gezien de ambities van dit plan en de realiteit dat de voorbije 2 legislaturen 20 % is bespaard op de controle-activiteiten, doch de mestproblematiek niet is opgelost en de waterkwaliteit in landbouwgebied achteruitgaat de laatste jaren.



voor de PDPO-maatregel "Omgevingskwaliteit" voor 25 projecten en 1,5 miljoen euro voor de maatregel "Platteland+" voor 19 projecten

We pleegden regelmatig overleg met de Leader-coördinatoren voor de uitvoering van de PDPO-maatregel LEADER. We wezen hierbij net geen 2 miljoen euro toe om 39 nieuwe Leaderprojecten op te starten. Uit de certificeringsaudit van het Boekjaar 2018 voor het Vlaams Betaalorgaan bleek dat de controleprocedures voor de betalingen van de maatregelen "Omgevingskwaliteit", "LEADER" en "Samenwerking met de stad" uit het PDPO III nog onvoldoende functioneerden. In overleg met het Betaalorgaan resulteerde het actieplan in een actieplan in bijgestelde controleprocedures voor de naleving van de wet op de overheidsopdrachten en terugvordering van foutief uitbetaalde dossiers. We troffen, in samenspraak met de provincie, een minnelijke regeling wanneer de fout niet enkel aan de promotor toe te wijzen was.

In opvolging van de diverse auditaanbevelingen, zetten we sterker in op de sensibilisering voor de naleving van de wet op de overheidsopdrachten, de communicatieverplichtingen en de inhoudelijke en financiële opvolging van de projecten. De bijkomende controles lieten in het begin van het jaar de achterstand in de behandeling van declaratiedossiers verder oplopen. Door hiervoor bijkomende capaciteit vrij te maken is de achterstand is zo goed als volledig weggewerkt.

We coördineerden voor het beleidsdomein Omgeving de voorbereiding van het nieuwe GLB- programma en besteedden hierbij veel aandacht aan het advies over het strategisch plan en de interventiefiches.

In dit verkiezingsjaar bereidden we samen met de collega's van het beleidsdomein Omgeving een insteek voor het Regeerakkoord voor en schreven we mee aan een ontwerp van beleidsnota Omgeving 2019 – 2024. Samen met het beleidsdomein Omgeving stelden we een maatregelenpakket op dat op korte termijn uitvoering kan geven aan de strategische visie van het Beleidsplan Ruimte Vlaanderen.

We konden in het kader van de Europese subsidieprogramma's zoals Interreg, de projecten Beespoke, Renatur en de verlenging van het project Partridge laten goedkeuren.

We voerden als Lead partner van het EIP Agri Service Point samen met de partners het jaarprogramma 2019 kwaliteitsvol uit en kregen hiervoor ook een uitermate positieve terugkoppeling van de Europese Commissie. We startten de werkzaamheden voor het indienen van een voorstel voor het GLB-netwerk na 2020.

#### **Landinrichting en grondenbank**

In 2019 stonden we opnieuw in voor een gedragen uitvoering op het terrein van **geïntegreerde gebiedsgerichte projecten**. We verzoenden hierbij actief water-, natuur-, landbouw- en landschapsdoelen in strategische openruimtegebieden.

In de projecten De Blankaart, Zwinpolders, Moervaartvallei, Liereman, De Merode en de ruilverkavelingen gaven we hierbij uitvoering aan raamakkoorden en beslissingen van de Vlaamse Regering. In de Oudlandpolder ondersteunden we de opmaak van een raamakkoord, parallel aan een onderzoek naar de inzet van landinrichting. We focussten met natuurinrichtingsprojecten op de realisatie van prioritaire IHD-doelen (De Blankaart, Biscopveld, Berlare Broek-Donkmeer, Wellemeersen, Schuddebeurze, Kraenepoel, Torfbroek, Zwarte Beek, Vrieselhof, Zoerselbos, Liereman, Graafweide-Schupleer). We realiseerden een gebalanceerde ontwikkeling van landbouw, natuur- en waterdoelen in de ruilverkavelingsprojecten (Jessen, Molenbeersel,



In een intensief begeleidingstraject van de **rode en oranje PAS-bedrijven**, behandelden we aanvragen voor bedrijfsadvies, bedrijfsreconversie, bedrijfsverplaatsing en koopplicht. We konden op basis van de eerste dossiers aan de landcommissies een aantal principesbeslissingen distilleren, waarmee we aan landbouwers, die wensen gebruik te maken van het flankerend beleid, een sterker houvast kunnen aanbieden.

We startten met de uitvoering van het ontwerp van **instrumentendecreet** voor de onderdelen met betrekking tot harmonisering van compenserende vergoedingen, de harmonisering van koopplichten, de harmonisering van de inrichtingsprojecten en verbetervoorstellen aan recht van voorkeur, planologische ruil,...

We werkten verder op de beleidsaanbevelingen van het **Open Ruimte Platform**. Op basis van de inzichten vanuit provinciale en thematische tafels in 2018, werkten de partners in 2019 zes programma's, die weerkerende urgenties in de open ruimte aanpakken, verder uit. In het kader van het eerste Programma Water-Land-Schap konden, onmiddellijk na de instelling van het landinrichtingsproject Water-Land-Schap, 14 gebiedscoalities aan de slag gaan met concrete uitvoeringsinitiatieven op terrein. Deze uitvoeringsinitiatieven beogen door samenwerking tussen lokale overheden, landbouwers en waterbeheerders het gezamenlijk bereiken van doelen inzake water, een meer duurzame landbouw en een kwalitatief landschap. Via een sterke bottom-up aanpak versnelden we de planmatige realisatie van Europese waterdoelen en boden we de landbouw de mogelijkheid om zich te wapenen tegen de gevolgen van de klimaatverandering en om meer klimaatrobuust te produceren.

#### **Beheerovereenkomsten**

Door te focussen op zorgvuldig gekozen gebieden konden we bewust de gebiedsgerichte aanpak verderzetten. Deze aanpak resulteerde in de geselecteerde gebieden voor soortenbescherming, in een gevoelige stijging van de dekkingsgraad aan maatregelen tot ruim 8,18 %.

Het aantal effectieve aanvragen lag in 2019 bijzonder hoog (1.681). De bedrijfsplanners begeleidden de opmaak van die aanvragen op terrein (aantal beheerobjecten = 8.373). De betrokkenen kozen het meest voor maatregelen voor soortenbescherming (1.745 ha) en perceelsrandenbeheer (1.186 ha) waaronder 365 ha bloemenranden. In het kerngebied voor grauwe kiekendief liggen ruim 600 ha maatregelen waarvan 245 ha vogelakkers. We overschreden hiermee de doelstellingen voor het huidige soortenbeschermingsplan. In het kerngebied voor hamster haalden we met 94 ha aan maatregelen (waarvan 31 ha luzernestroken) de vooropgestelde doelstelling in het huidige soortenbeschermingsplan.

Meer dan 3.000 landbouwers ontvingen tijdig ruim 11.375.200 euro als vergoedingen voor de beheerovereenkomsten.

De audits toonden aan dat we als beheersdienst performant en correct functioneerden; ze stelden geen tekortkomingen op de betalingen en op de processen vast. De media (zoals duidingsprogramma's VRT, sociale media, pers, ...) brachten de beheerovereenkomsten meerdere malen positief in beeld.

#### **Mestbeleid & Mestbank**

Zware onderhandelingen in het voorjaar gingen de opmaak van het zesde mestactieprogramma (MAP 6) in overeenstemming met de Nitraatrichtlijn vooraf. Het Vlaams parlement keurde op basis hiervan op 22 mei 2019 de wijzigingen aan het Mestdecreet goed en de Vlaamse regering bekrachtigde deze vlak voor de verkiezingen. De Vlaamse Regering keurde het uitvoeringsbesluit over de derogatie, als onderdeel van de



We hielden toelichtingen over MAP 6 voor de collega's ambtenaren van zowel de VLM, als van de andere entiteiten van de beleidsdomein Omgeving en van het beleidsdomein Landbouw en Visserij. In sneltreintempo actualiseerden we de website van de VLM.

Er is naar aanleiding van MAP 6 heel veel zorg besteed aan de 1e lijnsondersteuning. De medewerkers werden per mail of via de telefoon overspoeld met vragen van landbouwers en consulenten over MAP 6.

We bespraken de uitrol van MAP6 werd uitvoerig met de belanghebbenden. Zo zijn er besprekingen doorgegaan met de kunstmestsector over aangifte- en registerplicht, met de transportsector over de vervoerregeling, met de landbouwsector over de aanpak van de AGR-GPS bij burenderegelingen en met de mestverwerkingssector over de debietmeters.

De Mestbank nam deel aan Agriflanders en de land- en tuinbouwbeurs in Roeselare begin 2019. De Mestbank stond de pers te woord n.a.v. de berichtgeving over vermeende fraude bij mesttransporten en kunstmestgebruik. In november organiseerden we de jaarlijkse wintertoelichtingen met de focus op de nieuwigheden in 2020; 350 adviseurs namen hieraan deel.

De uitwerking van de complexe vanggewasverplichting eiste in 2019 heel veel aandacht op. We publiceerden in juni het referentiepercentage en in juli het doelareaal op het Mestbankloket. Nadien verwerkten we de vanggewasovereenkomsten.

Technische en beleidsmatige beslissingen (correctiefactor referentiepercentage, wintergranen als nateelt) dwongen ons in het late najaar tot herberekeningen van het gerealiseerd areaal. We informeerden de landbouwers meermalig en individueel geïnformeerd per mail of brief over de vanggewasverplichting en de aanpassingen. We communiceerden over de verplichting ook via verschillende persberichten en een uitvoerige toelichting aan de sector via het landbouwoverleg.

De aanpassingen aan de uitrijregeling zijn zichtbaar gemaakt op de website en over de afwijking voor effluent is via persberichten gecommuniceerd.

Voor de nitraatresiducampagne 2019 zijn ongeveer 25.000 percelen van 14.000 landbouwers geselecteerd en opgevolgd. De droogte lag aan de basis om heel wat schadedossiers in te dienen. Zij gaven al dan niet aanleiding tot herselecties. De omvang van de campagne 2019 grenst aan de mogelijkheden van zowel de capaciteit van de Mestbank als deze van de erkende labo's.

We voerden de bestaande administratieve processen uit en we verzorgden er de opvolging ervan: de mestbankaangiften, de uitreiking van de mestverwerkingscertificaten, de behandeling van NER-bewegingen, de erkenning van mestvoerders, de verplichte stikstofstalen, de verwerking van fosfaatstalen in functie van de fosfaatclassificatie van de percelen. In 2019 legden we de nadruk op de opvolging van de mestanalyses. De Mestbank zette in op kwaliteitsborging van de beschikbare data.

We sloten in kader van de export van meststoffen een nieuw samenwerkingsprotocol met Wallonië af.

We slaagden erin om 467 bedrijfsdoorlichtingen af te ronden. Dit is lager dan de vooropgestelde doelstelling van 680 doorlichtingen omdat het doorlichten van de geselecteerde mestverwerkingsinstallaties en de aanpak van een fraudenetwerk rond mestsamenstellingen zeer arbeidsintensief bleken te zijn. We lichtten de resultaten van de sinds 2015 uitgevoerde bedrijfsdoorlichtingen toe aan de landbouwconsulenten; ook de specifieke vaststellingen van de doorlichtingen van mestverwerkingsinstallaties kwamen hierbij aan bod.

We entten de VODKA-campagne op de in MAP 6 opgenomen gebiedstypes. Controles wijzen erop dat de nalevingsgraad in VODKA-gebied 5% hoger ligt dan daarbuiten. We controleerden 53% van de staalnemers.

Daar waar we in 2016 nog 9 ernstige vaststellingen deden, bleef dit in 2019 beperkt tot 1. We controleerden de mestsamenstelling bij 2% van de mestverwerkende exploitaties en van de mesttransporten. De Mestbank





-In rekening brengen van de nieuwe derogatievoorwaarden.  
-Verschillende aanpassingen omdat bepalingen niet meer van toepassing zijn zoals verhoogde bemesting, ... .  
-Genereren van een aangepast rapport met de berekende bemestingsnormen én het overzicht van de vanggewasberekening beschikbaar stellen aan de landbouwers op het Mestbankloket.  
-Aanpassing van de software ter verwerking van de staalnameresultaten (VAR) met o.a.:  
Invoering verscherpte drempelwaarden, gedifferentieerd naar het gebiedstype waarin het perceel gelegen is.  
-Wijzigen van de berekening en beoordeling van de bedrijfsevaluatie van het nitraatresidu, net als de voorlopige en definitieve VAR-rapporten die op het mestbankloket getoond worden.  
-Implementatie van een aantal geïdentificeerde quick win aanpassingen aan het bestaande boeteprogramma die toelaten om meer dan de helft van de nieuwe MAP6 boetes geautomatiseerd op te leggen. Dit betreft beperkte aanpassingen waardoor op geautomatiseerde wijze bepaalde boetes gegenereerd en berekend kunnen worden, de boetebrieven kunnen worden afgedrukt, en de doorstroming naar de programma's voor de financiële opvolging kunnen worden verzekerd. Daarnaast kunnen ook een heel aantal MAP6 boetes geïmplementeerd worden zonder aanpassingen aan de programma's, en dit via configuratie van de code tabellen in de databank, en het aanmaken van nieuwe boetebrief-modellen.  
-Aanpassen SNapp betreffende verplichte stikstofstalen. SNapp is de beheerapplicatie op het Mestbankloket voor landbouwers voor alle (al dan niet verplichte) bodemstalen.  
-In afwachting van de ontwikkeling van een nieuw aanvraag/meldingsplatform werd de bestaande aanvraagmodule beperkt aangepast (derogatie, vrijstelling, vanggewasovereenkomst, KNS, precisielandbouw).

Andere belangrijke projecten en onderhoudsactiviteiten zijn reeds opgestart maar zullen in de loop van 2020 verder aangepakt worden, zoals:

- De analysefase van de conceptuele herziening van de toepassing "maatregelen" (TOMAS), die aan elk bedrijf een correct geconsolideerd overzicht van zijn na te leven begeleidende en sanctionerende maatregelen aanlevert.
- Bijsturing van de uitrijtool ten gevolge van de MAP6
- De analysefase van de digitale van de kunstmestaangifte en het -register voor kunstmesthandelaren en digitale registratie van aan- en afvoer van kunstmest door landbouwers.

We werkten volgende niet MAP6-gerelateerde projecten voor de Mestbank af:

-De nodige technische en architecturale aanpassingen aan de B2B-toepassing SMIL (Staalname Melding Internet Loket) om blokkering bij piekbelasting te voorkomen  
-De digitale jaarlijkse aangifte diervoederfabrikanten  
-De registratie van controles op kunstmest in de terreinapplicatie van handhaving  
-De nieuwe identificatie databank IDENT3, de bijhorende importmodule voor gegevens van LV (conversie), de nieuwe opbouw van IRD3 (voor gebruik door de andere toepassingen) en de beheer applicatie BIG3.

We plannen om in januari 2020 de uitbreiding van het Plattelandsloket met een onderdeel 'projectenlijst' voor de PDPO maatregelen, OKW en Leader in productie te stellen. Hierdoor zullen alle financiële gegevens gecentraliseerd zijn en zal een betere opvolging mogelijk zijn.

In de dossieropvolgingsapplicatie voor grondzaken (DOG) voerden we de nieuwe identificatie van een kadastraal perceel in, conform de implementatie bij het Kadaster op basis van de PATkey.



De VLM heeft haar inspanningen om de besparingsdoelstelling te halen loyaal en rigoureuus verdergezet. Door een weloverwogen vervangings- en wervingsbeleid en diverse optimalisaties en efficiëntieoefeningen waren er op 31/12/2019 589 personeelsleden in dienst. We bereikten dus meer dan vooropgestelde koppenaantal van 591. De extra besparing van 2 personeelsleden was noodzakelijk om de budgettaire besparing van 4 487 000 euro te realiseren in de periode 2015-2019.

### **Organisatiebeheersing**

De VLM werkte gestaag verder aan haar organisatiebeheersing. Een volledig overzicht van onze inspanningen is terug te vinden in het beleidsgericht rapport.

De VLM deed verschillende inspanningen om de maturiteit van haar risicomanagement verder te verbeteren.

De richtlijn risicomanagement werd aangepast, er gebeurden risicoanalyses op strategisch niveau en op de jaardoelstellingen (zoals we al verschillende jaren doen). Op projectniveau zijn er risicoanalyses op IT-projecten en organisatieprojecten, en deels voor openruimteprojecten waar een specifiek optimalisatietraject ten tijde van het beleidsgericht rapport nog lopende was. Rollen en verantwoordelijkheden zijn duidelijk toegewezen en worden ook effectief opgenomen. We evalueerden de methodiek voor de risicoanalyse en stuurden haar bij; dit vertaalde zich in nieuwe sjablonen.

De richtlijn voor het risicobeheer legt de rollen duidelijk vast en de betrokkenen nemen hun rollen op. Het management is structureel betrokken bij het risicobeheer. De directieraad volgt de actieplannen voor de belangrijkste risico's tweemaal per jaar op. Beheersmaatregelen voor de belangrijkste kernprocessen en enkele ondersteunende processen zijn opgesteld en gecommuniceerd.

De maturiteit voor VLM verhoogde bijgevolg: voor het proces 'risico-identificatie en -evaluatie' stijgt deze van 2,7 naar 2,9 en voor het proces 'risicobeheer' verhoogt deze van 1,8 naar 2,8.

Audit Vlaanderen erkent de inspanningen van VLM en zegt: "De VLM heeft echter zowel dit jaar als in het verleden al laten zien dat ze steeds werk maakt van de realisatie van deze aanbevelingen, zoals blijkt uit de indicatoren."

De tijdige realisatie en aanvaardbaarheid van de streefdata bleven op 100%, hetgeen aantoont dat VLM steeds tijdig werk maakte van de realisatie van aanbevelingen. De acceptatiegraad en realisatiegraad evolueerden verder (resp. tot 97% en 96%).

VLM stelde zich verder in lijn met verplichtingen die voortvloeien uit de Algemene verordening gegevensbescherming door het verbeteren van het register van de verwerkingen persoonsgegevens, het sluiten van verwerkingsovereenkomsten en protocollen voor uitwisselingen, het melden van incidenten aan de VTC en het in uitvoeren van gegevensbeschermingseffectbeoordelingen bij het vernieuwen van zijn processen. De toegenomen maturiteit en de verankering van organisatiebeheersing in de organisatiestructuur zijn een bevestiging van het belang dat het VLM-management hecht aan interne controle/organisatiebeheersing.

### **Diversiteit en gelijke kansen**

Het aandeel personeelsleden met een arbeidshandicap/chronische ziekte neemt toe 2% (1,7% in 2018).

Het aandeel vrouwen in leiding van de afdelingen en het geheel van de stafdiensten bedroeg eind 2019: 44% (4/9)

Het aandeel personeelsleden van buitenlandse herkomst was op 30 juni 2019: 4,37% (26/595). Van de 11 stagiairs waren er 6 van buitenlandse afkomst. Van de werkstages (3) werden er 2 ingevuld door personen van buitenlandse afkomst.



Buitengebied te bestendigen en doelgroepen voor landschapsbeheer te activeren. We werken mee aan de totstandkoming van landschapsparken en de opstart van een onderzoek voor landschapskarakterisatie. We geven in onze communicatie en sensibilisering meer aandacht aan de troeven van de open ruimte en een kwaliteitsvol platteland.

Deze werking wordt ondersteund en onderbouwd door het Platform voor Plattelandsonderzoek en de opbouw van een indicatorenset. Het Platform voor Plattelandsonderzoek bundelt de onderzoeksnoden voor actuele plattelandsthema's in een actuele onderzoeksagenda.

We nemen voor de interventies die het beleidsdomein Omgeving wil opnemen in het kader van de Vlaamse implementatie van het toekomstige Gemeenschappelijk Landbouwbeleid 2021 – 2027 (GLB), de coördinatie van het Beleidsdomein op. We bereiden ook de plattelandsmaatregelen en agromilieuklimaatmaatregelen voor in functie van onze toekomstige rol als beheersdienst voor deze maatregelen.

We dienen in het kader van het nieuwe GLB een offerte in voor de opdrachten die het toekomstige GLB-netwerk voor DG AGRI van de Europese Commissie zal opnemen. We werken hiervoor een voorstel uit als Lead partner in samenwerking met een consortium van Europese partners.

We werken ons meerjarenplan 2020 - 2024 uit en volgen de BBT-cyclus nauwgezet op.

#### **Landinrichting en grondenbank**

We slaan we opnieuw de brug tussen verschillende functies en actoren en staan we in voor een gedragen uitvoering op het terrein in geïntegreerde, gebiedsgerichte projecten. We zijn hierbij actief in strategische openruimtegebieden waar we klimaat-, water-, natuur-, landbouw- en landschapsdoelen verzoenen. In de projecten De Blankaart, Zwinpolders, Oudlandpolder, Moervaartvallei, Liereman, De Merode en de ruilverkaveling - groententeelt Noordoost Limburg, geven we hierbij uitvoering aan raamakkoorden en beslissingen van de Vlaamse Regering. We focussen met natuurinrichtingsprojecten op de realisatie van prioritaire IHD-doelen (Berlarebroek, Wellemeersen, Schuddebeurze, Kraenepoel, Torfbroek, Zwarte beek, Vrieselhof, Zoerselbos, Liereman, Graafweide-Schupleer). We komen tot een gebalanceerde ontwikkeling van landbouw en realisatie van natuur- en waterdoelen in de ruilverkavelingsprojecten (Jesser, Molenbeersel, Sint-Rijkers, Izenberge fase 1, Zondereigen, Schelde-Leie, Willebringen, Rijkevorsel Wortel, Gooik). We zetten met Landinrichting in op randstedelijke gebieden met open ruimte onder druk en realiseren er groenblauwe netwerken (Landinrichting Wijers, Schelde en Rupel, Gentse Kanaalzone en Vinderhoutse bossen, Brugse Rand, Vlaamse Rand). In de Vlaamse Rand en de Wijers wordt het LIFE-project Green4Grey afgewerkt. Samen met VMM, De Vlaamse Waterweg, provincie en tal van andere actoren, geven we via Landinrichting in de Vlaamse Rand ook uitvoering aan Belini. In het project Maasvallei geven we een invulling aan het dorpenbeleid en versterken we de landschappelijke samenhang. In de kustregio gaan we via de Europese projecten Salfar, Fresh4C's, Carbon Connects, Vedette en Coastal na hoe we de kuststreek nu en in de toekomst best inrichten in functie van de klimaatwijziging. We zorgen voor een volwaardig open ruimte luik bij belangrijke investeringsprojecten (A11, R0, Koppelingsgebieden Gentse Kanaalzone, LSO/RSO, Natuurcompensaties Zeebrugge, Sigma), waardoor het draagvlak toeneemt en de omgevingskwaliteit wordt versterkt. Voor Rivierherstel Leie loopt een lokale grondenbank. Via Landinrichting en Natuurinrichting (Biscopveld) bouwen we geïntegreerd verder aan het bosrijke Landschapspark Bulskampveld (tussen Brugge en Gent). Op terrein zetten we volop in op de mogelijkheden van het decreet Landinrichting. In landinrichtingsplannen vestigen we erfdienstbaarheden tot openbaar nut, voeren we inrichtingswerken uit kracht van wet en herverkaveling uit kracht van wet uit, sluiten we beheerovereenkomsten op maat af en geven we uitvoering



lokale overheden, landbouwers en waterbeheerders beogen deze uitvoeringsinitiatieven het gezamenlijk bereiken van waterdoelen, een meer duurzame landbouw en een kwalitatief landschap. Door deze sterke bottom-up aanpak versnellen we planmatig de realisatie van Europese waterdoelen en geven we de landbouw meer mogelijkheden om zich te wapenen tegen de gevolgen van de klimaatverandering en om meer klimaatruust te produceren.

We dragen structureel bij aan het programma Bebossing dat inzet op 4.000 ha extra bos tijdens deze legislatuur en 6.000 ha extra bos tijdens volgende legislatuur.

#### **Beheerovereenkomsten**

We streven ernaar om de beheerovereenkomsten sterk te verankeren in het strategisch plan GLB na 2020. We optimaliseren waar mogelijk de inzet van de beheerovereenkomsten door de samenhang met andere instrumenten zoals samenwerking, niet productieve investeringen en eco-regelingen te bevorderen.

We garanderen een kwaliteitsvolle uitvoering van onze dienstverlening door landbouwers tijdig te belonen voor hun inspanningen. We zorgen ervoor dat we Europese en Vlaamse wetgeving correct toepassen zodat sancties vermeden worden.

We beoordelen op terrein proactief de overeenkomsten die dit jaar en volgend jaar vervallen op 31 december. We streven ernaar de overgang naar de implementatie van het GLB na 2020 vlot te laten verlopen onder meer door overeenkomsten te verlengen.

#### **Mestbeleid & Mestbank**

MAP 6 is in volle uitvoering: we verzorgen de voorbereiding van de aanpassing het VLAREME in verschillende fases : het kunstmestregister, debietmeters bij mestverwerkingsinstallaties, GPS systeem bij burenenregeling, ...

We ontwikkelen de toepassing van "equivalente maatregelen". We starten een proces op om de bemestingsadviezen te certificeren.

We gebruiken de gegevens van de nitraatconcentraties van het grond- en oppervlaktewater in het MAP meetnet, de modelberekeningen en de evaluatie van de maatregelen en instrumenten om het halverwege 2020 de evaluatie van mestbeleid door te voeren. Deze evaluatie moet resulteren in de formulering van voorstellen voor verbetering van de waterkwaliteit en aanleiding geven tot aanpassingen van de regelgeving tegen eind 2020.

We werken verder aan een efficiënt mestbeleid door de governance structuur voor MAP 7 uit te werken. We ontwikkelen strategieën om de bodemkwaliteit en de bodemmonitoring te verbeteren en om de bodemdata beter te ontsluiten. We werken mee aan de criteria en aan het beleid op Europees en Vlaams niveau om producten uit de mestverwerking te laten erkennen als kunstmest. We voeren het luchtbeleidsplan uit om de ammoniakuitstoot te verminderen door optimalisatie van de emissiearme aanwendings technieken en door het uitwerken van reductiemaatregelen bij het gebruik van ureummeststoffen.

We ontwerpen een nieuw systeem van begeleiding en voorlichting rond duurzame bemesting en bodembeheer en rollen het uit.

We herwerken het monitoringsnetwerk ter opvolging van de derogatie. We zetten volgende onderzoek projecten verder:

- regionale attenuatiefactoren in relatie tot waterkwaliteit,
- de beïnvloeding van grondwater op oppervlaktewater en
- het onderzoek naar bemesting in de biologische landbouw.





- We zetten de controle op de 1m teeltvrije strook onverminderd verder.
- We werken samen met het departement Landbouw en Visserij de controle op de inzaai van vanggewassen uit.
- We integreren het toezicht op de registratie en het gebruik van kunstmest in de terreincontroles.
- We zoeken naar innovatieve technieken om de handhaving te versterken.

Bedrijfsdoorlichting verankert de controle op de instrumenten van MAP 6 in de werking en verbetert de risicoanalyse om nog meer op de juiste bedrijven, waar de nutriëntenverliezen het grootst zijn of waar fraude aan het licht komt, te benaderen. Op een doortastende maar gepaste manier zullen we door bedrijfsdoorlichting de nodige maatregelen en sancties opleggen en opvolgen.

2020 is een opnieuw een belangrijk jaar voor de verdere uitrol van MAP 6. We hechten daarom veel belang aan een goede communicatie om de nieuwe regelgeving en de instrumenten uit te leggen zodat de naleving ervan snel ingang kan vinden. We verzorgen deze communicatie via de pers, via individuele contacten en via toelichtingen aan land- en tuinbouwers, adviseurs en andere belanghebbenden. We communiceren ook maximaal via digitale kanalen en stellen de VLM-website en het Mestbankloket hierbij centraal. Door extra in te zetten op kwaliteitsborging van de gegevens en van/op prikacties, willen we hand in hand met een goede communicatie de juiste signalen geven om uitspoeling van nutriënten naar oppervlakte- en grondwater te beperken.

#### **Digitalisering en IT**

We zetten verder in op de digitale dienstverlening, digitaal werken op kantoor en op het terrein en de daaraan gekoppelde administratieve vereenvoudiging voor haar klanten. Gezien regelgevende initiatieven steeds meer een wijziging van software impliceren en aangezien deze aanpassingen binnen de beschikbare middelen moeten gebeuren, dreigt dit de digitalisering van andere analoge processen te vertragen waardoor de dienstverlening aan klanten voor deze processen niet meer voldoet aan de huidige digitale verwachtingen van de maatschappij. We verliezen hierdoor ook de kans om via digitalisering van een aantal analoge processen tegelijkertijd ook efficiëntiewinsten te boeken en de bijhorende personeelsinzet te kunnen verlagen.

Het zesde Mestactieprogramma (MAP6) geeft aanleiding tot nieuwe processen en fundamentele wijzigingen aan bestaande processen. Dit vraagt op IT-vlak belangrijke investeringen naast de lopende IT-projecten en het onderhoud van de bestaande toepassingen. Door een systematisch tekort aan investeringsmiddelen vergroot de achterstand op vlak van digitale dienstverlening en softwarearchitectuur.

Ondersteuning van het nieuwe beleid door (aan)gepaste IT-systemen is essentieel om:

- 1) bedrijfsgegevens conform MAP6 vlot en digitaal beschikbaar te stellen voor de doelgroep,
- 2) bestaande en nieuwe wettelijk verplichte gegevensuitwisseling te digitaliseren (bijvoorbeeld kunstmest, debietmeters mestverwerking, extra AGR-GPS-opvolging), en
- 3) een slagkrachtige en efficiënte controle en handhaving te ondersteunen.

MAP6 heeft een grote impact op zeer veel bestaande IT-applicaties en vereist extra applicaties:

- Aanpassingen aan IT-toepassing maatregelen (TOMAS): Deze toepassing brengt alle maatregelen die voor een bedrijf van toepassing zijn in een bepaald jaar samen. Op die manier krijgt elk bedrijf een



We voeren de impactanalyse/het toepasbaarheidsonderzoek op het gebruik van een unieke codering van klanten/leveranciersgegevens verder uit en we treffen de voorbereidingen om de applicaties aan te passen aan het overkoepelende boekhoudsysteem Orafin.

We implementeren de aanbevelingen uit de ICT-audit 2019 en starten met invulling van de ICT-doelstellingen uit het VLM strategisch meerjarenplan 2020-2024. We werken verder aan de realisatie van het actieplan om de personeelsleden van de afdeling AIG proactief te vormen en zo in te zetten dat ze optimaal kunnen renderen in functie van de IT-strategie en technologische evoluties. We zetten de optimalisatie van de PMO-werking verder.

#### **Doelmatige organisatie**

Een doelmatige organisatie is een voorwaarde voor de realisatie van de kerntaken. Via verschillende sporen en projecten zorgen de ondersteunende diensten daar opnieuw voor in 2020.

We zijn een klantgerichte organisatie en nemen klachten van klanten en belanghebbenden ter harte. We meten de kwaliteit van de klachtenbehandeling bij de VLM volgens de indicatoren van de kwaliteitstandaarden uit de Servicemeter. We zorgen ervoor dat de Vlaamse Ombudsman begin februari 2020 beschikt over het klachtenrapport.

We blijven inzetten op een daadkrachtig bestuur. Wij bezorgen het jaarverslag passieve openbaarheid aan de voorzitter van de beroepsinstantie openbaarheid van bestuur tegen eind augustus. Wij verzorgen de voorbereiding voor de aanpassingen in de regelgeving. We passen de vennootschapsvorm van de organisatie aan de nieuwe regelgeving aan en volgen het Vlaamse Bestuursdecreet nauwlettend op. We zorgen voor de ondersteuning van de samenstelling van een vernieuwde Raad van Bestuur.

We bewaken de efficiënte uitrol en opvolging van alle financiële processen. De jaarrekening 2019 wordt in maart 2020 voorgelegd aan de Algemene Vergadering. Door het voeren van een vastleggingsboekhouding wordt het vastleggingskrediet quasi volledig benut in 2020. We volgen de financiën op kwartaalbasis op om overschrijdingen van het ESR-vorderingsaldo en begrotingsaldo te vermijden.

Het facility beleid van de VLM kenmerkt zich door een efficiënte en duurzame aanpak. We werken een lange termijn facility plan uit. In 2020 zetten we verder in op verduurzaming van de mobiliteit.

We engageren ons tot het benutten van de centrale dienstverlening. We bereiden de overstap naar Orafin en de toetreding tot het dienstencentrum boekhoudkantoor van de Vlaamse overheid voor. We werken aan de inkanteling van het vastgoed bij het Facilitair Bedrijf.

Ook in 2020 passen we de principes van helder taalgebruik toe in al onze communicatieproducten. We zorgen er daarnaast voor dat alle communicatiemediã voldoen aan de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG).

De interne communicatie verloopt volgens het intern communicatieplan 2019, gebaseerd op het intern communicatiebeleid VLM 2019 – 2024. Door een intern communicatielabel toe te kennen aan belangrijke organisatieprojecten en -doelstellingen, engageren we ons om voor die projecten en doelstellingen extra aandacht te besteden aan interne communicatie naar het personeel.

////////////////////////////////////

