

VLAAMSE OMBUDSDIENST: BRUG TUSSEN BURGER EN OVERHEID

STRATEGISCH PLAN

2024-2030

Myriam Parys

Vlaamse ombudsvrouw

2 december 2024

Vlaamse
Ombudsdienst

**VLAAMSE OMBUDSDIENST:
BRUG TUSSEN BURGER EN OVERHEID**

**STRATEGISCH PLAN
2024-2030
Myriam Parys
Vlaamse ombudsvrouw**

2 december 2024

INHOUDSTAFEL

Strategisch plan 2024-2030	7
1. OMGEVINGSANALYSE	9
1.1 Externe omgevingsanalyse	9
1.1.1 We leven in een VUCA-tijdperk	9
1.1.2 Waarin ongetemde problemen (wicked problems) zorgen voor heel uiteenlopende belangen en visies	11
1.1.3 Digitalisering heeft een enorme impact, maar brengt ook grote uitdagingen met zich mee.....	12
1.1.3.1 Digitalisering en de nood aan toegankelijkheid	13
1.1.3.2 Digitalisering en de nood aan gegevensbescherming	14
1.1.4 Het vertrouwen van burgers in overheidsinstanties staat onder druk	15
1.1.5 Grote uitdagingen moeten worden opgenomen met beperkte overheidsmiddelen	17
1.1.6 Aandacht voor drempels zoals ongelijkheid, armoede en uitsluiting	18
1.1.7 Een bijzonder complex overheidslandschap	19
1.2 Interne omgevingsanalyse.....	22
1.2.1 Omgaan met nieuwe bevoegdheden	24
1.2.1 Een sterk stijgend aantal dossiers	26
1.2.2 Diverse uitdagingen voor het personeelsbeleid	26
1.2.2.1 Een zeer ervaren team.....	28
1.2.2.2 Zorg voor continuïteit	28

1.2.2.3	<i>Nood aan extra competenties</i>	29
1.2.2.4	<i>Streven naar een zuinig financieel beheer</i>	32
1.2.2.5	<i>Nood aan verdere organisatiebeheersing</i>	32
2.	<i>BESLUIT EN VOORUITBLIK OP DE TOEKOMST</i>	34
2.1	<i>De klacht als vorm van (burger)participatie</i>	34
2.2	<i>Bemiddeling als oplossing voor de toekomst</i>	36
2.3	<i>Individuele oplossingen op maat van de individuele burger</i>	37
2.4	<i>Hernieuwde aandacht voor het sociaal contract tussen burger en overheid</i>	38
3.	<i>MISSIE EN VISIE VAN DE VLAAMSE OMBUDSDIENST</i>	41
3.1	<i>Missie.....</i>	41
3.2	<i>Visie.....</i>	41
4.	<i>STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN.....</i>	42
	<i>Strategische doelstelling 1: Verzekeren van een zorgvuldige klachtenbehandeling</i>	43
	<i>Strategische doelstelling 2: Voeren van een constructieve dialoog met het Vlaams Parlement</i>	46
	<i>Strategische doelstelling 3: Investeren in een professionele werkrelatie met de Vlaamse administratie</i>	48
	<i>Strategische doelstelling 4: Streven naar excellentie in de eigen werking</i>	50
	<i>Strategische doelstelling 5: Inzetten op een burgergerichte lokale klachtenbehandeling</i>	52
	<i>Strategische doelstelling 6: Discrete en correcte behandeling van klokkenluidersdossiers</i>	53
	<i>Strategische doelstelling 7: Actief stakeholdermanagement uitbouwen</i>	54

Strategisch plan 2024-2030

Dit strategisch plan wordt opgesteld naar aanleiding van de start van de mandaatperiode van de Vlaamse ombudsvrouw Myriam Parys. Bij aanvang van de mandaatperiode van zes jaar is het zinvol rond te kijken (dat doen we in de **omgevingsanalyse**) én vooruit te kijken (dat doen we met de **strategische doelstellingen**).

De start van een nieuwe mandaathouder markeert de start van een nieuw tijdperk voor de Vlaamse Ombudsdienst. Het tijdsgewricht waar we nu in leven is niet meer dat van 1999, toen de Vlaamse Ombudsdienst boven de doopvont werd gehouden.

Een ombudsdienst die relevant wil blijven, moet de vinger aan de pols houden bij wat leeft in de samenleving. In Vlaanderen, maar ook in de rest van de wereld. Uitdagingen zoals de energiecrisis, de Covid-pandemie of de oorlog in Oekraïne (en alle gevolgen die dit met zich meebracht) tonen aan dat we leven in een wereld waar de onderlinge verbondenheid erg groot is. Dit zorgt er voor dat mondiale uitdagingen en crisissen ook regionaal en zelfs lokaal te voelen zijn.

Het is onze ambitie om de Vlaamse Ombudsdienst in deze snel veranderende en complexe samenleving te positioneren als een stabiele en betrouwbare actor. Een partner die er is om de burger te dienen en de brug te slaan met de overheid en met het Vlaams Parlement.

Met dit plan wensen we het Vlaams Parlement te informeren over onze visie op de **omgeving** waarbinnen de Vlaamse Ombudsdienst functioneert, onze **visie** op de dienst en vooral ook de **acties** die de komende jaren zullen worden ondernomen.

1. OMGEVINGSANALYSE

1.1 Externe omgevingsanalyse

De omgevingsanalyse bestaat uit een externe en een interne analyse.

In de externe omgevingsanalyse kijken we naar **externe factoren** die de **dienstverlening van de overheid** kunnen impacteren.

De veelheid aan uitdagingen wordt in deze analyse samengevat als volgt:

1. We leven in een VUCA-tijdperk
2. *Wicked problems* gaan gepaard met uiteenlopende belangen en visies
3. Digitalisering heeft een enorme impact
4. Vertrouwen van burgers in overheidsinstanties staat onder druk
5. Grote uitdagingen moeten worden opgenomen met beperkte overheidsmiddelen
6. Aandacht voor drempels zoals armoede en uitsluiting
7. Een bijzonder complex overheidslandschap

1.1.1 We leven in een VUCA-tijdperk

Steeds vaker lezen we in de wetenschappelijke en management literatuur dat we in een *VUCA-wereld* leven¹. VUCA staat voor *Volatility, Uncertainty, Complexity* en *Ambiguity*. De term wordt gebruikt om de snel veranderende wereld rondom ons te duiden. De snelheid van deze veranderingen doet transitieprofessor Jan Rotmans opmerken dat we niet in een tijdperk van verandering, maar in een *verandering van tijdperk* leven².

VUCA staat voor vier verschillende typen uitdagingen:

1. **Volatility:** door de wereldwijde grote verbondenheid van landen ontstaat een globaal speelveld dat constant in beweging is.

Geopolitieke situaties zoals bijvoorbeeld de oorlog in Oekraïne die plots zorgt voor een sterke toename van het aantal aanvragen tot erkenning van een buitenlands diploma. Wat we terugzien in de klachtenbeeld van de Vlaamse Ombudsdienst.

¹ OECD, 'Systems approaches to public sector challenges: working with change', 2017

² Van der Wal Z., 'Ambtelijke helden gezocht', 2023, p. 27

2. **Uncertainty:** door de toegenomen volatiliteit wordt het voor beleidvoerders lastiger om te handelen op basis van gebeurtenissen uit het verleden. Traditionele recepten werken niet meer³.

Klimaatverandering en problemen van wateroverlast, vragen meer aandacht bij omgevingsvergunningen voor de watertoets en overstromingsgevoelige gebieden.

3. **Complexity:** onze samenleving wordt gekenmerkt door een toename van het aantal aanwezige actoren en een toename van de vervlechting van actoren.

Hedendaagse problemen zoals cyberveiligheid vereisen een gecoördineerde, multidimensionale aanpak. Vragen over phishing of betrouwbaarheid van Mijn Burgerprofiel of digitale loketten komen regelmatig terug in het klachtenbeeld van de Vlaamse Ombudsdienst.

4. **Ambiguity:** organisaties moeten sturen zonder precedënten te hebben. Ze hebben te maken met omstandigheden waarbij het niet noodzakelijk duidelijk is of een oplossing 'goed' of 'slecht' is.

Innovaties zoals artificiële intelligentie brengen grote kansen als ook risico's met zich mee, die op dit moment bijzonder moeilijk te voorspellen zijn.

De VUCA-kenmerken volatiliteit, onzekerheid, complexiteit en ambiguïteit zijn **nadrukkelijk aanwezig in een overheidscontext.**

Er zijn beslissingen nodig op basis van beperkte informatie, in complexe omgevingen, waarbij veranderingen elkaar snel opvolgen.

³ OECD, Systems approaches to public sector challenges: working with change', 2017, p.3

1.1.2 Waarin ongetemde problemen (*wicked problems*) zorgen voor heel uiteenlopende belangen en visies

Een tweede (en hiermee verwante) uitdaging voor de overheid is de aanwezigheid van ongetemde problemen (*wicked issues* of *wicked problems*)⁴.

Uitdagingen zoals migratie of klimaatopwarming vormen complexe vraagstukken. Deze uitdagingen worden *wicked problems* genoemd, omdat er gediscussieerd wordt over de aard van het probleem en de oplossingen vanuit **verschillende invalshoeken**. Er is geen breed gedeelde definitie van het probleem en er is geen algemeen aanvaarde oplossing. ‘*There are no definitive definitions.*’⁵

Een samenleving gekenmerkt door *wicked problems* biedt de overheid de moeilijke taak om te gaan met **de enorme complexiteit die dit met zich mee brengt**. Zowel de recente Vlaamse aanpak van de stikstofproblematiek met al zijn diverse belangen en belanghebbenden als de wereldwijde verspreiding van Covid illustreren het complexe karakter van de problemen waar de overheid vandaag de dag mee te maken heeft⁶. Nederlands minister-president Mark Rutte omschreef de Covid-crisis als een crisis waarin je met 50 % van de kennis 100 % van de besluiten moet nemen⁷.

Beleidsmakers moeten omgaan met **tegenstrijdige eisen en uiteenlopende belangen**, waardoor het lastig is om een consensus te bereiken. *Wicked problems* hebben geen eenduidige oplossing. Verschillende belanghebbenden kunnen het erg oneens zijn over wat een ‘goede’ of ‘acceptabele’ oplossing is, waardoor conflicten ontstaan en weerstand groeit tegenover overheidsoptreden.

Aan de ene kant hebben we dus een overheid die zich staande moet houden in een complex landschap met immense uitdagingen en beperkte middelen. Wilmink spreekt hier over **ongetemde problemen en een getemde overheid**⁸. Aan de andere kant

⁴ OECD, Systems approaches to public sector challenges: working with change’, 2017, p. 14

⁵ Hämmäläinen, T.J., ‘Governance solutions for wicked problems: Metropolitan innovation ecosystems as frontrunners to sustainable well-being’, Technology Innovation Management Review, 2015, Vol. 5/10, pp. 31-41

⁶ Aarnoudse P., Publiek leiderschap in beweging?: Een kwalitatief onderzoek naar leiderschapsvaardigheden in een VUCA-wereld, 2020

⁷ De Covid-crisis is een typisch voorbeeld van een *wicked problem*: er zijn vele variabelen die op het probleem inwerken, het probleem verandert voortdurend, er zijn vele visies hoe dit probleem te bestrijden en bij de oplossing ervan hebben we te maken met uiteenlopende en zelfs onverenigbare belangen.

⁸ [Ongetemde problemen en een getemde overheid - Platform O \(platformoverheid.nl\)](https://platformoverheid.nl)

wacht de burger die van zijn overheid voorspelbaarheid, (rechts)zekerheid en heldere oplossingen verwacht.

Het verzoenen van beide zaken is moeilijk. Zo wijst een gewezen Nederlands top-ambtenaar op de ‘overdreven verwachtingen’ die de burger zou hebben. De burger zou een ‘bijna almachtige’ overheid verlangen. Dit zou onvermijdelijk leiden tot teleurstellingen en dus tot een daling in het vertrouwen ⁹ .

1.1.3 Digitalisering heeft een enorme impact, maar brengt ook grote uitdagingen met zich mee

Een volgende megatendens is de voortdurende versnelling van technologische ontwikkelingen. Virtuele realiteit en artificiële intelligentie, big data, metaverse, het internet der dingen, Technologie verandert onze manier van leven in een bijzonder hoog tempo.

Ook in de publieke sector wordt digitalisering aanzien als een belangrijke hefboom voor een betere publieke dienstverlening, meer gebruiksgemak en meer efficiëntie. De eerste Vlaamse overheidsdiensten die communiceren met inwoners via een chatbot zijn een feit. Een toenemend aantal procedures op Vlaams niveau voorziet een **volledig automatische toekenning en afhandeling**. De Vlaamse Ombudsdienst wees er in het Jaarverslag 2023 op dat dit vanuit burgerperspectief goede en aan te bevelen praktijken zijn. Het verhoogt het gebruiksgemak, is klantvriendelijk en vermindert de *non take-up* van rechten.

Zo krijgen mensen het Groeipakket en de jobbonus bijna volledig automatisch toegekend. De aanvraag voor een premie om een warmtepomp te installeren of voor een omgevingsvergunning verloopt ondertussen volledig digitaal. Overheidsattesten van gemeenten worden via simpele weg digitaal besteld en afgeleverd.

Het recente Vlaamse regeerakkoord voorziet resoluut de verdere digitale transformatie van de Vlaamse overheid en kadert die binnen een ruimere

⁹ [Amateurisme? Paniekvoetbal? Onkunde? Deze oud-baas van VWS laat je heel anders kijken naar de aanpak van de coronacrisis - De Correspondent](#)

maatschappelijke digitaliseringsagenda die ook bedrijven, verenigingen en burgers moet meenemen¹⁰.

1.1.3.1 Digitalisering en de nood aan toegankelijkheid

De Vlaamse Overheid legt voor haar dienstverlening de nadruk op **click-call-connect**. Dat betekent dat burgers eerst online informatie moeten zoeken of een vraag stellen, dan pas via telefoon of e-mail en als dat niet lukt via een fysiek loket. Voor ondernemingen verloopt de publieke dienstverlening in de toekomst in principe enkel nog digitaal.

Digitalisering brengt het risico met zich mee dat de afstand tot de overheid groter wordt voor burgers die digitaal niet mee zijn. Het kan leiden tot **digitale uitsluiting**.

54 % van de inwoners van het Vlaams Gewest met een leeftijd tussen 16 en 74 jaar beschikt over digitale basisvaardigheden¹¹ zoals het opzoeken en controleren van online informatie, het online communiceren, het gebruiken van software, het beheren van persoonlijke gegevens op het internet en het oplossen van problemen of het omgaan met computers of elektronische apparaten. Meer gevorderde vaardigheden bij al die aspecten werden waargenomen bij 26 % van de bevolking.

Daartegenover staat dat 46 % van de bevolking van 16 tot 74 jaar de nodige digitale basisvaardigheden mist en zich bevindt in een situatie van **digitale kwetsbaarheid**: 37 % heeft lage digitale vaardigheden en 8 % heeft geen digitale vaardigheden of heeft geen internet gebruikt in de voorbije drie maanden.

De Barometer Digitale inclusie van de Koning Boudewijnstichting wijst op een interessante paradox¹²: meer dan ooit hebben burgers toegang tot digitale technologie en maken ze gebruik van digitale diensten. Tegelijk vertaalt dit zich niet in een toename van de digitale vaardigheden. Onderzoekscentrum Imec wijst er zeer terecht op in zijn Digimeter 2023 dat “*kunnen connecteren niet hetzelfde is als kunnen participeren*”¹³.

¹⁰ Vlaams Regeerakkoord 2024-2029, ‘Samen werken aan een warm en welvarend Vlaanderen’, p. 99

¹¹ 2024, Bijdrage van de Vlaamse administratie aan het regeerakkoord van de Vlaamse regering, p. 15

¹² [Barometer Digitale Inclusie 2022 | Koning Boudewijnstichting \(kbs-frb.be\)](#)

¹³ [imec digimeter 2023 Rapport.pdf](#)

Vooraf kwetsbare mensen (sociaal-economisch en cultureel) ondervinden moeilijkheden om op de digitale sneltrein te springen. Het is een uitdaging om **overheidsdienstverlening voor alle burgers toegankelijk te houden**. In dit kader pleit de SERV voor nabije fysieke loketten, telefonische ondersteuning én persoonlijk contact op maat¹⁴. De SERV wijst op de noodzaak van een volwaardig digitaal inclusiebeleid voor de overheid.

In verschillende opeenvolgende jaarverslagen vroeg de Vlaamse Ombudsdienst aandacht voor deze problematiek en wees er op dat *call-click-connect* nevengevoegschikt aan elkaar moeten zijn, niet ondergevoegschikt. De keuze voor een bepaald communicatiekanaal moet bij de burger blijven¹⁵.

De digitalisering maakt het contact met de overheid ook anoniemer. Mensen die digitaal vlot kunnen connecteren, begrijpen misschien niet wat de rationale achter het beleid is, waarom bepaalde vragen in formulieren gesteld worden,.... Door de digitalisering wordt het contact anoniemer dan bvb aan een loket en in sommige gevallen inhoudelijk moeilijker te begrijpen.

1.1.3.2 Digitalisering en de nood aan gegevensbescherming

De voorbije legislatuur investeerde de Vlaamse regering sterk in de verdere digitalisering van de Vlaamse administratie. De vier hoofdloketten (Mijn Burgerprofiel, Verenigingsloket, Loket voor lokale besturen en e-Loket ondernemers) werden verder uitgebouwd.

De inspanningen voor een Vlaamse digitale strategie gaan idealiter gepaard met voldoende aandacht voor **gebruiksvriendelijkheid, gegevensbescherming en administratieve vereenvoudiging**.

- Slechts 30 % van de bevroagden in de Imec-digimeter vindt de websites van de overheid duidelijk en toegankelijk.
- 49 % van de bevroagden geeft aan dat ze vaak dezelfde gegevens meerdere keren moeten doorgeven aan de overheid.
- 80 % van de bevroagden vraagt om van een veelheid aan diverse overheidsloketten (federale, Vlaamse, lokale, ..) naar één centrale plaats te gaan voor formulieren en documenten.

¹⁴ SERV, 2024 ; *ibid.*, p. 7

¹⁵ Vlaamse Ombudsdienst, 2024, 'Jaarverslag 2023: burgerparticipatie via de klacht', p. 69

De bestuurlijke complexiteit van ons land vertaalt zich in digitale complexiteit¹⁶. De burger krijgt te maken met loketten van verschillende bestuursniveaus met gelijkaardige toepassingen, zoals de Vlaamse Mijn Burgerprofiel-app en de federale MyGov.be-app.

Naast gebruiksvriendelijkheid en administratieve vereenvoudiging houden ook thema's zoals **zorgvuldige omgang met grote hoeveelheden data** en privacy de Vlaming wakker. De kans op misbruik van data neemt toe (hacking, phishing) en is in toenemende mate internationaal en grensoverschrijdend. Cyberaanvallen op overheden en bedrijven zijn dagelijkse kost.

Burgers maken zich zorgen over hoe hun informatie wordt gebruikt en beschermd door de overheid. Bijna de helft van de Vlamingen is van mening dat de overheid te veel over ons weet (45 %). Voor slechts 19 % is de overheid op dit moment al transparant genoeg in wat ze met onze persoonlijke gegevens doet.

In het lijstje van meest vertrouwde partners om de persoonlijke data aan toe te vertrouwen neemt de overheid de derde plaats in, na ziekenhuizen (68 %) en banken (60 %). Zowel de federale overheid (52 %), de Vlaamse overheid (51 %) als het lokaal bestuur (50 %) krijgen het vertrouwen van de helft van de Vlamingen¹⁷.

Blijvende inspanningen zijn dus nodig om het draagvlak voor digitale innovaties veilig te stellen en de digitale omslag verder veilig te kunnen maken.

1.1.4 Het vertrouwen van burgers in overheidsinstanties staat onder druk

In 2021 had 36,5 procent van de bevolking van 15 jaar en ouder in België vertrouwen in het rechtssysteem, het parlement, de politieke partijen en de politici. Om de **duurzame-ontwikkelingsdoelstelling** van de Verenigde Naties inzake vertrouwen in de instellingen te realiseren¹⁸ moet dat cijfer stijgen¹⁹.

¹⁶ SERV, 2024, 'Betere publieke dienstverlening'

¹⁷ [imec digimeter 2023 Rapport.pdf](#)

¹⁸ Doelstelling 16 van de SDG's (de doelstellingen van de Verenigde Naties inzake duurzame ontwikkeling) vraagt 'vreedzame en inclusieve samenlevingen met het oog op duurzame ontwikkeling, toegang tot justitie voor iedereen en de uitbouw op alle niveaus van doeltreffende, verantwoordelijke en inclusieve instellingen.'

¹⁹ [indicators.be - Vertrouwen in instellingen \(i75\)](#)

Inwoners van het Vlaams Gewest gaven, wanneer zij gevraagd werden naar het vertrouwen in 23 verschillende instellingen binnen en buiten de overheid, in het najaar van 2023 aan het meeste vertrouwen te hebben in het onderwijs en de politie. Respectievelijk 61 % en 57 % van de bevolking van 18 jaar en ouder gaf aan veel tot heel veel vertrouwen te hebben in deze instellingen²⁰.

Het minste vertrouwen heeft de bevolking in de politieke partijen. Slechts 4 % geeft aan veel tot heel veel vertrouwen te hebben in de politieke partijen. Meer dan 40 % van de respondenten heeft geen vertrouwen in de parlementen.

50 % van de bevolking zegt geen vertrouwen te hebben in de federale administratie. 35 % van de respondenten heeft geen vertrouwen in de Vlaamse administratie. 28 % van de Vlamingen zegt geen vertrouwen te hebben in de lokale administratie.

Nochtans verwachten we veel van diezelfde overheid. De voorbije jaren werden we geconfronteerd met een pandemie, een vluchtelingencrisis, een oorlog aan de rand van Europa en een energiecrisis. Om de impact van die uitdagingen op de samenleving te milderen en orde te scheppen in de chaos kijken we massaal in de richting van de overheid. We verwachten leiderschap om moedige collectieve keuzes te maken. Verschuere wijst hier op een ‘**vervelende paradox**’: we verwachten veel van de overheid, maar we vertrouwen die overheid niet (altijd) meer²¹.

De evaluatie die de OESO maakte van de aanpak van de Covid-crisis door ons land²², bevestigt het cruciale belang van vertrouwen in de overheid. Uit het onderzoek blijkt dat vertrouwen in de overheid de sterkste voorspeller is van tevredenheid over de aanpak van crisisbeleid (iemand die de overheid vertrouwt, zal de crisisaanpak vertrouwen, iemand die de overheid in het algemeen niet vertrouwt, zal de crisisaanpak veel minder vertrouwen en zich daar ook niet altijd naar schikken).

Dit versterkt de noodzaak om als overheid vertrouwen op te bouwen, zodat we ons zo goed mogelijk op toekomstige crisissen kunnen voorbereiden en de democratie kunnen versterken, schrijft de OESO. Zeker omdat het vertrouwen in de (nationale) overheid in België traditioneel lager ligt dan in andere OESO-landen.

²⁰ [Vertrouwen in instellingen | Vlaanderen.be](#)

²¹ Verschuere B., Politiek in tijden van wantrouwen: een nieuwe aanpak voor een falend beleid, 2024, p. 28

²² [Evaluation of Belgium's COVID-19 Responses | OECD](#)

1.1.5 *Grote uitdagingen moeten worden opgenomen met beperkte overheidsmiddelen*

De behoeften in een samenleving zijn breed en uiteenlopend. Overheidsmiddelen volgen niet automatisch de toenemende behoeften van de bevolking en zijn dus per definitie beperkt. De overheid kan niet onbeperkt extra middelen aanwenden zonder dat dit consequenties heeft op andere domeinen en voor andere sectoren. Beleid voeren is moeilijke keuzes maken met beperkte middelen.

Het **contrast** dat bestaat tussen de maatschappelijke vraag enerzijds en het overheidsaanbod anderzijds is op weinig aspecten van het Vlaamse beleid zo zichtbaar als op het vlak van de **wachtlijsten**.

Mensen met een beperking kunnen na het doorlopen van een aanvraagprocedure een erkenning krijgen voor een persoonlijk budget voor ondersteuning. Hiermee kunnen ze ondersteuning organiseren en betalen. Op dit moment zijn er onvoldoende middelen voorzien om iedereen met een erkenning ook het bijhorende budget te geven. Het gevolg is dat mensen die rechthebbend zijn terecht komen op een wachtlijst. Op dit moment zijn 17.172 vragen geregistreerd in de prioriteitengroepen. Deze mensen staan nog op de wachtlijst²³. De groep met de laagste prioriteit moet twintig jaar wachten op een zorgbudget²⁴.

Op het gebied van huisvesting staan momenteel 176.000 kandidaat-huurders op de wachtlijst voor een sociale woning. De gezinnen op die wachtlijst zijn genoodzaakt zich te richten tot de private huurmarkt. Verder zijn er in Vlaanderen wachtlijsten in de jeugdhulp, de kinderopvang, sommige woonzorgcentra...

De overheid slaagt er op een aantal domeinen niet in om rechten die ze zelf in het leven geroepen heeft **in de praktijk ook daadwerkelijk te realiseren**. Nog los van de internationale verplichtingen²⁵ waaraan ons land dient te voldoen, kan dit het 'sociaal contract' tussen burger en overheid ernstig beschadigen. Rechten toekennen maar ze niet kunnen garanderen vormt geen goede bestuurspraktijk en zet grote druk op het vertrouwen van de burger in de overheid. Hier is het zaak om realistische verwachtingen te creëren vanuit de overheid.

²³ [Het VAPH blikt terug op de eerste jaarhelft van 2023](#)

²⁴ [Recordaantal langdurig zieken en lange wachtlijsten: dit zijn de standpunten van de partijen over gezondheidszorg en welzijn | VRT NWS: nieuws](#)

²⁵ Verdrag van 13 december 2006 van de Verenigde Naties inzake de rechten van personen met een handicap

1.1.6 Aandacht voor drempels zoals ongelijkheid, armoede en uitsluiting

In 2023 leefde 12,2 % van de inwoners van het Vlaams Gewest in armoede of sociale uitsluiting²⁶. Dat komt overeen met ongeveer 810.000 personen. Het grootste aandeel van mensen in armoede of sociale uitsluiting is te vinden bij werklozen (53 %) en niet-actieven (zonder gepensioneerden) (30 %). Het aandeel in armoede of sociale uitsluiting neemt af naarmate het opleidingsniveau stijgt: bij hooggeschoolden ging het in 2023 om 6 %, bij laaggeschoolden om 25 %. Ten slotte varieert het aandeel in armoede of sociale uitsluiting ook naar geboorteland. Personen die in België geboren zijn, vertegenwoordigen het laagste aandeel (10 %), personen die buiten de Europese Unie geboren zijn, het hoogste aandeel (37 %).

Armoede vormt een **grote drempel** in de toegang van mensen tot bedrijven en overheden.

Zo heeft armoede een significante invloed op de beschikbaarheid van producten die essentieel zijn om te kunnen functioneren in een digitale omgeving. Hoewel in 2023 bijna alle Vlamingen in een huishouden met computer of tablet leven, leeft 19 % in een huishouden waar maar één computer of tablet ter beschikking is. Een beperkte toegang tot die producten heeft een negatief effect op iemands mogelijkheden om succesvol deel te nemen aan bepaalde aspecten van onze maatschappij²⁷.

Armoede kan leiden tot een tweedeling in de samenleving en kan de **isolatie** van kwetsbare groepen nog versterken.

Het is cruciaal dat overheden en zeker ook ombudsdiensten zich bewust zijn van de drempels die er zijn in de toegang tot hun diensten. Veel recente studies bestaan er niet rond het **profiel van de verzoeker bij een ombudsdienst**, maar de nationale en internationale studies die er zijn tonen aan dat kwetsbare sociale groepen minder bereikt worden door ombudsdiensten²⁸.

²⁶ 2024, Bijdrage van de Vlaamse administratie aan het regeerakkoord van de Vlaamse regering, p. 7

²⁷ Ibid., p.7

²⁸ Van Roosbroek S., Van de Walle S., Maes R., 'De vervormde spiegel van de ombudsman. Een onderzoek naar de verzoekers bij de Belgische ombudsman', 2007, Bestuurskunde, p. 91-101

1.1.7 Een bijzonder complex overheidslandschap

Het **‘no wrong door’** principe schrijft voor dat burgers de juiste ondersteuning moeten krijgen, ongeacht welke overheidsinstantie ze benaderen. Het idee is dat burgers niet van het kastje naar de muur worden gestuurd en dat elke overheidsinstantie hen helpt om bij de juiste dienst of persoon terecht te komen.

Dit is een belangrijk principe, want in de praktijk zijn er bijzonder veel deuren waaraan de Vlaming verkeerdelijk kan aankloppen. België is een complex federaal land met een ingewikkelde bevoegdheidsverdeling. De opeenvolgende staatsvormingen zorgden niet noodzakelijkerwijs voor een eenvoudiger overheidslandschap.

Tijdens de Covid-crisis bleken er negen bevoegde ministers voor Volksgezondheid te zijn. De afgelopen legislatuur werden meer dan zestien Interministeriële conferenties in het leven geroepen om de coördinatie te verzekeren tussen alle verschillende overheden. Inzake Klimaat heeft ons land het lastig met één stem te spreken op het internationale toneel en dit ten gevolge van versnipperde bevoegdheden en belangen. De politieke versnippering leidde tot een bijna even grote administratieve versnippering van overheidsdiensten.

Deze **bestuurlijke complexiteit** vormt een grote uitdaging voor de inwoners van ons land. De kost van de complexiteit van de verdeling van bevoegdheden tussen overheden en administraties zit op dit moment nog (te) sterk aan de kant van de burger in plaats van aan de kant van de overheid.

Het volstaat om te kijken naar het **beleid ten aanzien van personen met een beperking**. Het federale niveau zorgt voor de (inkomensvervangende) tegemoetkomingen, maar als mensen met een beperking andere soorten van ondersteuning willen moeten ze beroep doen op de Gemeenschappen. Klachten over gebouwen die niet rolstoelvriendelijk zijn, moeten dan weer aan de Gewesten gericht worden, want zij staan in voor de toegankelijkheid van gebouwen. De drempels om deel te nemen aan het sociale en economische leven worden zo groter in plaats van kleiner.

Niet alleen tussen verschillende de overheidsniveaus is de bevoegdheidsverdeling complex. Ook **binnen hetzelfde overheidsniveau** zorgen verkokering en een gebrek aan onderlinge coördinatie voor administratieve overlast voor de burger.

De Rynck en Janssens schrijven in hun veelbesproken studie over de toekomst van het Vlaams binnenlands bestuur dat *‘alle studies erop lijken te wijzen dat de fragmentatie van de Vlaamse overheid op centraal niveau, zowel in de ambtelijke*

*organisatie als in de politieke portefeuillevverdeling, een vrij hardnekkige structurele uitdaging is en blijft*²⁹.’ De Rynck en Janssens besluiten dat zij de botsing zien tussen enerzijds vormen van coördinatie voor grote transversale opgaven waar de overheid voor staat en anderzijds de traditionele politiek-administratieve vormen van coördinatie.

Nochtans zijn veel toekomstige uitdagingen zoals de verdere uitbouw van de eerstelijnszorg, activering op de arbeidsmarkt, de stikstofproblematiek, het vrijwaren van de open ruimte, het mestactieplan, waterbeheersing of basisbereikbaarheid per definitie **transversaal, gebiedsgericht en beleidsdomeinoverschrijdend**³⁰.

De bestuurlijke complexiteit van ons land uit zich ook in de **complexiteit van het klachten- en ombudslandschap**.

De eerstelijnsklachtenbehandeling zit versnipperd over allerlei mogelijke entiteiten, agentschappen, departementen, .. Dit hoeft niet noodzakelijk een bezwaar te zijn (het is niet slecht dat een eerste lijn klachtendienst aanleunt bij een departement of agentschap), indien de bereikbaarheid maar gegarandeerd is, klachten ernstig worden genomen en de tweedelijnsmogelijkheden voor klachten bij de Vlaamse Ombudsdienst worden weergegeven.

Wat het **ombudslandschap** betreft geeft de website Ombudsman.be een beeld van de complexiteit. Meer dan twintig ombudsmannen en -vrouwen zijn bevoegd voor het heel uiteenlopende klachtenuniversum, gaande van de ombudsman voor het Spoor, de Post, Telecom, Pensioenen, Consumentenzaken, banken, verzekeringen,... Het netwerk Ombudsman.be anticipeert hierop, engageert zich ertoe om waar nodig onderling af te stemmen en dossiers door te zenden naar de juiste ombudsdienst.

Dit is ook nodig. Alleen al voor Energie zijn **drie Ombudsmannen** bevoegd (de Vlaamse, de federale en de ombudsman Energie), elk voor aparte stukken van de energiematerie.

²⁹ De Rynck F, Janssens L., Visie op de toekomst van het lokaal en binnenlands bestuur in Vlaanderen’, 2024, p. 103

³⁰ Sinds de jaren 2000 zien we de opkomst van het New Public Governance-denken. Deze beheersfilosofie is een uitdrukkelijke reactie op het voordien erg dominante New Public Management (NPM). NPM propageerde o.m. de strikte scheiding tussen beleidsbepaling (in ministeries) en beleidsuitvoering (in agentschappen), wat in Vlaanderen resulteerde in de grote hervorming van de Vlaamse administratie genaamd Beter Bestuurlijk Beleid (BBB). New public governance wil een reactie zijn op het overdreven resultaatdenken en de organisatorische fragmentatie die NPM heeft veroorzaakt. Centraal staat samenwerking, coördinatie en participatie van de verschillende gefragmenteerde diensten in tegenstelling tot doorgedreven verzelfstandiging.

Voor de burger die zijn ongenoegen wil uiten over overheidsdienstverlening en op zoek is naar een oplossing is dit bijzonder ingewikkeld en drempelverhogend.

Een aantal burgers haken gefrustreerd af omdat zij niet eens begrijpen **bij wie** zij hun ongenoegen moeten kenbaar maken.

1.2 Interne omgevingsanalyse

De Vlaamse Ombudsdienst werd opgericht per decreet van 7 juli 1998. Het decreet voorzag voor de ombudsman/-vrouw twee basisopdrachten:

1. **Klachten** over de handelingen en werking van de bestuursinstanties van de Vlaamse Gemeenschap en het Vlaams Gewest **in ontvangst nemen en behandelen**.

De ombudsman/-vrouw is een vertrouwenspersoon tot wie burgers zich kunnen richten wanneer ze vinden dat klachten die ingediend zijn bij de klachtenbehandelaar van de Vlaamse overheidsdienst niet naar behoren zijn behandeld. **De ombudsman behandelt de klacht dus in tweede lijn.**

Een burger die niet tevreden is over de werking van een Vlaamse overheidsdienst, dient dit in eerste instantie met de dienst zelf uit te klaren. Wanneer dat niet lukt, kan de burger een volgende stap zetten en de klachtenbehandelaar van de dienst inschakelen (dit is de **eerste lijn**). Elke dienst van de Vlaamse overheid heeft, conform het Bestuursdecreet, een eigen klachtenbehandelaar of klachtendienst die de klacht zal onderzoeken en beantwoorden.

Wanneer de burger niet tevreden is met het antwoord van de klachtenbehandelaar of niet tijdig een antwoord kreeg, kan hij/zij met de klacht terecht bij de Vlaamse Ombudsdienst, **dus in tweede lijn**. De Vlaamse ombudsdienst behandelt inhoudelijk **geen klachten in eerste lijn**, klachten die nog niet behandeld zijn door de interne klachtendiensten van de Vlaamse overheidsdiensten worden eerst doorverwezen naar deze klachtendiensten.

De ombudsman/-vrouw werkt volledig **onafhankelijk**. Hij/zij heeft de garantie dat niemand tussenbeide zal komen om de klachtenbehandeling te beïnvloeden. Deze onafhankelijkheid wordt gegarandeerd door het Ombudsdecreet.

De ombudsman/-vrouw is **onpartijdig in de klachtenbehandeling**: hij/zij kiest geen partij, noch voor de burger, noch voor de overheidsinstantie. Hij/zij probeert de standpunten van de burger en de betrokken overheidsinstantie te verzoenen.

2. Aanbevelingen formuleren om de dienstverlening te verbeteren.

De Vlaamse ombudsman/-vrouw is bevoegd om voorstellen en aanbevelingen te formuleren om de dienstverlening van de bestuursinstanties van Vlaamse Gemeenschap en het Vlaamse Gewest te verbeteren en hierover verslag uit te brengen. Hij/zij kan die voorstellen en aanbevelingen formuleren op basis van de bevindingen die worden gedaan n.a.v. de behandeling van klachten of meldingen.

Verder kan de Vlaamse Ombudsdienst burgers doorverwijzen naar de bevoegde instanties.

De eerste Vlaamse ombudsman trad in dienst in 1999. De Vlaamse Ombudsdienst mocht dus **25 kaarsjes uitblazen** in 2024³¹.

De wereld stond uiteraard niet stil in de 25 jaar dat de Vlaamse Ombudsdienst actief is en de behoeften en de werking van de dienst zijn logischerwijze niet meer die van 25 jaar geleden.

De bevoegdheden van de Vlaamse Overheid namen fors toe ten gevolge van verschillende opeenvolgende staatshervormingen. Het aantal klachten bij de Vlaamse Ombudsdienst neemt eveneens jaar na jaar toe. De ombudsdienst kan rekenen op een zeer ervaren team, maar moet zich ook versterken met het oog op nieuwe behoeften die zich aandienen.

In deze **interne analyse** brengen we de interne omgeving van de Vlaamse Ombudsdienst in kaart. Het gaat hierbij om de sterke en zwakke factoren waar de organisatie een directe invloed op heeft.

Deze factoren kunnen we als volgt samenvatten:

1. Omgaan met nieuwe bevoegdheden
2. Een sterk stijgend aantal dossiers
3. Diverse uitdagingen voor het personeelsbeleid
4. Voldoende aandacht voor organisatiebeheersing

³¹ Begin jaren '90 bestond er reeds een Ombudsdienst van de Vlaamse Gemeenschap. De onafhankelijkheid van deze ombudsdienst was als onderdeel van de uitvoerende macht echter niet voldoende gegarandeerd. Met het Ombudsdecreet heeft de dienst die garantie wel als een aan het Vlaams parlement verbonden onafhankelijke instelling.

1.2.1 *Omgaan met nieuwe bevoegdheden*

De federale staat België kende in de loop van het 25-jarig bestaan van de Vlaamse Ombudsdienst verschillende staats hervormingen. Deze staats hervormingen leidden tot toegenomen Vlaamse bevoegdheden, wat op zijn beurt leidde tot een aanzienlijk groter klachtenlandschap voor de Vlaamse Ombudsdienst.

Bij de vijfde staats hervorming (2001) werden zo onder meer de gemeente- en provinciewet en de bevoegdheid voor landbouw overgeheveld. Maar vooral de **zesde staats hervorming** (2012) zorgde voor heel wat nieuwe taken (klachten) voor de Vlaamse Ombudsdienst in domeinen waar de dienst voordien niet voor bevoegd was.

We denken onder meer aan klachten inzake gezinsbijslagen, rij-opleidingen, technische keuringen van voertuigen, dienstencheques, dierenwelzijn, economische migratie, Vlaamse Sociale Bescherming en Vlaamse fiscaliteit.

Sinds 2004 kreeg de Vlaamse Ombudsdienst de bijkomende opdracht meldingen te onderzoeken van personeelsleden van administratieve overheden van de Vlaamse Gemeenschap en het Vlaams Gewest, die in de uitoefening van hun ambt onregelmatigheden hebben vastgesteld en die vrezen onderworpen te zijn of zullen worden aan een tuchtstraf of een andere vorm van sanctie: de zgn. **klokkenluiders-bevoegdheid**.

Verder heeft de Vlaamse Ombudsdienst ook een beperkte **lokale werking**. De decreetgever heeft alle lokale besturen de verplichting opgelegd een systeem van klachtenbehandeling te organiseren op het ambtelijk niveau (art. 302 en 303 Decreet Lokaal Bestuur). Het gaat dan om **eerstelijns klachtenbehandeling**.

Een lokale ombudsfunctie is facultatief. Lokale besturen kunnen (niet ‘moeten’) apart of samen een eigen ombudsdienst oprichten. Zo had de intercommunale IGEAN tot een jaar geleden een ombudsfunctie voor de aangesloten gemeenten. Deze werking is nu stopgezet. Zes (centrum)steden hebben een eigen ombudsdienst (Antwerpen, Gent, Brugge, Leuven, Oostende, Sint-Niklaas) voor samen ca. 1.151.000 Vlamingen. Een andere mogelijkheid is vrijwillige aansluiting bij de Vlaamse Ombudsdienst (art. 303 & 2, 4° Decreet Lokaal Bestuur, art. 191 Provinciedecreet).

Bij de inwerkingtreding van de aansluitingsmogelijkheid op 1 januari 2007 heeft de Vlaamse Ombudsdienst na een pilootproject een modelovereenkomst ter beschikking gesteld. Lokale besturen die interesse toonden, haakten af op de financiële bijdrage, aanvankelijk 30 eurocent per inwoner per jaar. Een verlaging naar 20 eurocent leidde niet tot aansluitingen. Sinds 2021 geldt een betalende samenwerkingsovereenkomst met een jaarlijkse bijdrage van 5 eurocent per inwoner.

Op vandaag zijn 23 lokale besturen aangesloten bij de Vlaamse Ombudsdienst: Boutersem, Haacht, Halle, Keerbergen, Kortenberg en Opwijk (Vlaams-Brabant); As, Bilzen, Oudsbergen, Pelt en Sint-Truiden (Limburg); Kortrijk, Roeselare en Wervik (West-Vlaanderen); Melle, Wetteren en Sint-Martens-Latem (Oost-Vlaanderen); Beerse, Dessel, Kontich, Meerhout, Mortsel en Sint-Katelijne-Waver (Antwerpen). Op 1 januari 2025 sluiten Boom, Hemiksem en Rumst aan. Dat brengt het totaal op 26.

Voorwaarden voor aansluiting zijn dat het lokaal bestuur al over een degelijke eerstelijnsklachtenwerking beschikt, dat er jaarlijks aan de Vlaamse Ombudsdienst wordt gerapporteerd over de klachtenwerking en dat er een bijdrage wordt betaald voor de tweedelijnsklachtenbehandeling van de Vlaamse Ombudsdienst.

Sinds 2018 behandelde de Vlaamse Ombudsdienst 890 (tweedelijns)klachten over de aangesloten lokale besturen. Dat is minder dan 1,5 % van het in dezelfde periode totaal aantal behandelde klachten (60.692). In 2024 gaat het om 224 klachten op een totaal van 7.946 (2,81 %). De Vlaamse Ombudsdienst treedt daarbij voornamelijk bemiddelend op. Een ambitie is ook om de netwerking en kennisuitwisseling tussen de klachtenbehandelaars van de aangesloten lokale besturen te faciliteren.

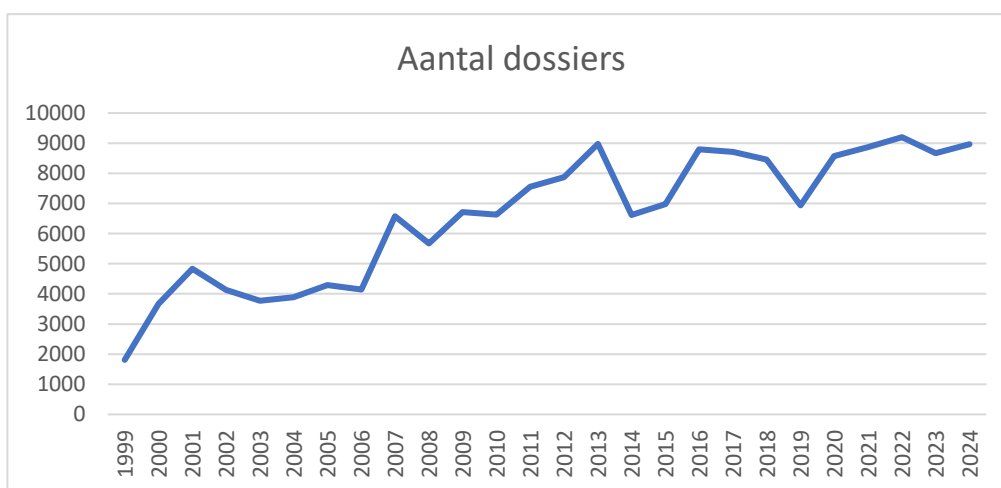
Daarnaast is het een decretale taak van de Vlaamse Ombudsdienst om klachten te behandelen over alle lokale besturen *“telkens wanneer hun door decreten of reglementen taken worden toevertrouwd die tot de bevoegdheid van de Vlaamse Gemeenschap of het Vlaamse Gewest behoren, ongeacht of dat gebeurt door middel van deconcentratie of decentralisatie van bevoegdheden”* (dus **in medebewind**), wat vooral speelt in het beleidsdomein Omgeving, waar de ombudsdienst wel redelijk wat klachten over ontvangt. Ook doorverwijzing van eerstelijnsklachten naar de lokale eerstelijnsklachtenvoorziening is een decretale taak. Deze decretale taken worden **kosteloos** uitgevoerd, de ombudsdienst vraagt hier geen extra dotatie voor. En de Vlaamse overheid rekent meer en meer op de lokale besturen voor de concrete uitvoering in Vlaamse bevoegdheidsdomeinen. Dit is eveneens een factor bij de bepaling van de bijdrage die de Vlaamse Ombudsdienst vraagt voor zijn lokale werking.

Ondanks alle toegenomen bevoegdheden bleef het aantal medewerkers van de Vlaamse Ombudsdienst sinds haar oprichting in al die jaren **onveranderd**³². De toegenomen bevoegdheden en het stijgend aantal klachten hebben dus tot nu toe niet geleid tot een grotere beschikbare personeelscapaciteit.

1.2.1 Een sterk stijgend aantal dossiers

Onderstaande grafiek biedt een overzicht van het totaal aantal dossiers (klachten en onmiddellijke dienstverlening samengeteld) per jaar sinds de oprichting van de Vlaamse Ombudsdienst.

In het opstartjaar 1999 werden 1.809 dossiers behandeld, afgelopen jaar 2023 was dit aangegroeid tot bijna 9.000. Een verdere stijging wordt verwacht voor de toekomst.

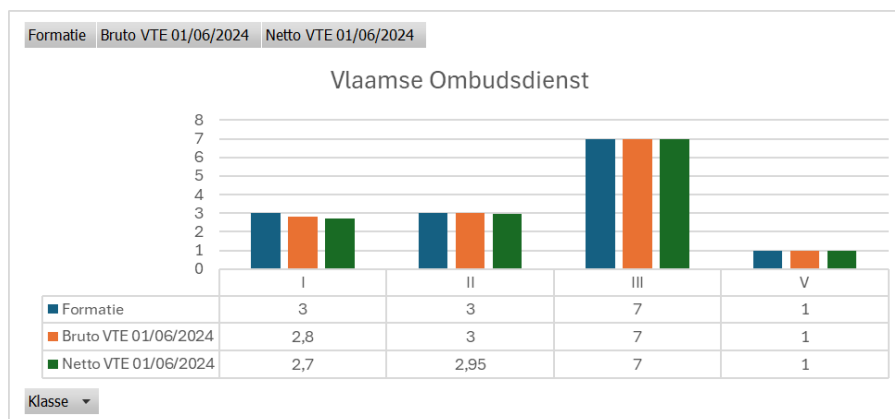


1.2.2 Diverse uitdagingen voor het personeelsbeleid

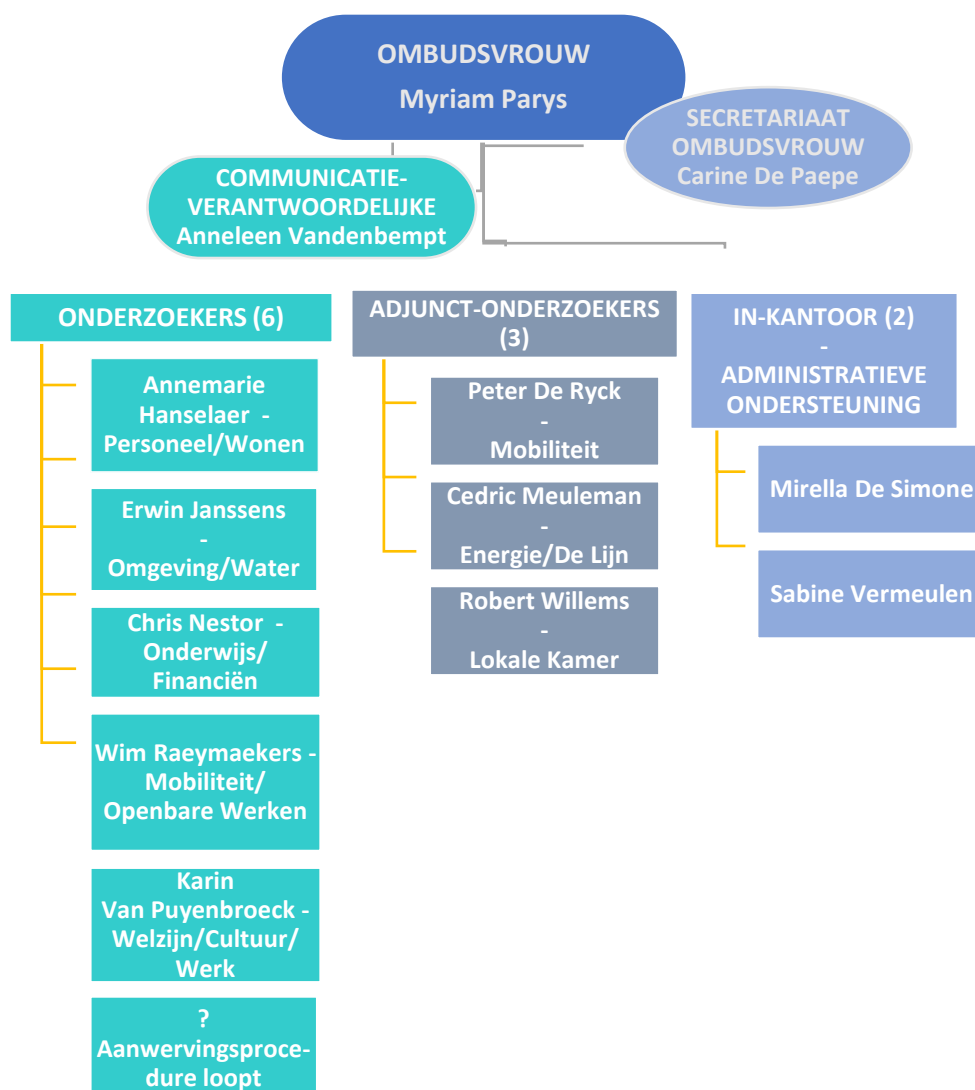
De personeelsformatie van de Vlaamse Ombudsdienst, zoals vastgelegd door de plenaire vergadering van het Vlaams Parlement, voorziet 14 personeelsleden.

³² Los van het specifieke personeel van de Genderkamer, dat tot de afschaffing in maart 2023, werd ondergebracht bij de Vlaamse ombudsdienst.

Hiervan zijn 3 personeelsleden voorzien in klasse 1 van het personeelsstatuut van de Vlaamse Ombudsdienst, 3 voorzien in klasse 2, 7 in klasse 3 en 1 in klasse 5 (nl. de ombudsvrouw).

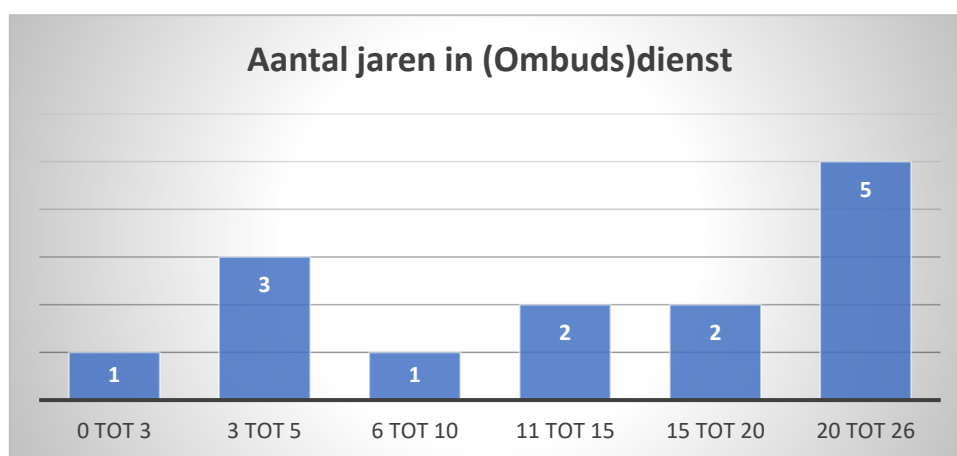
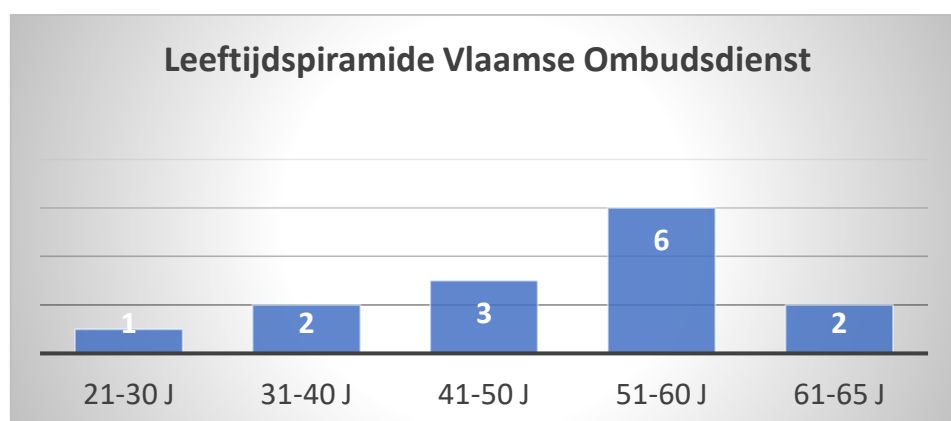


Iets meer dan 3 kwart van de personeelsleden is vastbenoemd. Een kwart niet, dit zijn de recent in dienst getreden personeelsleden.



1.2.2.1 Een zeer ervaren team

De Vlaamse Ombudsdienst bestaat uit een team van zeer ervaren personeelsleden. Dit wordt duidelijk uit de leeftijdspiramide van de dienst (overzicht op 1/6/2024) en uit het overzicht van anciënniteit op de Vlaamse Ombudsdienst. De meerderheid van het team bestaat uit 50-plussers.



9 personeelsleden van de 14 zijn 10 jaar of langer aan de slag op de Ombudsdienst. 7 personeelsleden van de 14 (de helft) is langer dan 15 jaar aan de slag op de ombudsdienst.

1.2.2.2 Zorg voor continuïteit

Deze leeftijdsbalans brengt pakken ervaring en vakkennis met zich mee, maar ook **uitdagingen voor het personeelsbeleid**. In het kader van een leeftijdsbewust personeelsbeleid voorziet het statuut van het Vlaams Parlement dat personeelsleden

boven de 60 jaar recht hebben op **rimpeldagen**. 3 van de 8 personeelsleden zitten nu in dat stelsel. Verder werken 3 personeelsleden die nog niet in het stelsel zitten, deeltijds. Opgeteld betekent dat dat er momenteel geen 14 VTE beschikbaar is maar 13,2 VTE. De hoeveelheid VTE zal met de huidige personeelssamenstelling wellicht verder dalen, want de komende legislatuur (2024-2029) zullen 8 van de 14 personeelsleden van de Vlaamse Ombudsdienst door hun leeftijd in het stelsel vallen waarin zij rimpeldagen kunnen aanvragen.

Een ombudsdienst is bij uitstek een dienst die elke werkdag vlot bereikbaar moet zijn en die ten allen tijde permanentie en kordate dossieropvolging moet kunnen verzekeren. Geen kleine uitdaging voor een team met een beperkte omvang.

De specifieke leeftijdsverdeling zorgt er ook voor dat er tijdig zal moeten geanticipeerd worden op de **uitstroom** van personeelsleden. Er dient voldoende kennisborging en **kennisoverdracht** te worden voorzien.

1.2.2.3 Nood aan extra competenties

Tot slot dient er nagedacht te worden over de **profielen en competenties** die de Vlaamse Ombudsdienst nodig heeft. Ook hier heeft de tijd de afgelopen 25 jaar niet stilgestaan.

In eerste instantie valt op dat de functiebeschrijving van de Vlaamse Ombudsman voorziet dat *‘de ombudsman op een vlotte en gerichte wijze communiceert met de Vlaamse burger, om hem voldoende vertrouwd te maken met de ombudsdienst.’* Elders lezen we dat *‘de ombudsman voortdurend aandacht besteedt aan het bekendmaken van de functie en de werking van de ombudsdienst bij de Vlaamse bevolking.’*

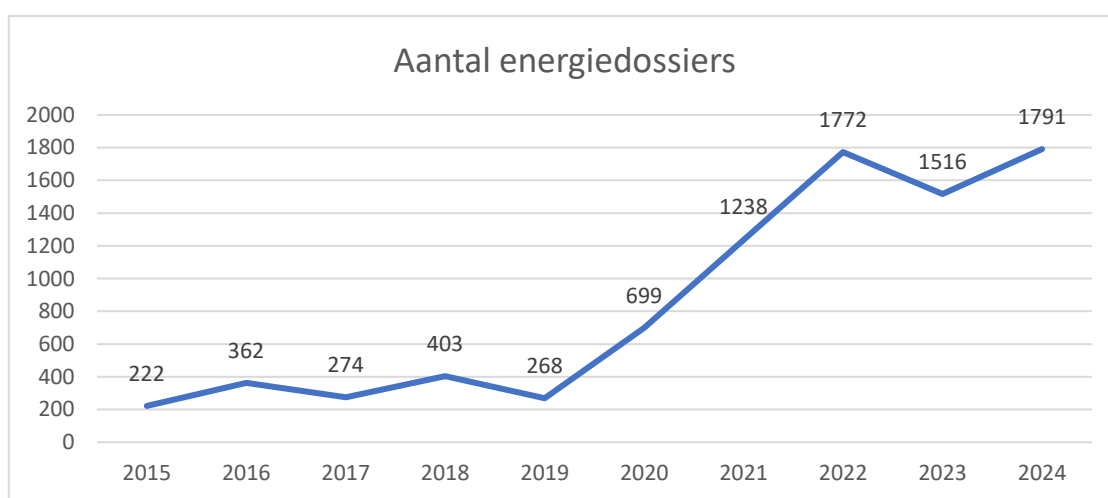
Dit is opmerkelijk gelet op het feit dat er geen communicatieverantwoordelijke aanwezig is op de Vlaamse Ombudsdienst en niemand in het bezit is van een recent diploma inzake communicatiewetenschappen of vergelijkbare richtingen.

Om de verwachtingen van het Vlaams Parlement te kunnen inlossen en de bekendheid van het instituut en van de Vlaamse ombudsvrouw bij de burger te garanderen is het noodzakelijk dat de Vlaamse Ombudsdienst investeert in communicatiecompetenties.

De selectieprocedure voor een communicatieverantwoordelijke werd ondertussen afgerond en een communicatieverantwoordelijke treedt begin december in dienst³³.

Evoluties in het klachtenbeeld zorgen ook voor **wijzigende behoeften** in het personeelsbestand.

Zo zien we, vooral sinds 2015, een fors toenemend aantal vragen, doorverwijzingen en klachten over het beleidsveld **Energie**. Gaande van vragen en klachten over zonnepanelen, groenestroomcertificaten, terugdraaiende tellers, digitale meters, geblokkeerde toegangspunten, gebrekkige compensatieregelingen, fouten bij plaatsingen van digitale meters, ...



Er zijn dan ook heel wat verschillende energie-domeinen waarin de ombudsdienst bevoegd is om tweedelijns dossiers te onderzoeken en bemiddelend op te treden.

Zo is de Vlaamse Ombudsdienst bevoegd voor klachten over de distributienetbeheerder, Fluvius. Dat kan gaan over problemen met de aan/afsluiting van gas en elektriciteit, discussies over meterstanden op de energiefactuur, alles omtrent de (digitale) elektriciteit en gasmeter, Fluvius prepaid, sociale maatregelen inzake energiearmoede, stroomonderbrekingen, zonnepanelen, premies, enz...

Verder is de Vlaamse Ombudsdienst ook bevoegd om te bemiddelen in klachten over het Vlaams Energie- en Klimaatagentschap VEKA (bv. EPC- & EPB-materie), en onder-

³³ Dit ten gevolge van het vertrek van een inhoudelijk medewerker. De vrijgekomen plaats bood zo de kans om een communicatieverantwoordelijke aan te trekken, al gaat dit ten koste van het aantal inhoudelijk medewerkers, wat de dossierlast en de werkdruk aanzienlijk vergroot voor de aanwezige onderzoekers.

zoekt het klachten over Mijn Verbouwpremie. Maar ook over thema's zoals de bijdrage energiefonds, groenestroomcertificaten of warmtenetten is de Vlaamse Ombudsdienst bevoegd.

Een klein deel van de energiekklachten die de Vlaamse Ombudsdienst ontvangt valt buiten de bevoegdheid. Dat zijn bv. klachten over energieleveranciers. Deze worden door de dienst doorverwezen naar de bevoegde Ombudsdienst voor Energie.

2024 was een **recordjaar** voor het aantal klachten over energiedossiers. In dat jaar maakten de klachten over energie **20 %** uit van het totaal aantal klachten. In 2015 was dit slechts 3 % en voordien nog minder.

In recente vergaderingen met Fluvius en met uittredende kabinetsleden van de vorige minister van Energie gaven beide stakeholders aan een nog hoger klachtenaantal te verwachten voor het jaar 2025³⁴.

Ook na 2025 ziet het er niet naar uit dat de belangstelling vanuit het beleid voor energie snel zal dalen. De combinatie van klimaatverandering, de beoogde energietransitie, de nood aan energiezekerheid, geopolitieke crisissen, economische factoren, technologische innovatie en maatschappelijke druk zorgen ervoor dat dit een cruciaal en urgent politiek thema blijft.

Het is belangrijk dat de Vlaamse Ombudsdienst hier tijdig op anticipeert en zich verder versterkt op dit vlak. De werklust wordt te groot om alle energiedossiers voldoende inhoudelijk en kwalitatief te kunnen behandelen. Bovendien is de energiematerie inhoudelijk één van de meest complexe materies, waardoor dit specifieke expertise en vakkennis vergt.

³⁴ Dit mede ten gevolge van de nog steeds niet opgeloste MIG 6/Atrias problematiek (geblokkeerde EAN-code die zorgt voor geblokkeerde gegevensuitwisseling) en vooral ook de verdere uitrol van de digitale meter. Vanaf 1 januari 2025 is er namelijk geen mogelijkheid meer tot uitstel voor zonnepaneleneigenaars die nog geen 15 jaar lang een terugdraaiende meter hadden, waardoor de uitrol in een nieuwe fase zal belanden en verschillende klachtenbeelden met zich mee zal brengen (communicatie afspraak plaatsing, schadegevallen na plaatsing, discussie rond meterstanden,...). Verder is er ook de aanpassing van het decreet Vlaamse Nutregulator waarin nu ook de Vlaamse Ombudsdienst wordt vermeld in Art. 73.

1.2.2.4 Streven naar een zuinig financieel beheer

Het budget van de Vlaamse Ombudsdienst bedraagt meer dan 2,6 miljoen euro. Een overzicht van de kostenposten voor budgetjaar 2024, gegroepeerd in oplopende grootte, staat hieronder opgelijst.

	<i>In euro</i>
Uitrusting	13.000
Representatiekosten	32.000
Werkingskosten	87.000
Ondersteuning door Vlaams Parlement	93.000
Gebouwen	104.000
ICT	117.000
Communicatie	226.000
Personeelskosten	1.983.000

Drie kwart van de totale uitgaven zijn personeelsuitgaven (salarissen, opleidingen, vakantiegeld, werkgeversbijdrage, eindejaarstoelage, ...). De ruimte voor werkingskosten en nieuw beleid op dat vlak is beperkt.

1.2.2.5 Nood aan verdere organisatiebeheersing

Op basis van klachten van burgers houdt de Vlaamse Ombudsdienst de administratie een spiegel voor. Wat loopt goed in de uitvoering van het beleid en waar is er ruimte voor verbetering? En hoe zal de administratie vastgestelde pijnpunten remediëren?

Vanuit deze bijzondere taakstelling is het cruciaal om als Vlaamse Ombudsdienst geregeld **zelf kritisch in de spiegel te kijken**. Is de dienst voldoende toegankelijk en bekend bij verschillende bevolkingsgroepen? Biedt de dienst een voldoende kwalitatieve klachtenbehandeling? Heeft de dienst haar risico's onder controle en kan ze de continuïteit van haar dienst(verlening) waarborgen?

De laatste 25 jaar hebben overheden, op alle niveaus, sterk geïnvesteerd in organisatiebeheersing en risicomanagement. Verantwoord en bewust omgaan met risico's en opportuniteiten werd aanzien als onontbeerlijk om doelstellingen te behalen en doordachte beslissingen en keuzes te maken³⁵. Audit Vlaanderen evalueert

³⁵ [Toolbox risicomanagement | Vlaanderen Intern](#)

reeds jaren het **risicomanagement van de Vlaamse departementen en agentschappen**. Dit gebeurt aan de hand van een maturiteitsmodel bestaande uit twee grote processen: 'risicoanalyse' en 'risicobeheer'.

Het werken rond **organisatiebeheersing** en de **kritische zelfevaluatie** waar de verschillende overheden in ons land mee aan de slag zijn, moet een inspiratie vormen voor de Vlaamse Ombudsdienst.

Het strekt tot aanbeveling, meer zelfs het is een kwestie van **geloofwaardigheid**, dat een dienst die kritisch kijkt naar de uitvoering van het beleid door de Vlaamse overheid ook zelf op structurele wijze haar eigen dienstverlening evalueert, voldoende goede praktijken in huis heeft en deze toepast in haar dagelijkse werking.

Verschillende acties die verderop in dit document worden voorgesteld bij de strategische en operationele doelstellingen zijn er dan ook op gericht de werking van de Vlaamse Ombudsdienst kritisch te evalueren en te versterken.

2. BESLUIT EN VOORUITBLIK OP DE TOEKOMST

De omvang en de complexiteit van de maatschappelijke uitdagingen die we beschrijven in de voorgaande omgevingsanalyse zijn een grote testcase voor de slagkracht van de overheid.

Er is een veelheid aan factoren, internationaal en nationaal, die hun lange schaduw werpen over de verhouding tussen burger en bestuur en die deze relatie onder druk kunnen zetten. Zo hebben we het over het volatiele tijdperk waarin we zitten, de recente opeenvolgende crisissen die overheden voor bijzondere uitdagingen stellen, de groeiende digitalisering van het overheidsoptreden die voordelen maar ook bedreigingen met zich meebrengt en het vertrouwen van de burger in de overheidsinstellingen dat onder druk staat.

Nochtans is een gezonde relatie tussen overheid en burger cruciaal. Het is een wederkerige relatie: hoe meer de overheid betrouwbaar en transparant handelt, hoe meer vertrouwen zij krijgt van haar burgers, en dit vertrouwen draagt bij aan een sterker en veerkrachtiger maatschappelijk systeem. Een overheid die wordt vertrouwd door haar burgers heeft een grotere legitimiteit. Burgers accepteren de beslissingen en wetten van een regering die ze als eerlijk en rechtvaardig beschouwen.

Tegelijk is er ook vertrouwen nodig van de overheid in de burger. Een te wantrouwige overheid creëert wantrouwige burgers. Vertrouwen gedijt beter als het tweerichtingsverkeer is. De Vlaamse Ombudsdienst streeft er steeds naar om de overheid tot voldoende billijkheid te bewegen en zo nodig aanpassingen van procedureregels aan te bevelen om vergissingen van burgers vlotter op te vangen.

Ik geloof dat de Vlaamse Ombudsdienst als 25-jarige in de fleur van zijn leven zit en de tijdsgeest in dit complexe tijdsgewricht helemaal mee heeft en dit omwille van een aantal redenen:

2.1 De klacht als vorm van (burger)participatie

De veelzeggende titel van het meest recente Jaarverslag (2023) van de Vlaamse Ombudsdienst luidde: ‘Burgerparticipatie via de klacht’.

In het denken over klachten zit een opmerkelijke evolutie. Het tijdperk is voorbij dat een klacht louter aanzien werd als een absoluut te vermijden uiting van ongenoegen door een ontevreden burger.

Organisaties hebben begrepen dat klachten hen bijzonder veel informatie bieden. In die zin wordt gesproken over een klacht als ‘gratis advies’. Overheden en bedrijven gaan steeds meer zelf actief op zoek naar feedback van hun klanten/gebruikers. Er wordt gepeild naar de ervaring en tevredenheid van de gebruiker van de dienstverlening en er wordt bewust een mogelijkheid geboden om negatieve punten aan te kaarten.

Het recente Vlaams regeerakkoord vermeldt: *‘We gebruiken samen met de ombudsdienst de klachten en meldingen om onze dienstverlening waar nodig verder te verbeteren’*.³⁶

In dit evoluerend denken over klachten past de visie dat een **klacht kan aanzien worden als een vorm van participatie**. Ook in de relatie tussen burger en overheid.

De klassieke opvatting van het openbaar bestuur zag de burger als een rechtsonderhorige, die enkel om de zoveel jaar een stem had bij de verkiezingen. Met de opkomst van het New Public Management in de jaren ’80 en ’90 is het accent in de verhouding tussen burger en overheid geëvolueerd naar een klantenperspectief, of beter gezegd het perspectief van **een gebruiker van (openbare) diensten**. Uit dat tijdperk dateren initiatieven zoals handvesten van de gebruiker van openbare diensten, kwaliteitsmetingen en ombudsdiensten³⁷.

Met zijn klacht geeft de burger de overheid een signaal dat er iets misloopt in de uitvoering van het beleid. Het indienen van de klacht leidt idealiter tot een dialoog tussen de burger en de overheid.

Klachten kunnen beleidsmakers waarschuwen voor problemen of tekortkomingen in het beleid of de uitvoering daarvan. Dit kan leiden tot aanpassingen of verbeteringen, waardoor de participatie van burgers in de vorm van klachten bijdraagt aan een betere besluitvorming en meer responsieve beleidsvorming.

In brede zin draagt **het recht om klachten in te dienen, bij een administratie of bij een ombudsdienst, zo bij aan de democratische cultuur van een samenleving**. Het geeft burgers de mogelijkheid om hun rechten te verdedigen en

³⁶ 2024, Vlaams regeerakkoord, ‘Samen werken aan een warm en welvarend Vlaanderen’, p. 102

³⁷ Hondeghe A., ‘Pendelen tussen burger en bestuur’, Vlaams Tijdschrift voor Overheidsmanagement, 2024, nr. 2

actief deel te nemen aan het verbeteren van publieke diensten en beleidsvorming, wat een fundamentele vorm van participatie is in een democratische samenleving.

2.2 Bemiddeling als oplossing voor de toekomst

Er is een toenemende belangstelling voor **bemiddeling als alternatieve vorm van geschillenbeslechting**³⁸. Bemiddeling als alternatieve buitengerechtelijke oplossing biedt heel wat voordelen. Het is doorgaans sneller en een stuk goedkoper dan het voeren van een rechtszaak. Gerechtelijke procedures kunnen jaren aanslepen en zijn vaak duur, zowel voor de burger als voor de overheid.

In bemiddeling hebben partijen meer controle over de uitkomst. Ze kunnen creatieve en op maat gemaakte oplossingen ontwikkelen die beter aansluiten bij hun specifieke behoeften. Dit staat in contrast met rechterlijke uitspraken, waar rechters gebonden zijn aan de wet en standaardoplossingen bieden die mogelijk niet aan de behoeften van beide partijen voldoen. Omdat bemiddeling gericht is op samenwerking en het vinden van een wederzijds aanvaardbare oplossing, kan het helpen om de relatie tussen de betrokken partijen te behouden.

Ook in de relatie tussen burger en overheid is er toenemende aandacht voor **participatie van belanghebbenden en alternatieve geschillenbeslechting**. Er zijn immers grenzen aan het beslechten van conflicten tussen burgers (of actiegroepen) en de overheid via rechtszaken en juridische procedures.

Bij Oosterweel, Ventilus, het Turnhouts vennengebied en andere Vlaamse projecten werd gekozen voor een alternatieve aanpak en werd ruimte gelaten aan intendanten om te trachten belanghebbenden te verenigen rond een gemeenschappelijke visie en projecten terug op de rails te krijgen³⁹.

Het is geen toeval dat de recente bijdrage van de Vlaamse administratie aan een nieuw Vlaams regeerakkoord volgende passage voorziet: *‘We zetten in het bijzonder in op **bemiddeling** in kleine en grote conflicten die burgers, verenigingen en bedrijven*

³⁸ ["Snel, efficiënt en goedkoper": Belgen kiezen steeds vaker voor bemiddeling als alternatief voor rechtszaak | VRT NWS: nieuws](#)

³⁹ [Denk samen met de overheid na over beleid | Vlaanderen.be](#)

*hebben met de Vlaamse overheid. We voorzien in een netwerk van bruggenbouwers binnen de Vlaamse overheid.*⁴⁰

Verder hebben zeker niet alle geschillen tussen burger en overheid een juridische grond. Men trekt niet naar de rechter om lange telefonische wachttijden aan te vechten, of al te complexe procedures of zaken die eerder te maken hebben met de kwaliteit van de dienstverlening.

Een ombudsdienst vormt een mooie toepassing van buitengerechtelijke geschillenbeslechting. De ombudsdienst spreekt geen recht maar betracht **rechtvaardigheid**, in dialoog met de betrokkenen. De ombudsdienst heeft geen beslissingsbevoegdheid, maar kan wel als externe onafhankelijke partij, als bruggenbouwer, een cruciale functie opnemen in verstoorde relaties tussen burger en overheid. De positie die de ombudsdienst daarmee inneemt in de samenleving is uniek en van bijzondere waarde.

2.3 Individuele oplossingen op maat van de individuele burger

Vóór de ontzuiling, die zich in Vlaanderen sterk doorzette vanaf de jaren '60, waren heel wat maatschappelijke organisaties en instellingen gekoppeld aan specifieke levensbeschouwelijke zuilen. Burgers konden binnen hun zuil rekenen op steun, bescherming en bemiddeling bij klachten of conflicten. Met de ontzuiling verdwenen deze duidelijke structuren, waardoor veel burgers hun **traditionele kanalen** voor het oplossen van problemen verloren.

Vakbonden, ziekenfondsen, sociale secretariaten en kleinere bankkantoren in de buurt speelden jarenlang een belangrijke rol. Ook aan de balie van het gemeentehuis werden veel burgers met problemen (of de gemeente daar nu voor bevoegd was of niet) verder geholpen en doorverwezen. Uiteraard zijn al die organisaties nog steeds van groot belang, maar ook hier is de tendens naar de digitalisering van de dienstverlening en *customer self service*, die in de omgevingsanalyse waar we dit strategisch plan mee gestart zijn zo sterk naar voren komt, onmiskenbaar en verdwijnen steeds meer lokale contactpunten.

Nochtans is het cruciaal een toegankelijk en betrouwbaar kanaal te bieden voor overheidsklachten en conflictoplossing. Ook de niet-georganiseerde en niet-

⁴⁰ 2024, Bijdrage van de Vlaamse administratie aan het nieuw regeerakkoord, p.8

aangesloten burger heeft recht op toegang tot professionele doorverwijzing en onafhankelijke klachtenbehandeling en -bemiddeling.

Een **ombudsdienst** is een cruciale instantie om als **toegankelijke en onpartijdige partner** een objectieve behandeling van alle burgers te waarborgen.

2.4 Hernieuwde aandacht voor het sociaal contract tussen burger en overheid

Meer dan driehonderd jaar na John Locke en zijn ‘*Two treatises of Government*’ (1689) en Rousseaus ‘*Du contract social*’ (1762) is er een hernieuwde belangstelling ontstaan voor het **sociaal contract**. Hiermee wordt het concept bedoeld dat de wederzijdse rechten en plichten tussen vrije burgers en de overheid beschrijft.

Locke probeert tot een legitimatie te komen voor staatsmacht en doet dat door uit te gaan van een natuurtoestand: een situatie van vrije individuen. Pas wanneer die individuen zélf instemmen met het toetreden tot een politieke gemeenschap en zo vanuit vrije wil een sociaal contract met een staatsmacht sluiten, vallen zij onder dit gezag.

Toch is die staatsmacht **allesbehalve onvoorwaardelijk**. Als een machthebber de rechten van burgers niet respecteert, niet voldoet aan de doelen waarvoor de staat is opgericht of het vertrouwen verliest van de burgers, dan wordt het sociale contract geschonden. In die gevallen is het volgens Locke gerechtvaardigd om de overheid te hervormen of zelfs te vervangen.

De hernieuwde aandacht voor het sociaal contract tussen de burger en de overheid komt voort uit een veelheid aan factoren. Landen zoals Nederland en België ervaren, zoals beschreven in de omgevingsanalyse, een afnemend vertrouwen van burgers in overheidsinstellingen en politieke leiders. Schandalen en ineffectieve beleidsvoering dragen bij aan een gevoel van wantrouwen en vervreemding.

Het Nederlandse schandaal rond de **kinderopvangtoeslagen** schaadde het vertrouwen van burgers in de overheid ernstig. Duizenden gezinnen werden (vaak onterecht) beschuldigd van fraude, wat leidde tot grote financiële en persoonlijke gevolgen. Rechtbanken en de afdeling bestuursrechtspraak van de Raad van State

hanteerden consequent de lijn dat niet de burger, maar wel de Belastingdienst de waarheid sprak⁴¹.

Deze houding zorgde voor **een erosie van de rechtsbescherming** van de betrokken ouders. De Nederlandse ombudsman Reinier Van Zutphen uitte forse kritiek op de fraudeaanpak van de belastingdienst, op de tekortschietende rechtsbescherming van burgers en omschreef de overheid als *“een organisatie die kijkt naar de burger als iemand die binnenkort gaat frauderen”*⁴².

Het falen dat door dit schandaal aan het licht is gekomen raakte aan een fundamenteel probleem: het functioneren van de rechtsstaat en daarmee **het vertrouwen tussen overheid en burger**⁴³. Dit bracht in Nederland een breed debat op gang over de rol en de betrouwbaarheid van de overheid. **Over het belang van macht en tegenmacht.**

In ons land zette de **Covid-pandemie** de relatie tussen de burger en de overheid op scherp. Ongeziene overheidsmaatregelen zoals lockdowns, invoering van een avondklok, sluiting van winkels en horeca, verplicht thuiswerk en een strikte beperking van het aantal sociale contacten, hadden een zeer grote impact op het dagelijks leven van mensen. Dit riep vragen op over de mate van overheidsinmenging, de transparantie van besluitvorming en de bescherming van burgerrechten.

Het idee van een sociaal contract rechtvaardigt het bestaan van een overheid door te stellen dat burgers vrijwillig macht overdragen. ***Checks and balances*** dienen er voor te zorgen dat deze macht niet wordt misbruikt, door deze te verdelen en onder controle te houden. *Checks and balances* moeten waarborgen dat geen enkele macht de rechten van individuen kan schenden zonder tegengewicht of zonder verantwoording. Dit helpt om de fundamentele rechten van de burgers, die beschermd moeten worden door het sociaal contract, veilig te stellen.

Onze parlementaire democratie vormt een uiting van dit sociaal contract. Als burgers laten we ons leiden door een regering, die gecontroleerd wordt door gekozen volksvertegenwoordigers, met de rechterlijke macht en het parlement als *checks and balances*.

⁴¹ Omtzigt P, ‘Een nieuw sociaal contract’, 2023, p. 60-61

⁴² [Ombudsman Van Zutphen: overheid ziet burger als fraudeur bij toeslagen en andere regelingen \(taxlive.nl\)](https://www.taxlive.nl/nieuws/ombudsman-van-zutphen-overheid-ziet-burger-als-fraudeur-bij-toeslagen-en-andere-regelingen)

⁴³ Ibid., p. 186

De Vlaamse Ombudsdienst werd bij haar oprichting bewust **ondergebracht bij het Vlaams Parlement**. Dit garandeert een onafhankelijke positie tegenover de uitvoerende macht.

De decreetgever wenste te verzekeren dat de Vlaamse Ombudsdienst de meest ruime bevoegdheid zou hebben om klachten van individuen te behandelen en dossiergebonden of dossieroverschrijdende structurele maatregelen te formuleren. Er mocht geen enkele drempel zijn voor het ontvangen van klachten of het formuleren van aanbevelingen⁴⁴.

De Vlaamse Ombudsdienst speelt een essentiële rol in de *checks and balances* in onze Vlaamse democratie door het Vlaams Parlement bij te staan bij haar cruciale controle-opdracht tegenover de uitvoerende macht.

⁴⁴ Schram F., 'Klachtenmanagement voor openbare besturen: interne klachtenbehandeling bij de overheid', 2022, p. 36

3. MISSIE EN VISIE VAN DE VLAAMSE OMBUDSDIENST

3.1 Missie

De Vlaamse Ombudsdienst streeft naar het bevorderen van transparantie, rechtvaardigheid en verantwoording binnen de Vlaamse overheid door klachten van burgers onafhankelijk te onderzoeken en oplossingen te bieden voor geschillen tussen burgers en overheidsinstanties.

De Vlaamse Ombudsdienst draagt door haar rapportering en aanbevelingen bij aan de controle-opdracht van het Vlaams Parlement ten aanzien van de uitvoerende macht.

3.2 Visie

De Vlaamse Ombudsdienst wil het vertrouwen van de burgers in de Vlaamse overheid herstellen en versterken door een betrouwbare, toegankelijke en deskundige dienst te zijn die effectief bijdraagt aan verbeteringen in de overheidsdienstverlening.

4. STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN

We identificeren 7 strategische doelstellingen voor de Vlaamse Ombudsdienst op volgende domeinen:

1.	Verzekeren van een zorgvuldige klachtenbehandeling
2.	Voeren van een constructieve dialoog met het Vlaams Parlement
3.	Investeren in een professionele werkrelatie met de Vlaamse administratie
4.	Streven naar excellentie in de eigen werking
5.	Inzetten op een burgergerichte lokale klachtenbehandeling
6.	Discrete en correcte behandeling van klokkenluiders-dossiers
7.	Uitbouwen van een actief stakeholdermanagement

Elke strategische doelstelling wordt onderverdeeld in een aantal operationele doelstellingen. De operationele doelstellingen vormen een vertaling van de abstracte ambities van de strategische doelstellingen. Het uitvoeren van de operationele doelstellingen gebeurt onder de vorm van concreet geformuleerde acties.

De jaarlijkse prioriteiten in de voorgestelde acties worden samen met de medewerkers van de ombudsdienst bepaald.

Strategische doelstelling 1:

Verzekeren van een zorgvuldige klachtenbehandeling

We verzekeren een **onafhankelijke, objectieve, deskundige en zorgvuldige behandeling van klachten** over de Vlaamse bestuursinstanties, met focus op bemiddeling en verzoening. Via een warme doorverwijzing helpen we burgers verder bij het vinden van de bevoegde overheidsinstantie met betrekking tot klachten waarvoor de Vlaamse Ombudsdienst niet bevoegd is.

Operationele doelstelling 1.1

We zetten verder in op de kwaliteit en de **professionalisering** van onze **klachtenbehandeling**.

Acties

1. Zorgen voor een stroomlijning in definities, procedures en methodes van klachtenbehandeling en bemiddeling, doorverwijzing en doorzending via diverse workshops met het team. Dit moet resulteren in een nieuw kader voor alle facetten van klachtenbehandeling. In deze oefening streven we ook naar het actualiseren van de bestaande ombudsnormen.
2. Ontwikkelen van gepaste standaarden naar aanleiding van nieuwe of toenemende fenomenen zoals agressie, extreem kwetsbare burgers (multiproblematiek), aanklappende verzoekers.
3. Plenair bespreken van (een selectie van) klachten op het wekelijkse teamoverleg om inhoudelijk tot verdere inhoudelijke stroomlijning te komen.
4. Vaste 2-wekelijkse overlegmomenten tussen individuele onderzoekers en de Ombudsvrouw voor inhoudelijke afstemming op dossierniveau.
5. Het klachtenbeeld meer diepgaand monitoren: evoluties in doorlooptijden, aantallen dossiers per onderzoeker en thema, ...onder meer door het optimaliseren van de mogelijkheden van het CRM-systeem.
6. Onderzoeken of artificiële intelligentie (A.I.) een instrument kan zijn in het optimaliseren van de verwerking en toewijzing van klachten.
7. Uitrollen van een systeem voor klantenfeedback, dat zal gebruikt worden voor het evalueren van onze dienstverlening (cfr. OD 4.3).
8. Inhoudelijke afstemming met andere ombudsdiensten en relevante instellingen zoals VMRI (Vlaams Mensenrechteninstituut), VTC (Vlaamse Toezichtscommissie), Audit Vlaanderen, .. over de klachtenbehandeling.
9. Voorzien van voldoende personeelscapaciteit voor klachten per thema zodat individuele burgers zoveel mogelijk een individuele behandeling krijgen.

10. Actualiseren van het Ombudsdecreet, met als prioriteit het volledig AVG-conform⁴⁵ maken van het decreet en de werking.

Operationele doelstelling 1.2

We werken verder aan het **bekendmaken** van de dienstverlening van de Vlaamse Ombudsdienst bij de Vlaamse bevolking.

Acties

1. Aanwerving van een communicatieverantwoordelijke.
2. Uitwerken van een communicatiestrategie waarin bepaald wordt welke boodschap wordt gebracht op welk moment, naar welke doelgroep, via welke kanalen en met welk budget.
3. Actieve aanwezigheid van de Vlaamse Ombudsdienst op sociale media.
4. Actualiseren van de website van de Vlaamse Ombudsdienst.
5. Versterken van de relatie met diverse media (televisie, radio, print, online); onder andere vaste deelname op VRT aan het consumentenprogramma Win-Win (Radio 2).
6. Deelname aan de jaarlijkse tournee en andere activiteiten van het netwerk Ombudsman.be.
7. Bekendheid van de dienstverlening van de ombudsdienst vergroten via Google Search (investeren in zichtbaarheid bij zoekopdrachten).
8. Aanwezigheid van de Vlaamse Ombudsdienst in de vakliteratuur (Lokaal, VTOM⁴⁶, Impuls, ...).

⁴⁵ AVG: algemene verordening gegevensbescherming (GDPR)

⁴⁶ VTOM: Vlaams Tijdschrift voor Overheidsmanagement

Operationele doelstelling 1.3

We waken over de brede **toegankelijkheid** van de Vlaamse Ombudsdienst.

Acties

1. Inzetten op heerlijk helder taalgebruik⁴⁷ en vermijden van overmatig vakjargon in de verschillende communicatiekanalen.
2. Onderzoeken in samenwerking met een Vlaams expertisecentrum inzake toegankelijkheid of de aangeboden informatie via website en andere kanalen en de contactmogelijkheden voldoende toegankelijk zijn voor alle doelgroepen, inclusief kortgeschoolde en laaggeletterde burgers. Onderzoeken en aanpakken van mogelijke drempels voor het indienen van klachten.
3. De eigen website toegankelijk maken in Vlaamse Gebarentaal.
4. Via contacten met het maatschappelijk middenveld de vinger aan de pols houden betreffende de bekendheid van en toegang tot de Vlaamse Ombudsdienst.
5. De samenwerking met gratis informatienummer 1700 behouden en bijtijds evalueren.

⁴⁷ [Heerlijk Helder | Vlaanderen.be](https://www.vlaanderen.be/heerlijkhelder)

Strategische doelstelling 2:

Voeren van een constructieve dialoog met het Vlaams Parlement

We werken verder aan een **constructieve en vruchtbare dialoog met het Vlaams Parlement**. Op basis van individuele klachten leveren we structurele aanbevelingen aan de Vlaamse volksvertegenwoordigers die kunnen bijdragen aan een betere regelgeving, een betere werking van de Vlaamse administratie en een betere dienstverlening voor de burger.

Operationele doelstelling 2.1

De Vlaamse Ombudsdienst gaat **in dialoog** met de Vlaamse volksvertegenwoordigers en informeert op transparante wijze het Vlaams Parlement over zijn werkzaamheden.

Acties

1. Voorstelling van het Jaarverslag met daarin cijfermatige info (aantal klachten en afhandeling) en aanbevelingen per beleidsthema.
2. Jaarlijkse publicatie van het Bemiddelingsboek met daarin de eerstelijnsklachtenrapporten van o.a. de Vlaamse overheidsdiensten en sociale huisvestingsactoren.
3. Jaarlijkse rapportering over de aanbevelingen van het Jaarverslag en het klachtenbeeld in de relevante parlementaire commissies.
4. Jaarlijkse bespreking van budget en uitvoering strategisch plan in het Uitgebreid Bureau en stemming in de plenaire vergadering.
5. Beschikbaarheid voor inhoudelijke input die gevraagd wordt vanuit de volksvertegenwoordiging.

Operationele doelstelling 2.2

De Vlaamse Ombudsdienst streeft naar een constructieve **samenwerking** met de diensten van het Vlaams Parlement.

Acties

1. Vanuit de beperkte schaal van de Vlaamse Ombudsdienst steeds zoeken naar schaalvoordelen in de samenwerking met de ondersteunende diensten van het Vlaams Parlement, bvb. op het vlak van ICT, informatieveiligheid, implementatie van de algemene verordening gegevensbescherming (AVG), rekrutering en selectie, ...
2. Verderzetten van de bestaande samenwerkingsakkoorden inzake ICT, facilitair beheer, gebouwenbeheer, zalenverhuur, e.d.
3. Investeren in professionele samenwerking (waar het inhoudelijk relevant is) en netwerkactiviteiten met de andere PPI's, het algemeen secretariaat, ...
4. Vast maandelijks overlegmoment met de PPI's.

Strategische doelstelling 3:***Investeren in een professionele werkrelatie met de Vlaamse administratie***

We investeren verder in een **professionele relatie met de Vlaamse administratie**, werken mee aan een betere dienstverlening en promoten in onze contacten consequent een klantvriendelijk en burgergericht perspectief.

Operationele doelstelling 3.1

We zijn actief in **netwerken** van de Vlaamse Overheid en stimuleren daar de kennisdeling over klachtenmanagement.

Acties

1. Vast jaarlijks moment voor dialoog met het Voorzitterscollege van Vlaamse leidend ambtenaren over het Jaarverslag en andere relevante thema's.
2. Opnemen van een trekkersrol in het netwerk van Vlaamse klachtenmanagers i.s.m. Agentschap Overheidspersoneel. Jaarlijkse bijeenkomst met alle klachtenmanagers en bespreking van generieke, beleidsdomeinoverschrijdende thema's inzake klachtenbehandeling. Verspreiden van goede praktijken binnen de Vlaamse administratie op basis van leerpunten uit klachtenafhandeling.
3. Frequentie bilaterale contacten tussen klachtenmanagers van Vlaamse departementen/agentschappen en betrokken onderzoekers van de Vlaamse Ombudsdienst.
4. Voldoende aandacht in het Jaarverslag niet alleen voor sectorale aanbevelingen, maar ook voor organisatiebrede transversale aanbevelingen betreffende een klantvriendelijke en burgergerichte dienstverlening.

Operationele doelstelling 3.2

We werken actief **samen** met de Vlaamse overheidsinstanties om aanbevelingen voor verbeteringen door te voeren.

Acties

1. Nagaan in welke mate de Vlaamse instellingen de verplichtingen inzake de behoorlijke klachtenbehandeling naleven, o.m. via de eerstelijnsklachtenrapporten van de Vlaamse overheidsdiensten en sociale huis-vestingsactoren.
2. Analyseren van klachten om trends en terugkerende problemen bij bepaalde administraties of maatregelen te identificeren.
3. Opmaken van rapporten ivm vaker terugkerende klachten en de betreffende aanbevelingen bespreken met de bevoegde administratie⁴⁸.
4. Systematische opvolging van de realisatie van de aanbevelingen uit Jaarverslag en rapporten door de Vlaamse administraties (opvolgingssysteem nog uit te werken).

⁴⁸ Het meest recente voorbeeld hiervan is het interne rapport betreffende vaak terugkerende klachten ivm Mijn Verbouwpremie.

Strategische doelstelling 4:
Streven naar excellentie in de eigen werking

We optimaliseren de interne werking van de Vlaamse Ombudsdienst en streven in onze dagelijkse werking naar **professionele excellentie**. Waar het kan nemen we een voorbeeldrol op.

Operationele doelstelling 4.1

We werken een **kader voor organisatiebeheersing** uit en leggen jaarlijkse prioriteiten vast.

Acties

1. Doorlichting van de huidige werking van de dienst vanuit de invalshoeken organisatiebeheersing en risicomanagement door een externe expert. Dit moet leiden tot een kader voor organisatiebeheersing.
2. Jaarlijks vastleggen van de prioriteiten inzake organisatiebeheersing.
3. Opmaak van een *business continuity plan* om de continuïteit van de dienstverlening te waarborgen met hierin aandacht voor brede inzetbaarheid van medewerkers (systeem van inhoudelijke back-ups).
4. Zorgen voor volledige conformiteit met de AVG (algemene verordening gegevensbescherming).

Operationele doelstelling 4.2

Voeren van een eigentijds en motiverend **personeelsbeleid**.

Acties

1. Aantrekken van de benodigde competenties (communicatie-expertise en extra expertise inzake energie).
2. Voorzien in kwalitatieve vervanging van personeelsleden die de dienst verlaten.
3. Blijvend investeren in opbouw van kennis en expertise o.m. door interne en externe vorming en bijscholing.
4. Investeren in de cohesie van de dienst (o.m. jaarlijkse teambuilding, drink met de PPI's, teamoverleg).
5. Voeren van jaarlijkse plannings- en evaluatiegesprekken gericht op het afspreken van duidelijke doelstellingen, geven van feedback en verdere ontwikkeling van medewerkers.

Operationele doelstelling 4.3

We evalueren de eigen werking. We implementeren **feedbacksystemen** om de kwaliteit van de dienstverlening van de Vlaamse Ombudsdienst op te volgen en te verbeteren.

Acties

1. Uitvoeren van een tevredenheidsmeting bij de aangesloten gemeenten.
2. Onderzoeken van de mogelijkheid om tevredenheidsbevragingen te houden bij gebruikers van de dienstverlening van de ombudsdienst.
3. Verdere uitbouw van monitoring en bepalen van passende KPI's⁴⁹ (doorlooptijden, tendensen, aantal verzoeningen, aantal rapporten per jaar, ..).
4. Opvolging en remediëring van klachten over de werking van de ombudsdienst.

Operationele doelstelling 4.4

Voeren van een professioneel en **zuinig financieel beheer** van de dienst.

Acties

1. Inspelen op actuele noden en behoeften in de jaarlijkse budgetopmaak.
2. Geregeld evalueren van de doelmatige inzet van de financiële middelen.
3. Jaarlijkse bespreking van het budget in het Uitgebreid Bureau en stemming in de plenaire vergadering.

Operationele doelstelling 4.5

We hebben de nodige aandacht voor **interne communicatie**.

Acties

1. Wekelijks teamoverleg met o.a. bespreking van de actuele dossiers.
2. Aandacht voor informele en formele communicatie binnen het team via verschillende kanalen (mondeling, e-mail, Viva Engage, Teams, whatsapp).
3. Vaste overlegmomenten ombudsvrouw-onderzoeker voor dossierbespreking.

⁴⁹ KPI: kritieke prestatie-indicator: variabelen die inzicht geven in de resultaten van de organisatie.

***Strategische doelstelling 5:
Inzetten op een burgergerichte lokale klachtenbehandeling***

We behandelen op professionele wijze de tweedelijsklachten over **de aangesloten gemeenten**, doen aan actieve kennisdeling en begeleiden hen in een burgergerichte lokale klachtenbehandeling.

Operationele doelstelling 5.1

Garanderen van professionele klachtenbehandeling van tweedelijsklachten over de 24 aangesloten gemeenten.

Acties

1. Jaarlijkse publicatie van het Lokaal Bemiddelingsboek met daarin het jaarverslag van de Vlaamse Ombudsdienst over de lokale klachtenbehandeling en de klachtenrapporten van de aangesloten steden en gemeenten.
2. Jaarlijks webinar voor de aangesloten gemeenten i.v.m. actuele klachtenproblematieken.
3. Tevredenheidsbevraging bij de aangesloten gemeenten (cfr. OD 4.3).
4. Communiceren over het aanbod van een tweedelijs klachtenbehandeling van lokale klachten door de Vlaamse Ombudsdienst (bv interview in Lokaal, deelname aan trefdag VVSG, ...).

Strategische doelstelling 6:***Discrete en correcte behandeling van klokkenluidersdossiers***

We onderzoeken op discrete wijze meldingen van externen en personeelsleden van de Vlaamse Overheid over inbreuken die door Vlaamse overheidsinstanties begaan zijn (**klokkenluiders**).

Operationele doelstelling 6.1

Verder uitbouwen van onze **expertise** over de klokkenluidersregeling en -problematieken.

Acties

1. Verankeren werkafspraken inzake klokkenluiders met Audit Vlaanderen in samenwerkingsprotocol.
2. Deelname aan relevante netwerken en studiedagen inzake behandeling van klokkenluidersdossiers.
3. Apart circuit voorzien voor klokkenluidersmeldingen in het CRM-systeem.

Strategische doelstelling 7:
Actief stakeholdermanagement uitbouwen

We nemen een actieve rol op in **(inter)nationale netwerken** en bouwen een solide relatie uit met onze **stakeholders**.

Operationele doelstelling 7.1

We maken heldere werkafspraken over samenwerking met onze relevante **stakeholders**.

Acties

1. Afsluiten samenwerkingsprotocol met Audit Vlaanderen.
2. Afsluiten samenwerkingsprotocol met Vlaams Mensenrechteninstituut (VMRI).
3. Bespreken samenwerking met relevante stakeholders (Vlaamse Toezichtcommissie (VTC), Consumentenombudsdienst, federale ombudsman, Kinderrechtencommissariaat,...).

Operationele doelstelling 7.2

We nemen een actieve rol op in het nationale en internationale **ombudsnetwerk**.

Acties

1. Deelname aan congressen van het I.O.I. (International Ombudsman Institute).
 2. Deelname aan de activiteiten van nationaal netwerk Ombudsman.be (algemene vergadering, werkgroepen, jaarlijkse tournee,...).
 3. Deelname aan het Mensenrechtenplatform.
-