

## **Lettre d'orientation « Gestion des ressources humaines et patrimoniales de Bruxelles Environnement »**

### **TABLE DES MATIERES**

*CHAPITRE I Introduction*

*CHAPITRE II Analyse du contexte*

*CHAPITRE III Synthèse managériale*

*CHAPITRE IV Aperçu des objectifs stratégiques et opérationnels*

IV.1 OS 1 : Contrôler la conformité et l'utilisation des ressources

IV.1.1 OO 1.1. : Assurer un suivi régulier des réalisations de BE dès le 1<sup>er</sup> janvier 2016  
Réalizations 2015  
Planning 2016

IV.2 OS 2 : Gérer les ressources financières

IV.2.1 OO 2.1. : Augmenter sensiblement la qualité des prévisions et des exécutions budgétaires  
Réalizations 2015  
Planning 2016

IV.2.2 OO 2.2. : Augmenter la qualité administrative des cahiers des charges  
Réalizations 2015  
Planning 2016

IV.2.3 OO 2.3. : Augmenter la qualité administrative des dossiers de subventions  
Réalizations 2015  
Planning 2016

IV.3 OS 3 : Devenir un employeur dynamique, attractif et innovant

IV.3.1 OO 3.1. : Chaque année, former 50 jeunes peu qualifiés à un métier et les replacer sur le marché du travail  
Réalizations 2015  
Planning 2016

IV.3.2 OO 3.2. : Faire passer à 50% des candidats sélectionnés au moins un test de compétence, de personnalité ou de raisonnement  
Réalizations 2015  
Planning 2016

IV.3.3 OO 3.3. : Définir, d'ici à fin 2016, un parcours de formation pour la fonction de manager  
Réalizations 2015  
Planning 2016

IV.4 OS 4 : Assurer la disponibilité des ressources matérielles permettant la réalisation des missions de BE.

IV.4.1 OO 4.1. : Utiliser des modules ICT de "facility management" pour chaque catégorie de ressources matérielles (flotte véhicules, outillage, machines horticoles, ...)  
Réalizations 2015  
Planning 2016

IV.4.2 OO 4.2. : Planifier les investissements nécessaires sur une base pluriannuelle en fonction de l'état du matériel existant (véhicules, machines, ...)

## **Beleidsbrief « Personeels- en patrimoniumbeheer van Leefmilieu Brussel »**

### **INHOUDSTAFEL**

*HOOFDSTUK I Inleiding*

*HOOFDSTUK II Contextuele analyse*

*HOOFDSTUK III Beheersmatig overzicht*

*HOOFDSTUK IV Overzicht van de strategische en operationele doelstellingen*

IV.1 SD1: Controle van de conformiteit en het gebruik van de beschikbare middelen

IV.1.1 OD 1.1. : Het verzekeren van een regelmatige opvolging van de realisaties van LB vanaf 1 januari 2016  
Realisaties 2015  
Planning 2016

IV.2 OD 2: Beheer van de financiële middelen

IV.2.1 OD 2.1. : Het gevoelig verhogen van de kwaliteit van de budgettaire ramingen en uitvoeringen  
Realisaties 2015  
Planning 2016

IV.2.2 OD 2.2. : Verhogen van de administratieve kwaliteit van de subsidiedossiers  
Realisaties 2015  
Planning 2016

IV.2.3 OD 2.3. : Verhogen van de administratieve kwaliteit van de subsidiedossiers  
Realisaties 2015  
Planning 2016

IV.3 SD 3: Een dynamische, aantrekkelijke en innoverende werkgever worden

IV.3.1 OD 3.1. : Ieder jaar 50 laaggeschoolde jongeren opleiden tot een beroep en hen opnieuw inschakelen in de arbeidsmarkt  
Realisaties 2015  
Planning 2016

IV.3.2 OD 3.2. : 50% van de geselecteerde kandidaten onderwerpen aan een bekwaamheidstest, een persoonlijkheidstest of een test van het redeneervermogen  
Realisaties 2015  
Planning 2016

IV.3.3 OD 3.3. : Het vastleggen, vanaf heden tot einde 2016, van een vormingsparcours voor de functie van manager  
Realisaties 2015  
Planning 2016

IV.4 SD 4: De beschikbaarheid verzekeren van de materiële middelen waarmee LB zijn opdrachten kan uitvoeren.

IV.4.1 OD 4.1. : Het gebruiken van ICT-modules voor "facility management" voor iedere categorie van materiële middelen (wagenpark, uitrusting, tuinbouwmachines, ...)  
Realisaties 2015  
Planning 2016

IV.4.2 OD 4.2. : Plannen van de nodige

Réalisations 2015

Planning 2016

IV.5 OS 5 : Assurer la gestion de l'information et des TIC (Techniques de l'information et de la communication)

IV.5.1 OO 5.1. : Meilleure maîtrise des structures existantes (disponibilité, performance) et identification des nouvelles potentialités de développement

Réalisations 2015

Planning 2016

IV.5.2 OO 5.2. : Identification rapide des besoins opérationnels et développement des outils correspondant à un rythme soutenu

Réalisations 2015

Planning 2016

IV.5.3 OO 5.3. : Développement de la gestion électronique de l'archivage et du courrier entrant

Réalisations 2015

Planning 2016

IV.6 OS 6 : Assurer la gestion du patrimoine immobilier de BE

IV.6.1 OO 6.1. : Assurer la mise en conformité du PI

Réalisations 2015

Planning 2016

IV.6.2 OO 6.2. : Assurer l'entretien du PI

Réalisations 2015

Planning 2016

investeringen op meerjarige basis in functie van de staat van het bestaande materieel (voertuigen, machines, ...)

Realisaties 2015

Planning 2016

IV.5 SD 5: Het beheer van de informatie en de ICT (informatie- en communicatietechnieken) verzekeren

IV.5.1 OD 5.1. : Betere beheersing van de bestaande structuren (beschikbaarheid, prestaties) en identificatie van nieuwe potentiële ontwikkelingen

Realisaties 2015

Planning 2016

IV.5.2 OD 5.2. : Snelle identificatie van de operationele noden en de ontwikkeling van de overeenstemmende tools aan een aangehouden tempo.

Realisaties 2015

Planning 2016

IV.5.3 OD 5.3. : Ontwikkeling van het elektronisch beheer van de archivering en de inkomende post.

Realisaties 2015

Planning 2016

IV.6 SD 6 : Het beheer van het vastgoedpatrimonium van LB verzekeren

IV.6.1 OD 6.1. : In regel brengen van het VP

Realisaties 2015

Planning 2016

IV.6.2 OD 6.2. : Verzekeren van het onderhoud van het VP

Realisaties 2015

Planning 2016

**Annexe 1 : Tableau récapitulatif de tous les objectifs stratégiques (OS) et objectifs opérationnels (OO)**

**Annexe 2 : Agenda de la réglementation**

**Annexe 3 : Etat des lieux concernant la suite donnée aux recommandations de la Cour des comptes**

**LISTE D'ABREVIATIONS**

**Bijlage 1 : Samenvattende tabel van alle strategische doelstellingen (SD) en operationele doelstellingen (OD)**

**Bijlage 2 : Agenda van de regelgeving**

**Bijlage 3 : Stand van zaken betreffende het gevolg dat werd gegeven aan de aanbevelingen van het Rekenhof**

**LIJST MET AFKORTINGEN**

## CHAPITRE I Introduction

La présente lettre d'orientation 2016 s'inscrit dans le cadre de l'arrêté bruxellois relatif aux modalités du contrôle de gestion du 24/10/2014. Conformément à cet arrêté, la note d'orientation 2014-2019 rédigée l'année dernière doit faire l'objet d'une actualisation au travers d'une lettre d'orientation annuelle. Cette lettre vise à rendre compte des réalisations de 2015 et de la planification des activités pour 2016 et accompagne la présentation de l'exercice budgétaire 2016 au gouvernement et au parlement. En termes méthodologiques, Bruxelles Environnement a opté pour une présentation concise se concentrant sur les réalisations ayant une portée stratégique importante pour l'année 2016. La présente lettre n'a donc pas pour objet de présenter de manière exhaustive l'ensemble des activités réalisées de manière quotidienne et récurrente au sein de l'organisme mais bien de se concentrer sur les enjeux et dossiers prioritaires de l'année 2016 au regard du contexte actuel et en lien avec les priorités politiques ou les enjeux de modernisation au sein de Bruxelles Environnement. Au niveau des sources, une attention particulière a été apportée à la cohérence de la lettre d'orientation avec les documents programmatiques préexistants (contrat d'administration, note d'orientation, programme de travail et plans thématiques).

## CHAPITRE II Analyse du contexte

Pour atteindre les objectifs politiques du Gouvernement, la Région doit pouvoir disposer d'une administration de l'environnement compétente, moderne, efficace et ouverte vers l'extérieur.

La priorité du Gouvernement est de placer l'utilisateur des services (citoyens, entreprises, associations, communes, institutions régionales,...) au centre des préoccupations. L'administration doit d'abord être au service des usagers. La réconciliation des citoyens avec l'environnement passe par la réconciliation de l'administration avec les usagers.

La qualité du service rendu à la population dépend donc de la bonne organisation de l'Administration et de la qualité de son personnel.

Bruxelles-Environnement dispose déjà d'une expertise technique reconnue. Il s'agit donc de préserver et de développer cette expertise de façon continue, de faire évoluer davantage l'institution vers les principes de transversalité au sein de nos équipes, de partenariats avec les opérateurs publics et les forces vives bruxelloises, de responsabilisation des agents dans leur ligne hiérarchique et de rigueur dans le respect des procédures.

A cet égard, la relocalisation du siège de Bruxelles Environnement en novembre 2014 n'est pas un simple déménagement mais s'inscrit dans une perspective globale de renouvellement et de modernisation de

## HOOFDSTUK I Inleiding

Deze beleidsbrief 2016 sluit aan bij het Brussels besluit betreffende de modaliteiten van de beheerscontrole van 24/10/2014. Overeenkomstig dit besluit moet de beleidsnota 2014-2019 die vorig jaar werd opgesteld worden geactualiseerd door middel van een jaarlijkse beleidsbrief. Deze brief bevat een uiteenzetting van de verwezenlijkingen van 2015 en een overzicht van de geplande activiteiten voor 2016 en gaat gepaard met de voorstelling van het begrotingsjaar 2016 aan de regering en aan het parlement. Op methodologisch vlak opteerde Leefmilieu Brussel voor een beknopte presentatie die zich focust op de verwezenlijkingen die een belangrijke strategische draagwijdte hebben voor het jaar 2016. De bedoeling van deze brief is dus niet om een alomvattende voorstelling te geven van alle dagelijkse en recurrente activiteiten binnen de organisatie maar eerder om een gericht beeld te verschaffen van de uitdagingen en prioritaire dossiers voor het jaar 2016 gezien vanuit de huidige context en in samenhang met de politieke prioriteiten of de uitdagingen op het vlak van modernisering binnen Leefmilieu Brussel. Op het vlak van de gehanteerde bronnen werd bijzondere aandacht besteed aan de samenhang van de beleidsbrief met de reeds bestaande programmadocumenten (bestuursovereenkomst, beleidsnota, werkprogramma en themaplannen).

## HOOFDSTUK II Contextuele analyse

Om de politieke doelstellingen van de Regering te bereiken moet het Gewest kunnen beschikken over een competente, moderne en efficiënte milieu-administratie die open staat naar de buitenwereld.

Het is een prioriteit van de Regering om de gebruikers van de diensten (burgers, ondernemingen, verenigingen, gemeenten, gewestelijke instellingen,...) centraal te plaatsen. De administratie moet in de eerste plaats ten dienste staan van de gebruikers. Burgers kunnen pas verzoend worden met hun leefomgeving wanneer de administratie haar gebruikers omarmt.

De kwaliteit van de dienstverlening aan de bevolking hangt dus af van de goede organisatie van de Administratie en van de kwaliteit van haar personeel.

Leefmilieu Brussel beschikt reeds over een erkende technische expertise. Het is dus zaak om deze expertise te behouden en voortdurend te verbeteren teneinde de instelling te doen uitgroeien tot een instantie die werkt op basis van transversaliteit binnen haar teams, die partnerschappen aangaat met de publieke operatoren en de drijvende krachten die Brussel rijk is en die de responsabilisering van haar personeelsleden binnen hun hiërarchische structuur en een strikte naleving van de procedures hoog in het vaandel draagt.

In dit opzicht was de verplaatsing van de zetel van Leefmilieu Brussel in november 2014 niet zomaar een

Bruxelles Environnement visant à :

- développer une culture managériale clairement orientée vers les résultats et la satisfaction des bénéficiaires ;
- développer une image cohérente et positive de l'administration et augmenter son accessibilité pour le citoyen ;
- garantir l'implication et l'adhésion du personnel aux différents processus de changement ;
- encourager une organisation du travail flexible avec une responsabilisation accrue des agents sur la qualité des objectifs à atteindre ;
- réduire l'impact environnemental des activités et des infrastructures patrimoniales de Bruxelles Environnement.

verhuis naar een operatie die past binnen de context van vernieuwing en modernisering van Leefmilieu Brussel met als doel:

- het ontwikkelen van een managementcultuur die manifest resultaatgericht is en waarin de tevredenheid van de begunstigen centraal staat;
- het ontwikkelen van een coherent en positief imago van de administratie en deze toegankelijker te maken voor de burger;
- te komen tot een grotere betrokkenheid en acceptatie van en door het personeel met betrekking tot de verschillende processen van verandering;
- het bevorderen van een flexibele werkorganisatie, met een grotere responsabilisering van de personeelsleden op het vlak van de kwaliteit van de te bereiken doelstellingen;

het terugdringen van de impact van de activiteiten en de patrimoniuminfrastructuur van Leefmilieu Brussel op het milieu.

### CHAPITRE III Synthèse managériale

Bruxelles Environnement se caractérise par une très grande variété de missions et de processus de travail, ces missions et ces processus ayant de nombreuses interactions. Cette caractéristique entraîne des conséquences importantes en matière de gestion des ressources humaines, de gestion des ressources financières et de logistique :

- une très grande variété des profils nécessaires à l'exercice de ces tâches, ce qui représente une grande richesse dans toutes les dimensions de la gestion des ressources humaines ;
- une complexité (et une richesse) en terme d'organisation des services (organigramme varié et contenant une mixité entre les matières et les processus) ;
- une nécessité de rendre disponible un catalogue diversifié d'outils, d'outillages et de machines (matériel et ICT) relatifs aux activités de Bruxelles Environnement ;
- une gestion complexe d'un patrimoine immobilier réparti sur l'ensemble du territoire régional ;
- une grande variété des procédures budgétaires et une complexité de la gestion coordonnée du budget et du programme de travail vu les nombreux thèmes abordés, ce qui entraîne une tendance naturelle à multiplier des modes de gestion différenciés.

Il s'agit donc de mettre en place une gestion intégrée des ressources humaines, des finances et de la logistique pour et au service de tout l'Institut, avec une approche orientée satisfaction des bénéficiaires (internes et externes) et orientée résultats.

### CHAPITRE IV Aperçu des objectifs stratégiques et opérationnels

Cette lettre d'orientation concerne les objectifs stratégiques contribuant à la « gestion des ressources humaines et patrimoniales de Bruxelles Environnement » - Missions 17 et 18 du budget de Bruxelles Environnement :

- Contrôler la conformité et l'utilisation des ressources
- Gérer les ressources financières
- Devenir un employeur dynamique, attractif et innovant
- Assurer la disponibilité des ressources matérielles permettant la réalisation des missions de BE
- Assurer la gestion de l'information et des TIC (Techniques de l'information et de la communication)
- Assurer la gestion du patrimoine immobilier de BE

Les ETP contribuant à la réalisation de ces objectifs se situent à :

- la Division Personnel, GRH et Finances – 68,1 ETP
- la Division Logistique – 88 ETP
- la Direction générale – 1 ETP

### HOOFDSTUK III Beheersmatig overzicht

Leefmilieu Brussel kenmerkt zich door een zeer grote variëteit aan missies en operationele processen die onderling talrijke interacties vertonen. Deze eigenschap heeft belangrijke gevolgen op het vlak van personeelsbeheer, financieel beheer en logistiek :

- een zeer grote variëteit aan profielen is vereist om alle taken uit te voeren, wat op zich een grote rijkdom inhoudt op alle vlakken van het personeelsbeheer;
- een complexiteit (en een rijkdom) in termen van organisatie van de diensten (zeer gevarieerd organigram met een grote verstrengeling van werkgebieden en processen);
- een noodzaak tot het ter beschikking stellen van een gediversifieerde catalogus van werktuigen, uitrustingen en machines (materieel en ICT) met betrekking tot de activiteiten van Leefmilieu Brussel;
- een complex beheer van een vastgoedpatrimonium verspreid over het volledige territorium van het gewest;
- een grote variëteit aan budgettaire procedures en een complexiteit op het vlak van het gecoördineerd beheer van de begroting en van het werkprogramma gezien de talrijke thema's die aan bod komen, wat resulteert in een natuurlijke neiging tot het hanteren van een groot aantal gedifferentieerde beheersmodi.

Het is dus zaak om tot een geïntegreerd beheer te komen op het vlak van human resources, financiën en logistiek voor en ten dienste van de hele organisatie, met de nadruk op klantentevredenheid (zowel intern als extern) en resultaatgerichtheid.

### HOOFDSTUK IV Overzicht van de strategische en operationele doelstellingen

Deze beleidsbrief heeft betrekking op de strategische doelstellingen die bijdragen tot het « personeels- en patrimoniumbeheer van Leefmilieu Brussel » - Missies 17 en 18 van de begroting van Leefmilieu Brussel :

- Controle van de conformiteit en het gebruik van de beschikbare middelen
- Beheer van de financiële middelen
- Een dynamische, aantrekkelijke en innoverende werkgever worden?
- De beschikbaarheid verzekeren van de materiële middelen waarmee LB zijn opdrachten kan uitvoeren
- Het beheer van de informatie en de ICT (informatie- en communicatietechnieken) verzekeren
- Het beheer van het vastgoedpatrimonium van LB verzekeren

De voltijdse equivalenten die bijdragen tot de realisatie van deze doelstellingen vindt men in:

- de Afdeling Personeel, HRM en Financiën - 68,1 VTE
- de Afdeling Logistiek – 88 VTE
- de Algemene Directie – 1 VTE

#### IV.1 OS 1 : Contrôler la conformité et l'utilisation des ressources

##### *Description de l'objectif et de sa réalisation (partielle)*

Il s'agit de respecter scrupuleusement toutes les règles relatives à la gestion d'un Organisme Administratif Autonome de première catégorie, éviter les gaspillages et avoir une utilisation rationnelle et efficace de ces ressources.

Pour ce faire, Bruxelles Environnement renforcera ses mécanismes de contrôle de gestion et d'audit interne et organisera la mise en place des mécanismes de contrôles qui garantiront une utilisation économique, efficace et efficiente des moyens et permettront de réduire les risques.

En outre, la bonne exécution des missions sera contrôlée via le développement de tableaux de bord et l'élaboration d'indicateurs de performances pertinents et répondant aux caractéristiques SMART. Des tableaux de bord permettront également de suivre, sur base des indicateurs identifiés, la manière dont les objectifs du programme de travail sont atteints, tant d'un point de vue qualitatif que du respect des délais. Les outils et processus seront progressivement informatisés afin d'automatiser ces processus et d'éviter une surcharge de travail ou des pertes d'informations.

Les priorités de la déclaration de politique régionale incluent :

- l'évaluation permanente de l'efficacité des politiques publiques ;
- une mise à plat budgétaire afin de s'assurer que chaque euro est dépensé en vue de réaliser les priorités définies dans l'accord de Gouvernement.

Plus particulièrement, le Gouvernement entend :

- évaluer de façon permanente les politiques, leur transparence, leur efficacité, la rencontre des objectifs, l'adéquation des moyens financiers... ;
- s'assurer que chaque euro dépensé le soit à bon escient ;
- évaluer, l'ensemble des politiques dans le cadre d'une remise à plat budgétaire en perspective du budget 2015 pour permettre de réaffecter des moyens budgétaires selon des objectifs quantitatifs et qualitatifs précis ;
- exécuter l'article 78 de l'ordonnance organique du 23 février 2006 portant les dispositions applicables au budget, à la comptabilité et au contrôle, en précisant les modalités selon lesquelles le contrôle de gestion doit être exercé ;
- adopter l'avant-projet d'arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale relatif aux modalités du contrôle de gestion, approuvé unanimement le 24 février 2014 par le SPRB ;
- mettre en œuvre la démarche qui impose de fixer

#### IV.1 SD1: Controle van de conformiteit en het gebruik van de beschikbare middelen

##### *Omschrijving van de doelstelling en zijn (gedeeltelijke) realisatie*

Kernpunt hierbij is het nauwgezet naleven van alle regels met betrekking tot het beheer van een Autonome Bestuursinstelling van eerste categorie, het vermijden van verspilling en het komen tot een rationeel en doeltreffend gebruik van de hulpmiddelen.

Daartoe zal Leefmilieu Brussel zijn systemen voor beheercontrole en interne audit versterken en de invoering organiseren van andere controlesystemen die borg moeten kunnen staan voor een economisch, doeltreffend en efficiënt gebruik van de middelen en die het eveneens mogelijk moeten maken om de risico's te beperken.

Bovendien zal de goede uitvoering van de taken worden gecontroleerd via de ontwikkeling van dashboards en via het uitwerken van pertinente prestatie-indicatoren die beantwoorden aan de Smart-kenmerken. Dashboards moeten het eveneens mogelijk maken om op basis van geïdentificeerde indicatoren de manier op te volgen waarop de doelstellingen van het werkprogramma worden bereikt, zowel vanuit kwalitatief standpunt als met betrekking tot de naleving van de termijnen. De instrumenten en procedures zullen geleidelijk aan geïnformatiseerd worden om een en ander geautomatiseerd te laten verlopen en werkoverlast of verlies van informatie te vermijden.

De prioriteiten in de gewestelijke beleidsverklaring omvatten:

- de permanente evaluatie van de doeltreffendheid van het overheidsbeleid;
- een budgettaire analyse om er zich van te vergewissen dat elke euro wordt uitgegeven met het oog op de realisatie van prioriteiten die werden vastgelegd in het Regeerakkoord;

Meer in het bijzonder wil de Regering:

- een permanente evaluatie verrichten van het beleid, van de transparantie en de doeltreffendheid ervan, bekijken in welke mate de doelstellingen werden bereikt, in hoeverre de financiële middelen aangepast zijn...;
- zich ervan vergewissen dat elke euro die wordt uitgegeven, ook weldoordacht wordt uitgegeven;
- het hele beleid evalueren in het kader van een grondige budgettaire analyse in het vooruitzicht van de begroting 2015 om een herbestemming van budgettaire middelen mogelijk te maken volgens specifieke kwantitatieve en kwalitatieve doelstellingen;
- artikel 78 uitvoeren van de organieke ordonnantie van 23 februari 2006 houdende bepalingen die van toepassing zijn op het budget, de boekhouding en de controle, waarbij de modaliteiten worden gepreciseerd die gehanteerd dienen te worden bij de beheerscontrole;
- het voorontwerp van besluit van de Brusselse

des objectifs précis en début de législature ainsi qu'une méthodologie d'évaluation continue des politiques (tableau de bord).

*Document source de l'OS*

- Arrêté relatif aux modalités du contrôle de gestion du 24/12/2014

*Moyens*

- Budget

- 17.001.08.01.12.11 - Frais généraux de fonctionnement payés à des secteurs autres que les administrations publiques dans le cadre de conventions : conventions d'études et de services en matière de support à la politique générale

*Partenaires*

Cellule contrôle de gestion au sein du Service Public Régional Bruxellois (SPRB) dans le cadre de la mise en place du dispositif de contrôle de gestion.

*IV.1.1 OO 1.1. : Assurer un suivi régulier des réalisations de BE dès le 1<sup>er</sup> janvier 2016*

Conformément à l'arrêté relatif aux modalités du contrôle de gestion, Bruxelles Environnement disposera d'un système opérationnel de suivi et de reporting de ses réalisations et objectifs dès le 1<sup>er</sup> janvier 2016. Le dispositif se compose d'un volet programmatique pluriannuel et annuel, un système de suivi des activités récurrentes, des projets et des programmes à l'aide d'indicateurs et de tableaux de bord et d'un reporting trimestriel et annuel.

*Réalisations 2015*

*Description de la réalisation de l'objectif*

L'année 2015 a permis le développement de l'architecture globale du contrôle de gestion et l'articulation entre le volet programmatique suivi et reporting. Ces trois volets se sont concrétisés à l'aide des outils présentés ci-dessous.

*Description d'actions et de projets réalisés*

Au niveau programmatique :

- Rédaction et finalisation du contrat d'administration
- Rédaction du programme de travail 2015
- Rédaction des lettres d'orientation 2016

Au niveau suivi

- Définition d'un set d'indicateurs couvrant l'ensemble des réalisations et des objectifs de BE

Au niveau reporting :

- Rédaction du rapport d'activité 2014 avec une structure axée sur les renseignements au niveau des dossiers prioritaires de l'année

Gewestregering goedkeuren betreffende modaliteiten van de beheerscontrole, met eenparigheid goedgekeurd op 24 februari 2014 door de GOB;

- de benadering toepassen waarbij precieze doelstellingen moeten worden bepaald aan het begin van de legislatuur, alsook een methodologie voor de continue evaluatie van de beleidslijnen (dashboard)

*Brondocument van de SD*

- Besluit betreffende de modaliteiten van de beheerscontrole van 24/12/2014

*Middelen*

- Begroting

- 17.001.08.01.12.11 - Algemene werkingskosten betaald aan sectoren andere dan publieke administraties in het kader van overeenkomsten : Studie- en dienstenovereenkomsten inzake ondersteuning van het algemene beleid

*Partners*

Cel beheerscontrole binnen de Gewestelijke Overheidsdienst Brussel (GOB) in het kader van de invoering van het beheerscontrolemechanisme.

*IV.1.1 OD 1.1. : Het verzekeren van een regelmatige opvolging van de realisaties van LB vanaf 1 januari 2016*

Overeenkomstig het besluit betreffende de modaliteiten inzake beheerscontrole zal Leefmilieu Brussel beschikken over een operationeel systeem voor de opvolging en reporting van haar realisaties en doelstellingen vanaf 1 januari 2016. Het instrument omvat een meerjarig en jaarlijks programmatisch luik, een systeem voor de opvolging van recurrenente activiteiten, projecten en programma's met behulp van indicatoren en dashboards en een driemaandelijks en jaarlijkse reporting.

*Realisaties 2015*

*Beschrijving van de realisatie van de doelstelling*

Het jaar 2015 liet de ontwikkeling toe van de globale architectuur van de beheerscontrole alsmede de koppeling tussen het programmatische luik opvolging en reporting. Deze drie luiken werden vormgegeven met behulp van de hieronder opgesomde instrumenten.

*Beschrijving van de gerealiseerde acties en projecten*

Op programmatisch vlak:

- Voorbereiding en op punt stellen van de bestuursovereenkomst
- Opstellen van het werkprogramma 2015
- Opstellen van de beleidsbrieven 2106

Op het vlak van opvolging

- Definitie van een set van indicatoren die betrekking hebben op het geheel van de realisaties en doelstellingen van LB

Op het vlak van reporting:

- Opstellen van het activiteitenrapport 2014 met een structuur die gericht is op het verstrekken van informatie omtrent de prioritaire dossiers

van het betreffende jaar.

### Planning 2016

#### Description de l'objectif

L'année 2016 doit permettre de commencer à mesurer les réalisations mais aussi le développement des tableaux de bord à l'attention des divisions à l'aide d'un outil informatique

#### Description des actions et projets

- Rédaction des lettres d'orientation 2017
- Développement d'un logiciel de tableau de bord pour l'ensemble des indicateurs préalablement défini
- Développement des reportings trimestriels

#### Budget

17.001.08.01.12.11 - Frais généraux de fonctionnement payés à des secteurs autres que les administrations publiques dans le cadre de conventions : conventions d'études et de services en matière de support à la politique générale

#### Partenaires

Cellule contrôle de gestion au sein du Service Public Régional Bruxellois (SPRB) dans le cadre de la mise en place du dispositif de contrôle de gestion.

### IV.2 OS 2 : Gérer les ressources financières

#### Description de l'objectif et de sa réalisation (partielle)

Bruxelles Environnement est dépositaire de deniers publics et se doit d'être irréprochable au regard de leur gestion. L'objectif consiste à garantir une rigueur totale dans les processus pour être une référence crédible aux yeux de tous. Il s'est donc agi principalement de développer en 2015 (et de poursuivre pour 2016) l'élaboration de stratégies dans le cadre de la gestion des recettes, de l'appropriation des outils de gestion budgétaire et de reporting, de la réduction pluriannuelle de l'encours d'engagement, de la volatilité des prévisions budgétaires, de l'augmentation du taux d'exécution du budget, du calendrier prévisionnel d'élaboration des cahiers des charges, de l'augmentation du taux d'avis favorables de l'Inspection des Finances concernant les marchés publics et les subventions.

#### Document source de l'OS

- Ordonnance organique du 23/02/2006 portant les dispositions applicables au budget, à la comptabilité et au contrôle et ses arrêtés d'exécution.

#### Moyens

- Budget
- 17.001.08.01.12.11 - Frais généraux de fonctionnement payés à des secteurs autres que les administrations publiques dans le cadre de conventions : conventions d'études et de services en

### Planning 2016

#### Beschrijving van de doelstelling

Het jaar 2016 moet toelaten om een begin te maken van de metingen van de realisaties en zal tevens gekenmerkt worden door de ontwikkeling van dashboards ten behoeve van de afdelingen met behulp van een informaticatool.

#### Omschrijving van de acties en projecten

- Opstellen van de beleidsbrieven 2017
- Ontwikkeling van een dashboardsoftware voor alle eerder gedefinieerde indicatoren
- Ontwikkeling van driemaandelijks reportings

#### Begroting

17.001.08.01.12.11: Algemene werkingskosten die aan sectoren buiten de overheidsdiensten worden betaald in het kader van overeenkomsten: overeenkomsten voor onderzoeken en diensten inzake het algemeen beleid.

#### Partners

Cel beheerscontrole binnen de Gewestelijke Overheidsdienst Brussel (GOB) in het kader van de invoering van het beheerscontrolemechanisme.

### IV.2 OD 2: Beheer van de financiële middelen

#### Beschrijving van de doelstelling en zijn (gedeeltelijke) realisatie

Als instelling van openbaar nut is Leefmilieu Brussel houder van publieke middelen, die zij feilloos moet beheren. De doelstelling is om volledige striktheid te garanderen binnen alle processen om aldus een geloofwaardige partner te worden in de ogen van iedereen. Hoofdzaak is dus de ontwikkeling in 2015 (en de voortzetting ervan in 2016) van strategieën die betrekking hebben op het beheer van de opbrengsten, de invoering van tools voor budgetbeheer en reporting, het terugdringen van de meerjarige openstaande verplichtingen, de volatiliteit van de budgettaire vooruitzichten, het verhogen van de begrotingsuitvoeringsgraad, de voorziene tijdschema's voor het uitwerken van de lastenboeken, de stijging van het percentage gunstige adviezen vanwege de Inspectie van Financiën met betrekking tot overheidsopdrachten en de subsidies.

#### Brondocument van de SD

- De organieke ordonnantie van 23/02/2006 houdende de bepalingen die van toepassing zijn op de begroting, de boekhouding en de controle en haar uitvoeringsbesluiten.

#### Middelen

- Begroting
- 17.001.08.01.12.11 - Algemene werkingskosten betaald aan sectoren andere dan publieke administraties in het kader van overeenkomsten : Studie- en dienstenovereenkomsten inzake



matière de support à la politique générale

- 17.001.13.01.21.40 - Frais liés aux retards de paiement
- 17.004.08.01.12.11 - Frais généraux de fonctionnement payés à des secteurs autres que les administrations publiques dans le cadre de conventions : gestion du contentieux
- 17.004.08.02.12.11 - Frais généraux de fonctionnement payés à des secteurs autres que des administrations publiques dans le cadre de conventions : frais de représentation
- 17.006.15.01.41.40 - Subventions de fonctionnement : subventions octroyées aux organismes administratifs régionaux publics consolidés dans le cadre de l'Alliance emploi-environnement
- 17.006.27.01.43.22 – Subventions de fonctionnement octroyées aux communes bruxelloises
- 17.006.34.01.33.00 - Subventions de fonctionnement (transfert de revenus) : subventions aux asbl oeuvrant dans le cadre de l'amélioration de la gestion de l'environnement
- 17.006.34.03.33.00 - Subventions de fonctionnement (transfert de revenus) : subvention à l'asbl Service Social de l'IBGE
- 17.006.42.01.45.40 - Transfert de revenus aux autorités fédérales dans le cadre de conventions de partenariats supra-régionaux en matière d'environnement et de climat: dans le cadre de l'amélioration de la gestion de l'environnement: Institut Royal des Sciences Naturelles de Belgique (IRSNB)
- 17.006.49.01.35.40 - Transfert de revenus aux institutions internationales autres que les institutions de l'UE dans le cadre de la participation au CDCF
- 17.006.53.01.44.30 - Transfert de revenus aux établissements d'enseignement autonomes subsidiés dans le cadre de conventions de partenariats supra-régionaux en matière d'environnement et de climat: dans le cadre de l'amélioration de la gestion de l'environnement: ULB
- 17.006.55.01.46.10 - Remboursement au SPRB de subventions non utilisées

#### Partenaires

- Cabinet(s) de tutelle
- Inspection des finances
- Autres administrations régionales et particulièrement le SPRB
- Cour des comptes

#### IV.2.1 OO 2.1. : Augmenter sensiblement la qualité des prévisions et des exécutions budgétaires

Dans le cadre de la mise en place d'une organisation visant la bonne gouvernance, il s'agit d'atteindre rapidement un taux d'exécution en engagement et en liquidation afin d'utiliser de manière maximale les moyens financiers affectés aux politiques environnementales.

ondersteuning van het algemene beleid

- 17.001.13.01.21.40 - Kosten verbonden aan laattijdige betalingen
- 17.004.08.01.12.11 - Algemene werkingskosten die in het kader van overeenkomsten betaald worden aan sectoren buiten de overheidsdiensten: beheer van geschillen
- 17.004.08.02.12.11 - Algemene werkingskosten betaald aan sectoren andere dan
- publieke administraties in het kader van overeenkomsten: representatiekosten
- 17.006.15.01.41.40 - Werkingssubsidies: subsidies toegekend aan administratieve gewestelijke overheidsorganen geconsolideerd in het kader van de Alliantie Werkgelegenheid-Leefmilieu
- 17.006.27.01.43.22 - Werkingssubsidies aan de gemeenten van Brussel
- 17.006.34.01.33.00 - Werkingssubsidies (overdracht van inkomsten): subsidies aan de vzw's die actief zijn rond de verbetering van het milieubeheer
- 17.006.34.03.33.00 - Werkingssubsidies (overdracht van inkomsten): subsidie aan de vzw Sociale Dienst van het Brussels Instituut voor Milieubeheer
- 17.006.42.01.45.40 - Overdracht van inkomsten aan de federale overheid in het kader van supraregionale partnerschapsovereenkomsten inzake milieu en klimaat: in het kader van de verbetering van het milieubeheer: Koninklijk Belgisch Instituut voor Natuurwetenschappen (KBIN)
- 17.006.49.01.35.40 - Overdracht van inkomsten naar de internationale instellingen buiten de EU-instellingen in het kader van de participatie in het CDCF.
- 17.006.53.01.44.30 - Overdracht van inkomsten aan gesubsidieerde autonome onderwijsinstellingen in het kader van supraregionale partnerschapsovereenkomsten inzake milieu en klimaat: in het kader van de verbetering van het milieubeheer: ULB
- 17.006.55.01.46.10 - Terugbetaling aan de GOB van niet-aangewende subsidies

#### Partners

- Toezichhoudend(e) kabinet(ten)
- Inspectie van Financiën
- Andere gewestelijke administraties en in het bijzonder de GOB
- Rekenhof

#### IV.2.1 OD 2.1. : Het gevoelig verhogen van de kwaliteit van de budgettaire ramingen en uitvoeringen

In het kader van de invoering van een organisatie gericht op goed bestuur is het zaak om snel een adequaat bestedingspercentage te halen van de vastleggings- en betalingskredieten teneinde de financiële middelen toegewezen aan het milieubeleid maximaal te benutten.

### Réalisations 2015

#### Description de la réalisation de l'objectif

Les actions et projets prévus en 2015 pour atteindre l'objectif ont été réalisés conformément au planning établi (timing, budget, qualité et résultats non dépassés à l'intérieur des marges convenues).

#### Description d'actions et de projets réalisés

- Développement de rapports standardisés - liens entre budget et programme de travail et les opérations comptables (outil BPC - Business Planning & Consolidation - , logiciel SAP de budgétisation et de prévision) ;
- Proposition de la réduction de la structure budgétaire transmise au Cabinet du Ministre du Budget.

### Planning 2016

- Output souhaité de l'OO  
Qualité des estimations budgétaires
- Conditions de réussite  
Sponsorship du Conseil de direction de Bruxelles Environnement quant à la sensibilisation des services opérationnels à une meilleure gestion budgétaire et financière.  
Personnel conseillé et formé.  
Adhésion des services opérationnels à l'amélioration de la gestion budgétaire et financière.  
Appropriation progressive des outils par les services opérationnels.
- Indicateurs de performance (ICP)  
Evolution des montants et de la quantité des transferts budgétaires entre allocations de base  
Taux d'exécution budgétaire

#### Description des actions et projets

- Conseiller les services opérationnels (Helpdesk) dans la gestion de leurs budgets.
- Former les services opérationnels à la bonne application des procédures budgétaires.
- Poursuivre le développement des outils de reporting et de gestion à l'usage des services opérationnels.

#### Budget

- 17.001.13.01.21.40 - Frais liés aux retards de paiement
- 17.004.08.01.12.11 - Frais généraux de fonctionnement payés à des secteurs autres que les administrations publiques dans le cadre de conventions : gestion du contentieux

#### Partenaires

- Cabinet(s) de tutelle
- Inspection des finances

### Realisaties 2015

#### Beschrijving van de realisatie van de doelstelling

De acties en projecten voorzien in 2015 met het oog op het bereiken van de doelstelling werden gerealiseerd overeenkomstig de vastgelegde planning (timing, budget, kwaliteit en resultaten bleven allemaal binnen de overeengekomen marges).

#### Beschrijving van de gerealiseerde acties en projecten

- Ontwikkeling van gestandaardiseerde verslagen - koppelingen tussen begroting en werkprogramma en de boekhoudkundige verrichtingen (BPC-tool - Business Planning & Consolidation - , SAP-programma voor budgettering en raming) ;
- Voorstel tot vereenvoudiging van de begrotingsstructuur overgemaakt aan het Kabinet van de Minister van Begroting.

### Planning 2016

- Gewenste output van de OD  
Kwaliteit van de budgettaire ramingen
- Voorwaarden tot slagen  
Sponsorship van de Raad van bestuur van Leefmilieu Brussel op het gebied van de sensibilisering van de operationele diensten tot een beter budgettair en financieel beheer.  
Geïnformeerd en gevormd personeel.  
Het betrekken van de operationele diensten bij de verbetering van het budgettair en financieel beheer.  
Geleidelijke ingebruikname van de tools en instrumenten door de operationele diensten.
- Prestatie-indicatoren (PI)  
Evolutie van de bedragen en van de hoeveelheid van de budgettaire transferts tussen basistoewijzingen  
Begrotingsuitvoeringspercentage

#### Beschrijving van de acties en projecten

- Raad geven aan de operationele diensten (Helpdesk) bij het beheer van hun budgetten.
- Vorming voorzien voor de operationele diensten inzake de correcte toepassing van de budgettaire procedures.
- Het verder ontwikkelen van reporting en management tools ten behoeve van de operationele diensten.

#### Begroting

- 17.001.13.01.21.40 - Kosten verbonden aan laattijdige betalingen
- 17.004.08.01.12.11 - Algemene werkingskosten die in het kader van overeenkomsten betaald worden aan sectoren buiten de overheidsdiensten:

#### Partners

- Toezichhoudend(e) kabinet(ten)
- Inspectie van Financiën

- Autres administrations régionales et particulièrement le SPRB
- Cour des comptes

*IV.2.2 OO 2.2. : Augmenter la qualité administrative des cahiers des charges*

Le Service Marchés publics a pour mission de rédiger, contrôler la légalité, d'assurer le suivi et de coordonner les marchés publics de 8.500€ HTVA ou plus passés par Bruxelles-Environnement. Il est le point de contact et le centre de conseil et d'expertise en matière de marchés publics pour l'ensemble des divisions de Bruxelles Environnement, il accompagne les gestionnaires techniques dès la création du marché jusqu'à sa réception. Il intervient comme correspondant privilégié de l'Inspection des Finances dans tout ce qui touche à la situation administrative des dossiers.

Il s'agit donc, via, notamment, le conseil et l'organisation de formations des services opérationnels, de s'assurer de la recevabilité d'un plus grand nombre de dossiers auprès de l'Inspection des Finances.

*Réalisations 2015*

*Description de la réalisation de l'objectif*

Les actions et projets prévus en 2015 pour atteindre l'objectif ont été réalisés conformément au planning établi.

*Description d'actions et de projets réalisés*

- Actualisation des procédures internes de marchés publics.
- Formation planifiée en 2015 ciblée par type de marchés traités dans les divisions.
- Développement d'outils dynamiques informatisés.
- Renforcement du contrôle centralisé des marchés publics.

*Planning 2016*

- Output souhaité de l'OO
  - Qualité administrative des marchés publics.
  - Développement de l'expertise du service marchés publics.
- Conditions de réussite
  - Personnel conseillé et formé.
- Indicateurs de performance (ICP)
  - % d'avis favorables au premier coup de la part de l'IF.

*Description des actions et projets*

- Développer l'expertise juridique des marchés.
- Conseiller les services opérationnels (Helpdesk) dans la gestion de leurs marchés publics.
- Former les services opérationnels à la bonne application des procédures de marchés publics.
- Mettre en place un calendrier prévisionnel d'élaboration des cahiers des charges.

- Andere gewestelijke administraties en in het bijzonder de GOB
- Rekenhof

*IV.2.2 OD 2.2. : Verhogen van de administratieve kwaliteit van de subsidiedossiers*

De Dienst Overheidsopdrachten is belast met het opmaken, het controleren van de rechtsgeldigheid, het opvolgen en het coördineren van de overheidsopdrachten van 8.500€ excl. btw of hoger, gegund door Leefmilieu Brussel. Deze dienst is het contactpunt en het advies- en expertisecentrum inzake overheidsopdrachten voor alle afdelingen van Leefmilieu Brussel en begeleidt de technisch beheerders van bij de totstandbrenging van de opdracht tot aan het tijdstip van oplevering. Zij treedt op als bevoorrechte gesprekspartner van de Inspectie van Financiën in alles wat te maken heeft met de administratieve situatie van de dossiers.

De essentie is dus om, met name via raadgeving en vorming van de operationele diensten, ervoor te zorgen dat een groter aantal dossiers ontvankelijk wordt bevonden door de Inspectie van Financiën.

*Realisaties 2015*

*Beschrijving van de realisatie van de doelstelling*

De acties en projecten voorzien in 2015 met het oog op het bereiken van de doelstelling werden gerealiseerd overeenkomstig de vastgelegde planning.

*Beschrijving van de gerealiseerde acties en projecten*

- Actualisering van de interne procedures inzake overheidsopdrachten.
- Doelgerichte vorming gepland 2015 per type overheidsopdracht behandeld binnen de afdelingen.
- Ontwikkeling van dynamische informaticatools.
- Versterking van de gecentraliseerde controle van de overheidsopdrachten.

*Planning 2016*

- Gewenste output van de OD
  - Administratieve kwaliteit van de overheidsopdrachten.
  - Ontwikkeling van de expertise van de dienst overheidsopdrachten.
- Voorwaarden tot slagen
  - Geïnformeerd en gevormd personeel.
- Prestatie-indicatoren (PI)
  - % meteen gunstige adviezen vanwege de IF.

*Omschrijving van de acties en projecten*

- Ontwikkelen van juridische expertise inzake overheidsopdrachten.
- Raad geven aan de operationele diensten (Helpdesk) bij het beheer van hun overheidsopdrachten
- Vorming voorzien voor de operationele diensten inzake de correcte toepassing van de procedures met betrekking tot overheidsopdrachten.

#### *Budget*

- /

#### *Partenaires*

- Cabinet(s) de tutelle
- Inspection des finances
- Autres administrations régionales et particulièrement le SPRB
- Cour des comptes

#### *IV.2.3 OO 2.3. : Augmenter la qualité administrative des dossiers de subventions*

Le Service Subventions a pour mission de contrôler la légalité, d'assurer le suivi et de coordonner les subventions octroyées par Bruxelles-Environnement. Il est le point de contact et le centre de conseil et d'expertise en matière de subventions pour l'ensemble des divisions de Bruxelles Environnement. Il intervient comme correspondant privilégié de l'Inspection des Finances dans tout ce qui touche à la situation administrative des dossiers.

Il s'agit donc, via, notamment, le conseil et l'organisation de formations des services opérationnels, de s'assurer de la recevabilité d'un plus grand nombre de dossiers auprès de l'Inspection des Finances.

#### *Réalisations 2015*

##### *Description de la réalisation de l'objectif*

Les actions et projets prévus en 2015 pour atteindre l'objectif ont été réalisés conformément au planning établi.

##### *Description d'actions et de projets réalisés*

- Actualisation des procédures internes de subventions.
- Formation planifiée en 2015.
- Renforcement du contrôle centralisé des subventions.

#### *Planning 2016*

- Output souhaité de l'OO
  - Qualité administrative des subventions.
  - Développement de l'expertise du service subventions.
  - Grille d'évaluation des subsides.
  - Planification annuelle des subsides.
  - Mise en place d'un jury d'analyse Cabinet-BE.
  - Assurer la procédure d'agrément des asbl dans le cadre de l'Ordonnance du 04/09/2008.
- Conditions de réussite
  - Personnel conseillé et formé.
- Indicateurs de performance (ICP)
  - % d'avis favorables au premier coup de la part de l'IF

- Het invoeren van een voorlopig tijdschema voor de uitwerking van de lastenboeken.

#### *Begroting*

- /

#### *Partners*

- Toezichhoudend(e) kabinet(ten)
- Inspectie van Financiën
- Andere gewestelijke administraties en in het bijzonder de GOB
- Rekenhof

#### *IV.2.3 OD 2.3. : Verhogen van de administratieve kwaliteit van de subsidiedossiers*

De Dienst Subsidies is belast met de controle van de wettelijkheid, de opvolging en de coördinatie van de subsidies toegekend door Leefmilieu Brussel. Deze dienst is het contactpunt en het advies- en expertisecentrum inzake subsidies voor alle afdelingen van Leefmilieu Brussel. Zij treedt op als bevoorrechte gesprekspartner van de Inspectie van Financiën in alles wat te maken heeft met de administratieve situatie van de dossiers.

De essentie is dus om, met name via raadgeving en vorming van de operationele diensten, ervoor te zorgen dat een groter aantal dossiers ontvankelijk wordt bevonden door de Inspectie van Financiën.

#### *Realisaties 2015*

##### *Beschrijving van de realisatie van de doelstelling*

De acties en projecten voorzien in 2015 met het oog op het bereiken van de doelstelling werden gerealiseerd overeenkomstig de vastgelegde planning.

##### *Beschrijving van de gerealiseerde acties en projecten*

- Actualisering van de interne procedures inzake subsidies.
- Vorming gepland in 2015.
- Versterking van de gecentraliseerde controle van de subsidies.

#### *Planning 2016*

- Gewenste output van de OD
  - Administratieve kwaliteit van de subsidies.
  - Ontwikkeling van de expertise van de dienst subsidies.
  - Evaluatie-rooster van de subsidies.
  - Jaarlijkse planning van de subsidies.
  - Het installeren van een analysejury Kabinet-LB.
  - Verzekeren van de goedkeuringsprocedure van de vzw's in het kader van de Ordonnantie van 04/09/2008.
- Voorwaarden tot slagen
  - Geïnformeerd en gevormd personeel.
- Prestatie-indicatoren (PI)
  - % meteen gunstige adviezen vanwege de IF.

#### *Description des actions et projets*

- Développer l'expertise des subventions.
- Conseiller les services opérationnels (Helpdesk) dans la gestion de leurs subventions.
- Former les services opérationnels à la bonne application des procédures de subventions.
- Mettre en place un calendrier prévisionnel d'élaboration des subventions.

#### *Budget*

- 17.006.15.01.41.40 - Subventions de fonctionnement : subventions octroyées aux organismes administratifs régionaux publics consolidés dans le cadre de l'Alliance emploi-environnement
- 17.006.27.01.43.22 – Subventions de fonctionnement octroyées aux communes bruxelloises
- 17.006.34.01.33.00 - Subventions de fonctionnement (transfert de revenus) : subventions aux asbl oeuvrant dans le cadre de l'amélioration de la gestion de l'environnement
- 17.006.34.03.33.00 - Subventions de fonctionnement (transfert de revenus) : subvention à l'asbl Service Social de l'IBGE
- 17.006.42.01.45.40 - Transfert de revenus aux autorités fédérales dans le cadre de conventions de partenariats supra-régionaux en matière d'environnement et de climat: dans le cadre de l'amélioration de la gestion de l'environnement: Institut Royal des Sciences Naturelles de Belgique (IRSNB)
- 17.006.49.01.35.40 - Transfert de revenus aux institutions internationales autres que les institutions de l'UE dans le cadre de la participation au CDCF
- 17.006.53.01.44.30 - Transfert de revenus aux établissements d'enseignement autonomes subsidiés dans le cadre de conventions de partenariats supra-régionaux en matière d'environnement et de climat: dans le cadre de l'amélioration de la gestion de l'environnement: ULB
- 17.006.55.01.46.10 - Remboursement au SPRB de subventions non utilisées

#### *Partenaires*

- Cabinet(s) de tutelle
- Inspection des finances
- Autres administrations régionales et particulièrement le SPRB
- Cour des comptes
- asbl

### **IV.3 OS 3 : Devenir un employeur dynamique, attrayant et innovant**

#### *Description de l'objectif et de sa réalisation (partielle)*

Par une professionnalisation accrue de la gestion des ressources humaines basée sur un modèle de Business Partnering, Bruxelles Environnement entend renforcer la

#### *Beschrijving van de acties en projecten*

- Ontwikkeling van de expertise inzake subsidies.
- Raad geven aan de operationele diensten (Helpdesk) bij het beheer van hun subsidies.
- Vorming voorzien voor de operationele diensten inzake de correcte toepassing van de procedures met betrekking tot subsidies.
- Het invoeren van een voorlopig tijdschema voor de uitwerking van de subsidies.

#### *Begroting*

- 17.006.15.01.41.40 - Werkingssubsidies: subsidies toegekend aan administratieve gewestelijke overheidsorganen geconsolideerd in het kader van de Alliantie Werkgelegenheid-Leefmilieu
- 17.006.27.01.43.22 - Werkingssubsidies aan de gemeenten van Brussel
- 17.006.34.01.33.00 - Werkingssubsidies (overdracht van inkomsten): subsidies aan de vzw's die actief zijn rond de verbetering van het milieubeheer
- 17.006.34.03.33.00 - Werkingssubsidies (overdracht van inkomsten): subsidie aan de vzw Sociale Dienst van het Brussels Instituut voor Milieubeheer
- 17.006.42.01.45.40 - Overdracht van inkomsten aan de federale overheid in het kader van supraregionale partnerschapsovereenkomsten inzake milieu en klimaat: in het kader van de verbetering van het milieubeheer: Koninklijk Belgisch Instituut voor Natuurwetenschappen (KBIN)
- 17.006.49.01.35.40 - Overdracht van inkomsten naar de internationale instellingen buiten de
- EU-instellingen in het kader van de participatie in het CDCF.
- 17.006.53.01.44.30 - Overdracht van inkomsten aan gesubsidieerde autonome onderwijsinstellingen
- in het kader van supraregionale partnerschapsovereenkomsten inzake milieu en klimaat: in het kader van de verbetering van het beheer van het leefmilieu: ULB
- 17.006.55.01.46.10 - Terugbetaling aan de GOB van niet-aangewende subsidies

#### *Partners*

- Toezichhoudend(e) kabinet(ten)
- Inspectie van Financiën
- Andere gewestelijke administraties en in het bijzonder de GOB
- Rekenhof
- Vzw's

### **IV.3 SD 3: Een dynamische, aantrekkelijke en inoverende werkgever worden**

#### *Beschrijving van de doelstelling en zijn (gedeeltelijke) realisatie*

Via een doorgedreven professionalisering van het personeelsbeheer gebaseerd op een Business Partnering-

qualité de service aux bénéficiaires tout en visant le bien-être du personnel pour son efficacité et en assumant sa responsabilité sociétale. Cela passe notamment par le développement d'outils, de méthodes et de modèles innovants et par l'évolution vers un people management axé sur la responsabilisation individuelle, l'orientation résultat et l'orientation bénéficiaire.

#### *Document source de l'OS*

- Arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 24 mars 2014 portant le statut administratif et pécuniaire des agents des organismes d'intérêt public de la Région Bruxelles-Capitale
- Arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 27 mars 2014 portant réglementation de la situation administrative et pécuniaire des membres du personnel contractuel des organismes d'intérêt public de la Région de Bruxelles-Capitale

#### *Moyens*

- Budget
- 17.001.08.01.12.11 - Frais généraux de fonctionnement payés à des secteurs autres que les administrations publiques dans le cadre de conventions : conventions d'études et de services en matière de support à la politique générale
- 17.002.07.01.11.11 - Rémunérations suivant les barèmes du personnel de l'IBGE
- 17.002.07.02.11.20 - Charges sociales et de pension
- 17.002.07.03.11.31 - Allocations directes (allocations familiales)
- 17.002.07.04.11.40 - Salaires en nature (chèques repas)
- 17.002.07.05.11.12 - Autres éléments de rémunération (libre parcours STIB; abonnements sociaux SNCB trajets domicile-lieu de travail; primes vélos)
- 17.002.07.06.11.11 - Rémunérations selon les barèmes du personnel de l'IBGE détaché dans les cabinets ministériels de la RBC
- 17.002.08.06.12.21 - Frais généraux payés à l'intérieur du secteur des administrations publiques dans le cadre de la convention de collaboration avec le CIRB
- 17.002.99.01.10.00 - Crédit provisionnel en matière de dépenses de personnel
- 17.003.08.01.12.11 - Frais généraux de fonctionnement payés à des secteurs autres que les administrations publiques dans le cadre de conventions : assurer des formations professionnelles pour les agents de l'IBGE
- 17.003.08.02.12.11 - Frais généraux de fonctionnement payés à des secteurs autres que des administrations publiques dans le cadre de conventions : organiser et promouvoir le bien-être des travailleurs (surveillance médicale et assurances personnel IBGE)

model wil Leefmilieu Brussel de kwaliteit van de dienstverlening aan de begunstigen versterken met oog voor het welzijn van de personeelsleden bij het efficiënt uitvoeren van hun taken en het opnemen van hun maatschappelijke verantwoordelijkheid. Dit geschiedt met name via de ontwikkeling van innovatieve instrumenten, methoden en modellen en door te evolueren in de richting van een people management met de focus op individuele responsabilisering en klantgerichtheid.

#### *Brondocument van de SD*

- Besluit van de Brusselse Hoofdstedelijke Regering van 24 maart 2014 houdende het administratief statuut en de bezoldigingsregeling van ambtenaren bij openbare instellingen van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest
- Besluit van de Brusselse Hoofdstedelijke Regering van 27 maart 2014 houdende de reglementering van het administratieve en geldelijke statuut van de contractuele personeelsleden bij de openbare instellingen van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest

#### *Middelen*

- Begroting
- 17.001.08.01.12.11 - Algemene werkingskosten betaald aan sectoren andere dan publieke administraties in het kader van overeenkomsten : Studie- en dienstenovereenkomsten inzake ondersteuning van het algemene beleid
- 17.002.07.01.11.11 - Bezoldigingen volgens de barema's van het BIM-personeel
- 17.002.07.02.11.20 - Sociale lasten en pensioenlasten
- 17.002.07.03.11.31 - Rechtstreekse toelagen (kinderbijslag)
- 17.002.07.04.11.40 - Loon in natura (maaltijdcheques)
- 17.002.07.05.11.12 - Andere bezoldigingselementen (vrij gebruik MIVB; sociale NMBS-abonnementen voor de woon-werktrajecten; fietspremies).
- 17.002.07.06.11.11 - Bezoldigingen volgens de barema's van het BIM-personeel gedetacheerd in de ministeriële kabinetten van het BHG.
- 17.002.08.06.12.21 - Algemene kosten betaald binnen de sector van de openbare administraties in het kader van de samenwerkingsovereenkomst met het CIBG
- 17.002.99.01.10.00 - Voorziening voor personeelsuitgaven
- 17.003.08.01.12.11 - Algemene werkingskosten betaald aan sectoren andere dan openbare administraties in het kader van overeenkomsten: het voorzien in de professionele vorming voor de ambtenaren van het BIM
- 17.003.08.02.12.11 - Algemene werkingskosten betaald aan sectoren andere dan openbare administraties in het kader van overeenkomsten: organiseren en bevorderen van het welzijn van de werknemers (medisch toezicht en verzekeringen BIM-personeel)
- 17.005.08.01.12.11 - Algemene werkingskosten betaald aan sectoren andere dan openbare administraties in het kader van

- 17.005.08.01.12.11 - Frais généraux de fonctionnement payés à des secteurs autres que les administrations publiques dans le cadre de conventions : conventions d'études et de services en matière de communication interne

#### Partenaires

- SPRB
- Actiris
- Selor
- ...

*IV.3.1 OO 3.1. : Chaque année, former 50 jeunes peu qualifiés à un métier et les replacer sur le marché du travail*

Cet objectif est une des priorités du Gouvernement régional. A l'échelle de Bruxelles Environnement il vise à :

- améliorer la qualité du service aux citoyens par des engagements à faible coût pour l'administration ;
- permettre à des jeunes bruxellois peu qualifiés de développer une première expérience avec des qualifications supplémentaires leur permettant d'accroître leur chance à l'emploi ;
- augmenter le nombre de Bruxellois dans les effectifs de Bruxelles Environnement dans les filières concernées ;
- améliorer la qualité et la fluidité des sélections en constituant des « réserves » de recrutement ;
- améliorer l'image de marque de Bruxelles Environnement par sa participation à la politique sociale bruxelloise.

#### Réalisations 2015

##### *Description de la réalisation de l'objectif*

Les actions et projets prévus en 2015 pour atteindre l'objectif ont été réalisés conformément au planning établi (timing, budget, qualité et résultat non dépassés à l'intérieur des marges convenues).

##### *Description d'actions et de projets réalisés*

- Renouvellement des conventions avec ACTIRIS.
- Engagement, formation, encadrement des jeunes qui ont participé activement aux missions de Bruxelles Environnement.

#### Planning 2016

- Output souhaité de l'OO  
Engager, former, encadrer des jeunes peu qualifiés et les faire participer activement aux missions de Bruxelles Environnement.
- Conditions de réussite  
Disponibilité du budget pour la formation.

overeenkomsten : studie- en dienstenovereenkomsten  
inzake interne communicatie

#### Partners

- GOB
- Actiris
- Selor
- ...

*IV.3.1 OD 3.1. : Ieder jaar 50 laaggeschoolde jongeren opleiden tot een beroep en hen opnieuw inschakelen in de arbeidsmarkt*

Deze doelstelling is een van de prioriteiten van de gewestelijke Regering. Op het niveau van Leefmilieu Brussel is het de bedoeling om:

- de kwaliteit van de dienstverlening aan de burgers te verhogen door middel van verbintenissen die een lage kost vertegenwoordigen voor de administratie;
- toelaten dat jonge laaggeschoolde Brusselaars een eerste ervaring kunnen opdoen met aanvullende kwalificaties die hun kansen op de arbeidsmarkt vergroten;
- het vergroten van het aantal Brusselaars in het personeelsbestand van Leefmilieu Brussel in de betrokken vakgebieden en richtingen;
- het verbeteren van de kwaliteit en de snelheid van de recruitering door zogenaamde recruiteringsreserves aan te leggen;
- het verbeteren van het imago van het merk Leefmilieu Brussel via haar deelname aan het Brusselse sociale beleid.

#### Realisaties 2015

##### *Beschrijving van de realisatie van de doelstelling*

De acties en projecten voorzien in 2015 met het oog op het bereiken van de doelstelling werden gerealiseerd overeenkomstig de vastgelegde planning (timing, budget, kwaliteit en resultaten bleven allemaal binnen de overeengekomen marges).

##### *Beschrijving van de gerealiseerde acties en projecten*

- Hernieuwing van de overeenkomsten met ACTIRIS.
- Werving, vorming, omkadering van jongeren die actief hebben deelgenomen aan de missies en opdrachten van Leefmilieu Brussel.

#### Planning 2016

- Gewenste output van de OD  
Aanwerven, opleiden en omkaderen van laaggeschoolde jongeren en hen doen deelnemen aan de missies en opdrachten van Leefmilieu Brussel.
- Voorwaarden tot slagen

Collaboration étroite et efficace avec ACTIRIS.  
Participation active des managers en terme de formation et d'encadrement.

- Indicateurs de performance (ICP)  
Nombre de jeunes prêts à revenir sur le marché du travail (y compris au sein de Bruxelles Environnement)

#### *Description des actions et projets*

##### *Budget*

- 17.003.08.01.12.11 - Frais généraux de fonctionnement payés à les secteurs autres que les administrations publiques dans le cadre de conventions : assurer des formations professionnelles pour les agents de l'IBGE

##### *Partenaires*

- ACTIRIS
- Formateurs internes et externes
- Asbl d'insertion professionnelle

*IV.3.2 OO 3.2. : Faire passer à 50% des candidats sélectionnés au moins un test de compétence, de personnalité ou de raisonnement*

Cet objectif vise à :

- améliorer la qualité des sélections via des tests professionnalisés (perfectionnement du processus de sélection) ;
- favoriser la non-discrimination à l'engagement ;
- contribuer à l'image de marque de Bruxelles Environnement comme employeur dynamique, attrayant et innovant.

#### *Réalisations 2015*

##### *Description de la réalisation de l'objectif*

Les actions et projets prévus en 2015 pour atteindre l'objectif ont été réalisés conformément au planning établi (timing, budget, qualité et résultat non dépassés à l'intérieur des marges convenues).

##### *Description d'actions et de projets réalisés*

- Cahier des charges rédigé et offres reçues
- Marché d'achat de tests engagé avant fin 2015

#### *Planning 2016*

- Output souhaité de l'OO
- Implémenter l'outil de sélection.
- Professionnaliser le personnel HR à l'interprétation et au debriefing des tests.
- Intégrer ces tests à la procédure de sélection interne.
- Evaluer l'outil après 1 année d'expérimentation.

Beschikbaarheid van voldoende budget voor vorming.

Nauwe en efficiënte samenwerking met ACTIRIS.

Actieve participatie van de managers in termen van vorming en omkadering.

- Prestatie-indicatoren (PI)

Aantal jongeren dat bereid is om zich weer in te schakelen in de arbeidsmarkt (ook binnen Leefmilieu Brussel)

#### *Beschrijving van de acties en projecten*

##### *Begroting*

- 17.003.08.01.12.11 - Algemene werkingskosten betaald aan sectoren andere dan openbare administraties in het kader van overeenkomsten: het voorzien in de professionele vorming voor de ambtenaren van het BIM

##### *Partners*

- ACTIRIS
- Interne en externe opleiders
- Vzw's voor arbeidsintegratie

*IV.3.2 OD 3.2. : 50% van de geselecteerde kandidaten onderwerpen aan een bekwaamheidstest, een persoonlijkheidstest of een test van het redeneervermogen*

Deze doelstelling beoogt:

- het verbeteren van de kwaliteit van de selecties door middel van professioneel uitgevoerde tests (perfectionering van het selectieproces);
- het bevorderen van non-discriminatie bij de aanwerving;
- bijdragen tot het imago van het merk Leefmilieu Brussel als dynamische, aantrekkelijke en innoverende werkgever.

#### *Realisaties 2015*

##### *Beschrijving van de realisatie van de doelstelling*

De acties en projecten voorzien in 2015 met het oog op het bereiken van de doelstelling werden gerealiseerd overeenkomstig de vastgelegde planning (timing, budget, kwaliteit en resultaten bleven allemaal binnen de overeengekomen marges).

##### *Beschrijving van de gerealiseerde acties en projecten*

- Lastenboek opgemaakt en offertes ontvangen
- Overheidsopdracht voor de aankoop van tests aangegaan vóór einde 2015

#### *Planning 2016*

- Gewenste output van de OD
- Implementering van de selectietool.
- Professionalisering van het HR-personeel op het vlak van interpretatie en debriefing van tests.
- Integratie van deze tests in de interne selectieprocedure.



- Conditions de réussite
  - Disponibilité du budget.
  - Support informatique.
  - Adhésion des agents participant aux jurys de sélection.
- Indicateurs de performance (ICP)
  - Rapport entre le nombre de tests passés et le nombre de candidats sélectionnés

#### *Description des actions et projets*

##### *Budget*

- 17.001.08.01.12.11 - Frais généraux de fonctionnement payés à des secteurs autres que les administrations publiques dans le cadre de conventions : conventions d'études et de services en matière de support à la politique générale

##### *Partenaires*

- Partenaires externes
- Agents de Bruxelles Environnement participant aux jurys de sélection

#### *IV.3.3 OO 3.3. : Définir, d'ici à fin 2016, un parcours de formation pour la fonction de manager*

Cet objectif vise à développer une culture managériale clairement orientée vers les résultats et la satisfaction de nos bénéficiaires.

#### *Réalisations 2015*

##### *Description de la réalisation de l'objectif*

Les actions et projets prévus en 2015 pour atteindre l'objectif ont été réalisés conformément au planning établi (timing, budget, qualité et résultat non dépassés à l'intérieur des marges convenues).

##### *Description d'actions et de projets réalisés*

- Remise à niveau de l'ensemble des managers via une formation de base sur le people management et une formation sur les nouveaux modes d'organisation du travail

#### *Planning 2016*

- Output souhaité de l'OO
- Une formation continue par an par manager en lien avec le bien-être et l'efficacité de son équipe.
- Formation spécifique à destination des managers de terrain.
- Mise à disposition d'un coaching externe (développement individuel personnalisé)
- Soutien au manager via la coordination d'une plateforme d'échanges, d'expérience et de savoir.

- Evaluatie van de tool na 1 jaar van experimenteren.

- Voorwaarden tot slagen
  - Beschikbaarheid van voldoende budget.
  - Informatica-ondersteuning.
  - Steun vanwege de ambtenaren die deel nemen aan de selectiejury's.
- Prestatie-indicatoren (PI)
  - De verhouding tussen het aantal afgenomen tests en het aantal geselecteerde kandidaten

#### *Beschrijving van de acties en projecten*

##### *Begroting*

- 17.001.08.01.12.11 - Algemene werkingskosten betaald aan sectoren andere dan publieke administraties in het kader van overeenkomsten : Studie- en dienstenovereenkomsten inzake ondersteuning van het algemene beleid

##### *Partners*

- Externe partners
- Ambtenaren van Leefmilieu Brussel die deelnemen aan de selectiejury's

#### *IV.3.3 OD 3.3. : Het vastleggen, vanaf heden tot einde 2016, van een vormingsparcours voor de functie van manager*

Deze doelstelling beoogt de ontwikkeling van een managementcultuur die duidelijk resultaatgericht en klantgericht is.

#### *Realisaties 2015*

##### *Beschrijving van de realisatie van de doelstelling*

De acties en projecten voorzien in 2015 met het oog op het bereiken van de doelstelling werden gerealiseerd overeenkomstig de vastgelegde planning (timing, budget, kwaliteit en resultaten bleven allemaal binnen de overeengekomen marges).

##### *Beschrijving van de gerealiseerde acties en projecten*

- Bijscholing van alle managers via een basisvorming inzake people management en een vorming rond nieuwe werkorganisatiemethodes

#### *Planning 2016*

- Gewenste output van de OD
- Een permanente vorming per jaar per manager met betrekking tot het welzijn en de efficiëntie van zijn/haar team.
- Bijscholing specifiek gericht op de managers op het terrein.
- Terbeschikkingstelling van een externe coach (gepersonaliseerde individuele ontwikkeling)
- Steun aan de manager via de coördinatie van een uitwisselings-, ervarings- en kennisplatform.

- Conditions de réussite
  - Disponibilité du budget.
- Indicateurs de performance (ICP)
  - Nombre de managers ayant suivi une journée de formation.

*Description des actions et projets*

*Budget*

- 17.003.08.01.12.11 - Frais généraux de fonctionnement payés à les secteurs autres que les administrations publiques dans le cadre de conventions : assurer des formations professionnelles pour les agents de l'IBGE

*Partenaires*

- Formateurs externes
- Coaches externes
- Ensemble des managers par leur participation aux formations

**IV.4 OS 4 : Assurer la disponibilité des ressources matérielles permettant la réalisation des missions de BE.**

*Description de l'objectif et de sa réalisation (partielle)*

La gestion des ressources matérielles accompagnera la complexification et l'élargissement des mandats et métiers assurés par Bruxelles Environnement afin de permettre à toutes les divisions de pouvoir fonctionner de manière optimale. Cette gestion intègrera l'achat, la fourniture, l'entretien et la maintenance de la flotte de véhicules, des machines horticoles et d'entretien des espaces verts, de l'outillage divers (environ 300 machines), du mobilier et équipements des espaces de travail, des appareils scientifiques de mesure et de contrôle, des vêtements de travail, ....

Au niveau des outils de gestion, dans un souci constant d'amélioration de ses prestations, la division Facilities (Logistique) développera un logiciel de 'Facility management' (Ultimo) qui permettra une gestion encore plus maîtrisée et cohérente des infrastructures matérielles et immobilières grâce à un suivi de leur utilisation, de leurs consommations, des entretiens, des réservations et des contrats avec des tiers.

Une réorganisation du département Economat devra permettre d'une part une gestion plus développée des besoins matériels du portefeuille de « clients internes » de BE afin d'en avoir une vue plus précise et continue, d'autre part une meilleure maîtrise de son stock.

*Moyens*

Budget :

- Voorwaarden tot slagen
  - Beschikbaarheid van voldoende budget.
- Prestatie-indicatoren (PI)
  - Aantal managers dat minstens één vormingsdag heeft gevolgd.

*Beschrijving van de acties en projecten*

*Begroting*

- 17.003.08.01.12.11 - Algemene werkingskosten betaald aan sectoren andere dan openbare administraties in het kader van overeenkomsten: het voorzien in de professionele vorming voor de ambtenaren van het BIM

*Partners*

- Externe opleiders
- Externe coaches
- Alle managers via hun deelname aan het vormingsprogramma.

**IV.4 SD 4: De beschikbaarheid verzekeren van de materiële middelen waarmee LB zijn opdrachten kan uitvoeren.**

*Beschrijving van de doelstelling en zijn (gedeeltelijke) realisatie*

Het beheer van de materiële middelen zal een begeleidend kader vormen voor het steeds complexer en uitgebreider worden van de mandaten en activiteiten van Leefmilieu Brussel, dit om ervoor te zorgen dat alle afdelingen op optimale wijze kunnen functioneren. Dit beheer omvat de aankoop, de levering, het onderhoud en de reparatie van het wagenpark, de tuinbouwmachines en de machines voor onderhoud van de groene ruimtes, de diverse werktuigen (ca. 300 machines), het meubilair en de uitrustingen in de werkruimtes, de wetenschappelijke meet- en controletuistellen, de werkkledij ....

Op het vlak van beheertools zal Leefmilieu Brussel, in een constant streven naar verbetering van haar prestaties een Facility Management-software (Ultimo) ontwikkelen om de materiële en vastgoedinfrastructuur te beheren met meer controle en op coherente wijze, dankzij een opvolging van hun gebruik, hun verbruik, het onderhoud, de reservaties en de contracten met derden.

Een reorganisatie van het Economaat zal enerzijds een meer ontwikkeld beheer mogelijk maken van de materiële noden van de portefeuille van de « interne klanten » van LB teneinde er een exacter en meer continu beeld van te krijgen en anderzijds zal dit ook leiden tot een betere voorraadbeheersing.

*Middelen*

Budget:

18.002.08.01.12.11	Frais généraux de fonctionnement payés à des secteurs autres que les administrations publiques dans le cadre de conventions : dépenses d'entretien de sites non bâtis
18.002.08.02.12.11	Frais généraux de fonctionnement payés à des secteurs autres que les administrations publiques dans le cadre de conventions : dépenses d'entretien du matériel
18.002.08.03.12.11	Frais généraux de fonctionnement payés à des secteurs autres que les administrations publiques dans le cadre de conventions : assurances
18.002.08.04.12.11	Frais généraux de fonctionnement payés à des secteurs autres que les administrations publiques dans le cadre de conventions : frais de carburant
18.002.08.05.12.11	Frais généraux de fonctionnement payés à des secteurs autres que les administrations publiques dans le cadre de conventions : vêtements de travail
18.002.08.07.12.50	Charges fiscales d'exploitation
18.002.11.01.74.10	Achat de matériel roulant et engins de chantier
18.002.11.02.74.22	Achat de mobilier, matériel de bureau

18.002.08.01.12.11	Algemene werkingskosten die aan sectoren buiten de overheidsdiensten worden betaald in het kader van overeenkomsten: uitgaven voor onderhoud van niet bebouwde sites.
18.002.08.02.12.11	Algemene werkingskosten die aan sectoren buiten de overheidsdiensten worden betaald in het kader van overeenkomsten: uitgaven voor onderhoud van het materieel.
18.002.08.03.12.11	Algemene werkingskosten die in het kader van overeenkomsten betaald worden aan sectoren buiten de overheidsdiensten: verzekeringen
18.002.08.04.12.11	Algemene werkingskosten die aan sectoren buiten de overheidsdiensten worden betaald in het kader van overeenkomsten: brandstofkosten.
18.002.08.05.12.11	Algemene werkingskosten die aan sectoren buiten de overheidsdiensten worden betaald in het kader van overeenkomsten: werkkleding.
18.002.08.07.12.50	Fiscale bedrijfslasten
18.002.11.01.74.10	Aankoop van rollend materieel en werfmachines
18.002.11.02.74.22	Aankoop van kantoormeubilair en -materiaal

*IV.4.1 OO 4.1 : Utiliser des modules ICT de "facility management" pour chaque catégorie de ressources matérielles (flotte véhicules, outillage, machines horticoles, ...)*

S'agissant des ressources matérielles telles que la gestion des véhicules de service et véhicules utilitaires, des outillages et machines horticoles et des stocks, bien que chaque activité soit spécifique, la nécessité de les faire

*IV.4.1 OD 4.1 : Het gebruiken van ICT-modules voor "facility management" voor iedere categorie van materiële middelen (wagenpark, uitrusting, tuinbouwmachines, ...)*

Het gaat hier om materiële middelen zoals het beheer van dienstvoertuigen en utilitaire voertuigen, gereedschappen, tuinbouwmachines en voorraden en ondanks de specifieke aard van de verschillende activiteiten werd toch de noodzaak vastgesteld om deze te doen functioneren rondom

fonctionner autour d'une plateforme unique de données a été constatée afin d'en permettre une gestion plus cohérente et efficace qui soit d'avantage orientée-client interne.

*Réalisations 2015*

*Description de la réalisation de l'objectif*

Le but est de renforcer la maîtrise de ces gestions grâce à un outil informatique qui permette aux départements d'améliorer la collecte, le suivi et l'analyse des données de gestion. Ensuite, assurer ce développement via des modules d'une même plateforme permet d'envisager une plus grande cohérence entre ces différents services logistiques (ex: suivi du stock et équipements suivant leur répartition dans les différents bâtiments, consommations par type d'équipements, ...)

*Description d'actions et de projets réalisés*

- Projet Ultimo pour les véhicules : le module permet aujourd'hui le suivi des réservations et l'utilisation de véhicules (automobiles et vélos à partir du siège de T&T)
- Projet Ultimo pour le helpdesk de gestion du bâtiment T&T : mise en place d'un système ticketing de demandes d'intervention de l'équipe de maintenance pour les différentes catégories de besoins/incidents permettant l'allocations des tâches et le suivi.

*Planning 2016*

Le but est de poursuivre la mise en place de modules de gestion afin d'une part d'en renforcer le contrôle et le suivi d'autre part d'élargir les catégories de ressources prises en charge.

*Description d'actions et de projets qui seront réalisés*

- Installation d'armoires à clefs électroniques pour les véhicules afin d'automatiser l'allocation des véhicules. Ces armoires connectées au logiciel Ultimo seront installées au siège T&T et progressivement sur les sites externes où l'on retrouve des véhicules de services.
- Projet Ultimo pour la gestion de stock : enregistrement et suivi de l'inventaire de toutes les ressources matérielles et du stock d'outillages, fournitures et autres d'équipements au siège T&T et au site de Woluwe.
- Projet Ultimo pour la gestion des bâtiments externes : suivi de l'état, des équipements techniques et des consommations d'énergie des bâtiments externes

*Budget:*

18.002.08.01.12.11	Frais généraux de fonctionnement payés à des secteurs autres que les administrations publiques dans le cadre de conventions : dépenses d'entretien de sites non bâtis
--------------------	---

een uniek gegevensplatform teneinde een meer coherent en efficiënter beheer mogelijk te maken dat meer gericht is op de interne klanten.

*Realisaties 2015*

*Beschrijving van de realisatie van de doelstelling*

Het doel is om het beheer van deze middelen beter te beheersen dankzij een geïnformatiseerde tool die de departementen toelaat om de verzameling, opvolging en analyse van de beheersmatige gegevens te verbeteren. Vervolgens, maakt de verdere ontwikkeling via modules van eenzelfde platform het mogelijk om te komen tot een grotere coherentie tussen deze logistieke diensten (bijv.: opvolging van voorraad en uitrustingen op basis van hun verdeling of verspreiding in de verschillende gebouwen, het verbruik per type uitrusting, ...)

*Beschrijving van de gerealiseerde acties en projecten*

- Ultimo-project voor de voertuigen : de module laat vandaag de opvolging toe van de reservaties en het gebruik van de voertuigen (wagens en fietsen vanaf de zetel op T&T)
- Ultimo-project voor de beheerhelpdesk van het T&T-gebouw : de invoering van een ticketsysteem voor het aanvragen van interventies van de onderhoudsploeg voor de verschillende categorieën van noden/incidenten, wat toewijzing en opvolging van de taken mogelijk maakt.

*Planning 2016*

Het doel is om de invoering na te streven van beheermodules teneinde enerzijds de controle en de opvolging te versterken en anderzijds het aantal categorieën van ondersteunde hulpmiddelen te verbreden.

*Beschrijving van de gerealiseerde acties en projecten*

- Installatie van kasten met elektronische sleutels voor de voertuigen teneinde de toewijzing van de voertuigen te automatiseren. Deze kasten, verbonden met de Ultimo-software, zullen worden geïnstalleerd op de T|T zetel en daarna geleidelijk aan op de externe sites waar er zich dienstvoertuigen bevinden.
- Ultimo-project voor voorraadbeheer : registratie en opvolging van de inventaris van alle materiële middelen en van de voorraad aan werktuigen, leveringen en andere uitrustingen op de T&T-zetel en op de site van Woluwe.
- Ultimo-project voor het beheer van de externe gebouwen : opvolging van de staat, de technische uitrustingen en het energieverbruik van de externe gebouwen

*Begroting*

18.002.08.01.12.11	Algemene werkingskosten die aan sectoren buiten de overheidsdiensten worden betaald in het kader van overeenkomsten: uitgaven voor onderhoud van niet bebouwde sites.
--------------------	---

18.002.08.02.12.11	Frais généraux de fonctionnement payés à des secteurs autres que les administrations publiques dans le cadre de conventions : dépenses d'entretien du matériel	18.002.08.02.12.11	Algemene werkingskosten die aan sectoren buiten de overheidsdiensten worden betaald in het kader van overeenkomsten: uitgaven voor onderhoud van het materieel.
18.002.08.03.12.11	Frais généraux de fonctionnement payés à des secteurs autres que les administrations publiques dans le cadre de conventions : assurances	18.002.08.03.12.11	Algemene werkingskosten die in het kader van overeenkomsten betaald worden aan sectoren buiten de overheidsdiensten: verzekeringen
18.002.08.04.12.11	Frais généraux de fonctionnement payés à des secteurs autres que les administrations publiques dans le cadre de conventions : frais de carburant	18.002.08.04.12.11	Algemene werkingskosten die aan sectoren buiten de overheidsdiensten worden betaald in het kader van overeenkomsten: brandstofkosten.
18.002.08.05.12.11	Frais généraux de fonctionnement payés à des secteurs autres que les administrations publiques dans le cadre de conventions : vêtements de travail	18.002.08.05.12.11	Algemene werkingskosten die aan sectoren buiten de overheidsdiensten worden betaald in het kader van overeenkomsten: werkkleding.

*IV.4.2 OO 4.2. : Planifier les investissements nécessaires sur une base pluriannuelle en fonction de l'état du matériel existant (véhicules, machines, ...)*

Grâce à une information plus précise et détaillée des besoins sur le terrain des activités thématiques de Bruxelles Environnement et du matériel déjà existant, l'objectif est de définir un plan d'investissement permettant d'anticiper l'évolution des nécessités et des demandes afin d'en assurer une meilleure planification budgétaire, de réalisation des marchés et de commandes.

*Réalisations 2015*

*Description de la réalisation de l'objectif*

Une analyse précise de l'état de tous les véhicules de la flotte a été réalisée (état, ancienneté, entretiens et réparations,...) et permet d'envisager fin de l'année une prévision précise des besoins en investissement jusque 2020.

*Description d'actions et de projets réalisés*

- plan pluriannuel d'investissement pour les véhicules : sur base des caractéristiques des véhicules existants, prévision des nécessités d'achat à prévoir jusqu'en 2020.

*Planning 2016*

Une analyse précise de l'état de toutes les machines et engins de travail sera réalisée (état, ancienneté, entretiens et

*IV.4.2 OD 4.2. : Plannen van de nodige investeringen op meerjarige basis in functie van de staat van het bestaande materieel (voertuigen, machines, ...)*

Dankzij meer exacte en meer gedetailleerde gegevens met betrekking tot de noden op het terrein van de thematische activiteiten van Leefmilieu Brussel en het reeds bestaande materieel is het de bedoeling om een investeringsplan vast te leggen dat toelaat om te anticiperen op de evolutie van de noden en vragen teneinde een betere budgettaire planning mogelijk te maken alsook een betere planning van de uitvoering van overheidsopdrachten en bestellingen.

*Realisaties 2015*

*Beschrijving van de realisatie van de doelstelling*

Een nauwgezette analyse van de staat van alle voertuigen van de vloot werd uitgevoerd (staat, ouderdom, onderhoud en herstellingen,...) en laat toe om tegen einde van het jaar een precieze raming te maken van de investeringsnoden tot 2020.

*Beschrijving van de gerealiseerde acties en projecten*

- meerjarig investeringsplan voor de voertuigen : op basis van de kenmerken van de bestaande voertuigen, inschatting van de te voorziene aankoopbehoeften tot 2020.

*Planning 2016*

Een nauwgezette analyse van de staat van alle machines en werkapparatuur zal worden uitgevoerd (staat, ouderdom,

réparations,...) et permettra d'envisager fin de l'année une prévision précise des besoins en investissement jusque 2020.

*Description d'actions et de projets qui seront réalisés*

- Analyse et identification précise et détaillée des caractéristiques des machines existantes au sein des équipes de terrain
- Sur cette base, en fonction des besoins analysés avec chaque équipe concernée, prévision des nécessités d'achat à prévoir jusqu'en 2020.

*Budget:*

18.002.11.01.74.10	Achat de matériel roulant et engins de chantier
18.002.11.02.74.22	Achat de mobilier, matériel de bureau

**IV.5 OS 5 : Assurer la gestion de l'information et des TIC (Techniques de l'information et de la communication)**

*Description de l'objectif et de sa réalisation (partielle)*

Le traitement et l'échange d'information performants sont essentiels pour assurer un fonctionnement interne optimal grâce à des échanges fluides et efficaces.

Afin de renforcer la rapidité et la consistance des créations, traitements et transferts d'information, trois axes de développement sont aujourd'hui en cours :

- Mise en place d'une infrastructure permettant une mobilité accrue des agents de Bruxelles Environnement : renouvellement du parc informatique privilégiant les appareils mobiles (laptop, tablette, ...) et des logiciels informatiques adaptés ; amélioration du réseau et connexion de celui-ci au Data center régional (DCR) via le nouveau réseau (IrisNet2). Enfin, un accès sécurisé au réseau (VPN) facilite le télétravail en permettant à chacun de se connecter à distance via n'importe quel réseau privé ;

- Dématérialisation des échanges d'information) : par la mise à disposition d'outils documentaires communs (ECM : Electronic Content Management) pour le classement et le nommage des documents. L'objectif à terme est de permettre la gestion électronique de toute l'information professionnelle à travers une plate-forme qui facilitera la recherche, le traitement, la validation, le partage et l'archivage électronique de l'information. Des procédures adaptées à ces nouvelles techniques informatiques de gestion documentaire seront mise en place progressivement pour la gestion du courrier et la gestion des marchés publics ;

- Gestion, maintenance et évolution des applications dans le Data Center régional ;

entretien et réparations,...) et zal toelaten om tegen einde van het jaar een precieze raming te maken van de investeringsnoden tot 2020.

*Beschrijving van de gerealiseerde acties en projecten*

- Nauwgezette en gedetailleerde analyse van de kenmerken van de bestaande machines gebruikt binnen de teams op het terrein.
- Op deze basis en in functie van de geanalyseerde noden van elk team, een raming van de te voorziene aankoopbehoeften tot 2020.

*Begroting:*

18.002.11.01.74.10	Aankoop van rollend materieel en werfmachines
18.002.11.02.74.22	Aankoop van kantoormeubilair en -materiaal

**IV.5 SD 5: Het beheer van de informatie en de ICT informatie- en communicatietechnieken) verzekeren**

*Beschrijving van de doelstelling en zijn (gedeeltelijke) realisatie*

De efficiënte verwerking en uitwisseling van informatie zijn essentieel om een optimale interne werking te verzekeren door middel van vlotte en efficiënte uitwisselingen.

Om de snelheid en de consistentie van het creëren, verwerken en overbrengen van informatie te versterken wordt er vandaag gewerkt rond drie ontwikkelingspijlers:

- Een infrastructuur ontwikkelen voor een toegenomen mobiliteit van de medewerkers van Leefmilieu Brussel : het informaticapark moderniseren, en daarbij voorrang geven aan mobiele toestellen (laptop, tablet ...), en de aangepaste informaticasoftware hernieuwen; het netwerk verbeteren en dit netwerk aansluiten op het Gewestelijke Data Center (GDC) via het nieuwe netwerk (IrisNet2). Tot slot is een beveiligde toegang tot het netwerk (VPN) bevorderlijk voor telewerk, waarbij elke medewerker de kans krijgt op afstand in te loggen via om het even welk privénetwerk;

- De informatie-uitwisseling dematerialiseren : door gemeenschappelijke documentaire tools ter beschikking te stellen (ECM: Electronic Content Management) om documenten te klasseren en te benoemen. Op termijn is het de bedoeling om alle beroepsgerelateerde informatie op elektronische wijze te kunnen beheren via een platform dat het opzoeken, verwerken, valideren, delen evenals de elektronische archivering van de informatie zal bevorderen. Procedures die aangepast zijn aan deze nieuwe informaticatechnieken voor documentbeheer zullen stap voor stap worden ontwikkeld met het oog op het beheer van de briefwisseling en het beheer van de overheidsopdrachten;

- Beheer, onderhoud en evolutie van de toepassingen

Ces développements seront organisés en étroite collaboration avec les Divisions concernées pour assurer leur adéquation avec les besoins opérationnels spécifiques de tous les métiers représentés au sein de BE. Pour ce faire, leur développement s'appuiera sur des analyses fonctionnelles précises des différents processus concernés.

*Moyens*

Budget :

18.002.08.06.12.11	Frais généraux de fonctionnement payés à des secteurs autres que les administrations publiques dans le cadre de conventions : frais de bureau généralement quelconques, frais de poste et téléphonie
18.003.08.01.12.11	Frais généraux de fonctionnement payés à des secteurs autres que des administrations publiques dans le cadre de conventions : dépenses pour entretien et fournitures informatiques
18.003.11.01.74.22	Achat de matériel informatique

*Partenaires*

CIRB

*IV.5.1 OO 5.1. : Meilleure maîtrise des structures existantes (disponibilité, performance) et identification des nouvelles potentialités de développement*

En terme d'infrastructure, il s'agit de continuellement assurer la meilleure disponibilité et performance des ressources ICT afin de faciliter les traitements en cours (efficacité, rapidité et qualité). Dans le même temps, dans le cadre de la mutualisation des ressources au sein du Data Center régional, il s'agit de maintenir un contrôle et une maîtrise de nos ressources afin de pouvoir offrir les meilleurs développements potentiels (selon l'évolution technologique et celle des besoins opérationnels)

*Réalisations 2015*

*Description de la réalisation de l'objectif*

Gestion, maintenance et évolution des applications dans le Data Center régional : l'évolution a porté sur le développement d'une gestion autonome des logiciels bénéficiant d'une infrastructure mutualisée régionale offrant l'avantage des dernières technologies en la matière (sécurité, stockage, backup, ...).

in het gewestelijk Data Center;

Deze ontwikkelingen zullen worden georganiseerd in nauwe samenwerking met de betrokken Afdelingen teneinde te verzekeren dat zij overeenstemmen met de specifieke operationele noden van alle vakgebieden vertegenwoordigd binnen LB. Daartoe zal hun ontwikkeling steunen op nauwkeurige functionele analyses van de verschillende betrokken processen.

*Middelen*

Budget:

18.002.08.06.12.11	Algemene werkingskosten die aan sectoren buiten de overheidsdiensten worden betaald in het kader van overeenkomsten: allerhande kantoorkosten, post- en telefoniekosten.
18.003.08.01.12.11	Algemene werkingskosten die aan sectoren buiten de overheidsdiensten worden betaald in het kader van overeenkomsten: uitgaven voor onderhoud en levering van informaticamateriaal
18.003.11.01.74.22	Aankoop van informaticamateriaal

*Partners*

CIBG

*IV.5.1 OD 5.1. : Betere beheersing van de bestaande structuren (beschikbaarheid, prestaties) en identificatie van nieuwe potentiële ontwikkelingen*

In termen van infrastructuur gaat het om het continu verzekeren van een optimale beschikbaarheid en optimale prestaties van de ICT-hulpbronnen teneinde de lopende behandelingen te vereenvoudigen (efficiëntie, snelheid en kwaliteit). Tezelfdertijd, in het kader van de bundeling van de middelen in het gewestelijk Data Center, gaat het hier om de controle en beheersing van onze middelen met het oog op het aanbieden van de beste potentiële ontwikkelingen (volgens de technologische evolutie en de evolutie van de operationele noden)

*Realisaties 2015*

*Beschrijving van de realisatie van de doelstelling*

Beheer, onderhoud en evolutie van de toepassingen in het gewestelijk Data Center: de evolutie had betrekking op de ontwikkeling van een autonoom softwarebeheer dat profiteert van een gewestelijke gemeenschappelijke infrastructuur die het voordeel biedt van de nieuwste technologieën ter zake (beveiliging, opslag, back-up ...).

*Description d'actions et de projets réalisés*

- stabilisation de la gestion du Data Center Régional : établir un SLA entre le CIRB et le département Ict de Bruxelles Environnement qui assure une continuité des services en fonction de nos besoins et prérogatives.
- démarrage d'un inventaire des services ICT : formaliser la description de tous les services offerts afin d'en assurer une amélioration continue tant au niveau de la qualité/performance que de la continuité.

*Planning 2016*

Développer et formaliser un schéma directeur ICT en 2016. Sur base de la description de l'existant (infrastructure, services et équipements), il s'agit de développer un plan de développement sur 3 ans qui corresponde aux besoins stratégiques de Bruxelles Environnement.

*Indicateur de performance :*

- Degré de satisfaction des usagers des services et outils IT

*Description des actions et projets*

Proposition d'un schéma directeur (plan stratégique) ICT qui puisse être validé par le Conseil de direction de Bruxelles Environnement.

*Moyens*

*Budget:*

18.003.08.01.12.11	Frais généraux de fonctionnement payés à des secteurs autres que des administrations publiques dans le cadre de conventions : dépenses pour entretien et fournitures informatiques
18.003.11.01.74.22	Achat de matériel informatique

*Partenaires:*  
CIRB

*IV.5.2 OO 5.2. : Identification rapide des besoins opérationnels et développement des outils correspondant à un rythme soutenu*

L'objectif est d'assurer une proximité avec la demande en projets de développement existante au sein de Bruxelles Environnement. Grâce à un suivi et un traitement rapide des demandes, il est possible d'organiser un démarrage et un suivi des projets prioritaires en collaboration avec les équipes des services

*Beschrijving van de gerealiseerde acties en projecten*

- stabilisatie van het beheer van het gewestelijk Data Center : opstellen van een SLA tussen de CIBG en het ICT-departement van Leefmilieu Brussel om de continuïteit te verzekeren van de diensten in functie van onze noden en prerogatieven.
- opstarten van een inventaris van de ICT-diensten : formaliseren van de beschrijving van alle aangeboden diensten teneinde een continue verbetering ervan te garanderen, zowel op het vlak van kwaliteit/prestaties als op het vlak van continuïteit.

*Planning 2016*

Ontwikkelen en formaliseren van een ICT-masterplan in 2016. Op basis van de beschrijving van het bestaande (infrastructuur, diensten en uitrustingen) gaat het hier om de ontwikkeling van een ontwikkelingsplan over 3 jaar dat overeenstemt met de strategische noden van Leefmilieu Brussel.

*Prestatie-indicator:*

- Tevredenheidsgraad van de gebruikers van de IT-diensten en -tools

*Beschrijving van de acties en projecten*

Voorstelling van een masterplan (strategisch plan) inzake ICT dat kan worden goedgekeurd door de Raad van bestuur van Leefmilieu Brussel.

*Middelen*

*Begroting:*

18.003.08.01.12.11	Algemene werkingskosten die aan sectoren buiten de overheidsdiensten worden betaald in het kader van overeenkomsten: uitgaven voor onderhoud en levering van informaticamateriaal
18.003.11.01.74.22	Aankoop van informaticamateriaal

*Partners:*  
CIBG

*IV.5.2 OD 5.2. : Snelle identificatie van de operationele noden en de ontwikkeling van de overeenstemmende tools aan een aangehouden tempo.*

De doelstelling is om nauwer aan te sluiten bij de bestaande vraag naar ontwikkelingsprojecten binnen Leefmilieu Brussel. Dankzij een snelle opvolging en behandeling van de aanvragen wordt de organisatie mogelijk van de opstart en opvolging van de prioritaire projecten, in samenwerking met de teams van de betrokken diensten.



concernés.

*Réalisations 2015*

*Description de la réalisation de l'objectif*

Afin de pouvoir installer une dynamique de suivi globalisée des projets de développement, il a fallu d'abord installer les membres du département ICT dans une dynamique de reporting sur le statut de leurs projets dont le démarrage ait fait l'objet d'une analyse avant validation dans le cadre d'une coordination systématique.

*Description d'actions et de projets réalisés*

- Reporting systématique du suivi de projets (de la demande à la clôture) :
- Mise en place d'une procédure de validation des demandes de développement ICT (demand management).

*Planning 2016*

PMO (Project Management Office) mis en place pour les projets ICT. Il s'agit de mettre en place au sein du département ICT un organe consacré qui suive le statut repris pour chaque projet de développement afin d'en assurer le bon suivi au niveau des ressources et du timing.

*Indicateur de performance :*

- Degré de satisfaction des usagers des services et outils IT

*Description des actions et projets*

Organisation d'une réunion mensuelle du PMO.

*Moyens*

*Budget:*

18.003.08.01.12.11	Frais généraux de fonctionnement payés à des secteurs autres que des administrations publiques dans le cadre de conventions : dépenses pour entretien et fournitures informatiques
18.003.11.01.74.22	Achat de matériel informatique

*IV.5.3 OO 5.3. : Développement de la gestion électronique de l'archivage et du courrier entrant*

Il s'agit de développer des outils documentaires communs permettant de développer l'archivage électronique d'une part et d'autre part de remplacer

*Realisaties 2015*

*Beschrijving van de realisatie van de doelstelling*

Om te kunnen voorzien in een geglobaliseerde dynamische opvolging van de ontwikkelingsprojecten dienden de leden van het ICT-departement eerst te worden aangespoord om verslag uit te brengen van de status van hun projecten waarvan de opstart het voorwerp was van een analyse vóór validatie in het kader van een systematische coördinatie.

*Beschrijving van de gerealiseerde acties en projecten*

- Systematische reporting van de projectopvolging (vanaf de aanvraag tot en met de afsluiting) :
- Het invoeren van een validatieprocedure voor de aanvragen op het vlak ICT-ontwikkeling (demand management).

*Planning 2016*

PMO (Project Management Office) in het leven geroepen voor de ICT-projecten. Het gaat hier om de invoering binnen het ICT-departement van een orgaan dat de status monitort van elk ontwikkelingsproject teneinde een goede opvolging te verzekeren op het vlak van middelen en timing.

*Prestatie-indicator:*

- Tevredenheidsgraad van de gebruikers van de IT-diensten en -tools

*Beschrijving van de acties en projecten*

Organiseren van een maandelijkse bijeenkomst van het PMO.

*Middelen*

*Begroting:*

18.003.08.01.12.11	Algemene werkingskosten die aan sectoren buiten de overheidsdiensten worden betaald in het kader van overeenkomsten: uitgaven voor onderhoud en levering van informaticamateriaal
18.003.11.01.74.22	Aankoop van informaticamateriaal:

*IV.5.3 OD 5.3. : Ontwikkeling van het elektronisch beheer van de archivering en de inkomende post.*

Het gaat hier om de ontwikkeling van gedeelde documentatietools die enerzijds de ontwikkeling van een elektronische archivering mogelijk maken en anderzijds de

l'indicatage du courrier par une procédure de numérisation du courrier entrant permettant d'organiser une distribution électronique du courrier et un traitement plus rapide des données.

#### *Réalisations 2015*

##### *Description de la réalisation de l'objectif*

Développement d'une bibliothèque virtuelle : L'objectif de la bibliothèque virtuelle est avant tout de réunir la documentation produite ou commandée par Bruxelles Environnement et de la partager entre tous les agents. Le logiciel utilisé par la bibliothèque permet de décrire cette documentation via des notices et de la retrouver facilement grâce aux outils de recherche.

La bibliothèque virtuelle a également pour vocation de permettre au public externe de consulter, télécharger ou commander les publications de Bruxelles Environnement. Le public y accède via le centre de documentation du site web et ne peut consulter que les publications de la communication externe.

##### *Description d'actions et de projets réalisés*

- Acquisition du logiciel (PMB), configuration et réindexation des notices. Ensuite mise en production et communication pour utilisation sur l'intranet et le site internet de Bruxelles Environnement.

#### *Planning 2016*

Gestion du Courrier-IN via l'ECM (Alfresco) : pour l'entièreté du courrier entrant, il s'agit de mettre en place une routine de scanning et de transfert du courrier scanné au service concerné. Cette mise en place sera envisagée progressivement pour chaque division de Bruxelles Environnement. Dans une deuxième phase, le scanning intelligent du courrier permettra également d'utiliser les métadonnées (donnée du document scanné) du document afin de faciliter le traitement des dossiers concernés dans les applicatifs métiers correspondants.

Indicateur de performance :

- % d'archives répertoriées (mètres linéaires classés dans les compactus)

##### *Description des actions et projets*

- Gestion du courrier entrant via Alfresco (logiciel ECM) pour le courrier des divisions Inspectorat et Autorisations.

*Moyens*

*Budget:*

remplacement van het postregistratiesysteem door een nummeringsprocedure van de inkomende post wat de organisatie mogelijk maakt van een elektronische verdeling van de post en een snellere verwerking van de gegevens.

#### *Realisaties 2015*

##### *Beschrijving van de realisatie van de doelstelling*

Ontwikkeling van een virtuele bibliotheek : De bedoeling van de virtuele bibliotheek is in de eerste plaats het samenbrengen van alle documentatie aangemaakt of besteld door Leefmilieu Brussel en deze te verdelen tussen alle medewerkers. De software gebruikt door de bibliotheek laat toe om deze documentatie te beschrijven door middel van korte notities waardoor de documentatie makkelijk kan worden opgezocht met behulp van zoekfuncties.

De virtuele bibliotheek zal het voor het externe publiek eveneens mogelijk maken om de publicaties van Leefmilieu Brussel te raadplegen, downloaden of bestellen. Het publiek heeft toegang tot de bibliotheek via het documentatiecentrum van de website en kan slechts publicaties voor externe communicatie.

##### *Beschrijving van de gerealiseerde acties en projecten*

- Aanschaffen van de software (PMB), configuratie en herindexering van de beschrijvende notities. Vervolgens de ingebruikneming ervan en het verrichten van de nodige communicatie voor gebruik op het intranet en op de website van Leefmilieu Brussel.

#### *Planning 2016*

Beheer van de Post-IN via ECM (Alfresco) : voor het geheel van de inkomende post gaat het hier om de invoering van een routine van scanning en bezorging van de gescande post aan de betrokken dienst. De invoering zal geleidelijk aan geschieden voor iedere afdeling van Leefmilieu Brussel. In een tweede fase zal intelligente scanning van de post het eveneens mogelijk maken om de metagegevens (gegeven van het gescande document) te gebruiken met het oog op een snellere behandeling van de betrokken dossiers binnen de overeenstemmende vakgebieden.

Prestatie-indicator:

- % van geklasseerde archieven (stekkende meters geklasseerd in de Compactus-modules)

##### *Beschrijving van de acties en projecten*

- Beheer van de inkomende post via Alfresco (programma ECM) voor de post van de afdelingen Inspectoraat en Autorisaties

*Middelen*

*Begroting:*

18.002.08.06.12.11	Frais généraux de fonctionnement payés à des secteurs autres que les administrations publiques dans le cadre de conventions : frais de bureau généralement quelconques, frais de poste et téléphonie	18.002.08.06.12.11	Algemene werkingskosten die aan sectoren buiten de overheidsdiensten worden betaald in het kader van overeenkomsten: allerlei kantoorkosten, post- en telefoniekosten.
18.003.08.01.12.11	Frais généraux de fonctionnement payés à des secteurs autres que des administrations publiques dans le cadre de conventions : dépenses pour entretien et fournitures informatiques	18.003.08.01.12.11	Algemene werkingskosten die aan sectoren buiten de overheidsdiensten worden betaald in het kader van overeenkomsten: uitgaven voor onderhoud en levering van informaticamateriaal
18.003.11.01.74.22	Achat de matériel informatique	18.003.11.01.74.22	Aankoop van informaticamateriaal :

#### IV.6 OS 6 : Assurer la gestion du patrimoine immobilier de BE

*Description de l'objectif et de sa réalisation (partielle)*  
Bruxelles Environnement gère un parc immobilier de près de 200 bâtiments. Ces biens ont un lien direct, ou indirect, avec l'exercice des compétences de l'Institut, surtout avec la gestion des espaces verts et des forêts :

- il s'agit majoritairement de bâtiments utilitaires et techniques et de maisons de services, ainsi que le siège social situé à T&T, un bâtiment durable ;
- il concerne également d'anciens bâtiments de fermes, des granges et des étables, des chalets, des espaces de bureaux et des appartements servant de locaux pour les gardiens de parc, ainsi que des serres (dont la plus importante de 2.580m<sup>2</sup> sur le site technique du parc de Woluwe) ;
- enfin, il s'agit également d'une partie des anciennes Abbayes de la Cambre et du Rouge-Cloître, du complexe monumental à la mémoire de la Reine Astrid au square du 21 Juillet, de trois structures de type kiosque (dont un kiosque à musique monumental), de l'observatoire du marais de Jette, de l'ancienne usine à gaz au parc Tournay-Solvay, des bâtiments associatifs, des ponts et passerelles situés dans les espaces verts ou sur le parcours de la promenade verte ainsi que de divers autres bâtiments utilitaires.

De très nombreux biens étant situés dans des sites classés, ils sont concernés par la législation en matière de protection des monuments et des sites.

A côté du patrimoine immobilier, les services logistiques gèrent également les infrastructures publiques constituées par les plaines de jeux, les fontaines, la signalétique, l'éclairage et autres mobiliers urbains présents dans les parcs et forêts de la région.

#### IV.6 SD 6 : Het beheer van het astgoedpatrimonium van LB verzekeren

*Beschrijving van de doelstelling en zijn (gedeeltelijke) realisatie*

Leefmilieu Brussel beheert in totaal bijna 200 gebouwen. Die gebouwen houden rechtstreeks of onrechtstreeks verband met de uitoefening van de bevoegdheden van het Instituut, vooral met het beheer van de groene ruimtes en de bossen:

- het gaat overwegend om utilitaire en technische gebouwen en om diensthuisen, alsook de hoofdzetel te T&T;
- het gaat ook om oude gebouwen van boerderijen, schuren en stallen, chalets, kantoorruimtes en appartementen die als lokalen dienen voor parkwachters, alsook om serres (de grootste serre heeft een oppervlakte van 2.580 m<sup>2</sup> en ligt op de technische vestiging van het park van Woluwe);
- tot slot gaat het ook om een deel van de oude abdijen van Ter Kameren en Rood Klooster, het monumentencomplex ter nagedachtenis van Koningin Astrid op het 21 juli-square, drie structuren van het type kiosk (o.a. een monumentale muziekkiosk), het observatorium in het moeras van Jette, de oude gasfabriek in het Tournay-Solvaypark, de gebouwen van verenigingen, bruggen en loopbruggen in de groene ruimtes of langs het parcours van de groene wandeling alsook om verschillende andere bedrijfsgebouwen.

Daar vele goederen deel uitmaken van beschermde sites, is de wetgeving betreffende de bescherming van monumenten en landschappen op hen van toepassing.

Naast het onroerend vermogen beheren de logistieke diensten ook de openbare infrastructuur die bestaat uit speelpleinen, fontein, bewegwijzering, verlichting en ander stedelijk meubilair in de parken en bossen in het Gewest.

L'objectif est de moderniser cette gestion en continuant d'adopter des solutions durables lors de chaque projet de construction/rénovation (isolations, panneaux photovoltaïques, chaudières plus performantes, ... ) et par le développement d'un logiciel de 'Facility management' qui permettra un meilleur suivi des coûts d'occupation, de gestion et d'entretien du patrimoine immobilier et une meilleure évaluation de ces coûts avant l'élaboration de plans de gestion quinquennaux de ces infrastructures et qui alimentera la réflexion sur la minimisation des coûts

#### *Moyens*

##### **Budget :**

18.001.08.01.12.11-supp politique générale  
18.002.08.01.12.11- entretien sites non bâtis  
18.004.08.01.12.11- gestion sites eau gaz électricité  
18.004.12.01.12.12-loyers et charges T&T et sites extérieurs

#### *IV.6.1 OO 6.1. : Assurer la mise en conformité du PI*

Le patrimoine immobilier complexe géré par BE ne doit pas uniquement répondre aux besoins des membres du personnel (espace de stockage, changement d'une situation temporaire en une situation durable, extension de certaines activités), mais également à différentes réglementations comme la loi du Bien-être, les conditions du permis environnemental et du permis d'urbanisme ainsi qu'aux objectifs déterminés par le label 'Entreprise éco-dynamique'.

#### *Réalisations 2015*

##### *Description de la réalisation de l'objectif*

En 2015, un nouveau plan quinquennal bâtiments a été élaboré et approuvé en optimisant l'utilisation des bâtiments tout en étant cohérent avec la politique de BE dans les projets de rénovation. Le plan d'investissement prend en compte le besoin de relocalisation du labo 'Air', la rénovation complète de 2 brigades forestières, la création de nouveaux locaux pour jardiniers et gardiens de parc dans des nouveaux sites gérés par BE et les travaux de rénovation nécessaires.

##### *Description d'actions et de projets réalisés*

Plan quinquennal d'investissement soumis au Conseil de direction et au cabinet en juin 2015  
Planification du budget quinquennal en septembre 2015 et lors des contrôles budgétaires suivants

#### *Planning 2016*

Le plan quinquennal d'investissement bâtiment donne la priorité au projet de relocalisation du labo 'Qualité de l'air' et la finalisation du projet de rénovation de la Brigade I (actuellement les agents de la Brigade I sont hébergés dans des conteneurs). Les études pour préparer les autres projets de rénovation seront également lancées.

Het is de bedoeling om dit beheer te moderniseren, door te blijven kiezen voor duurzame oplossingen in het kader van elk project van constructie/renovatie (isolatie, fotovoltaïsche panelen, efficiëntere verwarmingsketels ... ) en door Facility Management-software te ontwikkelen die een betere opvolging mogelijk moet maken van de kosten van bezetting, beheer en onderhoud van het onroerend vermogen alsook een betere evaluatie van die kosten vóór het opmaken van vijfjaarlijkse beheerplannen van die infrastructuur, en die tevens de nodige stof zal opleveren voor de denkoefening betreffende het minimaliseren van de kosten.

#### *Middelen*

##### **Begroting:**

18.001.08.01.12.11- ondersteuning algemeen beleid  
18.002.08.01.12.11- onderhoud onbebouwde sites  
18.004.08.01.12.11- beheer sites water gas elektriciteit  
18.004.12.01.12.12- Huurgelden en lasten T&T en externe sites

#### *IV.6.1 OD 6.1. : In regel brengen van het VP*

Het complexe vastgoedpatrimonium beheerd door LB moet niet enkel beantwoorden aan de noden van de personeelsleden (opslagruimte, wijziging van een tijdelijke situatie naar een duurzame situatie, uitbreiding van bepaalde activiteiten) maar ook aan verschillende regelgevingen zoals de wet op het welzijn, de voorwaarden voor een milieuvergunning en bouwvergunning alsook aan de doelstellingen zoals opgelegd door het label 'Ecodynamische Onderneming'.

#### *Realisaties 2015*

##### *Beschrijving van de realisatie van de doelstelling*

In 2015 werd een nieuw vijfjarenplan voor de gebouwen uitgewerkt en goedgekeurd waarbij het gebruik van de gebouwen werd geoptimaliseerd en tegelijk de coherentie werd verzekerd met het beleid van LB binnen de renovatieprojecten (EPC, hernieuwbare energie, kringlooeconomie ...) Het investeringsplan brengt de noden in rekening met betrekking tot de overbrenging van het 'Air'-labo, de volledige renovatiewerken ten behoeve van de 2 bosbrigades, de creatie van nieuwe lokalen voor tuinmannen en parkwachters en nieuwe sites beheerd door LB en de nodige renovatiewerken.

##### *Beschrijving van de gerealiseerde acties en projecten*

Vijfjarig investeringsplan voorgelegd aan de Raad van bestuur en aan het kabinet in juni 2015  
Planning van de vijfjaarlijkse begroting in september 2015 en ter gelegenheid van daaropvolgende begrotingscontroles

#### *Planning 2016*

Het vijfjaarlijkse investeringsplan gebouwen geeft voorrang aan het hervestigingsproject voor het laboratorium voor de luchtkwaliteit en de voltooiing van het renovatieproject voor Bosbrigade I (vandaag worden de medewerkers van Brigade I gehuisvest in containers). Studies voor de voorbereiding van de andere renovatieprojecten zullen ook worden opgestart.

*Description des actions et projets*

- Jardin Massart – Travaux pour aménager le labo Qualité de l'air
- Brigade I – lancement des travaux pour une nouvelle construction
- Etude de rénovation du Pavillon Vanaudenhove
- Etude de rénovation de la Brigade II
- Etudes pour le développement du patrimoine du Parc de la Senne

*Moyens*

*Budget:*

18.004.08.01.12.11- gestion sites eau gaz électricité

*IV.6.2 OO 6.2. : Assurer l'entretien du PI*

La maintenance générale et l'entretien des bâtiments gérés par l'Bruxelles Environnement englobe plusieurs activités récurrentes afin de garantir un bonne qualité du patrimoine, comme les entretiens des chaudières et corniches, le ramonage des cheminées, petits travaux dans les toitures, la mise en ordre des installations électriques, et la rénovation d'équipements sociaux (salles de bain, cuisines, rafraichissements des murs ...).

*Réalisations 2015*

*Description de la réalisation de l'objectif*

En 2015, uniquement les activités récurrentes ont eu lieu.

*Planning 2016*

En 2016, nous prévoyons d'améliorer et uniformiser le suivi des maintenance afin de pouvoir améliorer les prévisions budgétaires et diminuer les dysfonctionnements des installations imprévus.

Les indicateurs de performance permettant de mesurer ces améliorations sont :

- Evolution de la consommation globale des bâtiments par m<sup>2</sup> (gaz, eau, électricité)
- Evolution du coût des ressources par type (loyers, contrats de maintenance, ...)
- % de problèmes résolus après une première notification

*Description des actions et projets*

- plan de gestion des bâtiments et ouvrages d'arts du patrimoine immobilier de BE (entretien/maintenance)
- Développer et alimenter la banque de données de l'outil de suivi Ultimo, finalisation de l'encodage des données actuelles
- Finalisation du développement du moyen de suivi rapproché du plan de maintenance d'éclairage dans les parcs (avec géolocalisation)
- Finalisation du moyen de suivi rapproché du plan de maintenance des fontaines dans les parcs de BE

*Beschrijving van de acties en projecten*

- Jardin Massart – Inrichtingswerken voor het labo voor luchtkwaliteit
- Brigade I – opstart van de werken voor een nieuw gebouw
- Studie voor de renovatie van het Vanaudenhovepaviljoen
- Studie voor de renovatie van Brigade II
- Studies voor de ontwikkeling van het patrimonium van het Zennepark

*Middelen*

*Begroting:*

18.004.08.01.12.11- beheer sites water gas elektriciteit

*IV.6.2 OD 6.2. : Verzekeren van het onderhoud van het VP*

De algemene instandhouding en het algemeen onderhoud van de gebouwen beheerd door Leefmilieu Brussel omvatten meerdere recurrente activiteiten gericht op het verzekeren van de goede kwaliteit van het patrimonium, zoals onderhoud van verwarmingsketels en dakgoten, het vegen van de schoorstenen, kleine werken aan de daken, in orde brengen van elektrische installaties en de renovatie van sociale voorzieningen (badkamer, keukens, opruimen van de muren ...).

*Realisaties 2015*

*Beschrijving van de realisatie van de doelstelling*

In 2015 vonden enkel recurrente activiteiten plaats.

*Planning 2016*

In 2016 plannen wij de verbetering en stroomlijning van de opvolging van de onderhoudswerken teneinde betere budgettaire ramingen mogelijk te maken en onvoorziene mankementen aan installaties te kunnen voorkomen.

De prestatie-indicatoren die toelaten om deze verbeteringen te meten zijn:

- Evolutie van het globale verbruik van de gebouwen per m<sup>2</sup> (gas, water, elektriciteit)
- Evolutie van de kost van de hulpbronnen, per type (huurgelden, onderhoudscontracten, ...)
- % van opgeloste problemen na een eerste melding

*Beschrijving van de acties en projecten*

- Een plan opstellen voor het beheer van de gebouwen en kunstwerken van het onroerend vermogen van LB (onderhoud/reparatie)
- Ontwikkelen en voeden van de database van de Ultimo-opvolgingstool, voltooiing van de codering van de huidige gegevens
- Afronding van de ontwikkeling van het opvolgingssysteem op afstand van het plan inzake onderhoud van de verlichting in de parken (met geolocalisatie)
- Afronding van de ontwikkeling van het opvolgingssysteem

*Moyens*

Besoins ICT : assistance via le développement de l'outil de suivi Ultimo

*Budget:*

18.001.08.01.12.11-supp politique générale  
18.002.08.01.12.11- entretien sites non bâtis  
18.004.08.01.12.11- gestion sites eau gaz  
électricité  
18.004.12.01.12.12-loyers et charges T&T et  
sites extérieurs

op afstand van het plan inzake onderhoud van de fonteinen  
in de parken van LB

*Middelen*

Noden op het vlak van ICT: assistentie via de ontwikkeling  
van de Ultimo-opvolgingstool

*Begroting:*

18.001.08.01.12.11- ondersteuning algemeen  
beleid  
18.002.08.01.12.11- onderhoud onbebouwde  
sites  
18.004.08.01.12.11- beheer sites water gas  
elektriciteit  
18.004.12.01.12.12- Huurgelden en lasten T&T  
en externe sites

**Annexe 1 : Tableau récapitulatif de tous les objectifs stratégiques (OS) et objectifs opérationnels (OO)**

**Bijlage 1 : Samenvattende tabel van alle strategische doelstellingen (OD)**

OS1 : Contrôler la conformité et l'utilisation des ressources	SD1: Controle van de conformiteit en het gebruik van de beschikbare middelen	S1 : xxxxxxxxxxxx
OS1. OO 1.1. :Assurer un suivi régulier des réalisations de BE dès le 1er janvier 2016	SD1. OD 1.1. :Het verzekeren van een regelmatige opvolging van de realisaties van LB vanaf 1 januari 2016	SD1.OO1.1. : xx
OS2 : Gérer les ressources financières	SD2 : Beheer van de financiële middelen	SD2 : xxxxxxxxx
OS2.OO2.1. : Augmenter sensiblement la qualité des prévisions et des exécutions budgétaires	SD2.OD2.1. : Het gevoelig verhogen van de kwaliteit van de budgettaire ramingen en uitvoeringen	SD2.OO2.1. : xx
OS2.OO2.2. : Augmenter de 10% la qualité administrative des cahiers des charges	SD2.OD2.2. : Verhogen van de administratieve kwaliteit van de lastenboeken met 10%	
OS2.OO2.3. : Augmenter de 10% la qualité administrative des dossiers de subventions	SD2.OD2.3. : Verhogen van de administratieve kwaliteit van de subsidiedossiers met 10%	
OS3 : Devenir un employeur dynamique, attractif et innovant	SD3: Een dynamische, aantrekkelijke en innoverende werkgever worden	
OS3.OO3.1. : Chaque année, former 50 jeunes peu qualifiés à un métier et les replacer sur le marché du travail	SD3.OD3.1. : Ieder jaar 50 laaggeschoolde jongeren opleiden tot een beroep en hen opnieuw inschakelen in de arbeidsmarkt	
OS3.OO3.2. : Faire passer à 50% des candidats sélectionnés au moins un test de compétence, de personnalité ou de raisonnement	SD3.OD3.2. : 50% van de geselecteerde kandidaten onderwerpen aan ten minste een bekwaamheidstest, een persoonlijkheidstest of een test van het	
OS3.OO3.3. : Définir, d'ici à fin 2016, un parcours de formation pour la fonction de manager	SD3.OD3.3. : Het vastleggen, vanaf heden tot einde 2016, van een vormingsparcours voor de functie van manager	
OS4 : Assurer la disponibilité des ressources matérielles permettant la réalisation des missions de BE	SD4: De beschikbaarheid verzekeren van de materiële middelen waarmee LB zijn opdrachten kan uitvoeren	
OS4.OO 4.1. : Utiliser des modules ICT de "facility management" pour chaque catégorie de ressources matérielles (flotte véhicules, outillage, machines	SD4.OD 4.1. : Het gebruiken van ICT-modules voor "facility management" voor iedere categorie van materiële middelen (wagenpark, uitrusting,	
OS4.OO 4.2. : Planifier les investissements nécessaires sur une base pluriannuelle en fonction de l'état du matériel existant (véhicules, machines, ...)	SD4.OD 4.2. : Plannen van de nodige investeringen op meerjarige basis in functie van de staat van het bestaande materieel (voertuigen, machines, ...)	
OS5 : Assurer la gestion de l'information et des TIC (Techniques de l'information et de la communication)	SD5: Het beheer van de informatie en de ICT (informatie- en communicatietechnieken) verzekeren	
OS5.OO 5.1. : Meilleure maîtrise des structures existantes (disponibilité, performance) et identification <b>des nouvelles potentialités de</b>	SD5.OD 5.1. : Betere beheersing van de bestaande structuren (beschikbaarheid, prestaties) en identificatie <b>van nieuwe potentiële ontwikkelingen</b>	
OS5.OO 5.2. : Identification rapide des besoins opérationnels et développement des outils <b>correspondant à un rythme soutenu</b>	SD5.OD 5.2. : Snelle identificatie van de operationele noden en de ontwikkeling van de overeenstemmende tools <b>aan een aangehouden tempo</b>	
OS5.OO 5.3. : Développement de la gestion électronique de l'archivage et du courrier entrant	SD5.OD 5.3. : Ontwikkeling van het elektronisch beheer van de archivering en de inkomende post.	
OS6 : Assurer la gestion du patrimoine immobilier de BE	SD6: Het vastgoedpatrimonium van LB beheren	

OS6. OO 6.1. : Assurer la mise en conformité du PI	SD6. OD 6.1. : In regel brengen van het VP	
OS6.OO 6.2. : Assurer l'entretien du PI	OD6.OD 6.2. : Verzekeren van het onderhoud van het VP	



**Annexe 2 : Agenda de la réglementation**

Voir Lettre d'orientation n°1 – Promotion du développement durable

(...)

**Bijlage 2 : Agenda van de regelgeving**

Zie Beleidsbrief nr.1 – Bevordering van de duurzame ontwikkeling

(...)

**Annexe 3 : Etat des lieux concernant la suite donnée aux recommandations de la Cour des comptes**

/

(...)

**Bijlage 3 : Stand van zaken betreffende het gevolg dat werd gegeven aan de aanbevelingen van het Rekenhof**

/

(...)