



Vlaanderen
verbeelding werkt

Veranderingstraject Departement CJM

Commissie CJSM – Vlaams Parlement, 1 maart 2018



Vlaanderen
verbeelding werkt

Doelstellingen en bouwstenen

1. Aanleiding

► Interne factoren

- onafgewerkt fusie-traject
- personeelspeiling
- Kerntakenplan A
- Verouderde bedrijfsorganisatie

► Externe factoren

- veranderende samenleving en culturele praktijk
- VO-breed: Audit Vlaanderen
- Inkanteling provinciale bevoegdheden



2. Basis oefening: missie & visie

MISSIE

We stimuleren als knooppunt tussen samenleving en beleid de ontwikkeling van culturele en sociale ruimtes, met de blik op de lange termijn.

VISIE

Als voortrekker bouwen we aan een creatief en inspirerend Vlaanderen, waar iedereen cultuur kan beleven, maken en delen.



Vlaanderen
verbeelding werkt

2. Basis oefening: strategische doelstellingen

SD1: We maken van kennis en expertise op het vlak van cultuur-, jeugd- en mediabeleid ons handelsmerk en worden daarin (h)erkend als eerste aanspreekpunt.

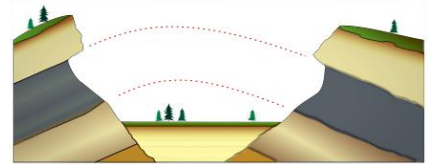


SD2: Het departement is een open huis dat pro-actief communiceert en het cultuur-, jeugd- en mediabeleid op de kaart zet.



2. Basis oefening: strategische doelstellingen

► SD3: Het departement zorgt voor een divers landschap door een **evenwicht** te waarborgen tussen **continuïteit** en **vernieuwing**.



► SD4: Het departement neemt een **actieve** rol op binnen een **transversale en internationale context** om de **vinger aan de pols** te houden en samen tot **duurzame oplossingen** te komen.



3. Opzet

- ✓ ontwikkelen van een **nieuwe organisatiestructuur** en **-cultuur**
- ✓ **optimaliseren** van de huidige werking

Beoogde effecten (1)

1. efficiëntie- en expertisewinst

- betere inzet van tijd, middelen en mensen
Bv. op elkaar afgestemde systemen en processen
- een meer heldere, performante beslissingscontext
Bv. minder tussenstructuren en beslissingsniveaus
- horizontale, geïntegreerde werking

Beoogde effecten (2)

2. een *gedeelde* organisatiecultuur

- meer herkenbare werkorganisatie
- meer kennisdeling
- een sterker 'wij-gevoel'

3. **imagowinst** bij onze klanten en stakeholders

- een betere dienstverlening / service

4. Bouwstenen voor de nieuwe structuur (1-3)

1. beperkt aantal **grotere teams** als uitvalsbasis voor de **recurrente LT-werking**
2. **projectmatige** werking ernaast voor politieke of ambtelijke K/MLT-beleidsaccenten
3. aparte kern voor **databaseheer, monitoring en inhoudelijke kwaliteitszorg**

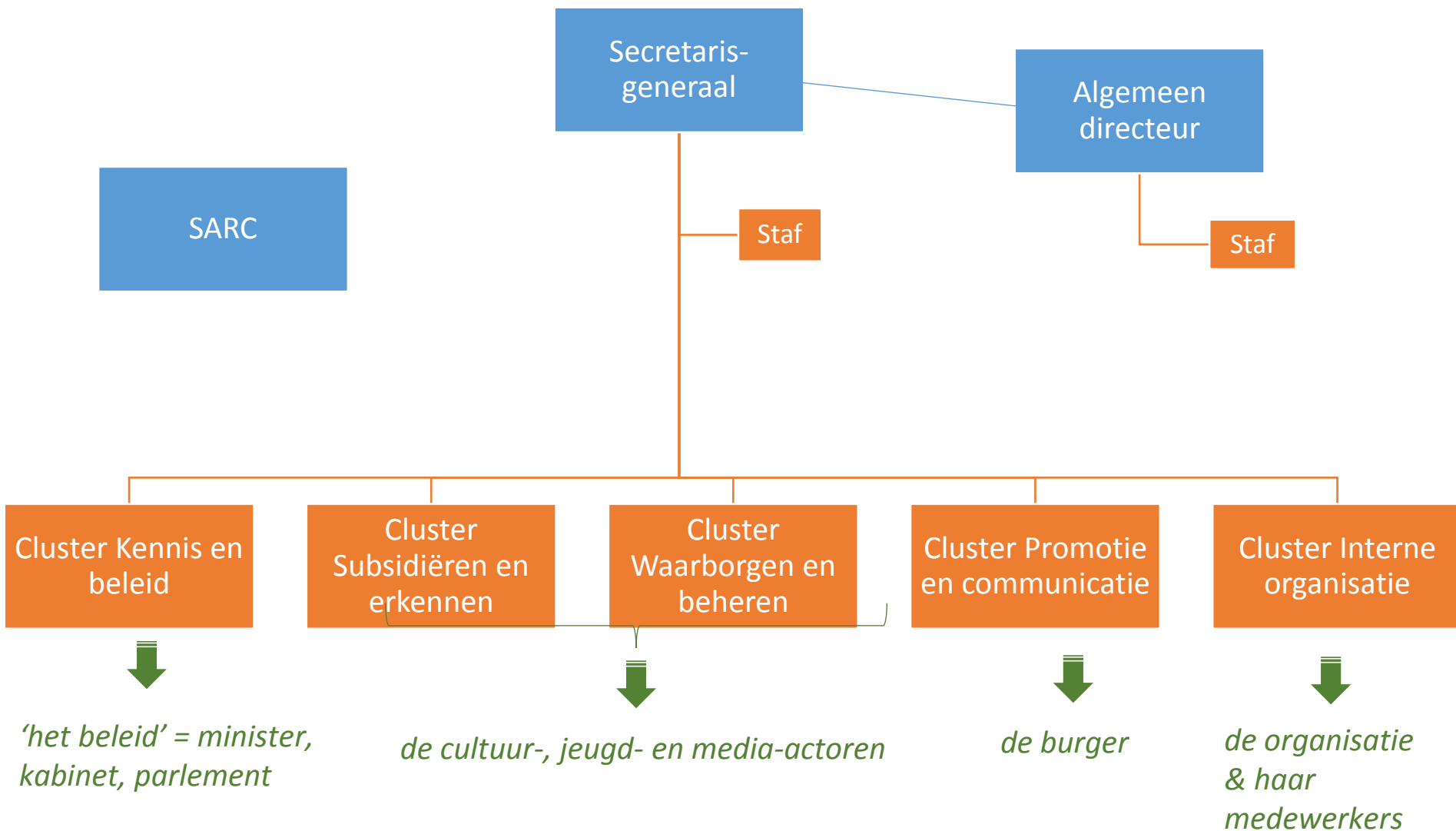
4. Bouwstenen voor de nieuwe structuur (4-6)

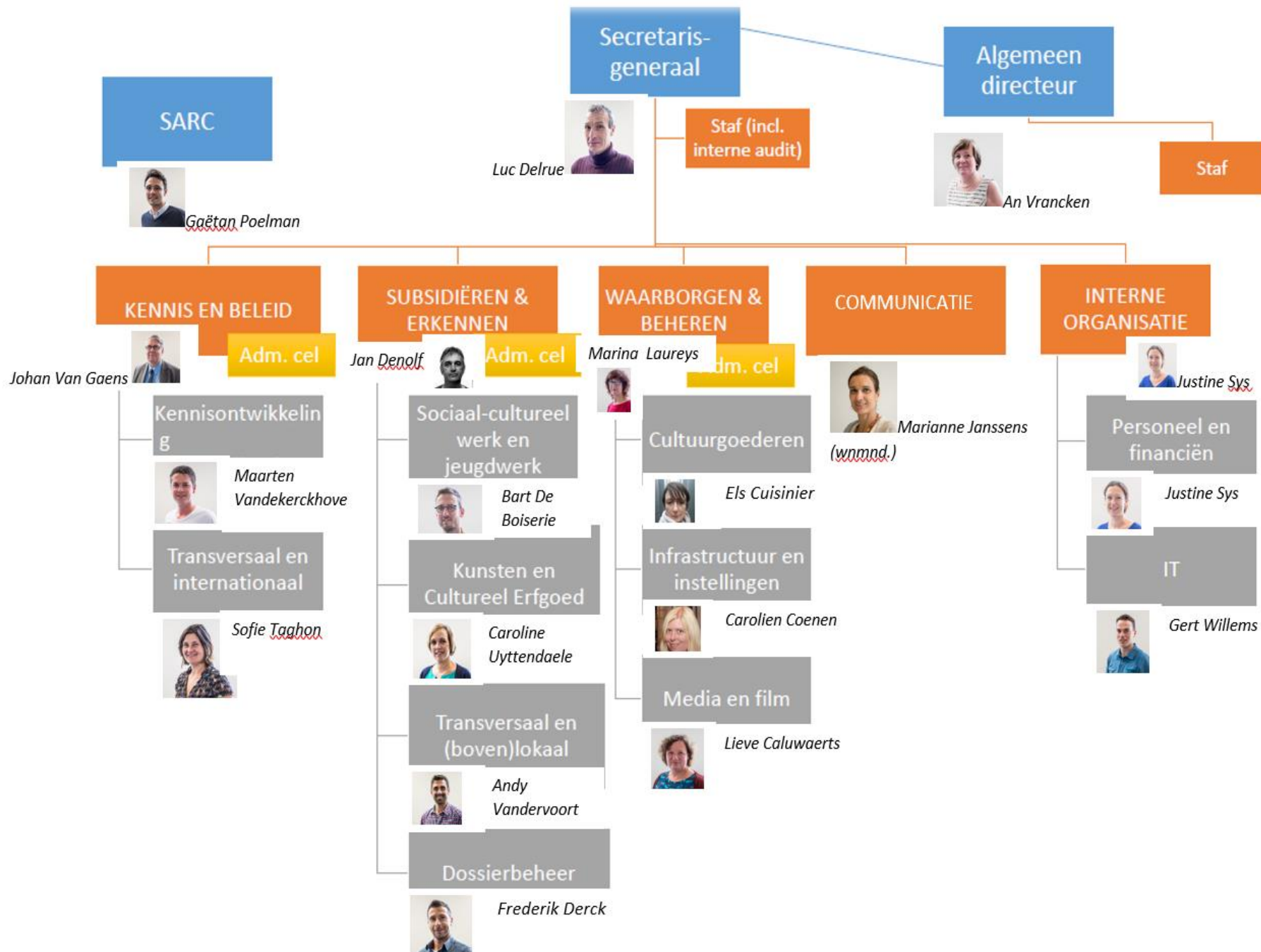
4. verbreding van communicatiecel met **'klantenservice/community-invalshoek'**
5. **ondersteunende dienst** die instaat voor de **noodzakelijke randvoorwaarden**
6. meer **horizontale structuur** met **sterke operationeel leidinggevenden**



Vlaanderen
verbeelding werkt

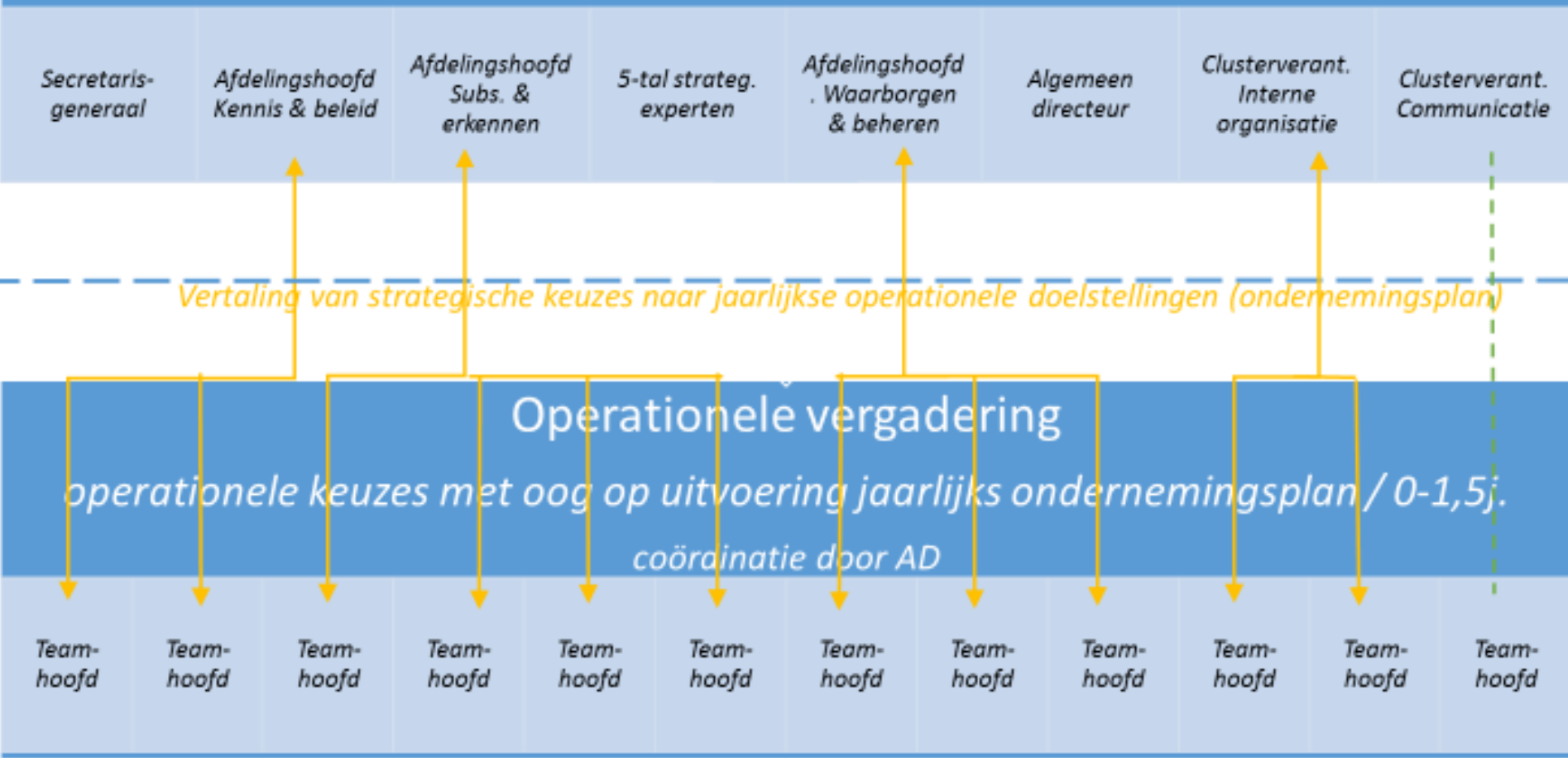
Organogram en taakverdeling





Strategische vergadering

coördinatie door SG



Taakverdeling

Afdelingshoofd/clusterverantwoordelijke vs. Teamverantwoordelijke

	Afdelingshoofd/clusterverantwoordelijke	Teamverantwoordelijke
Profiel	Strateeg	Operationeel manager
Verantwoordelijkheid	strategische ontwikkeling van de organisatie / realisatie van de M<-doelstellingen van de organisatie en de afdeling of cluster in kwestie	dagdagelijkse operationele werking / realisatie van de KT-doelstellingen (0 - 1,5 j.) uit het Ondernemingsplan
Opdracht & taken	➤ Visie ontwikkelen en strategie bewaken ➤ Coachen van teamverantwoordelijken ➤ Bottom-up & top-down innovatie initiëren en faciliteren	➤ Implementatie operationele doelstellingen ➤ Dagelijkse werking van het team ➤ Leidinggeven aan teamleden

Afdeling Kennis en beleid

verantwoordelijk voor:

- de ontwikkeling van kennis en expertise om beleid en praktijk te onderbouwen, met ruime aandacht voor transversale en internationale verbanden

Team 1: Kennisontwikkeling

- ▶ Data en onderzoek
- ▶ Kennismanagement
- ▶ Uitwerken en opvolgen archiefbeleid
- ▶ Uitwerken en opvolgen informatieveiligheidsbeleid
- ▶ Projectmanagement office:
- ▶ Zorgen voor juridische dienstverlening voor het departement

Team 2: Transversaal en internationaal

- ▶ Initiëren en coördineren van de beleidscyclus
- ▶ Ontwikkelen van prioritaire cross-sectorale en transversale beleidsthema's (projectwerking)
 - Cultuur en economie, e-cultuur / digitaliseren, vrijwilligerswerk, cultuureducatie, transitie 2050...
- ▶ permanent coördineren en opvolgen van beleidsdomeinoverschrijdende thema's
 - jeugd- en kinderrechtenbeleid, armoede, gelijke kansen, ouderenbeleid, handelsakkoorden...
- ▶ Wisselwerking tussen de ontwikkeling van Vlaamse en internationale beleidskaders en het eigen sectorale of bredere cultuur- jeugd en mediabeleid:
 - SOIA + SOIA dossierteams (bv MFK, mensenrechten, ...), bilaterale samenwerking, EU, Raad van Europa, VN, Unesco/Unesco 2005...

Afdeling Subsidiëren en erkennen

verantwoordelijk voor:

- het erkennen, subsidiëren, adviseren en evalueren van actoren uit de diverse regelgevingen binnen de beleidsvelden cultuur en jeugd.

Team 1: Sociaal-cultureel volwassenenwerk en jeugdwerk

- ▶ Erkennen, subsidiëren, adviseren, controleren en evalueren van actoren (werkingssubsidies, projectsubsidies ...)
 - Uit decreet SCW, decreet Jeugd- en kinderrechtenbeleid, decreet Vlaamse gebarentaal, Circusdecreet, decreet amateurkunsten...
- ▶ Aansturen en evalueren van sectorale bovenbouworganisaties
- ▶ Attesteren kadervorming

Team 2: Kunsten en Cultureel erfgoed

- ▶ Erkennen, subsidiëren, adviseren, controleren en evalueren van actoren (werkingssubsidies, projectsubsidies ...)
 - Uit Kunstendecreet, Cultureel-erfgoeddecreet, Memoriaaldecreeet, Reglement waarden van collecties cultureel erfgoed, oproep projecten in kader van EYCH 2018
- ▶ Aansturen en evalueren van sectorale bovenbouworganisaties en VAF en het VFL (o.a. opmaken en opvolgen uitvoering van beheersovereenkomsten)

Team 3: Transversaal en (boven)lokaal

- ▶ Erkennen, subsidiëren, adviseren, controleren en evalueren van actoren (werkingssubsidies, projectsubsidies ...)

→ uit toekomstige regiodecreten, voorlopig transitiereglement, Participatiedecreet, decreet jeugdverblijfcentra, reglement jeugdhuizen (DAC), decreet lokaal cultuurbeleid, decreet lokaal jeugdbeleid, Nationale Loterij, DAC/VIA middelen, partnerprojecten, GESCO, leenrecht, streekgericht bibliotheekbeleid

- ▶ Aansturen en evalueren van transversale en (boven)lokale bovenbouworganisaties (zowel decretale als nominatims)

Team 4: Dossierbeheer

- ▶ checken ontvankelijkheid van binnenkomende dossiers
- ▶ praktisch organiseren commissievergaderingen en ondersteunen van commissies
- ▶ schuldvorderingen in uitvoering stellen
- ▶ vastleggingen en uitbetalingen van subsidiedossiers /Orafin
- ▶ bijwerken gegevens CIB
- ▶ invoering KIOSK opvolgen
- ▶ checken verantwoordingsstukken voor (kleinere) subsidielijnen (deskcontroles)
- ▶ tussenkomsten Buitenlandse Presentatiemomenten
- ▶ vertaling KIOSK naar AXI, opvolgen sjablonen in AXI
- ▶ medailles en nationale ordes

Afdeling Waarborgen en beheren

verantwoordelijk voor:

- het beschermen, waarborgen en beheren van cultuurgooederen, infrastructuur en instellingen;
- het voorbereiden, uitvoeren, opvolgen en evalueren van het media-, game- en filmbeleid.

Team 1: Cultuurgoeederen

- ▶ Borgen van het immaterieel roerend cultureel erfgoed
- ▶ Beheren van de erfgoed- en kunstcollecties van en toevertrouwd aan de Vlaamse Gemeenschap
- ▶ Uitvoeren van het Topstukkendecreet
- ▶ Uitvoeren EU-verordening uitvoer Cultuurgoeederen
- ▶ In betaling geven van kunstwerken om te voldoen aan successierechten (gewestelijke commissie)
- ▶ Opvolgen bescherming, in- en uitvoer en restitutie van cultuurgoeederen
- ▶ Opvolging Erfgoedconsulentschap

Team 2: Infrastructuur en instellingen

- ▶ Beheren infrastructuurdossiers eigen instellingen en instellingen uit culturele sector (FoCi)
- ▶ Uitvoeren reglement bovenlokale infrastructuur (inclusief depotbeleid)
- ▶ Opvolging en implementatie decreet Kunst in de Publieke Ruimte
- ▶ Opmaak en coördinatie uitvoering beheersovereenkomsten met grote instellingen Kunsten- en Cultureel-erfgoeddecreet
- ▶ Aansturen buitendiensten (KMSKA, AB, Gaasbeek, Voeren, FMC, RRM, Lijsternest, ULDK)

Team 3: Media en film

- ▶ Onderhouden frequentieplannen
- ▶ Aanpassen mediakader
- ▶ Beheersovereenkomst VRT
- ▶ Bewaken pluriformiteit en diversiteit van de media
- ▶ Erkennen, subsidiëren, adviseren, controleren en evalueren van actoren (geschreven pers, regionale omroepen)
- ▶ Toegankelijkheidssubsidies in het kader van het Mediadecreet
- ▶ Beheersovereenkomst met het kenniscentrum mediawijsheid
- ▶ Behandelen dossiers taxshelter film en podiumkunsten
- ▶ Opvolgen fonds Eurimages
- ▶ Coördineren van de filmkeuring
- ▶ Co-productie akkoorden film

-- gemeenschappelijk aan alle teams in de afdelingen --

- ▶ Opbouwen, ontsluiten en delen van beleidsrelevante kennis in functie van beleidsadvisering en (beleids)relevante projecten
- ▶ Zorgen voor het uitbouwen en onderhouden van (internationale, interdepartementale en intra-Belgische) sectorale contacten, incl. het departement vertegenwoordigen op relevante internationale sectorale fora als expert

Cluster Communicatie

- ▶ Ontwikkelen communicatiestrategie (strategische planning, social media- en persbeleid, stakeholdermanagement)
- ▶ Verzorgen van interne communicatie en corporate branding
- ▶ Verzorgen van externe communicatie (via diverse kanalen) en stakeholdermanagement
- ▶ Pers (woordvoerderschap) en P.R.
- ▶ Verzorgen van de service- en informatiepunten Creatief Europa Desk en Contactpunt Europa voor de burger
- ▶ Klantenloket en klachtenmanagement
- ▶ Faciliteren, organiseren en ondersteuning bieden bij het opzetten van evenementen, studiedagen en buitenlandse delegaties (ontvangsten)
- ▶ Administratieve ondersteuning

Cluster Interne organisatie

verantwoordelijk voor:

- het personeelsbeleid en de financiële planning (incl. boekhouding);
- de IT-ondersteuning.

Team 1: Personeel en financiën

- ▶ Personeelsbeleid (strategisch HR-beleid, welzijn, teamcoaching, diversiteit, vakbondsoverleg, PEP...)
- ▶ Personeelsbeheer
- ▶ Vorming en opleiding voorzien met oog op kennis- en projectmanagement
- ▶ Financieel management (planning, boekhouding)
- ▶ Facility management
- ▶ Afhandelen van declaraties voor alle medewerkers van het departement

Team 2: IT

- ▶ Bieden van IT-expertise via:
 - Werkplekdiensten (IT ondersteuning gebruikers, aankoop IT materiaal, beheer toegangen, kantoorsoftware, ondersteuning)
 - Applicatie-ontwikkeling(maatwerk, configuratie van systemen als AXI, Sharepoint, Websites)
 - Rapportering
 - Ondersteunen (loketfunctie, vorming)

Staf secretaris-generaal

- ▶ Secretariaat SG
- ▶ Ondersteunen en adviseren SG
- ▶ Coördinatie Strategische Vergadering
 - agendasetting, voorzitterschap en verslaggeving
- ▶ Interne audit:
 - SPOC Rekenhof en audit Vlaanderen
 - permanent initiëren, organiseren en faciliteren van audits over de werking van het departement (overeenkomstig Audit Vlaanderen of Europese richtlijnen)
 - het opmaken van conclusies en aanbevelingen voor verbetering
- ▶ Administratieve ondersteuning

Staf algemeen directeur

► Transitie:

- Nazorg en monitoring m.b.t. implementatie van de nieuwe organisatiestructuur en gevolgen van de reorganisatie
- Begeleiden en opvolgen van de inkanteling van de provinciale medewerkers en bevoegdheden in het departement

► Coördinatie Operationele Vergadering

► Optimalisatie / organisatieontwikkeling:

- processen
- remediëringsmaatregelen n.a.v. aanbevelingen interne audit
- procedures met oog op kwaliteitsverbetering output
- opvolgen organisatiebrede ontwikkelingen in functie van standpuntbepaling op MaCODO en VZTC
- samenwerking centrale dienstverleners opvolgen

► Administratieve ondersteuning





Vlaanderen
verbeelding werkt

Kwaliteit van dienstverlening en klantgerichtheid

1. Het beleid [a]

Hoe beleidsmakers optimaal ondersteunen?

- onderbouwde beleidsadviezen en voorstellen met oog op de lange termijn door sterke focus op databeheer, monitoring en inhoudelijke kwaliteitszorg
 - geïnitieerd / gecoördineerd door Team Kennisontwikkeling i.s.m. teams uit afdelingen 2 en 3
 - coördinatie beleidscyclus door Team Transversaal en internationaal
- meer geïntegreerde aanpak van de beleidsvoorbereiding en – uitvoering
- helikopterzicht – bewaken van de continuïteit
= rol voor de afdelingshoofden: bewaken overzicht, lange termijn evoluties, afstemming kabinet...

1. Het beleid [b]

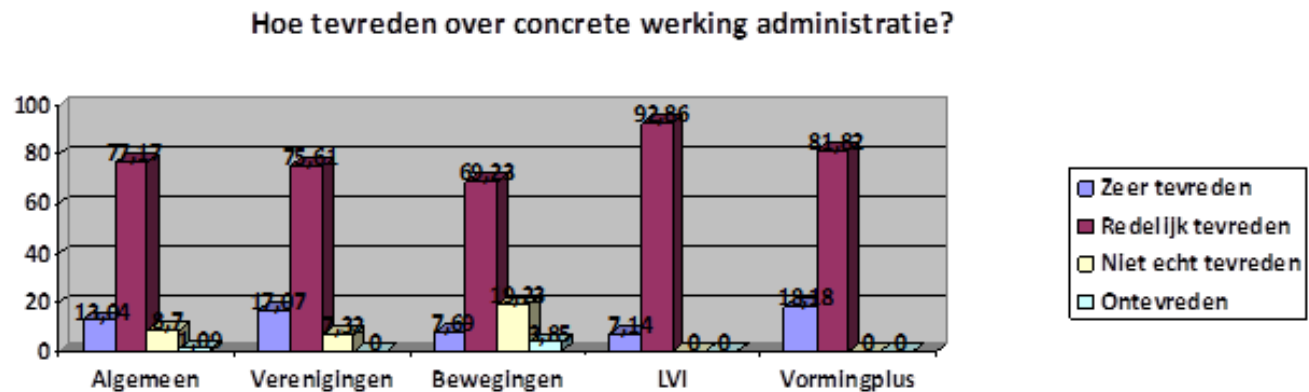
Hoe beleidsmakers optimaal ondersteunen?

- transversale en beleidsdomein overschrijdende beleidsontwikkeling
 - geïnitieerd / gecoördineerd door Team Transversaal en internationaal i.s.m. teams uit afdelingen 2 en 3
 - Bv. vrijwilligerswerk, armoede, digitalisering, geïntegreerd jeugd- en kinderrechtenbeleid...
- sectorale beleidsontwikkeling
 - = basisopdracht van alle teams binnen de afdelingen Subsidiëren en erkennen en Waarborgen en beheren
 - 5 interne sectorale 'netwerken': Kunsten – Erfgoed – Media – Jeugd – SCVW
 - telkens gecoördineerd door een trekker en met medewerking van vaste ankerpunten uit de betrokken teams

2. De CJM-actoren [a]

Hoe professionele CJM-actoren optimaal ten dienste staan?

- huidige tevredenheid:
bv. bevraging FOV



- september '18: klantenbevraging
 - M.b.t. inhoud –traject Regeerbijdrage
 - M.b.t. werking



2. De CJM-actoren [b]

Hoe professionele CJM-actoren optimaal ten dienste staan?

- gestroomlijnde informatie en communicatie
 - lijst met aanspreekpunten per thema/decreet binnen de teams
 - website
 - klantenloket
- duidelijke taakverdeling teams
 - 1 team = 'eigenaar' van een dossier → staat in voor procesbewaking en inhoudelijke coördinatie (mèt betrokkenheid van inhoudelijke expertise uit andere teams)
- gedigitaliseerde dienstverlening met oog op gebruiksgemak
 - subsidies: KIOSK

2. De CJM-actoren [c]

Hoe professionele CJM-actoren optimaal ten dienste staan?

- transsectorale teams mét aandacht voor specifieke expertiseopbouw
 - vlotte behandeling door betere opvang van piekperiodes
 - stroomlijning van processen
 - gelijkwaardige behandeling over sectoren heen
 - medewerkers blijven expertise opbouwen in een (sub)sector/discipline/thema/veld... en worden hierop maximaal ingezet
- sectorale netwerken met focus op brede beleidsontwikkeling en de lange termijn
 - telkens een trekker en vaste ankerpunten uit de verschillende betrokken teams
 - afdelingshoofden bewaken het helikopterzicht en de continuïteit

3. De samenleving

Hoe de burger maximaal betrekken bij het CJM-beleid?

- gestroomlijnde informatie en communicatie
 - lijst met aanspreekpunten per thema/decreet binnen de teams
 - website
 - Klantenloket
 - Sociale media
- sensibiliserende en mobiliserende evenementen bv. Kunstendag voor Kinderen, Ultima's...
- aandacht voor participatie aan en co-creatie van beleid



Vlaanderen
verbeelding werkt