



Vlaams
Parlement

ingediend op **1562** (2017-2018) – Nr. 1
18 april 2018 (2017-2018)

Verslag van de hoorzitting

namens de Commissie voor Cultuur, Jeugd, Sport en Media
uitgebracht door Tine Soens

over de herstructurering
van het Departement Cultuur, Jeugd en Media (CJM)

Samenstelling van de Commissie voor Cultuur, Jeugd, Sport en Media:

Voorzitter: Bart Caron.

Vaste leden:

Cathy Coudyser, Marius Meremans, Wilfried Vandaele, Miranda Van Eetvelde, Manuela Van Werde, Herman Wynants;

Karin Brouwers, Sabine de Bethune, Joris Poschet, Orry Van de Wauwer;

Lionel Bajart, Jean-Jacques De Gucht;

Yamila Idrissi, Katia Segers;

Bart Caron.

Plaatsvervangers:

Paul Cordy, Kathleen Krekels, Bart Nevens, Ludo Van Campenhout, Karl Vanlouwe, Peter Wouters;

Cindy Franssen, Tinne Rombouts, Koen Van den Heuvel, Johan Verstreken;

Rik Daems, Francesco Vanderjeugd;

Bert Moyaers, Tine Soens;

Imade Annouri.

INHOUD

I.	Toelichting	4
1.	Doelstellingen en bouwstenen	4
1.1.	Aanleiding.....	4
1.2.	Basisoefening: missie en visie	5
1.3.	Opzet	5
1.4.	Bouwstenen voor de nieuwe structuur	6
2.	Organogram en taakverdeling	6
2.1.	Taakverdeling	8
2.2.	Afdeling Kennis en Beleid.....	8
2.3.	Afdeling Subsidiëren en Erkennen	8
2.4.	Afdeling Waarborgen en Beheren	9
2.5.	Cluster Communicatie	10
2.6.	Cluster Interne Organisatie	10
2.7.	Staf secretaris-generaal.....	10
2.8.	Staf algemeen directeur	10
3.	Kwaliteit van de dienstverlening en klantgerichtheid.....	10
3.1.	Het beleid	10
3.2.	De CJM-actoren	11
3.3.	De samenleving.....	11
4.	Conclusie	11
II.	Bespreking.....	11
1.	Karin Brouwers	11
2.	Katia Segers.....	14
3.	Marius Meremans	15
4.	Lionel Bajart.....	15
5.	Tine Soens	16
6.	Miranda Van Eetvelde	16
7.	Wilfried Vandaele	17
8.	Bart Caron	17
9.	Antwoorden van de secretaris-generaal	19
10.	Aanvullende vragen en antwoorden.....	22
10.1.	Orry Van de Wauwer	22
10.2.	Wilfried Vandaele	23
10.3.	Antwoorden.....	23
	Gebruikte afkortingen	24
	Bijlage: zie dossierpagina op www.vlaamsparlement.be	

Op donderdag 1 maart 2018 hield de Commissie voor Cultuur, Jeugd, Sport en Media een hoorzitting over de herstructurering van het Departement CJM.

De presentatie van secretaris-generaal Luc Delrue is te vinden op de [dossierpagina](#) van dit document op www.vlaamsparlement.be.

I. Toelichting

Luc Delrue, secretaris-generaal van het Departement CJM, is graag ingegaan op de uitnodiging van de commissie omdat hij daarmee de nodige antwoorden wil bieden en verduidelijking wil aanbrengen in verband met het veranderingstraject van het departement.

1. Doelstellingen en bouwstenen

1.1. Aanleiding

Vanwaar de transitie?, poneert de secretaris-generaal. Luc Delrue oefent zijn huidige functie intussen twee jaar uit. Bij zijn aantreden in februari 2016 werd hij geconfronteerd met een onafgewerkt fusietraject. De fusie van autonome afdelingen had geleid tot een nogal verkokerd departement, met te weinig cohesie. De verschillende diensten werkten weinig samen en gingen erg autonoom te werk, zonder oog te hebben voor het werk van de andere diensten. Mensen van de ene dienst kenden hun collega's van de andere dienst niet.

In april en mei 2017 zijn uit een personeelspeiling opmerkelijke zaken aan het licht gekomen waarmee Luc Delrue zeker rekening heeft willen houden.

Ook het kerntakenplan was een belangrijke factor.

De bedrijfsorganisatie was verouderd: erg verticaal, weinig gericht op het benutten van competenties en op engagementen met betrekking tot leidinggeven. Met andere woorden een erg klassiek bureaucratisch apparaat.

Daartegenover stonden belangrijke externe evoluties, zowel maatschappelijk als in de culturele praktijk. Desondanks bleef het departement zich baseren op het culturele landschap van twee decennia geleden. Heel wat nieuwe tendensen en praktijken in de sector kregen geen vertaling in de organisatie.

Ook in de brede ambtelijke organisatie waren er duidelijke trendbreuken, met de horizontalisering van centrale diensten als financiën en personeelsbeleid. Ook daarop moest de nieuwe structuur van het departement zich enten.

Een bijzonder grote opdracht kwam voort uit de inkanteling van de provinciale bevoegdheden, waardoor een erg substantieel personeelsbestand aan het departement is toegevoegd. Hoewel het er uiteindelijk niet zoveel zijn geworden, was er op een gegeven moment zelfs sprake van een honderdtal mensen. Gezien zijn oorspronkelijke bezetting van 250 mensen heeft het departement zijn personeelsbestand hoe dan ook met bijna een derde zien toenemen. Zoiets is voor elk bedrijf een drastische aanpassing.

Het management heeft meteen besloten dat de inkanteling een echte fusieoperatie moest worden: een vermenging, geen samenvoeging.

1.2. Basisoefening: missie en visie

In het najaar van 2016 heeft de secretaris-generaal samen met alle medewerkers op een cocreatieve manier het mission statement voorbereid. De uiteindelijke tekst ervan is een werkstuk dat voortkomt uit de samenwerking van dertig mensen. Het resultaat is een beknopte en heldere formulering van de missie, die tot ieders tevredenheid strekt. Luc Delrue leest die missieverklaring van het Departement CJM voor: "We stimuleren als knooppunt tussen samenleving en beleid de ontwikkeling van culturele en sociale ruimtes, met de blik op de lange termijn."

Vervolgens heeft het departement ook zijn vier strategische doelstellingen geformuleerd.

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

Luc Delrue stelde bij zijn aantreden vast dat de hele kennis- en expertiseontwikkeling op de schouders van amper twee mensen rustte. Nochtans vormt precies de opdracht om beleidsvoorbereidend te monitoren, kennis en data te ontwikkelen en expertise te verzamelen, een absolute kerntaak van een hedendaags departement. Als een departement in de toekomst nog ergens het verschil kan maken, is het wel op dit terrein.

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

Luc Delrue hecht veel belang aan de communicatie. Zijn departement hoort sterk naar buiten te treden en een connectie te zoeken met de burger. Naast het politieke niveau en de spelers op het veld is ook de samenleving een stakeholder.

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

Deze doelstelling was ook in het verleden al duidelijk aanwezig in het departement, merkt de secretaris-generaal op.

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."

Van deze doelstelling wil de secretaris-generaal veel meer werk maken dan vroeger gebeurde.

1.3. Opzet

Het plan bestond er dus in om een nieuwe organisatiestructuur en -cultuur te ontwikkelen. Deze structuur moest een goed beeld opleveren van de ambities, maar ook een gedeelde cultuur uitstralen. Een gedeelde cultuur houdt in dat de medewerkers dezelfde opvattingen delen. Beleidsvoorbereidende documenten moeten uitgaan van eenzelfde filosofie.

Luc Delrue vindt het vanzelfsprekend dat ook een optimalisering van de huidige werking tot het opzet behoort, en overloopt de beoogde effecten. Ten eerste vermeldt hij efficiëntie- en expertisewinst, dus de betere inzet van tijd, middelen en mensen. Ten tweede gaat het ook hier om een gedeelde organisatie en ten derde om imagowinst.

1.4. Bouwstenen voor de nieuwe structuur

Als eerste bouwsteen vermeldt Luc Delrue dat er grotere teams zijn gekomen. Toen hij zijn mandaat opnam, opereerden in het departement 43 units met elk tussen twee en tien mensen, en 23 teams. De secretaris-generaal vond dat de teams best groter konden worden. In overleg met het personeel heeft hij het aantal teams herleid tot elf. In deze grotere groepen is bijgevolg meer kennis en knowhow geconcentreerd en treedt daartussen meer interactie op. In drukkeres periodes is er een grotere groep om de werkdruk te verdelen. Het is niet de bedoeling dat alle leden van een team alle taken zomaar kunnen overnemen, maar ze kunnen elkaar wel steun bieden. Het wordt bijvoorbeeld mogelijk dat mensen uit diverse teams die nu zijn samengevoegd, samen een uitvoerige opdracht als het nieuwe decreet betreffende het sociaal-cultureel volwassenenwerk voor hun rekening nemen.

De uitvoering van een nieuw Kunstendecreet heeft op een bepaald moment de dramatische situatie tot gevolg gehad dat sommige medewerkers vijftig tot zestig uur per week moesten werken en hele weekends moesten voortwerken, wat net niet tot een staking heeft geleid. Grotere teams kunnen dergelijke piekperiodes gemakkelijker aan.

Projectmatig werken was de organisatie vroeger vreemd. Voortaan pakt het departement grote nieuwe uitdagingen systematisch projectmatig aan. Daartoe zijn ook mensen opgeleid.

Er is een aparte kern opgericht voor databeheer, monitoring en inhoudelijke kwaliteitszorg. Die kern is gevoelig uitgebreid, tot het huidige team van vijftien mensen.

Voorts is er een centrale communicatiecel. In de verschillende afdelingen waren al medewerkers actief op het vlak van communicatie, maar niet-gecentraliseerd en zonder onderliggende structuur. De secretaris-generaal heeft de communicatiecel in de organisatiestructuur opgenomen, opdat de communicatie systematisch zou verlopen, vanuit een visie op hoe het departement hoort te communiceren.

Er is één ondersteunende dienst opgericht, die instaat voor de noodzakelijke randvoorwaarden.

De hele organisatie is voorzien van een meer horizontale structuur, wat de samenwerking tussen mensen bevordert, ook over de teamgrenzen heen.

2. Organogram en taakverdeling

Luc Delrue toont de commissie het organogram van het departement en wijst op de vijf clusters daarin.

De cluster Kennis en Beleid neemt de hele kennis- en dataontwikkeling voor zijn rekening, net als de ontwikkeling van vernieuwend beleid.

De andere clusters zijn respectievelijk 'Subsidiëren en Erkennen', 'Waarborgen en Beheren', 'Promotie en Communicatie' en 'Ondersteunende Diensten'. De clusters zijn afgestemd op de verschillende stakeholders van het departement.

'Kennis en Beleid' ondersteunt nieuw beleid van de minister. 'Subsidiëren en Erkennen' en 'Waarborgen en Beheren' zijn veeleer gericht op de sectoren. 'Interne Organisatie' bedient vooral het departement en zijn medewerkers.

'Promotie en Communicatie' heeft de burger als doelgroep. Zo heeft het departement rond de Ultima's een sterke publiekscampagne gevoerd. De strategie bestaat erin om via een aantal gerichte evenementen de waarde van cultuur, jeugd, media en sociaal-cultureel werk systematisch onder de aandacht te brengen. Zo leert de Vlaming waarom het nuttig is dat er belastinggeld naar de werking van dit departement vloeit. De campagne rond de Ultima's was dan ook heel breed opgevat. Ook de campagne voor de Kinderkunstendag oogstte veel lof. Het departement zal niet de communicatie van de deelnemende organisaties overnemen, maar wel in het algemeen verduidelijken waarom het belangrijk is om te investeren in de cultuurbeleving van jongeren.

Van zodra de cluster Kennis en Beleid meer output neerzet, zullen er almaar meer van dergelijke communicatie-initiatieven mogelijk worden.

Bij zijn aantreden als secretaris-generaal constateerde Luc Delrue dat de focus van de leidinggevenden erg op inhoud lag en slechts in geringe mate op leidinggevende aspecten als mensen ondersteunen en de organisatie goed doen draaien. De spreker maakt gewag van verweesde medewerkers door dit tekort aan leiderschap. Hij wil de komende jaren meer werk maken van leiderschap en die verantwoordelijkheid tot diep in de organisatie laten doordringen, opdat medewerkers zich ook in moeilijke periodes door hun leidinggevende gesterkt voelen.

Op het teamniveau komt de leiding op de schouders van de elf teamhoofden, die samen de operationele vergadering bevolken. Op dit diepere niveau ligt heel wat verantwoordelijkheid en beslissingsbevoegdheid, namelijk voor alle zaken met een termijn van één tot anderhalf jaar. Als er bijvoorbeeld extra personeelsmiddelen ter beschikking komen door een pensionering, zullen de teamverantwoordelijken onderling beslissen hoe ze die middelen zullen verdelen. Op langere termijn komt er een onderzoekssysteem.

De strategische vergadering stuurt de langetermijnstrategie van het departement op drie terreinen:

- versterking van de kennisontwikkeling en ondersteuning van de beleidsontwikkeling;
- optimalisering van de recurrente werking met alle subsidielijnen, waarvan er afhankelijk van de rekenmethode tussen de 150 en de 275 zouden zijn;
- de werking van het apparaat.

Tot dusver had het departement nog geen personeelsbeleid. Het komt er dus opaan om na te denken over wat personeelsbeleid inhoudt en over kennis- en competentieontwikkeling. Vandaar dat dit aspect onder de bevoegdheden van de strategische vergadering is geplaatst, die de beslissingen met een langere termijn – anderhalf tot vijf jaar – over de ontwikkeling van de organisatie voor haar rekening neemt.

Deze strategische vergadering is samengesteld uit secretaris-generaal Luc Delrue, algemeen directeur An Vrancken en de vijf clusterverantwoordelijken. Daarnaast rekruteert de vergadering nog vijf mensen uit de organisatie om deel te nemen aan het strategische overleg. Hoewel ze in die vergadering geen beslissingsrecht hebben, kunnen deze mensen – waaronder 'young potentials' – wel meedenken en zo mee vormgeven aan de toekomst van het departement.

De secretaris-generaal merkt op dat de verhouding tussen de strategische en operationele vergaderingen niet hiërarchisch is. Beide vergaderingen werken autonoom. Wel zal de clusterverantwoordelijke de beslissingen van de strategische vergaderingen ook ingang doen vinden bij de teams.

De spreker hecht veel belang aan de introductie van een organisatiecultuur van reflectie en langetermijndenken.

2.1. Taakverdeling

Van afdelingshoofden en clusterverantwoordelijken verwacht Luc Delrue dat ze strategen zijn, die de teamverantwoordelijken coachen, ondernemer zijn en leiderschap tonen en nadenken over de verdere ontwikkeling van de organisatie, met nieuwe ideeën en de verwerving van extra middelen via de methodes die de Vlaamse overheid daartoe aanreikt. Ze moeten dus zowel bottom-up als top-down innovatie initiëren in de organisatie. Deze clusterverantwoordelijken evalueren de teamverantwoordelijken, maar doen dit niet als enigen aangezien de teamverantwoordelijken ook een bottom-uevaluatie krijgen van onder andere de projectverantwoordelijken en de eigen medewerkers. Voor de coördinatie van het evaluatieproces staat de clusterverantwoordelijke in.

De teamverantwoordelijken horen de operationele doelstellingen te implementeren, de dagelijkse werking vorm te geven en leiding te geven aan hun team. Dat laatste betekent dat ze hun mensen steun bieden.

Een prioritaire doelstelling heeft te maken met de burnouts in het departement. Met 7,3 procent lag dat aandeel voor het intreden van de secretaris-generaal wat hoger dan het gemiddelde van 7,1 procent voor het personeel van de Vlaamse Gemeenschap. Luc Delrue heeft de ambitie om dit cijfer te verlagen en onder het vermelde gemiddelde te krijgen door de mensen beter te laten ondersteunen.

2.2. Afdeling Kennis en Beleid

De afdeling Kennis en Beleid is verantwoordelijk voor de ontwikkeling van kennis en expertise om beleid en praktijk te onderbouwen, met ruime aandacht voor transversale en internationale verbanden.

Team 1 van deze afdeling is gelast met de kennisontwikkeling. Zijn taken bestaan uit alle onderzoek en monitoring, waaronder de bijdragen aan de Stadsmonitor. Het team bestaat uit vijftien mensen die zijn gerekruteerd uit de verschillende afdelingen van weleer. Daarmee is het departement in staat het nodige onderzoeksmateriaal aan te leveren. Luc Delrue hoopt dat het kabinet van minister Gatz snel zal gewaarworden dat de kwaliteit van de informatie uit het departement in de lift zit. Zo is de afdeling Kennisontwikkeling een document aan het voorbereiden over de impact van de tax shelter.

Een tweede team, genaamd Transversaal en Internationaal, levert de beleidsvoorbereiding in verband met alle ontwikkelingen rond transversale en internationale thema's. Voor elk thema is een ambtenaar aangeduid. Voorbeelden zijn diversiteit, armoede en jeugd. Vroeger waren per afdeling mensen apart met een dergelijk thema gelast. Nu streeft het departement voor zijn hele organisatie naar een geïntegreerde benadering vanuit het team Transversaal en Internationaal, in samenwerking met een netwerk.

2.3. Afdeling Subsidiëren en Erkennen

Deze afdeling bestaat uit de volgende teams:

- Sociaal-cultureel Volwassenwerk en Jeugdwerk;
- Kunsten en Cultureel erfgoed;
- Transversaal en (boven)lokaal;
- Dossierbeheer.

De eerste twee teams zijn de voortzetting van de vertrouwde afdelingen van weleer. Almaar meer dossiers en nieuwe initiatieven, projecten en subsidies hebben echter een transversaal karakter of zijn bovenlokaal. De budgetten daarvoor groeien jaar na jaar. Bijgevolg vergt transversaal en lokaal of bovenlokaal georiënteerd beleid een specifieke expertise. Vandaar een apart team daarvoor. Hier zal ook het nieuwe decreet betreffende de bovenlokale cultuurwerking vorm krijgen.

Het vierde team met als opdracht dossierbeheer is opgericht na een onderzoek van de tijdsbesteding van alle medewerkers van het hele departement gedurende een week in 2016. De conclusie was dat de medewerkers hun tijd moesten verdelen over erg diverse opdrachten, waardoor ze als het ware zestien deeljobs combineerden. Niet alleen waren die taken divers, ze waren ook op verschillende niveaus te situeren. De helft van het departement bestaat uit ambtenaren van niveau A, maar de meesten van hen verrichtten heel wat taken op B- en C-niveau. Voor Luc Delrue was dat een probleem, aangezien mensen met een salaris op A-niveau ook opdrachten zouden moeten uitoefenen van datzelfde niveau.

De dossierbehandelaars bemannen nu de eerste drie teams. In het vierde team werken de dossierbeheerders. Dezen bereiden alle dossiers voor erkenning en subsidiëring voor. Vroeger waren ook ambtenaren van niveau A uren in de weer met taken als telefonische afspraken, vergaderzalen reserveren en andere praktische schikkingen. Nu kunnen ze zich helemaal focussen op de kern van hun opdracht, bijvoorbeeld beoordelingscommissies samenstellen. Door deze strategie in de hele organisatie tot uitvoering te brengen, hoopt de secretaris-generaal de kwaliteit van het werk te optimaliseren.

Deze operatie heeft tot enige discussie en spanningen geleid, onder meer omdat mensen vreesden dat hun job minder afwisseling zou inhouden. Maar Luc Delrue is ervan overtuigd dat de opdrachten hoe dan ook complex genoeg zijn opdat ook taken van hetzelfde niveau variatie inhouden.

2.4. Afdeling Waarborgen en Beheren

Deze afdeling bestaat uit drie teams. Het eerste is verantwoordelijk voor Cultuurgoeieren. Luc Delrue herinnert de commissie eraan dat dit vroeger de kerntaak van huidig clusterverantwoordelijke Marina Laureys was. Ook het Topstukkendecreet en de EU-verordening behoren tot de opdrachten van het team Cultuurgoeieren.

Het tweede team is Infrastructuur en Instellingen. In de ondersteuning van de culturele infrastructuur wordt de rol van het FoCI altijd belangrijker. Vorig jaar heeft het departement het aanzienlijke bedrag van 58 miljoen euro uitgegeven via het FoCI. Zowel het aantal taken van het FoCI als de diversiteit daarvan zijn aan het stijgen. De focus komt steeds meer op de kwaliteitscontrole bij de processen rond infrastructuuropdrachten. Het departement heeft met dat doel ook mensen aangeworven. Zo is er een ambtenaar aangesteld die in staat is om nieuwbouw- en renovatiedossiers op hun toekomstige relevantie en meerwaarde te beoordelen. Vroeger werden dergelijke aanvragen bijna altijd zonder meer goedgekeurd en individueel behandeld. Nu is het wel mogelijk om de opportuniteit te beoordelen en in de juiste context te plaatsen.

Het departement staat in voor de infrastructuur van de culturele en kunstinstellingen, waarvan het aantal door de inkanteling van de provincies aanzienlijk is toegenomen. In totaal gaat het, nog los van de uitbestede nieuwbouwinvesteringen, om het onderhoud van ongeveer 25 gebouwen. Hier is een sterk geprofessionaliseerd team aan het werk.

Het derde team, Media en Film, is grotendeels gelijk gebleven doorheen de fusieoperaties.

2.5. Cluster Communicatie

Luc Delrue deelt mee dat de opdracht van de Cluster Communicatie gevoelig is verruimd. Het communicatiebeleid zal daardoor sterk aan professionaliteit winnen. Mensen die voorheen apart de communicatie van verschillende afdelingen verzorgden, doen dit nu als een team.

2.6. Cluster Interne Organisatie

Deze cluster bestaat uit twee teams, deelt Luc Delrue mee. Het gaat om Personeel en Financiën enerzijds en ICT anderzijds.

2.7. Staf secretaris-generaal

Traditioneel behoorden alle internationale aangelegenheden en de expertiseontwikkeling tot de rechtstreekse opdrachten van de staf van de SG, maar die hebben nu zoals gezegd elders in de organisatiestructuur een plaats gekregen.

Luc Delrue zelf zal – uiteraard – de organisatie sterk opvolgen, maar ook veel aandacht besteden aan interne audit, net als aan de externe audits door het Rekenhof en Audit Vlaanderen. Per jaar vinden zes of zeven audits plaats, waardoor de opvolging daarvan een voltijdse opdracht is waarvoor ook een vte wordt ingezet.

Het aantal audits zal er in de toekomst niet op achteruitgaan, verwacht de secretaris-generaal. Vanaf dit jaar komt daar ook de risicoanalyseaudit bij, waardoor weer een groot aantal nieuwe parameters aan een audit worden onderworpen. Experts hebben aangeraden dat de ambtenaar die de audits opvolgt, het best aan de staf van de secretaris-generaal wordt toegevoegd.

Voorts volgt deze staf de betrokken netwerken op van bijvoorbeeld jongeren, kunsten, erfgoed, media en sociaal-cultureel werk, in dialoog met de trekkers van die netwerken.

2.8. Staf algemeen directeur

Algemeen directeur An Vrancken staat onder meer in voor de operationele vergadering van het departement en voor de verdere uitvoering van de herstructurering, die over twee jaar afgerond zou moeten zijn. Voorts neemt ze ook de inkanteling van de provincies voor haar rekening.

3. Kwaliteit van de dienstverlening en klantgerichtheid

3.1. Het beleid

Ten aanzien van het Vlaamse beleid zijn de drie doelstellingen op het vlak van dienstverlening en klantvriendelijkheid:

- inhoudelijke kwaliteitszorg en databeheer;
- geïntegreerde beleidsvoorbereiding en –uitvoering;
- een helikopterzicht over de hele sector, om de minister een goed inzicht in de sector aan te bieden.

De ondersteuning van de beleidsmakers verloopt zowel transversaal als sectoraal.

3.2. De CJM-actoren

Een enquête van FOV, toch een kritische belangenbehartiger, naar de klanttevredenheid van de sector over het departement heeft de mooie score opgeleverd dat 90 procent zich tevreden verklaart over het werk van het departement.

De doelstellingen voor de dienstverlening aan de sector zijn:

- gestroomlijnde informatie en communicatie;
- duidelijke taakverdeling;
- gedigitaliseerde dienstverlening.

3.3. De samenleving

Ten slotte poneert de secretaris-generaal de vraag hoe de burger maximaal kan worden betrokken bij het CJM-beleid. Het departement beantwoordt die uitdaging met:

- gestroomlijnde informatie en communicatie;
- sensibiliserende en mobiliserende evenementen;
- participatie aan en cocreatie van het beleid.

4. Conclusie

De secretaris-generaal besluit dat het doel van de hele herstructurering, waaraan de organisatie de laatste twee jaar heeft gewerkt, een performant, vernieuwend en toekomstgericht departement is. Over twee jaar zou de operatie rond moeten zijn. In juni 2018 staat een belangrijke evaluatie van de inkanteling op de agenda. In september volgt een enquête bij de actoren op het veld over hun tevredenheid, zowel over de uitvoering van de inkanteling als over het algemene functioneren van het departement. De feedback die deze enquête zal opleveren, kan worden aangewend om waar nodig een en ander bij te sturen, besluit Luc Delrue.

II. Bespreking

1. Karin Brouwers

Karin Brouwers dankt de secretaris-generaal om de opheldering die zijn presentatie heeft gebracht bij het vrij troebele beeld dat over de herstructurering bestond. Hij is er inderdaad in geslaagd deze complexe herstructurering wat te verduidelijken, maar het commissielid vraagt zich nog steeds af of die operatie wel een verbetering heeft teweeggebracht.

De bedoeling van de herstructurering was om de sectoren minder apart te behandelen maar de processen onderling af te stemmen. De klemtoon zou dus niet langer liggen op de afzonderlijke sectoren, bijvoorbeeld Kunsten en Erfgoed of sociaal-cultureel werk, maar op de processen van de administratie, dus zaken als subsidieverstrekking, vertegenwoordiging, communicatie, beleidsvoorbereiding, dataverzameling en ondersteunende processen. Daarbij zou het beleidsuitvoerende personeel op een flexibelere en efficiëntere manier inzetbaar worden, terwijl de beleidsvoorbereidende sectorexperts worden vrijgesteld om zich ten volle in te zetten voor de proactieve ontwikkeling van nieuwe visies op het cultuurlandschap. Het departement is daarom verdeeld volgens lijnen als beleidsvoorbereiding, beleidsondersteuning, communicatie enzovoort.

De nadruk ligt voortaan dus veeleer op het transversale dan het sectorale aspect. De CD&V-fractie is echter niet helemaal overtuigd van de meerwaarde van een dergelijke aanpak voor de toekomst. Op zich is transversaal denken voor de hele

administratie van de Vlaamse Gemeenschap een nuttige oefening, gezien de verkokering die zich op verschillende niveaus voordoet, maar daarom hoeft het nog niet de norm te bepalen. Voor een structuur op basis van transversale principes is een sterke top-downbenadering nodig, terwijl CD&V een participatieve beleidsuitvoering belijdt.

De splitsing tussen beleidsvoorbereiding en -uitvoering oogt goed, maar Karin Brouwers waarschuwt voor het risico op een verlies van de terreinkennis die voor beide opdrachten noodzakelijk is, en alleen kan worden verworven door de wisselwerking tussen die opdrachten.

Voor CD&V is Jeugd een apart beleidsdomein, een categoriaal domein met zijn eigen doelgroep. Uiteraard heeft het de nodige transversale links met andere Vlaamse beleidsdomeinen als Welzijn en Werk. Maar door Jeugd ook in het daartoe geëigende departement transversaal aan te pakken, lijkt de autonomie van de bevoegdheid Jeugd te worden genegeerd. De CD&V blijft Cultuur, Jeugd en Media, net zozeer als bijvoorbeeld Sport of Toerisme, als autonome bevoegdheden zien, die een specifieke expertise en administratieve benadering vergen, net als het nodige respect.

Vergeleken met de vroegere organisatie wordt het departement door de hier geschetste herstructurering grondig door elkaar gehaald. Bepaalde mensen zijn van stoel veranderd. Op korte termijn is van de verwachte efficiëntiewinsten nog niet veel in huis gekomen, heeft Karin Brouwers in de eerste maanden van de herstructurering vernomen. Hopelijk is er intussen al enige verbetering merkbaar en zal die zich op termijn voortzetten, maar daarmee zijn alle twijfels nog lang niet van de baan.

Er is intussen nog steeds sprake van zowel hiaten als overlappingsen die best hadden kunnen worden vermeden. Op het vlak van de beleidsinvoering zijn monosectorale schotten als Kunsten en Erfgoed, Sociaal-Cultureel Werk enzovoort behouden of terug ingevoerd. Een personeelslid dat het Erfgoeddecreet helpt uitvoeren, kan daardoor wellicht niet worden ingezet voor de uitvoering van het decreet betreffende het sociaal-culturele volwassenwerk, en omgekeerd, zodat daarmee ook geen pieken worden uitgevlakt, vermoedt althans Karin Brouwers. De voor de subsidies bevoegde teams blijven daardoor in hun oude kokers zitten.

Op het vlak van de beleidsvoorbereiding blijft het monosectorale beleidswerk bij de monosectorale dossierbehandelaars, die intussen tot over de oren belast zijn met subsidiedossiers en toekenningsrondes, waardoor ze erg weinig tijd overhouden voor netwerking en visievorming. De aparte beleidscel zal zich wellicht meer met het transversale beleid moeten inlaten, waarvoor overigens niet eens een decretale basis voorhanden is.

Bepaalde domeinen van het monosectorale beleidswerk worden daardoor niet erg proactief opgevolgd, vreest de CD&V. De parlementaire vragen of vragen van de minister zullen daardoor wellicht terechtkomen bij dossierbeheerders, die echter veeleer op hun uitvoerende dan hun beleidsvoorbereidende competenties zijn geselecteerd.

Door van Jeugd geen aparte entiteit meer te maken, wordt het onmogelijk om deze bevoegdheid van de andere af te scheiden, wat nuttig zou kunnen zijn als een andere minister daarvoor bevoegd is dan die van Cultuur en Media, zoals ook is gebeurd met de bevoegdheid Sport.

Karin Brouwers zou dan ook meer gewonnen zijn geweest voor een andere vorm van integratie dan de transversale aanpak. Ook door elke inhoudelijke

medewerker enigszins te laten instaan voor dossierbehandeling is het mogelijk om werkpieken op te vangen. In dat geval verwerven die inhoudelijke medewerkers vanuit de praktijk ook de nodige kennis van hun sector. Die praktische en op ervaringen gebaseerde kennis van de sector kunnen ze dan aanwenden om proactief beleidsvoorstellen te doen en thema's op de agenda te plaatsen.

Beleidsvoorbereiding en -uitvoering uit elkaar halen maakt dat dossierbeheerders geen blijf weten met alle veldkennis die ze opdoen, terwijl de inhoudelijke medewerkers de noodzakelijke voeling met het veld node missen, wat geen van beide profielen ten goede komt. Met die analyse staat CD&V niet alleen. De partij heeft haar contacten en vangt bij de ambtenaren van het departement heel wat onrust op. Mensen met grote beleidskennis en expertise zijn intussen vertrokken of blijven wat gedemotiveerd op hun werkplek achter. Sommigen zitten thuis met bijvoorbeeld een burn-out. Anderen zijn wel met frisse moed aan de nieuwe opdracht begonnen, maar hebben niettemin heel wat vragen over wat precies van hun functie wordt verwacht. De verwarring lijkt groot.

Niet alleen voor het personeel van het departement zelf heeft de herstructurering gevolgen, maar ook voor de samenwerking met andere departementen en overheden, en zeker ook voor de stakeholders die het voortaan zonder hun vertrouwde aanspreekpunt moeten stellen.

Karin Brouwers komt tot haar algemene vragen.

Is het wel mogelijk om de transversale werking te verbeteren zonder dat de sectorale dienstverlening aan kwaliteit inboet?

Een departement is maar zo sterk als de deskundigheid van zijn ambtenaren, waarvan door de hele reorganisatie erg veel is verloren gegaan of alvast niet meer ten volle inzetbaar is. Is de secretaris-generaal zich bewust van dat probleem? De hele hervorming heeft een grotere kennisontwikkeling en -deling als eerbare doel, maar de databank die daarvoor is bestemd, blijkt erg fragiel en bevat vele fouten. Hoe wil de secretaris-generaal dat verhelpen?

Is de beoogde versterking van bepaalde competenties op het vlak van monitoring en dataexploratie wel realistisch, gezien het huidige hrm-beleid en -budget van het departement? Hoe wil het de lacune van de verdwenen expertise opvullen?

Waarom worden de grote eigen instellingen ondergebracht onder de aparte afdeling Waarborgen en Beheren, los van de afdeling Subsidiëren en Erkennen die instaat voor de uitvoering van het Kunsten- en het Erfgoeddecreet? Dat zal de efficiëntie veeleer schaden dan ten goede komen omdat het heel wat overleg tussen de ambtenaren van de twee afdelingen nodig zal maken. Zoiets lijkt een miskenning van de beleidskeuze van het Vlaams Parlement om de grote kunst- en erfgoedinstellingen in hun eigen sectordecreet te integreren.

Vervolgens zoomt de spreker in op het beleidsveld Media. Daar zijn de eerste concrete gevolgen van de herstructurering helaas maar al te zichtbaar. Ten eerste is daar een heel deskundig en gerespecteerd afdelingshoofd weggeplukt. Het gevolg is een onnauwkeurige beoordeling van radiodossiers door tijdelijke externe medewerkers, waardoor de uitvoering van het nieuwe Radiodecreet in een impasse is beland. Het recente schorsingsarrest dat de Raad van State heeft gevelde in de zaak van Top Radio versus Hit FM is op dat vlak heel duidelijk. "Een en ander laat in de huidige stand van de rechtspleging besluiten dat verzoekster aan de verwerende partij" – de Vlaamse Gemeenschap dus, verduidelijkt Karin Brouwers – "terecht verwijt de bestreden beslissing op dit punt te steunen op onjuiste feitelijk gegevens. In zoverre lijkt de verwerende partij te kort te schieten in de op haar rustende plicht om de aanvraagdossiers met de vereiste

zorgvuldigheid te beoordelen en lijken het zorgvuldigheidsbeginsel en de materiële motiveringsplicht te zijn geschonden.”.

Met welke maatregelen zal de secretaris-generaal garanderen dat de beoordeling van de nieuwe erkenningsaanvragen voor lokale radio zorgvuldig gebeurt en op waarheid is gebaseerd?

Op donderdag 22 februari woonde de commissie het mediacongres van deBuren bij, met de voorstelling van het rapport ‘Eén taal, meer stemmen: journalistiek, innovatie en samenwerking in Nederland en Vlaanderen’ van Jo Bardoel. Het rapport stelde: “Uit onze gesprekken kwam een groot gebrek aan wederzijdse kennisuitwisseling en samenwerking op overheidsniveau naar voren.”. Hoe wil het Departement CJM de kennisuitwisseling met Nederland opdrijven, opdat het Vlaamse mediabeleid niet langer louter op binnenlands onderzoek en inzichten gebaseerd zou blijven?

2. Katia Segers

Volgens *Katia Segers* heeft het departement bevoegd voor Cultuur, Jeugd en Media een bijzonder goede reputatie en geldt het traditioneel als een voorbeeld voor de Vlaamse administratie. Helaas heeft ze recent verontrustende berichten opgevangen, onder meer over een zwaar personeelsverloop.

Het commissielid heeft er begrip voor dat Luc Delrue de tendens uit de ondernemingswereld volgt van fluïde organisaties met een transversale werking waar mogelijk. Maar die keuze mag niet ten koste gaan van de expertiseopbouw over de specifieke kenmerken van de sectoren Cultuur, Jeugd en Media. Het departement had en heeft nog steeds topmensen die de sectoren door en door kennen. De voeling met het veld mag niet teloorgaan.

Net als Karin Brouwers vindt Katia Segers de ontwikkelingen in het radiodossier ronduit pijnlijk. De Vlaamse volksvertegenwoordigers hebben al eerder de dossiers kunnen inkijken en kregen toen de indruk dat de extra aangeworven mensen de aanvragen louter op het dossier hebben beoordeeld zonder enige realitycheck. Blijkbaar komt de Raad van State nu tot hetzelfde oordeel. Uit dergelijke ervaringen moeten dringend lessen voor de toekomst worden getrokken.

Bij de voorstelling van het rapport van Jo Bardoel hebben bepaalde respondenten gewezen op feitelijke fouten in dat rapport, die echter afkomstig bleken te zijn van het departement.

De culturele sector beleeft turbulente tijden en volgens sommigen zelfs een systeemcrisis. Katia Segers vermeldt dat gemeentelijke middelen niet langer zijn geormerkt voor cultuur, dat provincies geen gemeenschapsbevoegdheden meer uitoefenen, en voorts de plannen met betrekking tot de bovenbouw en het bovenlokale cultuurbeleid, en het verdwijnen van Socius. De sector heeft dan ook nood aan oplossingen, dus een goede structurele ondersteuning om het culturele weefsel te herstellen. Daarin heeft het departement een cruciale rol te spelen. De culturele sector verwacht veel van het departement, maar is enigszins verontrust.

Katia Segers pleit ervoor dat de secretaris-generaal in dialoog treedt met de culturele sector. Luc Delrue stelt zich tot doel dat zijn departement de locatie bij uitstek wordt waar accuraat cijfermateriaal wordt verzameld, maar eigenlijk staan de steunpunten daar al voor in met betrekking tot hun respectieve sectoren. De eindgebruiker heeft vooral behoefte aan duidelijkheid: waar moet hij terecht met welke vraag? De steunpunten zelf zijn ongerust dat het

departement hun rol wil overnemen. Vandaar de oproep om zeker met hen in dialoog te treden, om de cruciale kruisbestuiving tussen het departement en de steunpunten veilig te stellen.

De spreker hecht veel belang aan de ambitie om – in overleg met de steunpunten, neemt ze aan – accurater cijfermateriaal te produceren. Op 5 oktober 2017 stelde Katia Segers een vraag om uitleg over het teruggelopen aantal theatervoorstellingen in culturele centra, waarop minister Gatz moest toegeven dat die cijfers erg verspreid zitten. Zoals oKo aangeeft, kan het kennisportaal niet alle relevante vragen beantwoorden.

Ook het sociaal-culturele veld kent een zeker crisisgevoel. Het voelt zich wat ontheemd omdat er expertise verloren dreigt te gaan waaraan het absoluut nood heeft. Hoe wil Luc Delrue zijn klemtoon op het transversale aspect laten sporen met dergelijke specifieke noden aan informatie en steun, die deze sectoren enkel gegarandeerd zien door een-op-eencontacten met experts binnen het departement?

3. Marius Meremans

Marius Meremans zal de vragen van zijn collega's niet herhalen maar vindt ook dat dossiers die al het voorwerp uitmaken van vragen om uitleg, later door de minister moeten worden beantwoord. Op dat vlak wil hij de vragen aan een minister scheiden van die aan een secretaris-generaal.

Ook Marius Meremans was voorstander van de komst van Luc Delrue naar de commissie, al is het niet aan een parlement om te bepalen hoe een secretaris-generaal zijn departement hoort in te richten. Ten aanzien van de uitvoerende macht bestaat de bevoegdheid van een parlement erin om het beleid te controleren en beleidsvoorstellen te formuleren. Van belang voor het politieke niveau is dat de sector floreert met een administratie die, ook ten dienste van de minister, goed werk aflevert.

Dat neemt niet weg dat de onrust ook de politici bereikt. Uiteraard is een zekere onrust onvermijdelijk bij om het even welke reorganisatie. Maar de keuze voor een meer transversale aanpak heeft geleid tot de vrees dat mensen met expertise in een bepaalde sector hun knowhow minder kunnen aanwenden. Bovendien verliest het veld daardoor het uitzicht op wie het precies moet aanspreken voor welk thema, aangezien het telkens eerst naar een team moet, waarvan sommigen mogelijk die specifieke sector niet zo goed kennen.

De N-VA-fractie hoopt dat die bekommernissen na evaluatie allemaal opgelost blijken te zijn. Het grote personeelsverloop baart alleszins zorgen gezien de mogelijke gevolgen voor de continuïteit van expertise en kennis. De voornaamste vraag is zoals gezegd hoe de transversale aanpak kan worden verzoend met de een gegarandeerd expertisebehoud.

4. Lionel Bajart

Uit zijn ervaringen in de ondernemerswereld heeft *Lionel Bajart* geleerd dat het intens moeilijk is om aan het hoofd te komen van een organisatie die net een onafgewerkte fusie achter de rug heeft en waar nog altijd cellen autonoom naast elkaar werken. Anderzijds bieden hervormingen grote opportuniteiten voor beleidsintegratie.

Karin Brouwers maakte gewag van een topdownbenadering terwijl de organisatie van vandaag net horizontaler en minder verkokerd is. Lionel Bajart vindt de structuur van vandaag wel zeer duidelijk.

De meeste kritiek heeft het commissielid gehoord van de jeugdsector, waarvoor vroeger een aparte afdeling bestond. Die nam alle jeugdbevoegdheden voor haar rekening, van subsidiëring tot opvolging van het horizontale JKP, dat alle andere beleidsdomeinen behelst. Door het jeugdbeleid over verschillende afdelingen van het departement uit te spreiden, is de vrees ontstaan dat de aandacht voor het jeugdbeleid zou verdwijnen. Met die vrees is Lionel Bajart het echter niet eens.

Voorts hebben bezorgde ambtenaren een aantal fracties gecontacteerd. Traditioneel roept elke hervorming een zekere weerstand op. De grootste kritiek is dat net het transversale jeugdbeleid uit de focus zou verdwijnen. Lionel Bajart verwacht echter dat de nieuwe departementsstructuur een grote meerwaarde kan inhouden voor geïntegreerd sectorgrensoverschrijdend beleid voor de drie beleidsvelden.

De oprichting van een aparte afdeling Kennis en Beleid maakt een meer transversale aanpak mogelijk. Het commissielid is gewonnen voor de focus op meer kennisdeling en een cultuur die de hele organisatie deelt. De hervorming is dan ook grotendeels ingegeven door kennismanagement: tussenschotten tussen beleidsvelden slopen, meer samenwerken, en kennis integreren in plaats van ze te verkokeren.

Hoe kan echter in die nieuwe structuur de expertise en kennis behouden blijven?

Hoe sterk is het change management, dat zo cruciaal is voor een hervormingstraject? De secretaris-generaal had het over organisatiecultuur en langetermijnvisie, maar hoe de medewerkers engageren voor een nieuw gedefinieerd doel en een meer wendbare administratie?

5. Tine Soens

Tine Soens wil over de bevoegdheid Jeugd nog wat opmerkingen toevoegen. Er heerst onrust in die sector. De Vlaamse Jeugdraad heeft in een brief aandacht gevraagd voor onder andere het geïntegreerde jeugdbeleid. Dat zit nu vervat in het JKP en het Label Kindvriendelijke Steden en Gemeenten, opdat kinderen en jongeren in alle beleidsdomeinen de nodige aandacht krijgen, niet alleen in het specifieke jeugdwerkbeleid. Dat geïntegreerde jeugdbeleid zou in de nieuwe structuur verloren kunnen gaan of veel minder aandacht kunnen krijgen.

Karin Brouwers heeft er al op gewezen dat Cultuur, Jeugd en Media drie autonome bevoegdheden vormen die bijvoorbeeld in de vorige legislatuur onder verschillende ministers hebben geressorteed. Zal dat laatste in de nieuwe structuur nog wel mogelijk blijken?

Welke garantie is er dat de huidige expertise over het beleidsveld Jeugd behouden blijft als medewerkers zouden vertrekken en dat vertrek wordt opgevangen in teams met mogelijk minder expertise op dat domein?

In welke mate is de Vlaamse Jeugdraad geconsulteerd over de herstructurering? De raad zelf vraagt dat hij een formele adviesvraag zou krijgen naar aanleiding van een evaluatie na zes maanden. Luc Delrue wees op een enquête die voor oktober 2018 op stapel staat. Zal dat volstaan of zal hij al eerder formeel het advies van de Vlaamse Jeugdraad vragen?

6. Miranda Van Eetvelde

Miranda Van Eetvelde gelooft dat een herstructurering kansen biedt, maar uiteraard roept ze ook vragen en een zekere ongerustheid op. Vanuit een bepaalde logica oogt een herstructurering vaak mooi op papier, maar om in de

praktijk de mensen mee te krijgen hoort men ook rekening houden met gewoontes en de organisatie op de werkvloer.

Het meest bezorgd lijkt de jeugdsector. Hoe zal de expertise binnen de huidige structuur gewaarborgd blijven? Uiteraard moet de output gegarandeerd blijven en moeten de opdrachten nog steeds worden uitgevoerd. Maar is het voor iedereen al duidelijk welke opdrachten precies waar zitten? Miranda Van Eetvelde zou het betreuren als juist door de herstructurering bepaalde zaken fout lopen.

Wat het jeugd- en kinderrechtenbeleid betreft, lijkt de permanente coördinatie en de opvolging van de beleidsdomeingrensoverschrijdende thema's gegarandeerd in een van de teams die de secretaris-generaal in zijn presentatie heeft vermeld. Hoe wordt daarbij de brug naar de lokale besturen gemaakt?

Aan het begin van zijn toelichting heeft de secretaris-generaal de algemene aanleiding van de herstructurering uiteengezet. De kinderrechtencommissaris, die in de voormiddag zijn jaarrapport heeft voorgesteld, had nog bepaalde vragen bij die herstructurering. Hij vroeg zich af hoe het departement het JKP zou vormgeven en wie daarvoor zou instaan. Voorts vroeg de kinderrechtencommissaris zich af wie het aanspreekpunt zou worden voor kinderrechten. Wie zal het jeugd- en kinderrechtenbeleid coördineren?

7. Wilfried Vandaele

Wilfried Vandaele vraagt de secretaris-generaal wat meer uitleg over de internationale samenwerking van zijn departement. Waar situeert hij die samenwerking in zijn organisatie?

Voor de samenwerking met Nederland, die sommige commissieleden al hebben aangehaald, bestaan er instrumenten zoals de Taalunie en het Cultureel Verdrag tussen Vlaanderen en Nederland. Dat verdrag gaat over algemene zaken als onderwijs, welzijn en wetenschapsbeleid, maar ook over podiumkunsten, media, jeugdbeleid en andere bevoegdheden van het beleidsdomein CJM.

De financiering van het Cultureel Verdrag ressorteert onder de bevoegdheid voor buitenlands beleid van de minister-president. Voor de inhoudelijke invulling zal echter ook het departement CJM moeten instaan. Op welke manier volgt het departement de samenwerking met Nederland op? Voor de N-VA is Nederland een heel prioritaire partner op het vlak van de internationale culturele samenwerking.

8. Bart Caron

Voor *Bart Caron* is een transversale benadering op zich prima en in lijn met de tendensen, maar het commissielid ziet verschillende wegen om dat doel te bereiken. Men kan dit aspect een plaats geven in de processen of in de disciplines.

Sinds Bart Caron op het Vlaamse niveau actief is, gaat het nu al om de vierde hervorming van de administratie bevoegd voor Cultuur, Jeugd en Media. Voor hem is die beweging dan ook een pendel.

Op een gegeven moment droomde een Vlaamse Regering van een een-op-eenrelatie tussen de minister en zijn departement. Er was ook het streven om de beleidsvoorbereiding en -uitvoering volledig van elkaar te scheiden door naast de departementen ook agentschappen in het leven te roepen. Er was de loskoppeling van inspectie- en controlediensten van de operationele diensten. Dit alles en nog meer viel onder de noemer BBB.

Verandering kan aangewezen zijn, maar als ze te vaak voorvalt, treedt bij de medewerkers een zekere hervormingsmoeieheid op.

Zoals gezegd staat de spreker achter een transversale benadering op voorwaarde dat de disciplines, werkvormen en methoden die eigen zijn aan een sector ook behouden blijven. Zo dreigt in dit geval de opvolging van het culturele erfgoed te worden losgeknipt van elementen die daar sterk mee zijn verbonden. De subsidies uit het Cultureel-Erfgoeddecreet zijn nu immers terechtgekomen bij het team Subsidiëren en Erkennen, en de zorg voor de cultuurgoederen in een ander team. De afstemming zal een ontzaglijke hoeveelheid overleg vergen. Elk nadeel mag zijn voordeel hebben, maar omgekeerd heeft ook elk voordeel zijn nadeel. Bart Caron zelf is alvast veeleer voorstander van een indeling op basis van de inhoudelijke dynamiek en werkwijze.

Terzijde – het is geen verantwoordelijkheid van Luc Delrue – situeert Bart Caron de meest manifeste zotternij van de Vlaamse overheid bij het feit dat ze het KMSKA eerst uit de administratie heeft geoutsourcet, dan weer geïnsourceert en drie jaar daarna opnieuw geoutsourcet.

De organisatie is heel sterk gericht op bestuursprocessen: decreten, infrastructuur en subsidies. Die processen worden de drager van de organisatiestructuur. Daardoor mist Bart Caron een inhoudelijke drijfveer. Het team dat instaat voor kennis en expertise, is niet meteen gelast met echte visieontwikkeling. Het commissielid pleit om die visieontwikkeling niet al te zeer aan de kabinetten over te laten. Ook een administratie mag haar inhoudelijke input aanleveren, maar die mist Bart Caron hier.

Vooraf Jeugd dreigt nadeel te ondervinden. Het is op zich geen probleem dat de jeugdbevoegdheid over verschillende teams wordt verdeeld, maar de gedachte dat jeugdbeleid meer behelst dan enkel jeugdwerk subsidiëren, komt wel in het gedrang. De bewaking van het JKP en het oog voor de belangen van jeugdige mensen in andere Vlaamse beleidsdomeinen zoals Cultuur, Welzijn en Onderwijs, vormen samen een bijzonder belangrijke dimensie. Vandaar de terechte bezorgdheid van de jeugdsector, die opmerkt dat ze decennialang heeft moeten vechten om een minister van Jeugd te krijgen terwijl daarvoor wel al lang een administratie bestond, maar nu de minister er is, valt bij de administratie de specifieke bevoegdheid weg.

Bart Caron heeft enkele specifieke vragen, ten eerste naar de plaats van de voormalige provinciale ambtenaren. Komen ze enkel in de verschillende teams van het departement terecht of krijgen ze ook andere taken, bijvoorbeeld als consulent voor bovenlokaal werk, in een steunpunt, in een museum, bij een organisatie als FARO enzovoort? Het gaat vaak om inhoudelijk doorwinterde mensen die mogelijk op het terrein of in het beleidsgerelateerde werk meer diensten kunnen bewijzen dan in de administratie. Na de goedkeuring van een decreet Bovenlokaal Werk zouden aan de betreffende regio's verbonden consulenten goed van pas kunnen komen, mensen met een goed inzicht in de specifieke dynamiek van pakweg het Waasland, het Meetjesland of Limburg. De spreker vraagt een heel moderne organisatieaanpak, gebaseerd op gebieden.

Ten tweede heeft het commissielid een vraag over de verhouding tussen het departement en de steunpunten. Waarin onderscheidt de opdracht van een steunpunt zich van die van een overheidsadministratie?

Ten derde heeft Bart Caron een vraag over het internationale cultuurbeleid. Steunpunten zijn vaak verbonden met internationale netwerken en uitwisselingsprogramma's voor bijvoorbeeld curatoren, intendanten en theatermakers. Maar ook de administratie heeft internationale projecten, bijvoorbeeld de kunstenaars-

residenties, waarvan het departement zowel de locatie als de invulling bepaalt. Zou het operationele veldwerk niet beter worden gescheiden van het beleidswerk? Als voorbeeld vermeldt de spreker Dirk Braeckman op de Biënnale van Venetië. Is de selectie van de kunstenaar een opdracht voor het departement, Kunstenpunt of de minister van Cultuur? Wat leert de buitenlandse praktijk ons op dat vlak?

9. Antwoorden van de secretaris-generaal

Luc Delrue zal eerst ingaan op de vragen over het expertisebehoud. De secretaris-generaal gaat ervan uit dat er een misverstand is gegroeid, want er is op geen enkele manier sprake van expertiseafbouw. Expertise zal in de organisatie blijven, en de organisatie zal er werk van maken om ze voort te ontwikkelen. In de nieuwe structuur zit de veldexpertise in de tweede cluster, waar ze ook zal blijven. Dat lijkt geen enkele twijfel. Daar werken de mensen die vroeger de dossiers voor Jeugd en Kunsten behandelden, en men blijft een beroep doen op hun expertise.

Het departement zorgt wel degelijk voor visieontwikkeling, namelijk op twee niveaus. Voor de langetermijnvisie staat de strategische vergadering in, in overleg met bepaalde mensen uit de organisatie. Ze ontwikkelt op die manier de strategie voor de toekomst. Ten tweede staat cluster 1 in voor visieontwikkeling vanuit haar verantwoordelijkheid voor kennisontwikkeling en voor transversaal en bovenlokaal beleid.

De secretaris-generaal vermoedt dat de commissieleden er – ten onrechte – van uitgaan dat de herstructurering vooral was ingegeven door de wens om de werking van het departement meer transversaal te maken en alles met elkaar te verbinden. Wel bleek voorheen in de organisatie geen enkele vorm van overlegcultuur voorhanden. Autonome professionals met een sterke expertise op hun eigen domein, pleegden geen overleg met elkaar. Dat wordt nu wel uitdrukkelijk de bedoeling en zelfs verplicht. Experts als Stan Van Pelt en Tim Lodens blijven echter net als vroeger dossiers behandelen en zo dus hun sectornetwerk en expertise verder uitbouwen.

Dat Kunsten en Erfgoed zijn samengebracht, is ingegeven door de wens om piekmomenten beter aan te kunnen door kritische massa samen te voegen. De teams moeten daarbij natuurlijk nog beheersbaar blijven, vandaar dat niet ineens alle subsidieprocessen in één dienst zijn bijeengezet. De teams zullen bestaan uit ongeveer 25 mensen. Bij een subsidieronde zal nog steeds dezelfde expert de commissies begeleiden, maar bijvoorbeeld de secretaris die hem bijstaat, is niet aan diezelfde expertise gebonden.

De herstructurering tornt niet aan expertise, herhaalt de secretaris-generaal, die ook wijst op de vijf sectorale netwerken in zijn organisatie. Zij vallen terug op de klassieke sectoren, die er daardoor elk een eigen aanspreekpunt – trekker – hebben. Het aanspreekpunt staat voortdurend in contact met de sector en zijn steunpunt. De secretaris-generaal stuurt de trekker zelf aan en overlegt rechtstreeks met hem.

De organisatie was erg verticaal en sectoraal georganiseerd, maar wordt nu enigszins gekanteld zodat mensen over sectorgrenzen heen expertise delen, wat dus geen enkele negatieve impact hoeft te hebben op die expertise zelf bij de betrokken personen.

Over het beleidsveld Jeugd heeft het departement op 9 maart een overleg met de koepelorganisaties. Maar in de nieuwe structuur is deze bevoegdheid zowel sectoraal als categoriaal verwerkt. Het categoriale aspect is terechtgekomen in

cluster 1, team 2. Dat team zal de visie voor de lange termijn ontwikkelen. Het sectorale aspect situeert de secretaris-generaal in team 2 van cluster 2. Via een sectornetwerk van experts binnen de organisatie blijft die kennis verweven en kunnen de betrokken mensen eraan voortwerken. Op eenvoudig verzoek is een lijst beschikbaar van de driehonderd medewerkers van het departement met de specifieke expertise van elke persoon. Voor 80 procent komt die overeen met de expertise van weleer. Vroeger moesten die mensen zich met allerlei verschillende jobs inlaten. Nu kunnen ze zich meer dan vroeger op hun expertiseontwikkeling concentreren.

Een aantal vragen ging over de radiobeoordelingsdossiers. Luc Delrue vindt het niet passen om in deze context in te gaan op de opmerkingen over de zorgvuldigheid van de beoordeling. Hij begrijpt de kritiek echter niet zo goed, aangezien de coördinatoren die voor de beoordeling instaan, uit het team Media komen, dat integraal is ingekanteld. Het gaat dus over dezelfde personen als voorheen. De teamcoördinator is inderdaad op een gegeven moment naar het buitenland uitgeweken, maar is intussen terug aan de slag bij het departement.

Wat het verloop op het departement betreft, heeft weliswaar één sterkhoudster het departement verlaten, maar daar ging het om een duidelijke keuze voor de familiale context. De secretaris-generaal vraagt zich dan ook af op wie degenen die gewag maken van een groot personeelsverloop, eigenlijk doelen en waar die informatie vandaan komt.

Wat de overkomst van provinciale ambtenaren betreft, bestond de keuze erin om een echte fusie door te voeren. Die keuze houdt dus niet in dat alle voormalige provincietaken bij gewezen provinciale ambtenaren blijven en dat de voormalige Vlaamse ambtenaren alleen doen wat vroeger al tot de opdrachten van de Vlaamse Gemeenschap behoorde. De leiding van het departement heeft met elke medewerker van de provincies twee gesprekken gevoerd, de werking van het departement precies uitgelegd en hen zelf laten aangeven welk takenpakket hen aansprak. Sommigen van die mensen hebben gekozen om vooral hun vroegere opdracht voort te zetten, anderen verkiezen veeleer taken die ook voorheen al aan het departement toekwamen. Omgekeerd hebben ook ambtenaren van het departement voormalige provinciale taken overgenomen. Deze geïntegreerde aanpak maakt dat deze mensen zich sneller in de nieuwe situatie thuis voelen.

Overigens betreft het heel wat mensen die te velde werken, bijvoorbeeld bij ADJ, CultuurConnect enzovoort. De transitie ging om in totaal 450 mensen en achttien instellingen. Bijna zestig van die provinciale medewerkers komen uiteindelijk in het departement terecht. Het grootste deel van die 450 mensen gaat met zijn expertise dus terug naar de steden en regio's. Luc Delrue hoopt dat de inkanteling van de medewerkers in het juiste perspectief geplaatst wordt.

Over de medewerkers die uit het provinciale niveau worden overgedragen, heeft het departement bovendien een afspraak met het kabinet van minister Gatz dat ze specifieke organisaties versterken, zoals het VFL. Bepaalde erfgoedconsulenten zetten hun veldwerk gewoon voort.

De secretaris-generaal vindt het niet aangewezen om de provinciale gebruiken zomaar te kopiëren, maar goede praktijken van de provincies wil hij zeker voortzetten. Zo maakten de provincies uitdrukkelijk werk van talentontwikkeling. Het Vlaamse niveau gaat daarop voort met het nieuwe decreet betreffende het bovenlokale cultuurbeleid, de wijze van subsidietoekenning en de eigen steun aan de provincies. De continuïteit van het provinciale werk is dus verzekerd, zij het meer gecentraliseerd.

De spreker gaat in op de verhouding van zijn departement tot de steunpunten. Bij die steunpunten onderscheidt hij vier taken:

- praktijkondersteuning;
- beeldvorming en communicatie met de sector;
- netwerken;
- praktijkontwikkeling.

Wat de praktijkontwikkeling betreft, is Luc Delrue zich bewust van een zekere spanning. Historisch is de situatie zo gegroeid dat het departement nog een bepaalde praktijkontwikkeling voor zijn rekening neemt. Er valt over te debatteren of dat in de toekomst nog moet blijven gebeuren. Een voorbeeld is de residentiewerking. Binnen het departement zijn er voorstanders te vinden om die opdracht te behouden. Anderen willen die taken afstoten.

Op dat vlak komt het erop aan dat de belangrijke opdrachten van praktijkontwikkeling optimaal wordt ingevuld door de sector. Daartoe is netwerking nodig en moeten de betrokkenen met elkaar spreken.

Ook op het vlak van onderzoek en dataverwerving is de vraag hoe de taken moeten worden verdeeld tussen het departement en de steunpunten. Het departement zal daarbij zijn focus leggen op:

- participatie, aangezien het over een veel beter helikopterzicht beschikt dan de steunpunten;
- de economische aspecten, waaronder de sectorale groei, gerichtheid op ontwikkeling en financieringsvormen;
- de algemene veldontwikkeling waaronder de landschapstekening.

In verband met dat laatste punt vermeldt Luc Delrue dat de structurele aanvragen in het kader van het Kunstendecreet bijna nergens meer op basis van de kunstdiscipline gebeuren. In de vorige ronde heeft 55 procent van de organisaties een gemengde vorm aangevraagd. Ook dat wijst op het belang van een transversale benadering, aangezien de kunstensector zich almaar meer als transsectoraal profileert, dus niet beperkt tot bijvoorbeeld alleen muziek of theater. Geen enkele kunstenaar ziet zijn eigen activiteit nog tot één discipline beperkt.

Overigens neemt die laatste opmerking niet weg dat het departement de expertiseontwikkeling op discipline- en sectorniveau in stand wil houden, maar het zal die evolutie wel in het oog moeten houden.

Kortom, er is een duidelijk verschil in de onderzoekopdracht tussen een steunpunt en het departement. Een steunpunt kan perfect onderzoek blijven verrichten rond praktijkontwikkeling. FARO kan bijvoorbeeld gerust een onderzoek organiseren naar de methodes en volumes van collectieontwikkeling bij musea. Dergelijk onderzoek komt niet van het departement zelf, dat zich beperkt tot de eerder opgesomde aspecten. Die verdeling is misschien nog niet op de overlegtafel terechtgekomen, maar het departement heeft daarover alvast een helder standpunt.

Wat het veranderingsmanagement betreft, zal de aandacht naar drie domeinen gaan:

- de bedrijfscultuur die de organisatie voor zichzelf wil, met de doelen en de waarden, en de vraag welke specifieke waarden ze wil toevoegen aan de waarden van de Vlaamse Gemeenschap;
- klantgerichtheid, het ageren vanuit het klantenperspectief;
- leiderschapsontwikkeling.

Voor de band met de lokale besturen zal team 3 van cluster 2 instaan. Op dat vlak komen er almaar meer projecten. De complexiteit van de spatialiteit wordt erg belangrijk. Het Cultuurforum, een studiedag van het departement, zal zich buigen over de toekomstverwachtingen op het vlak van lokaal cultureel beleid na de hervormingen met betrekking tot onder andere de provinciale middelen, en de verhouding tot onder meer het nieuwe decreet betreffende het lokale sociale beleid.

Samenvattend herhaalt de secretaris-generaal dat expertise in cluster 2 geconcentreerd blijft en dat de medewerkers alle kansen krijgen om hieraan te werken. Dat geldt uiteraard ook voor het jeugdbeleid.

De visieontwikkeling is transversaal georganiseerd in cluster 1, namelijk onder coördinatie en organisatie van cluster 1, team 1 maar met de medewerking met de experts uit cluster 2. Stel dat er een nieuw Kunstendecreet moet komen, dan zal team 1 van cluster 1 het initiatief nemen en coördineren met inzet van experts uit de hele organisatie. De opmerking dat zoiets veel overleg vergt, zal Luc Delrue volmondig beamen, maar precies dat bevordert de rijkdom aan expertise in de organisatie. De snelheid waarmee het departement het decreet betreffende het lokale cultuurbeleid heeft voorbereid, wijt hij precies aan de hervorming, waardoor de coördinator uit cluster 1 ten volle de experts uit de betrokken teams heeft kunnen inzetten.

Het hoofddoel van de hele hervorming was dat mensen meer met elkaar in overleg gaan, wat de organisatie alleen maar winst kan opleveren.

10. Aanvullende vragen en antwoorden

10.1. Orry Van de Wauwer

Door verplichtingen in een andere commissie komt *Orry Van de Wauwer* pas in de tweede vragenronde aan het woord.

Het is het commissielid wel opgevallen dat de secretaris-generaal bij de toelichting van de visie en missie met geen woord over Jeugd heeft gerept. Ondanks Complimentendag komt het dan ook niet bij het commissielid op om het jeugdbeleid van het departement een pluim te geven. Voor de CD&V blijft de grote hamvraag waarom de afdeling Jeugd na 72 jaar is moeten verdwijnen. Vlaanderen is dankzij die afdeling stevast een voortrekker van het jeugdbeleid geweest. Net nu de EU eindelijk werk maakt van een duurzaam jeugdbeleid, schaft Vlaanderen die afdeling af.

Op basis val welke analyse is die beslissing gevallen? Ging er onderzoek of een doorlichting aan vooraf, of een vraag uit de sector zelf? Volgens welke logica moet Media in het organogram wel een aparte afdeling behouden maar Jeugd niet?

Waarom krijgt de nieuwe beleidscel als opdracht sociaal-cultureel werk en jeugdwerk en niet de ruimer op te vatten opdracht jeugdbeleid? Zo wordt de ondersteuning van het Vlaamse jeugdwerk losgekoppeld van het kinderrechtenbeleid. Precies die koppeling was een unieke kracht van het Vlaamse niveau, dat daarvoor internationaal lof oogstte. Wie wordt voortaan verantwoordelijk voor een overkoepelend jeugd- en kinderrechtenbeleid?

De Vlaamse Jeugdraad suggereert om aan de nieuwe structuur een coördinator Jeugd- en kinderrechtenbeleid toe te voegen, met een sterke cel Jeugdbeleid om zich heen. Wat vindt de secretaris-generaal van die suggestie?

De VVJ suggereert in een brief vijf rollen voor Vlaamse ambtenaren om een goed kinder- en jongerenbeleid te garanderen. Het gaat om rollen die op lokaal niveau al bestaan. Hoe reageert Luc Delrue op deze suggestie?

Waar in de nieuwe structuur bevinden zich de sectorale aanspreekpunten? Wat zijn de sectornetwerken?

De Vlaamse Jeugdraad heeft aangegeven een probleem te hebben met de loskoppeling van de sectorale en categoriale aspecten. Wat is het standpunt van de secretaris-generaal?

10.2. Wilfried Vandaele

Wilfried Vandaele polst nogmaals naar de samenwerking met Nederland, waarop de secretaris-generaal nog niet is ingegaan.

10.3. Antwoorden

Als antwoord op die laatste vraag situeert *Luc Delrue* de dossiers van de samenwerking met Nederland in cluster 1, team 2. Net als vroeger zijn die dossiers gebundeld onder het beheer van de coördinator. Op dit moment staat Liesbet Servranckx in voor onder meer de beheersovereenkomsten rond de samenwerking Vlaanderen-Nederland. Zij heeft de nodige ervaring met het internationale cultuurbeleid.

Wat vragen over Jeugd betreft, herhaalt de secretaris-generaal dat er binnenkort een overleg is gepland. De brieven met suggesties die Orry Van de Wauwer vermeldt, komen daarop heel expliciet aan bod. Luc Delrue vindt het aangewezen om eerst op dat niveau overleg te plegen voordat hij zich er in de commissie over uitspreekt.

Marijke Verdoodt, beleidsmedewerker Departement CJM, verduidelijkt dat er ook voor Jeugd een intern sectoraal netwerk bestaat. Het wordt aangestuurd vanuit team Transversaal en Internationaal van de afdeling Kennis en Beleid. Ook de coördinatie van het geïntegreerde Vlaamse jeugd- en kinderrechtenbeleid bevindt zich daar. Dit netwerk neemt dus zowel de in de brief vermelde netwerkkrol in de richting van andere beleidsdomeinen waar, als de interne coördinatie.

Aanspreekpunten zoals de personen die binnen de teams instaan voor sociaal-cultureel en jeugdwerk, maar ook de personen gelast met jeugdwerk in het team Transversaal en (boven)lokaal zitten samen in het transversale netwerk en dragen met hun specifieke kennis bij tot de ruimere context van het jeugdbeleid.

De spreker wil de commissie ervan verzekeren dat de geïntegreerde aanpak van het jeugdbeleid maakt dat jeugdwerk en kinderrechtenbeleid sterk met elkaar verbonden blijven.

Bart CARON,
voorzitter

Tine SOENS,
verslaggever

Gebruikte afkortingen

ADJ	Algemene Dienst voor Jeugdtoerisme
BBB	Beter Bestuurlijk Beleid
CJM	Cultuur, Jeugd en Media
EU	Europese Unie
FARO	Vlaams steunpunt voor cultureel erfgoed
FM	frequentiemodulatie
FoCI	Fonds Culturele Infrastructuur
FOV	Federatie van Organisaties voor Volksontwikkelingswerk
hrm	humanresourcesmanagement
ICT	informatie- en communicatietechnologie
JKP	Vlaams jeugd- en kinderrechtenbeleidsplan
KMSKA	Koninklijk Museum voor Schone Kunsten Antwerpen
oKo	Overleg Kunstenorganisaties
SD	strategische doelstelling
SG	secretaris-generaal
VFL	Vlaams Fonds voor de Letteren
vte	voltijdsequivalent / voltijdequivalent
VVJ	Vereniging Vlaamse Jeugddiensten en -consulenten