

SCHRIFTELIJKE VRAAG

nr. 619
van **LUDWIG VANDENHOVE**
datum: 12 februari 2021

aan **ZUHAL DEMIR**

VLAAMS MINISTER VAN JUSTITIE EN HANDHAVING, OMGEVING, ENERGIE EN TOERISME

Toerisme Vlaanderen - Reorganisatie (2)

Op 2 februari 2021 hielden we in de commissie voor Toerisme een gedachtewisseling over de reorganisatie van Toerisme Vlaanderen met de administrateur-generaal van het agentschap. Op 15 december 2020 ondervroeg ik de minister hier ook al over aan de hand van mijn mondelinge vraag nr. 1007.

Naar aanleiding daarvan heb ik de volgende bijkomende vragen aan de minister over de reorganisatie bij Toerisme Vlaanderen.

Er komen mij heel wat verontruste berichten ter ore van het personeel, waaruit toch een soort van vertrouwensbreuk blijkt tussen het personeel en de directie. De reorganisatie is een concrete aanleiding, maar het probleem gaat dieper.

Men signaleert mij dat een grote groep personeelsleden zeer gedemotiveerd is en dat sommigen beginnen uit te vallen. Zij hebben nochtans jaren schitterend werk geleverd. Die resultaten en die goed werkende structuur zijn verdwenen door de reorganisatie die op 1 januari is ingegaan. De personeelsleden weten niet wat hun nieuwe functie inhoudt. Er zijn 25 nieuwe teams opgericht, maar er is nog niet gedefinieerd wat hun taken en doelstellingen zijn. Er heerst duidelijk chaos en ongenoegen bij het personeel. Dat beschouwen als 'groeipijnen' en 'kinderziekten' is een al te gemakkelijk antwoord. Het agentschap functioneert niet naar behoren.

1. Werd er recent onderzoek gedaan naar de tevredenheid bij het personeel? Zo ja, wat zijn de resultaten daarvan? Zo niet, zal de minister aansturen op een dergelijke tevredenheidsonderzoek?
2. Welke conclusies werden getrokken uit de tevredenheidsonderzoek die in 2020 werd afgenomen bij het personeel? Welke initiatieven werden daarvoor ondernomen?
3. Na amper één maand sinds de reorganisatie wordt de nieuwe structuur alweer gewijzigd. Een deel van de hubs zal tijdelijk rechtstreeks door de administrateur-generaal worden aangestuurd.

Vindt de minister de rechtstreekse aansturing van de hubs verenigbaar met de functie van administrateur-generaal?

4. Hoe beoordeelt de minister de vertrouwensbreuk tussen de administrateur-generaal en (een deel van) de medewerkers? Komt de werking van de administrateur-generaal binnen het agentschap in het gedrang? Heeft dat gevolgen voor een eventuele verlenging van zijn mandaat?

ANTWOORD

op vraag nr. 619 van 12 februari 2021

van **LUDWIG VANDENHOVE**

1. De nieuwe organisatiestructuur trad in werking op 1 januari 2021. In de korte periode dat deze in werking is, werd er nog geen tevredenheidsbevraging afgenomen bij het personeel. De komende maanden staan er in het kader van de nieuwe structuur en de organisatiecultuur wel verschillende acties en metingen op de planning.

Vanuit het implementatieproject starten we in maart met ADKAR-metingen (PROSCI-methodologie in change management) onder begeleiding van een change expert. Deze temperatuurmetingen geven ons inzicht in hoe de nieuwe structuur vandaag ervaren wordt door de medewerkers, of de voordelen voor onze collega's reeds duidelijk zijn en welke kennis zij nog missen om hun dagelijkse taken uit te voeren. De resultaten van deze metingen worden open gepubliceerd. Er worden acties aan gekoppeld die eventuele onduidelijkheden/bezorgdheden moeten verhelpen. Deze metingen zullen in 2021 4 keer uitgevoerd worden (midden maart, midden mei, midden september en midden november).

Naast deze ADKAR-metingen in het kader van de nieuwe structuur loopt er momenteel ook een actieplan in het kader van onze peiling organisatiecultuur (uitgevoerd in juni 2020). Op basis van de peiling werd een lijst opgesteld van acties die opgenomen worden in verschillende projecten (zie vraag 2).

Om de vooruitgang van dit alles te kunnen meten wordt er in juni 2021 een nieuwe peiling organisatiecultuur georganiseerd. Daarnaast vindt ook de vijfjaarlijkse risicoanalyse psychosociale aspecten plaats in juni.

Via deze verschillende metingen volgen we de tevredenheid rond de nieuwe structuur en de algemene tevredenheid van het personeel op.

2. Er vonden in 2020 twee tevredenheidspeilingen plaats.

Zo vond in juni 2020 de eerste **peiling organisatiecultuur** plaats, met een responsgraad van 86%. Er werd gepeild naar de strategie, vertrouwen en open en eerlijke communicatie, verantwoordelijkheid over en waardering in de job, gelijkwaardigheid, geloofwaardigheid, respect en inspraak, welzijn, teamgevoel, betrokkenheid en verbondenheid. Deze peiling zal jaarlijks herhaald worden.

Belangrijkste resultaten:

- Is de strategie duidelijk? 92% van de respondenten geeft een hogere score dan 5 op 10. De gemiddelde score is 7,5/10. 55% geeft een score van 8 op 10 of meer, voor deze groep respondenten is de strategie duidelijk. 84% kan zich vinden in deze strategie. 77% begrijpt de relatie tussen zijn eigen jobinhoud en de strategie.
- Het vertrouwen en de communicatie zijn het grootst voor diegenen die het 'dichtst' bij staan. Onder de directe collega's ervaart 91% van de respondenten vertrouwen en 72% geeft aan dat een open en eerlijke communicatie mogelijk is onder de naaste collega's. Ook de directe leidinggevende boekt 80% vertrouwen en 83% geeft aan open en eerlijk te kunnen communiceren met zijn directe leidinggevende. Hoe 'verder' van ons af, daalt het vertrouwen en wordt de open en eerlijke communicatie als moeilijk ervaren. - de afdelingshoofden (scoren 67% op

vertrouwen en 65% op communicatie) - en de administrateur-generaal (scoort 48% vertrouwen en 34% op communicatie).

- 73% vindt dat ze genoeg verantwoordelijkheid krijgen bij Toerisme Vlaanderen, maar hier staat tegenover dat 56% een waardering voor goede prestaties en inzet ervaart. 14% ervaart geen waardering voor goede prestaties en inzet en 30% heeft geen uitgesproken mening (geeft score 3/5).
- 62% voelt zich een volwaardig lid van Toerisme Vlaanderen. 44% van de respondenten geeft aan niet dezelfde kansen en opportuniteiten te krijgen en 25% geeft aan dat dit wel het geval is. Met de stelling 'Toerisme Vlaanderen doet wat het belooft' is 36% van de respondenten het eens, 38% is neutraal en 26% is het er niet mee eens.
- 82% van de medewerkers is positief over het feit dat we zelf suggesties kunnen doen over taakvulling en organisatie van taken, 26% ervaart dat er geen rekening wordt gehouden met de medewerkers bij het nemen van beslissingen. 34% zegt dat er wel rekening gehouden wordt met medewerkers bij het nemen van beslissingen en een grote groep van 40% heeft met een neutrale mening. Qua betrokkenheid, is 64% akkoord dat ze geconsulteerd worden bij het nemen van beslissingen die betrekking hebben op het werk.
- Toerisme Vlaanderen draagt zorg voor en is bezorgd om zijn medewerkers: 70% is het hier mee eens. Net zoals vertrouwen en communicatie goed scoren bij de direct leidinggevenden, geeft ook 81% aan bij de leidinggevende terecht te kunnen als men zich niet goed voelt op het werk. 64% geeft aan dat er oplossingen gezocht worden voor geuite bezorgdheden.
- Teamgevoel is absoluut aanwezig binnen het eigen team (85%). Dit komt ook tot uiting in 84% dat aangeeft op zijn collega's te kunnen rekenen als je ze nodig hebt en 83% is fier op wat we met ons eigen team bereiken. Daar tegenover staat dat er een lage verbondenheid is tussen de buitenlandse kantoren en het hoofdkantoor in Brussel (slechts 26% ervaart hier een teamgevoel) en ook tussen de teams onderling (34%). In beide gevallen is er wel een grote groep die een neutrale score geeft (voor beide groepen is deze 36%). We zijn trots wat we met het eigen team bereiken, 66% is ook trots wat we met de eigen organisatie bereiken. 71% heeft het gevoel met zijn job een verschil te kunnen maken.

Na de analyse van de resultaten werd er door de werkgroep organisatiecultuur (een diverse groep) een actieplan uitgewerkt. Er werd voor 2021 prioriteit gelegd bij de werkpunten 'vertrouwen & open en eerlijke communicatie' en communicatie en campagne rond de 'kernwaarden' van Toerisme Vlaanderen. Er werden al diverse initiatieven opgestart:

- Het leiderschapstraject (ook voor directie) gaat van start in maart 2021 met een grote focus op eigenaarschap, waardering en feedbackcultuur. De modules voor nieuwe leidinggevenden gingen al van start in januari 2021.
- Het project waarden is uitgerold: in de 2de helft van februari 2021 worden de 4 nieuwe waarden gecommuniceerd aan de hand van een interactieve 'kies de waardekleur'-campagne. Opvolgacties om de nieuwe waarden levendig te houden worden uitgedacht. Op HR-gebied wordt een overzicht gemaakt van alle documenten en processen die aan de nieuwe waarden aangepast moeten worden.
- Tijdens de interne selectieprocedures blijven we inzetten op eerlijke kansen.
- Er wordt via interne communicatiekanalen transparanter gecommuniceerd over acties van de administrateur-generaal.
- Onder leiding van Seth Maenen (Workitects) komt er binnen het implementatieproject meer duidelijkheid over beslissingslijnen en interne processen in de nieuwe structuur.
- De risicoanalyse psychosociale aspecten staat ingepland op 1 juni 2021. Vanaf september 2021 kunnen we met de resultaten ook weer concreet aan de slag.

Wat staat er nog op de planning:

- Opzetten van een project rond inclusiviteit van de medewerkers in de buitenlandse kantoren -> met de nieuwe structuur komen we wel al beter tegemoet aan de lagere verbondenheid tussen de medewerkers in de buitenlandse kantoren en de medewerkers in het hoofdkantoor.

Daarnaast vond in oktober 2020 ook de tweejaarlijkse personeelspeiling van **Agentschap Overheidspersoneel** plaats. We beschikken pas eind februari 2021 over het totaalrapport. Wel kunnen we al enkele gemiddelde scores meegeven (zie bijlage). Op diverse punten scoren we gemiddeld iets hoger dan in 2018. We wachten nog het totaalrapport af om een concreet actieplan op te maken en (eventuele) initiatieven op te starten.

3. Het betreft een tijdelijke situatie die niet langer aan de orde is van zodra de organisatiemanager, die in de aansturing van deze hubs zal voorzien, is geworven. De nieuwe werking van het agentschap gaat uit van eigenaarschap en opnemen van verantwoordelijkheid van het midden- en lager kader in een vlakke organisatiestructuur met leidinggevendenden die reeds bij Toerisme Vlaanderen aan de slag waren (sommigen met een lange staat van dienst), het huis, haar werking en mensen dus kennen.
4. "Vertrouwensbreuk" is een zwaar woord. Ik baseer mij graag op objectieve gegevens. De meest objectieve cijfers waarover ik terzake beschik, komen uit de peiling 'organisatiecultuur' die in juni 2020 werd afgenomen bij de medewerkers van Toerisme Vlaanderen. Ik wil hierbij ook vermelden dat niet elke administratie dergelijke peiling uitvoert.

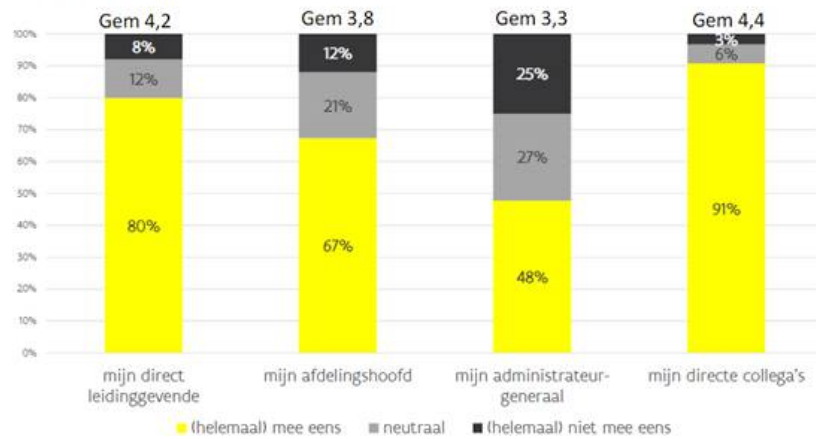
Ik trek hier twee conclusies uit:

- Ten eerste, er was een enorm hoge responsgraad. Maar liefst 86% van alle collega's van Toerisme Vlaanderen namen in juni de tijd om de peiling in te vullen – wat aantoont hoe zeer iedereen met dit onderwerp begaan is en dat de resultaten representatief zijn voor de ganse organisatie.
- Ten tweede, het vertrouwen van de medewerkers is recht evenredig met de afstand binnen de organisatie. Het vertrouwen in de directe collega's is het grootst, dat in de administrateur-generaal het kleinst. Het is echter zeker niet zo dat "niemand" vertrouwen heeft in de AG. Slechts een minderheid (25%) zegt geen vertrouwen te hebben. Ongeveer de helft van de respondenten (48%) heeft vertrouwen in de AG. 27% heeft een neutrale houding hierover.

De evaluatie van leidend ambtenaren, wat bepalend is voor een eventuele verlenging, gebeurt in eerste instantie op basis van de doelstellingen die deze moeten behalen. De resultaten van deze peiling zullen zeker meegenomen worden, maar zijn geenszins het enige criterium waarop geëvalueerd zal worden.

RESULTATEN: VERTROUWEN

7. Ik heb vertrouwen in ...



Slide 11 uit de presentatie van resultaten en actieplan peiling organisatiecultuur 2020.