

SCHRIFTELIJKE VRAAG

nr. 616
van **LUDWIG VANDENHOVE**
datum: 12 februari 2021

aan **ZUHAL DEMIR**

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

Toerisme Vlaanderen - Reorganisatie

Op 2 februari 2021 hielden we in de commissie Toerisme een gedachtewisseling over de reorganisatie van Toerisme Vlaanderen met de administrateur-generaal van deze overheidsdienst. 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.

1. De minister stelde toen dat de oude structuur niet meer voldeed om aan de nieuwe werking (themalijnen en 'Reizen naar Morgen') tegemoet te komen.

Kan de minister duiden waarom de matrixstructuur, waarbij personeelsleden volgens hun 'expertise' in tijdelijke themagroepen aan een thematisch project zullen werken, beter zal functioneren dan de oude structuur die haar nut had bewezen en waar op sommige plekken ook al via projecten werd gewerkt?

2. Inmiddels zouden er opnieuw grote wijzigingen worden doorgevoerd en met takenpakketten worden geschoven, en dit na amper één maand na het ingaan van de reorganisatie. Dat de herstructurering wordt geëvalueerd en bijgestuurd, is uiteraard positief, maar het kan toch een teken zijn dat men de reorganisatie te snel en te weinig doordacht heeft willen doorvoeren.

Kan de minister toelichten welke bijstellingen er sinds de reorganisatie al zijn gebeurd, en om welke reden?

3. De matrixstructuur die nu bij Toerisme Vlaanderen wordt ingevoerd, werd eerder ook al ingevoerd bij het agentschap Kind en Gezin en op verschillende andere plekken bij de Vlaamse overheid (o.a. het Instituut voor Natuur- en Bosonderzoek (INBO)).

Werden deze hervormingen geëvalueerd alvorens dezelfde hervorming ook door te voeren bij Toerisme Vlaanderen? Zo niet, waarom niet? Zo ja, wat waren dan de conclusies van deze evaluatie?

4. Tijdens de gedachtewisseling werden de resultaten getoond van een tevredenheidsbevraging bij de sector. Deze bevraging werd gedaan vóór de reorganisatie. De resultaten wijzen er vooral op dat de sector tevreden is met de werking zoals deze tot hiertoe was.

Werd er al gepeild naar de tevredenheid over de reorganisatie en de nieuwe werking? Zo ja, graag de resultaten van deze bevraging.

ANTWOORD

op vraag nr. 616 van 12 februari 2021

van **LUDWIG VANDENHOVE**

1. De basisprincipes van de nieuwe structuur zijn uitgebouwd door een eigen interne werkgroep binnen Toerisme Vlaanderen. Bij de opbouw van deze nieuwe structuur is er een grondige evaluatie gebeurd over de 'oude structuur' (voorjaar 2020). Hiervoor is er input uit de gehele organisatie gevraagd. Uit die analyse bleek dat de oude structuur van het agentschap volgende elementen bemoeilijkte:

- Flexibiliteit
- Samenwerken/ silowerking/ estafettecultuur
- Transparante bevoegdheden
- Kennisdeling
- Interne expertise op het juiste moment/juiste plek inzetten
- Werking hoofdkantoor en buitenlandkantoren

Elke structuur heeft zijn voor- en nadelen. De structuur is ook maar **1 aspect** om de gehele organisatie draaiende te houden. **De cultuur** is hierbij evenzeer heel belangrijk. Het agentschap heeft geprobeerd om met de opbouw van de nieuwe structuur een antwoord te bieden aan zaken waar de oude structuur toch wel op botste. Ik licht dit graag iets meer in detail toe.

Binnen de organisatie weerklinkt reeds enige tijd de roep naar een manier van werken die **onze samenwerking** kan verbeteren. Het samenwerken van alle collega's in één organisatie in plaats van onze huidige werking binnen de historisch gegroeide silo's. De nieuwe werking moet een antwoord bieden op deze mankementen van de vorige structuur. Een hub kan immers niet onafhankelijk van een andere hub projecten realiseren. Men heeft elkaar nodig, waardoor het risico op silovorming beperkt blijft.

Door **de werking op basis van expertise** beantwoordt de organisatie daarnaast ook volledig aan het doel om een **kennis-gedreven organisatie** te worden waarbij er diepgang is in wat men doet. Zal dit leiden tot een verarming van de taken van de verschillende collega's? Neen - absoluut niet! We gaan naar een structuur gebaseerd op expertise, waarbij de medewerker via projectwerking enerzijds nog meer zijn eigen expertise kan uitdiepen en toetsen aan de praktijk. Anderzijds worden via projectwerking ook vele andere competenties verder aangescherpt: samenwerking, communicatie, ondernemerschap, ... Dit zijn cruciale zaken die verschillende medewerkers meer mogelijkheden en afwisseling bieden in wat ze vandaag doen. Ook via het werken met rollen (vb. de rol van projectcoördinator) wordt uitdaging geboden aan de medewerkers.

Ook de nood aan **transparantie** is steeds een drijfveer geweest in de zoektocht naar een nieuwe structuur. Via het model dat uitgetekend werd, is een keuze gemaakt voor minder tussenniveaus. Zo zal de informatiedoorstroming vlotter verlopen en is er ook weer meer eigenaarschap bij de medewerkers van toerisme Vlaanderen. Dit zal de transparantie enkel ten goede komen.

Ik benadruk ook dat de medewerkers in de buitenlandkantoren cruciaal blijven voor de organisatie. Zonder **het internationaal netwerk** en de contacten in het buitenland kunnen we onze doelstellingen en ambities voor de komende 10 jaar niet realiseren. Er is voor gekozen om op een nieuwe manier naar dat internationaal netwerk te kijken,

waarin die internationale expertise goed tot zijn recht komt. De **hubs worden losgekoppeld van het geografische**. Hierdoor zal de verbinding tussen het hoofdkantoor en de buitenlandse kantoren sterker zijn dan ooit tevoren. Eén van de pijnpunten die werden aangegeven van de huidige structuur was met name de strikte grenzen tussen afdelingen en binnen - en buitenland. De nieuwe structuur geeft hieraan gehoor.

2. Sommige zaken worden pas duidelijk als je daadwerkelijk in de nieuwe structuur aan het werk bent. Wil het agentschap echt een lerende organisatie zijn, dan past het deze inzichten ook toe. Het is dan ook normaal dat er bijgestuurd wordt.

Ik wil echter tegenspreken dat hier reeds "grote" wijzigingen doorgevoerd werden. Wat er nu al gewijzigd is, situeert zich eerder op governance en aansturingsniveau dan dat de high level principes rond de nieuwe structuur gewijzigd zijn (hubs als veilige thuisbasis en projectmatig werken via de themalijnen). Ook de volgende maanden zullen nog punctuele bijstellingen van de nieuwe structuur doorgevoerd worden. Het agentschap is daarvoor een traject gestart (onder begeleiding van een externe organisatie-design expert van Workitects) om hen verder te begeleiden om alle aspecten die samenhangen met de verdere implementatie rond de structuur scherp en duidelijk te krijgen

Over welke wijzigingen gaat het?

- De functie van organisatiemanager, die dient in te staan voor het aansturen van alle teams (hubs), werd op basis van voortschrijdend inzicht en met het onafhankelijke advies van een organisatie-expert opgesplitst naar twee functies, met name van organisatiemanager en interne business officer. Deze laatste neemt de zgn. ondersteunende hubs onder zich: IT, HR, juridische dienst, facility, vastgoed, administratie. De functie van organisatiemanager en interne business officer worden na het doorlopen van het intern stappenplan extern opengezet. Beide functies worden intussen tijdelijk (ad interim) ingevuld.
 - De opsplitsing van de functie van organisatiemanager betekent ook dat de directie in de toekomst niet meer uit drie maar uit vier personen zal bestaan.
 - Daarnaast worden de hubs beleid en kennis, naast de hub themamanagement tijdelijk door de thema manager opgevolgd.
 - Verdere wijzigingen zijn de integratie van de hub dossierbeheer in de hub logies en de creatie van een nieuwe hub vastgoed (dit laatste op basis van aandachtspunten die voortvloeiden uit de stresstest eind 2020 onder begeleiding van een organisatie expert en het strategisch belang van het vastgoed, zeker in realisatie van huidige beleidsdoelstelling en de te ontwikkelen sites, een bijzondere expertise vraagt).
3. Toerisme Vlaanderen heeft zich bij de opbouw van onze nieuwe structuur laten begeleiden door een organisatiedesignexpert tewerkgesteld bij het Agentschap Overheidspersoneel. Daarbij werd er bewust voor gekozen voor om een organisatiestructuur te bouwen die bij de organisatie past en niet een copy paste te doen van anderen. Een structuur hangt met zoveel verschillende aspecten samen (leiderschap, cultuur, governance, ...) dat het heel moeilijk is om een bepaalde structuur van een ander agentschap zomaar te gaan vergelijken. De bovengenoemde agentschappen werken misschien ook met een soort van matrixstructuur maar zijn toch maar beperkt vergelijkbaar. Zo werken ze bij Kind en Gezin bijvoorbeeld met zelfsturende teams van toch weer helemaal anders is.

Toerisme Vlaanderen heeft wel een SWOT-analyse gemaakt van onze 'oude' structuur en hebben vooral antwoorden gezocht op de belemmeringen die daaruit naar voren kwamen. Wel werd in het najaar van 2020 een stresstest op onze nieuwe structuur

toegepast (voor implementatie) onder begeleiding van een team van organisatiedesign experts (workitects).

4. Neen, daar is het nog te vroeg voor. Toerisme Vlaanderen is pas sedert 1 januari 2021 in de nieuwe structuur werkzaam, wel worden in 2021 4 momenten van (interne) bevestigingen gepland. Vanuit het implementatieproject wordt gestart met ADKAR-metingen (PROSCI-methodologie in change management) onder begeleiding van een change expert. Deze temperatuurmetingen geven inzicht in hoe de nieuwe structuur vandaag ervaren wordt door de medewerkers, of de voordelen voor de medewerkers 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).