

## MANAGEMENT EN OPERATIONEEL PLAN CULTUUR, JEUGD EN SPORT.

### I. Algemene bepalingen

#### 1. Identificatie mandaathouder

De heer Dirk Broekaert werd bij collegebesluit 07/507 van 21 december 2007 aangesteld als Algemeen directeur en toegewezen aan de Algemene directie Cultuur, Jeugd en Sport (AD CJS). Hij werd ingevolge de evaluatie 'zeer goed' door het College op 27 juni 2013 over de mandaatperiode 2008-2014 verlengd vanaf 1 maart 2014.

#### 2. Juridisch kader

Het juridisch kader van het managementplan is vastgelegd in collegebesluit nr. 06/42 van 2 februari 2006 houdende wijziging van collegebesluit nr. 94/268 van 20 oktober 1994 houdende organisatie van de administratie van de Vlaamse Gemeenschapscommissie en de regeling van de rechtspositie van het personeel.

Art. II 45 van het personeelsstatuut bepaalt dat binnen de 6 maanden na zijn aanstelling de mandaathouder zijn management- en operationeel plan aan het College voorlegt ter goedkeuring. Het managementplan bevat minstens een omschrijving van de algemene opdrachten van de mandaathouder en zijn verplichtingen terzake, de strategische en operationele doelstellingen die hij moet bereiken, beschreven aan de hand van meetbare criteria en de toegekende budgettaire middelen. Het operationeel plan omvat de uitwerking in het raam van een jaarlijks operationeel plan met horizon van drie jaar, van de concrete prestaties voortvloeiend uit de uitvoering van de opdrachten en de strategische en operationele doelstellingen rekening houdende met de budgettaire middelen en de begroting op jaarbasis. Ingevolge de collegebeslissing van 22 mei 2014 werd de datum van voorlegging aan het College verlaet naar 1 oktober 2014, en ingevolge de collegebeslissing van 25 september 2014 nogmaals verlaet naar 31 oktober 2014.

#### 3. Opdracht mandaathouder algemeen directeur

De voornaamste taken en bevoegdheden van de algemeen directeur worden algemeen bepaald in artikel II 21 van het personeelsstatuut.

De precieze opdrachten – evenals het competentieprofiel - zijn omschreven in nota 07/013, goedgekeurd op het college van 26/4/2007, over het voorstel van competentieprofielen in de functiebeschrijvingen van Algemeen directeur en Directeur.

De opdrachten zijn opgedeeld in drie grote blokken:

- In het kader van beleidsvoorbereiding, beleidsuitvoering en beleidsevaluatie:
  - Opvolgen van de maatschappelijke evoluties en de regelgeving in de beleidsdomeinen: cultuur, jeugd en sport.
  - Voorstellen doen en adviezen geven in overleg en in samenwerking met de cel stedelijk beleid.
  - Vertalen van gegevens en informatie vanuit de cel stedelijk beleid en meet- en weetcel) naar adviezen voor beleidsvoorbereiding en beleidsevaluatie.
  - Plannen, implementeren en opvolgen van de acties in het kader van beleidsuitvoering.

Interne organisatie van de Algemene directie

- Zorgen voor een maximale interne samenhang tussen de verschillende basisfuncties (cliëntenwerking, externe organisaties, verzelfstandigd beheer) o.a. door overleg en een goed uitgebouwde interne communicatie.

- Plannen, organiseren, coördineren en bijsturen van acties teneinde tijdig de gewenste output op een kwalitatieve wijze te leveren.
- Ondersteunen van en actief bijdragen tot de veranderingsprocessen en gewenste cultuurverandering.
- Toepassen van instrumenten van personeelsbeleid en competentie management (evaluatie, vorming, ...) in de eigen Algemene directie en de rol van peoplemanager opnemen, zodat aanwezige medewerkers efficiënt kunnen ingezet worden.
- Toepassen van de processen en procedures in het kader van het financieel beleid van de eigen Algemene directie.

– Extern gerichte acties:

- Zorgen voor optimale dienstverlening aan de externe organisaties.
- Onderhouden van externe contacten teneinde een goede informatiedoorstroming te verzekeren en op de hoogte te blijven van de noden van de betrokken doelgroepen: cliënten, externe organisaties, intern verzelfstandigde instellingen of structuren

#### 4. Periode

Dit managementplan geldt voor de duur van het mandaat en wordt minstens eenmaal per jaar, via de jaarlijkse begrotingsopmaak, vertaald naar concrete acties, en indien vereist na goedkeuring van de begroting, aangepast.

## II. Beleidskader

Het algemeen beleidskader wordt gevormd door het bestuursakkoord 2014 -2019 'Goesting in Brussel', het MOP van de Leidend ambtenaar 2013 – 2018 , een aantal Vlaamse decreten en de huidige aflopende plannen in het kader van diezelfde decreten.

- In het bestuursakkoord zijn er, naast specifieke doelstellingen die van belang zijn voor de Algemene directie (Speelpleinen, Cultuur, Jeugd, Sport en Gemeenschapscentra), ook veel transversale en / of meer algemene doelstellingen en uitgangspunten die van strategisch belang zijn voor het Management en operationeel plan. Zonder de tekst van het akkoord helemaal te harnemen, zetten we ze hier op een rij. Het is immers essentieel dat de doelen die het nieuwe College zich stelt een vertaling vinden in de beleidsvoorbereiding en -uitvoering van de administratie, zowel in het wat als in de wijze waarop.
  - Uit het 'woord vooraf' onthouden we de optie om *samenwerking als leidraad* te nemen, de keuze om in te spelen op de demografische ontwikkelingen en het inzetten op de *kwaliteitsondersteuning*.
  - Kern van het bestuursakkoord is de optie van het College om een *strategisch meerjarenplan* te ontwikkelen als afsprakenkader met de Vlaamse Gemeenschap, en dit binnen een *adequate budgettaire en financiële planning*. Samenwerking met o.a. de Brusselse gemeenten is een expliciete keuze evenals het via *meten en weten* scherp formuleren van doelstellingen en indicatoren. Er wordt ingezet op *participatief beleid*, met aandacht voor de strijd tegen *armoede* en voor *gelijke kansen*.
  - Op het vlak van communicatie blijft de uitdaging de omgang met het Nederlands in een *meertalige omgeving*, de zichtbaarheid van het '*N'-netwerk*, een toegankelijke *dienstverlening* via aangepaste ICT-strategieën en de verdere ontwikkeling van *Muntpunt* als bibliotheek en megafoon.
  - Het College (h)erkent het *ongewone* aan de VGC als *administratie* die met haar voeten in de praktijk staat en wil ijveren voor een *organisatiecultuur* die medewerkers positief ondersteunt.
  - In het kader van het stedelijk beleid benoemt het College de gemeenschapscentra als medeproducent van het beleid met een gemeenschapsopbouwende functie.
  - Het College kiest expliciet voor een *inclusief investeringsbeleid*, een *brede aanpak* bij bouwprojecten en de *versterking van de uitleendienst*.
- Het MOP van de Leidend ambtenaar voor de periode 2013 – 2019 is opgebouwd rond 5 krachtlijnen. Deze zijn congruent met de doelstellingen en uitgangspunten van het nieuwe bestuursakkoord. In het MOP zelf zijn de krachtlijnen als volgt verwoord:
  - *Vinger aan de pols*: enerzijds betrokkenheid en participatie versterken en anderzijds verder bouwen aan een op expertise gebaseerd beleid
  - *Samenwerken aan Brussel*: transversaal werken als project in de stad
  - *Identiteit en uitstraling*: Imago van het VGC-netwerk versterken en het Nederlands als verbindingstaal in taaldiversiteit uitdragen
  - *Kwaliteitsgericht professionaliseren*: optimalisering van werkprocessen en van omgang met data en structureel streven naar verbetering
  - *Aangenaam en boeiend werken*: tevreden werknemers in een efficiënte organisatie.
- Quasi de volledige werking van de Algemene directie wordt (mede)bepaald door een aantal Vlaamse decreten. Zij bieden het juridisch kader dat bepalend is voor een groot deel van het beleidswerk. Al deze decreten voorzien de opmaak van een nieuw sectorplan in 2015 en leggen expliciet participatie op bij de ontwikkeling ervan. Tegelijk is voorlopig nog onduidelijk welke impact de optie van de Vlaamse regering om op termijn deze sectordecreten af te schaffen zal hebben op de VGC.
  - het decreet van 6 juli 2012 betreffend het Lokaal Cultuurbeleid. Sinds 1 januari 2014 is in dit verband het vernieuwde covenant met de Vlaamse Gemeenschap van kracht en dit bepaalt het kader waarin het VGC-beleid gerealiseerd wordt inzake:

- a. Het voeren van een kwalitatief en duurzaam lokaal cultuurbeleid, zowel op hoofdstedelijk als op gemeentelijk niveau;
    - b. Het organiseren van een laagdrempelige bibliotheek via vzw Muntpunt;
    - c. Het organiseren van een cultuurcentrum via het netwerk van 22 gemeenschapscentra;
    - d. Het organiseren van het streekgericht bibliotheekbeleid, met inbegrip van een gevangenisbibliotheek.
  - het decreet van 6 juli 2012 houdende de ondersteuning en stimulering van het lokaal jeugdbeleid en de bepaling van het provinciaal jeugdbeleid;
  - decreet van 6 juli 2012 houdende het stimuleren en subsidiëren van een lokaal sportbeleid;
  - het decreet van 6 juli 2012 houdende het Vlaamse cultureel-erfgoedbeleid;
  - het decreet houdende de subsidiëring van kunstorganisaties, kunstenaars, organisaties voor kunsteducatie en organisaties voor sociaal-artistieke werking, internationale initiatieven, publicaties en steunpunten van 2 april 2004. Sinds de wijziging van dit decreet in 2013 wordt aan de VGC voor het eerst een expliciete rol toegewezen die zich moet vertalen in een protocol tussen de Vlaamse Regering, de Vlaamse Gemeenschapscommissie en de representatieve organisaties die de belangen behartigen van de Vlaamse provincies en van de Vlaamse steden en gemeenten. Dit protocol moet minstens volgende elementen bevatten:
    - a. De wijze waarop de Vlaamse provincies, de Vlaamse steden en gemeenten en de Vlaamse Gemeenschapscommissie:
      - hun beleidsintenties voor de actoren in het kunstenveld, gevestigd op hun grondgebied, kenbaar maken;
      - betrokken worden bij de opmaak van de strategische visienota.
    - b. De wijze waarop de Vlaamse provincies, de Vlaamse steden en gemeenten, en in voorkomend geval de Vlaamse Gemeenschapscommissie, waar organisaties gevestigd zijn die een vijfjarige werkingssubsidie aanvragen, gehoord worden na de beoordelingsprocedure;
    - c. De wijze waarop de steden of gemeenten, en in voorkomend geval de Vlaamse Gemeenschapscommissie, waar de Vlaamse kunstinstellingen, gevestigd zijn, betrokken worden bij het sluiten van de beheersovereenkomsten met de kunstinstellingen;
    - d. Het protocol kan andere aspecten in verband met een complementair kunstbeleid bevatten, voor zover daarbij geen bijkomende bevoegdheden worden toegekend.
  - Het decreet van 18 januari 2008 houdende flankerende en stimulerende maatregelen ter bevordering van de participatie in cultuur, jeugdwerk en sport.
- De huidige beleidsplannen kennen allemaal hun laatste uitvoeringsjaar in 2015, met uitzondering van het beleidsplan Erfgoed dat nog tot en met 2016 loopt. Al deze plannen werden goedgekeurd door het vorige College en, indien vereist, door de Raad van de VGC en omvatten de doelstellingen en acties die in het laatste jaar moeten uitgevoerd zijn. Het betreft:
- Het Jeugdbeleidsplan 2011 – 2015, goedgekeurd in de Raad op 19 november 2010;
  - Het VGC-Sportbeleidsplan 2011 – 2015, goedgekeurd in de Raad op 17 december 2010;
  - Het Lokaal Cultuurbeleidsplan 2011 – 2015, goedgekeurd in de Raad op 19 november 2010;
  - Het beleidsplan Erfgoed 2012 – 2016, goedgekeurd in de Raad op 17 december 2010;
  - De Afsprakennota in het kader van het participatiedecreet periode 2011-2015, goedgekeurd op College van 30 september 2010.
- Daarenboven zijn in de beleidsovereenkomst 'Stedenfonds' 2014 -2019 tussen de Vlaamse Gemeenschap en de Vlaamse Gemeenschapscommissie evident ook doelstellingen en prestaties opgenomen die medebepalend zijn voor deze Algemene directie en als dusdanig ook deel uitmaken van het determinerende beleidskader.

### III. Missie en visie

*“Visieontwikkeling en de daarvan afgeleide strategievorming is geen louter lineair, rationeel proces. Er spelen te veel ontwikkelingen tegelijkertijd door elkaar. Organisaties vinden eerder gaandeweg hun weg, dan dat ze een uitgestippelde en voor de volle 100 procent vastgelegde koers volgen. In de woorden van Henry Mintzberg is een strategie steeds meer een patroon dat we achteraf kunnen waarnemen en niet het plan waartoe besloten is. Strategie is ‘an emerging thing’, een vorm van achteruit denken. Waar strategievorming in de jaren tachtig en negentig kon worden samengevat met het begrip plan zo zijn vandaag de dag de woorden visie en proces erop van toepassing. De veelzijdige en chaotische dynamiek in organisaties en hun omgeving kan alleen begeleid worden door analyses te maken en daar verhalen om heen te construeren en zo een proces van visieontwikkeling te lopen.”<sup>1</sup>*

#### 1. Missie van de VGC

*De Vlaamse Gemeenschapscommissie is de basis en draaischijf voor de Vlaamse gemeenschap in het Brusselse hoofdstedelijke gewest en voor diegenen die bij haar aansluiting zoeken.*

*Vanuit Nederlandstalig perspectief geeft ze aan de grootstad en het gebruik van haar mogelijkheden vorm en inhoud.*

*De Vlaamse Gemeenschapscommissie maakt deze missie waar vanuit haar institutionele positionering en haar bevoegdheden inzake cultuur, onderwijs, welzijn en gezondheid.*

*Door de ontwikkeling en ondersteuning van een open Nederlandstalig netwerk van diensten en voorzieningen op alle terreinen van haar bevoegdheden, wil de Vlaamse Gemeenschapscommissie de kwaliteit van het leven in de stad in de diverse levensdomeinen verhogen en nieuwe kansen bieden aan mensen.*

*De Vlaamse Gemeenschapscommissie staat voor een assertieve, open en zelfverzekerde Vlaamse gemeenschap die evident aanwezig is in het Brusselse hoofdstedelijke gewest en die de stad mee uitbouwt.*

*Als overheid stelt ze zich fundamenteel communicatief, grootstedelijk geëngageerd, coöperatief, toekomstgericht, direct, ondersteunend, dienstverlenend en innoverend op.*

#### 2. Hertaling ervan voor de Algemene directie

Cultuur, Jeugd en Sport bieden een essentiële meerwaarde voor ieders levenskwaliteit en voor de samenleving als geheel. Deelname sterkt mensen als individu en levert vaardigheden en contexten op om mede-eigenaar te zijn van onze boeiende, maar complexe samenleving. De eigen mentale en fysieke gezondheid wordt verbeterd, de eigen leefwereld wordt verbreed, zelfontplooiing gestimuleerd. Cultuur-, jeugd- en sportbeleid is een positief, inclusief en innovatief beleid bij uitstek, dat een antwoord wil bieden op de vele uitdagingen waarmee dit gewest geconfronteerd wordt.

Als deskundige administratie ontwikkelt ze via de cyclus van beleidsvoorbereiding, -uitvoering en -evaluatie mee een beleid dat kwaliteitsvolle activiteiten ondersteunt en stimuleert in een geest van vertrouwen en open dialoog.

---

<sup>1</sup> Stef van Breugel in *The promise of art. De kunsten en de visieontwikkeling binnen organisaties*. p. 3. In [www.vanbreugelartprojects.nl](http://www.vanbreugelartprojects.nl)

- **Visie:**

In het Brussels gewest ondersteunt en stimuleert de Algemene directie de vrije keuze van eenieder om cultuur en sport te beleven en vorm te geven en om ongedwongen jong te zijn.

Ze bedient iedereen die zich aangesproken voelt tot dit ruime aanbod, maar gaat ook op zoek naar noden en behoeften van inwoners die vandaag nog niet deelnemen. Daarbij heeft ze bijzondere aandacht zowel voor kansengroepen als voor bepaalde thema's zoals armoedebestrijding. De Algemene directie wil in haar bereikt publiek de demografische evolutie weerspiegeld zien.

De Algemene directie werkt proactief, in wisselwerking met een divers, kritisch en snel wisselend werkveld en publiek, waarbij wederzijdse uitdaging én constructieve samenwerking evident zijn en participatie tegelijk middel en doel is.

#### **IV. Analyses van de huidige positie**

##### **1. Een hybride administratie**

De Algemene directie ontwikkelt zowel een ondersteuningsbeleid als een eigen, complementair aanbod. Met een sterk geloof in de kracht van vrijwilligers, maar ook met sterke professionele organisaties. Het ondersteuningsbeleid moet breed begrepen worden: gaande van subsidiëring naar adviesverlening, van ervaringsuitwisseling naar uitleendienst, ... Het aanbod is er voor jong en oud, voor inwoner en gebruiker van de stad, voor de Nederlandstalige of de anderstalige die zich tot ons (wenst te) richt(en).

Het complementair aanbod van Algemene directie zorgt voor spreiding, nabijheid en voeling met r het terrein en een grote expertise. Gecombineerd met het helikopterzicht over Brussel, de institutionele context en het beleidsvoerend vermogen van de VGC maakt deze operationaliteit ons tot een ietwat atypische overheid. De know-how binnenshuis zorgt voor diepgang in de wisselwerking met het werkveld en vormt een meerwaarde voor het beleid. Dit gaat niet onopgemerkt voorbij aan andere overheden, die steeds vaker een beroep doen op onze expertise.

Het is niet overbodig te wijzen op de complexiteit van Algemene directie die zowel zit in de diversiteit als in de omvang (naar VGC-normen) van haar taken én personeelsbestand:

- De zogenaamde kernadministratie telt meer dan 70 VTE. Binnen deze kernadministratie wordt tegelijk gewerkt op:
  - puur administratieve processen van erkenning en subsidiëring, op beleidsvoorbereiding en -evaluatie;
  - processen die gericht zijn op ondersteuning van derden, en niet in het minst van gemeentelijke diensten bijvoorbeeld in hun cultuur- en bibliotheekbeleid;
  - zuiver operationele processen zoals de verdeling van Paspatoe aan individuele gebruikers, de organisatie van eigen speelpleinen en eigen sportacademies, de medeorganisatie van Brusselse zaalvoetbalcompetitie, medeorganisatie van de erfgoeddag...
- de entiteit Gemeenschapscentra, met haar specifieke structuur met 22 autonome vzw's, telt quasi 200 VTE, werkzaam in meer dan 22 locaties, verspreid over Brussel;
- via Muntpunt is de hoofdstedelijke bibliotheekfunctie verzelfstandigd als een zuivere operationele werking en die vertegenwoordigt vandaag – naast de toegewezen subsidies – nog steeds 28 gedetacheerde VGC-personeelsleden.

De inhoudelijke diversiteit wordt gevormd door erfgoed, kunstenbeleid, bibliotheekbeleid, sociaal cultureel werk, jeugdbeleid, sportbeleid,... En al deze domeinen worden enerzijds doorkruist met directiebrede thema's zoals vrijwilligersbeleid, armoedeproblematiek,... anderzijds zijn ze evenzeer verbonden met werkingsgebieden van de andere Algemene directies.

##### **2. SWOT-analyse**

Op 14 februari 2014 maakten zeventig medewerkers van de Algemene directie een SWOT-analyse over hun directie. Op basis van deze SWOT werd verder gewerkt in een visiewerkgroep en in vier themawerkgroepen: 'directiebreed werken', 'klantvriendelijke procedures', 'profilering' en 'beleidsvoorbereiding'. Op deze dag lag de nadruk minder op externe omgevingsfactoren. De bedoeling

was eerder te weten te komen wat de medewerkers zelf ervaren als sterktes en zwaktes, maar ook waar ze kansen zagen voor de toekomst. Later werd deze oefening aangevuld met omgevingsfactoren, verder besproken en verfijnd met een dertigtal medewerkers op 3 september 2014 en werden er prioriteiten gelegd. De doelstelling van deze momenten is om de inhoudelijke keuzes van dit MOP mee de keuzes van de volledige de Algemene directie te laten zijn.

### **Sterktes**

De medewerkers noemen als sterkste punt de kennis van en duurzame relatie met het werkveld. Zij beschouwen de VGC als een nabije overheid met een Brusselreflex. Daarnaast zien zij zichzelf als zeer gemotiveerde en betrokken personeelsleden. Zij zijn trots op het eigen aanbod, dat uitgebreid en divers is. De operationaliteit van de Algemene directie wordt als een grote troef ervaren. Er is een grote mate van openheid voor samenwerking en dialoog onder de personeelsleden van de Algemene directie. Enkele diensten werken al nauw samen. Er is een grote deskundigheid aanwezig binnen de Algemene directie, juist vanwege die operationaliteit en vanwege de nauwe banden met het werkveld.

### **Zwaktes**

Vandaag denken en werken de CJS-teams hoofdzakelijk vanuit hun eigen domein of decreet. Dezelfde kernthema's spelen in de meeste teams een rol maar worden nog onvoldoende directiebreed aangepakt. Zowel interne informatiedoorstroom en kennisdeling, uitwisseling van expertise en competenties, maar ook de samenwerking rond concrete projecten kunnen beter. Hoewel er al grote stappen voorwaarts zijn gezet op vlak van externe communicatie en promotie blijft het bereiken van de mensen die wij willen bereiken een permanente zorg.

### **Kansen**

De Brusselse cultuur-, jeugd- en sportsectoren vormen een zeer dynamisch werkveld met zowel uitgebreide vrijwilligerswerkingen als professionele organisaties met een hoge expertisegraad. Brussel heeft een gigantisch menselijk potentieel met een overwegend jonge bevolking. De verdere internationalisering van de bevolking biedt kansen om onze visie en praktijken te verrijken met andere inzichten en expertises. Daarnaast genereert Brussel rijkdom en economische welvaart. De meertaligheid van Brussel neemt nog toe. We kunnen doeltreffender inspelen op deze realiteit door andere talen te omarmen, en daarbinnen het Nederlands te positioneren als een kwaliteitsmerk. De nieuwe beleidsplannen 2016-2020 worden beschouwd als de grootste kans om met name onze zwaktes om te buigen, en om de relatie met o.a. de Vlaamse overheid verder uit te werken. De VGC kan meer halen uit haar relatie met de Brusselse gemeenten en een begin maken van samenwerking met de andere Brusselse overheden. Er zijn al een aantal initiatieven tot digitalisering genomen en met vrucht afgerond: hier liggen nog meer kansen.

### **Bedreigingen**

De toename van de Brusselse bevolking stelt ons steeds meer voor capaciteitsproblemen. Met name het aantal kinderen en jongeren neemt toe in de armste wijken van Brussel, en dit terwijl Brussel al het jongste en meest duale geweest was. Brussel is een stad van grote sociale ongelijkheden. Hier staan geen extra middelen tegenover. De perceptie van onze overheid in Brussel is soms negatief omwille van het 'Vlaams-zijn', heel wat Brusselaars verbinden hieraan een negatieve connotatie. De versnippering van de bevoegdheden over verschillende regionale en lokale overheden is een probleem voor een slagkrachtig beleid in Brussel. Het overheersende maatschappelijk discours gecombineerd met de huidige budgettaire crisis zet overheidsdiensten zoals ook de VGC steeds meer onder druk: er wordt zowel geschapt in subsidies, personeelsmiddelen als in werkingsmiddelen.

SWOT beknopt:

AD CIS	POSITIEF	NEGATIEF
	STERKTES	ZWAKTES
INTERN	Nabije overheid met Brusselreflex/ duurzame relatie met werkveld	Directiebrede aanpak van kernthema's
	Gemotiveerd en betrokken personeel	Interne communicatie en kennisdeling
	Groot, divers en operationeel aanbod	Externe communicatie
	Openheid tot samenwerking en overleg CJS	
	Expertise	
EXTERN	KANSEN	BEDREIGINGEN
	Dynamisch en deskundig werkveld	Toenemende bevolking versus capaciteit
	Menselijk potentieel van Brussel: jong en internationaal	Verdere dualisering van de bevolking
	Economisch potentieel van Brussel	Steeds meer jongeren leven in armoede, jeugdwerkloosheid
	Meertalige omgeving	Perceptie van de VGC-werking
	Nieuwe beleidsplannen 2016-2020	Brussel is institutioneel complex
	mogelijkheden op vlak van digitalisering	Overheidsdiensten en hun budgetten staan onder druk

### 3. Evaluatie van het vorig MOP

Tijdens de periode van het vorige MOP schreven alle beleidsdomeinen die hiertoe decretaal verplicht waren een beleidsplan, cfr. supra. De doelstellingen die in het vorige MOP stonden, zijn behaald. In de afgelopen periode werd er al flink samengewerkt. Enkele diensten sloegen voor bepaalde werkingen al de handen in elkaar, zoals Jeugd & Sport. Daarnaast werd er ook ad hoc voor bepaalde projecten samengewerkt.

We stelden echter een zekere verkokering vast: elke dienst werkt binnen de doelstellingen van zijn eigen domein en is daarin bijzonder gespecialiseerd, maar is onvoldoende op de hoogte van de algemene doelstellingen, resultaten en werkwijze van andere diensten én van de VGC..

Bij de uitvoering van hun beleidsplannen worden alle diensten geconfronteerd met de hoofdstedelijke uitdagingen eigen aan het Brussels Gewest. Als gevolg hiervan bouwden een aantal diensten zelf een bepaalde expertise uit. Deze expertise wordt echter niet vanzelfsprekend gedeeld binnen de VGC, binnen de directie of zelfs binnen de dienst. Een systematische kennisdeling, directiebreed en transversaal, ontbreekt.

Ten slotte stelden we vast dat alle diensten beter willen inspelen op grotendeels dezelfde domeinen: de Brusselse kansen en bedreigingen zoals hierboven geformuleerd.

Wat echter ontbreekt om dit systematisch te doen, is één globaal kader. Deze analyse wordt gedeeld door de personeelsleden van de Algemene directie. Het onderling vertrouwen is de afgelopen jaren sterk gegroeid. Deze directie is dan ook klaar voor een volgende stap.

## V. Strategische en operationele doelstellingen

### Inleidend

Dit MOP wil verder gaan op het nieuwe bestuursakkoord van 2014: een strategisch meerjarenplan, dat tot stand komt in een participatief traject, afgestemd op het globale beleid van de VGC, gestoeld op analyse en cijferwerk en waar mogelijk in samenspraak met andere overheden.

Tegelijk willen we met deze oefening voldoen aan de diverse decretale vereisten voor de onderscheiden deeldomeinen.

Eigen aan een strategisch meerjarenplan is dat er over verschillende beleidsdomeinen gedacht en gewerkt wordt. De Algemene directie gaat de uitdaging aan één strategisch meerjarenplan te realiseren voor de beleidsdomeinen kunsten, erfgoed, jeugd, sport, algemeen cultuurbeleid, lokaal cultuurbeleid, sociaal-cultureel werk, bibliotheken en gemeenschapscentra.

We kaderen elke werking binnen één en dezelfde visie. Elke dienst werkt vanuit haar eigenheid aan een aantal gezamenlijke doelstellingen die van Brussel een betere stad moeten maken. Om dit waar te maken, zullen we alle aanwezige kennis en expertise ten volle moeten benutten en blijven delen.



Informatie zal structureel gedeeld moeten worden om stappen vooruit te kunnen zetten. Elke dienst zal ook de doelstellingen van de andere diensten kennen, mee behartigen en mee uitdragen.

Dit MOP stelt zich als concrete doelen:

- voor de periode 2014 – voorjaar 2016: de ontwikkeling van een strategisch meerjarenplan conform het bestuursakkoord. Dit strategisch meerjarenplan, waarbij inspraak van partners en betrokkenheid gemeenten,... belangrijke pijlers zijn, moet daarenboven mogelijk maken dat de focus van de realisatie van het MOP gericht is op de 'buitenwereld'. Managementplannen dreigen immers te 'vergeten' dat ze middel zijn om maatschappelijke doelstellingen te realiseren. De buitenwereld moet meer zijn dan louter context.
- voor de periode voorjaar 2016 – 2020: een dynamische opvolging en realisatie van het strategisch meerjarenplan. Flexibele en procesmatige opvolging van de ambities moet mogelijk maken dat de VGC als vernieuwende overheid een rol met impact te spelen krijgt in de complexe realiteit die Brussel is.

Het verleende uitstel voor de indieningsdatum van dit MOP biedt ook een grote opportuniteit: 31 oktober 2014 komt quasi gelijk te liggen met de start van de legislatuur. Gecombineerd met de optie om een strategisch meerjarenplan te ontwikkelen, is het mogelijk het concept van de Management en operationele plannen als middel tot beleid voeren te verfijnen en meer af te stemmen op de beleids –en beheerscyclus. Op dit niet geplande voordeel willen we graag eveneens monitoring voorzien in samenspraak met de Diensten Leidend Ambtenaar, om hieruit vernieuwende inzichten te kunnen distilleren.

Eigenaarschap is een sleutelwoord. Er is nog groeirimte in de wisselwerking tussen het werkveld en het VGC-beleid. Waar vandaag het werkveld inspraak heeft in het VGC-beleid, moet de ambitie zijn dat dit werkveld mede-eigenaar wordt van het VGC-beleid. Het strategisch meerjarenplan 2016-2020 voor jeugd, sport, lokaal cultuurbeleid, het erfgoedconvenant en het complementair kunstenbeleid zijn hiervoor een uitgelezen kans.

**SD 1: De Algemene directie ontwikkelt én realiseert één strategisch meerjarenplan als dynamisch instrument tegenover de maatschappelijke uitdagingen en context. Dit meerjarenplan is gestoeld op participatie en inspraak.**

In een beleidsdomein gedragen door zowel een sterk professioneel veld als door vrijwilligerswerk moet een beleid zich voortdurend afvragen hoe het haar draagvlak en relevantie verder kan uitbreiden. De vinger aan de pols houden met het professioneel werkveld en vrijwilligersinitiatieven via inspraak, participatie en dialoog zijn binnen het domein Cultuur, Jeugd en Sport even noodzakelijk als evident. Het is methode en doel op zich van een beleid dat zich betrokken en efficiënt noemt. Toch is het een permanente uitdaging dit draagvlak uit te breiden naar meer en andere Brusselse bewoners. In de veranderende stad en wisselende omgeving komt het de overheid toe om met nieuwe inspraakvormen te experimenteren.

**OD 1.1: Het strategisch meerjarenplan is gedragen binnen de Algemene directie, binnen de VGC en door het werkveld**

- De opmaak van dit strategisch meerjarenplan wordt gebruikt om het draagvlak te verbreden. Na afloop van het planningsproces is er een stap voorwaarts gezet van inspraak naar eigenaarschap, zowel binnen als buiten de VGC. Ook collega's van andere VGC-diensten hebben kunnen meewerken en meedenken (transversaal werken).
- Het strategisch meerjarenplan is via participatie en inspraak van het werkveld tot stand gekomen. Er worden geen zaken bevroegd die we al weten. Deelnemers krijgen een inzicht in de plaats van de inspraak in het meerjarenplan en een terugkoppeling. Er is aandacht voor een onmiddellijke meerwaarde voor de deelnemers zoals ontmoeting, netwerking of kennisdeling.
- Er is gewerkt met diverse vormen van participatie en inspraak, zoals nieuwe methodieken, inspraak over sectoren heen, het detecteren van onbekenden, of inspraak van mensen die we vandaag niet bereiken. Ook ondersteunende diensten hebben oog voor het betrekken van de eindgebruiker, de burger.
- Het strategisch meerjarenplan heeft van in de participatiefase oog voor slimme allianties en hefboomeffecten. Andere overheden zijn geconsulteerd.

- Het strategisch meerjarenplan geeft aan op welke manier participatie een blijvende plaats krijgt van 2016 tot 2020.

**OD 1.2: Het strategisch meerjarenplan is een geïntegreerd plan voor alle deeldomeinen van CJS dat dynamisch inspeelt op maatschappelijke noden**

- Het strategisch meerjarenplan formuleert de doelstellingen waaraan we met de hele Algemene directie zullen werken. Alle deeldomeinen van de Algemene directie worden gevat door dit plan.
- Het strategisch meerjarenplan biedt een antwoord op de inhoudelijke keuzes van het bestuursakkoord 2014-2019 en op directiebrede én transversale beleidsuitdagingen.

**OD 1.3: Het strategisch meerjarenplan garandeert noodzakelijke sectorspecifieke accenten**

- Het strategisch meerjarenplan komt voor elke sector tegemoet aan de decretale eisen. Het bevat een luik voor elke sector waarin de doelstellingen specifiek voor elke sector worden uitgewerkt.

**OD 1.4: Het strategisch meerjarenplan is haalbaar en bevat een monitoring die ons toestaat de inhoudelijke evolutie te volgen en bij te sturen**

- Het strategisch meerjarenplan is een realistisch werkinstrument
- Het schrijft zich in de filosofie van een strategische meerjarenplanning. Het is afgestemd op de beleids- en beheerscyclus, door in volgende jaren ook te voorzien in de – decretaal verplichte – voortgangsrapportage.
- De Meet- en Weetcel is betrokken van in de analysefase. Samen ontwikkelen we indicatoren, registratiemogelijkheden,... met het oog op verdere monitoring.
- Bij de participatie en inspraak wordt geëxperimenteerd met andere dan cijfermatige manieren van bevragen. Cijfers meten immers wel het wat, maar niet het waarom. Het meerjarenplan geeft ook aandacht aan een kwalitatieve vorm van documenteren die inzichten biedt in de dagdagelijkse noden en behoeften van onze doelgroepen.
- Het meerjarenplan voorziet ruimte voor bottom-up processen die zich in de loop van het plan voordoen en wordt ook in die zin bijgestuurd.

Onderstaand schema, ook van belang voor SD 2, geeft de verschillende stappen weer en een indicatieve timing voor het jaar 2015. Waar nodig wordt dit aangepast, maar de deadline blijft ongewijzigd

	sep/14	okt/14	nov/14	dec/14
T R A J E C T	- Aanzet omgevingsanalyse - Bundeling visie, SWOT, thema's - Structuur globaal plan	Informer en adviesraden over traject - Verwerking literatuur - Aftoetsing aan decretale vereisten & regeerakkoord - Evaluatie vorige beleidsplannen - Bevraging & participatie: wat? wie? hoe?		- Selectie thema's: sectorspecifiek & directiebreed - SWOT (ontwerp)
				<b>Terugkoppeling AD globaal:</b> - omgevingsanalyse - ontwerp geïntegreerde SWOT - participatietraject <b>Vertalen naar doelstellingen</b> - algemeen en sectorspecifiek (ontwerp)
P L A N N I N G	Doorlopend schrijfproces, terugkoppeling en afstemming op tweewekelijks overleg periode september 2014 - juni 2015			
	03/09: presentatie MOP (ontwerp) aan AD 10/09: start - afspraken O.A. / literatuur - eerste aanzet structuur 24/09: - aanzet O.A. - handleiding literatuurlijst - voorb. nota AD	08/10: - Stakeholderslijst - Feedback O.A. - Aandachtspunten mbt participatie 22/10: - Participatieproces	05/11: - Bespreking evaluatie vorige beleidsplannen - Aftoetsing decretale vereisten & regeerakkoord 19/11: - Bespreking ontwerp geïntegreerde SWOT - O.A.: stavaza	03/12 17/12
D I E N S T E N		08/10: - Stakeholderslijst per sector - 1ste lezing O.A. 31/10: - Evaluatie vorige beleidsplannen - decretale vereisten & aandachtspunten uit regeerakkoord	12/11: - Analyse & doornemen directiebrede literatuurlijst 12/11: - Sectorspecifieke ontwerp SWOT	11/12: - Dag AD CJS: Strategisch Meerjarenplan
	M & W	30/09: ruwe versie O.A. + literatuurlijst op boom 22/10: tools bevraging & participatie Juridische dienst: institutioneel kader		Registratie Formulieren van doelstellingen en indicatoren Uitdenken monitoring

jan/15	feb/15	mrt/15	apr/15	mei/15	jun/15
Inspraak & Participatie			Planningsteam: Naar definitieve SWOT, doelstellingen & acties	Terugkoppeling AD	Transversale superstaf
Met ontwerp naar superstaf 15/01: Input visienota Kunstenbeleid VG					

jul/15	aug/15	sep/15	okt/15	nov/15	dec/15	jan/16	feb/16	mrt/16	apr/16
Koppelingacties, timing & begroting Eindredactie	Adviesraden: formeel advies Collegeprocedure Indienen lokale afsprakennota participatiedecreet	Goedkeuring College & Raad				Indienen VG: 1/01 Sport 1/01 Lokaal Cultuurbeleid 15/01 Jeugd			Indienen VG: 1/04 Erfgoed

"In sterk turbulente tijden is de logica van plannen en controleren steeds minder effectief. De nieuwe spelers zoals Google en Facebook hebben geen conventioneel strategisch meerjarenplan, zij volgen een

*'emerging' strategie: een strategie die ontluikt in een vooropgestelde richting maar wel duidelijk in co-evolutie met wat er zich in de omgeving aan relevants voordoet. In sterk turbulente tijden is strategie, en ook verandering, niet iets dat wordt gemaakt op de hei door een beperkt team, maar iets van iedereen en wel van elke dag.*

*Nu iedereen met iedereen verbonden is kan veranderen gelukkig anders: iedereen kan er creatief bij betrokken worden en zo wordt duurzaam veranderen wel degelijk een optie met een succesratio van veel meer dan 30%. Veranderen is nu een kwestie van het realiseren van een 'mindshift' (een flexibel en inspirerend kader) in het netwerk in de strategisch wenselijke richting en dit op zo'n manier managen dat de collectieve creativiteit en dito acties alle kansen krijgen.<sup>2</sup>"*

**SD2 : De Algemene directie organiseert zich zodanig dat de opmaak en uitvoering van het strategisch meerjarenplan mogelijk wordt. In dit proces zijn kennisdeling, expertiseontwikkeling, kwaliteitszorg en innovatie onmisbare elementen.**

De manier waarop de Algemene directie zich organiseert moet in een eerste beweging het uitwerken van een dergelijke geïntegreerde oefening mogelijk maken. In een tweede beweging, vanaf het voorjaar 2016, zal de Algemene directie zich zo organiseren dat de uitvoering van dit strategisch meerjarenplan met gekwantificeerde en onderbouwde acties voor de daaropvolgende periode mogelijk wordt. De uitdagingen zijn groot in een beleidscontext waarin de middelen bovendien beperkt zijn. De organisatie wordt dan des te belangrijker, maar deze kan niet bepaald worden zolang het beleidsplan er niet is: form follows function en niet omgekeerd.

**OD 2.1: de hele Algemene directie wordt betrokken bij het traject van meerjarenplanning in 2014 en 2015. Dit resulteert eind 2015 in aanbevelingen m.b.t. de interne organisatie van de Algemene directie**

- Met het oog op de opmaak van het strategisch meerjarenplan wordt er geëxperimenteerd met nieuwe samenwerkingsvormen binnen de Algemene directie én met andere (Algemene) directies. Tegen eind 2015 is er een zicht op goede en voor ons relevante praktijkvoorbeelden rond samenwerken over diensten én directies heen.
- In (de marge van) het strategisch meerjarenplan wordt aangegeven hoe we ons zullen organiseren om de directiebrede én transversale uitdagingen aan te pakken. Indien nodig wordt de Algemene directie hiervoor in 2016 herschikt.
- We beschouwen ons als een lerende organisatie die ook de organisatie kan blijven bijsturen in de loop van het meerjarenplan.

**OD 2.2: er is een systeem van 'opvolging én bijsturing beleidsplan' ontwikkeld met het oog op een continue afstemming van de organisatie op de doelen**

- Er ligt een voorstel op tafel met betrekking tot kennisdeling binnen de Algemene directie vanaf 2016, die elk in staat stelt op de hoogte te blijven van de nieuwe evoluties binnen alle deeldomeinen.
- Er is vanaf 2016 een uitgetekend schema mét timing dat de uitvoering van het meerjarenplan en dus ook van dit MOP koppelt aan de beleids- en begrotingscyclus van de VGC.
- We beschouwen ons als een lerende organisatie die ook de organisatie kan blijven bijsturen in de loop van het meerjarenplan

---

<sup>2</sup> Uit e-magazine 'Durf', een initiatief van het BNB-project Stimuleren Innovatie en Ondernemerschap o.l.v. Rutger van de Assem, p. 10 *'Imagineering: transformeren door te inspireren.'*, Diane Nijs PHD, Lector Imagineering aan NHTV Breda

## VI. Aandachtspunten

Dit MOP heeft niet alleen een zeer hoog ambitieniveau, het wil ook inspiratie leveren, in de uitwerking ervan, voor de volledige VGC. Het wil niet blind zijn voor de gebreken van managementplannen maar tegelijk een experiment zijn, zowel in het daadwerkelijk hanteren van plannen als werkinstrumenten, in het ontwikkelen van strategische meerjarenplannen met de Vlaamse Gemeenschap als in het herstructureren van de eigen werking. Het heeft de ambitie een soort 'verschil-denken' (terug) mogelijk te maken om van daaruit echt transversaal werken te realiseren. Het is immers deels in deze combinatie dat het ongewone en dus de meerwaarde van de VGC als administratie, ligt.

Voor het welslagen is belangrijk enkele aandachtspunten te expliciteren die doorheen de komende jaren van belang zullen zijn en blijven:

- Een meerwaarde voor de Algemene directie zit alvast vervat in de eenheid van beleid die gerealiseerd kan worden, het écht formuleren en uitvoeren van sectoroverstijgende doelen. Maar er moet tevens blijvend gewaakt worden over de afstemming met het globale VGC-beleid. In die zin zijn *betrokkenheid van alle (Algemene) directies in de ontwikkeling van het meerjarenplan* (zie timing) *én in de uitvoering essentieel*.
- Zowel naar interne werkorganisatie als naar betrokkenheid van het werkveld wordt in een eerste fase de ambitie uitgesproken *experimenten* te willen opzetten. Het is van belang, willen we hier kunnen uit leren, deze trajecten doorheen het planningsproces *te concretiseren, voldoende te documenteren en te evalueren*.
- Over de uitvoering van het meerjarenplan is communicatie essentieel. In deze fase gaat veel aandacht – evident – naar de communicatie in het kader van het planningstraject. We willen immers ruime participatie bewerkstellingen, en daarvoor is communicatie noodzakelijk. Maar ook in de verdere fase van uitvoering blijft informatie en communicatie van belang. Dit moet expliciet verwerkt worden om zodoende een antwoord te bieden op de huidige zwakte met betrekking tot communicatie en zich aldus in te passen in een ruimere VGC-strategie van versterkte externe communicatie.

## LITERATUURLIJST

AARDEMA H. en KORTSEN A., [Gemeentelijke organisatiemodellen. Hoe integraler het moet, hoe minder je het ziet...](#), In BEKKE A. e.a., [Naar een collegiaal en samenhangend overheidsbestuur](#), Uitgave Raad voor het openbaar bestuur, Den Haag, 2009

EUROPEES SOCIAAL FONDS AGENTSCHAP VLAANDEREN VZW, Auditronde 2007-2013, Kwaliteitsaudit Jeugdendienst - Auditrapport, 2013

NIJS D., [Imagineering: transformeren door te inspireren](#), In e-magazine 'Durf', 2014 #2

ROGIERS F., [De zachte sector is hard geworden. Een mens: wat mag dat kosten?](#), In DS Weekblad, 27 september 2014, n° 162, p 34 – 39

VAN BREUGEL S., [The promise of art. De kunsten en de visieontwikkeling binnen organisaties](#), In [www.vanbreugelartprojects.nl](http://www.vanbreugelartprojects.nl), 2014

VLAAMSE GEMEENSCHAPSCOMMISSIE, [Aanbevelingsrapport van de administratie 2014-2019](#), 2014

VLAAMSE GEMEENSCHAPSCOMMISSIE, [Bestuursakkoord 'Goesting in Brussel' 2014-2019](#), 2014

VLAAMSE GEMEENSCHAPSCOMMISSIE, [Het nieuwe management- en operationeel plan van de leidend ambtenaar 2013-2018](#), 2013

VLAAMSE GEMEENSCHAPSCOMMISSIE & VLAAMSE GEMEENSCHAP, [Taskforce Brussel: eindrapport](#), 2012